

# DE ECOGAS A TGI - ¿Pérdida de Valor Social?<sup>1</sup>

## Resumen

En Julio del año 2.004, se presentó una propuesta ante el Congreso de la Republica de Colombia, para la enajenación<sup>2</sup> de la Empresa Colombiana de Gas (ECOGAS). Esta importante transportadora de gas fue creada en 1.997 en la ciudad de Bucaramanga y por más de 10 años constituyó una empresa de importancia en el departamento de Santander, igualmente una de las pioneras en la consolidación de la cultura del gas en Colombia, que generó beneficios netos equivalentes a USD\$90.163 para el 2.004. En la sesión donde se discutió el proyecto del gobierno para la venta de ECOGAS, se realizó la presentación y defensa de diferentes posturas por parte de los parlamentarios del momento. Los defensores consideraban necesario el ingreso por la venta para sanear la deuda que se generó con la creación de la misma y liberar así recursos de inversión del Estado; por otra parte, quienes se oponían consideraban que ECOGAS era una empresa estratégica para el desarrollo de la región Santandereana. Finalmente, el 6 de diciembre de 2.006 el gobierno en una audiencia pública, terminó con total éxito el proceso de venta de ECOGAS, cuyo resultado tuvo repercusión en la ciudadanía, generando variedad de opiniones y cuestionamientos con respecto a si se había tomado la mejor decisión para la región o si dicha acción se realizó con el fin de cubrir irregularidades e intereses políticos en el proceso

**Palabras Clave:** Sostenibilidad, Liderazgo Regional, Análisis de Entorno.

---

## CREACIÓN DE ECOGAS

Con el surgimiento de la reforma constitucional del año 1.991, se garantizó que la prestación de los servicios públicos fuera suministrada por el Estado o los agentes privados de tal manera que dichos servicios fueran atendidos de manera eficiente. En Colombia, las empresas pioneras en el transporte de gas fueron ECOPETROL y PROMIGAS. (Ver Anexo 1. Gas Natural en Colombia). Sin embargo, mediante la Ley 142 de 1.994, se estableció el marco

---

<sup>1</sup> Este caso ha sido escrito solo sobre la base de fuentes públicas. En consecuencia, la interpretación y perspectivas presentadas en este caso no son necesariamente las de la Transportador de Gas Internacional (TGI) S.A. E.S.P, de la Empresa de Energía de Bogotá (EEB) o de cualquiera de sus empleados.

<sup>2</sup> Acto jurídico mediante el cual una persona o entidad le confiere el uso o derecho de un bien a otra. Es un acto común para pagar grandes deudas: se traspasan los bienes o se retienen las utilidades ocasionadas por su utilización.

normativo y tarifario, en el cual se determinó que el sistema de transporte de gas debía ser independiente de los productores, comercializadores y distribuidores del mismo.

Fue así como la operación de ECOPETROL como transportador de gas debía finalizar y en consecuencia se daba paso a la creación de una nueva empresa que asumiera esas funciones. Gracias a la ponencia del entonces senador Hugo Serrano Gómez<sup>3</sup>; se determinó que la oficina inicial para la nueva transportadora que integraría todo el sector gasífero, estuviera en Bucaramanga (Santander, Colombia). Su naturaleza sería de tipo descentralizado del orden nacional, con carácter de empresa industrial y comercial del Estado, con personería jurídica, autonomía administrativa y financiera, sujeta a la regulación, vigilancia y control de la Comisión de Regulación de Energía y Gas<sup>4</sup> (CREG) y a la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios.

## **Objeto de ECOGAS**

ECOGAS mantuvo la responsabilidad del transporte de gas en Colombia desde que inició sus operaciones, el 1 de enero de 1.998. Esta empresa prestó el servicio de transporte de gas en el denominado "Sistema del Interior del País", mediante una red de 3.609 kilómetros de gasoductos extendida desde la Guajira hasta el Valle del Cauca. Para el cumplimiento de su objeto la empresa operó y mantuvo las troncales de gasoductos a través de contratos BOMT<sup>5</sup>. El direccionamiento de ECOGAS siempre fue claro: sustituir energéticos costosos, utilizando eficientemente las reservas disponibles de hidrocarburos, principalmente las de gas natural para disminuir el impacto ambiental.

## **Gestión Humana de la Organización**

ECOGAS se enfocó en la promoción de sus empleados, mejoramiento y crecimiento continuo del Talento Humano y de la Organización. La compañía adoptó una política de incentivos, esta se caracterizaba por establecer metas y objetivos de trabajo en todas las áreas para crear una herramienta de desarrollo del Talento Humano. Una de las estrategias que usó ECOGAS fue los incentivos económicos para los miembros de los equipos de trabajo que cumplieran o

---

<sup>3</sup> Ingeniero y político colombiano, Senador de la República de Colombia, reelecto en 1994, 1998, 2002 y 2006. Durante su labor parlamentaria se destacó como uno de los mayores expertos en los asuntos petroleros y energéticos. Falleció en el 2.010.

<sup>4</sup> Entidad Estatal que regula los servicios públicos de Energía y gas, como una organización reguladora de los precios y costos para el consumidor final, evitando el monopolio y promoviendo la competencia para que haya buena calidad y servicio óptimo y eficiente.

<sup>5</sup> Los contratos BOMT son una modalidad de contratación que se emplea para desarrollar proyectos de infraestructura de alto valor financiero. Mecanismo que consiste en acordar con una compañía del sector privado nacional o internacional la construcción, operación, mantenimiento y al término del proyecto la opción de transferencia de la propiedad.

superaran los objetivos planteados por la organización para la prestación de un servicio óptimo y de calidad.

En la empresa se realizaba la contratación de secretarías, auxiliares y prestadores de servicios administrativos bajo la modalidad de *outsourcing*, factor que la diferenció de la industria tradicional, probablemente porque le permitió a la empresa enfocarse en actividades que aportaban más a la razón social de la compañía. Durante la existencia de ECOGAS, todas sus estrategias administrativas se centraron en capacitar y formar un Talento Humano idóneo, con altos niveles de competencia y compromiso con la prestación de un servicio de calidad. Un acontecimiento importante que cabe resaltar es, que durante la administración de Carlos Alberto Gómez<sup>6</sup> se generaron múltiples propuestas para el crecimiento de la compañía y de vinculación directa de personal que hasta ese momento, como él estaban relacionadas con ECOGAS bajo la modalidad de *outsourcing*. Esta medida, aumentó en los beneficiados la sensación de estabilidad, seguridad, tranquilidad y sentido de pertenencia con la empresa.

## **CRECIMIENTO DE ECOGAS**

Desde sus comienzos, ECOGAS fue una organización de tipo funcional. Se encontraba dividida en las áreas de Desarrollo Comercial, gestión de Ingeniería y Operaciones, Gestión de transporte, Gestión Administrativa y Gestión Financiera cada área contaba con un Vicepresidente como lo expresa su primer informe de gestión de 1.997. Los criterios declarados en la política de ECOGAS fueron enfocados principalmente hacia la eficiencia económica y ambiental, satisfaciendo la demanda domiciliaria, vehicular e industrial del centro y el oriente del país (ECOGAS, Acta No.2, 1.997). Pasado un año de la creación de ECOGAS y guiados por las necesidades identificadas en el mercado, la empresa decidió reformular sus políticas, enfocándose en garantizar el transporte de gas natural domiciliario e incrementar los contratos de transporte en el sector industrial con empresas como; EPM, PROMIGAS, GAS DEL CARIBE, GASES DE LA GUAJIRA entre otras y en aumentar la capacidad de transporte del sistema, ampliando la infraestructura existente.

## **Obstáculos en el Crecimiento de ECOGAS**

En el año 1.999, el conflicto armado tocó directamente a ECOGAS, con el incidente del secuestro del avión *FOKKER* de la Empresa AVIANCA en la ruta Bucaramanga-Bogotá por

---

<sup>6</sup> Ingeniero Eléctrico de la Universidad de los Andes, con estudios superiores en Sistemas de Distribución de Energía y de Alta Gerencia, y experto en temas energéticos. Último presidente de ECOGAS.

parte del grupo terrorista ELN (Ejército de Liberación Nacional), en el cual había caído en cautiverio entre los pasajeros, el ingeniero Abner Duarte Santos en el momento que se desempeñaba como gerente de la compañía. Su secuestro completó 19 meses, tiempo en el que su cargo fue declarado insubsistente y reemplazado por el entonces Jefe de la Oficina Asesora de Control Interno de ECOGAS, Juan Carlos Duarte Torres<sup>7</sup> de manera oficial en el año 2001.

