



“En ANCAP estamos mirando lejos, y vamos bien.”¹

Con esta frase el Presidente de ANCAP, Ing. Daniel Martínez finalizó el prólogo de la Memoria del organismo del 2006.

Hoy, rescatamos esta frase y la erigimos en título de este artículo, porque en su sencillez, tiene para nosotros un doble contenido: por un lado, expresa lo que en ANCAP se ha estado haciendo desde la asunción del nuevo Directorio en marzo de 2005, esto es, mirar lejos, mirar la empresa hacia delante, inserta en el país de futuro; y, por otro, resume una franca expresión de balance y esperanza. “Y vamos bien”, no sólo apunta a que se han hecho cosas y se han hecho bien, sino que lleva implícito un impulso de esperanza, de fe, una voz de aliento y confianza.

En este y en sucesivos números, buscaremos reflejar de un modo sintético todo lo que hemos estado haciendo en ANCAP durante la presente administración y lo que se propone la empresa mirando hacia el futuro.

ORDENANDO LA CASA...

Desde los primeros meses de asunción, el Directorio dirigió sus baterías básicamente hacia dos frentes: tratar de ordenar la casa, y comprometer a toda la empresa en la elaboración y ejecución de un Plan Estratégico, y ello sin dejar de ver que la empresa seguía su curso y había temas que era necesario abordar de inmediato.

A marzo de 2005, ANCAP arrastraba una serie de dificultades que pasaban por lo financiero, la falta de rumbo, la crisis de algunos de sus negocios y la desmotivación del personal.

En ese año, las pérdidas por los negocios en Argentina se ubicaban entre los 3 y 4 millones de dólares mensuales, lo que ine-



¹ Este artículo ha sido redactado por miembros del *Equipo de Proyecto de Planificación Estratégica de ANCAP* a partir de su propia experiencia y tomando como fuentes: la Memoria de ANCAP 2006, la revista Correo Ancapeano y el Libro 75° Aniversario.

Nota: en próximos números se profundizará en la difusión del contenido del Plan Estratégico de ANCAP 2007-2011 y de los demás proyectos enumerados en el presente artículo.

vitablemente repercutía y ponía en riesgo la situación financiera de la empresa.

Un camino de solución comenzó a vislumbrarse cuando –luego de largas negociaciones- se logró vender a PDVSA el 46% de las acciones de Petrolera del Conosur S.A. y se obtuvo el compromiso de abastecimiento a las estaciones de la red a precios competitivos.

Por otra parte, y también luego de arduas gestiones, culminó favorablemente para los intereses de nuestra empresa un largo reclamo de la AFIP de Argentina (el órgano de recaudación fiscal) que ascendía aproximadamente a los U\$S 85 millones.

Simultáneamente, en el camino de asegurar mejores condiciones para el suministro de crudo, se realizó un acuerdo con PDVSA, por el cual los cargamentos que se adquirieran a dicha empresa, serían pagados en un 75% a 30 días de la factura y el 25% restante a 15 años, con 2 años de gracia y a una tasa de 2% de interés, en un momento en que las tasas de los préstamos internacionales se ubicaban entre el 7% y el 10%.

Esas facilidades permitieron a la empresa cancelar ciertos préstamos, reperfilar pasivos a tasas de interés más bajas y canalizar fondos hacia importantes proyectos de inversión.

Ordenada la casa en los temas más urgentes, fue momento de poner en marcha distintos emprendimientos:

- Las negociaciones con PDVSA tendientes a lograr el acceso directo del país al **suministro de petróleo propio**, a través de la participación en la explotación de pozos existentes en la denominada Cuenca del Orinoco;



- Los proyectos de **prospección sísmica** en las plataformas continentales de las cuencas sedimentarias de Punta del Este y Pelotas, a efectos de procurar determinar la existencia de yacimientos hidrocarbúricos y la viabilidad de su explotación;

- El proyecto de **desulfurización** de gasolinas y gas oil que permitirá reducir los contenidos de azufre en ambos derivados;

- El denominado proyecto de **conversión profunda**, que supone tanto la ampliación de la capacidad de procesamiento de la Refinería, como la posibilidad de refinación de crudos más pesados que constituyen el mayor porcentaje mundial de reservas;

- El **fortalecimiento de la red** de estaciones de servicio, a través de la adquisición por parte de DUCSA (empresa 99% de propiedad de ANCAP) de las estaciones que giraban bajo el sello Texaco

- El ingreso de ANCAP (a través de DUCSA) en la **distribución y envasado de GLP**, lo cual repercutió directamente en una baja del precio y un mejoramiento del servicio de reparto de garrafas.

