

**AGUAPEN S.A.
INFORME DE ACTIVIDADES
DE LA
GERENCIA GENERAL
AÑO 2005**

1. GENERALIDADES

La actual administración de AGUAPEN inició sus actividades en junio de 2005, luego de los cambios políticos que se dieron en el país el 21 de abril del mismo año. La gerencia general de la empresa fue ocupada por el Ing. Carlos Rivero O. en el primer mes, esto es junio de 2005, por encargo, y luego el mencionado funcionario fue reemplazado por el Ing. Carlos Vera M., quien fue designado por el directorio como resultado de un concurso en el que intervinieron más de diez postulantes.

Aun cuando la intención del presente informe es dar a conocer los resultados de la gestión cumplida por la actual administración, dicho informe incluye también en los casos en que ha sido estimada necesaria la información correspondiente a los meses anteriores del año 2005.

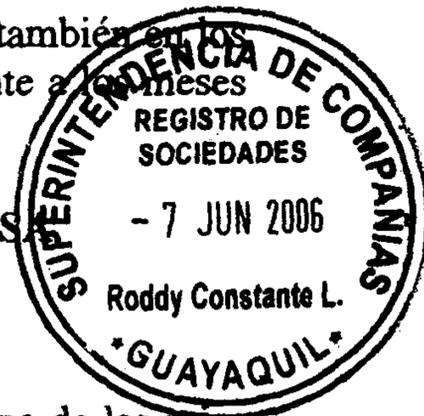
2. GESTIÓN DE LA ALTA ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA

2.1 Análisis de la Situación Actual y Previsiones

En correspondencia con las directrices del directorio de la empresa, una de las principales preocupaciones de la administración ha sido determinar el estado real de la empresa, tanto desde un punto de vista societario, como financiero y en relación con la prestación de los servicios que por concesión de los municipios le toca realizar.

Otro énfasis importante ha sido, y esto lo ha liderado la presidencia del directorio con el apoyo de la gerencia y demás personal de la empresa, hacer los análisis necesarios para conocer las mejores alternativas de administración que en un futuro inmediato puedan ser implementadas para AGUAPEN, orientadas a que la empresa quede bien establecida e invulnerable a los cambios políticos que la han afectado.

Siendo un énfasis principal el conocimiento de los procesos seguidos, entre otros, para la capitalización que tuvo lugar en los primeros meses del 2005, la administración actual no ha escatimado esfuerzos en desentrañar los detalles que explican cómo tuvo lugar dicha capitalización y que han permitido descubrir las deficiencias del marco legal en que fue consumada. Como consecuencia del conocimiento de la situación real, se ha previsto un reordenamiento integral de todo el proceso antes dicho y una regularización del estado societario, lo cual debe tener lugar en los primeros



meses del año 2006. Para ello va a ser necesario corregir en el balance del 2005 los errores que se cometieron en ejercicios económicos anteriores, en realidad desde el año 2001.

2.2 Agua no Contabilizada

Las principales pérdidas de agua son de origen comercial, aun cuando también existen pérdidas técnicas. El agua no contabilizada alcanza un porcentaje del orden del 59,7%, del cual se estima que de tipo comercial debe ser la mayor parte, en el orden del 80%.

Para acometer el problema de las pérdidas técnicas se procedió a dejar fuera de servicio varios tramos del acueducto antiguo de ECAPAG y a realizar asimismo varias interconexiones complementarias. Esto ha ayudado a mejorar las condiciones de servicio, aun cuando sigue siendo un problema importante la falta de disponibilidad de un estudio integral de eficiencia hidráulica de los sistemas de distribución, que permita un rediseño de la ubicación de las válvulas y la determinación de los puntos de la red donde sean necesarias válvulas adicionales. Sólo luego de la ejecución de estos estudios y de su implementación se podrá contar con una distribución en condiciones apropiadas de presión en toda la red. Tal actividad no se ha acometido por la falta de disponibilidad financiera.

Para atender las pérdidas comerciales, la administración actual se ha esforzado en que el personal del consorcio del área respectiva incluya dentro del sistema a una gran cantidad de usuarios que poseen guías directas. No obstante, el personal mencionado encuentra dificultades para el acatamiento de las disposiciones emitidas directamente por AGUAPEN cuando no corresponden a inexplicables decisiones dadas por los directivos del consorcio, lo cual ha representado un retraso en el propósito de lograr mejoras en el área comercial.

