

## ECONOMÍA Y FINANZAS

# La disección del “caso ANCAP”

**DISCUSIÓN.** Una sesión de antiguos alumnos del IEEM analizó cómo la empresa llegó a la situación actual

MAYTE DE LEÓN  
twitter.com/maytedeleonfa

Gestión o política: ¿inocencia o imprudencia? Caso ANCAP”. Esta fue la pregunta que se intentó responder en la noche del miércoles pasado, cuando el IEEM –la escuela de negocios de la Universidad de Montevideo (UM)– albergó una de las actividades de la Asociación de Antiguos Alumnos de esa casa de estudios. Un grupo numeroso de empresarios y ejecutivos de diferentes sectores de actividad analizaron y discutieron qué se había hecho mal para que la empresa pública necesitara una capitalización, resuelta en enero de este año, que ascendió a US\$ 622 millones.

También dijeron presente los senadores Pedro Bordaberry y Álvaro Delgado, y el diputado Rodrigo Goñi. Todos los legisladores con un rol protagonista en la Comisión Investigadora de ANCAP estuvieron invitados.

Un rato antes de que empezara la sesión en el salón ya no había más asientos disponibles. Como seguía llegando gente, se colocaron algunas sillas en los pasillos. El día anterior por mail se había pedido que quien se hubiera anotado y no pudiera ir, por favor avisara, para dar lugar a los que estaban en la lista de espera.

El decano del IEEM, Pablo Regent, fue el encargado de llevar adelante la sesión donde se discutió el caso, un texto de 60 páginas –que redactó a cuatro manos junto con el profesor Leonardo Veiga– donde, entre otros, se señalan los diferentes motivos que a lo largo de la Comisión Investigadora de ANCAP se habían mencionado para tratar de explicar la situación



La discusión se hizo en un salón colmado del IEEM, la escuela de negocios de la Universidad de Montevideo

### APUNTE

#### Cómo hacer frente a los “desalineamientos”

Regent también recordó algunos elementos acerca de las empresas públicas que elaboró el abogado Carlos Delpiazzo. Según el experto, gran parte de los “desalineamientos” se puedan mejorar sin necesidad de realizar modificaciones en la normativa vigente.

Asimismo, una de las alternativas manejadas por Delpiazzo es trasladar a un nuevo organismo los derechos inherentes a la propiedad (salvo la venta de la entidad estatal). Un modelo a observar podría ser el Sistema de Empresas Públicas (SEP) que existe en Chile.

a la que había llegado la empresa.

Estos motivos fueron puestos bajo la lupa, para intentar dilucidar si podían ser una de las causas de los números rojos de la petrolera estatal. Durante el año pasado ANCAP perdió US\$ 198 millones. En 2013 habían sido US\$ 323 millones, y un año antes, US\$ 169 millones.

La falta tanto de gerente general como de gerente financiero –uno de los motivos manejados

en el marco de la investigadora– generó que el presidente del directorio, que es un político, haga las veces de gerente general, señaló uno de los presentes. Otro agregó que la estructura gerencial que se describía en el caso no parecía ser “superprofesional”.

Según otro exalumno, la falta de información promueve la discrecionalidad en un directorio donde predomina el carácter político.

uso de la empresa como herramienta de política.

### Buenas prácticas

En la segunda parte de la actividad, el decano del IEEM formuló algunas preguntas –quién controla a ANCAP, para qué está, quién es su propietario, entre otras–. En relación a quién ejerce la dirección de la empresa, graficó que era un “lío”. Apuntando a una larga lista de agentes estatales involucrados que aparecía en una pantalla gigante, comentó: “¿Se parece esto a una junta de accionistas? Esto en casi ningún país pasa”.

Por su parte, a la hora de hablar de la propiedad de la empresa y el “problema” que surge al ser un bien público, Regent indicó que el “manual” sostiene que en este tipo de organismos debe existir un gobierno corporativo.

“Esta es la piedra angular, todo está acá: en el ejercicio de la propiedad”, continuó.

Regent también tomó algunas recomendaciones de buenas prácticas de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) sobre gestión de empresas públicas, y las vinculó con lo que se había expuesto en relación a ANCAP. Entre otros, mencionó que cuando se persigue un objetivo social hay que saber cuáles y cuantificarlo; hay que tener claro cómo se designa, remueve y selecciona a los directores; y a la hora de gestionar, hay que tener estándares equivalentes al sector privado.

“¿Invierten en ANCAP?”, lanzó al auditorio Regent sobre el final de la discusión, como si fuera una empresa privada sujeta a esa clase de decisiones por parte de un grupo de accionistas. “Inviertan: hoy solo tiene para mejorar”, se respondió. ●

## “El piñazo se veía venir”

**TRABAJO.** Tres años atrás, en el IEEM empezaron a guardar artículos de prensa relacionados con ANCAP. Ya en ese momento aparecía en el horizonte la posibilidad de escribir un caso acerca de la petrolera estatal. Los informes de los diferentes partidos políticos, elaborados en el marco de la Comisión Investigadora, vinieron como anillo al dedo y complementaron la información que ya se venía recabando.

“Si entendés algo del mundo de las empresas, el piñazo se veía venir”, dijo el decano del IEEM, Pablo Regent, el miércoles después del cierre del encuentro con los antiguos alumnos de la escuela de negocios.

Lo que sucedió, agregó, es que “la sensibilidad social y política era que Uruguay era una fiesta, y cuando algo es una fiesta, no pasa nada”.

De acuerdo a Regent, toda empresa, “privada, pública, o de Mart, se descontrola en época de bonanza”.

Cualquier empresa grande en el mundo, comentó el académico, no se apoya “en el virtuosismo de sus directivos, se apoya en estructuras que necesitan, además, el virtuosismo de sus directivos”.

En tanto, otro de los redactores del caso ANCAP, Leonardo Veiga, apuntó que la evidencia histórica muestra que en Uruguay los cambios importantes de estruc-

tura “se hacen cuando la situación llega a un momento ya crítico”. Según el profesor del IEEM, no hay antecedentes en el país de una empresa “en un estado tan crítico como ANCAP”.

La presencia de un gobierno corporativo en las empresas públicas uruguayas ayudaría a mejorar su gestión, coincidieron los autores del caso.

“Es muy difícil para una persona hoy en Uruguay ser director de una empresa pública y querer trabajar totalmente independiente de las presiones naturales que hay por cómo es la estructura”, sostuvo Regent.

Consultados acerca de si, fruto del trabajo que hicieron, podrían



La empresa fue capitalizada a principios de año

señalar quién es el mayor responsable de la situación a la que llegó la empresa estatal, Regent comentó: “En este momento soy decano del IEEM. Si aquí pasara algo como lo que pasó en ANCAP,

el primer responsable sería yo. Y a mí me pedirían el puesto y seguramente me costaría conseguir un trabajo en otro lado. Y quizá sería injusto, pero son las reglas del juego”. ●