



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución- NoComercial-CompartirIgual 2.5 Perú](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/).

Vea una copia de esta licencia en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/>

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTIN TARAPOTO

ESCUELA DE POSGRADO

SECCION DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS



PROGRAMA DE MAESTRIA EN CIENCIAS ECONOMICAS CON MENCION EN GESTION EMPRESARIAL

“LA PLANEACION ESTRATEGICA PARA LA VIABILIDAD EMPRESARIAL DE EMAPA SAN MARTIN S.A.”

APROBADA EN CONTENIDO Y ESTILO POR:

Eco. M.Sc. Réniger Sousa Fernández
PRESIDENTE

Lic. Adm. M.Sc. Sabino Ayala Villegas
SECRETARIO

Ing. M.Sc. Santiago A. Casas Luna
VOCAL

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTIN
TARAPOTO**

ESCUELA DE POSGRADO

SECCION DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS



**PROGRAMA DE MAESTRIA EN CIENCIAS ECONOMICAS CON
MENCION EN GESTION EMPRESARIAL**

TESIS

**“LA PLANEACION ESTRATEGICA PARA LA VIABILIDAD
EMPRESARIAL DE EMAPA SAN MARTIN S.A.”**

EL SUSCRITO DECLARA QUE EL PRESENTE TRABAJO DE TESIS ES ORIGINAL, EN SU CONTENIDO Y FORMA.

**JUAN ZEGARRA CHUNG
EJECUTOR**

**Lic. Mg. HUGO ELIAS BERNAL LOZANO
ASESOR**

DEDICATORIA

A Dios por darme la vida.

A mis padres Juan Evangelista y Nicetas Rogelia, por haberme inculcado el camino del saber.

A mi Esposa Bedith e hijos Stefany Edith y Juan Salatiel, por el sacrificio de no compartir con ellos los fines de semana durante los dos años de estudio.

A mis profesores, por impartir sus sabias enseñanzas, lo que ha permitido fortalecer mis conocimientos.

AGRADECIMIENTO

Como muestra de gratitud quiero dejar constancia en los siguientes párrafos el más sincero agradecimiento a todas las personas que han contribuido en la elaboración del presente trabajo de investigación, con la cual materializo el anhelo de seguir creciendo profesional y personalmente.

A los integrantes de la primera promoción de Maestría en Ciencias Económicas con Mención en Gestión Empresarial, con quienes he compartido muchas horas de estudio; a los catedráticos quienes nos han brindado su conocimiento teóricos y prácticos; a mi Asesor de Tesis, Lic. Adm. Mg. Hugo Elías Bernal Lozano, por su desinteresada y activa participación en la elaboración del presente trabajo de investigación; a la Universidad Nacional de San Martín por implementar la Escuela de Posgrado y del cual me siento orgulloso de formar parte; a los miembros del Jurado Eco. M Sc. Réniger Sousa Fernández, Lic. Adm. M Sc. Sabino Ayala Villegas e Ing. M Sc. Santiago A. Casas Luna, por su permanente orientación y colaboración con la finalidad de mejorar la calidad del trabajo de investigación, al personal Directivo y Ejecutivo de la Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín S.A., por las facilidades brindadas para acceder a la información necesaria y finalmente al sector saneamiento en el cual he trabajado por varios años, recibiendo e impartiendo conocimientos y habiendo logrado muchas satisfacciones así como también frustraciones; a todos ustedes mi agradecimiento sincero.

INDICE

RESUMEN	10
SUMMARY	10

CAPITULO I

1) Introducción	11
------------------------	-----------

CAPITULO II

2) Revisión Bibliográfica	14
2.1) Antecedentes	14
2.2) Teorías y Conceptos	16
2.2.1) Marco Teórico	16
2.2.1.1) Planeación Estratégica	16
2.2.1.1.1) Proceso de Planeación Estratégica	18
2.2.1.1.2) Estructura de Planeación Estratégica	19
2.2.1.1.3) Modelos de Planeación Estratégica	20
2.2.1.1.4) Premisas de Planeación Estratégica	23
2.2.1.1.5) Niveles de Planeación Estratégica	24
2.2.1.1.6) Marco de la Planeación Estratégica	25
2.2.1.2) Viabilidad Empresarial	35
2.2.1.3) Sector Saneamiento en el Perú	39
2.2.1.4) Descripción de EMAPA San Martín	42
2.2.1.5) La Viabilidad de EMAPA San Martín	54
2.2.1.6) La Planeación Estratégica en EMAPA San Martín	54
2.2.2) Marco Conceptual	55

Planteamiento del Problema	56
Situación del Agua en el contexto Mundial	56
Situación del Agua en el contexto Nacional	59
Situación del Agua en el contexto Local	60
Problema	61

CAPITULO III**MATERIALES Y METODOS**

3.1 Objetivos	63
3.1.1) Objetivo General	63
3.1.2) Objetivos Específicos	63

3.2 Hipótesis	63
3.2.1) Hipótesis General	63
3.2.2) Hipótesis Específicos	64
3.2.3) Operatividad de las Variables	64
3.3 Metodología y Técnicas de Investigación	64
3.3.1) Material	64
3.3.2) Método	65
3.3.3) Técnicas	66
3.4 Análisis Empresarial de EMAPA San Martín	66
3.4.1) Análisis Operacional	67
3.4.2) Análisis Comercial	67
3.4.3) Análisis Económico / Financiero	69
CAPITULO IV	
RESULTADOS Y DISCUSION	
4) Contrastaciones	71
4.1) Resultados de las Encuestas	71
4.1) Demostración de Objetivos	93
4.2) Contrastación de Hipótesis	96
CAPITULO V	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
5) Conclusiones y Recomendaciones	100
5.1) Conclusiones	100
5.2) Recomendaciones	101
CAPITULO VI	
6) Bibliografía	103
CAPITULO VII	
7) Anexos	105
7.1) Estados Financieros 2005 al 2008	105
7.2) Posición de la Deuda de UTE FONAVI	109
7.3) Ranking de Desempeño de la EPS	110
7.4) Ley No 27045	113
7.5) Formato de Encuestas	116

INDICE DE TABLAS

Tabla No 1: Análisis Operacional.	67
Tabla No 2: Análisis Comercial.	67
Tabla No 3: Análisis Económico Financiero.	69

INDICE DE ILUSTRACIONES Y FIGURAS

Grafico No 1: Composición de la Planeación Estratégica	17
Grafico No 2: Gerenciamiento Estratégico	17
Grafico No 3: Modelo de Planeación Estratégica Empresarial	21
Grafico No 4: Modelo Clásico de la Planeación Estratégica	22
Grafico No 5: Modelo Operativo de la Planeación Estratégica	22
Grafico No 6: Análisis FODA	26
Grafico No 7: Matriz BCG (Boston Consulting Group)	28
Grafico No 8: Las Cinco Fuerzas que Guían la Competencia Industrial	31
Grafico No 9: Estrategias	32
Grafico No 10: Etapas del Sistema Tarifario	41
Grafico No 11: Organigrama de EMAPA SAN MARTIN S.A.	53
Grafico No 12: Reservorio Vs. Tanque	96

**Resumen de la Tesis para optar el grado
de Magister en Ciencias Económicas
presentado por Juan Zegarra Chung.**

RESUMEN

El presente trabajo de investigación titulado “La Planeación Estratégica para la Viabilidad Empresarial de EMAPA SAN MARTIN S.A., propone la práctica de la Planeación Estratégica como una herramienta alternativa de modelo de manejo empresarial que posibilite la viabilidad empresarial de EMAPA SAN MARTIN S.A.

En el presente trabajo de investigación se diagnostica y se describe el modelo propuesto, trabajo obtenido mediante la recopilación de datos obtenidos tanto al interior de la empresa y exterior de la misma. Se ha realizado el análisis e interpretación de los indicadores de gestión y se determina su viabilidad empresarial.

De los resultados obtenidos se confirma la Hipótesis General Nula “EMAPA SAN MARTIN S.A., no es viable empresarialmente no se practica el Planeamiento Estratégico como un modelo de dirección en la gestión empresarial”.

SUMMARY

This research work entitled "The Strategic Planning for Business Feasibility EMAPA SAN MARTIN S.A., proposes the practice of strategic planning as an alternative tool for business management model that enables the business viability of EMAPA SAN MARTIN.S.A.

In this research work is diagnosed and described the proposed model, labor obtained through the collection of data both within the company and outside of it. It has done the analysis and interpretation of management indicators and determining their business viability.

From the results obtained confirms the general null hypothesis EMAPA SAN MARTIN SA, is not viable in business terms is not practiced strategic planning as a management model for business management.

CAPITULO I

INTRODUCCION

El servicio de saneamiento en San Martín, es el sector más sensible por ser el servicio básico por excelencia, ante la situación difícil y compleja que viene atravesando la empresa que brinda el servicio de agua potable y alcantarillado, ha motivado que se planteara la problemática y que a partir de ella se obtenga resultado que puedan ser aplicados de tal forma que la empresa brinde el servicio de agua potable y alcantarillado en condiciones satisfactorias y garantice permanentemente la responsabilidad que le asigna la Ley General de Saneamiento, y consecuentemente mejore la calidad de vida de todas las personas que radican en el ámbito de influencia de la empresa.

EMAPA SAN MARTIN S.A., atraviesa una serie de dificultades operativas, económicas y financieras, situación que no permite la satisfacción de los clientes, problemas de gestión están conduciendo a una no viabilidad empresarial, a pesar que la entidad ha recibido apoyo del gobierno central primero a través del Programa Nacional de Agua Potable (PRONAP) en los años 1998 al 2001 y actualmente a través del Programa Agua para Todos.

La Gestión Empresarial y específicamente la Planeación Estratégica surgen como alternativa de aplicación de dirección estratégica que garantiza la eficiencia y eficacia para alcanzar los objetivos y metas, para ello se debe implementar las etapas de formulación, implementación y evaluación, se suma a ello el pensamiento, la actitud y la intención estratégica que permitan integrar los niveles estratégicos, tácticos y operativos.

La Planeación Estratégica que se describe en el presente trabajo de investigación es un modelo de dirección estratégica, que pueda implementarse en EMAPA SAN MARTIN S.A., de tal forma que sirva de alternativa para hacerla viable empresarialmente.

Propósitos y Objetivos

Cualquier diferencia entre la situación actual con la palabra administración y el estado que se aspira a alcanzar en el futuro puede ser entendido como una deficiencia. Los propósitos y objetivos consisten en identificar cómo eliminar dicha deficiencia. Algunos escritores distinguen entre propósitos (que están formulados

inexactamente y con poca especificación) y objetivos (que están formulados exacta y cuantitativamente como marco de tiempo y magnitud de efecto). No todos los autores realizan esta distinción, prefiriendo utilizar los dos términos indistintamente. Cuando los propósitos son utilizados en el área financiera, a menudo se denominan objetivos.

Es necesario identificar los problemas que se enfrentan con el plan estratégico y distinguir de ellos los propósitos que se alcanzarán con dichos planes. Una cosa es un problema y otra un propósito. Uno de los propósitos pudiera ser resolver el problema, pero otro pudiera ser agravar el problema. Todo depende del "vector de intereses del actor" que hace el plan. Entonces la estrategia en cualquier área: militar, negocios, política, social, etc. puede definirse como el conjunto sistemático y sistémico de acciones de un actor orientado a resolver o agravar un problema determinado¹.

Las personas generalmente, tienen varios propósitos al mismo tiempo. La congruencia de los propósitos se refiere a cómo éstos se combinan con cualquier otro. ¿Es un propósito compatible con otro? ¿Encajan los dos para formar una estrategia unificada? La jerarquía se refiere a la introducción de un propósito dentro de otro. Es mejor tener propósitos a corto plazo, medio plazo y largo plazo. Los propósitos a corto plazo son bastante fáciles de obtener, situándose justo encima de nuestra posibilidad. En el otro extremo, los propósitos a largo plazo son muy difíciles, casi imposibles de obtener. La secuencia de propósitos se refiere a la utilización de un propósito como paso previo para alcanzar el siguiente. Se comienza obteniendo los de corto plazo, se sigue con los de medio y se termina con los de largo. La secuencia de propósitos puede crear una escalera de consecución.

Cuando se establece una compañía, los propósitos deben estar coordinados de modo que no generen conflicto. Los propósitos de una parte de la organización deben ser compatibles con los de otras áreas. Los individuos tendrán seguramente propósitos personales. Estos deben ser compatibles con los objetivos globales de la organización.

En nuestro país se han realizado estudios de Planeamiento Estratégico dentro de las instituciones que brindan servicios en distintos sectores, entre estas tenemos a **CONTRERAS BEJARANO (2006)**, para optar el grado de Magister en Administración con Mención en Gestión Empresarial.

¹ *CARLOS MATUS, Un problema es una discrepancia entre el ser y el deber ser, todo problema es generado o resuelto por uno o varios actores.*

En la Universidad Nacional Mayor de San Marcos en la Facultad de Letras y Ciencias Humanas, se elaboró el informe profesional “Desarrollo de la Imagen Institucional del colegio Santa María de Martelli de Chorrillos a través del Plan Estratégico” por **DÍAZ GAVILÁN (2003)**, para optar el título de Licenciado en Educación.

En la Universidad Nacional Mayor de San Marcos en la Facultad de Ciencias Administrativas, Unidad de Post Grado se elaboro la tesis de Maestría “El Planeamiento Estratégico como Instrumento de Desarrollo del Sector Turismo en el Perú” por **CARBAJAL RAMOS (2005)**, para optar el grado académico de Magister de Administración con Mención en Gestión Empresarial.

En la Universidad Nacional Mayor de San Marcos en la Facultad de Ciencias Económicas, se elaboro la tesis “Estudio de las Ineficiencias en la Gestión de SEDAPAL y Propuesta de una Tarifa Justa como Solución, periodo: 1996-2004” por **HEREDIA MUÑOZ (2005)**, para optar el título de Economista.

CAPITULO II

REVISION BIBLIOGRAFICA

2.1 Antecedentes:

En la década de los años 90 el Estado descentralizo los servicios de agua potable a nivel nacional, transfiriéndolos del SENAPA² al ámbito municipal, se pensaba que realizando la transferencia, dotándolas de plena autonomía en la toma de decisiones, estas empresas podrían mejorar los principales indicadores y por lo tanto satisfacer plenamente a los usuarios nivel nacional.

A diciembre de año 2008 existían en el país 51 empresas prestadoras del servicio de agua potable y alcantarillado, supervisados por el Estado a través de SUNASS³, han transcurrido más de 18 años desde que se tomo esa medida y la realidad es opuesta a lo que inicialmente se pensó, por ejemplo:

Los años electorales los partidos políticos en carrera en pos de alcanzar el gobierno tanto nacional, regional y local lanzan un sinnúmero de propuestas, entre otras, la rebaja de las tarifas, construcción de más redes de agua y desagüe a los pueblos jóvenes o centros urbanos alejados de las principales ciudades, la no privatización de las empresas prestadoras del servicio, la construcción de grandes obras que ayuden a solucionar los problemas, etc.

Es así que los gobiernos de turno para cumplir con sus ofertas electorales se lanzan a la construcción de grandes obras a nivel nacional pero la cobertura de agua potable ha descendido peligrosamente a nivel nacional, el Estado necesita invertir más de US \$ 4,100 millones de dólares para poder llegar al 100% de la población a nivel nacional, es enorme el monto de dinero que se necesita, dinero que las empresas de agua del país y el Estado no cuentan.

De igual forma la cobertura de Alcantarillado es alarmante, la infraestructura de las plantas de tratamiento de las aguas servidas es 0.0% en San Martín.

² *Servicio Nacional de Agua Potable y Alcantarillado. SENAPA. Comienza a operar el año 1982 desarrollando programas de inversiones destinadas principalmente a ampliar los servicios de agua potable y alcantarillado y en menor proporción a mejorar la gestión operacional y el desarrollo existente.*

³ *SUNASS es un organismo autónomo del estado que tiene como misión regular la prestación de los servicios de saneamiento (agua y desagüe) en el ámbito nacional, para que se brinden en adecuadas condiciones de calidad y precio, haciendo uso de las facultades que la ley le confiere, y contribuyendo a preservar la salud de la población y el medio ambiente.*

Los diferentes gobiernos nacionales han tratado de paliar esta situación utilizando el esquema de endeudamiento externo para financiar el déficit de los principales indicadores de cobertura tanto de agua y desagüe, pero este esquema ha traído como consecuencia que en la década pasada se hayan invertido cerca de US \$ 2,500 millones de dólares sin resultados importantes a la vista.

El gobierno actual dentro de sus políticas de rápido impacto lanzó su programa “Agua para Todos”, transcurridos cerca a los dos años del inicio del programa los resultados nos muestran que se invirtieron sólo el 30% de los recursos asignados, ampliándose relativamente las coberturas tanto de agua y de desagüe.

Bajo estas circunstancias seguir utilizando el mismo esquema de solución es un ejercicio peligroso pues estamos hipotecando el futuro de los próximos habitantes del país y se estaría distrayendo recursos que es necesario utilizarlos en otras actividades también importantes, como la educación por ejemplo.

Una de las más modernas técnicas de gestión que mucho se utiliza es la Estrategia Analítica la cual consiste en un proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos y objetivos. La planificación estratégica se aplica sobre todos los asuntos militares (donde se llamaría estrategia militar) y en actividades de negocios.

Dentro de los negocios se usa para proporcionar una dirección general a una compañía (llamada Estrategia Empresarial) en estrategias financieras, estrategias de desarrollo de recursos humanos u organizativas, en desarrollos de tecnología de la información y crear estrategias de marketing para enumerar tan solo algunas aplicaciones. Pero también puede ser utilizada en una amplia variedad de actividades desde las campañas electorales a competiciones deportivas y juegos de estrategia como el ajedrez. Una buena estrategia debe:

- Ser capaz de alcanzar el objetivo deseado.
- Realizar una buena conexión entre el entorno y los recursos de una organización y competencia; debe ser factible y apropiada
- Ser capaz de proporcionar a la organización una ventaja competitiva; debería ser única y mantenerle en el tiempo.
- Dinámica, flexible y capaz de adaptarse a las situaciones cambiantes.
- Suficiente por sí misma

2.2 Teorías y Conceptos

2.2.1 Marco Teórico

La Planeación Estratégica es un método científico que permite determinar un conjunto de alternativas para organizar y dirigir las acciones y las políticas de una empresa, plasmando con racionalidad y coherencia el proceso de ejecución de los planes operativos, consistente en las tareas de coordinación, programación y ejecución de programas, presupuestos y proyectos de inversión y su respectivo control o medición operacional de la empresa.

2.2.1.1 La Planeación Estratégica:

La Planeación constituye una base que determina el resto del proceso que permite proyectarse hacia el futuro.

Desde los tiempos ancestrales, el hombre ha mostrado su preocupación en saber por anticipado aquello que deberá enfrentarse en los días por venir. Como si de esa manera pudiera esquivar su destino en casos de augurios, o bien, cuando se trata de buenas promesas, tranquilizándose disfrutándola por adelantado.

Planear es sin duda una de las actividades características del mundo contemporáneo, la cual se vuelve más necesaria ante la creciente interdependencia y rapidez que se observa con el acontecer de los fenómenos económicos, sociales, políticos, culturales y tecnológicos.

No obstante la planeación sigue siendo un ejercicio de sentido común, a través de él se pretende entender en primer termino los aspectos cruciales de una realidad presente, para después proyectarla, diseñando escenarios de los cuales se busca finalmente el mayor provecho.

De ahí que el carácter estratégico de la planeación no se trata solo de prever un camino sobre el que habremos de transitar, si no que se busca anticipar su rumbo y si es posible cambiar su destino.

El objetivo de la planeación estratégica no solo es planear sino realizar en forma ordenada un amplio número de actividades que, a su vez, implican el uso de recursos materiales y humanos.

Un aspecto importante en la planeación es su actualización, pues un plan que no se actualiza no tiene la misma vigencia que un rayo en la oscuridad, en su efecto, tan efímero, solo nos permitiría conocer momentáneamente el camino, pero finalmente lo recorreremos a oscuras.

Grafico No 1
Composición de la Planeación Estratégica



Fuente: [www.wikipedia](http://www.wikipedia.org) la enciclopedia libre

Grafico No 2
Gerenciamiento Estratégico



Fuente: Guillermo Ronda Pupo "De la Estrategia a la Dirección Estratégica"

2.2.1.1.1 Proceso de Planeación Estratégica:

La Planeación Estratégica es un proceso sistemático y secuencial, que se inicia con el establecimiento de metas, acciones y políticas que dan coherencia y racionalidad a la actividad conforme la cobertura y temporalidad de los planes estratégicos. El proceso de formulación se inicia con la determinación de objetivos y metas de la empresa, las cuales definen acciones, políticas y estrategias que permiten la ejecución oportuna de programas, presupuestos y proyectos de inversión productivo, con el fin de lograr metas propuestas, mediante la materialización de los planes de largo plazo, mediano y corto plazo que son adecuadamente detallados, y que asegurara la implementación de los presupuestos de costos, y los créditos e financiamiento de capital mediante las estrategias propuestas, a fin de obtener los beneficios esperados por los accionistas.

Asimismo, la planeación estratégica nos permite conocer y decir de antemano sobre los interrogantes de una empresa, tales como: ¿Qué tipo de esfuerzos de inversiones operativas se debe ejecutar?, ¿Cuándo y como se debe realizar dicha inversión?, ¿Qué se hará con los resultados alcanzados?. Por último, se opina que el proceso de planeación estratégica es sistemático y secuencial, obviamente por su sentido de organización y conducción operacional o administrativa por etapas programadas y por actuar en base de una realidad concreta.

Para la mayoría de empresas la planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo establecido, durante el cual se formulan los planes, programas, presupuestos y proyectos de inversión. También se debería entender como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio siempre son continuos. La idea no es que los planes estratégicos deberían cambiarse diariamente sino que la tarea de planeación estratégica debe

efectuarse en forma simultánea y sistemática siendo sustentadas por las acciones, políticas y estrategias concretas, teniendo presente la estructura orgánica y funcional de la empresa en particular.

En términos filosóficos, la planeación estratégica es una actividad científica que requiere de una actitud formal de la organización y en una óptica de vida, la dedicación para actuar con base a la observación del futuro del negocio, y determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la alta dirección. Además representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos.

Obviamente para mejores resultados de los ejecutivos y el personal calificado de la organización, deben creer en el valor de los planes estratégicos y deberán tratar de desempeñar sus actividades de lo mejor posible.

Es importante el compromiso de la alta dirección y miembros de la organización para la implementación y ejecución efectiva, así como una cultura organizacional que impulse el cambio.

2.2.1.1.2 Estructura de Planeación Estratégica:

La estructura de un sistema de planeación estratégica formal u operativa une tres tipos de planes fundamentales que son conocidos como: planes maestros, planes estratégicos, presupuestos a corto plazo y planes operativos. En una compañía que se caracteriza por su división descentralizada de negocios existentes este tipo de unión entre cada plan y la división, asimismo, existe una unión diferente entre los planes estratégicos formulados en la oficina de la gerencia o la alta dirección, con respecto a los planes de cada división.

El plan estratégico bajo este tipo de estructura, se considera como el esfuerzo sistemático más o menos

formalizado por la compañía para establecer los objetivos, metas, acciones, políticas y estrategias básicas, a fin de desarrollar los planes detallados que ponen en práctica dichas políticas y estrategias para lograr los objetivos específicos de la empresa.

En la práctica, bajo cualquier estructura de planeación que asuma una empresa, siempre existirán numerosos características fundamentales de la planeación servirán como base para el desarrollo conceptual y operativa de los modelos descritos en el presente trabajo.

2.2.1.1.3 Modelos de Planeación Estratégica:

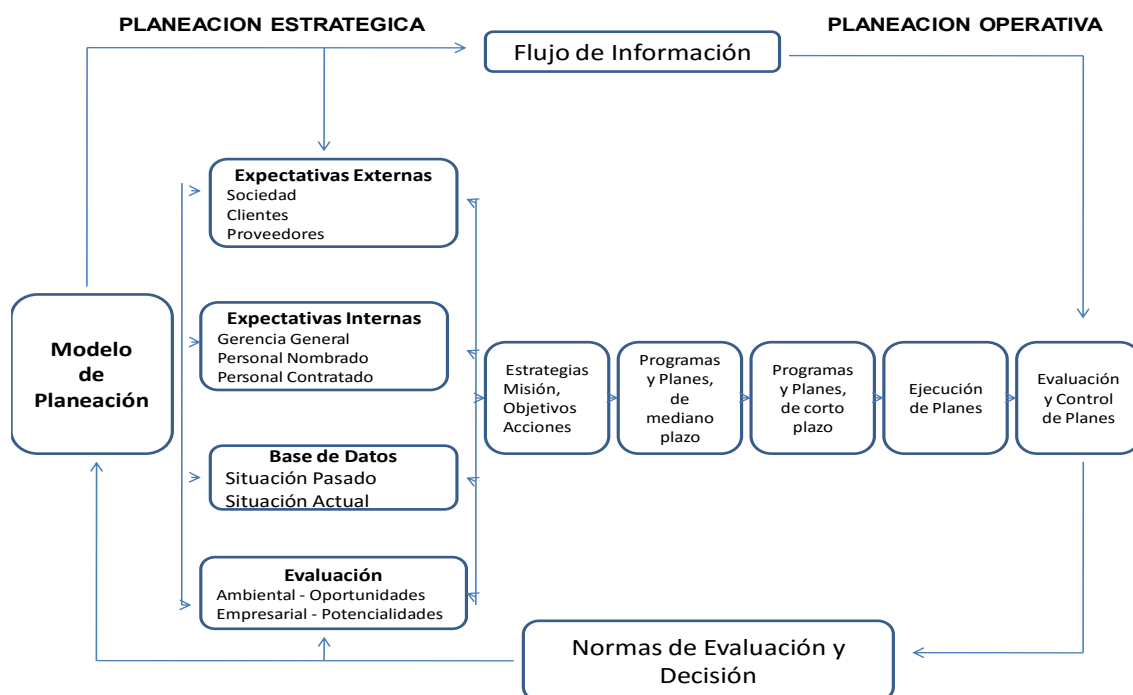
Un modelo de planeación estratégica puede ser conceptual u operativo, el modelo conceptual de planeación es la que presenta una idea donde los elementos básicos deberían ser generales, y la imagen central debe conceptualizarse mediante la generalización y particularidad de procesos de formulación de planes. El modelo operativo o formal es aquel que se utilizan en la realidad y cuya aplicación está vigente en los órganos operativos y administrativos de la empresa. En la organización empresarial, un modelo conceptual de planeación estratégica, por si sola, ya que representa un instrumento poderosa de gestión de la empresa, que proporciona al gerente una guía del funcionamiento del proceso operativo.

Al respecto, durante varios años se ha examinado varios sistemas de planeación estratégica en diferentes empresas y se ha llegado a la conclusión de los que llevan a cabo una planeación completa y efectiva siguen este tipo de modelo explícita o implícitamente. En forma paradójica, no se ha encontrado un sistema operativo o formal de planeación que este puesto en forma de diagramas de una empresa, de la misma manera que se lustra en el esquema desarrollado. Es de mencionar, que los diagramas de flujo operativo varían de acuerdo con las diferencias existentes entre empresas del entorno, pero en el fondo los elementos básicos del esquema se

encuentran también en los mejores sistemas operativos. Si un elemento del modelo falla, sea explícito o implícito puede que el sistema no opere con eficiencia.

