

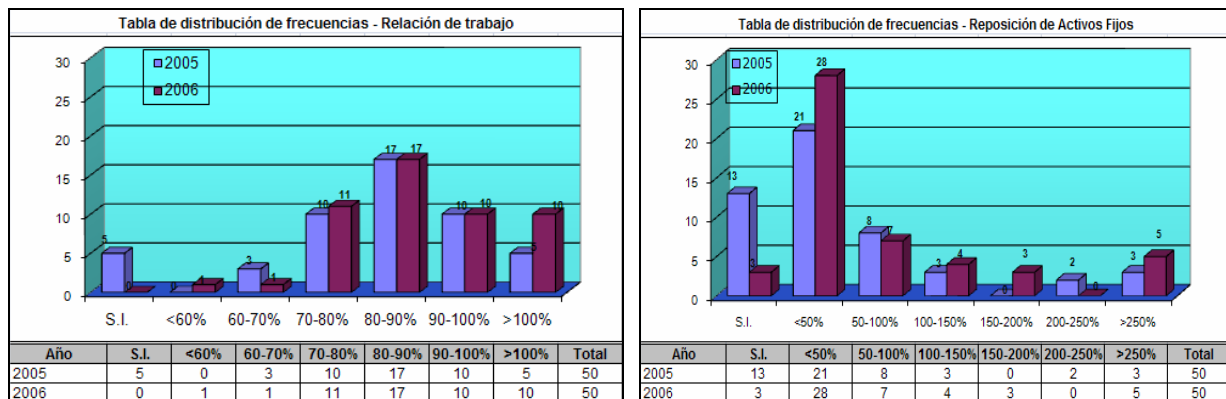
Gestión de una Empresa de Prestación de Servicios de Saneamiento sin la influencia de los gobiernos locales

PRESENTACIÓN DEL CASO EPS GRAU S.A.

Descripción del problema

Uno de los principales problemas que enfrenta el sector saneamiento es la interferencia política de los gobiernos locales, lo cual a la fecha se está tratando de minimizar con la inclusión de miembros de la sociedad civil en los directorios de las Empresas Prestadoras de Saneamiento (EPS), permitiendo que estas manejen sus recursos de un modo más empresarial.

Los indicadores financieros de las EPS del país nos dicen que de las 50 empresas reguladas 37 tienen una relación de trabajo superior a 80%, lo cual ocasiona que 28 de ellas inviertan en los propios sistemas un monto menor al 50% de la depreciación de los activos, implicando un desmejoramiento de la infraestructura, lo cual desmejora la calidad de los servicios. Asimismo, una relación de trabajo alta implica que las empresas prestadoras tienen una menor capacidad para afrontar sus compromisos tanto de corto como de largo plazo, y a menos que existan donaciones o transferencias externas, la tendencia es al incumplimiento de dichos compromisos, iniciando un círculo vicioso. Esta frustración de crecimiento suele ser atribuida a la incapacidad de los gobiernos municipales (dueños y responsable de los servicios) para hacer coincidir los criterios técnicos con las decisiones políticas, a descuidar el planeamiento y con ello arriesgar la sostenibilidad y mejora de los mismos.



Caso EPS GRAU S.A.

En la EPS GRAU S.A. tras muchos años de ineficiencias financieras llegó a un estado crítico en el año 2000, en el cual las deudas de corto plazo llegaron a niveles insostenibles e impagables por la empresa (niveles por encima de los ingresos operativos anuales (ver Cuadro N° 01). Esta ineficiencia fue consecuencia de una inadecuada política comercial con bajos niveles de usuarios activos (57,3%), alta morosidad (7,88 meses), etc., lo cual se complicaba con una ineficiente relación de trabajo (96%) que impedía contar con los fondos suficientes para el pago de los proveedores.

