

# Implantación del Gobierno Corporativo en el Orgánico Funcional de la Empresa Municipal de Agua Potable del GAD Latacunga para el mejoramiento financiero y social del ejercicio económico del 2012.

Cadena Chávez Oscar M; Caicedo Atiaga Francisco M.; Molina Herrera Jenny C.; Panchi Cajas Juan B.

*Departamento de Ciencias Económicas Administrativas y del Comercio de la Universidad de Las Fuerzas Armadas ESPE Extensión Latacunga*

**Abstracto**— El proyecto de investigación planteado para la implantación del Gobierno Corporativo en el orgánico funcional de la empresa municipal de agua potable del GAD Municipal del Cantón Latacunga se ha realizado con la finalidad de desarrollar políticas que permitan promover estrategias financieras para mejorar el control interno y el desenvolvimiento de sus actividades inherentes a la creación de valor.

La necesidad de desarrollar este tema nace de generar controles eficientes que permitan transparentar la información, proceso de toma de decisiones con el objetivo de proteger los intereses tanto del directorio de la EPMAPAL, empleados y clientes.

La metodología utilizada para el desarrollo del tema se enfocó en la realización de una investigación cualitativa ejecutada a través de entrevistas realizadas al Directorio de la EPMAPAL y cuantitativa aplicada a los clientes, es decir los usuarios del agua potable, para dicha investigación la población fue considerada de acuerdo al número de viviendas del cantón Latacunga que cuenta con Agua Potable, ascendiendo a 29.844 viviendas según el último Censo de Población y Vivienda 2010; siendo la muestra de estudio 381 encuestas a los propietarios de las viviendas.

Como resultado de la investigación se puede establecer el cumplimiento de la hipótesis planteada en la que se comprueba que la implementación del Gobierno Corporativo en la EPMAPAL, permitirá obtener un mejoramiento financiero y social en su ejercicio económico.

**Palabras claves**— Creación de Valor, Código de Gobierno Corporativo, Directorio, EPMAPAL, Gobierno Corporativo,

## I. INTRODUCCIÓN

La necesidad de desarrollar el Gobierno Corporativo nace de generar controles eficientes que permitan transparentar la información, proceso de toma de decisiones con la finalidad de proteger los intereses tanto de accionistas, empleados y clientes.

La Corporación Andina de Fomento define el término Gobierno Corporativo como “el sistema por el cual una empresa es dirigida y controlada en el desarrollo de sus actividades económicas”, que involucra “las prácticas formales o informales que establecen las relaciones entre la Junta Directiva, quienes definen las metas de la empresa; la Gerencia, los que la administran y operan día a día; y los

accionistas, aquellos que invierten en ella”.

En función de este concepto se entiende que el Gobierno Corporativo para una Empresa Pública es el conjunto de prácticas que pueden estar contempladas explícitas o implícitas en un documento reglamentario entre el directorio y los accionistas.

En este sistema se contempla la asignación de responsabilidades a cada uno de los participantes del Gobierno Corporativo a través de la asignación de funciones y la relación entre los actores involucrados.

Cuando una empresa denota un alto estándar de Gobierno Corporativo, es percibida como una empresa más confiable y que ofrezca un mejor servicio al cliente.

## II. CONCEPTO DE GOBIERNO CORPORATIVO.

El Gobierno Corporativo según la OECD (Organización de Cooperación Económica y Desarrollo): “Es el sistema por el cual las sociedades son dirigidas y controladas, y cuya estructura específica la distribución de los derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes de la sociedad, tales como el directorio, los gerentes, los Accionistas y otros agentes económicos que mantengan algún interés en la empresa”.

Las herramientas del Gerenciamiento Corporativo se definen a través del proceso de Dirección Estratégica, compuesto por cuatro fases:

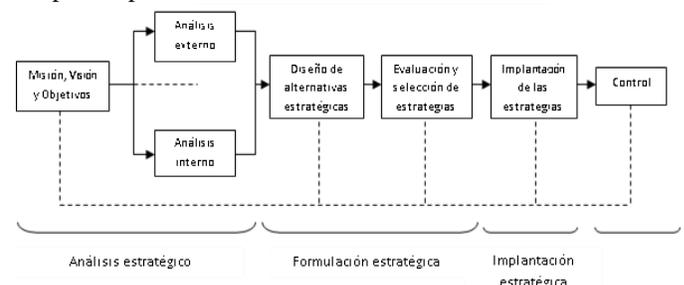


Figura N°1: Las herramientas del Gerenciamiento Corporativo se definen a través del proceso de Dirección Estratégica, compuesto por cuatro fases fundamentales: Análisis Estratégico, Formulación Estratégico, Implantación y Control de la Estrategia.