Grafico No 3

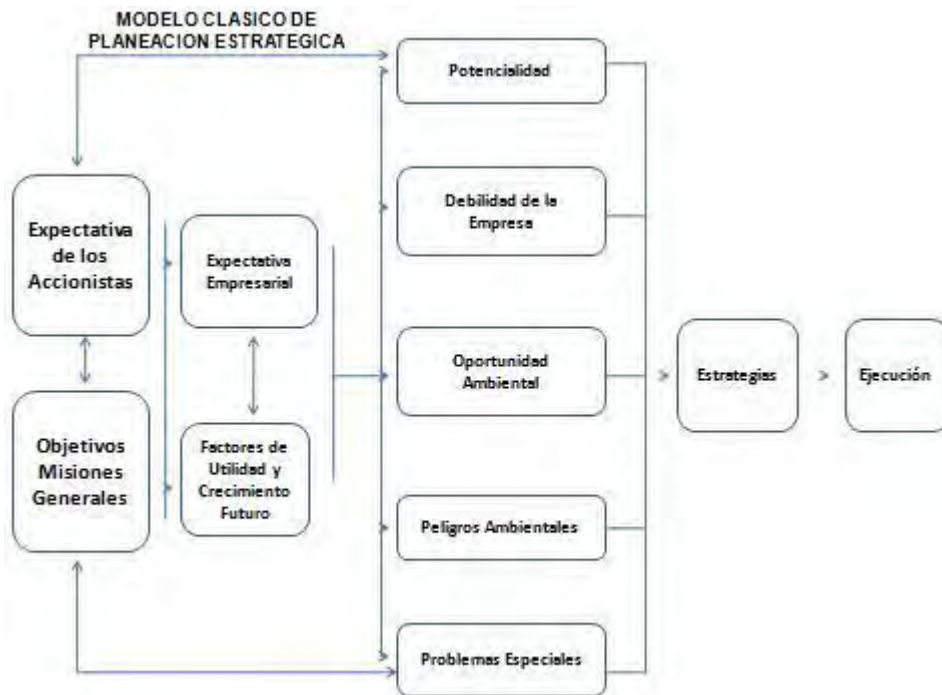
MODELO DE PLANEACION ESTRATEGICA EMPRESARIAL



Fuente: Planeación Estratégica, Simón Andrade, Pagina 80.

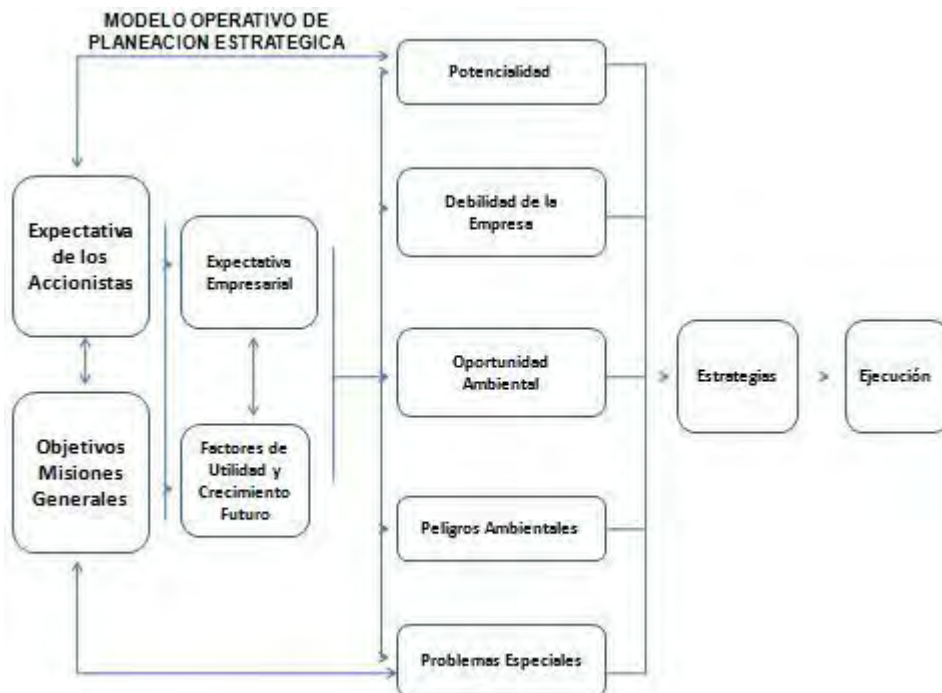
Según Steiner, un modelo consiste en hacer varias observaciones acerca del modelo de la planeación estratégica. El modelo no comprende solo una dimensión de tiempo, sino varios periodos. La gente muchas veces habla de un plan de tres o cinco años, pero generalmente los sistemas de planeación estratégica no tienen un horizonte de tiempo fijo. En la mayoría de las empresas el horizonte y los propósitos básicos de la materia tienen una dimensión de tiempo ilimitado y son manejados sin ningún cambio durante mucho tiempo.

Grafico No 4
MODELO CLASICO DE LA PLANEACION ESTRATEGICA



Fuente: Planeación Estratégica, Simón Andrade E, Pagina 88

Grafico No 5
MODELO OPERATIVO DE LA PLANEACION ESTRATEGICA



Fuente: Planeación Estratégica, Simón Andrade E, Pagina 89

2.2.1.1.4 Premisas de Planeación Estratégica:

Una premisa significativa literalmente lo que va antes de un elemento de juicio, lo que se establece con anterioridad, o se declara como introductorio, postulado o implicado. Las premisas como se muestra en el esquema anterior están divididas en dos tipos: el plan para planear y la información sustancial, necesaria para el desarrollo e implementación de los planes. Antes de llevar a cabo la programación estratégica de planeación es importante que las personas involucradas en esta tarea tengan un amplio conocimiento de lo que piensa el Gerente General, el Directorio y la Junta de Accionistas y saber como operara dicho sistema.

Las premisas esenciales de la planeación se muestran en los cuadros de línea vertical. La información acumulada en estas aéreas algunas veces es llamada “análisis de situación”, también se usan otros términos para expresar esta parte de la planeación, tales como: evaluación corporativa, análisis de posición y premisas de planeación. Ninguna organización, sin importar cual lucrativa sea, puede examinar en forma minuciosa todos los elementos que posiblemente están incluidos en el análisis de la situación.

Es por ello que cada organización debe identificar aquellos elementos, pasados, presentes y futuros que son de gran importancia para su crecimiento, prosperidad y bienestar, y debe concentrar su pensamiento y sus esfuerzos para entenderlos positivamente. Asimismo es importante considerar ciertos elementos externos en el proceso de planeación estratégica, aunque pueden ser estimados sin ser investigados o sacados de documentos publicados en el exterior.

En la parte superior se encuentran las “expectativas de los principales intereses externos”. Para las compañías más grandes es importante saber en la planeación estratégica cuales son los intereses de sus principales componentes y como se esperan que cambien.

Los ejecutivos y los trabajadores de una organización también tienen intereses que deberían ser considerados en la planeación. Mas si provienen de los altos ejecutivos y de sus sistemas de valores, que no son premisas fundamentales para el sistema de planeación estratégica.

2.2.1.1.5 Niveles de Planeación Estratégica:

Las etapas de formulación, implementación y control se desarrollan en tres niveles diferentes de la organización.

a) Estrategias de Nivel Corporativo

Si una organización tiene más de dos líneas de negocios necesita de una estrategia a nivel corporativo, esta estrategia busca dar respuesta a la pregunta ¿en qué negocios debemos participar?, La estrategia a nivel corporativo los papeles que desempeñara cada unidad de negocios de la organización. La estrategia a este nivel es formulada por la alta dirección. Debemos en este nivel también responder a los interrogantes ¿Cuáles son las metas y las expectativas para cada negocio? Y ¿Cómo se debe asignar los recursos para alcanzar estas metas?.

b) Estrategias a Nivel de Negocio

Esta estrategia enfoca a una línea de negocios, da respuesta a las siguientes preguntas: ¿Cómo competirá el negocio en su mercado? ¿Qué productos o servicios deben operar? ¿A qué clientes pretende servir? ¿Cómo se distribuirán los recursos en el negocio?. La estrategia de la unidad de negocios pretende determinar qué posición debe adoptar el negocio ante su mercado y como debe actuar, dado sus recursos y las condiciones de mercado. La organización se administra como un portafolio de negocios, cada unidad de negocios sirve a un producto y segmento de mercado claramente definido con una estrategia definida propia.

Cada unidad de negocio de portafolio desarrollara una estrategia adaptada a sus capacidades y necesidades de su competencia, pero en su consistencia con las capacidades y necesidades generales de la organización. El portafolio se administra para que sirva a los intereses de la organización como un todo, alcanzar un crecimiento equilibrado, ingresos y mezcla de activos con un nivel de riesgo aceptable y controlado⁴.

Estrategias de Nivel Funcional⁵

Estos crean un marco para los gerentes que están a cargo de cada función (finanzas, operaciones, marketing, etc.), para que haga posible las estrategias de la unidad de negocios y de la empresa. De este modo las estrategias a nivel funcional completan la jerarquía de las estrategias. Los planes operativos siguen las estrategias a nivel funcional.

2.2.1.1.6 Marco de la Planeación Estratégica:

2.2.1.1.6.1 A Nivel Corporativa: En ella se define la Estrategia a nivel Corporativo, existiendo para ello cuatro (4) enfoques; Grandes Estrategias, Cartera Corporativo, Cinco Fuerzas de la Estrategia Corporativa y las Estrategias de la Empresa Corporativa.

a) Grandes Estrategias:

Stephn Robbins, sostiene que algunas empresas prefieren mantener las cosas como están y otras en sentido contrario extienden rápidamente sus operaciones y desarrollan nuevos negocios, otras buscan alianzas para seguir creciendo, otras empresas prefieren retraerse en el mercado recortando y vendiendo algunos de sus negocios, estas estrategias generalmente se determinan en el análisis FODA.

⁴ Robbins, Stephen y Couter, Mary. **Administración** Ed. Prentice Hall S.A., 5ta Ed., México 1996 pág. 297

⁵ Stoner, James A.F **Administración** Ed. Prentice Hall S.A. 6ta ed. 1999, pág. 297

Grafico No 6



Fuente: el prisma.com

b) Portafolio (Cartera) Corporativo:

Stephn Robbins, define que es uno de los enfoques más populares, toda vez que la Alta Dirección evalúa cada una de las unidades de negocio tanto externa (mercado) como interna (propia empresa). El enfoque es racional y analítico y está fundamentado en las oportunidades del mercado.

El enfoque Boston Consulting Group (BCG) evalúa cada una de las unidades de negocio, trazándose una matriz de 2 x 2 para identificar cuales ofrecen alto potencial y cuales son freno para la organización. La matriz define cuatro grandes grupo de negocios

Estrellas (rápido crecimiento, alta participación de mercado)

- Las Estrellas está utilizando grandes cantidades de efectivo. Las Estrellas son líderes en el negocio. Por lo tanto, deben generar también grandes cantidades de efectivo.
- Las Estrellas están frecuentemente dificultades en balancear su flujo de efectivo neto. Sin embargo, si está necesitada de liquidez debe hacerse cualquier esfuerzo necesario para mantener su participación de mercado, porque las

recompensas serán Vacas lecheras si se guarda la participación de mercado.

Vacas Lecheras (crecimiento bajo, alta participación de mercado)

- Los beneficios y la generación de efectivo deben ser altos. Debido al crecimiento lento, las inversiones que son necesarias, deben ser bajas.
- Las Vacas lecheras son a menudo las estrellas de ayer, y ellas son el sustento de una compañía.

Perros (crecimiento lento, baja participación de mercado)

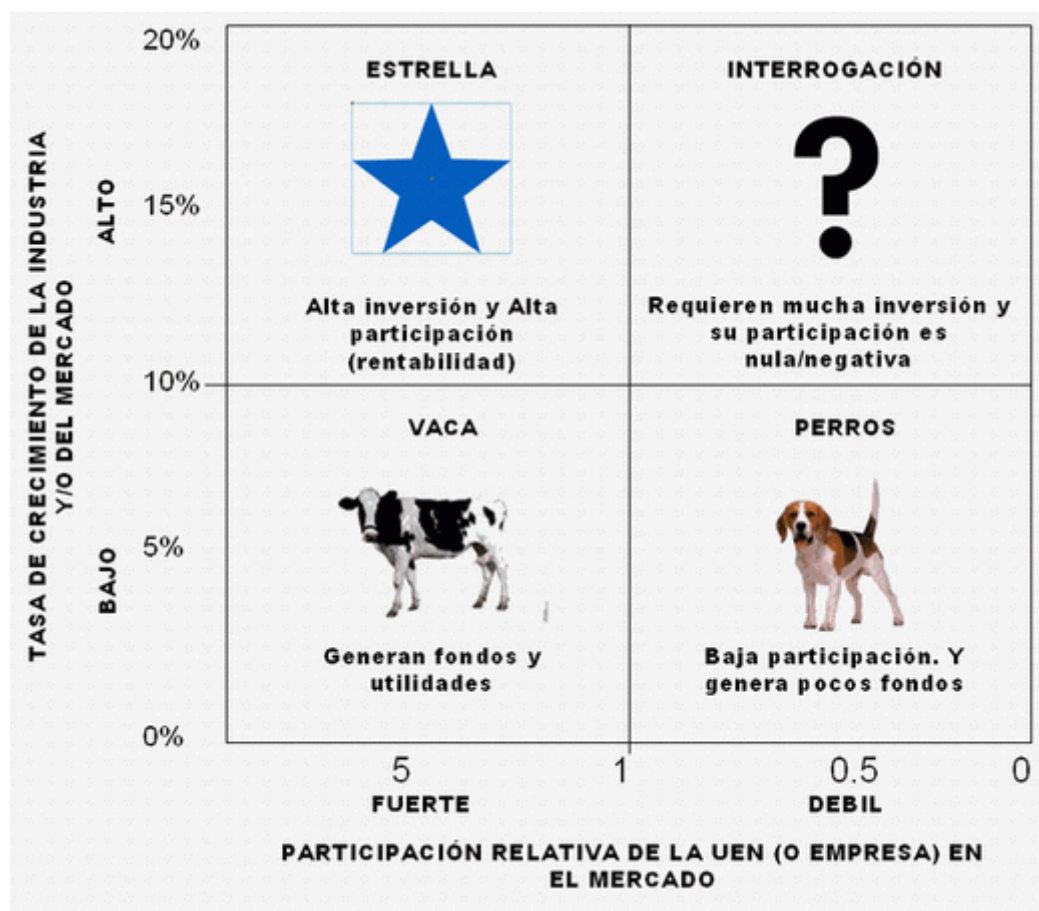
- Evite y disminuya el número del Perros en una compañía.
- Tenga cuidado en emprender costosos “planes de rescate”.
- Los Perros debe entregar efectivo, si no, deben ser liquidados.

Signos de Interrogación (alto crecimiento, baja participación de mercado)

- Los Signos de interrogación; tienen las peores características de efectivo de todos, porque tiene altas demandas de efectivo y genera bajos retornos, debido a baja participación de mercado.
- Si la participación de mercado se mantiene invariable, los Signos de Interrogación; sólo absorberán grandes cantidades de efectivo.
- Invierta fuertemente, o liquide, o no invierta nada y genere algún nivel de efectivo que pueda. Aumente la participación de mercado o entregue el efectivo.

Grafico No 7

Matriz BCG (Boston Consulting Group)



Fuente: Monografias.com

La matriz BCG supone la existencia de una curva experiencia acumulativa en lo que durante el crecimiento a mayor incremento en los volúmenes de producción y venta, supone también menores costos unitarios de manufacturas de los productos justamente por la acumulación de la experiencia. El BCG supone que a mayores volúmenes de producción significa la reducción en un 20% o 30% en los costos unitarios de producción, entonces podríamos decir que los productos con mayor participación en el mercado tienen menores costos.

La investigación de BCG demuestra que las organizaciones que sacrifican utilidades de corto plazo con la finalidad de ganar mayor participación en el

mercado rinden mayores utilidades largo plazo. Así que la gerencia debe ordenar las vacas y usar el efectivo generando para invertir en las estrellas, las inversiones en estrellas generan altos dividendos y las estrellas se convierte luego en vacas.

Las decisiones más difíciles son las relacionadas a las incógnitas que son riesgosas, por lo que la gerencia solo quiere tener un número muy limitado de estas aventuras especulativas.

Los perros no presentan problemas estratégicos deben venderse o liquidarse en la primera oportunidad, el dinero obtenido de los perros pueden invertirse en incógnitas⁶.

Cinco Fuerzas de la Estrategia Corporativa:

Está relacionada a las “Cinco Fuerzas de Michael Porter” Porter, sostiene que la capacidad de una organización para competir en un mercado, está determinado por los recursos técnicos y económicos lo que permitirá que la empresa llegue a nuevos mercados. Porter, dice que el gerente estratégico debe analizar dichas fuerzas y proponer un programa para influir o defenderse de ellos, el propósito es encontrar un nicho lucrativo y defensible.

Las Cinco fuerzas de Porter son:

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores. El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes, que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

⁶ Robbins, Stephen y Couter, Mary. **Administración** Ed. Prentice Hall S.A., 5ta Ed., México 1996 pag. 273

2. Poder de negociación de los proveedores. Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo.

3. Poder de negociación de los compradores. Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente sindicalizarse.

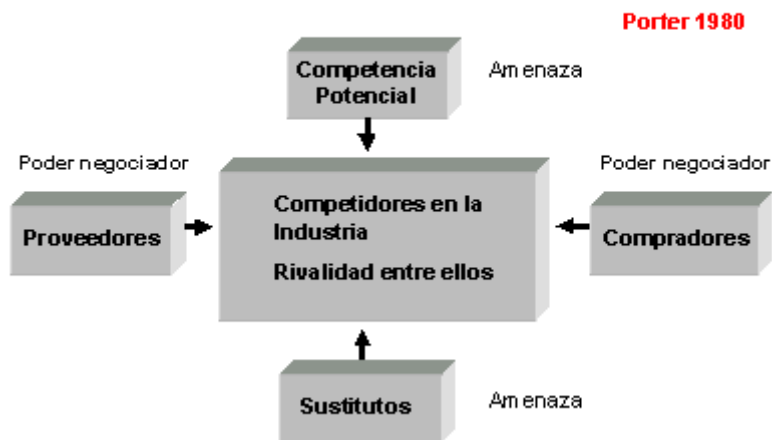
4. Amenaza de ingreso de productos sustitutos. Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

5. La rivalidad entre los competidores. Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos⁷.

⁷ Wikipedia enciclopedia libre “Análisis Porter de las cinco fuerzas”

Grafico No 8

Las Cinco Fuerzas que guían la Competencia Industrial



Fuente: deguate.com El Modelo de las "Cinco Fuerzas" de Porter

c) Estrategia de la Empresa Corporativa:

Peter Drucker, plantea que la estrategia de la empresa está en función de valores y principios que deben estar claramente definidos e identifica siete estrategias empresariales.

- 1) Estrategia para los Accionistas: La empresa debe aumentar al máximo el interés de los accionistas.
- 2) Estrategia para la Prerrogativa Gerencial: La empresa debe aumentar al máximo el interés de la gerencia.
- 3) Estrategia para Intereses Restringidos: La empresa debe aumentar al máximo los intereses de los grupos de los clientes y trabajadores.
- 4) Estrategia para Intereses Irrestringidos: La empresa debe aumentar al máximo los intereses de todos los grupos de interés.
- 5) Estrategia para Armonía Social: La empresa debe aumentar al máximo la armonía social.
- 6) Estrategia de Rawls: La empresa debe fomentar la desigualdad entre los grupos de interés social, si la desigualdad hace que suba el nivel del grupo en peor situación.
- 7) Estrategia para los Proyectos Personales: La empresa debe aumentar al máximo la capacidad para

permitir que los miembros de la empresa lleven a cabo sus proyectos personales⁸.

2.2.1.1.6 Marco de la Planeación Estratégica:

Los gerentes deben definir como quieren que su empresa compita en el mercado, los marcos más divulgados son: Enfoque de la Estrategia Adoptiva y la Estrategia Competitiva⁹.

Grafico No 9



Fuente: Administración, Robbins, Stephen y Couter, Mary.

a) Estrategia de Adaptación.

Fue desarrollado por Raymons Miles y Charles Snow, identificaron cuatro tipos estratégicos; Defensores, Buscadores, Analizadores y Reactores; demostraron que el éxito puede alcanzarse en cualquiera de las tres categorías primeras si existe un buen ajuste entre la estrategia y el entorno de la empresa.

a.1) Defensores: Buscan la estabilidad al hacer énfasis en un dominio de operadores estrechos, en una empresa

⁸ Stoner, James A.F **Administración** Ed. Prentice Hall S.A. 6ta ed. 1999, pág. 302

⁹ Robbins, Stephen y Couter, Mary. **Administración** Ed. Prentice Hall S.A., 5ta Ed., México 1996 pág. 256

bien definida. Tienen negocios bien definidos que buscan defender dentro su nicho, los defensores buscan agresivamente impedir que los competidores entre en su terreno. Los defensores valen de tácticas económicas normales como precios competitivos, calidad, servicios altamente competitivos. Los verdaderos defensores son capaces de labrar y mantener sus nichos de mercado y que los competidores encuentran dificultades para penetrar.

a.2) Buscadores: Procuran la innovación, su fortaleza esta en encontrar y explotar nuevas oportunidades de productos y mercados. Los buscadores dependen de su habilidad para investigar una amplia variedad de condiciones del entorno, tendencias y acontecimientos. Los márgenes de utilidad deben ser altos para justificar los riesgos que asumen y compensar las ineficiencias de la producción.

a.3) Analizadores: Copian las ideas de éxito de los buscadores y debe tener la capacidad de responder a las iniciativas del buscador y al mismo tiempo mantener una eficiencia de operación en sus productos actuales y áreas de mercado. También analizan nuevas oportunidades de negocio, si bien los analizadores tienden a tomar márgenes de utilidad más pequeños que los buscadores, pero son más eficientes.

a.1) Reactores: Operan si un plan estratégico coherente, reaccionan a los controles del entorno y con frecuencia se mete en situaciones de crisis. En general los reactores responden de manera inapropiada tienen un mal desempeño y son renuentes a comprometerse agresivamente con la una estrategia específica para el futuro¹⁰.

¹⁰ Robbins, Stephen y Couter, Mary. **Administración** Ed. Prentice Hall S.A., 5ta Ed., México 1996 págs. 276 y 277.

b) Estrategias de Competitivas.

Michael Porter, plantea su marco de estrategias competitivas e identifica tres estrategias genéricas que los gerentes puedan elegir. El éxito depende de elegir bien una que se adecue correctamente a las fuerzas competitivas de la organización. La contribución más importante es que Porter delinea con cuidado la forma en que la gerencia puede crear y sostener una ventaja competitiva que le dé a la compañía una rentabilidad por encima del promedio. En cualquier organización son cinco las fuerzas competitivas que dictan las reglas del juego, estas cinco reglas juntas determinan la rentabilidad por que ejercen influencia directamente en los precios que las empresas pueden fijar, determinado con ello la estructura de costos y sus requerimientos de inversiones de capital.

1. Barrera de Entrada.
2. Amenaza de Sustitutos.
3. Poder de Negociación de los Compradores.
4. Poder de Negociación de los Proveedores.
5. Rivalidad Existente.

Los gerentes pueden elegir una de las tres estrategias:

1. Liderazgo de Costos: Productos de más bajo costo. El líder busca enérgicamente eficiencia en su producción, mercadotecnia y otras áreas de operación, los gastos administrativos se mantienen al mínimo y la empresa realiza su mayor esfuerzo por disminuir el gasto.
2. Diferenciación: Busca ser la única oferta de productos, de tal manera que los clientes la valoren ampliamente, la diferenciación se podría conseguir con alta calidad, servicio extraordinario, diseño innovador, capacidad tecnológica, imagen de marca positiva.
3. Enfoque: Busca una ventaja en un segmento estrecho, es decir la gerencia selecciona un segmento de mercado o grupo de segmentos, estos segmentos

pueden basarse en la variedad de productos, el tipo de comprador final, el canal de distribución o la ubicación geográfica de los compradores¹¹.

2.2.1.2 La Viabilidad Empresarial:

La viabilidad implica generar caja para atender obligaciones corrientes y evitar la quiebra financiera. Por ello, se afirma que las empresas mueren por su situación de caja. Las empresas sin flujo positivo destruyen valor y colapsan, pues el dinero para las empresas es como la sangre para las personas. El segundo aspecto a considerar es solvencia, esto es, respaldo económico necesario para enfrentar la crisis.

Puede ser que generamos caja, pero no tengamos reservas ni patrimonio para imprevistos. El vivir al día no nos permite sobrevivir en el mediano plazo. A este principio de generar más de lo que se consume debemos agregar otro concepto fundamental conocido como deuda sostenible, pues hay empresa que podría ser viable sin una carga financiera tan pesada. Depende el deudor y de los acreedores arribar al monto que permita a la debilitada empresa continuar.

Lo contrario es engañarse y prolongar la agonía¹².

La viabilidad es tener mercado, clientes y generar ingresos para cumplir con los compromisos comerciales y financieros adquiridos, no solo frente a los acreedores (proveedores, clientes y bancos) sino con los interesados vinculados a la empresas que conforman otras categorías de acreedores, como son los trabajadores y accionistas.

El análisis de viabilidad se basa en los ingresos y gastos relacionados con la empresa, teniendo en cuenta cuando estos son efectivamente recibidos y entregados, es decir, en el flujo de caja (cash flow) libre, a fin de determinar si los fondos son suficientes para soportar

¹¹ Robbins, Stephen y Couter, Mary. **Administración** Ed. Prentice Hall S.A., 5ta Ed., México 1996 pág. 278.

¹² *Por ello ALFREDO BULLARD, ex Presidente del Tribunal de Libre Competencia de INDECOPI, nos dice que más vale un fin horroroso que un horror sin fin.*

el servicio de la deuda anual (principal más intereses) y retribuir adecuadamente al capital aportado por los socios.

Existen criterios financieros que nos permiten analizar si la empresa crea o destruye valor.

No podemos olvidar que, generalmente, fue el error gerencial de sobreestimar las proyecciones de ventas lo que provocó la situación de crisis que enfrenta la empresa. No se puede repetir el mismo error. Es imperativo sincerar cifras y realizar una evaluación o diagnóstico veraz. No hacerlo equivale a rehuir al médico por temor que nos va a decir. Ello no aleja la enfermedad.

Criterios Económicos:

Valor Actual Neto (VAN): Consiste en actualizar, a valor presente, los flujos de caja futuro de la empresa, descontados a cierto tipo de interés (tasa de descuento) y compararlo con el valor actual de la liquidación.

Tasa Interna de Retorno (TIR): Tasa de descuento que iguala al VAN a cero. Es la tasa que exigimos al negocio como tasa de riesgo para aprobar el plan.

Periodo de Retorno (Play Back): El periodo que se considera tardaremos en cobrar los montos concursales y las nuevas inversiones a través de flujos de caja generados por el negocio. Este periodo de espera puede ser mes o años. Conforme se prolonga el lapso la predicción es menos confiable. Para el economista Carlos Paredes, en América Latina toda proyección mayor a tres años es pura fantasía financiera y para la comentarista política Rosa María Palacios el corto plazo es hoy, el mediano plazo el fin de semana y el largo lazo fin de mes¹³.