La Procuraduría de la Nación, como respuesta a quejas realizadas en mayo de 2.004 por anomalías que ocurrieron en el 2.002, procesó entre otros al Gerente Juan Carlos Duarte Torres por presuntas irregularidades en materia de contratación estatal. (Ver en Anexo2. Pliego de Cargos en contra de Juan Carlos Duarte Torres). Estas situaciones originaron controversias y denuncias en torno a la empresa, como la generada por un contrato de una suma equivalente a USD\$28 millones por la instalación y mantenimiento de tres compresoras de gas para el gasoducto Ballenas-Barrancabermeja, el cual se realizó obviando la contratación estatal, caso que pasó a ser investigado por la procuraduría y la Fiscalía a mediados del 2.001.

Para el 2.002, Carlos Alberto Gómez asumió el cargo de gerente de ECOGAS y recibió una visita de la Contraloría delegada para Minas y Energías, quienes estudiaron el 56% de los contratos realizados por la empresa y encontraron excesos que causaron un detrimento patrimonial cercano a USD\$1,5 millones. Uno de los más representativos fue el contrato ECG-VIO-054-02 por la adquisición de un equipo para adecuar un tramo del gasoducto, que llegaba a la ciudad de Bogotá, a las condiciones geográficas para evitar emergencias. Por este concepto se pagaron cerca de USD\$1,4 millones, pese a que el valor de este no superaba los USD\$400.000.

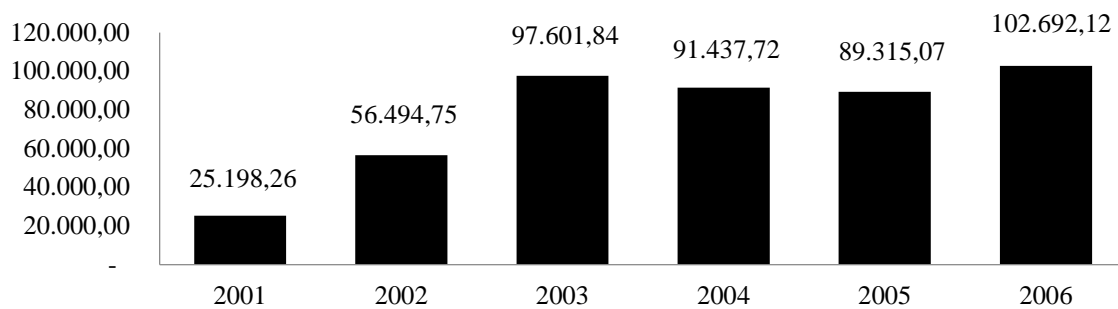
## **Resultados Económicos de ECOGAS**

Más allá de todas estas controversias, ECOGAS logró consolidarse en el mercado nacional del sector Energético en Colombia, proporcionando un servicio de transporte eficiente y de calidad, de forma oportuna y confiable hasta el momento en que inició el proceso de enajenación y cesión de activos, derechos y contratos de la empresa. Finalizado el año 2.004, ECOGAS ocupó el segundo lugar con respecto a las utilidades generadas, entre las empresas del Estado justo después de ECOPETROL.

---

<sup>7</sup> Exgobernador del Departamento de Santander y abogado egresado de la Universidad Javeriana, de Bogotá.

**Figura 1.** Utilidad antes de Impuestos. (Cifras aproximadas en millones de dólares)



*Fuente: Marcos Regulatorios y el Rol de las Empresas Estatales de Hidrocarburos Estudio de Caso: Colombia. Elaboración Propia.*

Durante los últimos cinco años de ECOGAS, se registraron ingresos crecientes, ya que en 2.001 eran equivalentes a USD\$107,4 millones, en el 2.005 llegaron a los USD\$174,24 millones y las utilidades antes de impuestos pasaron de UDS\$25.198,26 millones en 2.001 a USD\$89.315,07 millones en 2.005. Para el año 2.006 se tenían proyectadas utilidades equivalentes a USD\$72,5 millones, pero al finalizar el año las utilidades superaron los USD\$102.692,12 millones. (Ver Figura 1)

## **VENTA DE ECOGAS**

Para finales del año 2.004 el gobierno colombiano lanzó la propuesta de vender ECOGAS, con base en que los ingresos generados por la venta de la transportadora de gas se utilizarían en programas sociales y adicionalmente servirían para cancelar la deuda de USD\$630 millones generada con ECOPETROL al momento de su constitución..

En ese mismo año, la propuesta del gobierno nacional generó debate en la Comisión Quinta de la Cámara de Representantes, en donde quienes se oponían a la venta de la empresa, argumentaban la incoherencia del Estado al querer presentar al país como una plataforma de transito de operaciones comerciales en el marco del libre comercio y pretender vender la infraestructura de transporte de gas.

En el año 2.005, a través del decreto 1404 del Ministerio de Hacienda, se aprobó el programa de enajenación y plan de venta de ECOGAS. El esquema contemplaba la constitución de la nueva Transportadora de Gas Internacional (TGI), la cual se ofreció en primera instancia a los trabajadores, pensionados y organizaciones de economía solidaria, mientras que las acciones remanentes se ofrecieron a inversionistas estratégicos, de esta forma, el gobierno colombiano esperaba obtener una suma considerable por dicha operación. Entretanto, en la junta directiva

de ECOGAS que se realizó el 17 de junio de 2.005, se llegó al acuerdo por unanimidad de suspender los procesos de planificación estratégica al interior de la compañía. Esto dio origen al proceso de declive que terminó con su venta.

### **Los interesados en comprar...**

El 7 de Marzo de 2.006 se dio inicio al proceso de venta de ECOGAS, los primeros en entregar su oferta fueron los fondos de pensiones y cesantías, sin embargo la oferta estuvo por debajo del valor mínimo fijado por el gobierno, por lo cual la empresa no fue adquirida por pensionados y organizaciones de economía solidaria.

Posteriormente, se abre paso a la audiencia de recepción de propuestas en donde, sorprendentemente solo se presentaron dos propuestas más. La primera, de PROMIGAS S.A, una empresa que se había concentrado hasta ese momento en el transporte de gas y había incursionado en otros negocios como gas natural vehicular y distribución de combustibles, en asocio con PRISMA Energy Internacional Inc. La segunda propuesta estuvo a cargo de la Empresa de Energía de Bogotá (EEB) que en ese momento era la segunda transportadora de energía del país, perteneciente al gobierno distrital de Bogotá.

El 5 de Diciembre de 2.006 se realizó la subasta por ECOGAS en una audiencia pública transmitida a todo el país. En esta contienda la EEB fue la vencedora con una propuesta por una suma equivalente a USD\$1.625 millones, superando por USD\$185 millones la propuesta de la asociación entre las empresas PROMIGAS y PRISMA. De esta manera ECOGAS una empresa santandereana pasaba a manos de la EEB empresa netamente Bogotana, situación que generó molestia en la población del departamento de Santander, asimismo estaba la opinión de los ciudadanos que pensaban que el gobierno nacional iba a conservar la mayor parte del dinero, producto de la venta y poco pensaba en invertir en las necesidades de la región.

### **La EEB es la nueva dueña de ECOGAS**

Según Astrid Martínez, entonces gerente de la EEB, su empresa invirtió todo el dinero que poseía en la adquisición de la transportadora de gas. Para fundamentar su propuesta, se evaluó a la competencia en esta subasta (PROMIGAS) y la viabilidad financiera de ECOGAS. El dinero para financiar la compra se obtuvo en primera instancia, a través de endeudamiento y en segunda instancia de la operación de la nueva empresa que reemplazó a ECOGAS, la

“naciente” Transportadora de Gas del Interior (TGI), que más adelante se pasó a ser Transportadora de Gas Internacional.

Fue así como TGI se convirtió en la transportadora de gas natural más grande de Colombia. La cual opera un monopolio natural en un sector con alto potencial de crecimiento, cuyo desarrollo es de especial interés para el estado colombiano, siendo el único transportador de gas natural en Colombia que conecta las principales fuentes de abastecimiento (Guajira y Cusiana) con los principales centros de consumo (la zona de influencia de TGI representa, aproximadamente el 60% del consumo total del país).