2.3 Recuperación de Cartera

Énfasis importante ha sido asimismo la recuperación de cartera, aspecto que ha tropezado con dificultades de toda especie, algunas de ellas coyunturales, otras esenciales. La cartera actual de AGUAPEN puede ser en un alto porcentaje incobrable, porque obedece a una facturación en parte irreal, por cuanto en algunos casos corresponde a emisión de planillas a usuarios actualmente inexistentes. Para el fin mencionado AGUAPEN constituyó una unidad de apoyo que ha dado un gran impulso a través de campañas publicitarias y de corte del servicio a la recuperación de los valores adeudados por los usuarios. Para el efecto ha contado con el apoyo del consorcio. Los resultados han sido satisfactorios como es observable en los anexos al presente informe, donde se puede notar al menos un descenso en el crecimiento de la cartera.

Esperamos que la responsabilidad antes descrita sea asumida en su totalidad por el consorcio, en el más corto plazo, de modo que sea aliviada la carga para AGUAPEN.



2.4 Organización y Normatividad

Una decisión inicial, de fundamental importancia, fue la que se adoptó con respecto a la sede de la empresa. Ésta venía funcionando en los altos del edificio matriz del consorcio en la ciudadela Costa de Oro, donde la gestión de la gerencia era perturbada permanentemente por la atención que esta oficina directriz de la empresa debía prestar a los usuarios cuyos reclamos no eran atendidos satisfactoriamente por los empleados del consorcio. Como consecuencia de ello, se adoptó la decisión de trasladar la sede al campamento de Atahualpa, donde se encontraba antes, y desde junio de 2005 está ubicada en este lugar. La decisión ha significado que la gerencia disponga de mayor tiempo para asuntos propios de su competencia.

Un énfasis primordial en el período de análisis ha sido la formulación de reglamentos que permitan regular algunas actividades y gestiones que estaban desarrollándose sin una normatividad muy bien definida. Para el efecto han sido puestos en aplicación los reglamentos para la administración de bocatomas, así como el de regularizaciones para los casos de lecturas equivocadas en la medición de los consumos de agua. Estas dos herramientas han sido utilizadas exitosamente en los últimos tres meses. En la actualidad se ha procedido a una revisión técnica de los tanqueros y a firmar nuevos contratos de prestación de servicios.

3. ACTIVIDADES POR ÁREAS

3.1 Promoción Social

El área de promoción social cumplió una decidida participación en los aspectos primordiales:

En primer lugar, realizó actividades de relaciones públicas presentando la imagen de la empresa ante la colectividad a través de distintos spots y mensajes publicitarios transmitidos por las radios y la televisión local. Se mantuvo contratos de esta índole con radioemisoras de Santa Elena y La Libertad y en algunos casos también con radios de Guayaquil que disponen de sintonía en la península de Santa Elena. El canal de televisión que se utilizó fue el de TV Satelital, que representa a uno de los dos canales con programación local.

En realidad, el efecto de este componente ha sido el de mantener latente la imagen de la empresa, pero aparentemente no ha contribuido a incentivar aspectos primordiales como son un cambio en la cultura de pago de servicios o hacer un uso legítimo y racional del agua potable, por ejemplo. Para ello hubiera sido necesaria una inversión significativamente mayor a la aplicada, pero los gastos han estado limitados por la situación financiera de la empresa.