Cuadro N° 01

Variables	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Cuentas del Balance General							
Activo Corriente (S./)	17.627.728	17.162.043	24.440.264	21.067.035	45.151.718	21.084.929	9.093.145
Activo No Corriente (S./)	92.998.205	119.782.144	184.449.686	232.132.778	360.390.422	373.291.377	380.701.709
Pasivo Corriente (S./)	18.132.580	30.310.000	48.786.117	64.894.239	69.253.521	2.807.778	3.740.925
Pasivo No Corriente (S./)	31.666.890	42.665.995	52.448.283	60.523.030	185.096.691	280.534.922	298.729.516
Patrimonio Neto (S./)	60.826.463	63.968.192	107.655.550	127.782.544	151.195.334	111.033.606	87.324.413
Cuentas por cobrar comerciales (S./)	15.183.341	15.072.946	18.211.945	34.435.716	26.824.559	15.559.446	49.861.974
Provisión por cobranza dudosa acumulada (S./)	0	0	0	0	0	0	45.175.740
Cuentas del Estado de Ganancias y Pérdidas							
Total de Ingresos Operativos (S./)	44.640.977	45.455.002	42.364.505	41.591.280	40.846.224	34.377.828	41.366.709
Costo de Ventas (S./)	31.970.347	34.230.989	30.644.566	32.305.192	37.870.632	32.394.616	32.988.693
Gastos Administrativos (S./)	9.324.789	5.698.835	7.639.036	7.515.584	11.106.917	11.060.730	10.121.018
Gastos de ventas (S./)	5.067.061	9.558.896	3.582.208	22.691.594	16.180.439	13.666.232	15.362.619
Utilidad de Operación (S./)	-1.721.220	-4.033.719	498.695	-20.921.090	-24.311.764	-22.743.750	-17.105.622
Utilidad neta (S./)	S.I.	-4.432.222	3.448.885	-26.516.830	-25.143.674	-64.070.585	-19.869.478

Indicador	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Ratio de endeudamiento	0,82	1,14	0,94	0,98	1,68	2,55	3,46
Ratio de liquidez Corriente	0,97	0,57	0,50	0,32	0,65	7,51	2,43
Margen operativo (%)	-4%	-9%	1%	-50%	-60%	-66%	-41%
Margen neto (%)	S.I.	-10%	8%	-64%	-62%	-186%	-48%
Activo Total/Pasivo Total	2,22	1,88	2,06	2,02	1,59	1,39	1,29
ROE (%)	S.I.	-7,10%	4,02%	-22,53%	-18,03%	-48,87%	-20,03%
ROA (%)	S.I.	-3,58%	1,99%	-11,48%	-7,63%	-16,02%	-5,07%
Relación de trabajo (%)	99,6%	104,1%	92,7%	92,5%	96,0%	102,0%	89,5%
Morosidad (meses)	4,08	3,98	5,16	9,94	7,88	5,43	1,36
Pasivo Corriente/Ingresos operativos anuales (%)	0,41	0,67	1,15	1,56	1,70	0,08	0,09
Pasivo No Corriente/Ingresos operativos anuales (%)	0,71	0,94	1,24	1,46	4,53	8,16	7,22

El 12.07.2001 la Junta de Acreedores de la EPS GRAU S.A. inicio sus actividades, en concordancia con lo establecido en la Resolución N° 303-2000/CRP-PIURA del 06.11.2000, mediante la cual la Comisión de Reestructuración Patrimonial del INDECOPI declaró de oficio el estado de insolvencia de la EPS GRAU S.A., la cual fue confirmada mediante Resolución N° 0110-2001-TDC-INDECOPI del 16.02.2001.

El presente documento pretende analizar objetivamente los resultados de una empresa en insolvencia, cuya gestión no es controlada por los gobiernos locales, y si este mecanismo viene contribuyendo con el mejoramiento de los servicios de saneamiento en la zona.

La Junta de Acreedores

La Junta de Acreedores por definición reúne a todas aquellas personas que tienen créditos vencidos o no con el deudor declarado insolvente con la finalidad de decidir el destino de la empresa. Esta Junta se realiza bajo la supervisión del INDECOPI, quien además reconoce la participación de cada acreedor. La Junta de Acreedores¹, a través de su Comité Delegado², es el máximo órgano consultivo dentro del "Proceso de Reestructuración Empresarial", que conforme lo señala el Artículo 63º numeral 63.1 de la Ley N° 27809, Ley General del Sistema Concursal, sustituye a la Junta de Accionistas en todo lo referente a la administración de la Empresa.