Sin embargo, el Plan Nacional de Desarrollo 2.006-2.010 bajo el artículo 128 de la ley 1151 de 2.007, contemplaba y explicaba que el 10% del producto bruto de la enajenación de las acciones (aproximadamente USD\$162,5 millones) debía ser invertido en la ejecución de proyectos de desarrollo regional en la misma entidad territorial, departamental o distrital, en la cual está ubicada la actividad de la empresa cuyas acciones se enajenen. Debido a la legislación, Santander fue el primero en reclamar ese dinero y luego la Guajira, cada uno exponiendo sus argumentos: administración y operación, respectivamente. Para el año 2.010, casi cuatro años después de la venta de ECOGAS, la Sala de Consulta y Servicio Civil del Consejo Nacional, emitió un concepto ante la disputa entre Santander y La Guajira. Se determinó por tanto, que los pleitos por estos dineros debían solucionarse antes del 30 de julio del mismo año. Sin embargo, después de tres años de especulaciones sobre el destino de estos recursos, el representante a la cámara Mario Suarez Flórez, afirmó en la sesión de Comisión No. 051 de agosto 27 de 2.013 que estos dineros se invirtieron en infraestructura vial de Santander, específicamente, en siete kilómetros de una doble calzada en la vía entre las ciudades de Bucaramanga y Cúcuta.

## **TGI SE VA DE SANTANDER**

En 2.013, con la orden del entonces Alcalde de Bogotá D.C, Gustavo Petro, de trasladar las operaciones administrativas de TGI a Bogotá como parte de la estrategia del Grupo de Energía de Bogotá, de consolidarse como uno de los grupos energéticos más importantes de Latinoamérica, muchos santandereanos solo confirmaban el fracaso para el departamento por la venta de ECOGAS, la empresa que se había convertido en una insignia regional.

Esta decisión, acarreó repercusiones tanto políticas como sociales que desde el Gobernador de Santander, Richard Aguilar Villa<sup>8</sup> hasta los empleados de la empresa se pronunciaron ante algunos medios de comunicación, quienes creían que la operación de la empresa era muy sencilla y podía hacerse desde cualquier lugar de Colombia y expresaron la molestia que generó el traslado de la compañía, debido a que algunos trabajadores perdieron su empleo al no poder adaptarse a esta decisión del gobierno del distrito capital. (Ver Anexo 4. Opiniones y Comentarios sobre venta de ECOGAS)

Paradójicamente, el propio presidente en ese momento del grupo EEB, quien también se había desempeñado como presidente de la compañía TGI (entre febrero de 2.012 a octubre de 2.014) Ricardo Roa Barragán<sup>9</sup>, expresó que solo se iba a hacer el traslado de algunos cargos estratégicos, implementando el proceso de integración con su casa matriz. Sin embargo, en el 2.013, la EEB siguiendo el plan estratégico corporativo para posicionar a TGI como una empresa líder del sector gas en Latinoamérica, realizó el traslado total de la compañía desde Bucaramanga hacia Bogotá. Se argumentó que no tenía sentido dejar la sede principal de la empresa en Bucaramanga, cuando el centro de negocios del país estaba en Bogotá, lugar donde se encuentran ubicados los entes de regulación, de vigilancia y control, la Junta Directiva, las casas matrices y oficinas de sus principales clientes. Igualmente, se argumentó que los gastos de traslados de los empleados que estaban en otras zonas del país, incluido Bogotá, eran más altos.

Posteriormente, según el mismo Roa, de los 368 empleos directos con que contaba la empresa, 133 fueron objeto de traslado a la ciudad de Bogotá y 8 reubicados en los 7 distritos, donde la empresa tiene operación. El proceso de traslado, se inició el 3 de mayo y luego de la aprobación de la Junta Directiva, el 31 de mayo, se pudo implementar todo el proceso con el acompañamiento de firmas especializadas como Human Capital<sup>10</sup> y COOMTGI<sup>11</sup>.

Asimismo, Roa agregó: “los ingresos operativos de TGI se distribuyen en diferentes zonas del país, por lo cual en la ciudad de Bucaramanga y en el departamento de Santander no se

---

<sup>8</sup> Abogado y político colombiano. Graduado en Derecho de la Universidad Sergio Arboleda, especialista en derecho comercial y financiero y con maestría en asuntos legales internacionales de la Universidad de Georgetown. Gobernador de Santander en el periodo (2012-2015).

<sup>9</sup> Ingeniero Mecánico de la Universidad Nacional, especialista en Sistemas Gerenciales de Ingeniería

<sup>10</sup> Firma de consultoría empresarial

<sup>11</sup> Cooperativa Multiactiva creada por los trabajadores de la Empresa Transportadora de Gas Internacional S.A. ESP (TGI) en la ciudad de Bucaramanga. Constituida con el fin prestar servicios de crédito y consumo para incrementar los niveles de calidad de vida, contribuir al desarrollo personal, familiar, profesional de sus asociados y sus familias de manera directa y a través de convenios de cooperación con empresas y organizaciones especializadas a nivel nacional e internacional de los diferentes sectores económicos.



registran ingresos operacionales por su actividad, tampoco se genera tributo por ningún concepto, ya que, el servicio de transporte de gas está excluido del ICA (Código de Petróleos)". En cuanto a los empleos, se realizaron operaciones de asignación del recurso humano, el cual incluyó la movilización de 150 trabajadores de las áreas técnica y administrativa desde la ciudad de Bucaramanga hacia Bogotá D.C.

## **ANEXO 1. GAS NATURAL EN COLOMBIA**

### **Historia del Gas en Colombia**

El progreso de la región Santandereana ha estado sujeto al progreso del sector de los hidrocarburos, ya que fue en Santander en dónde el 25 de agosto de 1.951 a través de la Concesión de Mares se dio origen a la Empresa Colombiana de Petróleos ECOPETROL, primer empresa del país del sector. Asimismo, en Colombia la historia del gas natural<sup>12</sup> también tiene sus comienzos en la región santandereana con el descubrimiento de la reserva de gas natural en el campo de Barrancabermeja, donde el gas asociado<sup>13</sup> era sometido a un proceso de combustión en teas<sup>14</sup> ya que era considerado un subproducto de la explotación del crudo de los campos petroleros. En el año 1.961, debido a la dimensión mundial que estaba dando al uso industrial del gas natural, se prohibió dicho proceso a través del decreto 1873 de 1.973.

Impulsados por el auge del gas como combustible a nivel mundial y apoyados en las reservas de gas natural en Colombia, en el año 1.973 se inició la construcción del primer gasoducto<sup>15</sup> en la Costa Atlántica con el objetivo de atender las necesidades del sector industrial en esa zona del país, siendo en 1.986 el año en el que se lleva a cabo la estructuración del primer Plan Nacional de Uso General del Gas Natural.

En el año 1990, se inició la creación de la cultura de utilización del gas con el documento “Lineamientos del Cambio”, a través del cual se impulsó la realización de estudios que confirman los beneficios económicos y ambientales que derivan del uso de este combustible fósil. A finales del año 1.991, el Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES) aprobó el programa para la masificación del consumo de gas. En este documento se trazaron los parámetros de una política macroeconómica y energética integral entregando facilidades a particulares y empresas privadas o mixtas para la construcción de gasoductos troncales bajo el esquema de concesión.

---

<sup>12</sup> Combustible obtenido de una mezcla de gases resultado del yacimiento de petróleos, encontrado en las explotaciones de petróleo y carbón o producto de la descomposición de residuos orgánicos, basuras, tratamiento de aguas residuales.

<sup>13</sup> Gas que se encuentra en un yacimiento donde predominan los hidrocarburos líquidos.

<sup>14</sup> Tipo de antorcha

<sup>15</sup> Tuberías por medio de las cuales se transporta el gas aprovechando la diferencia de presiones. La presión del gas se aumenta utilizando compresores. Los gasoductos pueden estar sobre la superficie terrestre, enterrados bajo tierra o bajo el agua. En los gasoductos se cuenta con avanzados sistemas de control que permiten monitorear las condiciones del gas.

Por otro lado, entre 1.992 y 1.993 se presentó una crisis energética, debido al racionamiento energético generado por el Fenómeno del Niño<sup>16</sup>, el cual produjo una disminución del nivel de los embalses de las hidroeléctricas, de las cuales dependía considerablemente el suministro energético de Colombia. Esta crisis llevó a que se evaluaran otras fuentes, que podrían suplir estas necesidades; fue así como el gas natural tomó fuerza y empezó a ser considerado dentro del entorno político colombiano como un servicio público y un recurso estratégico.