Otra gestión, mencionada en segundo lugar pero no por eso menos importante, fue la actividad de promoción social en los barrios, normalmente marginales, que solicitaron el servicio de agua potable. La gerencia actual aplicó el principio denominado de autogestión que consiste en pedir a la ciudadanía su participación con una contribución de 30 dólares, luego de haber sido verificado que un proyecto es técnicamente viable. Una vez recogida esa suma de dinero que, obviamente, ingresaba a las cuentas de la empresa, la gerencia procedía a la contratación de las obras en el sector. La metodología ha ido ganando credibilidad y actualmente se está produciendo un aumento en el número de solicitudes del servicio bajo esta modalidad. El anticipo que se solicita a los futuros clientes sirve para abonar el costo del medidor, caja y accesorios. La diferencia del costo, que es de alrededor de 80 dólares, se les planilla en 24 meses, de modo que la mensualidad a pagar, considerando que el consumo corresponda al del primer nivel tarifario, es de aproximadamente 6,5 dólares, cantidad que ha sido estimada como accesible en aquellos medios de muy bajos recursos económicos. Lastimosamente no se dispone todavía de información sobre el comportamiento de este sector. Hay que agregar que política de la actual gerencia ha sido instalar medidores a todos los clientes, no sólo para cumplir con exigencias de la ley de defensa del consumidor sino también porque de esta manera se restringe el desperdicio y la venta ilegal del agua. Se ha comprobado que en los barrios donde la empresa instaló guías directas, los usuarios desperdician el agua o la venden a los vecinos que no disponen del servicio. Hasta fines del 2005 se había realizado la promoción social, en lo que concierne al agua potable, en catorce barrios de las distintas áreas urbano marginales de las ciudades de Santa Elena y Guayaquil que concierne al alcantarillado sanitario en cuatro sectores.

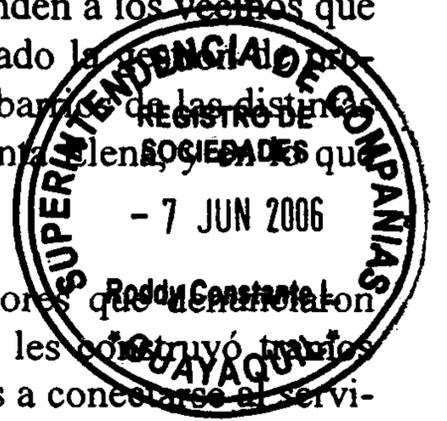
Este tipo de promoción social se realizó también en los sectores que denunciaron tener problemas con el alcantarillado sanitario y a quienes se les construyó trabajos pequeños de terciarios y de colectores, a fin de comprometerlos a conectarse al servicio.

El área de relaciones públicas cumplió también la tarea de representar en varios eventos a la gerencia general, cuando fue considerado por ésta que no era indispensable su presencia personalmente.

Otra actividad que cumplió el área de relaciones públicas fue la de organizar los eventos más significativos para la empresa como la celebración de su sexto aniversario, acaecido el 14 de diciembre, y las denominadas conferencias de prensa.

3.2 Informática

El sector de informática ha constituido un área débilmente desarrollada por la empresa hasta el inicio de la presente administración. En realidad, a la empresa le habría correspondido realizar una supervisión de los sistemas informáticos que venía aplicando el consorcio, específicamente para el área comercial, pero aún en ello había sido nula su participación.



A esto se agrega que en la administración anterior la empresa contrató con el mismo consorcio el desarrollo de un nuevo sistema informático de comercialización y de un sistema financiero que debía estar integrado con el primero. Estos sistemas debían haber estado en producción desde enero de 2005, pero por razones que no son conocidas apenas en octubre del mismo año el consorcio decidió unilateralmente poner en funcionamiento el nuevo sistema del área comercial. Cabe indicar que la empresa aún no recibe dichos sistemas y la razón para ello es que, según se ha observado por comparación con el sistema antiguo, muchos de los resultados no son recíprocamente coincidentes, lo cual hace presumir que deben prevalecer errores en el desarrollo.

Para poder realizar una adecuada supervisión de los desarrollos informáticos, la empresa contrató un profesional en el área de sistemas, quien ha venido cumpliendo diversas actividades enmarcadas en este ámbito profesional.

Es importante mencionar que la empresa en su administración anterior había contratado un sistema de intercomunicación de las agencias entre sí y de éstas con la sede de la empresa, que antes estaba físicamente ubicada en la ciudadela Costa de Oro de Salinas, a través de cables que fueron suspendidos en los postes de energía eléctrica. Dado que la sede de la empresa se trasladó al campamento de Atahualpa, la comunicación por cable de ésta con las agencias y la matriz del consorcio ya no era viable, al menos en los términos contractuales. Por tal motivo, la empresa decidió establecer comunicación de respuesta instantánea por radio con el servidor central de la Costa de Oro, para lo cual paga una cuota mensual a una compañía especializada en el ramo. El sistema ha venido funcionando a satisfacción hasta la fecha.

