

“Las matemáticas son el alfabeto con el cual Dios ha escrito el Universo”.
Galileo Galilei (1564-1642), físico y astrónomo italiano

LA EFICIENCIA DE LA EMPRESA PÚBLICA

Petro-Perú: ¿Goliat o David?

- ANTHONY LAUB -
Abogado

Goliat era un soldado mercenario del ejército filisteo de proporciones descomunales. Se erguía rozando los tres metros, la cota que cubría su cuerpo pesaba 57 kilos y la punta de su lanza alcanzaba los 7 kilos. Era un gigante fuerte y robusto. David, en cambio, era un hombre promedio, pero talentoso y de buen semblante. Era pastor.

Los filisteos deciden hacer la guerra a Israel y Goliat reta a los israelitas a un combate individual que decidiese la suerte de ambos bandos. Nadie aceptó. Saúl, rey de Israel, ofreció una recompensa a quien enfrente a Goliat. El reto lo tomó David. Saúl ofreció al pastor su armadura para enfrentar al gigante. David la rechazó; cargó su honda, cinco piedras, su fe en Dios y su enorme talento. El final es conocido: David hunde una piedra en la cabeza de Goliat, lo derriba y con la propia espada de este cercena su cabeza y acaba con los filisteos.

Al igual que David y Goliat, las empresas enfrentan diariamente una dura batalla para sobrevivir. Petro-Perú es una de estas empresas. Antes de la década de 1990 era un monopolio que ‘manejó’ la industria de los hidrocarburos con resultados nefastos. Pese a que hoy ya no es monopolio, sigue siendo una empresa grande con altas ventas, pero con márgenes muy magros.

La principal razón por la que fracasan las empresas públicas es porque insistimos en hacerlas ‘goliatescas’ –en un mercado de ‘davides’–, monopólicas, dependientes del poder político de turno y con las arcas fiscales como fuente principal de financiamiento. Es decir, creamos

una empresa sin controles, con activos improductivos, sujeta a decisiones políticas y sin instrumentos de gestión adecuados.

Frente a los magros resultados de Petro-Perú, a pesar de ser mejores a los resultados que obtenía cuando era monopolio, discutimos sobre la necesidad de fortalecerla, pues no se han establecido los cimientos que toda empresa debe tener para ser exitosa.

Creemos, equivocadamente, que fortalecer Petro-Perú significa hacer-

DERROTA CANTADA
Las empresas públicas fracasan porque insistimos en hacerlas monopólicas, dependientes del poder político de turno y de las arcas fiscales.



la partícipe de la renta petrolera; dotarla de fondos para invertir US\$3 mil millones en repotenciar su principal y vetusto activo: la refinería de Talara, pese a tener utilidades menores a los US\$100 millo-

nes; u obligar a los privados a ofrecer una participación en nuevos emprendimientos en los que al Estado (no a Petro-Perú) le interesaría participar.

Lo anterior solo incrementa el problema. Nuevos negocios suponen nuevos activos y nuevas obligaciones, pero si usamos las mismas estructuras, normas e incentivos, el resultado será el de siempre: pérdidas, ineficiencias y dispendio de recursos públicos.

Como es irreal pensar que Petro-Perú pueda ser vendida, debemos encontrar la ruta para que el forta-

lecimiento sea efectivo y con ello la empresa sea económicamente viable y sirva a los mercados en que opera. Las empresas están hechas para ganar dinero, no para asistir a los gobiernos en sus políticas de apoyo social o similares, pues para eso hay programas específicos que cumplen o deben cumplir ese rol.

Para fortalecer Petro-Perú se debe despolitizar su administración, desligándola del poder político y del ministerio del sector en que opera. Luego, hay que formar un directorio independiente que la administre por resultados y la dote de un gobierno corporativo. El personal administrativo debe estar adecuadamente remunerado y ser altamente calificado. La meritocracia debe ser la única escalera de promoción dentro de la empresa.

Del mismo modo, hay que darle mecanismos de control y transparencia que asignen responsabilidades objetivamente y haga pública la información de la empresa. Para ello, sin que el Estado se desprenda de la mayoría de sus acciones, se requiere que un porcentaje minoritario sea puesto en venta a través de la bolsa de valores. Al listar en bolsa se adoptan medidas de control, transparencia y acceso a la información que permiten saber en qué se usan los recursos de la empresa y cuál es la situación económica de la misma.

Con esta fórmula, empresas públicas como Ecopetrol de Colombia o Statoil de Noruega han logrado convertirse en ejemplos de empresas públicas exitosas. Se han corporativizado, se han fortalecido, se han vuelto rentables. En resumen, nos enseñan, al igual que David, que para vencer no se necesita ser más grande, sino más talentoso.