En este punto, en el año 1.992, surgió el gas natural como alternativa energética, razón por la cual la Comisión Nacional de Energía empezó a realizar acciones que permitieran que el gas fuera más accesible para toda la población, iniciando por la aprobación del Sistema de Transporte de Gas, segregándolo en troncal, subsistemas y distribución con el fin de garantizar el suministro a futuros usuarios.

Como parte del desarrollo del gas como fuente energética en Colombia, en el año 1.993 el Ministerio de Minas y Energías y ECOPETROL expresaron la necesidad de promocionar una matriz energética más eficiente. En marzo del mismo año se aprobó la conformación de un Sistema de Transporte de Gas Natural en el cual ECOPETROL ejercía directamente o por contrato la construcción de gasoductos para conectar los campos de producción con los centros de consumo del país; por último, se estableció el marco normativo y tarifario a los entes respectivos para garantizar la penetración del gas natural.

## **Transporte y Campos de Gas Natural en Colombia.**

Colombia cuenta con diferentes campos de producción de gas natural, los de mayor producción son las cuencas de la Guajira y de los Llanos Orientales, contribuyendo en 2.013 con el 50% y el 33% de la producción nacional respectivamente.

El gas natural se transporta desde las zonas de producción hacia las zonas de consumo a través del Sistema Nacional de Transporte (SNT), que permite a las diferentes ciudades y municipios del país acceder al servicio de gas. Según el decreto No. 1493 de junio 3 de 2.003, el SNT constituye el conjunto de gasoductos localizados en el territorio nacional, excluyendo conexiones y gasoductos dedicados<sup>17</sup>, que vinculan los centros de producción de gas del país

---

<sup>16</sup> Fenómeno climático cíclico que provoca el calentamiento de las aguas Suramericanas

<sup>17</sup> Conjunto de tuberías y accesorios de propiedad de una persona natural o jurídica que permite la conducción del gas de manera independiente y exclusiva, y que no se utiliza para prestar servicios de transporte a terceros.

con las Puertas de Ciudad<sup>18</sup>, Sistemas de Distribución, Usuarios No Regulados, Interconexiones Internacionales o Sistemas de Almacenamiento.

Las principales empresas transportadoras de gas natural en Colombia son:

- Transportadora de Gas Internacional - TGI
- PROMIGAS
- Promotora de Gases del Sur - PROGASUR
- Transportadora de Metano - TRANSMETANO
- Transportadora Colombiana de Gas - TRANSCOGAS
- PROMIORIENTE
- Transportadora Gasoducto del Tolima - TRANSGASTOL
- TRANSOCCIDENTE
- COINOGAS

**Tabla 1.** Volúmenes de gas transportado por cada empresa entre 2.008-2.012.

(Gas transportado/ Mega pies cúbicos por día)

Empresas						Variación
	2008	2009	2010	2011	2012	Promedio Anual
<b>Interior del país</b>	<b>468</b>	<b>496</b>	<b>523</b>	<b>527</b>	<b>557</b>	<b>4%</b>
COINOGAS	3	6	3	3	3	2%
Promotora de Gases del Sur - PROGASUR	2	2	2	3	5	26%
Transportadora de Gas Internacional - TGI	371	396	422	420	422	3%
Transportadora Gasoducto del Tolima - TRANSGASTOL	8	11	11	13	12	10%
Transportadora de Metano - TRANSMETANO	35	34	37	41	45	7%
TRANSOCCIDENTE	36	35	36	34	36	0%
TRANSORIENTE	13	12	12	13	34	28%
<b>Costa Caribe PROMIGAS</b>	<b>364</b>	<b>364</b>	<b>390</b>	<b>345</b>	<b>337</b>	<b>. (2%)</b>
<b>TOTAL</b>	<b>832</b>	<b>860</b>	<b>913</b>	<b>872</b>	<b>894</b>	<b>2%</b>

*Fuente: Relación 2008 - 2012 = 1.1 veces. Informe del Sector Gas Natural 2012. XVI Edición. PROMIGAS. Elaboración Propia.*

<sup>18</sup> Estaciones de entrega que poseen las empresas distribuidoras y/o comercializadoras de gas natural a las afueras de cada municipio y en ellas se filtra el gas, se le baja y mide la presión.

A partir del 2.010, Colombia registró el máximo volumen transportado de gas natural, debido al aumento en el consumo de este combustible por parte del sector termoeléctrico a causa del fenómeno de El Niño. Igualmente, podemos observar que en el periodo de 2.008 a 2.012, TRANSORIENTE aumento su crecimiento promedio anual en un 28%, motivado por la puesta en marcha, en 2.012, del nuevo gasoducto Gibraltar - Bucaramanga. (Ver Tabla #).

## **Mercado del gas en Colombia**

El gas natural ha llegado a ser la segunda fuente energética con mayor importancia en Colombia, después del petróleo, debido al respaldo que da al sector hidroeléctrico en los meses de menos lluvia. El gas tiene un patrón de consumo masivo en el transporte con el GNV (Gas Natural Vehicular), cuya demanda se ha estimulado por los elevados precios del petróleo. Además aporta a la industria la energía que necesita y suministra comodidad para el uso doméstico. Dadas las ventajas medioambientales y operacionales del gas natural, su utilización ha ido aumentando constantemente en los últimos años.

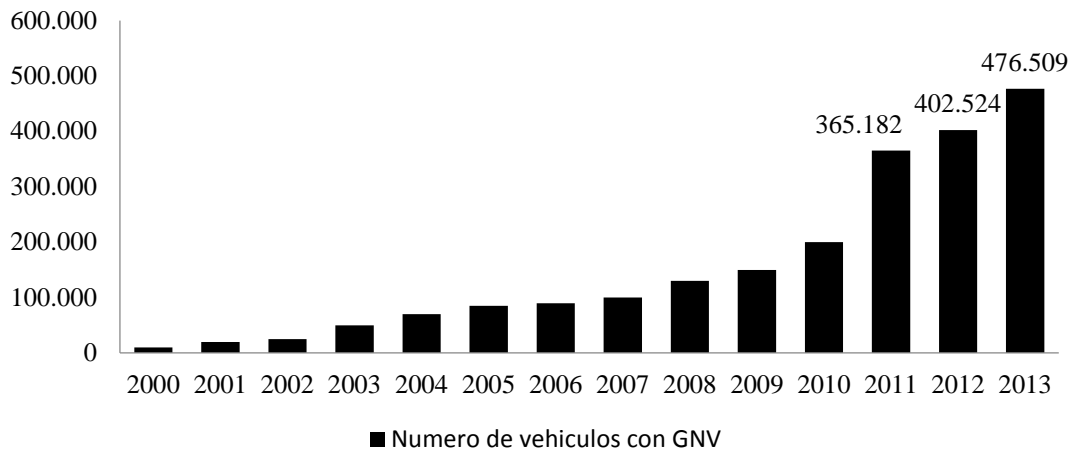
**Tabla 2.** Usuarios de Gas Natural.

<b>SECTOR</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
INDUSTRIAL	3.988	3.990	3.992	3.994	5.845	5.848	5.851	5.854
COMERCIAL	63.464	63.496	63.527	63.559	126.739	126.802	126.865	126.928
RESIDENCIAL	4.189.236	4.500.000	5.000.000	5.300.000	5.700.000	6.100.000	6.600.000	6.941.645

*Fuente: Ministerio de Minas y Energía. Producción de Gas Natural – 2013. Naturgas.*

*Asociación Colombiana de Gas Natural. Elaboración Propia.*

**Figura 3.** Conversión de Vehículos a GNV.



*Fuente: Colombia sigue en el top 10 de transporte de gas natural – 2013. Naturgas. Asociación Colombiana de Gas Natural. Elaboración Propia.*

## **ANEXO 2. PLIEGO DE CARGOS EN CONTRA DE JUAN CARLOS DUARTE TORRES.**

Estos fueron los cargos en contra de **JUAN CARLOS DUARTE TORRES**, identificado con C.C. No. 91.225.825 de Bucaramanga, en su Calidad de Presidente de la Empresa Colombiana de Gas “ECOGAS”.