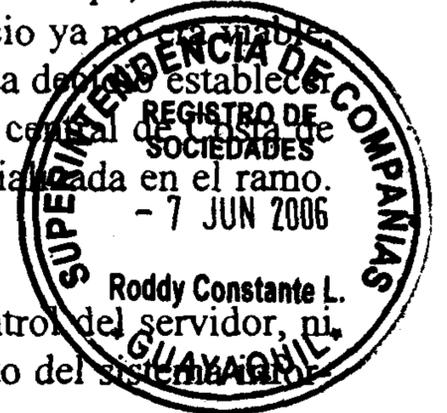
Es importante mencionar que la empresa aún no dispone del control del servidor, ni de las claves de usuarios, es decir no dispone del manejo absoluto del sistema informático de comercialización.

En cuanto al sistema informático financiero, cabe indicar que la empresa aún no hace un uso racional de éste, pues el mismo se encuentra en fase de prueba de algunos de sus componentes. De tal manera que el personal de contabilidad todavía se encuentra utilizando el software básico que siempre aplicó en su trabajo.

En todo caso, lo relevante es que a través de la gestión cumplida por la administración actual, ha sido posible alcanzar un mejor control de los detalles de los sistemas informáticos y que es posible aseverar que la empresa tiene la capacidad necesaria para el manejo, administración y mantenimiento, si fuere del caso, de dichos sistemas.

3.3 Asesoría Jurídica

La actividad central del área jurídica ha consistido en la presentación de denuncias sobre usos indebidos del agua ante las instancias judiciales competentes. Los casos



en su mayoría han quedado con el paso del tiempo archivados, debido a la forma de actuar del poder judicial en el Ecuador.

Han aparecido situaciones de conflicto con usuarios que son grandes consumidores pero que a la vez son renuentes a pagar el servicio, pero la solución a este tipo de problemas no ha sido posible, sobre todo por la interpretación de leyes por parte de los jueces con orientación hacia la protección indiscreta del consumidor.

3.4 Comercialización

La gestión de supervisión del área comercial está estrechamente vinculada con la que le toca cumplir a informática. No obstante hay temas propios del sector comercial, principalmente los vinculados con los distintos indicadores de gestión, que permiten conocer el grado de desarrollo de la empresa, que van a ser rápidamente examinados en el presente informe. La evolución de los indicadores más importantes es observable en los anexos, sin embargo, en los párrafos subsiguientes se hace un análisis de ellos:

Número de usuarios.- Durante el ejercicio del 2005 el número de usuarios se incrementó en 577, correspondiéndole a la presente administración 321 que representan el 56%.

Facturación.- El promedio de facturación durante el 2005 fue de USD 352.460, siendo mayo el mes de mayor facturación con USD 449.928, lo cual aparentemente se debe al cierre de temporada vacacional de los habitantes de la costa ecuatoriana, es decir por los consumos registrados por los residentes no permanentes.

En el período de junio a septiembre la facturación se mantuvo estable en niveles que fluctúan entre USD 350.000 y USD 364.000, evidenciándose una disminución a partir de octubre, mes en el cual fue de USD 319.000, seguramente como consecuencia de la aplicación del Plan de Recuperación de Cartera iniciado en agosto, cuyo mecanismo se basó en la firma de Convenios de Pagos con los usuarios deudores. En consecuencia, en el periodo de octubre a diciembre del 2005 se observa una disminución en la facturación producto de la condonación de valores por intereses, cortes y multas.

Recaudación.- Durante el 2005 los picos se dan en los meses de marzo, USD 404.600, y diciembre, USD 396.500. En diciembre la eficiencia de la recaudación alcanza el 64% de lo facturado en el mes, porcentaje muy satisfactorio sobre todo si se compara con meses como enero, en el que fue del 49%.

La recaudación general del 2005 fue muy superior mes a mes a la del 2004. A diciembre de 2005 alcanzó un total de USD 4'051.168 frente a USD 3'674.994 que se recaudaron en el 2004, situación que refleja un crecimiento del 10%.



Convenios de pago.- Desde junio del 2005 hasta el diciembre del 2005 se firmaron 1.916 convenios de pago. El valor de la deuda correspondiente a estos convenios es de USD 513.777.53; de este valor se condonaron USD 128.773,34 (25%), que corresponden a intereses, cortes y multas. Se recaudaron USD 122.049.01 (24%) por concepto de cuota inicial y se difirieron USD 262.955.19 para pago a plazos, lo cual equivale al 51% del total firmado. Los arreglos acordados son considerados satisfactorios por cuanto significan la reestructuración de un alto porcentaje de cartera en un corto tiempo.