Criterios Contables:

Índice de Liquidez: Es uno de los elementos más importantes en las finanzas de una empresa, por cuando indica la disponibilidad de liquidez de que dispone la empresa. La

¹³ Pinkas Flint. Reflotamiento, Prentice Hall S.A., 1ra Ed., Perú 2004 págs. 303 al 305.

operatividad de la empresa depende de la liquidez que tenga la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras, con sus proveedores, con sus empleados, con la capacidad que tenga para renovar su tecnología, para ampliar su capacidad industrial, para adquirir materia prima, etc.

Es por eso que la empresa requiere medir con más o menos exactitud su verdadera capacidad financiera para respaldar todas sus necesidades y obligaciones.

Para determinar el índice de liquidez, emplearemos dos ratios financieros:

$$\text{Liquidez General} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

Índice de Solvencia: Mide la capacidad de endeudamiento de la empresa y su capacidad de respaldo del cual disponen para afrontar las obligaciones o deudas contraídas con recursos económicos que posee la empresa. Este índice brinda una clara idea acerca de la autonomía financiera de la empresa.

Para determinar el índice de solvencia, emplearemos dos ratios financieros:

$$\text{Endeudamiento Patrimonial} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{Endeudamiento Activo Fijo Largo Plazo} = \frac{\text{Obligaciones Financieras}}{\text{Activo Fijo Neto}}$$

Índice de Gestión.- Muestran los efectos de las decisiones y las políticas adoptadas por la Empresa en relación con la utilización de los fondos.

Para determinar el índice de solvencia, emplearemos tres ratios financieros:

$$\text{Rotación de Cuentas por Cobrar} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$$

$$\text{Rotación de Inventario} = \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario Final}}$$

$$\text{Gastos Financieros} = \frac{\text{Gastos Financieros}}{\text{Ventas}}$$

Índice de Rentabilidad.- Sus resultados materializan la eficiencia o la ineficiencia en la gestión empresarial, es decir la forma en que los directivos han utilizado los recursos, por tal razón la dirección debe velar por el comportamiento de estos índices, pues mientras mayores sean sus resultados, mayor será la prosperidad de la misma, o también puede ser la inversa si los recursos no se utilizan adecuadamente.

Para determinar el índice de rentabilidad, emplearemos tres ratios financieros:

$$\text{Retorno Sobre los Activos} = \frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Activo Total}}$$

$$\text{Retorno Sobre la Inversión} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$$

$$\text{Retorno Sobre el Patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$$

2.2.1.3 El Sector Saneamiento en el Perú.

a) Descripción del Sector:

El sector de servicios de saneamiento en el Perú está conformado por las empresas o Juntas Administradoras de Servicios (JAS), que brindan este servicio; la Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento (SUNASS) como ente supervisor, el Ministerio de Economía a través de la Dirección Nacional del Presupuesto Público y el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento como órgano de apoyo, en el “Programa Agua para Todos”.

Las empresas brindan sus servicios en el ámbito urbano, y se clasifican de acuerdo al número de conexiones domiciliarias de agua potable:

Grandes Empresas	> a 40,000 clientes.
Medianas Empresas	> a 10,000 < 40,000 clientes.
Pequeñas Empresas	< 10,000 clientes

Grandes empresas son 11, medianas son 21, pequeñas son 17 y SEDAPAL por considerarse una empresa que no puede compararse con las empresa del interior del país, haciendo un total de 50 empresas, todas las empresas excepto SEDAPAL son empresas municipales de derecho privado, organizadas como sociedades anónimas, en virtud de lo dispuesto por la Ley General de Servicios de Saneamiento Ley No 26338 del 24 de julio de 1994 y su Reglamento aprobado por Decreto Supremo No 09-95-PRES del 28 de agosto de 1995.

Estas empresas actúan con autonomía administrativa, técnica, económica y financiera. Tiene por objeto realizar todas las actividades vinculadas a la prestación de los servicios públicos de

agua y alcantarillado. Captación, procesamiento, almacenamiento y distribución, así como el control de operación y mantenimiento.

Asimismo deben realizar el planeamiento, programación, financiación, normatividad, preparación de proyectos, ejecución de obras, supervisión, asesoría, asistencia técnica y celebrar todos los actos y contratos necesarios para cumplir con su objetivo.

b) Evolución del Sector:

El Decreto Legislativo No 574 del 5 de abril de 1990, y el Decreto Legislativo No 601 del 1 de mayo de 1990, disponen la transferencia de todas las empresas filiales y unidades operativas del SENAPA a las Municipalidades Provinciales.

En la Constitución de 1993 se establece la responsabilidad de los municipios en la prestación de los servicios públicos, posteriormente se aprueba la Ley No 26338 Ley General de Servicios de Saneamiento de fecha 24 de julio de 1994 y su Reglamento se aprueba mediante el Decreto Supremo No 09-95-PRES del 28 de agosto de 1995. Esta Ley, vigente hasta la actualidad, establece las competencias de las instituciones involucradas en el sector, determina los deberes y derechos de los usuarios y las entidades prestadoras, define el régimen tarifario, establece las condiciones y modalidades de la participación privada entre otras cosas.

Este periodo se ha caracterizado por una profunda transformación del sector y de las instituciones involucradas en el. Las recientes creadas empresas prestadoras de servicios de saneamiento a cargo de las municipalidades representan un avance en cuanto a descentralización.

La Ley No 26338 Ley General de Servicios de Saneamiento, considera implementar un sistema tarifario en tres etapas Preparatoria, Mejoramiento y Definitiva, al final de las cuales deberían ser autosostenible, técnicamente, operativamente,

económicamente y financieramente garantizando los servicios que presta.

Grafico No 10



Fuente: Ley No 26338

1) Etapa Preparatoria:

En este periodo se debe elaborar los planes de acciones inmediatas, para hacer frente a los problemas más urgentes que requieran atención inmediata. En esta etapa las empresas deben elaborar un Plan para un horizonte temporal de planeamiento de 20 a 30 años denominado Plan Maestro. Así también deben elaborar un Plan Financiero que contenga la evaluación financiera detallada, este plan incluye las fuentes de financiamiento que la empresa efectivamente podrá emplear y las inversiones que podrá ejecutar.

2) Etapa de Mejoramiento:

Esta etapa se inicia con la aprobación de las formulas tarifarias y las metas de gestión contenidas en la etapa de mejoramiento.

Las tarifas determinadas mediante el estudio tarifario elaborado por la SUNASS, permitirán cubrir el costo medio anual, que incluye los costos de explotación, las inversiones financieras mediante recursos propios, el servicio de la deuda, los impuestos y un cierto nivel de rentabilidad. Las tarifas se ajustan en términos reales y por inflación con los Índices de Precios al por Mayor (IPC).

3) Etapa Definitiva:

Esta etapa tiene vigencia permanente pero involucra revisiones de tarifas y planes maestros cada cinco años. Las tarifas se ajustan por inflación, basándose en los incrementos de los costos de una canasta básica de productos establecido por SUNASS.¹⁴

2.2.1.4 Descripción de EMAPA SAN MARTIN S.A.

2.2.1.4.1 Reseña Histórica de EMAPA SAN MARTIN S.A.

A fines del mes de Enero de 1991, mediante D.S. N° 027-91-PCM, se decreta la transferencia de los servicios de agua potable y alcantarillado que venía siendo administrando por la entonces Empresa Servicio Nacional de Abastecimiento de Agua Potable y Alcantarillado - SENAPA en las provincias de San Martín (Tarapoto, La Banda de Shilcayo y Morales), Moyobamba, Lamas, Mariscal Cáceres (Juanjuí, Huallaga, (Saposo) y Rioja a sus respectivos Concejos Provinciales. El argumento de estas transferencias están descritas en el Art. 10°, 36° y 58° de la Ley N° 23853; así como en los Art. 84°, 85°, tercera y octava disposición complementaria de la Ley N° 24948. Las normas legales que definen y señalan el proceso de la transferencia con los Decretos Legislativos N° 574 y N° 601, complementados con el D.S N° 030-90-PCM.

Para los efectos del proceso se suscriben dos actas una preliminar de fecha 15 de Marzo de 1991 y la otra definitiva del

¹⁴ [www. Sunass.gob.pe](http://www.sunass.gob.pe) "Antecedentes históricos del sector".

24 de Abril de 1992. La información Financiera, Contable, Comercial y Técnica como base de la transferencia es tomada a fecha 30 de Setiembre de 1991.

Cuando se decreta el D.S. N° 027-91-PCM, la información financiera consolidada comprendía los servicios de Tarapoto – Lamas y Rioja que venían siendo administradas por la Ex – Unidad Operativa de SENAPA – San Martín. Las administraciones de Juanjuí y Moyobamba habían sido transferidas en calidad de encargo a sus respectivas Municipalidades Provinciales, en tanto que la de Saposoa había sido tomada por su Municipalidad Provincial.

A convocatoria de la Alcaldía del Concejo Provincial de San Martín de fecha 16 de Agosto de 1991, se instala la Junta Empresarial. El día 24 de Setiembre se aprueban los Estatutos de la Empresa.

La Municipalidad Provincial de Moyobamba desiste en integrar la nueva institución. El 26 de Setiembre de 1991, por acuerdo de alcaldía crea su propia Empresa Municipal y gestiona su separación, dando lugar a que el día 18 de Marzo de 1994 se dicte el D.S. N° 07-94-PRES, se modifique el D.S. N° 027-91-PCM y se apruebe en forma definitiva la transferencia efectuada por SENAPA el 11 de Setiembre de 1990 en forma separada.

Con fecha 25 de Enero de 1997, en sesión Extraordinaria de Junta Empresarial se acuerda incorporar como accionistas a las Municipalidades de Picota, Tocache y Bellavista. Quedando de esta manera EMAPA SAN MARTIN S.A., integrada por las Municipalidades Provinciales de San Martín, Mariscal Cáceres, Rioja, Lamas, Huallaga, San José de Sisa, Picota, Tocache y Bellavista.

En Sesión Ordinaria y Extraordinaria de Junta Empresarial de fecha 26 de Abril de 1997 se aprueba el nuevo Estatuto de la Empresa y se modifica la denominación Social de

la Empresa, quedando de esta manera constituida como Sociedad Anónima.

Con fecha 21 de Noviembre de 1998, en Sesión Ordinaria de Junta General de Accionistas, en concordancia al Art. 19° de la Ley N° 26338, Ley General de Servicios de Saneamiento, se acuerda transferir acciones a las Municipalidades Distritales de Morales y de La Banda de Shilcayo, distribución que se efectúa en relación con el número de habitantes existentes en cada Distrito, datos tomados del último Censo Nacional, convirtiéndose dichas Municipalidades Distritales en accionistas, disminuyendo como consecuencia el porcentaje de participación accionaria de la Municipalidad Provincial de San Martín.

Las empresas de saneamiento, entre las que se encuentra EMAPA SAN MARTIN S.A., están reguladas por disposiciones de la SUNASS cuyas atribuciones están de acuerdo a la Ley No 26284.

2.2.1.4.2 MISIÓN

"Brindar un adecuado y permanente servicio de saneamiento básico a la población comprendida en el ámbito de la empresa"

2.2.1.4.3 VISIÓN

"Ser líderes en la macro región amazónica en servicios básicos de agua potable y desagüe"

2.2.1.4.4 ANALISIS FODA

FORTALEZAS

- Razonable nivel de cobertura en la atención de los servicios de agua potable.
- Existencia de planes de vulnerabilidad y acciones de emergencia.
- Respuesta oportuna del personal ante situaciones críticas de los sistemas.

- En promedio, a nivel de empresa, se tiene una continuidad del servicio de 13 horas.
- Empresa legalmente constituida con autonomía financiera y normativa.
- Recursos humanos con perfil de condiciones personales para cubrir los puestos.
- Política empresarial para el desarrollo de los recursos humanos.
- Estructura Organizacional consolidada.
- Manual de Organización y Funciones actualizado y vigente.
- Cultura Organizacional en desarrollo.
- Implantación de un sistema informático integral e integrado en los diferentes sistemas de la empresa.
- La cobranza se encuentra descentralizada, utilizándose además de la oficina de recaudación de la empresa, Centros Autorizados de Cobranza y Entidades Bancarias.
- La Empresa participa activamente en la conservación y protección del medio ambiente.
- Predisposición de la población que no cuenta con algunos de nuestros servicios, en la ejecución de obras de saneamiento.
- Única Empresa que brinda servicios de saneamiento en el ámbito de jurisdicción (Monopolio).

OPORTUNIDADES

- Importante mercado de usuarios factibles y potenciales, mostrando una tendencia creciente.
- Apoyo de Organismos No Gubernamentales Internacionales con programas de asistencia técnica y capacitación especializada.
- La problemática de la empresa se ve reforzada institucionalmente a nivel nacional con la

Asociación Nacional de Empresas de Agua Potable y Alcantarillado (ANEPSA).

- Posibilidad de acceder a tecnologías de punta.
- Efectuar Alianzas Estratégicas con otras Empresas Prestadoras de Servicios.
- Conseguir transferencias por intermediación de la Municipalidad Provincial y/o Distrital, para financiar proyectos de mayor envergadura.
- Conseguir transferencias del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, como parte del apoyo del Estado Peruano a las empresas que prestan servicios básicos de saneamiento en el Perú.

DEBILIDADES

- Sucursales débiles y con pocos recursos.
- Bajo nivel de capacitación.
- Bajo nivel de Administración de los procesos de los RR.HH.
- No existe una base de datos con información del comportamiento de la empresa que permita dirigirla.
- No se utiliza continuamente los indicadores de gestión.
- No existe una planificación de los proyectos que permita la planificación estratégica de la empresa.
- La Empresa carece de un catastro técnico y comercial de usuarios actualizado que le permita contar con información básica y oportuna.
- Elevado nivel de pérdida de agua potable.
- Baja facturación y recaudación.
- Falta de educación sanitaria en la población
- Escaso mantenimiento a los equipos de cómputo y unidades móviles.
- La falta de financiamiento y liquidez ocasiona restricciones de la programación de inversiones.

- El sistema de agua potable cuenta con infraestructura de distribución antigua, sobre todo en la parte central de las localidades bajo la administración de la empresa.
- Limitada macro y micro medición.
- Faltan afericiones periódicas de medidores, mantenimiento y reparación de los mismos.
- No contar con información sobre catastro urbano que tienen las Municipalidades.

AMENAZAS

- Falta de recursos financieros.
- Retraso tarifario.
- Existencia de usuarios clandestinos.
- Falta de Educación Sanitaria, en el uso racional de los servicios de saneamiento.
- Deforestación indiscriminada afecta el medio ambiente.
- Injerencia política en las decisiones empresariales.
- Normatividad vigente no permite el desarrollo de la Empresa.
- Un sector de la población considera a la Empresa como su enemigo.

2.2.1.4.5 Problemática.

El diagnóstico es enmarcado en los problemas de Producción, Distribución, Recolección, Comercialización, Infraestructura, Económico Financiero y el Entorno Empresarial.

➤ **Problemas de Producción.**

EMAPA SAN MARTIN S.A., se abastece de agua de las micro cuencas del Shilcayo, Cachiyacu y Ahuashiyacu en Tarapoto, Shima en Saposoa, Juanjuicillo en Lamas, Aminio en San José de Sisa, Valencia y Baños en Bellavista, los recursos hídricos son captados por gravedad a través de las captaciones.

Cada captación está ligada a una planta de tratamiento la mismas que con el paso de años se han deteriorado por lo que merece especial atención en su mantenimiento y mejoramiento de tal forma que se pueda garantizar la producción de agua potable tanto en cantidad como en calidad.

Es preciso indicar que el rendimiento de las fuentes ha ido disminuyendo debido a la permanente deforestación de las cabeceras, originándose derrumbes de los cerros cercanos a las riberas y cauces afectando los caudales y la calidad del agua.

La turbiedad de los ríos en época de lluvia, hace que se requieran gran cantidad de insumos químicos, estos aspectos hacen que los costos de producción sean elevados por las condiciones especiales de la región y en épocas de estiaje la captación de agua disminuye considerablemente lo que limita nuestra capacidad de atención a los usuarios.

➤ **Problemas de Distribución.**

Redes de agua potable vulnerables debido a la antigüedad, lo que ocasionan fugas, afectando la continuidad del servicio, y no existencia de redes matrices en diferentes sectores.

El mantenimiento es solo correctivo, debiéndose realizar programas de mantenimiento preventivo, en todos los componentes del sistema.

Para llevar a cabo un programa permanente de operación y mantenimiento, se debe contar necesariamente con el soporte de un catastro de instalaciones, equipos, permanentemente actualizado.

➤ **Problemas de Recolección.**

El sistema de recolección de aguas residuales, se hace íntegramente por gravedad, mediante el sistema separativo. La red está conformada por colectores secundarios, colectores primarios y emisores. La mayor longitud de los colectores secundarios es de 8" de diámetro, tubería de Asbesto Cemento, con 30 años de antigüedad y se encuentra en las zonas céntricas de la ciudad. Estos colectores tienen restringida capacidad de conducción, presentándose tramos de constante arenamiento, así como colapso de las tuberías por deterioro; además, se presentan continuos atoros por infiltración de aguas de lluvia ya que existe un gran número de usuarios que evacuan las agua de lluvia hacia los colectores, generando reboses en los buzones épocas de lluvias y anegamiento de las vías.

➤ **Problemas de Comercialización.**

Las situaciones expresadas en el diagnóstico ampliado del Área Comercial se resaltan en los siguientes puntos:

- Existen una serie de deficiencias y limitaciones, que son causadas principalmente por un deficiente catastro comercial, en este sentido ello cumple un papel importante para lograr la eficiencia comercial, ya que con un buen sistema catastral se podrá optimizar la facturación, reparto de recibos, cobranzas y el control del estado de las conexiones serán confiables.
- Los elevados niveles de pérdidas estimados son producto principalmente de la falta de educación sanitaria de la población en el uso del agua así como un buen programa de mantenimiento preventivo, en razón a ello se debe poner énfasis en un programa de reducción de pérdidas que deberá ir de la mano con un programa agresivo de instalación de micromedidores domiciliarios.

➤ **Problemas Económico Financiero.**

Desde el año 1999 la entidad registra pérdidas contables situación que no le permite desarrollarse y esta es motivada por las siguientes razones:

- El comportamiento de los ingresos por servicios de agua y alcantarillado sanitario, no es suficiente para cubrir los costos de operación y mantenimiento, por cuanto las tarifas no reflejan su precio real.
- La Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento, ha dispuesto una reestructuración tarifaria en su primera y segunda etapa, lo cual ha incidido negativamente en los ingresos por cuanto ha reducido los consumos mínimos asignados, la intención de SUNASS fue que la EPS prioricen las inversiones en micromedición de tal forma que los clientes paguen lo que realmente consumen con la asignación de algunos costos fijos mínimos.
- La deuda de UTE-FONAVI, actualmente asciende a S/. 25'054,374 nuevos soles, los componentes son el principal, intereses corrientes y moras. La deuda fue contraída para el financiamiento de importantes obras de saneamiento.

La amortización de la deuda ha sido insignificante, situación que se viene registrando desde 1999, lo cual está conduciendo a una imposibilidad de pago. El monto pagado a la Ex UTE FONAVI, asciende en total S/. 604,016 del cual Tarapoto aporta con S/. 486,526 San José de Sisa con S/. 67,243 y S/. 33,736 son aportados por la Provincia de Rioja y Picota S/. 16,512.

Las Provincias de El Dorado y San Martín son las que tienen la mayor cantidad de deuda por montos de S/.11'319,601 y S/. 10'344,829 respectivamente.

El Estado Peruano ha intentado dar una solución a este tema que agobia a muchas empresas del sector

saneamiento, para lo cual se ha publicado en el Diario Oficial El Peruano la Ley No 27045 "Ley de Extinción de las Deudas de Saneamiento de los Usuarios y Regularización de las Deudas de las Entidades Prestadoras de Servicio de Saneamiento al Fondo Nacional de Vivienda FONAVI" promulgada en diciembre de 1998 y publicada en enero de 1999, la cual dicho sea de paso nunca entro en vigencia por que no se aprobó su Reglamento.

Lo más resaltante de la Ley está escrito en el Artículo No 4 "Modalidad del Programa de Regularización de la Deudas de las Entidades Prestadoras de Servicio de Saneamiento", bajo tres modalidades:

1. Al contado, en cuyo caso la deuda se reducirá en 50%.
2. Mediante la capitalización de la deuda, en esta modalidad la deuda se reducirá el 30% y conllevara a la emisión correspondiente de acciones.
3. En forma fraccionada, tres meses de periodo de gracia, 24 meses de plazo para cancelarla, al momento del fraccionamiento la entidad abonará el 20% de la deuda. (ver anexo 7.4).

- La estructura de costos está compuesto por los costos de producción, operación y mantenimiento. En los últimos años tenemos un comportamiento variado. Después de haberse incrementado del 2004 al 2005 en 11.93% equivalente a S/.1'319,330, en los siguientes años (2006 y 2007) disminuye en 6 y 8.11 por ciento.

Los costos de producción registran disminución de 12.67% y 13.66% entre el 2007 y 2008. Sin embargo la proporción de la participación del Costo Total asciende en promedio a casi el 47.80%, lo que implica que en pequeñas variaciones registradas reportan fuertes cantidades en dinero.

Los gastos de ventas se incrementaron entre 2006-2007 en 24.96% mientras que al cierre de 2008 disminuyó en 14.91%. Sin embargo esto solo representa alrededor del 12.13% en promedio del total de los costos, teniendo muy poca incidencia en la estructura de costos en cuestión.

➤ **Problemas de Infraestructura.**

La infraestructura existente para la producción y distribución de agua potable es insuficiente ante el rápido crecimiento de la población. Además la infraestructura en su conjunto no cuenta con un programa de mantenimiento preventivo, motivo por el cual, se realiza mantenimiento correctivo con valores que cada vez son más altos.

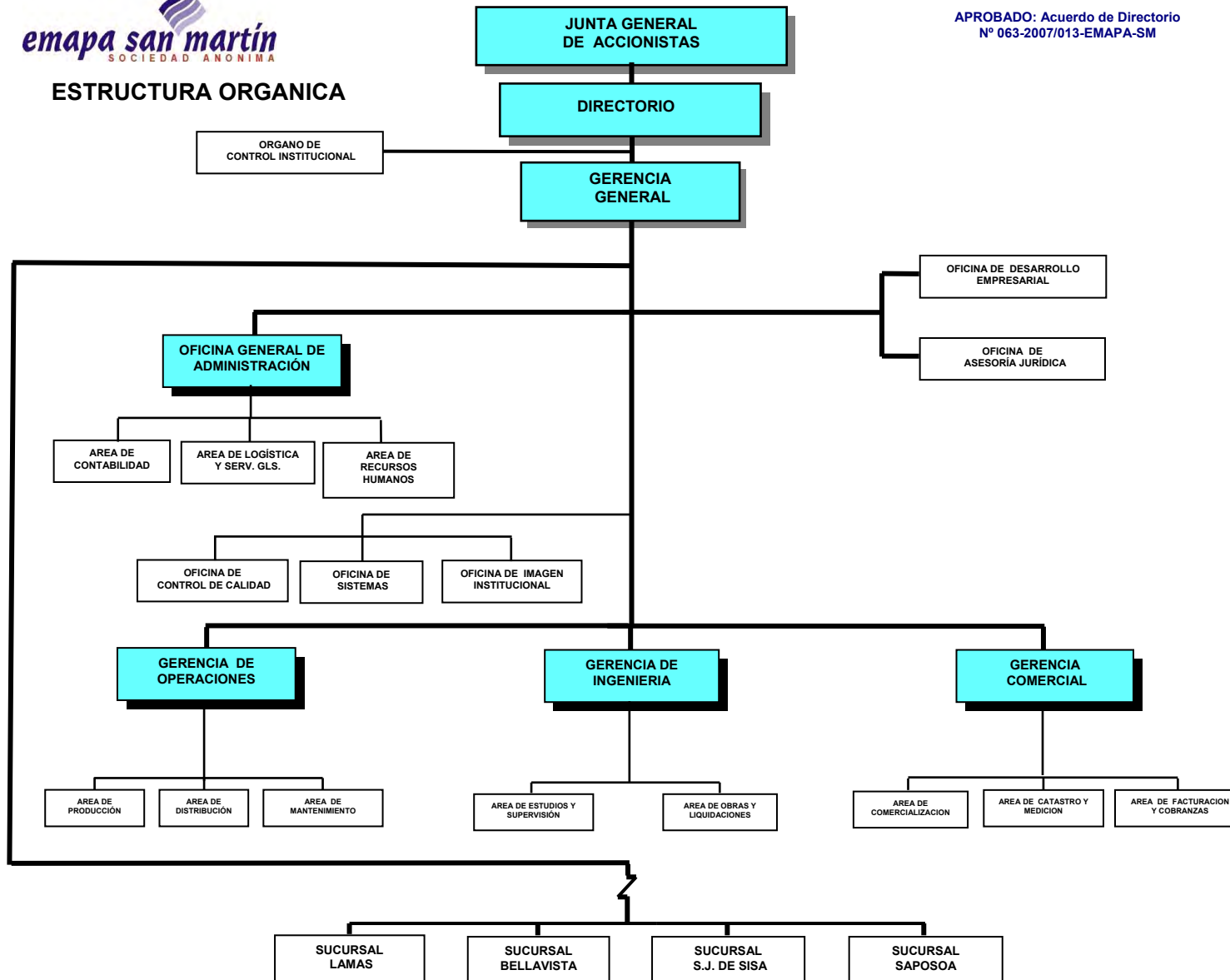
➤ **Problemas de Entorno.**

- La Migración descontrolada de habitantes de otras regiones, origina una explosión demográfica sin planificación.
- El uso irracional del agua potable y el servicio de alcantarillado.
- Pérdida de volumen de agua potable.
- Falta de una decisión política clara y convincente para la ejecución de obras de saneamiento de gran envergadura, que sean capaz de solucionar los problemas de abastecimiento de agua potable.



ESTRUCTURA ORGANICA

APROBADO: Acuerdo de Directorio
N° 063-2007/013-EMAPA-SM



2.2.1.5 La Viabilidad Empresarial de EMAPA SAN MARTIN S.A.

En EMAPA SAN MARTIN S.A., se entiende por viabilidad empresarial; a la capacidad que tiene la empresa para generar la rentabilidad suficiente que justifique el uso de los fondos públicos y alcanzar los niveles de satisfacción en los servicios que entrega a los usuarios de acuerdo a la Ley General de Saneamiento. Esto quiere decir que al evaluar a EMAPA SAN MARTIN S.A., sus ratios financieros como rentabilidad, liquidez, situación patrimonial y endeudamiento deben mostrar resultados razonables.

Asimismo, operativamente deben brindar los servicios satisfactoriamente a los usuarios, esto quiere decir que la continuidad del servicio, la cobertura de agua potable y alcantarillado, la calidad del agua potable, la presión del servicio y la facturación en esencia debe ser eficientes.

Finalmente EMAPA SAN MARTIN S.A., debe garantizar el servicio de agua potable y alcantarillado, ejecutando proyectos de infraestructura necesaria que permita anticiparse a las necesidades futuras, de manera tal que estas se realicen el forma satisfactoria.

2.2.1.6 La Planeación Estratégica en EMAPA SAN MARTIN S.A.

La aplicación de la Planeación Estratégica como modelo de Dirección en EMAPA SAN MARTIN S.A., es una alternativa en la gestión empresarial, ello permitirá alcanzar los objetivos con eficiencia y eficacia, permitiendo el crecimiento sostenible y sean proactivas en lugar de reactivas.