### III. MODELOS DE GOBIERNO CORPORATIVO

La finalidad de analizar varios modelos es desarrollar de una manera resumida las perspectivas teóricas aplicadas a empresas con características semejantes al tema de análisis estudiado y que modelo puede ser aplicado a la realidad local de la EPMAPAL; de esta manera se puede evaluar ventajas y desventajas de cada modelo.

#### A. MODELO ANGLO – AMERICANO

El modelo anglosajón, que se caracteriza por una desregularización de los mercados, procesos de privatización, flexibilidad laboral y de toma de riesgos para el fomento de los negocios y de la actividad empresarial; tal es el caso de países como Estados Unidos de América, Reino Unido, Canadá y Singapur.

#### B. MODELO EUROPEO DEL NORTE

El modelo europeo del norte que se sustenta en el énfasis por una fuerte estabilidad de los mercados, a través de su regulación y del consenso social para favorecer una perspectiva de largo plazo. En este modelo se agrupan los enfoques de Gobierno Corporativo alemán y japonés. Otros países que encajan en este modelo de comportamiento son: Austria, Suiza, los Países Bajos y Taiwán.

#### C. MODELO LATINOAMERICANO

En forma más reciente el mejoramiento del gobierno ha emergido como una importante prioridad de política pública en los países Andinos, en especial en Colombia, Perú y actualmente en Bolivia y a través de la mayoría del resto de América Latina.

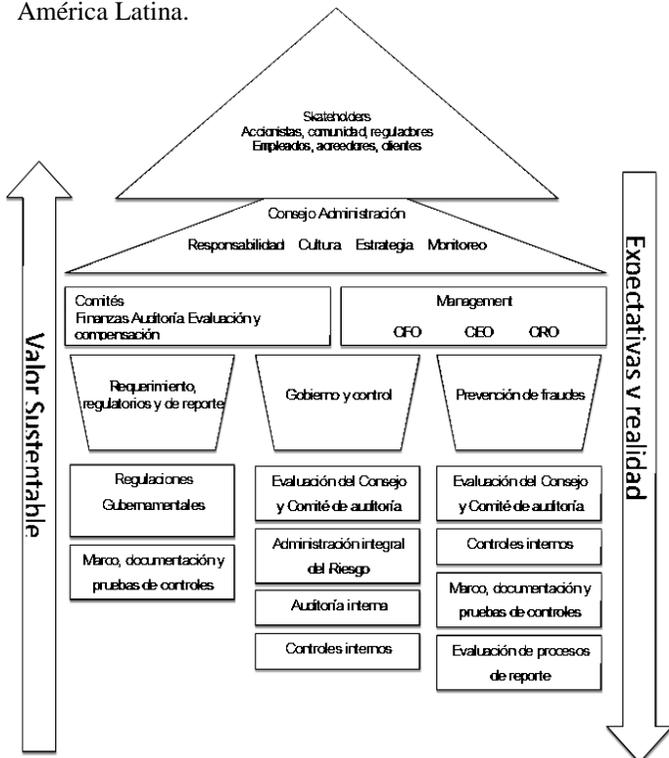


Figura N°2: Se presenta un modelo de Gobierno Corporativo donde se muestra a los integrantes y sus objetivos, como lo son los requerimientos, el gobierno y el control, así como una de las más grande preocupaciones de las empresas que es la prevención de fraudes.

A continuación se muestra como países Latinoamericanos han aplicado el Modelo de Gobierno Corporativo en sus empresas.

#### 1) Colombia



Figura N°3: Modelo Público de Gestión para Ciudades Metropolitanas "Empresas Públicas de Medellín E.S.P.