Además, la EPS GRAU S.A. cuenta con un Directorio que pertenecía en su totalidad a la sociedad civil y que fue elegido por la Junta de Acreedores.

Resultado y análisis del impacto

La primera tarea fue reestructurar las deudas, por lo que la mayor parte de las deudas de corto plazo fueron renegociadas al largo plazo, se mantuvo el personal que laboraba en la empresa comprometiéndose con el pago de los pasivos laborales de la empresa.

Los primeros meses la ineficiencia en costos continuaba, lo cual ponía en riesgo la sostenibilidad de los servicios de saneamiento. Se recibió un incremento de hasta el 23,4% en las tarifas mediante Resolución de Consejo Directivo N° 20-2001-SUNASS/CD del 10.05.2001, el cual tuvo la finalidad de compensar la reducción de sus ingresos por efecto de la aplicación de la segunda etapa del reordenamiento tarifario, así como atender sus obligaciones prioritarias de costos y gastos desembolsables, las financieras y las inversiones con recursos propios que permitan alcanzar las metas de calidad del servicio y eficiencia en la gestión empresarial para el año 2001.

Al observar la evolución de la EPS GRAU S.A. durante los años que se encuentra manejada por la Junta de Acreedores, esta ha experimentado un clima de estabilidad en sus directivos³, en los trabajadores y la relación con los proveedores es adecuada. En cuanto a los alcaldes, estos acataron la disposición de INDECOPI, y no interfieren en la gestión.

Con respecto a las metas de gestión establecidas en la Resolución de Consejo Directivo N° 20-2001-SUNASS/CD, se puede observar en el Cuadro N° 02 que la EPS GRAU S.A. no ha cumplido con la totalidad de metas, tales como la relación de trabajo (82,1% de una meta de 70%), la continuidad promedio (11,4

¹ Conformada por un Representante de los Créditos Reembolsables y Directos del Estado, un Representante de los Créditos Tributarios del Estado – SUNAT y un Representante del ScotiaBank (antes Wiese - Sudameris).

² Conformado por un Representante de los Créditos Reembolsables y Directos del Estado, un Representante de los Créditos Tributarios del Estado – SUNAT, un Representante del ScotiaBank, un Representante de Ranyer SRL y un Representante de la AFP PROFUTURO.

³ La empresa ha tenido tres Gerentes Generales durante dicho período, quienes fueron cambiados solo por renuncia.

horas de una meta de 15 horas), la micromedición (18,2% de una meta de 19,5%), ni las inversiones (la meta era 4.202.640 nuevos soles). En este sentido, la Junta de Acreedores no garantizó que las metas de gestión establecidas se cumplieran.

Al analizar los indicadores de gestión de la EPS GRAU S.A. desde el año 2000 hasta el año 2006, se observa que dicha empresa ha mejorado la relación de trabajo, lo cual es consecuencia principalmente a la mejora de la eficiencia empresarial, específicamente por la reducción de la morosidad, incremento de las conexiones activas y reducción del costo operativo por volumen producido. Con respecto de las dos primeras se puede decir que es una mejora real como consecuencia de una mejora en la eficiencia de la gestión comercial, lo cual les ha permitido mejorar el importe que factura la empresa (ver Cuadro N° 02) y la cobranza de la misma.