### **PRIMER CARGO.-**

*“Haber suscrito el contrato EGC-VIO-043-02, con LUIS ANTONIO ROJAS GIRON, para la adecuación de la vía principal, tramo El Diamante - Palo Blanco, sector Briceño del Gasoducto Centro oriente, por COP\$243.054.001, sin que se hubiera realizado la respectiva publicación de la invitación a los oferentes en lugar visible”*

### **SEGUNDO CARGO.-**

*“Haber autorizado mediante acta del 6 de marzo de 2002, contentiva de la reunión del comité de contratos, de la cual Usted formó parte, la suscripción del contrato No. EGC-VIO-043-02, con LUIS ANTONIO ROJAS GIRON, para la adecuación de la vía principal, tramo El Diamante - Palo Blanco, sector Briceño del Gasoducto Centro oriente, por COP\$243.054.001, pese a que se pretermitió la publicación de la invitación a los oferentes en lugar visible y que ninguno de los proponentes presentó la certificación de existencia y representación legal expedido por la cámara de comercio, requisito indispensable para la contratación, con el cual se verifican las facultades o limitaciones del representante legal de los participantes”*

### **TERCER CARGO.-**

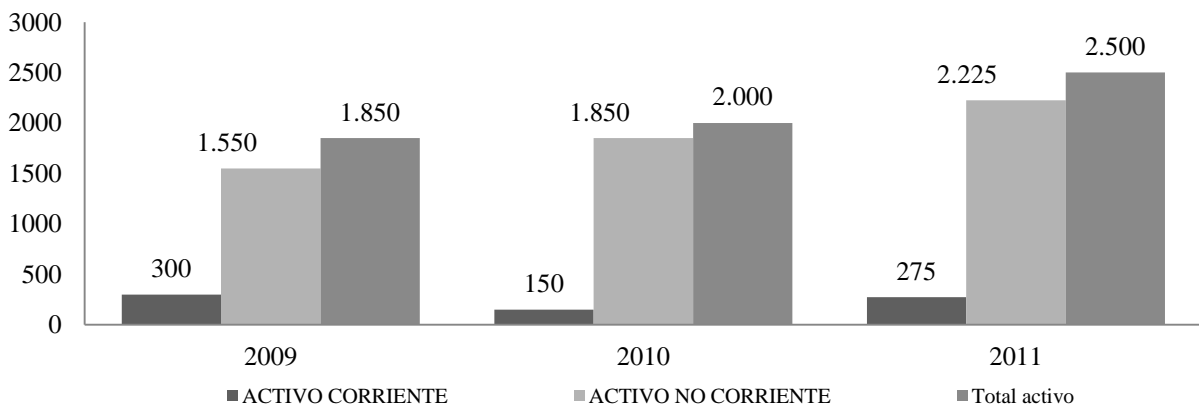
*“Haber suscrito el contrato EGC-VIO-043-02, con LUIS ANTONIO ROJAS GIRON, para la adecuación de la vía principal, tramo El Diamante - Palo Blanco, sector Briceño del Gasoducto Centro oriente, por COP\$243.054.001, aceptando que ninguno de los proponentes presentara certificado de existencia y representación legal expedido por la cámara de comercio, requisito indispensable para la contratación, con el cual se verifican las facultades o limitaciones del representante legal de los participantes”*

### **CUARTO CARGO.-**

“No Suscribir el acta de liquidación del contrato EGC-VIO-043-02, con LUIS ANTONIO ROJAS GIRON, para la adecuación de la vía principal, tramo El Diamante - Palo Blanco, sector Briceño del Gasoducto Centro oriente, por COP\$243.054.001, y permitir que el referido documento lo signara RAFAEL DANIEL BARRAGAN BOHORQUEZ, jefe del Área de Ingeniería y operaciones de ECOGAS”

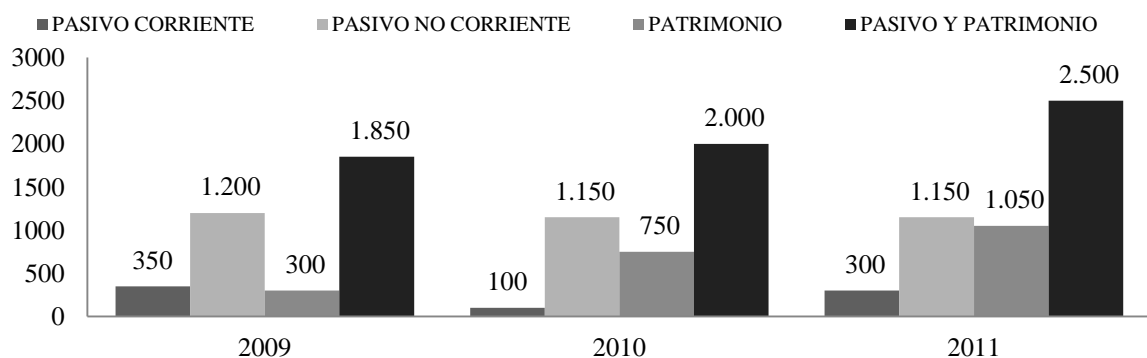
### ANEXO 3. INFORMACIÓN FINANCIERA ECOGAS - TGI S.A ESP.

**Figura 4.** Comportamiento del Activo. (Cifras aproximadas en millones de dólares estadounidenses)



Fuente: Transportadora de Gas Internacional S.A. E.S.P. Periodo Auditado 2010 – 2011.  
 Contraloría de Bogotá D.C. Elaboración Propia.

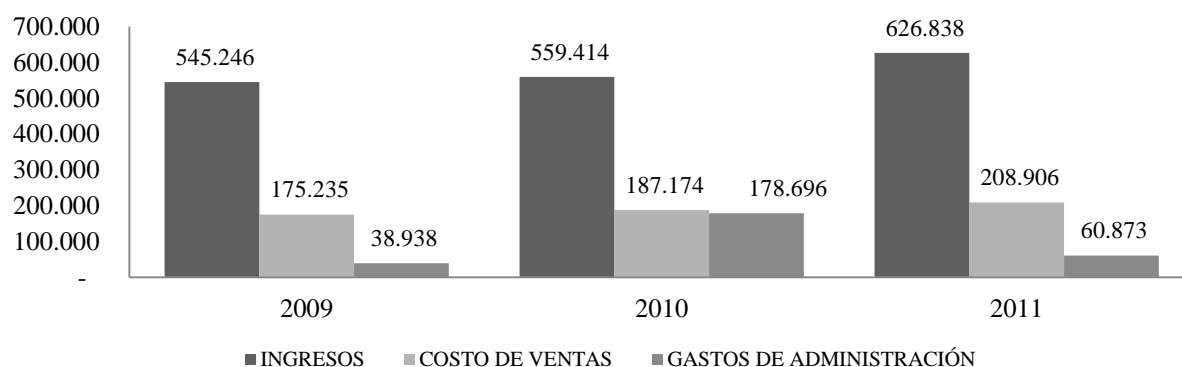
**Figura 5.** Comportamiento del Pasivo. (Cifras aproximadas en millones de dólares estadounidenses)



Fuente: Transportadora de Gas Internacional S.A. E.S.P. Periodo Auditado 2010 – 2011.  
 Contraloría de Bogotá D.C. Elaboración Propia.



**Figura 6.** Ingresos, Costos de Ventas y Gastos de Administración. (Cifras en millones de pesos colombianos)



Fuente: Transportadora de Gas Internacional S.A. E.S.P. Periodo Auditado 2010 – 2011. Contraloría de Bogotá D.C. Elaboración Propia.

**Tabla 2.** Indicadores Financieros TGI S.A. E.S.P. 2009 - 2011

<i>TGI S.A ESP.- INDICADORES FINANCIEROS.</i>			
	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<i>Razón Corriente</i>	4,81	2,74	4,54
Capital de Trabajo (millones de COP\$)	371.383	236.396	403.198
Nivel de Endeudamiento	69,22%	61,66%	52,20%
Apalancamiento Total	2,25	1,61	1,09
Utilidad Operacional	67,86%	66,54%	66,67%
Margen EBITDA	78,17%	75,44%	76,83%
Rentabilidad del Activo (EBITDA/Activo total)	11,59%	10,42%	9,69%
Rentabilidad del Patrimonio (EBITDA/Patri.)	15,72%	12,65%	11,23%
Deuda neta/ EBITDA	3,30	3,52	2,66
EBITDA/ Gastos financieros	2,00	2,07	2,72

Fuente: Transportadora de Gas Internacional S.A. E.S.P. Periodo Auditado 2010 – 2011. Contraloría de Bogotá D.C. Elaboración Propia.