#### 2) Chile

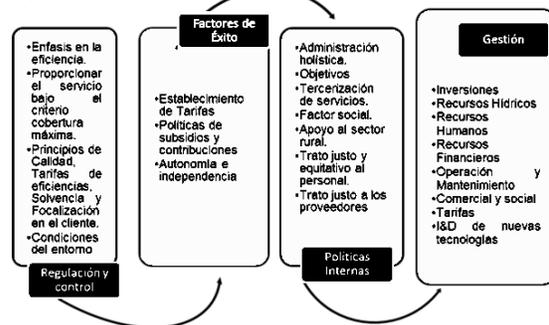


Figura N°4: La experiencia de EMOS. Una empresa Pública de Prestación de Servicios Sanitarios Eficientes.

#### 3) Perú

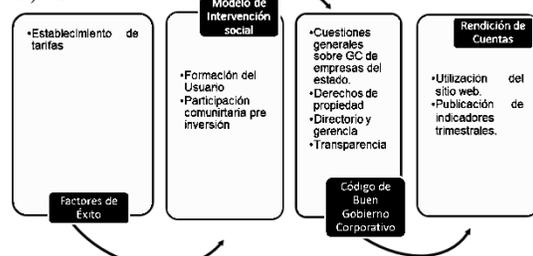


Figura N°5: Eficiencia Empresarial como condición previa para servicios eficientes. Experiencia SEDAPAL.

#### 4) Uruguay

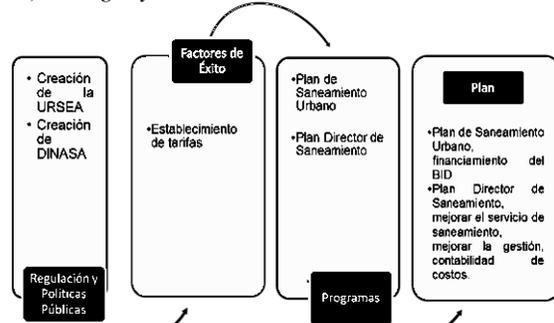


Figura N°6: Caso Particular del Servicio de Saneamiento en Montevideo

### 5) Bolivia

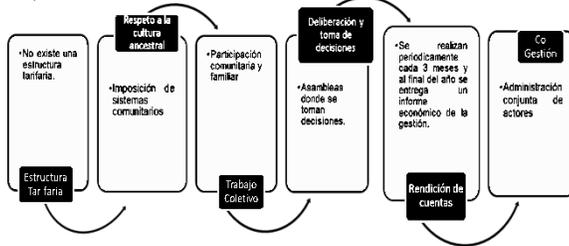


Figura N°7: Asociación de Sistemas Comunitarios de Agua del Sur ASIACASUR.

### 6) Ecuador

En el Ecuador gracias a la iniciativa del Banco Interamericano de Desarrollo y la Bolsa de Valores de Quito se ha desarrollado un programa para promover y desarrollar la competitividad de los empresarios ecuatorianos a través de la aplicación de Gobierno Corporativo.

Es por esto que después de un análisis realizado a los diferentes modelos de Gobierno Corporativo aplicados en varios países y en diferentes empresas de Agua Potable y Saneamiento; se puede establecer que el modelo que más adecuado para la EPMAPAL es el modelo Peruano; en el que determina cuatro líneas fundamentales partiendo de un factor de éxito que es el correcto establecimiento de tarifas ajustado a la realidad local.

## IV. APLICACIÓN DEL GOBIERNO CORPORATIVO EPMAPAL

La EPMAPAL requiere generar factores de competitividad en su rama desde la mejora de procedimientos, así como el desarrollo de productos y servicios, por lo que se requiere contar con herramientas modernas para hacer frente a los nuevos retos. Esto propicia que la empresa al ocuparse y buscar su adecuado desempeño, utilice entre otros elementos las mejores prácticas corporativas.

Para lograr lo mencionado anteriormente se pretende realizar un código de buenas prácticas corporativas aplicadas a la empresa de carácter público, dicho código contiene principios que derivan del modelo de Gobierno Corporativo de la empresa de Agua Potable y Alcantarillado de Lima-Perú "SEDAPAL", así como los lineamientos dados por la CAF y el modelo implementado en la Empresa Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento de Quito.