En los últimos años se ha realizado una serie de planes que han debido hacer transitar a las empresas por una etapa preparatoria, una de mejoramiento para tratar de llegar a la etapa definitiva que debería reflejarse en la solidez de la empresa, para lo cual el Estado peruano ha realizado grandes inversiones a través de la Unidad Técnica del FONAVI (UTE FONAVI), el Programa Nacional de Agua Potable (PRONAP) y Agua para Todos.

La Planeación Estratégica, como modelo de dirección estratégica, es una alternativa en la gestión empresarial, de tal manera que no solo se formulen los planes y estrategias, sino que se implemente y evalúen permanentemente, además de integrarse estratégica, táctica y operativamente en los tres niveles. Para ello es necesario que los trabajadores se encuentren capacitados y tengan las condiciones y aptitudes necesarias para aplicar este modelo de dirección.

2.2.2 Marco Conceptual.

Definimos los conceptos sobre los cuales se desarrollará el presente trabajo de investigación.

Sector Saneamiento: Se rige por la Ley General de Saneamiento y su Reglamento que involucra todo lo relacionado con la prestación de los servicios de agua potable y alcantarillado.

EPS: Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento.

Calidad Total: Filosofía administrativa que es impulsada por las necesidades y expectativas de los clientes.

Gerencia: Proceso de hacer las actividades sean terminadas con eficiencia y eficacia a través de las personas. El proceso representa funciones actividades fundamentales emprendidas por el gerente.

Funciones Generales: En términos generales tienen cuatro funciones básicas; Planificación, Organización, Dirección y Control.

Roles Gerenciales: Figura interpersonal destacada, líder, enlace, monitor de información, portavoz, medidor de problemas inesperados, asignador de recursos, negociador entre otros importantes.

Políticas: Son reglas o guías que expresan los límites dentro de los cuales debe ocurrir la acción.

Estrategia: En el campo de la administración podemos considerar a la estrategia como el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.

Metas: Lo que se va a lograr y cuando serán alcanzados.

Eficiencia: Capacidad para determinar los objetivos apropiados “hacer lo que se debe hacer” elegir bien las metas, un gerente que elige la meta equivocada es que gerente ineficaz.

Eficiencia: Hacer las cosas bien, con menor cantidad de recursos.

EVA: Valor Económico Agregado, que permite desarrollar el árbol de valor.

Hipótesis Nula: Se representa por H_0 a la hipótesis que es aceptada provisionalmente como verdadera y cuya validez será sometida a la comprobación experimental.

Hipótesis Alternativa: Se representa por H_1 o por H_a , a la hipótesis que se acepta en caso que la hipótesis nula sea rechazada.

Costo de Oportunidad: Cuando uno emprende una acción elimina otras posibilidades. La diferencia entre el valor de una acción y de la mejor alternativa se llama costo de oportunidad. El costo de oportunidad proporciona un indicador de la importancia relativa de una decisión.

2.3 Planteamiento del Problema

2.3.1 La Situación del Agua en el Contexto Mundial.-

El agua representa un recurso de vital importancia para el ser humano, tanto en sus necesidades básicas como en el desarrollo de sus actividades económicas.

Mucho ha sido el tiempo en que la humanidad ha utilizado este recurso de manera desmedida, bajo la, hasta hace unos años, aceptada premisa de que este representa un recurso infinito. Hoy, nos encontramos pagando el

precio de esta acción, la cual se refleja en una creciente tendencia mundial de escasez de agua. Si bien el planeta Tierra está cubierto por un 70% de agua, un altísimo porcentaje (97,5%) corresponde a agua salada, y solo 2,5% es agua dulce, la cual podría ser aprovechada por el hombre. La mayor cantidad de agua dulce del planeta se encuentra inmovilizada en los glaciares polares, en las nubes, humedad atmosférica, y en acuíferos subterráneos muy profundos.

Algunos de los factores que han contribuido a generar este fenómeno son: el calentamiento global¹⁵, la acelerada industrialización de las economías durante el siglo XX, el desmedido crecimiento poblacional, la expansión no planificada de las ciudades, la percepción errónea de que el agua es un recurso infinito (por lo tanto, sin precio) y la ineficiencia en el suministro y asignación del agua entre los usuarios.

La importancia del tema se relaciona con el hecho de que el agua potable insuficiente y contaminada sigue siendo un problema de salud pública para la mayor parte de la población de América Latina y el Caribe¹⁶, y que las enfermedades relacionadas con el agua persisten como una de las causas principales de enfermedad y muerte entre los niños pequeños.

Se calcula que 80% de las enfermedades y más de un tercio de las defunciones en los países en desarrollo son causados por el consumo de agua contaminada, y que un promedio de 10% del tiempo productivo de una persona se sacrifica a las enfermedades relacionadas con el agua. La población en mayor riesgo son los lactantes y los niños pequeños, las personas que están debilitadas o viven en condiciones insalubres, los enfermos y los ancianos. Para estas personas vulnerables, las dosis infectantes son significativamente más bajas que para la población adulta en general.

¹⁵ *Calentamiento global es la teoría por la cual hay un aumento en la temperatura media de la atmósfera terrestre y de los océanos motivada por el efecto invernadero, el cual consiste en la elevación de la temperatura del planeta provocada por la acción de un determinado grupo de gases, algunos de ellos producidos masivamente por el hombre, que retienen el calor de la atmósfera. Por su parecido, se aplica este nombre al efecto producido por la absorción en la atmósfera terrestre de las radiaciones infrarrojas emitidas por la superficie, impidiendo que escapen al espacio exterior y aumentando, por tanto, la temperatura media del planeta. Este fenómeno evita que el calor del Sol recibido por la Tierra deje la atmósfera y vuelva al espacio, produciendo a escala planetaria un efecto similar al observado en un invernadero*

¹⁶ *Las enfermedades transmitidas por el agua son producidas por el agua contaminada con desechos humanos, animales o químicos. Son enfermedades transmitidas por el agua el cólera, la fiebre tifoidea, la disentería, la poliomielitís, la meningitis y las hepatitis A y B. Los lugares que carecen de instalaciones de saneamiento apropiadas favorecen la rápida propagación de estas enfermedades debido a que las heces expuestas "a cielo abierto" contienen organismos infecciosos que contaminan el agua y los alimentos.*

En algunos países de América Latina y el Caribe el agua es uno de los principales vehículos para la transmisión de muchas enfermedades que afectan a los seres humanos. En efecto, las enfermedades transmitidas por el agua se encuentran entre las causas principales de enfermedad y muerte, siendo las más comunes las enfermedades diarreicas y del tubo digestivo, las cuales causan alrededor de 150.000 muertes por año entre los niños menores de 5 años.

La revisión de algunas cifras nos permite darnos cuenta de que las consecuencias de este fenómeno son alarmantes: más de cinco millones de personas mueren cada año por enfermedades relacionadas con el agua, lo que equivale a diez veces más que el número de muertos a causa de guerras en el mundo. Los efectos colaterales de la falta de agua son preocupantes, como la perspectiva de que no haya suficiente agua para beber.

Esto se agrava si a nivel mundial vemos lo siguiente:

Las nuevas tecnologías pueden brindar ayuda, sobre todo limpiando la contaminación y haciendo que el agua sea más utilizable, y en el terreno de la agricultura, las plantas más resistentes a las sequías contribuyen a un uso más eficiente del agua.

La irrigación por goteo¹⁷ disminuye drásticamente la cantidad de agua necesaria para los cultivos, los rociadores de baja presión representan una mejora e incluso las construcciones de barro para atrapar el agua de lluvia son de gran utilidad.

Algunos países están ahora tratando el agua desechada para que pueda reutilizarse y hasta beberse varias veces. La desalinización hace que sea posible usar el agua de mar, pero el proceso requiere una gran cantidad de energía y deja grandes cantidades de salmuera. Algo improbable en nuestro país por el alto costo que esto implica.

¹⁷ *El riego por goteo, igualmente conocido bajo el nombre de « riego gota a gota», es un método de irrigación utilizado en las zonas áridas pues permite la utilización óptima de agua y abonos. El agua aplicada por este método de riego se infiltra hacia las raíces de las plantas irrigando directamente la zona de influencia de las raíces a través de un sistema de tuberías y emisores (goteros).*

Los optimistas dicen que el "agua virtual"¹⁸ puede ser la solución (el agua contenida en los cultivos, que pueden exportarse de los países ricos en agua a los más áridos).

2.3.2 La Situación del Agua en el Contexto Nacional.-

Según estadísticas del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, de los 8,9 millones de habitantes que conforman la población rural del Perú, 3,3 millones carecen del servicio de agua potable y 6,2 millones no cuentan con un eficiente sistema de eliminación de agua servidas.

Ahora las cifras así no son nada halagüeñas, más todavía si vemos que para solucionar las metas propuestas por el gobierno en la cumbre del milenio de Kyoto se necesitan \$ 4,043 Millones de dólares para poder llegar a una cobertura de agua del 100%, pero solo contamos con el 29% es decir con aproximadamente S/ 1,169 Millones de dólares, de los cuales \$ 830 Millones de dólares son para Lima. El resto es para las demás empresas y ciudades del país. La cumbre se ha realizado del 14 al 16 de setiembre de 2005 en la sede de la Organización de las Naciones Unidas (ONU).

En el Foro "Agua Potable: Bien Económico, Regulable y Escaso", que organizó la Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento – SUNASS - en alianza con la Cámara de Comercio de Lima en el marco de la I Semana del Agua Potable, se concluyó el importante reto que representa para el sector saneamiento cubrir el actual déficit de infraestructura, que se estima asciende a casi US \$ 4,043 millones, solo en el sector urbano. El citado evento se ha realizado en octubre del año 2005.

Con estos montos sería posible alcanzar una cobertura de agua potable de 95% y de desagüe de 80%, así como el tratamiento del 80% de las aguas servidas. La falta de mayores recursos para inversión ha provocado que los niveles de los indicadores no sean mayores, obteniendo en promedio nacional los siguientes resultados:

¹⁸ *John Anthony Allan, fue premiado con el Stockholm Water Prize de este año por desarrollar un método de cálculo del agua usada en la fabricación de productos, en un concepto que se ha llamado "agua virtual". Según explica Allan, cuando te tomas una taza de café, hay 140 litros de agua que debieron ser usados para hacer, crecer, producir, empaquetar y enviar los granos. En otro ejemplo, son 2.400 los litros de agua necesarios para que te comas una hamburguesa. Esa es el agua virtual. En Estados Unidos una persona consume 7.000 litros diarios de agua virtual cada día, en comparación, un chino usa un tercio de esa cantidad. El concepto de Allan tendrá un fuerte impacto en las políticas de comercio y manejo del agua a nivel local, regional y mundial.*

- La cobertura de agua potable, creció del 82,40% en el 2000 a 85,06% en el 2007.
- La cobertura de desagüe, creció del 73,80% en el 2000 a 77,20% en el 2007.
- El nivel del agua no contabilizada, decreció de 46,40% en el 2000 a 42,40% en el 2007.
- El tratamiento de las aguas servidas, creció del 16,90% en el 2000 a 29,01% en el 2007, cifra que aun sigue siendo bajo.

Por lo que es muy preocupante que en pleno siglo XXI el Perú ocupe el puesto número 15 de 21 países de América Latina en cobertura de agua potable.

2.3.3 La Situación del Agua en el Contexto Local.-

En la actualidad, la ciencia, tecnología, globalización y las nuevas formas de gestionar a las empresas avanzan en forma acelerada, sin embargo en las empresas de agua potable de nuestro país, toda esta modernidad y avances no se notan, más por el contrario las deficiencias se agudizan cada día más, veamos a algunos aspectos de estas deficiencias de carácter técnico en la Empresa EMAPA SAN MARTIN S.A.

El porcentaje de pérdida de agua potable¹⁹ mantiene un alto porcentaje, en el año 2005 era de 40.44%, en el año 2008 es del 39.04%, la cobertura de agua potable en las zonas urbanas es del 86.59%, este indicador nos dice que aproximadamente 23,834 personas no cuentan con este servicio en su domicilio, la cobertura de alcantarillado o desagüe en las zonas urbanas es de 73.70%, esto quiere decir que 47,968 personas no cuentan con este vital servicio, la continuidad²⁰ es de aproximadamente 12.95 horas en promedio.

Y la calidad bacteriológica²¹ del agua en que situación está? Veamos algunos aspectos, la turbidez el año 2008 es de 7.71%, el cloro residual es de

¹⁹ Llamamos pérdidas a aquella parte del volumen producido de agua potable, que no llega a los clientes de la empresa, o que llegando a ellos no ha podido ser contabilizada efectivamente.

²⁰ Indicador de calidad del servicio prestado, que mide las interrupciones a que se ve sometido el suministro de agua potable. Lo óptimo es de 24 horas.

²¹ La contaminación de las aguas es el efecto producido por agentes diversos sobre sus propiedades o composición, tal que se disminuye la facilidad de su utilización para todos aquellos fines, o algunos de ellos, a los que podrían servir en estado natural. Los agentes responsables entonces de estas alteraciones son los contaminantes hídricos. Contaminantes Físicos. Agentes que modifican: Color, Conductividad, Olor, Radioactividad, Sabor, Turbiedad, Calor, Sólidos (disueltos, sedimentables, solubles en solventes orgánicos, etc.)

99.34% y el tratamiento de aguas servidas es del 0.0%, en términos generales la calidad del agua que distribuye EMAPA SAN MARTIN S.A., es razonable.

Si bien es cierto el Gobierno Regional de San Martín está asignando partidas presupuestales para la ejecución de obras como por ejemplo el desembolso de una partida de S/. 600,000 nuevos soles para la culminación de la construcción de la planta de tratamiento de agua potable del Distrito de La Banda de Shilcayo en el año 2007, en el año 2008 por S/. 1'500,000 nuevos soles para cambio de redes de agua potable y alcantarillado, asimismo el Ministerio de Vivienda Construcción y Saneamiento a través del Programa Nacional "Agua para Todos" ha realizado desembolsos por S/. 8'678,351 en los tres últimos años para obras de la Planta de Tratamiento de La Banda de Shilcayo y para cambio de redes de agua potable y alcantarillado, esto solo es un paliativo, aun no se visualiza la ejecución de un mega proyecto que permita dar solución definitiva al abastecimiento de agua a una población cada vez más exigente, por ejemplo captar agua del río Cumbaza o del río Mayo y su respectiva planta de tratamiento.

Muchas personas se hacen las siguientes preguntas:

1. ¿Por qué no se encuentra una solución definitiva a este problema?
2. ¿Por qué a pesar de que las plantas de tratamiento de agua potable funciona utilizando el principio físico de la gravedad, el agua que conducen estas tuberías no llega a mi casa en la cantidad y oportunidad requerida?
3. ¿Por qué si pago puntualmente mi recibo de agua a fin de mes por 24 horas de servicio ésta no llega sino más bien por horas y en forma discontinua?

PROBLEMA

Dada la realidad problemática de los servicios de agua potable que presta EMAPA SAN MARTIN S.A., en los años 2005 – 2008, los indicadores de gestión no han mostrado una mejora, muy por el contrario reflejan menores resultados. Esta situación significa que la viabilidad empresarial de la entidad está en riesgo, con la posible agravante de considerarse en no viable.

Contaminantes Químicos. Substancias que modifican: Alcalinidad/Acidez, Contenido de compuestos o elementos específicos (p.ej. cianuros, metales pesados, detergentes, etc.). Consumo de oxígeno por vía química (DQO) o bioquímica (DBO). pH.
Contaminantes Biológicos. Organismos no patógenos o patógenos.

¿En qué medida la aplicación de la PLANEACION ESTRATEGICA permitirá la VIABILIDAD EMPRESARIAL DE EMAPA SAN MARTIN S.A.”

CAPITULO III

MATERIALES Y METODOS

3.1 OBJETIVOS

3.1.1 Objetivo General

Diseñar una propuesta de Planeación Estratégica para la viabilidad empresarial de EMAPA SAN MARTIN S.A.

3.1.2 Objetivos Específicos

1. Incrementar los recursos financieros de la empresa, por la venta de mayor cantidad de agua potable, como consecuencia de la reducción del agua no facturada.
2. Implementar una racionalización eficiente del gasto que permita a la empresa eliminar costos innecesarios y que estos remanentes se incorporen a la partida de inversiones.
3. Estandarizar el diseño de un modelo de almacenamiento y distribución de agua potable de tal forma que la dotación del servicio sea más equitativa.

3.2 HIPÓTESIS

Con el diseño de una Planeación Estratégica eficaz, se lograra la viabilidad empresarial de EMAPA SAN MARTIN S.A.

Un Plan Estratégico elaborado a partir de la participación de todos los estamentos de la empresa, garantizará la viabilidad empresarial de EMAPA SAN MARTIN S.A.

Se considera variable independiente la Planeación Estratégica eficaz y la variable dependiente la Viabilidad Empresarial.

3.2.1 Hipótesis General

Hipótesis Nula

H₀: EMAPA SAN MARTIN S.A., no tiene viabilidad empresarial, no tiene como practica la Planeación Estratégica como modelo en la gestión empresarial.

Hipótesis Alternativa

H₁: EMAPA SAN MARTIN S.A., si tiene viabilidad empresarial, si se considera como practica la Planeación Estratégica como modelo en la gestión empresarial.

3.2.2 Hipótesis Específicas

H₁₀: EMAPA SAN MARTIN S.A., no tiene como práctica la Planeación Estratégica como modelo en la gestión empresarial.

H₁₁: EMAPA SAN MARTIN S.A., si se considera como práctica la Planeación Estratégica como modelo en la gestión empresarial.

H₂₀: EMAPA SAN MARTIN S.A., no tiene viabilidad empresarial generando con ello un alto riesgo de su desarrollo institucional.

H₂₁: EMAPA SAN MARTIN S.A., si tiene viabilidad empresarial eliminando con ello el riesgo de su desarrollo institucional.

3.2.3 Operatividad de las Variables

Variable Independiente (X): Planeación Estratégica.

Operadores:

- Formulación de la Planeación Estratégica
- Implementación de la Planeación Estratégica
- Control de la Planeación Estratégica

Variable Dependiente (Y): Viabilidad Empresarial.

Operadores:

- Liquidez
- Rentabilidad
- Endeudamiento
- Eficiencia Operacional

3.3 METODOLOGIA Y TECNICAS DE INVESTIGACION

3.3.1.- MATERIAL

3.3.1.1.-Población: Los 33,391 usuarios de la empresa en la Región San Martin.

3.3.1.2.-Muestra: El muestreo es una herramienta de la investigación científica. Su función básica es determinar que parte de una realidad en estudio debe examinarse con la finalidad de hacer inferencias sobre dicha población.

El tipo de muestra aplicable en la presente investigación es interbalica y probabilística.

Para determinar el tamaño de la muestra representativa se utilizó la técnica de muestreo, cuya fórmula es la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{e^2 (N-1) + Z^2 p * q}$$

n= Numero de elementos que debe poseer la muestra.

Z_{α} = puntuación correspondiente al riesgo que se haya elegido.

p = % estimado.

q = 100-p

e = error permitido.

N = Población Conocida.

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 33,391}{0.05^2 (33,391-1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5} = 380$$

3.3.2.- METODOS

Para el presente trabajo de investigación se ha empleado los siguientes métodos científicos:

3.3.2.1.- Comparativo: Para contrastar los resultados por cada año analizado.

3.3.2.2.- Analógico: Este método servirá para determinar las similitudes de los Planes Estratégicos aplicadas en otras empresas del país.

3.3.2.3.- Inductivo-Deductivo: Se aplicara este método con el propósito de establecer las conclusiones y generalizar los resultados del presente trabajo de investigación.

3.3.3.-TECNICAS

Se aplico un diseño de investigación que combina las técnicas:

No experimental – Transaccional – Descriptivo.

3.3.3.1.- No experimental: Por que se realiza sin manipular deliberadamente las variables.

3.3.3.2.- Transeccional: Porque se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único.

3.3.3.3.- Descriptivo: Porque tiene como objetivo presentar un panorama de estado de una cuenta o más variables.

3.4 ANALISIS EMPRESARIAL DE EMAPA SAN MARTIN

El análisis empresarial se realiza desde tres puntos de vista que enmarcan la operatividad de EMAPA SAN MARTIN S.A., Operacional, Comercial y Económico/Financiero, ello se traduce en indicadores de gestión y que nos indican cual es el desempeño de la entidad.

Una gestión aceptable debe implicar la habilidad y conocimiento suficiente para la interpretación de los resultados y determinar la relación de incidencia que exista entre ellos, de tal manera que se pueda en función de los resultados determinar las causas y hacer las correcciones necesarias que permita gerenciar con eficiencia y eficacia.

La información histórica y los indicadores de gestión nos muestran el comportamiento de la empresa, con ello podemos analizar su situación y tomar decisiones.

El análisis de los indicadores de gestión nos permitirá determinar la viabilidad empresarial de EMAPA SAN MARTIN S.A., y estará en función de indicadores operacionales, comerciales y económicos la cual tendrá mayor énfasis de análisis y estará basada en la Liquidez, Solvencia, Gestión y Rentabilidad, la correlación entre ellos nos brindara una información cercana a la situación empresarial.

3.4.1. ANALISIS OPERACIONAL

INDICADORES	U.M	2005	2006	2007	2008
Producción Agua Potable	M3	14'045,231	11'539,146	11'970,961	12'315,768
Conexiones Agua Potable	Unidad	39,958	31,024	32,308	33,391
Conexiones de Desagüe	Unidad	29,894	24,568	25,365	27,841
Cloro Residual	%	92.67	97.37	99.10	99.34
Turbiedad	%	15.66	14.37	7.79	7.71
Continuidad	Horas	16.29	16.44	15.04	12.95

Fuente: Oficina de Desarrollo Empresarial – EMAPA SAN MARTIN S.A.

EMAPA SAN MARTIN S.A., mantiene un alto nivel de producción de agua potable que el promedio alcanza a 370 metros cúbicos por cliente año, si consideramos que la densidad población es de cinco (5) habitantes por familia y cada integrante consume cinco (5) metros cúbicos, el promedio debería ser de 25 metros cúbicos por cliente domésticos que representa el 90% de los clientes de la empresa.

La calidad del agua potable que suministra es satisfactoria alcanzando buenos niveles de calidad tanto en Cloro Residual y Turbiedad, lo que indica que los pobladores clientes de la empresa, están recibiendo un producto dentro de los estándares de calidad.

La continuidad del servicio si es una variable que preocupa por cuanto viene registrando menores niveles año a año, así en el año 2005 era de 16.29 horas y en el año 2008 fue de 12.95 horas, esta situación se debe por el crecimiento de la conexiones y la no ejecución de nuevos proyectos con la finalidad de contar con otras fuentes hídricas.

3.4.2. ANALISIS COMERCIAL

INDICADORES	U.M	2005	2006	2007	2008
Volumen Facturado	M3	8'358,853	6'902,100	5'916,666	7'507,896
Cobertura de Agua Potable	%	83.60	91.27	88.55	82.97
Cobertura de Alcantarillado	%	82.54	72.28	70.87	69.18
Agua no Facturada	%	40.44	40.19	41.37	39.04
Micro medición	%	40.68	46.23	54.84	46.12
Morosidad	Meses	1.84	1.48	1.30	1.31

Fuente: Oficina de Desarrollo Empresarial – EMAPA SAN MARTIN S.A.

El volumen facturado es el 60% promedio, y el 40% no se factura originando fuertes pérdidas económicas por la producción no vendida, incidiendo directamente en la disminución de la capacidad de la empresa en términos de efectivo por el alto costo de producción (costo de producción + agua no facturada).

La cobertura de agua potable y desagüe se encuentran dentro de los parámetros de aceptabilidad, es preciso indicar que se registra menores % por cuanto en el año 2008 se ha trabajado con los datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística e Informática entidad que se ha encargado de realizar el censo poblacional 2007, dando las cifras definitivas en julio de 2008, por lo cual se han realizado los ajuste necesarios a la información del año 2008.

Los niveles de micromedición también registran menores porcentajes con el transcurrir de los años por cuanto la empresa no está considerando a la micromedición como una variable de vital importancia en el control de las fugas y en base a ella poder delinear nuevas acciones que permitan generar mayores ingresos, no olvidemos que cuanto mayor es el control mayor serán los beneficios futuros.

En referencia a la morosidad es un indicador bien posesionada y mantiene un nivel aceptable, lo que indica que la empresa hace su mayor esfuerzo en la cobranza, debo precisar que una facturación completa pasa a formar parte de la mora por cuanto se factura el ultimo día del mes y se cobra a partir del día siguiente.

La Superintendencia de Servicios de Saneamiento SUNASS, emite todos los años un ranking de posición en la cual encontramos a EMAPA SAN MARTIN S.A., en el bloque de las empresas medianas y para el año 2006 la entidad se encontraba en el puesto 14 y para el año 2007 se ha ubicado en el puesto 9, en el ranking del 2008 la entidad ocupa el puesto 14 retrocediendo 5 ubicaciones lo que indica que los indicadores de gestión han empeorado con relación al año anterior, es importante indicar que EMAPA SAN MARTIN S.A., hace algunos años atrás su mejor ubicación fue el puesto 7, lo que indica que los indicadores de gestión han registrado menores resultados.

3.4.3. ANALISIS ECONOMICO FINANCIERO

INDICADORES	U.M	2005	2006	2007	2008
Análisis de Liquidez					
Liquidez General	Veces	0.28	0.13	0.14	0.15
Capital de Trabajo	Miles S/.	-	-	-	-
		13'075,965	17'388,904	17'969,543	21'461,881
Análisis de Solvencia					
Endeudamiento Patrimonial	%	142.81	207.67	295.60	502.14
Endeudamiento Activo Largo Plazo	%	24.28	20.08	15.16	9.49
Análisis de Gestión					
Rotación de Cuentas por Cobrar	Veces	9.29	8.49	9.09	9.17
Rotación de Inventarios	Veces	37.04	43.53	26.99	33.48
Gastos Financieros	%	23.99	24.14	24.07	24.12
Análisis de Rentabilidad					
Retorno Sobre los Activos	%	-3.29	-5.18	-3.29	-1.99
Retorno Sobre la Inversión	%	-8.18	-9.57	-6.40	-6.58
Retorno Sobre el Patrimonio	%	-39.65	-25.33	-29.44	-19.86
Análisis de la Situación Patrimonial					
Patrimonio Neto	S/.	16'690,805	12'978,239	10'383,799	7'545,336
Capital Social + Adicional	S/.	26'728,656	26'837,134	26'837,134	26'837,134
Resultados Acumulados	S/.	-	-	-	-
		10'037,851	13'858,895	16'453,335	19'291,798

Fuente: Área de Contabilidad – EMAPA SAN MARTIN S.A.

La liquidez no muestra resultados alentadores, el tener un índice de 0.15 en promedio significa que la empresa no está en la capacidad de cumplir con sus obligaciones de corto y largo plazo, pues de acuerdo al análisis del Balance General adeuda a sus trabajadores por CTS S/. 471,878, al Ministerio de Economía y Finanzas por la deuda con el FONAVI S/. 10'627,303 de capital + S/. 14'427,070 de intereses (corrientes y moratorios) y finalmente S/. 387,919 de cuentas por cobrar comerciales.

La empresa no tiene rentabilidad, del análisis se precisa que la utilidad es negativa desde el año de 1999, precisamente como consecuencia de la exacta aplicación de la deuda que ha contraído con la Unidad Técnica del FONAVI **UTE FONAVI**, deuda efectuada en el año 1995 por la ejecución de obras de saneamiento en diferentes ciudades de la región como Tarapoto, Rioja, Bellavista, San José de Sisa y Picota (en los años 1997 y 1998 no se había aplicado correctamente la provisión de los intereses). Ver Anexo No 7.2.