- Las gestiones con distintos actores nacionales y extranjeros tendientes a la instalación de una **Planta Regasificadora** de gas natural licuado, a fin de solucionar el abastecimiento de este energético cuya provisión ha sido tremendamente dificultosa en los últimos años;

- Las negociaciones tendientes a la concreción de acuerdos o asociaciones que posibiliten la **reconversión de las Plantas de producción de Pórtland**, el aumento de su capacidad de molienda, y aseguren la colocación de sus productos en distintos mercados;

- Las acciones de incorporación a la matriz energética nacional del **etanol y el biodiesel**, una de cuyas fases supone un complejo proyecto en Bella Unión (en el Ingenio que perteneciera a CALNU y que fuera adquirido por ALUR S.A., empresa controlada por ANCAP), que implica no sólo la producción de alcohol para mezclar con naftas en determinado porcentaje, sino la producción de azúcar (azúcar Bella Unión) y la venta a UTE de los excedentes de energía eléctrica autogenerados y no consumidos en el proceso industrial. Ello sin contar con la amplia y rica repercusión social, que dinamizó una de las zonas más pobres del país, mejorando la distribución de la riqueza y, en consecuencia, las condiciones de vida de muchos de sus pobladores.

Esta enumeración no agota, seguramente, el total de los emprendimientos y proyectos puestos en marcha durante esta gestión, ni el alcance de los mismos, pero es una buena muestra de las cosas que se vienen haciendo. Nuestro propósito es

poder profundizar en la comprensión y difusión de muchos de ellos en los próximos números, siendo éste un mero y sintético avance cuyo fin es señalar los senderos por lo se ha ido transitando en estos casi 2 años y 9 meses de administración.

MIRAR LEJOS...

Mientras se ordenaba la casa y se lanzaban todas estas acciones, se emprendió el denominado **Proyecto de Planificación Estratégica** que además de la formulación del Plan Estratégico contemplaba:

- la implantación de un **sistema de planificación estratégica** por el cual, periódicamente, fuera posible la nueva definición y/o adaptación del Plan Estratégico de la empresa;

- la definición de la **estructura organizacional** necesaria para poder viabilizar la ejecución de dicho plan; y

- un programa de **cambio cultural** que apuntara a la generación y desarrollo de una cultura orientada a la integración, a la participación, al trabajo en equipo, a los resultados, al desarrollo de la visión estratégica en todo el personal, así como otras competencias imprescindibles para la mejora de la gestión de la empresa y la motivación de su personal.

En tal sentido, fue aprobado a mediados del pasado mes de setiembre el Plan Estratégico 2007-2011 y recientemente se aprobó el llamado Modelo Básico de Organización.

En materia de cambio cultural, se han llevado a cabo distintas acciones cuyo desafío ha sido lograr un doble objetivo: obtener resultados concretos para la empresa en su conjunto y, al mismo tiempo, para cada funcionario (desde una perspectiva personal que hiciera foco en lo humano), contando siempre con una amplia y variada participación del personal.

- Se llevó a cabo un estudio de **clima laboral** que permitió identificar los puntos

más críticos y estudiar la implementación de acciones para su mejoramiento;

- Se realizó un **diagnóstico interno funcional** de las distintas áreas de la empresa con la herramienta 360° (originalmente prevista para la evaluación de personas, pero adaptada internamente al propósito enunciado), a efectos de identificar los puntos de mejora de los procesos;

- Se comenzó a editar una revista de divulgación interna que llega trimestralmente a la casa de cada funcionario: “**Correo Ancapeano**”;

- Se publicó el libro “**75 años de ANCAP – 1931-2006**”, en ocasión de la celebración del 75° aniversario de creación de la empresa. La obra fue realizada por un equipo de investigación liderado por el Profesor Benjamín Nahum con la colaboración de funcionarios de ANCAP;

- Se desarrolló la **intranet** –que en breve se sustituirá por un **portal interno**- a través de la cual se difunde toda la información de la empresa;

- Se modernizaron las **carteleras** y se instalaron **locutorios** en distintos puntos de la empresa facilitando el acceso a herramientas informáticas, correo electrónico e intranet a todo el personal;

- Se diseñó y aprobó un **plan estratégico de Recursos Humanos**, cuyos principios y fundamentos apuntan hacia este cambio.

Y con todo ello no puede dejar de destacarse un hito fundamental, que de alguna manera prologó las acciones de cambio cultural e inspiró muchas de las acciones posteriores, particularmente en la orientación y forma de llevarlas a cabo. Nos referimos a los **talleres** que –con motivo de la elaboración colectiva de los enunciados de **Visión, Misión y Valores** de ANCAP- se desarrollaron a partir de octubre de 2005 con gran parte de funcionarios de todos los niveles de la empresa.