Proceso que se deriva con la finalidad de ayudar a la empresa a mejorar su institucionalización, en la transparencia de sus operaciones, en una adecuada revelación de información y el poder acceder a fuentes de financiamiento en condiciones favorables [1].

## V. CREACIÓN DE VALOR

La creación de valor es uno de los objetivos que persigue el directorio, sin embargo los accionistas cada día se vuelven más exigentes por lo que se necesita contar con información más detallada, el directorio al ser nombrado por los accionistas

deben velar por sus intereses buscando satisfacer sus expectativas. La EPMAPAL requiere generar factores de competitividad en su rama desde la mejora de procedimientos, así como el desarrollo de productos y servicios, por lo que se requiere contar con herramientas modernas para hacer frente a los nuevos retos. Esto propicia que la empresa al ocuparse y buscar su adecuado desempeño, utilice entre otros elementos las mejores prácticas corporativas.

*Mejoras previstas en la EPMAPAL luego de la aplicación del Modelo de Gobierno Corporativo.*

Después de realizada la investigación y análisis correspondiente para la implementación del Gobierno Corporativo en la EPMAPAL, se puede enunciar las mejoras que este modelo puede traer a la empresa citándolas a continuación:

- Autonomía y descentralización administrativa y financiera.
- Evaluación del cumplimiento de objetivos.
- Manejo de información adecuada y oportuna para la toma de decisiones.
- Inclusión del Gobierno Corporativo como parte de la cultura organizacional de la EPMAPAL.
- Información pública y transparencia en la gestión institucional.
- Aumento en la eficacia y eficiencia en el cumplimiento de indicadores de gestión.
- Permitirá integrar la rendición de cuentas integrando estados financieros.
- Manejo de sistemas de auditoría interna que permita mejorar el control.
- Generación de valor desde el punto de vista empresarial al mejorar los sistemas de cobros, asignación de costos y cumplimiento de tiempos.

### Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión sirven para medir actividades productivas, es decir las concernientes al servicio de agua potable y alcantarillado. Para la aplicación de los mismos se utilizará como términos de referencia o estándares de gestión de control las evaluaciones sobre eficiencia y eficacia en el cumplimiento de cobros y recaudación, así como en la administración de los recursos.

### Producción anual de agua potable

La producción mensual de agua potable según datos recopilados en la EPMAPAL son de 972.000 mt cúbicos, sin embargo no toda la producción es facturada obteniéndose un nivel por el que no se está percibiendo ingresos, para lo cual se establece un indicador que permita evaluar el porcentaje facturado frente a lo producido.

**Producción anual:**  $\frac{m^3 \text{ facturados}}{m^3 \text{ producidos}} \times 100$

$$\text{Producción anual: } \frac{11.664.000}{5.965.136}$$

**Producción anual:** 51.14%

Como se puede observar solo el 51.14% de la producción total es facturada y recaudada por lo que se debe considerar que el déficit corresponde a casi la mitad de la producción. Como se hizo mención anteriormente gran parte del agua es utilizada por los bomberos, mercados y servicios varios relacionados con la gestión municipal, rubro que no es facturado pero que si se encuentra considerado en la producción total, factor que influye en este indicador directamente.

### Recaudación anual de Agua Potable y Alcantarillado

El valor de recaudación para la EPMAPAL constituye un conjunto de rubros entre los cuales constan el costo de agua potable y alcantarillado; así como el mantenimiento y la emisión de la planilla. Por lo que se plantea evaluar el nivel de recaudación frente a lo emitido, lo que permitirá evidenciar la eficiencia en el cobro por parte de la empresa.

$$\text{Recaudación anual: } \frac{\text{Recaudado}}{\text{Emisiones}} \times 100$$

$$\text{Recaudación anual: } \frac{1.174.886,28}{1.602.722,49}$$

**Recaudación anual:** 73,30%

De total emitido o facturado la EPMAPAL ha logrado recaudar un 73,30%.