El Patrimonio Neto ha tenido una desvalorización constante con el transcurrir de los años motivado por las pérdidas que va generando año a año que en promedio de los últimos tres años fue de S/. 3'084,649 nuevos soles, registrando el Patrimonio Neto en año 2008 S/. 7'545,336 nuevos soles y a este ritmo en dos años siguientes (2009 y 2010) la empresa tendrá un Patrimonio Neto negativo, situación realmente comprometedora para su viabilidad como tal.

A modo de comentario general de los análisis operacional, comercial y económico/financiero, EMAPA SAN MARTIN S.A., en estas condiciones no garantiza su viabilidad empresarial porque:

1. El deterioro paulatino de los indicadores operacionales y comerciales, está causando la insatisfacción de los clientes, incrementando los reclamos y la empresa no está cumpliendo con su Misión y Visión.
2. Se ha acentuando los problemas económicos/financieros, a esta situación se suma el deterioro de los indicadores operacionales y comerciales, siendo el más representativo la menor continuidad del servicio por horas día. No tiene planes de renovación y ampliación de los servicios, no cumpliendo con sus objetivos y metas. Esto refleja la no aplicación de un modelo adecuado y articulado que le permita lograr mejores resultados.

CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIONES

4.1 RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

ENCUESTA PARA GERENTES

1.- Que cargo ocupacional tiene usted:

Gerente:

4



EMAPA SAN MARTIN S.A., tiene actualmente cuatro gerentes, Gerente General, Gerente de Operaciones, Gerente Comercial (de línea) y Gerente de Administración y Finanzas (de apoyo).

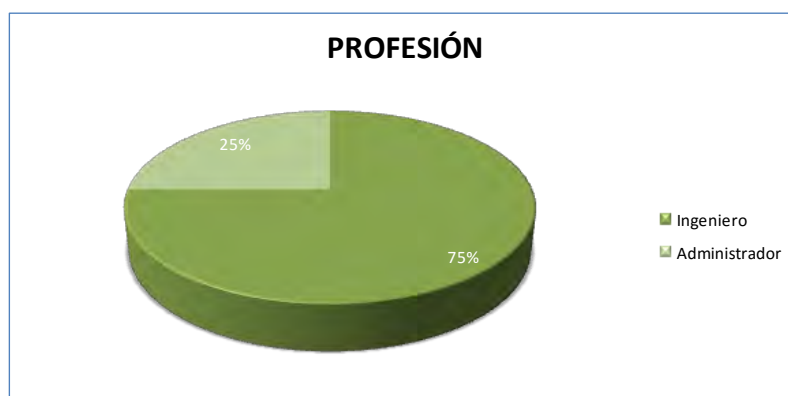
2.- Profesión:

Ingeniero

3

Administrador

1



Tres de los cuatro gerentes son Ingenieros, un Industrial, un Civil con Maestría en Gestión Estratégica, un Sistemas e Informática, y un gerente es Administrador de Empresas con Maestría es Gestión Empresarial.

3.- Considera Importante la Planeación Estratégica:

Si
No

4



Los gerentes consideran importante a la Planeación Estratégica, porque su aplicación permitirá que la empresa tenga un manejo técnico y no político. Los programas tendrían mejor programación, ejecución y control.

4.- Se formula en EMAPA SM, Estrategias Empresariales:

Si
No

4
0

Todos los gerentes consideran que la metodología de trabajo empleado en su gerencia lo realiza bajo estrategias empresariales, lo que le permite tener un mejor control de las actividades programadas.

5.- Se Implementan y evalúan las Estrategias Formuladas:

Si
No

1
3



Tres gerentes consideran que las estrategias no se implementan y consecuentemente no se evalúan, respuesta que contrapone a la pregunta anterior, no existiendo coherencia, entre ambas respuestas.

6.- El Gerenciamiento Estratégico, es una práctica Institucional:

Si
No

4
0



El Gerenciamiento Estratégico es una práctica institucional, sin embargo y de acuerdo a la respuesta anterior también no existe correlación, por cuanto al no implementarse las estrategias no puede haber gerenciamiento estratégico.

7.- Considera Importante el Gerenciamiento Estratégico:

Si
No

4



Los gerentes coinciden en que el Gerenciamiento Estratico es importante y que con su aplicación se podrá revertir la situación actual de la empresa, caso contrario se pone en riesgo su operatividad y viabilidad.

8.- Existe Limitaciones para realizar el Gerenciamiento Estratégico:

Si
No

3
1

Las limitaciones para la aplicabilidad del Gerenciamiento Estratégico, por razones de miedo del personal al cambio, falta compromiso de la Alta Dirección (decisión política).

9.- Conoce usted el enunciado de Misión, Visión y Objetivos:

Si
No

4



Si se conoce el enunciado de Misión, Visión y Objetivos Institucionales, instrumentos trabajados conjuntamente con los Jefes de Área, en la elaboración del Plan Operativo.

10.- EMAPA SAN MARTIN tiene un Plan Estratégico, vigente y aprobado:

Si
No

4

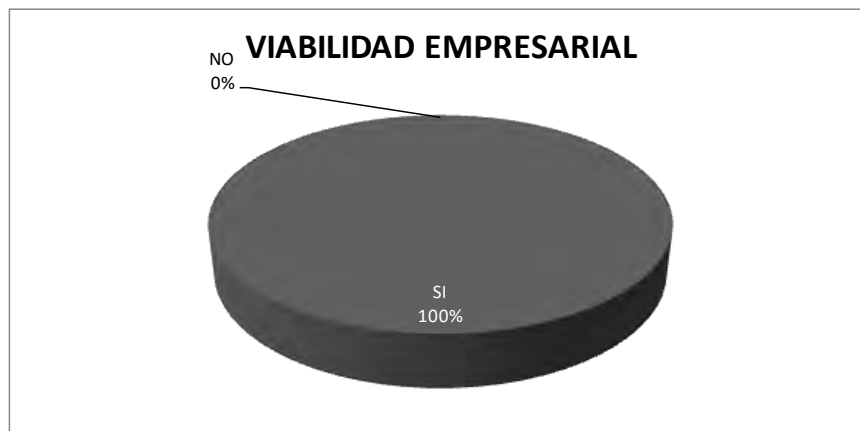


EMAPA SAN MARTIN S.A., no tiene un Plan Estratégico (mediano plazo), se cuenta con el Plan Operativo y Presupuesto (corto plazo) y se viene trabajando el Plan Maestro Optimizado con SUNASS (largo plazo).

11.- Considera Ud., que EMAPA SAN MARTIN es Viable Empresarialmente:

Si
No

4



Los gerentes consideran que EMAPA SAN MARTIN S.A., es una empresa viable por cuanto es una empresa que tiene muchas potencialidades, como por ejemplo buena cartera clientes actuales y potenciales.

12- Ud., como cliente de EMAPA SAN MARTIN, por los servicios que recibe se encuentra:

Satisfecho

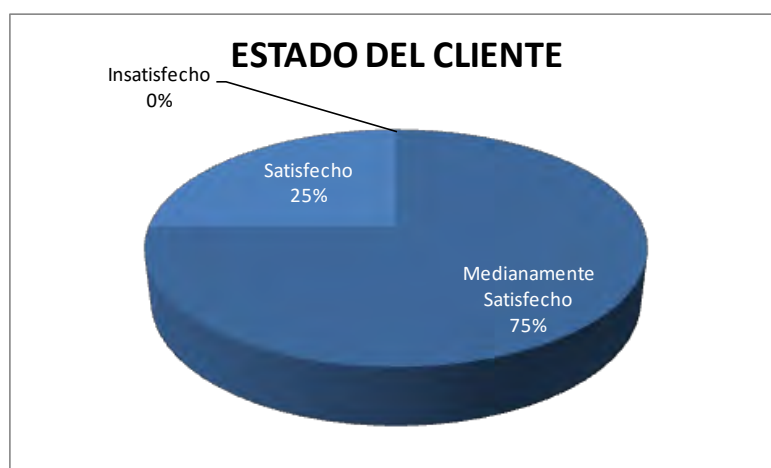
1

Medianamente Satisfecho

3

Insatisfecho

0

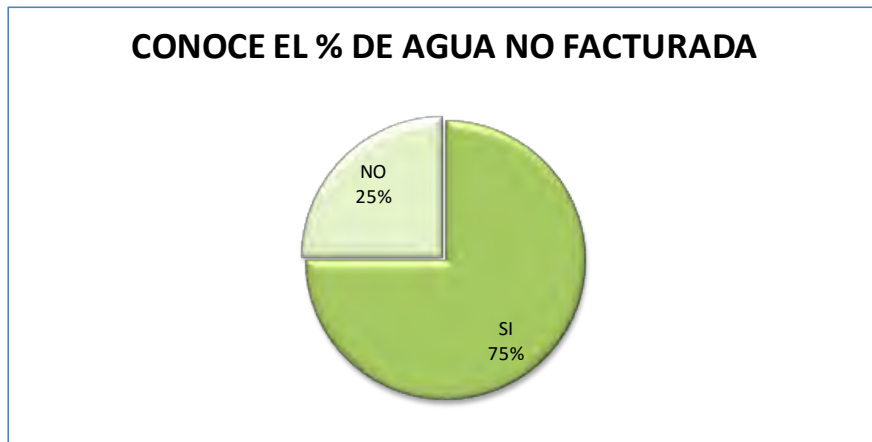


Como cliente de EMAPA SAN MARTIN S.A., se encuentran medianamente satisfecho por cuanto las horas del servicio diario ha disminuido respecto a años anteriores, situación que se suple instalando tanques domiciliarios.

13.- Conoce el % de Agua No Facturada:

Si
No

3
1



El Gerente de Operaciones dice no conocer el nivel de pérdida de agua, mientras los otros gerentes responden positivamente, es muy importante conocer este dato por cuanto es un indicador a mejorar sustancialmente.

14- Conoce usted cual es el % de la micro medición:

Si
No

4
0



Los gerentes coinciden en conocer el nivel de micro medición y que este % no es mayor al 50% de clientes que cuentan con medidor, indican que estos se instalan selectivamente a clientes con mayor consumo (hoteles, colegios, etc).

15.- Se implementan acciones para reducir el nivel de agua no facturada:

Si	2
No	2



Dos gerentes consideran que no se implementa acciones para reducir el nivel de Agua No Facturada, y dos gerentes consideran que si, mediante manejo de válvulas, inversión en micro medidores e inversión en tecnología.

16- Los gastos corrientes son coherentes con los ingresos:

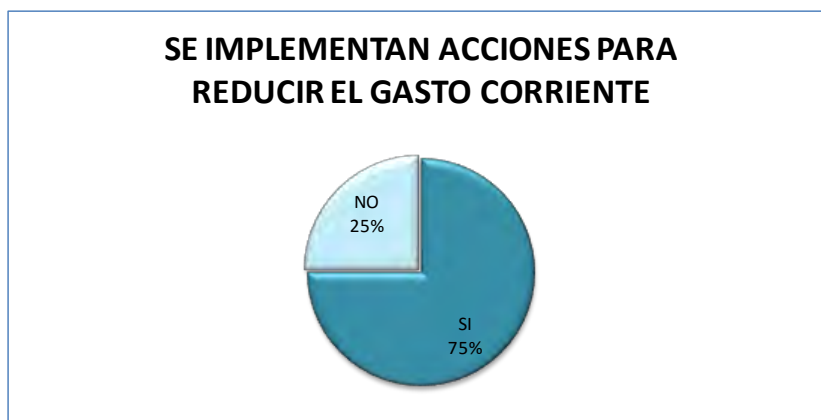
Si	3
No	1



Tres de los cuatro gerentes consideran que los ingresos no son coherentes con los ingresos, considerando que los gastos podrían ser menores con una buena planificación y un trabajo netamente técnico.

17.- Se implementan acciones para reducir el gasto corriente:

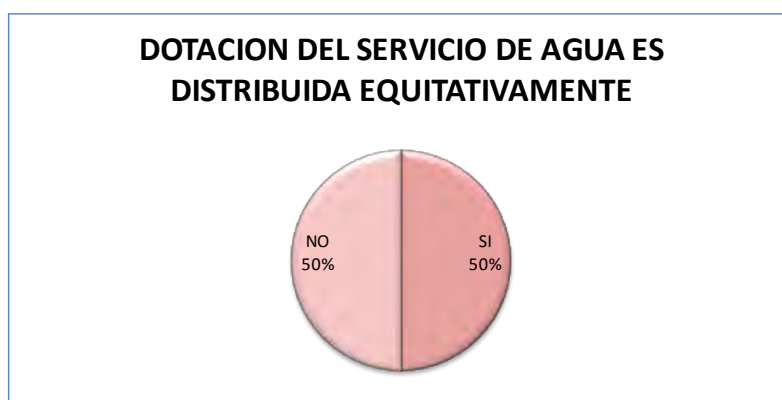
Si	3
No	1



Para reducir el gasto corriente se implementan medidas de austeridad en todas las áreas, mediante directivas internas y las externas emanadas de la Dirección Nacional de Presupuesto Publico.

18- La dotación del servicio es distribuida equitativamente entre los clientes:

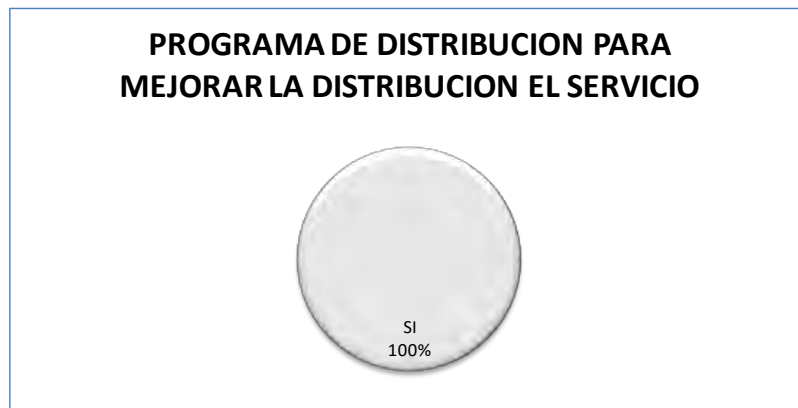
Si	2
No	2



Dos gerentes consideran que el servicio es distribuido equitativamente y dos consideran que no lo es, la dotación del servicio en promedio es aproximadamente 13 horas, donde unos tienes más y otros menos.

19- Se cuenta con algún programa para mejorar la distribución del servicio y consecuentemente incrementar las horas de servicio:

Si	4
No	0



Para mejorar la distribución del servicio se implementan proyectos específicos de inversión en redes, válvulas y capacitación; así también el manejo de válvulas en lugares estratégicos y con ello mejorar las horas del servicio.

ENCUESTA PARA TRABAJADORES

1.- Cargo Ocupacional tiene usted:

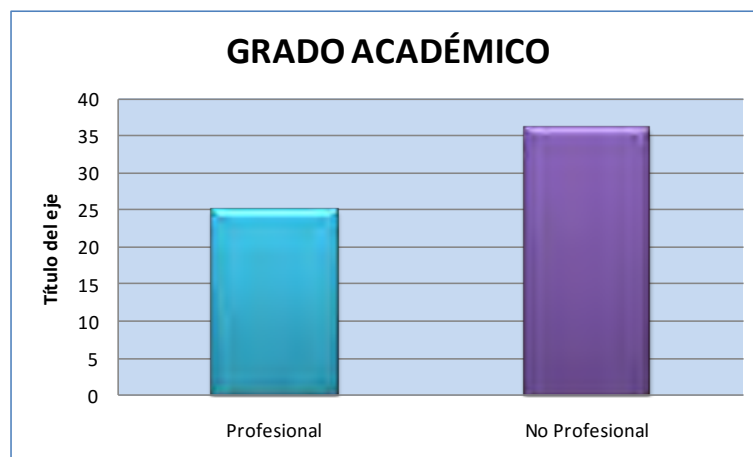
Jefe de Área:	7
No Jefe de Área:	54



El 11.47% de los encuestados son Jefes de Área y el 88.53% son trabajadores ordinarios, situación que indica que la empresa realiza mayoritariamente trabajo de campo tanto en el sistema operacional y comercial.

2.- Grado Académico:

Profesional	25
No Profesional	36



El 40.98% de los encuestados son profesionales y el 59.02% no son profesionales lo que confirma el tipo de labores que realizan los trabajadores de la empresa siendo estos trabajos de campo.

3.- Cree Ud., que su trabajo lo desarrolla bajo estrategias:

Si

37

No

24



El 60.66% de los encuestados considera que el trabajo que desarrolla lo realiza utilizando herramientas estratégicas, situación que mejora los resultados obtenidos de su trabajo.

4.- Cree Ud., que la Gerencia realiza Gerenciamiento Estratégico:

Si

34

No

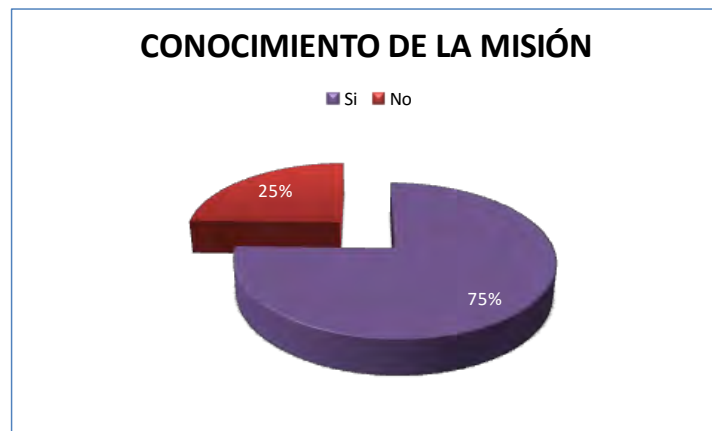
27



El 55.74% de los encuestados cree que en la empresa se desarrolla el Gerenciamiento Estratégico, como un modelo de gestión empresarial. El 44.26% cree que la operatividad de la empresa es por inercia.

5.- Conoce el Enunciado de Misión:

Si	46
No	15



El 75.41% de los encuestados conocen el enunciado de la Misión y el 24.59% dice no conocer el enunciado de la Misión, de ello se desprende que la gerencia hace de conocimiento de los lineamientos generales de la empresa.

6.- Conoce el Enunciado de Visión:

Si	45
No	16



El 73.77% de los encuestados conocen el enunciado de la Visión y el 26.23% dice no conocer el enunciado de la Visión, de ello se desprende que la gerencia hace de conocimiento de los lineamientos generales de la empresa.

7.- Sabe usted si EMAPA SAN MARTIN tiene un Plan Estratégico:

Si	27
No	34



El 44.26% de los encuestados creen que existe un Plan Estratégico y el 55.74% dicen que no existe, la apreciación de la mayoría es correcta por cuanto EMAPA SAN MARTIN S.A., no tiene un Plan Estratégico, aprobado.

8.- Cobra puntualmente sus remuneraciones:

Si	56
No	5



El 91.80% de los encuestados cobran puntualmente sus remuneraciones y el 8.20% no lo hace, los que dicen NO son trabajadores de servicios o planilla de inversiones. Las remuneraciones son pagadas puntualmente.

9.- EMAPA SAN MARTIN le tiene alguna deuda pendiente:

Si	9
No	52



Al 14.75% de los encuestados la empresa les tiene deuda pendiente los que corresponde a CTS de años anteriores la deuda por este concepto es S/. 471,876 y al 85.25% sus pagos por diferentes conceptos están al día.

10.- Si alcanzarías alguna sugerencia crees que sería tomada en cuenta por la Alta Dirección:

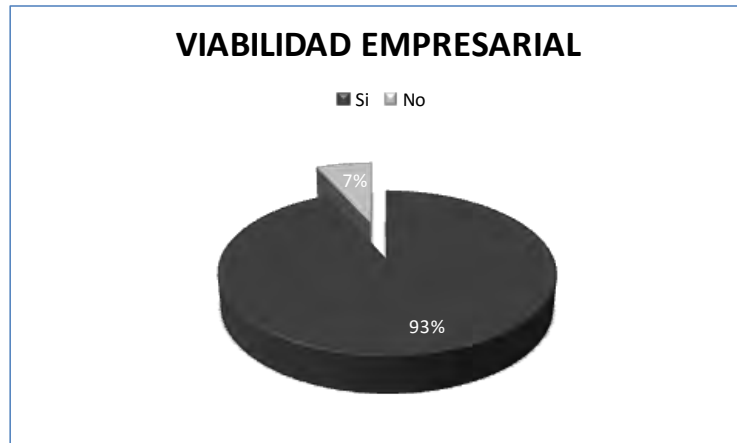
Si	32
No	29



El 52.46% de los encuestados creen que sus sugerencias y opiniones son tomadas en cuenta por la Alta Dirección y el 47.54% considera que sus opiniones no son tomadas en cuenta. Se considera un empate técnico.

11.- Considera Ud., que EMAPA SAN MARTIN es Viable Empresarialmente

Si	57
No	4



El 93.44% de los encuestados creen y están convencidos que la EMAPA SAN MARTIN S.A., tiene Viabilidad Empresarial, por cuanto es una empresa monopólica y tiene muchos clientes activos y potenciales.

12- Ud., como cliente de EMAPA SAN MARTIN, por los servicios que recibe se encuentra:

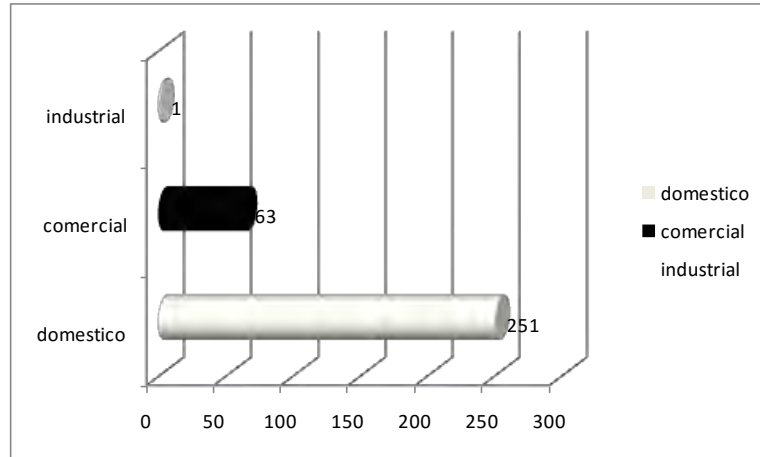
Satisfecho	5
Medianamente Satisfecho	51
Insatisfecho	5



El 83.60% de los encuestados se encuentran medianamente satisfechos por el servicio que reciben y el 8.20% se encuentran satisfechos e insatisfechos, lo que indica que el servicio se encuentra en un término medio.

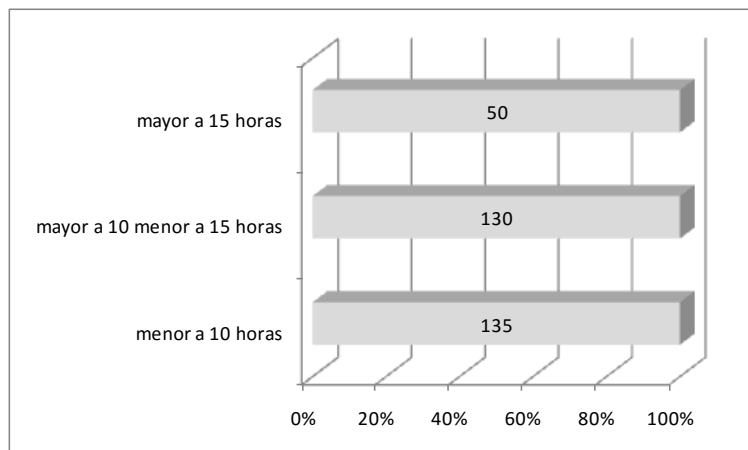
ENCUESTA PARA CLIENTES

1.- Que tipo de Cliente es usted:	Domestico:	251
	Comercial:	63
	Industrial:	1



El 79.68% de los clientes son domésticos, el 20.00% son comerciales y 0.32% son industriales, lo que indica que la mayor cantidad de clientes utilizan el servicios con fines de vivienda, lo que hace aun más sensible el servicio.

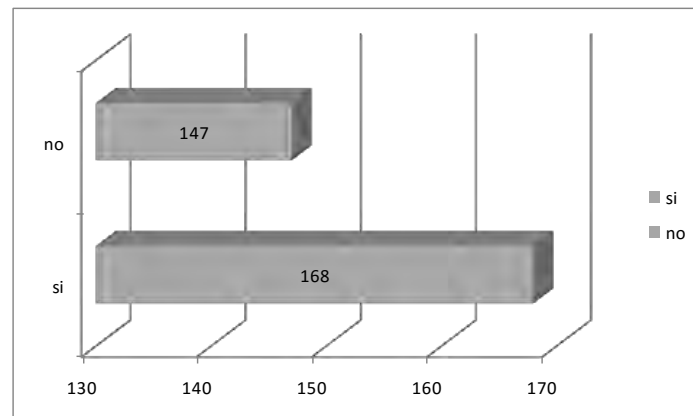
2.- Cuantas Horas de Servicio diario de agua tiene:	Menor a 10 horas	135
	Mayor a 10 menor a 15 horas	130
	Mayor a 15 horas	50



El 42.86% de los clientes reciben menos de 10 horas diarias de servicio, el 41.27% recibe entre 10 y 15 horas y 15.87% recibe mayor a 15 horas de servicio, estableciéndose un término intermedio de la continuidad del servicio.

3.- Cree Ud., que en EMAPA SAN MARTIN brinda agua de calidad:

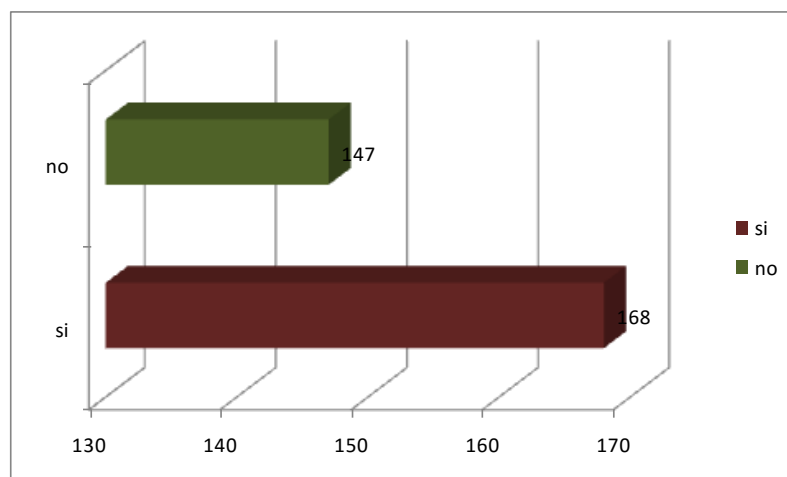
Si	168
No	147



El 53.33% de los clientes consideran que el agua potable es de calidad y el 46.67% considera que no es de calidad, la opinión de los segundos se debe a que a veces el agua tiene color (turbidez) o exceso de cloro.