Allí, todos descubrimos que había una

manera distinta de hacer las cosas y de relacionarnos, que había una manera sana de disentir e intercambiar opiniones, y que desde distintas ópticas estábamos todos empeñados en dar nuestro mejor esfuerzo para poner a la empresa al servicio del país.

En estos talleres –y en muchas otras actividades que iremos mencionando en próximos encuentros- contamos con la invaluable colaboración, aporte y orientación de personal **de la Escuela Aquiles Lanza, de la Oficina Nacional del Servicio Civil**, que con un abordaje innovador que parte de lo vivencial, facilitaron el acercamiento de unos y otros desde el lugar en que todos somos iguales: desde lo humano.

El sello distintivo de estas actividades fue la amplitud de la participación y el compromiso mostrado. Es así que, a través de los propios talleres, encuestas, presentaciones y las recorridas por todas las dependencias de la empresa realizadas por el Directorio, la Gerencia General, el Equipo de Proyecto de Planificación Estratégica y un representante sindical, más de 1500 funcionarios participaron o de algún modo tuvieron contacto con las definiciones propuestas,

Todo ello fue reflejado y documentado en un **video** que se entregó a cada uno de los funcionarios.

Al fin de este proceso, se llegó a un enunciado de la Visión, Misión y Valores de la empresa que, ajustado con los aportes de los funcionarios, el sindicato y el propio Directorio, recibió formal aprobación en el mes de setiembre del corriente año, simultáneamente con la aprobación del Plan Estratégico Corporativo, acerca de cuyo proceso, contenido y desarrollo escribiremos en el próximo número.

Dichos enunciados y definiciones muestran una empresa en movimiento, con un norte y un propósito: ser mejores para servir al país.

VALORES Y PRINCIPIOS DE ANCAP

Los siguientes valores y principios institucionales nos caracterizan como Servidores Públicos y son los que guían nuestras actitudes y conductas, constituyendo la base fundamental de todas nuestras acciones y decisiones en el quehacer de la empresa.



- Integridad y Respeto**
Actuar con rectitud, probidad y honestidad, manteniendo un comportamiento ético incuestionable y promoviendo una rigurosa coherencia entre nuestras acciones y valores. Reconocer la dignidad y los derechos de los demás, evitando toda clase de discriminación.
- Transparencia**
Compromiso y disposición de actuar en forma clara, sin ambigüedades, de acuerdo con reglas conocidas, difundiendo oportunamente los datos e información adecuada en forma fiel y verificable facilitando las instancias de control, tanto interna como externamente y de acuerdo con las normas internas y la legislación vigente.
- Honestidad**
Actuar siempre basados en la verdad y en la justicia, dando a cada quien lo que le corresponde, incluido uno mismo, con honradez y rectitud.
- Responsabilidad**
Actuar diligentemente y con conocimiento en la realización de las funciones, deberes y obligaciones encomendadas,
- previendo y asumiendo las consecuencias de las acciones y decisiones adoptadas, comprometiendo todas nuestras capacidades.
- Eficiencia y Eficacia**
Cumplir con los objetivos fijados mediante el uso optimizado en tiempo y forma de los recursos disponibles, de manera de obtener el mejor resultado para los dueños, clientes y empleados.
- Desarrollo integral del personal**
Potenciar el desarrollo y la formación integral de las personas que conforman la empresa, estableciendo y fortaleciendo un ambiente laboral de confianza y compromiso, que promueva y facilite la participación, el trabajo en equipo y el respeto, así como la igualdad de oportunidades, la no discriminación y el equilibrio entre la vida laboral, personal y familiar.

NUESTRA VISIÓN:

Ser una empresa integrada de energía de propiedad estatal, líder en el mercado uruguayo de combustibles y lubricantes, de cementos pórtland y en el desarrollo de los biocombustibles; con vocación regional, con enfoque en el cliente/usuario y la generación de valor, ambiental y socialmente responsable y que contribuye al desarrollo productivo y social del país.

NUESTRA MISIÓN:

Aseguramos al país el abastecimiento de nuestros productos energéticos y proveemos cementos pórtland y alcoholes, todo ello conforme a estándares regionales de calidad y a las necesidades de los clientes/usuarios.

Estamos orientados al mejoramiento continuo de la eficiencia y competitividad, propiciamos el desarrollo integral y la participación del personal, actuamos con responsabilidad social y ambiental y estamos comprometidos con la confianza que genera nuestra empresa.



Asegurar altos estándares de salud para todos los trabajadores.

Orientar los planes, programas, actividades y operaciones de la empresa en todas sus etapas, por las mejores prácticas disponibles en materia de conservación y protección ambiental.

- **Compromiso con la seguridad, con la salud y con la preservación del medio ambiente**

Orientar la gestión de la empresa de modo que sus actividades se realicen en condiciones de seguridad para las personas y los bienes materiales bajo su responsabilidad.