### Evaluación de Precio por m<sup>3</sup>

El precio por m<sup>3</sup> de agua potable es de \$0.04 y sin embargo de acuerdo a la propuesta realizada por Fernanda Albán e Ibeth Tovar de un sistema de costeo para establecer el precio del metro cúbico del agua potable para el año 2013 de EPMAPAL, se estableció que el precio recomendable de acuerdo a los costos es de \$0,15 el m<sup>3</sup>; por lo que en base a este estudio se realiza un evaluación de eficacia sobre el costo del agua.

### Distribución de costos

Detalle	Valor
Costo de Producción \$	485.092,40
Costo Operativo \$	315.718,18
Otros Gastos \$	15.969,40
Proyectos en Obras Públicas \$	49.617,25
Total \$	866.397,23
Producción Total aproximada m <sup>3</sup>	5'598.720
Precio por metro cúbico \$	<b>0.15</b>

Fuente: GADM del Cantón Latacunga /EPMAPAL Año 2013  
Elaborado por: Jenny Molina/Juan Panchi

Para el cálculo se utiliza la siguiente ecuación:

$$\text{Eficacia de precio: } \frac{\text{Precio actual m}^3}{\text{Precio sugerido m}^3} \times 100\%$$

$$\text{Eficacia de precio: } \frac{0.04}{0.15} \times 100\%$$

**Eficacia de precio:** 26.66%

Se puede concluir que el 73.34% del precio que cubriría el costo por m<sup>3</sup> no se está considerando por lo que se puede establecer que el nivel de eficacia en el cálculo y control de precio no es el más adecuado para el sistema que utiliza la EPMAPAL.

### VI. CONCLUSIONES

El ciudadano basado en sus derechos constitucionales, debe exigir a las autoridades correspondientes el buen manejo de las distintas entidades públicas y el adecuado desempeño de aquellos que han sido elegidos para gobernar en las mismas.

Por su parte, solo considerando la implementación de prácticas de gobierno eficientes, las entidades del sector público competirán bajo los mismos estándares que las empresas del sector privado y contribuirán a mejorar la economía y la sociedad en su conjunto.

De acuerdo al criterio del usuario identificado en la investigación la atención que reciben por parte de la EPMAPAL es muy buena y en su mayoría se encuentran satisfechas con el servicio que reciben, sin embargo se considera que la implementación de un Gobierno Corporativo mejoraría su funcionamiento ya que existiría un ente regulador; mejorando en cobros, entrega de información y ampliará la cobertura del servicio.

### REFERENCIAS

- [1] J. Molina – J. Panchi , Tesis Implantación del Gobierno Corporativo en el Orgánico Funcional de la Empresa Municipal de Agua Potable del GAD Latacunga para el mejoramiento financiero y social del ejercicio económico del 2012 (Noviembre 2013) , pp. 140–153.
- [2] VIDAL, I. (2009). Modelos de Gobiernos Corporativos, diferentes perspectivas teóricas. CIES.
- [3] Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Latacunga. Ordenanza de Constitución de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado del Gobierno Municipal del Cantón Latacunga "EPMAPAL".
- [4] [http://www.gobiernocorporativo.com.ec/sistematizacion/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=50&Itemid=89](http://www.gobiernocorporativo.com.ec/sistematizacion/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=50&Itemid=89)
- [5] [http://www.gobiernocorporativo.com.ec/images/docs/arbol\\_sistematizacion.pdf](http://www.gobiernocorporativo.com.ec/images/docs/arbol_sistematizacion.pdf)
- [6] [http://www.gobiernocorporativo.com.ec/images/docs/manual\\_gobierno\\_corporativo\\_capital\\_cerrado.pdf](http://www.gobiernocorporativo.com.ec/images/docs/manual_gobierno_corporativo_capital_cerrado.pdf)
- [7] [http://www.gobiernocorporativo.com.ec/images/PDF/Casos\\_Estudio/acli\\_matica.pdf](http://www.gobiernocorporativo.com.ec/images/PDF/Casos_Estudio/acli_matica.pdf)
- [8] MILLA, A. (2002). "Estrategias y medición de la creación de valor para el accionista".
- [9] FLORES, J. "El Gobierno Corporativo, Un enfoque Moderno".
- [10] Código de Gobierno Corporativo de la Empresa Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento de Quito. (2012).