4.- Tiene Medidor en su conexión:

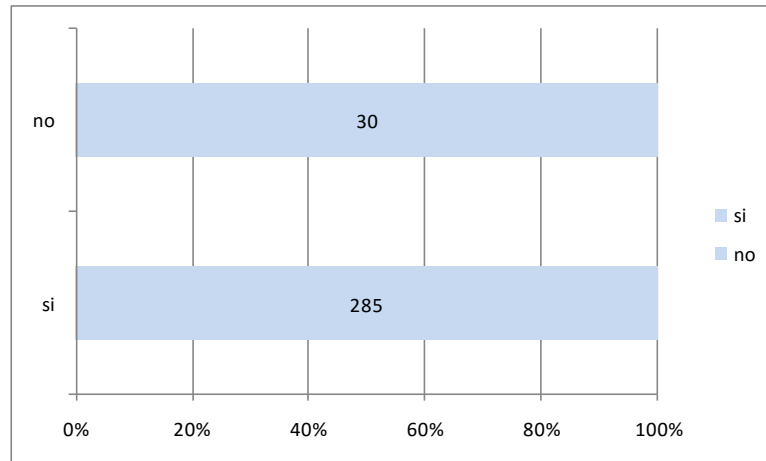
Si	168
No	147



El 53.33% de los clientes encuestados cuentan con medidor por lo cual pagan de acuerdo a su consumo y el 46.67% no tiene medidor por lo que paga una asignación mensual. La micro medición debe ser el 100%.

5.- Le entregan puntualmente su recibo de consumo:

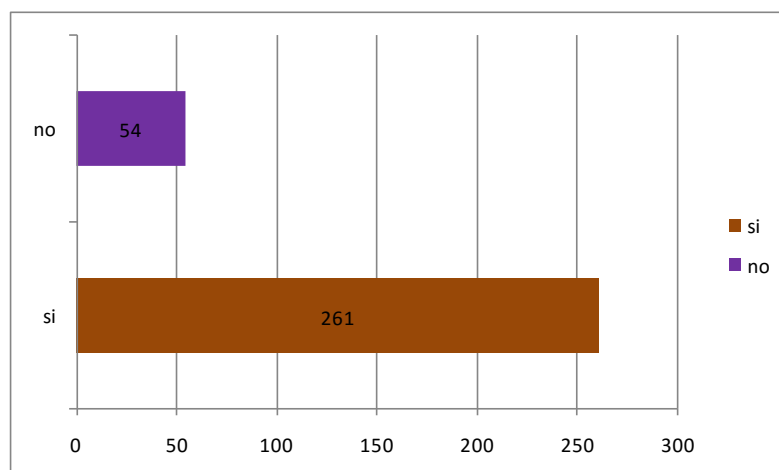
Si	285
No	30



El 90.48% de los clientes encuestados reconocen que sus recibos de consumo son entregados puntualmente y el 9.52% no recibe puntualmente sus recibos, la empresa debe verificar el cumplimiento del 100% del reparto de recibos.

6.- Paga puntualmente su Recibo de Consumo:

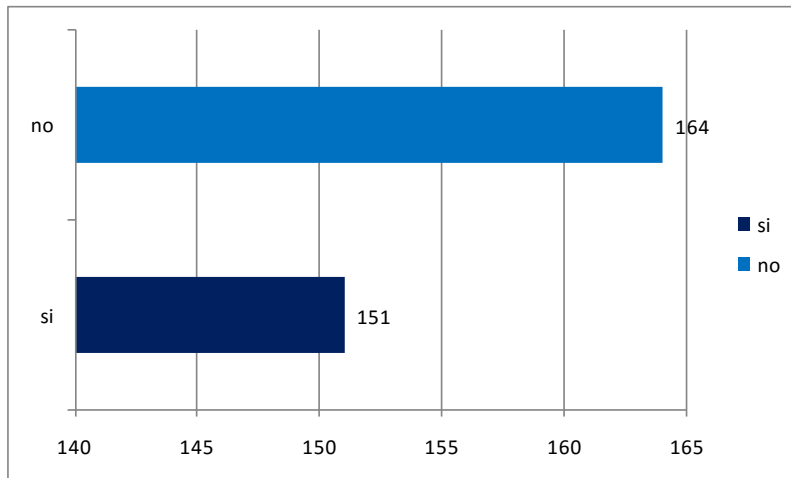
Si	261
No	54



El 82.86% de los clientes encuestados reconocen pagar puntualmente que sus recibos de consumo y el 17.14% no paga puntualmente sus recibos, de ello se desprende la baja morosidad que representa 1.31 meses al 31.12.2008.

7.- Esta conforme con el cobro que realiza EMAPA SAN MARTIN por el servicio que brinda:

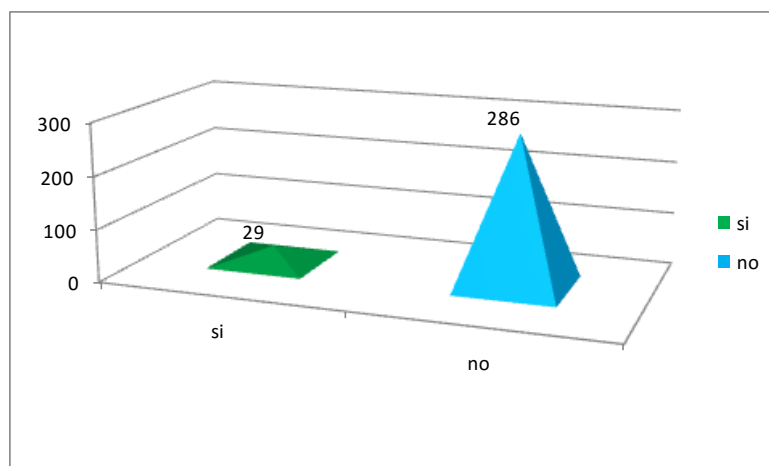
Si	151
No	164



El 47.94% de los clientes encuestados están conforme con el cobro por el servicio brindado y el 52.06% no lo están, los no conformes indican por falta de medidor y pocas horas de servicio fundamentalmente.

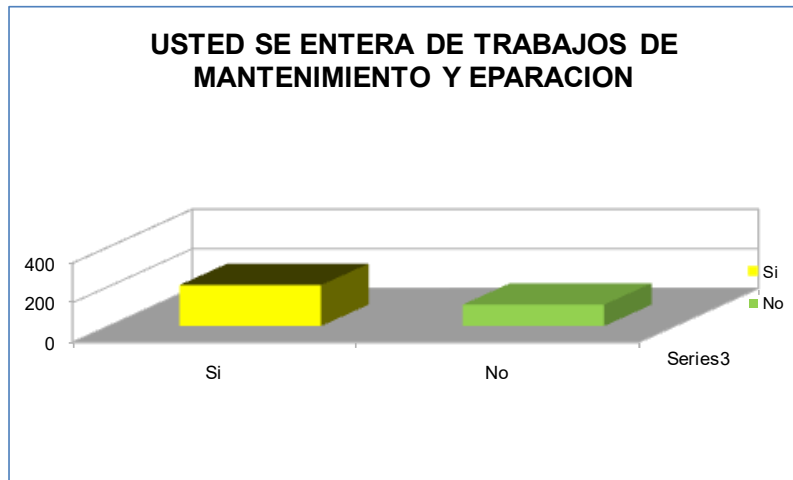
8.- Has encontrado información sobre la empresa en el ciberespacio?

Si	29
No	286



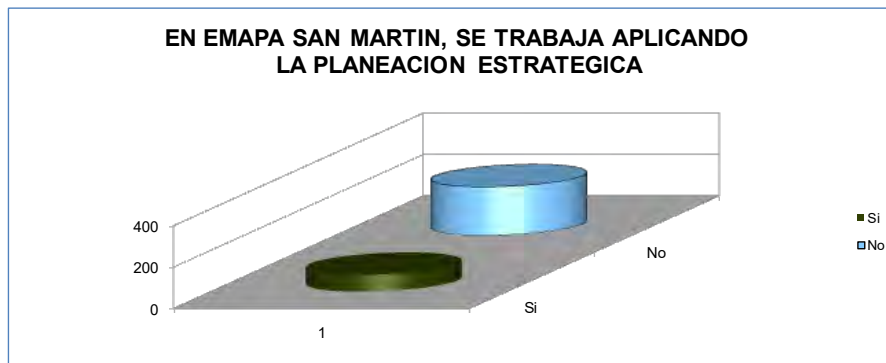
El 29.00% de los clientes encuestados han encontrado información de la empresa en internet y el 71.00% simplemente no indaga por esta modalidad de información, por lo que no es representativa esta información.

9.- Cuando la empresa va a realizar alguna reparación o mantenimiento en el servicio le comunica a usted por cualquier vía? Si 207
No 108



El 65.71% de los clientes encuestados se enteran de la reparación o mantenimiento que la empresa va a realizar y se enteran fundamentalmente por radio y el 34.29% no se enteran no escuchan radio permanentemente.

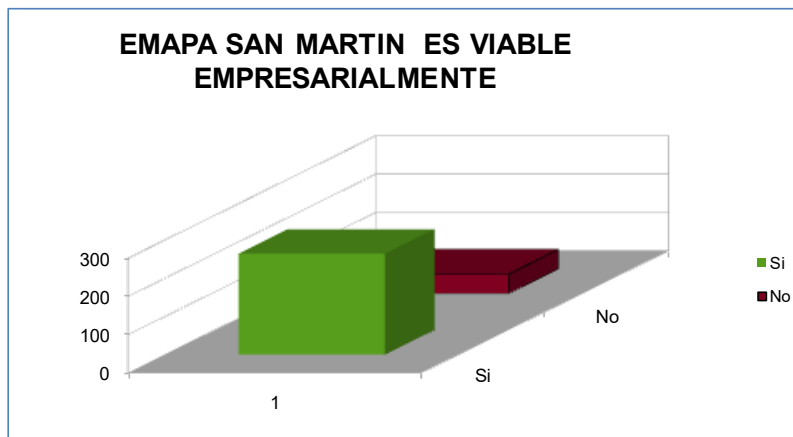
10.- Cree Ud., que en EMAPA SAN MARTIN se trabaja aplicando la Planeación Estratégica: Si 81
No 234



El 74.29% de los clientes encuestados consideran que no se trabaja aplicando la Planeación Estratégica, dicen mucha injerencia política y el 25.71% afirma que si, por ser una empresa grande y cuenta con profesionales.

11.- Considera Ud., que EMAPA SAN MARTIN es Viable Empresarialmente

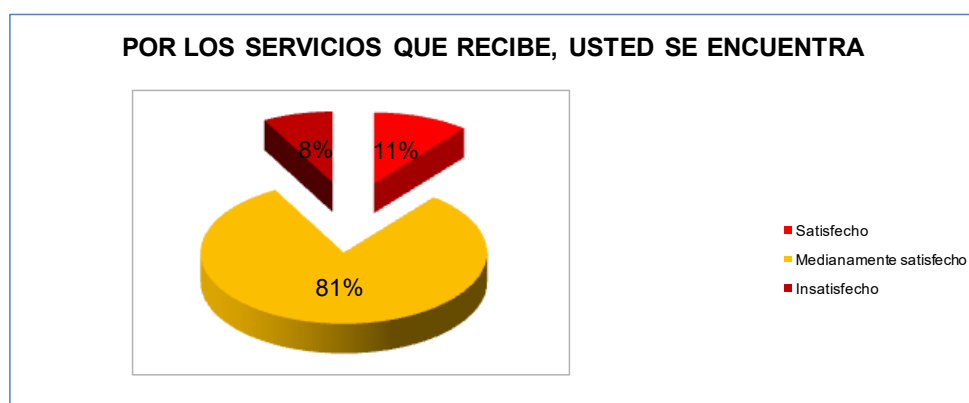
Si	264
No	51



El 83.81% de los clientes encuestados consideran que la empresa tiene Viabilidad Empresarial por ser única empresa que brinda el servicio por lo tanto tiene muchos clientes y el 16.19% considera que no actualmente.

12- Ud., como cliente de EMAPA SAN MARTIN, por los servicios que recibe se encuentra:

Satisfecho	34
Medianamente Satisfecho	256
Insatisfecho	25



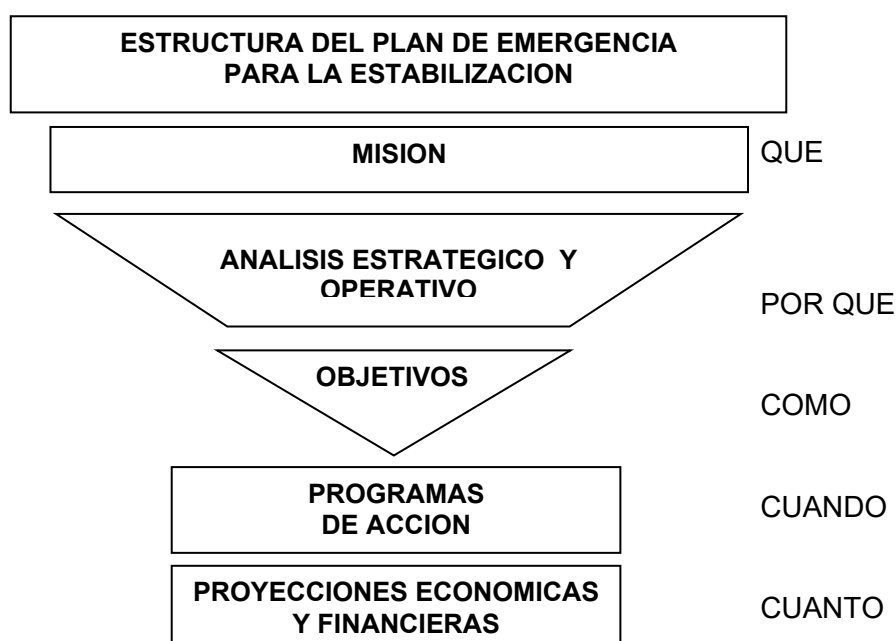
El 81.27% de los clientes encuestados se encuentran medianamente satisfechos por el servicio que reciben y el 10.79% se encuentran satisfechos y 7.94% están insatisfechos, lo que indica que se está en un término medio.

4.2 DEMOSTRACION DE OBJETIVOS

Objetivo General

Diseñar una propuesta de Planeación Estratégica para la viabilidad empresarial de EMAPA SAN MARTIN S.A.

Dada la difícil situación económico – financiero de EMAPA SAN MARTIN S.A., por las pérdidas acumuladas (S/. 19'291,798 nuevos soles al 31.diciembre.2008), se plantea la necesidad de la aplicación de un programa inicial de reflotamiento, la cual deberá poner en marcha las estrategias de supervivencia, la cual tiene la siguiente estructura.



MEDIDAS TIPICAS EN UN PLAN DE REFLOTAMIENTO

Medidas para mejorar de la productividad humana: Reducir los tiempos en el proceso de producción. Reducir la planilla. Rediseño del trabajo.	Medidas para mejorar la productividad instalaciones: Mayor coordinación entre los grupos de trabajo.
Medidas para corregir mejoras de la liquidez: Obtener ayuda del Estado. Enajenación de activos innecesarios. Incremento en los plazos de pagos. Capitalización de deudas. Renegociación de la deuda	Medidas para mejorar el precio de venta: Reducción de costos. Inversión en micromedición y detección de fugas. Incremento de la tarifa de consumo en exceso.
Medidas para mejorar el clima laboral: Políticas de información. Negociación continúa con el sindicato. Participación de los trabajadores en la solución de problemas	Medidas para mejorar la calidad del servicio: Sensibilización de los mandos intermedios. Racionalización selectiva del servicio. Mejorar la adecuada distribución de agua potable.

Objetivos Específicos

1. Incrementar los recursos financieros de la empresa, por la venta de mayor cantidad de agua potable, como consecuencia de la reducción del agua no facturada.

VARIABLES	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Costo de Produccion S/.	6,314,936	5,514,561	4,761,416	5,669,693	5,669,693	5,669,693	5,669,693
Produccion M3	14,045,231	11,539,146	11,970,961	12,315,768	12,315,768	12,315,768	12,315,768
Costo Medio de Produccion S/.	0.45	0.48	0.40	0.46	0.46	0.46	0.46
Ventas S/.	8,908,643	7,709,679	8,139,864	8,869,165	9,092,975	9,456,694	10,184,132
Ventas M3	8,358,853	6,902,100	5,916,666	7,507,896	7,697,355	8,005,249	8,621,038
Precio de Venta Media S/.	1.07	1.12	1.38	1.18	1.18	1.18	1.18
Agua No Facturada %	40.44	40.19	41.37	39.04	37.50	35.00	30.00
Agua No Facturada M3	5,686,378	4,637,046	6,054,295	4,807,872	4,618,413	4,310,519	3,694,730
Mayor Venta por Reduccion de Perdida					223,810	587,529	1,314,967

Fuente: Elaboración propia.

Del cuadro adjunto se desprende que ante la reducción de los volúmenes de agua no facturada los ingresos inmediatamente reaccionarían favorablemente, con la misma producción de agua potable la facturación se incrementaría en S/. 223,810; S/. 587,529 y S/. 1'314,967 nuevos soles con una perdidas alrededor de 37.5%, 35% y 30% respectivamente para los años 2009, 2010 y 2011.

2. Implementar una racionalización eficiente del gasto que permita a la empresa eliminar costos innecesarios y que estos remanentes se incorporen a la partida de inversiones.

ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS POR NATURALEZA

AÑOS	2005	2006	2007	2008
Ventas	8,908,643	7,709,679	8,139,864	8,869,163
Ingresos Diversos	1,846	1,524	19,562	17,832
Ingresos Excepcionales	4,525,770	95,903	143,717	135,593
Ingresos Financieros	96,743	72,001	55,997	51,690
INGRESOS TOTALES	13,533,002	7,879,107	8,359,140	9,074,278
Variación Existencias	57,570	57,305	-45,207	-4,488
Compras	2,097,352	2,075,553	1,375,684	1,676,979
Servicios Prestados	1,204,315	787,694	837,755	1,263,700
Carga de Personal	3,949,432	4,100,882	3,752,698	4,190,623
Tributos	229,712	130,136	176,743	187,321
Cargas Diversas	247,958	188,429	258,326	218,978

Provisiones	2,456,977	2,436,789	2,378,758	2,396,379
Cargas Excepcionales	4,467,565	61,892	295,278	113,610
Cargas Financieras	2,137,259	1,860,968	1,959,560	2,126,416
EGRESOS TOTALES	16,848,141	11,699,648	10,989,596	12,169,519
RESULTADO ANTES REI	-3,315,139	-3,820,541	-2,630,456	-3,095,241
RESULTADO EJERCICIO	-3,315,139	-3,820,541	-2,630,456	-3,095,241

Fuente: Área de Contabilidad de EMAPA SAN MARTIN S.A.

Relación Personal/Ventas %	44.33	53.19	46.10	47.25
----------------------------	-------	-------	-------	-------

Relación C. Financieras/Ventas %	23.99	24.14	24.07	23.98
----------------------------------	-------	-------	-------	-------

Fuente: Elaboración Propia.

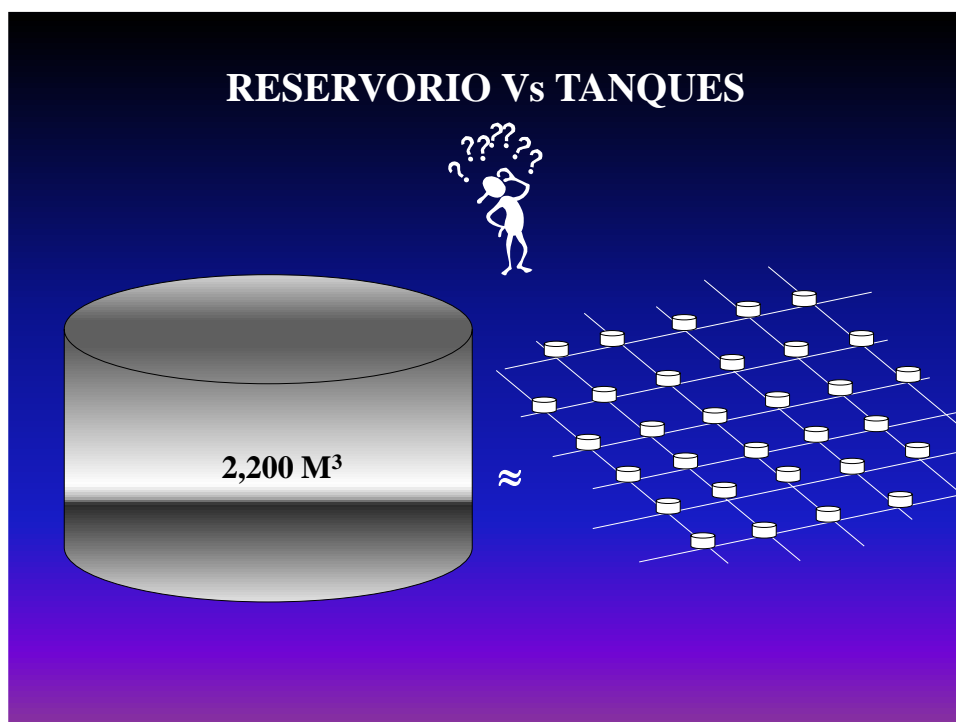
Tal como se aprecia en el cuadro adjunto la racionalización eficiente del gasto debe iniciarse en el rubro de personal, por cuanto este rubro representa un aproximado del 47.5% de los últimos años, cifra bastante alto, dado que los estándares es una cifra del 35% de las ventas. De la revisión del número de personal se ha podido constatar que a los 165 trabajadores en planilla se suma 40 servidores bajo la modalidad de servicios por honorarios. (Decisión interna).

Los gastos financieros también tiene una alta incidencia en la composición del gasto de EMAPA SAN MARTIN S.A., el que representa en promedio un 24% de las ventas, situación que ocurre por costo financiero de la deuda cantárida con la Unidad Técnica del FONAVI, que desde su aplicación hasta el 31 de diciembre de 2008, representa el intereses corrientes S/. 6'536,237 e intereses moratorios S/. 7'890,833 nuevos soles, que sumados representa S/. 14'427,070 nuevos soles. (Decisión externa).

3. Estandarizar el diseño de un modelo de almacenamiento y distribución de agua potable de tal forma que la dotación del servicio sea más equitativa.

En la EPS CHAVIN, un estudio ha demostrado que el cambio de modalidad de razonar respecto al almacenamiento de agua potable debe cambiar, de diseñar grandes tanques de almacenamiento como por ejemplo el reservorio de 2,800 m³ que se ha inaugurado este año en La Banda de Shilcayo, se debería de cambiar por que el almacenamiento se realice en los domicilios de los clientes (tanques domiciliarios), siendo el ejecutor de dichas instalaciones EMAPA SAN MARTIN S.A., con cargo a cobrar en los recibos de consumo de acuerdo al contrato.

Grafico No 12



Fuente: Proyecto Batán – EPS Chavín

Con este sistema se garantiza la continuidad del servicio de 24 horas, tal como lo pueden testificar los actuales clientes que cuenta con este sistema de previsión de agua potable tanto en sus domicilios como en sus oficinas.

4.3 CONTRASTACION DE HIPOTESIS

Hipótesis Nula

H₀: EMAPA SAN MARTIN S.A., no tiene viabilidad empresarial, no tiene como practica la Planeación Estratégica como modelo en la gestión empresarial.

Hipótesis Alternativa

H₁: EMAPA SAN MARTIN S.A., si tiene viabilidad empresarial, si considera como práctica la Planeación Estratégica como modelo en la gestión empresarial.

Contrastación de la Planeación Estratégica y la Viabilidad Empresarial

De los resultados obtenidos en el Capitulo anterior realizado a EMAPA SAN MARTIN S.A., en la que se define su viabilidad o no, contrasta con su correspondiente resultado obtenido.

Viabilidad Empresarial	Planeación Estratégica	
	Se Practica	No se Practica
Viable	0	0
No Viable	0	1

La Viabilidad Empresarial se determina del análisis e interpretación de los resultados obtenidos en los Estados Financieros, y en ella observamos el deterioro constante del patrimonio como resultado de las pérdidas económicas que se registran año a año desde 1999.

La Planeación Estratégica se determina en la respuesta de la pregunta 10 del cuestionario para Gerentes en la cual se pregunta si la entidad cuenta con un Plan Estratégico vigente y aprobado, siendo la respuesta de NO de los cuatro (4) Gerentes. Similar interrogante (pregunta 7 del cuestionario) se ha realizado a 61 trabajadores obteniendo 27 respuestas positivas y 34 respuestas negativas. En referencia a los clientes se ha consultado (pregunta 19 del cuestionario) si creen que en EMAPA SAN MARTIN S.A., se trabaja aplicando la Planeación Estratégica y se obtuvo 81 respuestas positivas y 234 negativas de un total de 315 encuestados.

Interpretación

Del análisis e interpretación de los Estados Financieros y de los indicadores de gestión operacional y comercial concluimos que en las condiciones actuales EMAPA SAN MARTIN S.A., no es viable empresarialmente, no practica la Planeación Estratégica como un modelo de dirección empresarial, situación que confirma la hipótesis nula.

4.2 HIPOTESIS ESPECÍFICAS

4.2.1 Hipótesis Específica No 1:

H₁₀: EMAPA SAN MARTIN S.A., no tiene como práctica la Planeación Estratégica como modelo en la gestión empresarial.

H₁₁: EMAPA SAN MARTIN S.A., si considera como práctica la Planeación Estratégica como modelo en la gestión empresarial.

Contrastación de la Planeación Estratégica

De los resultados obtenidos en la recopilación de información de campo determinado en los cuestionarios realizado al interior y exterior de EMAPA SAN MARTIN S.A., en la que se define su viabilidad o no, contrasta con su correspondiente resultado obtenido.

	Planeación Estratégica	
	Se Practica	No se Practica
EMAPA S.M	0	1

La Planeación Estratégica se determina en la respuesta de la pregunta 10 del cuestionario para Gerentes en la cual se pregunta si la entidad cuenta con un Plan Estratégico vigente y aprobado, siendo la respuesta de NO de los cuatro (4) Gerentes. Similar interrogante (pregunta 7 del cuestionario) se ha realizado a 61 trabajadores obteniendo 27 respuestas positivas y 34 respuestas negativas. En referencia a los clientes se ha consultado (pregunta 19 del cuestionario) si creen que en EMAPA SAN MARTIN S.A., se trabaja aplicando la Planeación Estratégica y se obtuvo 81 respuestas positivas y 234 negativas de un total de 315 encuestados.

Interpretación

EMAPA SAN MARTIN S.A., no aplica la Planeación Estratégica como modelo de dirección en la gestión empresarial, lo que confirma la hipótesis nula H₁₀.

4.2.2 Hipótesis Específica No 2:

H₂₀: EMAPA SAN MARTIN S.A., no tiene viabilidad empresarial generando con ello un alto riesgo de su desarrollo institucional.

H₂₁: EMAPA SAN MARTIN S.A., si tiene viabilidad empresarial eliminando con ello el riesgo de su desarrollo institucional.

Contrastación de la Viabilidad Empresarial

De los resultados obtenidos en el Capitulo anterior realizado a EMAPA SAN MARTIN S.A., en la que se define su viabilidad o no, contrasta con su correspondiente resultado obtenido.

	Viabilidad Empresarial	
	Viable	No Viable
EMAPA SM	0	1

La Viabilidad Empresarial se determina del análisis e interpretación de los resultados obtenidos en los Estados Financieros, y en ella observamos el deterioro constante del patrimonio como resultado de las pérdidas económicas que se registran año a año desde 1999.