Cuadro N° 02

Indicadores de gestión relevantes EPS GRAU S.A. (Al cuarto trimestre del año 2006)							
Indicador	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Calidad de la prestación de los servicios							
Continuidad promedio (horas/día)	9,80	9,85	10,99	11,11	11,46	11,74	11,36
Presión promedio (mca)	S.I.	S.I.	S.I.	S.I.	3,77	3,96	4,12
Tratamiento de aguas residuales (%)	55,2%	49,7%	51,1%	57,1%	44,4%	40,9%	39,7%
Facturación							
Tarifa media (\$/l.m ³)	1,45	1,73	1,78	1,75	1,54	1,67	1,63
Acceso a los servicios							
Cobertura de agua potable (%)	84,2%	80,7%	85,0%	83,4%	81,9%	82,0%	81,9%
Cobertura de alcantarillado (%)	67,8%	64,1%	66,6%	68,0%	67,1%	65,5%	64,9%
Sostenibilidad de los servicios							
Relación de trabajo (%)	96,0%	102,0%	89,5%	90,4%	86,2%	82,9%	82,1%
Agua No facturada (%)	53,6%	60,4%	64,8%	62,4%	55,2%	57,4%	57,5%
Liquidez Corriente	0,65	7,51	2,43	1,69	2,15	3,33	3,06
ROE (%)	-18,0%	-48,9%	-20,0%	-2,8%	1,7%	-5,8%	-6,5%
Inversiones/Depreciación (%)	1,0%	4,7%	27,0%	24,7%	S.I.	13,5%	25,4%
Eficiencia empresarial							
Micromedición (%)	12,5%	13,4%	15,5%	18,4%	17,9%	17,0%	18,2%
Morosidad (meses)	7,88	5,43	1,36	1,92	2,13	1,64	0,89
Costo Operativo por volumen producido (\$/l.m ³)	1,11	0,95	0,93	0,88	0,99	0,87	0,87
Conexiones activas (%)	57,3%	55,8%	57,3%	62,4%	72,4%	77,0%	79,6%

Nota: Los indicadores han sido calculados con la información proveniente de las EPS, de acuerdo a la metodología establecida en la Directiva de Indicadores de Gestión, aprobada mediante Resolución N° 010-2006-SUNASS-CD del 11.03.2006. En el caso de las coberturas la información está ajustada con los resultados del último censo.

Fuente: EPS GRAU S.A.

Elaboración: SUNASS

Por otro lado, con respecto a los indicadores de calidad de la prestación de los servicios, la empresa no ha mejorado significativamente la continuidad promedio, la presión promedio, la cobertura de agua potable y la cobertura de alcantarillado, el agua no facturada y el tratamiento de aguas residuales, lo cual indica que la gestión operacional durante los últimos años no ha sido la más adecuada. En todos estos años, la GSF ha tenido hallazgos que revelan la falta de previsión de las acciones de carácter técnico-operativo, problemas en la operación de algunos pozos, entre otros, los cuales pueden originar el desabastecimiento de parte de la población en desmedro de la calidad del servicio. Esta reducción de la calidad del servicio habría originado que el número de reclamos totales se haya incrementado durante los últimos años (ver Cuadro N° 03).

Cuadro N° 03

Principales variables e indicadores comerciales EPS GRAU S.A. (Al cuarto trimestre del año 2006)							
Variables	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Población en el ámbito de la EPS (hab.)	853.408	867.072	881.074	895.424	910.131	925.205	940.658
Población Servida de agua potable (hab.)	718.938	699.991	748.959	746.764	745.530	758.586	770.546
Población Servida de alcantarillado (hab.)	578.826	555.795	586.538	608.494	610.585	606.430	610.363
Conexiones totales de agua potable (conex.)	149.618	152.452	154.567	153.996	152.412	157.298	159.886
Conexiones Totales de alcantarillado (conex.)	119.431	120.014	120.014	124.411	123.759	124.674	125.680
Conexiones activas agua potable (conex.)	85.707	85.065	88.637	96.115	110.384	121.196	127.274
Número de reclamos (recl.)	18.269	13.765	15.139	11.345	11.597	10.605	23.809
Volumen producido (m ³)	58.922.265	60.219.527	62.636.152	61.768.489	54.412.333	63.407.556	68.125.629
Volumen facturado (m ³)	27.354.017	23.843.081	22.070.496	23.230.376	24.382.299	27.009.306	28.979.787
Volumen facturado por medición (m ³)	6.267.953	5.388.174	6.956.789	7.180.740	7.191.565	7.966.461	8.406.573
Importe facturado por agua y alcantarillado total (\$/.)	39.552.128	41.293.917	39.231.130	40.556.774	37.532.580	44.974.792	47.330.231
N° conexiones medidas (conex.)	18.752	20.490	23.913	28.352	27.293	26.755	29.046

Fuente: EPS GRAU S.A.