Cartera.- La cartera a diciembre 2004 era de USD 4'330.796 y hasta octubre del 2005 presentó una tendencia al alza hasta alcanzar los USD4'746.370, cifra que representa un incremento del 10%. La aplicación del Plan de Recuperación de Cartera a finales de agosto del 2005 dio los resultados deseados a partir de noviembre, mes en que la cartera comenzó a descender, cerrando a diciembre del 2005 en USD 4'700.105

Agua no contabilizada.- Durante el año 2005 la planta potabilizadora entregó al sistema de distribución un promedio de 1'055.000 m³ mensuales de agua potable, aun cuando los meses de temporada vacacional son los de mayor producción (enero a abril). En el año 2005 el agua no contabilizada alcanzó el 59,7%, incluyendo a las bocatomas. Si no se incluyen las bocatomas este valor se incrementa a 62,4%. A partir de abril la producción de agua tiende a la baja tal como se observa en los anexos, sin embargo, el porcentaje de agua no contabilizada prácticamente se mantuvo, con dicha producción menor de agua.

3.5 Fiscalización y Proyectos

El área de ingeniería ha desarrollado los proyectos de extensión de redes de agua para los distintos barrios marginales del sector urbano que sirve la empresa y ha realizado la supervisión de los mismos al momento de su construcción.

Los nuevos barrios atendidos con el servicio de agua potable, en los que se ha aplicado el principio de la autogestión, son los siguientes:

En La Libertad:

- 10 de Agosto (Ciudad Perdida)
- Las Terrazas
- 25 de Septiembre, Fases I y II
- Las Colinas
- 7 de Septiembre

En Santa Elena:

- 25 de Diciembre
- Primavera II



Cabe indicar que se ha establecido como principio que todas las guías domiciliarias posean su respectivo medidor, con lo cual se espera evitar el desperdicio del agua y la venta a quienes no disponen del servicio. Aun cuando la inversión así concebida es en cerca de 80 dólares mayor que para el caso de guías directas, se espera que ésta sea recuperada en un plazo corto, y si así no ocurriera en todo caso se logrará un ahorro en la producción de agua. La modalidad se ha acreditado ya en las comunidades y actualmente están en espera varios barrios de las distintas ciudades, los mismos que serán atendidos de conformidad con la disponibilidad de recursos.

Por otra parte, el departamento técnico ha atendido rutinariamente una serie de solicitudes de factibilidad tanto para agua potable como para aguas servidas.

La gestión de conexiones, reconexiones, cortes, etc. también ha venido cumpliéndose a cabalidad. En realidad la labor de fiscalización en este sector es sumamente ardua, dado que existen un sinnúmero de conexiones clandestinas que no han sido detectadas oportunamente, lo que ha determinado la necesidad de tomar acciones incluso con el apoyo de la policía.

Hay que mencionar también la gestión de reingeniería del manejo del tema tanqueros y bocatomas, la cual ha demandado esfuerzos importantes del personal encargado de la tarea. El propósito es procurar poner orden en este asunto, lo cual en buena medida ha sido alcanzado. Se ha logrado que los vehículos tengan una mejor presentación, que arreglen el sistema de válvulas, se les ha hecho un control sanitario y se les ha hecho mejoras.

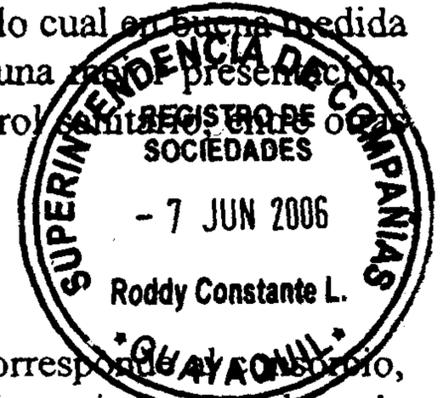
3.6 Operación y Mantenimiento de Plantas y Redes

La operación y el mantenimiento de las plantas y las redes correspondientes al servicio, sin embargo, la empresa se ha preocupado en atender situaciones imprevistas de mantenimiento preventivo, destinadas a precautelar el buen funcionamiento de las distintas unidades de los sistemas.