Interpretación

Del análisis e interpretación de los Estados Financieros de los años 2005 al 2008 no es viable empresarialmente, de acuerdo a los criterios de ratios financieros correspondientes a Liquidez, Solvencia, Gestión, Rentabilidad y Patrimonio, situación que confirma la hipótesis nula.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMEDACIONES

5.1 Conclusiones

- 5.1.1** La Planeación Estratégica es un método científico que permite determinar un conjunto de alternativas para organizar y dirigir acciones y políticas de empresas, plasmando con racionalidad y coherencia el proceso de ejecución de planes operativos, consistentes en tarea de coordinación, programación y ejecución de programas, presupuestos y proyectos de inversión, y su respectivo control o medición de eficiencia operacional de la empresa, tal como lo plantea Simón Andrade E, en su libro “Planeación Estratégica”. La aplicación de esta teoría garantiza una adecuada interacción pro activa de la organización hacia adentro y fuera de la misma.
- 5.1.2** EMAPA SAN MARTIN S.A., no es viable empresarialmente, no practica la Planeación Estratégica como un modelo de gestión empresarial.
- 5.1.3** EMAPA SAN MARTIN S.A., al no ser viable empresarialmente, corre un alto riesgo de no desarrollar una política expansiva del servicio y por el contrario puede ser restrictiva en el servicio.
- 5.1.4** Del análisis y evaluación a los resultados de los Estados Financieros de los años 2005 al 2008, se concluye que en estas condiciones EMAPA SAN MARTIN S.A., no es viable empresarialmente.
- 5.1.5** Existe una pronunciada injerencia política en la gestión y toma de decisiones en la empresa, restando autonomía para desarrollar un trabajo inminentemente técnico. Esto se confirma en la encuesta para gerentes que en la pregunta 6 “El Gerenciamiento Estratégico, es una práctica Institucional” los cuatro gerentes respondieron SI; y en la pregunta 8 “Existe limitaciones para el Gerenciamiento Estratégico” tres de los cuatro gerentes respondieron que si y uno dijo que no y estos son de orden político.
- 5.1.6** La alta rotación de personal que ocurre al cambio de una gestión municipal, y consecuentemente con ello EMAPA SAN MARTIN S.A., ejecuta gastos por indemnización agravando más la débil estructura económica de la empresa.
- 5.1.7** Los ratios de liquidez, muestran una delicada situación económica, el ratio de Liquidez General en el 2008 es 0.15 veces, lo que indica que EMAPA SAN MARTIN S.A., no está en capacidad de asumir sus deudas de corto

plazo; Así también el capital de trabajo es negativo en S/. 21'461,881, lo que indica que los pasivo son superiores a los activos.

- 5.1.8** Los ratios de rentabilidad de retornos sobre los activos, inversiones y patrimonio, todos son negativos, situación que afecta considerablemente en la viabilidad empresarial.
- 5.1.9** Los ratios de endeudamiento sobre el patrimonio notamos que el patrimonio esta sobre endeudado al 31.dic.2008 en 502.14%.
- 5.1.10** El indicador de Agua No Facturada, al cierre del ejercicio 2008 fue de 39.04% representando un alto porcentaje de pérdida de agua potable, este indicador tiene una alta correlación con el indicador de micromedición el cual está en 46.13% lo que quiere decir que la facturación con medición no llega al 50% de la facturación total.
- 5.1.11** El indicador de cloro residual es aceptable por cuanto cumple con los estándares de calidad permitidos por SUNASS, sin embargo el indicador de turbiedad mantiene un alto porcentaje de muestras no satisfactorias, lo que está originando algún malestar en los clientes.
- 5.1.12** La continuidad de horas del servicio de agua potable se viene reduciendo año a año, por ejemplo en el año 2005 fue de 16.29 horas y al termino de 2008 fue de 12.95 horas.

5.2 Recomendaciones

- 5.2.1** Siendo una situación impostergable se recomienda la implementación del método científico de la Planeación Estratégica como un modelo de dirección empresarial en EMAPA SAN MARTIN S.A., de tal forma que se pueda garantizar el éxito en el servicio, necesitando para ello el compromiso de los Accionistas, Directores, Gerentes y personal en general, para desarrollar un trabajo inminentemente técnico.
- 5.2.2** Se recomienda que la Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento SUNASS, tenga un rol más protagónico, en la supervisión de la empresas de saneamiento, sumando al control de calidad del servicio, el control administrativa, con la finalidad de evitar la gran rotación de personal cada que se da un cambio en la gestión municipal. Esta situación si es posible y se puede citar a lo que ocurre en la Cajas Municipales, que también son empresas municipales en la cual no existe ninguna injerencia de los gobiernos locales en las decisiones de la empresa.

- 5.2.3** Conociendo la débil situación económica que atraviesa EMAPA SAN MARTIN S.A., y otras muchas empresas del sistema, Se recomienda que el Estado Peruano mediante el Ministerio de Economía y Finanzas, tome la decisión política de cancelar la deuda de UTE FONAVI y esta pase a formar parte del capital social de la empresa, incorporándolo al Estado como accionista, tal como lo establecía la Ley 27045 “Ley de Extinción de las Deudas de Saneamiento de los Usuarios y Regularización de las Deudas de la Entidades Prestadoras de Servicio de Saneamiento al Fondo Nacional de Vivienda FONAVI” promulgada en diciembre de 1998 y publicada en enero de 1999, la cual dicho sea de paso nunca entro en vigencia por que no se aprobó su Reglamento.
- 5.2.4** Con la finalidad de mejorar los niveles de ventas con la misma producción de agua potable se recomienda corregir dos deficiencias, el mejorar los niveles de micro medición y reducir los niveles de agua no facturada, situación que se lograra si existe una firma decisión de inversión y estos dos aspectos.
- 5.2.5** Se recomienda la formulación de un Plan Estratégico, en la que participen todos los trabajadores de la empresa de tal forma que se compenetren con los objetivos y metas, ello evidenciará que se está poniendo en práctica la Planeación Estratégica como un modelo de gestión empresarial.
- 5.2.6** Se recomienda la implementación de las estrategias formuladas, su evaluación y corrección de ser necesario. Con lo cual se lograra la articulación de los sistemas operacionales, comerciales y administrativos.
- 5.2.7** Se recomienda la eliminación de la injerencia política en el manejo empresarial de EMAPA SAN MARTIN S.A., ello se lograra cuando Directorio tenga realmente autonomía en sus decisiones.
- 5.2.8** Se recomienda la puesta en práctica de eventos programados en la capacitación del personal técnico objetivo que debe cumplirse con el apoyo decidido de SUNASS, Agua para Todos, USAID y otras organizaciones de cooperación internacional.

CAPITULO VI

BIBLIOGRAFIA

1. ACKOFF, Russell. (2002) *El paradigma de Ackoff*.
2. AMERICAN SOCIETY OF TRAINING AND DEVELOPMENT. (1990, October). Quick response beats long-term planning. *Training and Development Journal*, 44(10), 9-10.
3. ANDRADE, Simón. (2001) *Planeación Estratégica*.
4. BARCELAY, M. (1991). *El Caso IPIA*. Sevilla. Edit. Junta de Andalucía.
5. CARBAJAL RAMOS, Diego Fernando, 2005, para optar el grado académico de Magister de Administración con Mención en Gestión Empresarial.
6. CARTER, P. (1998). Cultural Change. A Framework for Getting Started. *Community College Journal of Research and Practice*, 22(4), 435-449. (EJ 578 000)
7. CHURCHMAN, C. W. (1993) *El Enfoque de Sistemas*. Ed. Diana.
8. CONTRERAS BEJARANO, Mónica Pilar, 2006, Tesis para optar el grado de Magister en Administración con Mención en Gestión Empresarial.
9. COVEY, S.R. (1990). *Principle-centered leadership*. New York: Simon & Schuster.
10. DÍAZ GAVILÁN, Yasmin Karin, 2003, Tesis para optar el título de Licenciado en Educación.
11. DÍAZ, A y CUÉLLAR, E. (2007). *Administración Inteligente*. Madrid. Edit. Ministerio de Administraciones Públicas (MAP).
12. FLINT, Pinkas. (2004) *Reflotamiento*
13. FRANK, D., & Rocks, W. (1996). Exploiting instability: A model for managing organizational change. In: *The Olympics of Leadership: Overcoming Obstacles, Balancing Skills, Taking Risks*. Proceedings of the Annual International Conference of the National Community College Chair Academy. (ED 394 564)
14. FRIEDMAN, J. (2007). *Planificación*. Edit. Ministerio de Administraciones Públicas (MAP).
15. GOMEZ CEJA, Guillermo, 1994. *Planeación y Organización de Empresas*. México. McGraw Hill.
16. HEREDIA MUÑOZ, Carlos Alberto, 2005, para optar el título de Economista.
17. JUÁREZ, S. (2004) *Sistema de Administración Integral para la E.B.R.C.E.B. en el D.F.*
18. MIKLOS, Tello. (2003) *Planeación Interactiva*.

19. MIKLOS, Tello. (2003) *Planeación Prospectiva*.
20. PHILLIPS, L. (1997). Do frontal test measure executive function? Issues of assessment and evidence from fluency test. En P. Rabbit (Ed.), *Methodology of Frontal and Executive Function*. Hove. Psychology Press.
21. PLAN NACIONAL DE SANEAMIENTO. año 2006.
22. PLAN REGIONAL DE SANEAMIENTO INTEGRAL DE LA REGIÓN SAN MARTIN. 2008.

CAPITULO VII

ANEXOS

ANEXO No 7.1: ESTADOS FINANCIEROS 2008, 2007, 2006 Y 2005

Entidad : 2347 EMPRESA MUNICIPAL DE SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE SAN MARTIN S.A.		EF-1	
BALANCE GENERAL		2008	2007
Al 31 de Diciembre del 2008 y 2007			
(EN NUEVOS SOLES)			
ACTIVO	PASIVO Y PATRIMONIO		
ACTIVO CORRIENTE	PASIVO CORRIENTE		
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	Sobregiros Bancarios	1 642 287	958 220
Inversiones Financieras	Obligaciones Financieras	952 789	895 044
Cuentas por Cobrar Comerciales (Neto)	Cuentas por Cobrar Comerciales	1 390 473	574 115
Otras Cuentas por Cobrar (Neto)	Impuesto a la Renta y Participaciones Corrientes	1 653 328	176 441
Existencias (Neto)	Otras Cuentas por Pagar		
Activos Biológicos	Provisiones		
Activos no Corrientes mantenidos para la Venta	Pasivos mantenidos para la Venta	255 490	339 216
Gastos Diferidos	TOTAL PASIVO CORRIENTE	3 818 377	2 953 036
Otros Activos			
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	PASIVO NO CORRIENTE		
	Obligaciones Financieras		
ACTIVO NO CORRIENTE	Cuentas por Pagar Comerciales		
Inversiones Financieras	Cuentas por Pagar a Partes Relacionadas		
Cuentas por Cobrar Comerciales	Pasivo por Imp. a la Renta y Partic. Diferidos		
Cuentas por Cobrar a Partes Relacionadas	Otros: Cuentas por Pagar		
Otras Cuentas por Cobrar	Provisiones		
Existencias (Neto)	Ingresos Diferidos (Neto)		
Activos Biológicos	TOTAL PASIVO NO CORRIENTE		
Inversiones Inmobiliarias y Equipo (Neto)			
Activos Intangibles (Neto)	TOTAL PASIVO		
Activo por Imp. a la Renta y Participaciones Diferidos			
Credito Mercantil			
Otros Activos	PATRIMONIO NETO		
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	Capital		
	Acciones de Inversión		
TOTAL ACTIVO	Capital Adicional		
Cuentas de Orden	Resultados no Realizados		
	Reservas Legales		
	Otras Reservas		
	Resultados Acumulados		
	Diferencia de Conversión		
	TOTAL PATRIMONIO NETO		
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		
	Cuentas de Orden		

Contador General
Matrícula N°
Sello y Firma

Gerente de Administración y Finanzas o
Cargo equivalente
Sello y Firma

12-MAR-09 08:05:28

(C40593703-200912)

NOTA: Los Estados Financieros deben presentarse refinanciados por el Gerente General o Cargo equivalente, en el caso de las empresas en proceso de liquidación por los liquidadores, los mismos que deben consignar su nombre completo y colocar su sello respectivo.

ENTIDAD : 2347 EMPRESA MUNICIPAL DE SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE SAN MARTI		EF-2
ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS		
Por los años terminados el 31 de diciembre de los años 2008 y 2007		
(EN NUEVOS SOLES)		
	2008	2007
INGRESOS OPERACIONALES		
Ventas Netas (Ingresos Operacionales)	8 869 163	8 139 864
Otros Ingresos Operacionales		
TOTAL INGRESOS BRUTOS	8 869 163	8 139 864
Costo de Ventas (Operacionales)	< 5 669 693>	< 4 761 416>
Otros Costos Operacionales		
TOTAL COSTOS OPERACIONALES	< 5 669 693>	< 4 761 416>
UTILIDAD BRUTA	3 199 470	3 378 448
Gastos de Ventas	< 1 412 542>	< 1 351 170>
Gastos de Administración	< 2 757 464>	< 2 622 172>
Ganancia (Pérdida) por Venta de Activos		
Otros Ingresos	180 162	163 279
Otros Gastos	< 113 846>	< 295 278>
UTILIDAD OPERATIVA	< 904 220>	< 726 893>
Ingresos Financieros	51 979	55 997
Gastos Financieros	< 2 139 360>	< 1 959 560>
Participación en los Result. de Partes Relacionad.Por Metod. Participación		
Ganancias (Pérdida) por Instrumentos Financieros Derivados		
RESULTADO ANTES DE PARTICIPAC.Y DEL IMPTO.RENTA	< 2 991 601>	< 2 630 456>
Participaciones de los Trabajadores		
Impuesto a la Renta		
UTILIDAD (PERDIDA) NETA DE ACTIVIDADES CONTINUAS	< 2 991 601>	< 2 630 456>
Ingresos (Gasto) Neto de Operaciones en Discontinuación		
UTILIDAD (PERDIDA) NETA DEL EJERCICIO	< 2 991 601>	< 2 630 456>

(C59590703-200912)

12-MAR-09 08:06:11

NOTA : Los Estados Financieros deben presentarse referenciados por el Gerente General o Cargo equivalente, en el caso de las empresas en proceso de liquidación por los liquidadores, los mismos que deben consignar su nombre completo y colocar el sello respectivo.

EF-1

ENTIDAD : 2347 EMPRESA MUNICIPAL DE SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE SAN MARTIN S.A.

BALANCE GENERAL

Al 31 de diciembre de 2006 y 2005
(EN NUEVOS SOLES)

	2006	2005		2006	2005
ACTIVO			PASIVO Y PATRIMONIO		
ACTIVO CORRIENTE			PASIVO CORRIENTE		
Caja y Bancos	219.148	57.134	Sobregiros y Pagares Bancarios		88.891
Valores Negociables			Cuentas por Pagar Comerciales	862.467	656.563
Cuentas por Cobrar Comerciales	1.137.813	1.098.015	Cuentas por Pagar a Vinculadas		
Menos : Provision Cobranza Dudosa	< 230.135>	< 138.888>	Otras Cuentas por Pagar	7.849.402	4.887.258
Cuentas por Cobrar a Vinculadas	390.714	487.931	Parte Cie. Deudas a Largo Plazo	11.627.200	9.828.605
Menos : Provision Cobranza Dudosa	< 203.087>	< 205.387>	TOTAL PASIVO CORRIENTE	20.039.069	15.461.317
Existencias	126.688	170.480	PASIVO NO CORRIENTE		
Menos : Prov.Desvia. de Existencias			Deudas a Largo Plazo	6.912.763	8.374.044
Gastos Pagados por Anticipado	1.209.024	904.067	Cuentas por Pagar a Vinculadas		
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	2.850.165	2.385.352	Ingresos Diferidos		
ACTIVO NO CORRIENTE			Impto. a la Renta y Particip. Diferidos pasivo	6.912.763	8.374.044
Cuentas por Cobrar a Largo Plazo			TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	26.951.832	23.835.361
Cuentas por Cobrar a Vinculadas a Largo Plazo			CONTINGENCIAS		
Otras Clas. por Cobrar a Largo Plazo			Interés Minoritario		
Inversiones Permanentes			PATRIMONIO		
Menos : Fluctuacion de Valores y Cobranza			Capital	13.973.420	13.973.424
Menos : Depreciacion Acumulada			Capital Adicional	12.863.714	12.765.232
Provision para desval. de los Bienes del Activo Fijo			Acciones de Inversion		
Activos Intangibles	4.988.672	4.929.363	Excedente de Revaluacion		
Menos : Amortizacion Acumulada Intangible	< 3.374.501>	< 2.910.539>	Reservas		
Impto. a la Renta y Particip. Diferidos Activo	1.232.797	1.632.324	Resultados Acumulados	< 13.858.885>	< 10.037.851>
Otros Activos	37.279.906	38.140.814	TOTAL PATRIMONIO	12.976.239	16.690.805
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	39.930.071	40.526.166	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	39.930.071	40.526.166
TOTAL ACTIVO	25.139.871	25.011.486	CUENTAS DE ORDEN	25.139.871	25.011.486

Contador General
Matric.Nº
Sello y Firma

(027201403-200716)

16-MAR-07 4:33:16

NOTA : Los Estados Financieros deben presentarse reformados por el Gerente General o Equivalente, en el caso de las empresas en proceso de liquidación por los liquidadores y el Contador General (indicar el número de matrícula), los mismos que deben consignar su nombre completo y colocar su sello respectivo.

ENTIDAD : 2347 EMPRESA MUNICIPAL DE SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE SAN MARTI		EF-2	
ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS			
Por los años terminados el 31 de diciembre de los años 2006 y 2005			
(EN NUEVOS SOLES)			
	2006	2005	
Ventas Netas	7 709 679	8 908 643	
A Terceros	7 709 679	8 908 643	
A Empresas Vinculadas			
Otros Ingresos Operacionales			
A Terceros			
A Empresas Vinculadas			
TOTAL INGRESOS BRUTOS	7 709 679	8 908 643	
Costo de Ventas	< 5 514 561>	< 6 314 936>	
A Terceros	< 5 514 561>	< 6 314 936>	
A Empresas Vinculadas			
UTILIDAD BRUTA	2 195 118	2 593 707	
Gastos de Administracion	< 2 674 337>	< 2 657 640>	
Gastos de Ventas	< 1 587 890>	< 1 270 741>	
UTILIDAD OPERATIVA	< 2 067 109>	< 1 334 674>	
OTROS INGRESOS (GASTOS)			
Ingresos Financieros	72 001	96 743	
Gastos Financieros	< 1 860 968>	< 2 137 259>	
Otros Ingresos	97 427	1 846	
Otros Gastos	< 61 892>		
RESULTADO ANTES DE PARTIDAS EXTRAORDINARIAS, PARTICIPACIONES E IMPUESTO A LA RENTA	< 3 820 541>	< 3 373 344>	
Participaciones			
Impuesto a la Renta			
RESULTADO ANTES DE PARTIDAS EXTRAORDINARIAS	< 3 820 541>	< 3 373 344>	
Ingresos Extraordinarios		4 525 770	
Gastos Extraordinarios		< 4 467 565>	
RESULTADO ANTES DE INTERES MINORITARIO	< 3 820 541>	< 3 315 139>	
Interes Minoritario			
UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO	< 3 820 541>	< 3 315 139>	

Contador General
Matric. N°
Sello y Firma

(C49201403/200716)

16-MAR-07 14:34:19

NOTA : Los Estados Financieros deben presentarse refrendados por el Gerente General o equivalente, en el caso de las empresas en proceso de liquidación por los liquidadores y el Contador General (indicar el número de matrícula), los mismos que deben consignar su nombre completo y colocar su sello respectivo.

ANEXO No 7.2: POSICION DE LA DEUDA A UTE FONAVI

POSICIÓN DE LA DEUDA A UTE FONAVI								
LOCALIDADES	CAPITAL		INTERES		INTERES MORATORIO		TOTAL	
	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007
TARAPOTO	4,854,765	4,830,269	2,639,730	2,914,287	3,460,611	2,712,316	10,955,107	10,456,872
PICOTA	1,138,054	1,138,054	768,195	842,587	873,417	668,593	2,779,665	2,649,234
SISA	4,634,484	4,634,485	3,128,312	3,431,259	3,556,805	2,722,703	11,319,601	10,788,447
TOTAL	10,627,303	10,602,808	6,536,237	7,188,134	7,890,833	6,103,612	25,054,374	23,894,553

ESTADO DE SITUACIÓN DE LA DEUDA CON LA UTE-FONAVI AL 31-12-2008

CONV.	DEMOMINACION	PRINCIPAL	INTERES	TOTAL	TOTAL	SALDO POR	INTERES Y	TOTAL DEUDA
					PAGO			PAGAR
003-92	RENOV.EMIS.DEL J.R.A.UGARTE Y CONST.COLECT.MORALES	867,796	518,220	1,386,016	103,922	1,282,094	597,840	1,879,934
030-95	CONSTRUCCION RESERVORIO APOYADO DE 2500M3	680,445	554,873	1,235,317	21,212	1,214,106	533,197	1,747,303
032-93	CAPTACION LINEA DE CONDUCCION DE AHUASHIYACU-1	1,706,228	1,018,905	2,725,133	204,327	2,520,806	1,175,448	3,696,254
032-93	CAPTACION LINEA DE CONDUCCION DE AHUASHIYACU-2	76,857	62,674	139,531	1,198	138,332	63,382	201,714
004-94	PLANTA DE TRATAMIENTO DE AGUA POTABLE -3-	1,301,567	777,254	2,078,821	155,867	1,922,954	896,670	2,819,624
	TOTAL TARAPOTO	4,632,893	2,931,925	7,564,818	486,526	7,078,293	3,266,536	10,344,829
029-94	LINEA DE COND.AGUA POTABLE PLANTA TRATAM.A RESERV.	281,710	168,228	449,939	33,736	416,203	194,075	610,278
	TOTAL RIOJA	281,710	168,228	449,939	33,736	416,203	194,075	610,278
012-95	OBRAS GENERALES DE A.P. Y ALCANT. SAN JOSE DE SISA	4,312,986	3,517,053	7,830,039	67,243	7,762,796	3,556,805	11,319,601
	TOTAL SAN JOSE DE SISA	4,312,986	3,517,053	7,830,039	67,243	7,762,796	3,556,805	11,319,601
013-95	OBRAS GENERALES PARA EL SISTEMA DE AGUA POT.PICOTA	1,059,106	863,655	1,922,761	16,512	1,906,249	873,417	2,779,665
	TOTAL PICOTA	1,059,106	863,655	1,922,761	16,512	1,906,249	873,417	2,779,665
	TOTAL GENERAL	10,286,696	7,480,861	17,767,557	604,016	17,163,540	7,890,833	25,054,374

ANEXO No 7.3: RANKING DE DESEMPEÑO DE LAS MEDIANAS EMPRESAS DE AGUA POTABLE, AÑOS 2006 AL 2008 - SUNASS

Ranking de desempeño de las Empresas Prestadoras
(Año 2006)

Nº Ranking	EMPRESA	Chachapoyas				Parámetros de evaluación										Puntaje promedio	Calificación 2006	Calificación 2005
		Número de conexiones de agua potable	Tarifa media (S./ m ³)	Aguas Superficiales (%)	Producción unitaria (lphd)	Cloro residual (%)	Continuidad (Horas)	Cobertura de agua potable (%)	Cobertura de alcantarillado (%)	Tratamiento de aguas servidas (%)	Agua no facturada (%)	Relación de trabajo (%)	Micromedición (%)	Morosidad (Meses)				
EPS MEDIANAS- Más de 10.000 de conexiones																		
1	SEDAJAJ S.A.	28,812	1.61	100%	182	97.3%	19	97.5%	93.1%	0.0%	24.1%	74.2%	82.0%	0.6	77.6	B+	B+	
2	EPSASA	38,679	0.93	100%	293	94.9%	16	82.2%	63.6%	96.8%	41.6%	75.4%	57.8%	1.2	76.4	B+	B+	
3	EMSA PUNO S.A.	30,491	1.16	95%	167	100.0%	11	78.8%	70.1%	99.1%	28.8%	76.6%	49.6%	2.3	74.3	B+	B+	
4	EMAPA MOYOBAMBA S.R.LTD	11,510	1.11	100%	196	100.0%	22	90.0%	66.4%	34.4%	39.7%	102.0%	79.2%	0.6	70.2	B+	B-	
5	EMPSSAPAL S.A.	10,509	0.74	12%	193	90.0%	23	95.8%	80.4%	0.0%	48.8%	86.5%	69.0%	0.9	69.2	B-	B-	
6	SEDA HUANUCO S.A.	31,476	0.92	76%	290	99.5%	22	79.9%	71.7%	0.0%	51.1%	78.2%	65.6%	1.9	67.7	B-	B-	
7	EMAPICA S.A.	39,635	0.96	0%	451	100.0%	13	92.3%	78.2%	97.5%	49.3%	86.3%	5.0%	2.3	67.1	B-	C+	
8	SEDAJULIACA S.A.	36,216	0.68	100%	156	99.5%	11	77.9%	76.3%	65.4%	11.9%	94.4%	21.3%	0.4	66.4	B-	B-	
9	EPS MANTARO S.A.	13,114	0.66	0%	341	96.1%	15	87.2%	59.9%	4.1%	52.1%	81.1%	25.4%	1.3	59.0	C+	C+	
10	EPS ILO S.R.LTDA.	20,555	2.90	100%	332	100.0%	5	95.9%	74.6%	36.8%	60.8%	67.1%	42.1%	3.2	64.0	B-	C+	
11	EPS CHAVIN S.A.	20,272	0.64	100%	385	99.4%	21	91.5%	79.6%	0.0%	50.6%	85.1%	35.7%	2.7	63.5	B-	B-	
12	EMAPA CAÑETE S.A.	25,997	0.87	30%	259	99.0%	17	79.4%	59.1%	5.0%	42.0%	88.5%	32.0%	1.8	58.9	C+	B-	
13	EMAPA HUACHO S.A.	20,121	1.26	6%	321	95.7%	12	89.6%	87.7%	0.0%	51.3%	95.1%	39.6%	1.6	58.1	C+	C+	
14	EMAPA SAN MARTIN S.A.	31,024	1.09	100%	266	96.4%	17	91.8%	72.6%	0.0%	40.2%	99.0%	46.2%	1.4	60.1	B-	C+	
15	EMAPISCO S.A.	16,928	0.91	0%	503	99.7%	11	90.1%	74.8%	99.0%	69.4%	110.9%	35.7%	5.2	60.3	B-	B-	
16	SEMAPACH S.A.	32,867	1.18	39%	427	99.1%	11	84.2%	60.0%	100.0%	62.7%	111.4%	5.0%	2.1	58.6	C+	C+	
17	EPS MOQUEGUA S.R.LTDA.	15,770	0.79	100%	502	97.1%	17	93.2%	76.5%	67.6%	54.3%	84.7%	25.3%	8.9	61.4	B-	C+	
18	EMAPA HUARAL S.A.	12,020	0.86	55%	346	99.8%	20	81.0%	70.7%	0.0%	51.5%	100.8%	37.3%	2.0	57.3	C+	C+	
19	EPS SELVA CENTRAL S.A.	16,781	0.53	59%	446	100.0%	18	73.3%	54.9%	28.3%	51.4%	103.0%	18.3%	5.4	51.4	C+	C+	
20	SEMAPA BARRANCA S.A.	14,500	0.73	68%	544	96.2%	13	87.3%	77.5%	0.0%	74.9%	85.8%	0.2%	2.9	51.3	C+	C+	
21	EMAPACOP S.A.	22,183	1.18	72%	395	99.3%	17	43.4%	38.6%	0.0%	42.1%	84.5%	0.0%	2.5	48.5	C-	C-	
22	AGUAS DE TUMBES	35,964	1.39	64%	491	98.9%	12	65.9%	42.6%	21.3%	69.7%	97.6%	10.1%	1.7	46.6	C-	C-	
Total EPS Medianas		535,488	1.02	62%	316.95	98.4%	15	80.0%	65.0%	40.8%	49.6%	87.6%	33.7%	2.1	61.9	B-	C+	