## **ANEXO 4. OPINIONES Y COMENTARIOS SOBRE VENTA DE ECOGAS**

- Respecto al cambio de sede se pronunció el director de la Comisión Regional de Competitividad, **Augusto Martínez Carreño (3 de septiembre de 2.013)**, quien indicó que “*lo vemos como una bofetada al sector del conocimiento que se ha venido*

*reforzando. Es lamentable que sea una decisión totalmente política la que tenga como base el traslado de una de las empresas más grandes que nació en Santander”.*

- *“Los santandereanos son los únicos que pierden con este traslado. Me da mucha tristeza al conocer decisiones como esta, cuyas motivaciones no se entienden: al leer las cifras del crecimiento en ventas de la TGI, se ve que es una compañía próspera a la que Santander le apostó”,* expresó **Eduardo Verano de La Rosa**<sup>19</sup> (30 de marzo de 2.013).
- Bucaramanga resultó con la sede como una manera de retribución de parte del país a una región que ha sido líder en materia petrolera y que fue pionera en la masificación del uso del gas en Colombia. *"Quitarle esa sede sería una enorme frustración",* dijo el senador **Hugo Serrano** (28 de abril 2.007).
- A pesar de ser una empresa estatal, en estos 10 años ECOGAS se ha convertido en una insignia, especialmente para los santandereanos. *"La gente la considera como propia porque jalona la presencia de otras empresas",* dice **Honorio Galvis**<sup>20</sup> (28 de abril 2.007).
- *“A Bogotá no le hace mella que esté aquí o allá, pero al departamento sí le afectaría mucho que su sede se trasladara",* sostuvo **Alberto Montoya Puyana**<sup>21</sup> (28 de abril 2.007).
- *“Sin duda, Bucaramanga tiene una mayor ventaja que otras ciudades del país en el tema del petróleo”.* **Rafael Ardila** (28 de abril 2.007), presidente de la Junta Directiva de la Cámara de Comercio de esta ciudad en el año 2007. Asimismo, cuenta la anécdota de unos empresarios canadienses que fueron a la ciudad a enseñarles sobre el manejo del gas y terminaron aprendiendo de los santandereanos. *"Nos dijeron que*

---

<sup>19</sup> Político y empresario colombiano. Gobernador del Atlántico en el periodo 2.008-2.011.

<sup>20</sup> Empresario y político colombiano, oriundo de Bucaramanga, Santander .Alcalde de Bucaramanga en el periodo 2.004-2.007.

<sup>21</sup> Gobernador de Santander ( 1.976-1.978), Alcalde de Bucaramanga (1.988-1.990), Senador de la República de Colombia (1.991-1.994), rector de la Universidad Autónoma de Bucaramanga (UNAB), desde el 5 de diciembre de 2006.

*en el proceso energético colombiano no teníamos por qué sentarnos en el puesto de atrás, sino en el del conductor", recuerda.*

- Para el economista **Jorge Tovar (1 de julio de 2.010)**, profesor de la Universidad de los Andes, si bien es cierto que el Estado no es el mejor vendedor, las privatizaciones sí han cumplido con su cometido. Se venden para lograr mayor eficiencia. El otro motivo es cubrir culebras y, si esos recursos no hubieran llegado en el momento, los huecos fiscales hubiesen sido mayores. Entonces sí han servido para algo.
- Para los enemigos de la política de privatización que se ha desarrollado en el país, la venta de activos para gastarlos en financiamiento es un pésimo negocio. Peor aún, si se trata de una empresa prestadora de servicios públicos, porque en ese caso, las consecuencias son para el ciudadano. Así lo sostiene **Jorge Robledo<sup>22</sup> (1 de julio de 2.010)**. Las privatizaciones no acaban con los monopolios. Simplemente, sustituyen los públicos por los privados.

---

<sup>22</sup> Arquitecto, profesor y político colombiano. Senador de la Republica de Colombia desde 2.002.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACTA N° 051 – 13, Legislatura 2013 - 2014. (2.013, Agosto 27). Disponible en URL: [http://www.camara.gov.co/portal2011/gestor-documental/doc\\_download/6186-acta-no-051-agosto-27-de-2013](http://www.camara.gov.co/portal2011/gestor-documental/doc_download/6186-acta-no-051-agosto-27-de-2013). [Consultado 9 Diciembre 2014]
- Aquí está y aquí se queda. (2.007, Abril 28). Disponible en URL: <http://www.semana.com/especiales/articulo/aqui-esta-aqui-queda/84982-3>. [Consultado 13 Agosto 2014]
- Barreneche Sarmiento. D., Castellanos Hernández. M., Sánchez Silva. E. (Dir.) (2.010). Nacimiento, Crecimiento y Venta de ECOGAS en Santander. (tesis Magíster en Administración de Empresas). Universidad Santo Tomás. Facultad de Economía y Administración de Empresas.
- El 2013 cerró con 7 millones de usuarios de Gas Natural. (2.014, Abril 6). Disponible en URL: <http://www.portafolio.co/negocios/el-2013-cerro-7-millones-usuarios-gas-natural>. [Consultado 23 Noviembre 2014]
- Empresa de Energía de Bogotá se hace a ECOGAS. (2.006, Diciembre 6). Disponible en URL: <http://historico.elpais.com.co/paionline/notas/Diciembre062006/ecogas.html>. [Consultado 10 Octubre 2014]
- En dos meses TGI culmina traslado de personal a Bogotá. (2.013, Septiembre 3). Disponible en URL: <http://www.vanguardia.com/economia/local/223426-en-dos-meses-tgi-culmina-traslado-de-personal-a-bogota>. [Consultado 10 Octubre 2014]
- Fernández, J. (2.013, Abril 16). La Mudanza de TGI a Bogotá. Disponible en URL: <http://blogs.elspectador.com/la-movida-de-los-negocios/2013/04/16/la-mudanza-de-tgi-a-bogota/>. [Consultado 22 Septiembre 2014]
- Flórez Triana. M., Giraldo Pacheco. J., (Dir.) (2.006). Análisis, documentación y mejoramiento de los procesos de la dirección comercial de la empresa colombiana de gas ECOGAS. (Tesis de pregrado). Universidad Industrial de Santander. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Disponible en URL: [http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/pags/cat/popup/pa\\_detalle\\_matbib.jsp?parametros=140068|%20|2|16](http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/pags/cat/popup/pa_detalle_matbib.jsp?parametros=140068|%20|2|16)
- Gómez, L. (2.006, Diciembre 10). Por ECOGAS se puso todo el dinero que teníamos. Disponible en URL: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-2312848>. [Consultado 28 Septiembre 2014]

- Guerrero Suárez, F., Llano Camacho, F., Velásquez Vásquez, F., (Dir.)(2003). Gas Natural en Colombia – GAS E.S.P. (tesis de Especialización en Administración de Empresas). Universidad ICESI. Disponible en URL: [http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/110/html](http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/110/html)
- Inauguran oficinas de TGI en Bogotá. (2.013, Octubre 4). Disponible en URL: <http://www.eeb.com.co/sala-de-prensa/comunicados-de-prensa/2013/inauguran-oficinas-de-tgi-en-bogota>. [Consultado 10 Octubre 2014]
- Informe de Auditoría Externa de Gestión y Resultados 2013 en cumplimiento de la Resolución 20061300012295 de 2006 de la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios. (2.014, Abril). Disponible en URL: <http://www.tgi.com.co/images/pdf/InformeGestion/Informe%20Consolidado%20AEGR%20TGI%202013.pdf>. [Consultado 12 Noviembre 2014]
- Informe Final de Auditoría Gubernamental con Enfoque Integral – Modalidad Regular. (2.012, Diciembre). Disponible en URL: [http://pqr.contraloriabogota.gov.co/intranet/contenido/informes/AuditoriaGubernamental/H%C3%A1bitat%20y%20Ambiente/PAD\\_2012/CicloIII/TGI.pdf](http://pqr.contraloriabogota.gov.co/intranet/contenido/informes/AuditoriaGubernamental/H%C3%A1bitat%20y%20Ambiente/PAD_2012/CicloIII/TGI.pdf). [Consultado 9 Diciembre 2014]
- Informe Oficial Procuraduría Segunda delegada para la Contratación Estatal. (2006, Septiembre 13). Disponible en URL: <http://www.procuraduria.gov.co/relatoria/media/file/dependencia/2ContratacionEstatal/2006/165-103338-2004.doc>. [Consultado 12 Noviembre 2014]
- Irregularidades en contrato de ECOGAS. (2.001, Junio 21). Disponible en URL: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-485080> .[Consultado 20 Agosto 2014]
- La ganga que perdió ECOGAS. (2.001, Junio 30). Disponible en URL: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-433457> [Consultado 13 Octubre 2014]
- Las AFP perdieron ECOGAS. (2.006, Septiembre 29). Disponible en URL: <http://www.dinero.com/actualidad/noticias/articulo/las-afp-perdieron-ecogas/37104> .[Consultado 10 Noviembre 2014]
- Listo Plan de Venta de ECOGAS. (2.005, Mayo 11). Disponible en URL: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1638029> .[Consultado 23 Noviembre 2014]