Por primera vez desde que se construyeron las distintas estaciones de bombeo se ha procedido a ejecutar un plan de mantenimiento preventivo de las bombas, el mismo que actualmente aún está en proceso. Ya se han intervenido algunas de ellas, pero queda pendiente todavía un grupo importante.

Se hizo también una revisión global del sistema de aprovisionamiento de energía eléctrica, esto es paneles de control, relés, etc., a fin de garantizar que cualquier falla técnica en el suministro de electricidad no afecte a la constitución misma de las bombas.

De la misma manera, se ha dado preferencia al mantenimiento de válvulas y demás elementos de las redes, lo cual permite una disminución del agua no contabilizada.



Es importante también mencionar que se procedió a pintar con revestimiento cerámico los elementos metálicos de las estaciones de bombeo y plantas en general, lo cual ha sido cumplido en un 100%.

Se contrató asimismo el mantenimiento, en cuanto a pintura y cambio de válvulas, de los cilindros para cloro gas. Se trata de un contrato de plazo mediano, con entrega de un cilindro cada tres días. Se contrató inicialmente el mantenimiento de 50 cilindros.

3.7 Finanzas y Contabilidad

En anexos se presentan el balance de 2005 ya adecuado a las necesidades de recapitalización y el presupuesto para el año 2006.

3.8 Recursos Humanos

El recurso humano de la empresa experimentó un aumento debido a la necesidad de atender aspectos a los que el consorcio no estaba dándoles la importancia pertinente. Especial mención merece el grupo encargado de la recuperación de cartera y de resolver problemas de atención a los usuarios con deudas, muchas de las cuales se generaron por decisión de éstos de no pagar las planillas una vez que el personal encargado de resolver los problemas o quejas que los usuarios presentaron no lo hizo de manera satisfactoria.

También hubo un incremento de personal en el área técnica, donde se obtuvo el concurso de dos ingenieros adicionales, los mismos que han venido a paliar el exceso de demanda de nuevos proyectos y de fiscalización de obras. Una parte de este personal fue dedicado a realizar una revisión total de la administración de las bocatomas y de los banqueros y de los aspectos técnicos y ambientales concurrentes.

Es notorio también recalcar que el nivel salarial de los servidores de la empresa era bastante bajo, pero luego del inicio de la actual administración y de una revisión de los honorarios, la gerencia procedió a realizar un incremento discrecional según niveles y rendimiento, de dichos honorarios, de modo que es posible afirmar que los salarios corresponden actualmente a un nivel razonable para estos servidores.

3.9 Adquisiciones

Una preocupación de la actual administración fue la de dotar a sus servidores de los medios apropiados para el desarrollo de su trabajo.

Por tal motivo, para el área de ingeniería, se ha procedido a la adquisición de teodolitos, niveles, geófono, medidor ultrasónico de flujo, computadoras y cámaras fotográficas digitales.



En general, se ha reacondicionado las áreas de trabajo, proveyéndoles de mesas, sillas, acondicionadores de aire, etc. de modo que a la fecha se puede afirmar que las actividades son desarrolladas por el personal de la empresa en las mejores condiciones ambientales.

Asimismo, se rehabilitaron varios vehículos de CEDEGE que pasaron bajo comodato a la empresa y se adquirió un vehículo nuevo. De esta forma mejoraron sustancialmente las condiciones de movilización y transporte del personal y equipos.

Por otra parte, no ha habido descuido en mantener un stock apropiado de los elementos básicos para el tratamiento del agua, como son el sulfato de aluminio y gas cloro, y cloro granulado para las aguas residuales.

También se mantuvo un stock apropiado de medidores de agua, sellos, válvulas y cajetines.

4. CONCLUSIONES

A través del presente informe se han expuesto brevemente los resultados alcanzados por la actual administración, los cuales se han dado en un espacio de siete meses. Son observables cambios positivos en algunos aspectos de la administración y en las políticas empresariales, cuyo fin primario es prestar un mejor servicio a las comunidades de la península de Santa Elena.

Esperamos, por otra parte, que con la propuesta de una nueva forma de administración para la empresa, la misma que está en marcha y debe ser realidad en muy corto plazo, las condiciones de servicio mejoren más aún para satisfacción de la ciudadanía.

Atentamente,


Ing. Carlos Vera Muthre
Gerente General