 Benchmark Nacional

 Benchmark del grupo

Ranking de desempeño de las Empresas Prestadoras (Año 2007)

Nº Ranking	EMPRESA	Chachapoyas				Parámetros de evaluación										Puntaje promedio	Calificación 2007 IS	Calificación 2006
		Número de conexiones de agua potable	Tarifa media (S./ m ³)	Aguas Superficiales (%)	Producción unitaria (lphd)	Cloro residual (%)	Continuidad (Horas)	Cobertura de agua potable (%)	Cobertura de alcantarillado	Tratamiento de aguas servidas (%)	Agua no facturada (%)	Relación de trabajo (%)	Micromedicación (%)	Morosidad (Meses)				
1	SEDACAJ S.A.	29,972	1.64	100%	177	98.1%	18	96.3%	92.1%	0.0%	20.4%	71.3%	82.5%	0.6	77.7	B+	B+	
2	EMSA PUNO S.A.	33,578	1.12	95%	171	100.0%	9	84.6%	77.8%	68.8%	27.7%	67.1%	45.5%	2.1	73.4	B+	B+	
3	EMPSSAPAL S.A.	10,978	0.76	18%	203	93.7%	23	99.3%	82.5%	0.0%	49.4%	81.8%	66.0%	0.9	70.6	B+	B-	
4	EMAPA MOYOBAMBA S.R.LTDA.	12,084	1.11	100%	197	100.0%	22	90.9%	67.4%	20.6%	40.3%	93.4%	77.7%	0.3	70.0	B-	B+	
5	SEDA HUANUCO S.A.	33,001	1.04	78%	286	99.0%	22	82.6%	75.7%	0.0%	52.8%	79.2%	77.7%	2.0	68.5	B-	B-	
6	SEDAJULIACA S.A.	38,034	0.68	100%	145	98.1%	11	80.3%	77.9%	57.5%	8.6%	84.0%	21.2%	0.4	68.3	B-	B-	
7	EPS ILO S.R.LTDA.	21,106	2.46	100%	324	100.0%	5	96.6%	76.7%	60.8%	59.7%	71.3%	41.3%	3.1	65.4	B-	B-	
8	EMAPISCO S.A.	17,667	1.15	0%	485	99.2%	8	95.9%	78.9%	100.0%	74.7%	150.9%	40.3%	0.1	64.5	B-	B-	
9	EMAPA SAN MARTIN S.A.	32,260	1.08	100%	260	97.8%	16	92.5%	72.6%	0.0%	38.8%	81.4%	47.1%	1.3	64.5	B-	B-	
10	EPS CHAVIN S.A.	20,880	0.65	100%	368	99.4%	21	92.7%	82.0%	0.0%	49.3%	84.8%	38.7%	2.1	64.4	B-	B-	
11	EMAPA HUACHO S.A.	20,739	1.38	5%	309	96.2%	16	91.0%	88.2%	0.0%	49.6%	88.8%	37.6%	1.5	61.5	B-	C+	
12	EMAPA CAÑETE S.A.	26,702	0.90	29%	240	99.9%	18	79.8%	59.5%	16.2%	40.6%	87.3%	25.5%	1.8	59.7	C+	C+	
13	EPS MOQUEGUA S.R.LTDA.	16,336	0.80	100%	504	98.7%	16	88.1%	77.2%	53.8%	53.3%	83.0%	25.8%	8.4	59.6	C+	B-	
14	EPS MANTARO S.A.	13,808	0.60	0%	323	91.4%	15	91.3%	63.0%	4.0%	52.4%	78.3%	21.1%	1.2	59.3	C+	C+	
15	SEMAPACH S.A.	33,609	1.18	39%	428	98.4%	13	84.8%	60.2%	100.0%	63.9%	111.2%	1.9%	1.7	58.6	C+	C+	
16	EMAPA HUARAL S.A.	12,548	0.88	54%	326	99.1%	18	81.3%	74.1%	0.0%	48.8%	94.0%	37.9%	2.4	57.9	C+	C+	
17	SEMAPA BARRANCA S.A.	15,103	0.88	71%	459	97.8%	13	92.6%	84.2%	0.0%	71.6%	83.2%	0.2%	2.5	53.9	C+	C+	
18	EPS SELVA CENTRAL S.A.	17,488	0.53	66%	455	100.0%	18	74.6%	55.9%	31.8%	49.9%	100.5%	17.0%	5.2	52.2	C+	C+	
19	EMAPACOP S.A.	22,477	1.16	73%	388	98.1%	16	41.8%	37.0%	0.0%	36.2%	75.8%	0.0%	1.9	50.9	C+	C-	
20	AGUAS DE TUMBES	36,463	1.44	61%	445	98.3%	14	66.1%	43.8%	21.7%	66.4%	88.4%	9.5%	2.5	49.3	C-	C-	
21	EMAPA PASCO S.A.	10,216	0.28	100%	151	S.I.	2	77.9%	78.5%	0.0%	36.7%	106.5%	0.0%	0.4	45.4	C-	C-	
Total EPS Medianas		475,049	1.05	66%	299.35	98.4%	15	80.3%	68.1%	28.7%	49.4%	84.5%	34.3%	2.0	61.4	B-	B-	

 Benchmark Nacional

 Benchmark del grupo

Ranking de desempeño de las Empresas Prestadoras (Año 2008)

Nº Ranking	EMPRESA	Chachapoyas				Parámetros de evaluación										Puntaje promedio	Calificación 2008	Calificación 2007
		Número de conexiones de agua potable	Tarifa media (S./m ³)	Aguas Superficiales (%)	Producción unitaria (lphd)	Cloro residual (%)	Continuidad (Horas)	Cobertura de agua potable (%)	Cobertura de alcantarillado	Tratamiento de aguas servidas (%)	Agua no facturada (%)	Relación de trabajo (%)	Micromedicación (%)	Morosidad (Meses)				
1	SEDACAJ S.A.	31,137	1.73	100%	182	99.4%	19	83.2%	81.4%	23.2%	21.7%	75.6%	82.4%	0.7	77.0	B+	B+	
2	EMPSSAPAL S.A.	11,351	0.79	15%	195	99.3%	23	99.0%	83.1%	0.0%	46.9%	84.0%	63.2%	0.8	70.7	B+	B+	
3	EPS MOQUEGUA S.R.LTDA	17,342	0.74	100%	658	99.7%	19	77.8%	68.8%	100.0%	50.3%	67.1%	24.2%	6.6	70.8	B+	C+	
4	EMSA PUNO S.A.	34,901	1.14	94%	164	100.0%	8	86.1%	79.0%	98.5%	26.6%	91.2%	42.7%	2.1	69.6	B-	B+	
5	EPS ILO S.R.LTDA	21,523	2.42	100%	347	99.9%	8	96.8%	77.4%	72.7%	61.4%	69.2%	36.8%	2.8	68.6	B-	B-	
6	EMAPAT S.R.LTDA	10,124	2.66	100%	208	99.9%	22	80.3%	S.I.	0.0%	37.5%	78.0%	90.1%	2.1	68.8	B-	B-	
7	EPS CHAVIN S.A.	21,877	0.68	100%	374	100.0%	22	95.6%	84.9%	0.0%	49.8%	86.5%	41.7%	1.7	65.8	B-	B-	
8	EMAPA MOYOBAMBA S.R.LTDA	12,597	1.17	100%	222	97.5%	21	83.1%	61.4%	22.5%	46.8%	98.1%	77.6%	0.8	65.8	B-	B-	
9	SEDA HUANUCO S.A.	34,536	1.07	80%	385	97.6%	22	78.8%	71.7%	0.0%	55.7%	79.9%	62.4%	1.9	65.8	B-	B-	
10	EMUSAP ABANCAY	10,480	0.89	90%	290	94.9%	16	99.0%	S.I.	0.0%	53.6%	73.5%	68.7%	1.3	65.4	B-	B+	
11	SEMAPACH S.A.	35,736	1.23	33%	425	99.8%	13	87.6%	65.2%	100.0%	67.2%	94.2%	2.6%	1.8	61.1	B-	C+	
12	EMAPISCO S.A.	18,199	0.96	0%	603	95.1%	14	99.0%	85.8%	100.0%	75.5%	108.5%	4.9%	4.4	60.1	B-	B-	
13	EPS MANTARO S.A.	14,280	0.62	0%	327	95.1%	16	91.3%	63.2%	0.4%	52.7%	76.9%	18.9%	1.0	60.0	C+	C+	
14	EMAPA SAN MARTIN S.A.	33,391	1.13	100%	257	98.3%	13	92.4%	77.1%	4.3%	38.9%	107.0%	46.1%	1.3	58.8	C+	B-	
15	EMAPA HUARAL S.A.	13,105	0.93	55%	323	99.5%	19	68.4%	61.9%	0.0%	48.7%	92.4%	36.5%	1.1	57.4	C+	C+	
16	SEDA JULIACA S.A.	39,715	0.72	100%	140	99.7%	8	77.7%	75.8%	5.6%	6.6%	108.0%	19.1%	0.4	56.8	C+	B-	
17	AGUAS DE TUMBES	37,872	1.46	59%	401	100.0%	16	77.7%	51.6%	15.4%	60.7%	81.4%	17.6%	2.9	55.2	C+	C-	
18	EMAPA HUACHO S.A.	21,218	1.40	5%	307	93.4%	14	80.0%	76.4%	0.0%	49.9%	107.4%	44.9%	2.0	55.0	C+	B-	
19	EMAPA CAÑETE S.A.	27,758	0.93	28%	283	100.0%	18	74.8%	55.5%	19.4%	49.1%	99.2%	23.3%	2.2	54.6	C+	C+	
20	SEMAPA BARRANCA S.A.	16,013	1.09	70%	494	99.4%	14	92.3%	84.9%	0.0%	68.8%	85.3%	0.3%	2.2	54.6	C+	C+	
21	EMAPACOP S.A.	22,757	1.20	74%	397	99.4%	16	55.9%	49.2%	0.0%	36.6%	82.3%	S.I.	2.0	52.4	C+	C+	
22	EPS SELVA CENTRAL S.A.	18,294	0.55	67%	416	100.0%	17	66.6%	51.2%	0.0%	44.1%	93.3%	17.7%	3.7	50.8	C+	C+	
23	EMAPA PASCO S.A.	10,480	0.44	100%	153	S.I.	2	71.0%	S.I.	S.I.	-44.3%	S.I.	S.I.	S.I.	32.5	D+	C-	
Total EPS Medianas		514,686	1.10	66%	309.10	98.8%	15	80.9%	68.9%	38.4%	48.8%	88.0%	36.3%	2.0	62.3	62.3	B-	
Total de EPS		2,891,374	1.64	73%	266.28	99.2%	18	85.8%	77.6%	32.2%	42.3%	64.0%	53.0%	2.2	73.7	73.7	B+	

Benchmark Nacional

Benchmark del grupo

ANEXO No 7.4 Ley 27045**LEY N° 27045**

EL PRESIDENTE DE LA

REPUBLICA POR CUANTO:

El Congreso de la Republica

ha dado la Ley siguiente:

EL CONGRESO DE LA

REPUBLICA; Ha dado la Ley

siguiente:

**LEY DE EXTINCION DE LAS DEUDAS DE
SANEAMIENTO DE LOS USUARIOS Y DE
REGULARIZACION DE LAS DEUDAS DE
LAS ENTIDADES PRESTADORAS DE
SERVICIOS DE SANEAMIENTO AL FONDO
NACIONAL DE VIVIENDA - FONAVI**

CAPITULO I

**DE LA EXTINCION DE LAS DEUDAS DE
LOS USUARIOS CON EL FONDO NACIONAL
DE VIVIENDA - FONAVI**

**Artículo 1°.- Deudas con el Fondo
Nacional de Vivienda - FONAVI**

1.1 Extínganse los saldos deudores de las personas naturales beneficiarios con los préstamos otorgados por el Fondo Nacional de Vivienda - FONAVI, para la ejecución de obras de servicios de saneamiento, incluyendo los canalizados a través del Proyecto Nacional de Manejo de Cuentas Hidrográficas y Conservación de Suelos (PRONAMACHCS). En consecuencia, la Comisión Liquidadora del Fondo Nacional de Vivienda - COLFONAVI, procederá a la cancelación contable de las respectivas acreencias.

1.2 La extinción dispuesta por el numeral precedente, no comprende los saldos deudores por las conexiones domiciliarias, los que serían determinados teniendo en cuenta los costos de cada proyecto. Los pagos realizados por las personas naturales beneficiarios se aplicarán a la amortización de la deuda resultante por concepto de conexión domiciliaria. De existir un saldo resultante a favor del beneficiario, este tendrá derecho a la devolución del mismo.

1.3 El costo de la conexión domiciliaria, los pagos efectuados por los prestatarios y las devoluciones se determinarán sin considerar la actualización financiera, en ningún caso. El egreso que demande dichas devoluciones será con cargo a los recursos del Fondo Hipotecario de Promoción de la Vivienda - MIVIVIENDA.

1.4 Efectuada la cancelación contable y determinados los importes a devolver a que se refieren los numerales 1.1 y 1.3 precedentes, queda formalizada la transferencia a favor del Estado de todos los derechos de las personas beneficiarios respecto a las instalaciones de saneamiento financiadas con recursos del FONAVI.

**Artículo 2° - Contribuciones
Reembolsables en Obras de Saneamiento**

2.1 En virtud de la extinción establecida en el Artículo 1° de la presente Ley, transfírase a favor del Estado el derecho de las personas naturales beneficiarios de préstamos del Fondo Nacional de Vivienda - FONAVI, y facultase al Ministerio de Economía y Finanzas a ejercer en representación del Estado, todos los derechos y acciones que correspondan a dichas personas ante las Entidades Prestadoras de Servicios de Saneamiento, para el cobro de contribuciones reembolsables a que se refiere el inciso f del Artículo 23°, el Artículo 25° y la Segunda Disposición Complementaria, Transitoria y Final de la Ley N° 26338, Ley General de Servicios de Saneamiento.

2.2 De conformidad con lo dispuesto en el numeral precedente, la determinación del monto de las contribuciones reembolsables se establecerá directamente entre el Ministerio de Economía y Finanzas/COLFONAVI y las entidades prestadoras de servicios de saneamiento. En caso de discrepancia entre las partes, estas se someterán obligatoriamente a arbitraje.

CAPITULO II

**DE LA REGULARIZACION DE LAS DEUDAS
DE LAS ENTIDADES PRESTADORAS DE
SERVICIOS DE SANEAMIENTO CON EL FONAVI**

**Artículo 3°.- Programa de Regularización
de las Deudas de las Entidades Prestadoras
de Servicios de Saneamiento**

3.1 A partir de la vigencia de la presente Ley, las Entidades Prestadoras de Servicios de Saneamiento podrán acogerse a un programa de regularización de las deudas vencidas o por vencer que mantienen con el Fondo Nacional de

Vivienda por concepto de créditos directos otorgados con recursos de dicho Fondo para obras de saneamiento, incluida la que resulte de la liquidación por compromisos financieros de los proyectos en ejecución.

3.2 Así mismo, las Entidades Prestadoras de Servicios de Saneamiento podrán acogerse al referido programa por aquellas deudas originadas por la obligación de devolución de las contribuciones reembolsables, a que se refiere el inciso f) del Artículo 23°, el Artículo 25° y la Segunda Disposición Complementaria,

Transitoria y Final de la Ley N° 26338, Ley General de Servicios de Saneamiento.

3.3 El plazo para acogerse al referido programa es de 90 (noventa) (has Útiles contados a partir de la entrada en vigencia de la presente Ley.

Artículo 4°.- Modalidades del Programa de Regularización de las Deudas de las Entidades Prestadoras de Servicios de Saneamiento

Las deudas sujetas al programa de regularización a que as refiere el artículo precedente, podrán ser canceladas por las Entidades Prestadoras de Servicios de Saneamiento, mediante cualquiera de las siguientes modalidades:

a) Al contado, en cuyo caso la deuda se reducirá en un 50% (cincuenta por ciento).

b) Mediante la capitalización de la deuda. En esta modalidad, la deuda se reducirá en un 30% (treinta por ciento) y conllevará a la emisión del correspondiente número de acciones.

c) En forma fraccionada, con 3 (tres) meses de gracia y 24 (veinticuatro) meses de plazo para cancelarla, con una tasa equivalente a la Tasa de Interés Moratorio (TIM) a que se refiere el Código Tributario. Para acogerse a esta modalidad, las entidades prestadoras de servicios de saneamiento deberán abonar al contado, como pago inicial al solicitar el fraccionamiento, el 20% (veinte por ciento) de la deuda.

Artículo 5°.- Aplicación de la Ley de Reestructuración Patrimonial

5.1 Si transcurrido el plazo a que se refiere el Artículo 3° de la presente Ley, algunas de las entidades prestadoras de servicios de saneamiento no se hubiese acogido al programa de regularización, el Ministerio de Economía y Finanzas/COLFONAVI podrá solicitar ante el Instituto de Defensa de la Libre Competencia y

Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOP) la reestructuración patrimonial de dichas entidades, de acuerdo a lo prescrito en el Decreto Legislativo N° 845.

5.2 De igual forma se procederá en el caso de las entidades prestadoras de servicios de saneamiento que incumplan con el programa de fraccionamiento establecido por la presente Ley.

Artículo 6°.- Titular de las acciones capitalizadas

Las acciones resultantes de la capitalización a que as refiere la modalidad prevista en el inciso b) del Artículo 4° de la presente Ley, deberán emitirse a nombre de la Oficina de Instituciones y Organismos del Estado del Ministerio de Economía y Finanzas. Los recursos que as obtengan de la venta de dichas acciones constituirán ingresos del Fondo MIVIVIENDA.

Artículo 7°.- Presentación de estado económico financieros

Para acogerse a cualquiera de las modalidades de pago consideradas en el Artículo 4° de la presente Ley, es necesario que las entidades prestadoras de servicios de saneamiento presenten sus estados económico financieros al 31 de diciembre de 1998, debidamente auditados por Sociedades de Auditoría debidamente por la Contraloría General de la República.

DISPOSICIONES TRANSITORIAS Y COMPLEMENTARIAS

PRIMERA.- Precisiones

Precisase que lo dispuesto por el inciso f) del Artículo 23° y el Artículo 25° de la Ley N° 26338 resulta aplicable desde la entrada en vigencia de la referida ley.

SEGUNDA.- De las recuperaciones

Las recuperaciones que se deriven de la aplicación de la presente Ley, constituyen recursos del Fondo MIVIVIENDA en aplicación de lo dispuesto por el inciso c) del Artículo 5° de la Ley N° 26912.

TERCERA.- De los efectos de la capitalización

Las entidades prestadoras de servicios de saneamiento que se hubiesen acogido a la modalidad a que se refiere el inciso b) del Artículo 4° de la presente Ley, y cuya deuda capitalizada fuese mayor al 50% (cincuenta por ciento) del capital social, serán consideradas para todas sus efectos como Entidades Prestadoras Públicas, de conformidad con lo establecido en la Ley N° 26338, su reglamento y demás normas complementarias,

rigiéndose para sus efectos por la Ley de la Actividad Empresarial del Estado, su reglamento, y supletoriamente por la Ley General de Sociedades. El Directorio de dichas entidades aprobará sus tarifas de acuerdo a las formulas tarifarias establecidas conforme a Ley.

CUARTA.- Contratos de Explotación

Las entidades prestadoras de servicios de saneamiento a que se refiere la tercera disposición transitoria y complementaria de la presente Ley, suscribirán sus respectivos contratos de explotación con el Sector correspondiente.

Las Entidades Prestadoras de Servicios de Saneamiento que se acojan al programa de regularización de deudas a que se refiere la presente Ley, mantienen el derecho de explotación del servicio de saneamiento dentro del ámbito de su responsabilidad.

QUENTA.- De la distribución de acciones y participaciones

La distribución de acciones y participaciones por el aporte de capital efectuado de acuerdo a lo dispuesto en la presente ley, se realizará de conformidad con lo establecido en la Ley General de Sociedades.

SEXTA.- De la culminación de las obras

El Fondo Nacional de Compensación y Desarrollo Social (FONCODES) quedará a cargo de la culminación de las obras de servicios de saneamiento financiadas con préstamos del FONAVI otorgados a personas naturales y que a la vigencia de la presente, se encontraran en proceso de ejecución y con un avance físico superior al 90% (noventa por ciento).

La inversión que demande la ejecución de dichas obras será atendida con cargo a los recursos del FONAVI en Liquidación. El saldo financiero adicional que pudiere ser requerido será atendido conforme a lo dispuesto por el Artículo 4° de la Ley N° 26969.

SETIMA.- Empresas municipales

Facultase a las Municipalidades Provinciales a constituir empresas para la prestación de servicios de saneamiento, dentro del ámbito de su jurisdicción; las que se regirán por la Ley General de Sociedades, Ley N° 26887, por la Ley General de Servicios de Saneamiento, Ley N° 26338, y demás normas aplicables.

El Gobierno Central podrá transferir a dichas empresas la infraestructura de saneamiento que se encuentre dentro de su jurisdicción, con la finalidad de incrementar la calidad y cobertura de dicho servicio, en beneficio de la población.

DISPOSICIONES FINALES

PREICERA.- Reglamentación de la Ley

El Poder Ejecutivo, mediante Decreto Supremo refrendado por el Ministro de la Presidencia y el Ministro de Economía y Finanzas, podrán establecer las disposiciones que fuesen necesarias para la mejor aplicación de la presente Ley.

SEGUNDA.- Disposiciones derogatorias y modificaciones

Derogase, modifíquese o dejase sin efecto todas las disposiciones legales que se opongan a la presente Ley.

Comuníquese al señor Presidente de la Republica para su promulgación.

En Lima, a los veintiocho días del mes de diciembre de mil novecientos noventa y ocho.

VICTOR JOY WAY ROJAS

Presidente del Congreso de la Republica

RICARDO MARCENARO

FRERS Primer

Vicepresidente del Congreso de la Republica

AL SENOR PRESIDENTE

CONSTITUCIONAL DE LA REPUBLICA

POR TANTO:

Mando se publique y cumpla.

Dado en la Casa de Gobierno, en Lima, a los treinta y un días del mes de diciembre de mil novecientos noventa y ocho.

ALBERTO FUJIMORI FUJIMORI

Presidente Constitucional de la Republica

JORGE BACA

CAMPODONICO Ministro de Economía y Finanzas

JOSE TOMAS GONZALES

REATEGUI Ministro de la Presidencia

ANEXO No 7.5 Formatos de Encuestas

ENCUESTA PARA LOS GERENTES**“LA PLANEACION ESTRATEGICA PARA LA VIABILIDAD
EMPRESARIAL DE EMAPA SAN MARTIN S.A.”**

Gracias por su participación, su respuesta es importante para mejorar la gestión empresarial de EMAPA SAN MARTIN S.A.

1.- Cargo:

2.- Profesión:

1) Especialización en:

2) Maestría en:

3.- Considera Importante la Planeación Estratégica: Si No

4.- Se formula en EMAPA SM, Estrategias Empresariales: Si No

5.- Se Implementan y evalúan las Estrategias Formuladas: Si No

6.- El Gerenciamiento Estratégico, es una práctica Institucional: Si No

7.- Considera Importante el Gerenciamiento Estratégico: Si No

Por Que?

8.- Existe Limitaciones para realizar el Gerenciamiento Estratégico: Si No

Por Que:

9.- Conoce usted el enunciado de Misión, Visión y Objetivos? Si No

10.- EMAPA SAN MARTIN tiene un Plan Estratégico, vigente y aprobado. Si No

11.- Considera usted que EMAPA SAN MARTIN es Viable Empresarialmente. Si No

12.- Por los Servicios que Brinda EMAPA SAN MARTIN, sus clientes se encuentran:

1) Satisfechos

2) Medianamente Satisfechos

3) Insatisfechos

13.- Conoce usted cual es el % del agua no facturada. Si No

14.- Conoce usted cual es el % de la micro medición.

Si No

15.- Se implementan acciones para reducir el nivel de agua no facturada.

Si No

Enumere algunas:
.....

16.- Los gastos corrientes guardan relación coherente con los ingresos.

Si No

17.- Se implementan acciones para reducir el gasto corriente.

Si No

Enumere algunas:
.....

18.- La dotación del servicio es distribuida equitativamente entre los cliente.

Si No

19.- Se cuenta con algún programa para mejorar la distribución del servicio y
consecuentemente incrementar las horas de servicio.

Si No

Comentar:
.....

ENCUESTA PARA LOS TRABAJADORES

**“LA PLANEACION ESTRATEGICA PARA LA VIABILIDAD
EMPRESARIAL DE EMAPA SAN MARTIN S.A.”**

Gracias por su participación, su respuesta es importante para mejorar la gestión empresarial de EMAPA SAN MARTIN S.A.

1.- Cargo:

2.- Profesión:

1) Maestría en:

3.- Cree Ud., que su trabajo lo desarrolla bajo estrategias: Si No

4.- Cree Ud., que la Gerencia realiza Gerenciamiento Estratégico: Si No

5.- Conoce usted el enunciado de la Misión de la Empresa: Si No

6.- Conoce usted el enunciado de la Visión de la Empresa: Si No

7.- Sabe si EMAPA SAN MARTIN tiene un Plan Estratégico: Si No

8.- Cobra Puntualmente sus Remuneraciones: Si No

9.- EMAPA SAN MARTIN, le tiene alguna deuda pendiente:
Porque concepto: Si No

10.- Si alcanzarías alguna sugerencia crees que sería tomada en cuenta por la Alta Dirección, porque? Si No

11.- Considera que EMAPA SAN MARTIN es Viable Empresarialmente Si No

12.- Por los Servicios que Brinda EMAPA SAN MARTIN, sus clientes se encuentran:

1) Satisfechos

2) Medianamente Satisfechos

3) Insatisfechos

ENCUESTA PARA LOS CLIENTES**“LA PLANEACION ESTRATEGICA PARA LA VIABILIDAD EMPRESARIAL DE EMAPA SAN MARTIN S.A.”**

Gracias por su participación, su respuesta es importante para mejorar la gestión empresarial de EMAPA SAN MARTIN S.A.

- 1.- Que tipo de Cliente es usted: Domesticico Comercial Industrial
- 2.- Cuantas Horas de Servicio de agua tiene: Menor a 10 horas
 Mayor a 10 menor a 15 horas Mayor a 15 horas

3.- Cree Ud., que en EMAPA SAN MARTIN brinda agua de calidad:

Si No

4.- Tiene Medidor en su conexión:

Si No

5.- Le entregan puntualmente su recibo de consumo:

Si No

6.- Paga puntualmente su Recibo de Consumo:

Si No

7.- Esta conforme con el cobro que realiza EMAPA SAN MARTIN por el servicio que brinda:

Si No

Comente:

8.- Ha encontrado información de la empresa en el ciberespacio? Si No

9.- Cuando la empresa va a realizar alguna reparación o mantenimiento en el servicio le comunica a usted por cualquier vía?

Si No

10.- Cree Ud., que en EMAPA SAN MARTIN se trabaja aplicando la Planeación Estratégica:

Si No

Comente:

11.- Considera Ud., que EMAPA SAN MARTIN es Viable Empresarialmente

Si No

Comente:

12- Ud., como cliente de EMAPA SAN MARTIN, por los servicios que recibe se encuentra:

- 1) Satisfecho
- 2) Medianamente Satisfecho
- 3) Insatisfecho