- Londoño M, J. (2.003, Marzo 17). Los Embrollos de ECOGAS. Disponible en URL: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-990249> .[Consultado 22 Septiembre 2014]
- Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial. Disponible en URL: [http://www.minambiente.gov.co/documentos/normativa/gaceta\\_ambiental/2010/res\\_1629\\_190810.pdf](http://www.minambiente.gov.co/documentos/normativa/gaceta_ambiental/2010/res_1629_190810.pdf)
- Morales, M. (2.010, Julio 1). Privatizaciones traerían \$4,5 Billones. Disponible en URL: <http://www.portafolio.co/archivo/documento/MAM-4035530>. [Consultado 22 Noviembre 2014]
- No habrá impacto en Santander por traslado: TGI. (2.013, Abril 10). Disponible en URL: <http://www.vanguardia.com/economia/local/203485-no-habra-impacto-en-santander-por-traslado-tgi> .[Consultado 10 Octubre 2014]
- Pérez Mier, T. (2.001, Julio 17). \$7 mil millones para masificar el Gas Natural. Disponible en URL: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-448492>. [Consultado 22 Septiembre 2014]
- Otero Prada, D. (2007, Noviembre). Marcos Regulatorios y el Rol de las Empresas Estatales de Hidrocarburos Estudio de Caso: Colombia. Disponible en URL: [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/DEC2BF94055B8A8805257B6D004D2088/\\$FILE/ESTUDIOCASOCOLOMBIA.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/DEC2BF94055B8A8805257B6D004D2088/$FILE/ESTUDIOCASOCOLOMBIA.pdf). [Consultado 12 Diciembre 2014]
- Petróleo en Colombia. ECOPETROL S.A. Disponible en URL: <http://www.ecopetrol.com.co/especiales/elpetroleoysumundo/petroleoencolombia2.htm>. [Consultado 23 Noviembre 2014]
- Polémica por Gerencia de Ecogas. (2.001, Marzo 4). Disponible en URL: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-599208>. [Consultado 20 Agosto 2014]
- Por 3,25 Billones de pesos, la Empresa de Energía de Bogotá adquirió ECOGAS. (2.006, Diciembre 5). Disponible en URL: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-3355006>. [Consultado 10 Noviembre 2014]
- Premiadas Gas Natural y ECOGAS. (1.999, Diciembre 4). Disponible en URL: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-957864>. [Consultado 13 Agosto 2014]

- PROMIGÁS y EEB a puja por ECOGAS. (2.006, Noviembre 22). Disponible en URL: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-2286852> .[Consultado 23 Octubre 2014]
- Pulso por futuro ECOGÁS se calienta, en el Congreso no quieren que se venda. (2.004, Octubre 19). Disponible en URL: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1518974>. [Consultado 23 Noviembre 2014]
- Si hay una anomalía, me voy. (2.001, Marzo 6). Disponible en URL: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-597511> [Consultado 20 Agosto 2014]
- Solo me faltaba que me declararan loco. (2.001, Marzo 5). Disponible en URL: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-598579>. [Consultado 20 Agosto 2014]
- TGI estrena en Bogotá. (2.013, Abril 10). Disponible en URL: <http://www.dinero.com/empresas/articulo/tgi-traslado-oficinas-bogota/185592> .[Consultado 10 Octubre 2014].

# **ECOGAS A TGI - ¿Pérdida de Valor Social?**

## **Notas del instructor**

### **INTRODUCCIÓN**

Este documento presenta una guía para el análisis del caso DE ECOGAS A TGI - ¿Pérdida de Valor Social?, que permite al docente conocer los objetivos académicos y realizar una eficiente gestión de la discusión en el aula de clase, utilizando la metodología de estudio de casos.

Este caso documenta el contexto de la Empresa Colombiana de Gas (ECOGAS), transportadora de gas más grande del país, a partir de los acontecimientos que antecedieron su creación hasta el momento de la venta a través de un proceso de enajenación de acciones por parte del gobierno de Colombia, a la Empresa de Energía de Bogotá (EEB) y el posterior traslado de las oficinas a la ciudad capital colombiana. Con el fin de suscitar una discusión con respecto al impacto social, económico o financiero que este acontecimiento generó en la región del departamento de Santander, sede inicial de ECOGAS.

### **Resumen del Caso**

En el año 1997, se realizó un anuncio de una reforma constitucional por parte del gobierno colombiano que obligaba a ECOPETROL (la mayor empresa en el sector hidrocarburos en Colombia) a dejar de ser parte del proceso de transporte de gas natural, para que agentes privados o del estado prestaran este servicio y se garantizara una mayor eficiencia del mismo. En este punto surgió la propuesta por parte del congresista Hugo Serrano, oriundo del departamento de Santander de crear una empresa estatal que se encargara de administrar y operar la red de gasoductos del país. Después de superar la oposición por parte del sindicato de trabajadores de ECOPETROL y algunos congresistas, el gobierno aprobó la creación de ECOGAS suscribiendo una deuda equivalente a USD\$630 millones con ECOPETROL cuya sede principal fue la ciudad de Bucaramanga (Capital del departamento de Santander).

La actividad principal de ECOGAS consistía en la operación, mantenimiento y administración de una red de 3609 kilómetros de gasoductos que se extendían por el territorio colombiano, su función la realizaba de manera directa o a través de contratos BOMT<sup>23</sup> por sus siglas en inglés

---

<sup>23</sup> Los contratos BOMT son una modalidad de contratación que se emplea para desarrollar proyectos de infraestructura de alto valor financiero. Mecanismo que consiste en acordar con una compañía del sector privado



*(Build Operation and Maintain)*, con contratistas colombianos o extranjeros. La empresa se desarrolló como una entidad flexible y eficiente desde el punto de vista organizacional, que buscaba la eficiencia económica y ambiental satisfaciendo la demanda domiciliaria, vehicular e industrial del centro y el oriente colombiano. Año tras año la empresa iba replanteando sus políticas procurando satisfacer la demanda existente y buscando aumentar la cobertura nacional.

De igual manera se caracterizó por tener una política organizacional de motivación al crecimiento laboral y personal de los trabajadores, al tiempo que impulsaba la mejora continua en los procesos productivos. Sin embargo tuvo que enfrentarse a varios obstáculos de tipo político, como fue el secuestro del ingeniero Abner Duarte en año 1999, quien en ese momento ocupaba el cargo de gerente, cuyo cargo fue declarado insubsistente debido al tiempo que permaneció sin ejercer sus funciones dentro de la empresa. Más adelante, en el año 2001 el entonces gerente Juan Carlos Duarte recibió acusaciones con respecto a irregularidades en la contratación (cuya investigación finalizó con sentencia condenatoria del 25 de marzo del año 2015). Para el año 2002, Carlos Alberto Gómez asumió el cargo de gerente y en ese mismo año recibió una visita por parte de la Contraloría General de la Nación delegada para minas y Energía, quienes encontraron serias irregularidades que llevaron aun detrimento patrimonial y opacaron el buen rendimiento de la empresa.

Durante los últimos meses del año 2004, el gobierno colombiano lanzo la propuesta de venta de ECOGAS, con base en la necesidad de cancelar la deuda que se tenía suscrita con ECOPETROL y que los ingresos generados eran necesarios para poner en marcha programas sociales que eran de importancia para el desarrollo del país, esta decisión genero una discusión en la Comisión Quinta de la Cámara de Representantes donde algunos parlamentarios se oponían mientras otros apoyaban la posición del Gobierno Nacional apoyados en las denuncias de irregularidades en la empresa que hacían que esta diera la impresión de ser poco rentable para el estado.