Elaboración: SUNASS

Finalmente, es preciso mencionar que a pesar que la relación de trabajo de la EPS GRAU S.A. ha mejorado durante los últimos años, aún no es suficiente para efectuar mayores inversiones que por lo menos mantengan la infraestructura actual. En este sentido, se observa que el nivel de inversiones durante los últimos años se encuentra muy por debajo de la depreciación del ejercicio, lo cual nos indica que la infraestructura estaría desmejorándose progresivamente al no haber una adecuada reposición⁴.

Conclusiones

- Al no ser administrada una EPS por los gobiernos locales se reduce la barrera política para tomar decisiones tan importantes como el sincerar la tarifa por la prestación de los servicios; sin embargo, esto no asegura el cumplimiento de las metas de gestión asociadas a los incrementos tarifarios.
- En la EPS GRAU S.A. se ha logrado una mejora de la situación financiera de la empresa como consecuencia de la mejora de la gestión comercial, a través de una reducción de la morosidad e incremento de las conexiones activas; sin embargo, esta mejora no ha sido suficiente para lograr un incremento del nivel de inversiones, el cual se encuentra por debajo de la depreciación del ejercicio, concluyéndose que no existe una adecuada reposición de la infraestructura, lo cual termina desmejorando los servicios de saneamiento.
- La calidad de los servicios muestra como resultado que la continuidad ha incrementado ligeramente, que la presión no superó en todos los años los 4,1 mca, y que la cobertura en agua y alcantarillado disminuyó, lo que ha significado mantener usuarios insatisfechos con el servicio brindado.
- La Junta de Acreedores ha permitido el crecimiento de la ineficiencia operativa, que se deduce también del resultado del volumen de agua no facturada, que en promedio arroja un 60%.
- La Junta de Acreedores ha demostrado poco interés para resolver problemas históricos en los servicios en los distritos de Piura y Castilla, como son el reemplazo de ciertos pozos de agua, el reemplazo de tuberías de agua deterioradas, la incapacidad técnica para atender un sistema hidráulico hasta cierto punto complejo, falta de previsión para atender emergencias que suelen ser muy recurrentes, entre otros.
- Ante la ausencia de inversiones, la opción más sencilla para las empresas que hayan recibido un incremento tarifario es la implementación de las acciones de mayor impacto 'económico' y menor esfuerzo, lo cual no significa buscar la mejora de los servicios, su sostenibilidad, ni asegura el cumplimiento de metas de gestión.
- Para finalizar, las probabilidades de éxito para atender problemas como el descrito en la EPS GRAU S.A. pasan no sólo por conformar una Junta de Acreedores con autonomía, sino como en todos los negocios, el gerenciamiento debe ser de alto nivel, la calidad se debe reflejar en cada una de sus áreas y hasta el último miembro de la organización, debe tratarse de una organización que busque mejorar continuamente y que enfoque su gestión en los procesos y en la satisfacer al cliente.

Bibliografía

- Sistema de Indicadores de Gestión de la SUNASS
- Informes de supervisión a la EPS GRAU S.A. elaborados por la Gerencia de Supervisión y Fiscalización.
- Infraestructura de agua potable y alcantarillado en el Perú, 2006, SUNASS
http://www.sunass.gob.pe/doc/sunass/informe_OK.pdf
- Memoria Anual de la EPS GRAU del año 2005
<http://www.epsgrau.com.pe/Conten/memoria.pdf>

Johnny Marchán Peña y Juan Francisco Córdova Pintado

⁴ Se asume que la depreciación contable es similar a la depreciación real de la infraestructura.