En el año 2005 fue aprobado el programa de enajenación y plan de ventas de ECOGAS, en él se contemplaba que posterior a la venta la compañía adoptaría el nombre de Transportadora de Gas del Interior (TGI) que más adelante pasó a ser Transportadora de Gas Internacional. En primera instancia el Gobierno Nacional esperaba que la empresa fuera adquirida por los

trabajadores, pensionados y organizaciones de economía solidaria, no obstante lo anterior no sucedió ya que su propuesta no alcanzó el valor que esperaba obtener el Gobierno Nacional. De esta manera se abrió paso al proceso de venta oficial a empresas privadas y públicas, los candidatos en esta contienda fueron PROMIGAS en asocio con PRYSMA (empresas que se concentraban hasta ese momento en el transporte de gas, y habían incursionado en otros negocios como gas natural vehicular, distribución de combustibles y telecomunicaciones) y la Empresa de Energía de Bogotá EEB (en ese momento era la segunda transportadora de energía del país).

El 5 de diciembre de 2006 se llevó a cabo la subasta de ECOGAS y en contra de los pronósticos la adquisición fue favorable para EEB, la cual presentó una propuesta por un valor equivalente a USD\$1.625 millones, superando la propuesta de su competencia y las expectativas del gobierno colombiano. De esta forma ECOGAS pasó a formar parte de las empresas de la EEB, convirtiéndola en la primera transportadora de energía del país.

El hecho de que ECOGAS se vendiera generó inconvenientes y molestia en la población santandereana quienes sintieron que estaban perdiendo una de las empresas insignias de la región.

Después de la venta de la empresa, el gobierno departamental santandereano y de la Guajira iniciaron una pugna por un valor correspondiente al 10% de la venta de la empresa que según el artículo 28 de la ley 1.151 de 2007 del Plan Nacional de Desarrollo, debían invertirse en el lugar donde se ubica la sede principal de la compañía, sin embargo pasados tres años de la venta se aclaró que estos dineros fueron entregados al departamento de Santander y que fueron invertidos en infraestructura vial.

Para el año 2013 la junta directiva de la EEB tomo la decisión de movilizar las oficinas administrativas de la nueva transportadora TGI anteriormente ECOGAS a la ciudad de Bogotá, basándose en el plan estratégico de la empresa y que esta ubicación le permitiría a la compañía ser más competitiva a nivel internacional. Sin embargo esta decisión nuevamente generó malestar generalizado en la población santandereana quienes sintieron que la salida de TGI del departamento traía consigo enormes repercusiones tanto sociales como económicas que aún se discuten y son el objetivo de este caso.

## **Objetivo del caso**

El objetivo principal del caso ECOGAS es que los estudiantes de pregrado en Ingeniería Industrial que estén cursando las asignaturas de Dirección Empresarial o Habilidades Gerenciales, conozcan la historia de la Empresa Colombiana de Gas, el entorno político y los obstáculos que enfrentó durante su existencia y posterior proceso de venta. Adicionalmente que estén en capacidad de dimensionar las reacciones que se suscitaron en la población santandereana tras la venta y posterior traslado de la empresa que tanto aportaba al desarrollo y de esta manera analicen la estrategia de desarrollo económico colombiana y planteen propuesta de mejora para esta. De igual, tendrán la oportunidad de:

- Conocer las bases de una Estrategia Empresarial
- Evidenciar los obstáculos políticos que deben afrontar algunas de las empresas del Estado Colombiano
- Profundizar en el concepto de Impacto Social
- Conocer la estrategia de desarrollo económico del país, plantear y defender propuestas de mejora con base en los datos que encontrará dentro del documento y los que investigara de manera autónoma.

#### **Temas a Tratar:**

- Historia del Gas en Colombia
- Transporte y Campos de Gas Natural en Colombia
- Creación de ECOGAS
- Crecimiento de ECOGAS
- Venta de ECOGAS
- TGI se va de Santander

#### **Gestión de la discusión**

Inicialmente el desarrollo del caso gira en torno al análisis de los factores que pudieron afectar a ECOGAS. Se empieza la discusión con el cuestionamiento acerca de ¿Cuál de los siguientes factores, considera que pudo ser el que más afectó a ECOGAS?: Direccionamiento Estratégico, Entorno Político, Corrupción, Sector o Recursos Humanos. Se espera que la respuesta sea la corrupción de los altos mandos de la compañía, la cual se veía reflejada en las irregularidades en la contratación que ocasionaron un detrimento patrimonial importante y

que eventualmente llevo al gobierno colombiano a pensar que la empresa no era un activo rentable lo cual motivó el proceso de enajenación.

Una vez aclarado ese tema, se procede a evaluar la iniciativa de los líderes regionales en mantener empresas del tamaño de ECOGAS, por consiguiente se realiza la pregunta: ¿Cree usted que la venta de ECOGAS se dio por la falta de interés, visión o compromiso de los líderes de la región?, la respuesta más probable sería, la falta de interés por parte los líderes políticos y empresariales de la región para mantener empresas de esta envergadura en la región, aun cuando realizaban un aporte importante en materia de empleos. No se prestó atención al comportamiento de la empresa y en el momento de la venta no se generaron propuestas que permitieran a la región quedarse con esta.

Ocurrido lo anterior, se procede a encaminar la discusión hacia el análisis de las estrategias que debió usar la gerencia de la empresa para evitar la venta. En esta parte se realiza la pregunta: ¿Habría podido la empresa utilizar otras alternativas para evitar la venta?, se espera que la respuesta sea positiva con fundamento en que la empresa era viable financieramente, no tenía competencia en el país y tenía muchas oportunidades de crecimiento como la internacionalización o el crecimiento a nivel nacional tanto en la prestación de servicios domiciliarios como empresariales y a través del gas natural vehicular. Se espera que el docente planteé las estrategias que hubiera utilizado si estuviera en la posición del gerente de ECOGAS previo al anuncio de la enajenación.

A continuación se busca que el estudiante se empodere del rol de gerente de ECOGAS y de Congresista o líder político interesado en las cifras de regalías. De no haberse llevado a cabo la venta: ¿Qué decisiones hubiera tomado el estudiante?

a. PRIMERO ROL: Gerente que busca el mejoramiento de la empresa.

En este punto, se espera que el estudiante plantee una estrategia de crecimiento empresarial con los recursos que tiene la empresa y justifique su propuesta.

b. SEGUNDO ROL: Mandatario interesado en las cifras de las regalías para inversión pública.

Con respecto a este rol se espera que el estudiante, defienda la postura de un líder político que está más interesado en las regalías que puede generar una empresa como ECOGAS, mediante el incentivo de la compañía con inversión en

infraestructura u otros proyectos que trajeran crecimiento económico a la compañía.

Para concluir la discusión se solicita a los estudiantes que proyecten su rol como profesionales en el futuro, en el contexto específico de realizar funciones que promuevan el desarrollo social en donde pensando en una ciudad planeada e internacional, planteen propuestas que sean ejecutadas mediante contratos que permitan el desarrollo a largo plazo de dicha ciudad. ¿Cuál sería la propuesta que usted plantearía para permitir el desarrollo a largo plazo de una ciudad como Bucaramanga?

Para cerrar se le pide a los estudiantes que opinen sobre:

- La venta de la empresa ECOGAS.
- Intereses políticos en las empresas.
- Implementar los servicios de *Outsourcing*.

### **Compendio de preguntas dirigidas por el docente durante la gestión de la discusión del caso de estudio ECOGAS.**

1. ¿Cuál de los siguientes factores, considera que pudo ser el que más afectó a ECOGAS?: ¿direccionamiento estratégico, entorno político, sector o recursos humanos?
2. ¿Cree usted que la venta de ECOGÁS se dio por la falta de interés, visión o compromiso de los líderes de la región?
3. ¿Habría podido la empresa utilizar otras alternativas para evitar la venta?
4. De no haberse llevado a cabo la venta, ¿Qué decisiones hubiera tomado usted?
  - a. PRIMERO ROL: Gerente que busca el mejoramiento de la empresa.
  - b. SEGUNDO ROL: Mandatario interesado en las cifras de las regalías para inversión pública
5. ¿Cuál sería la propuesta que usted plantearía para permitir el desarrollo a largo plazo de una ciudad como Bucaramanga?
- 6.Cuál es su opinión acerca de:
  - a. La venta de la empresa ECOGAS.
  - b. Intereses políticos en las empresas

c. Implementar los servicios de *Outsourcing*.

**Preguntas de cierre - Feedback**

1. ¿Cuál es la idea general que tienen posterior a la discusión del caso?
2. ¿Por qué creen que en las empresas públicas de Colombia tienden a existir problemas de corrupción?