

## I. PRESENTACION

La Empresa Prestadora de Servicio EPS EMAPACOP S.A., amplía el Plan estratégico 2003 – 2007, en un horizonte de cinco años más, que abarca del 2013 al 2017, Cabe indicar que la proyección de dicho documento se debe esencialmente a que la empresa se encuentra en la etapa de revisión y aprobación del Plan Maestro Optimizado, autorizando la aplicación de dicho documento de acuerdo al marco normativo de la Directiva N° 004-2010-EF/76.01, Aprobado por Resolución Directoral N° 015-2010-EF/76.01. Estableciéndose los objetivos, metas y estrategias definidos para la actual gestión y las metas comprometidas para la ejecución y desarrollo de los diversos proyectos como son: viabilidad del proyecto, con presupuesto en ejecución en la “Construcción de un Sistema de Abastecimiento de Agua Potable y Alcantarillado con Tratamiento de Aguas Residuales en la Habilitación Urbana Municipal de la Ciudad de Pucallpa-Coronel Portillo-Ucayali”, y el “Mejoramiento del Sistema de Alcantarillado y Tratamiento de Aguas Residuales de la ciudad de Pucallpa, Provincia de Coronel Portillo – Ucayali”, este proyecto se encuentra registrado en el Banco de Proyectos del SNIP con código 113597.el cual se encuentra en evaluación por la OPI de la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo.

Este documento es un instrumento que compromete a todos los estamentos de la empresa, y define las políticas, estrategias, y objetivos integrales, del 2013 al 2017. La presente herramienta de gestión y planificación institucional, ha sido delineada en forma operativa, enmarcada en el horizonte y lineamientos estratégicos de cada unidad orgánica.

El presente Plan Estratégico, y en el marco de un ordenamiento y consistencia de los indicadores, procesos y políticas de gestión; se sustenta en una empresa estable, en vías de expandir su cobertura de mercado y la posibilidad de mejorar su posición financiera. Además se constituye en guía que alcanza y compromete todos los niveles organizativos, tendientes a integrar y articular toda la capacidad operativa, administrativa financiera y comercial; optimizando la utilización de los recursos, teniendo como finalidad última alcanzar la eficiencia y eficacia en la

gestión y prestación de un servicio de calidad que contribuye al bienestar comunitario y a la preservación y conservación del medio ambiente.

### **1.1 SITUACION DEL PLAN ESTRATEGICO**

Culminado

### **1.2 HORIZONTE DEL PLAN ESTRATEGICO**

El Plan Estratégico esta establecido para cinco años, abarca del 2013 y culmina el 2017.

## **II. SITUACION INSTITUCIONAL**

### **2.1. MARCO LEGAL INSTITUCIONAL**

EMAPACOP S.A. es una Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de derecho privado cuyas actividades están Normadas por la Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento (SUNASS), el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, y la Dirección Nacional de Presupuesto Público (DNPP) del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF).

La Empresa se constituyó sobre la base de la Unidad Operativa SENAPA – UCAYALI, del Servicio Nacional de Agua Potable y Alcantarillado (SENAPA), ya que mediante D.S. N° 051-92-PCM se transfirió a título gratuito la Totalidad de los bienes de la citada Unidad Operativa a la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo.

Posteriormente, por Resolución de Alcaldía N° 1502-A-92-MPCP se aprobó la creación de EMAPACOP como Empresa Municipal de Derecho Privado, la cual se elevó a escritura Pública, inscribiéndose su constitución en el Asiento N° 01, folio 401 del tomo 27 del Registro de Sociedades Mercantiles de Pucallpa, como EMAPACOP S.A.

La Creación de la Empresa estuvo enmarcada en la Ley Orgánica de Municipalidades N° 23583, iniciando formalmente sus actividades el 01 de Julio de 1,992.

De acuerdo a sus estatutos la finalidad de la Empresa es: REALIZAR TODAS LAS ACTIVIDADES VINCULADAS A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO EN EL AMBITO DE LA PROVINCIA DE CORONEL PORTILLO EN EL DEPARTAMENTO DE UCAYALI.

El capital suscrito y pagado de la Empresa al 31.12.11 asciende a S/. 27'612,098.

El órgano de más alto nivel jerárquico de la Empresa es la Junta General de Accionistas (JGA), la misma que designa al Directorio, que a su vez aprueba la Política Institucional de la Empresa y cuya ejecución corresponde a la Gerencia General.

El Ámbito de Responsabilidad de la Empresa es la Provincia de Coronel Portillo. En la práctica las localidades de Calleria, Yarinacocha y Manantay son administradas por la EPS; Asimismo está previsto en el futuro próximo la incorporación de la localidad de Campo Verde.

## **2.2. ADMINISTRACION Y GESTIÓN EMPRESARIAL.**

EMAPACOP S.A. desarrolla sus actividades sobre la base de documentos Normativos de gestión tales como el “Reglamento de Organización y Funciones” (ROF) actualizado y aprobado con Resolución de Directorio N° 004-2010-P.D.EMAPACOP S.A. de fecha 09 de Setiembre del 2,010 y el “Manual de Organización y Funciones” (MOF) actualizado y aprobado mediante Resolución de Directorio N° 006-2010-P.D.EMAPACOP S.A. de fecha 09 de Setiembre del 2,010.

La Empresa cuenta también con un Reglamento Interno de Trabajo (RIT) aprobado en primera Instancia por la Resolución de Directorio N° 24-99-D-EMAPACOP S.A. y en segunda Instancia por la Dirección Regional Sectorial de Trabajo y Promoción Social de Ucayali.

La EPS funciona en un local de su propiedad disponiéndose de los ambientes requeridos para el desarrollo de sus funciones aunque en algunos casos es necesaria una mejor ubicación o una más adecuada distribución de los espacios, aspecto que se requiere para mejorar su funcionalidad.

En el campo informático de la Empresa EMAPACOP S.A., si bien es cierto ha sido implementado con nuevos Equipos para la realización de un buen control, pero es necesario contar con Software actualizado que permita una mejor viabilidad para el desarrollo de cada una de las actividades de la diferentes áreas, Si bien el soporte informático indicado es adecuado para las tareas actuales, sobre todo por la renovación de buena parte de los equipos de computo , donde se puede implantar nuevos sistemas de mayor capacidad de procesamiento.

En la actualidad EMAPACOP S.A. cuenta con 113 trabajadores de los cuales 97 son Permanentes y 16 son Contratados. Si se relaciona el Número Total de Trabajadores con las 23,896 conexiones registradas en la misma fecha, el Número de Trabajadores por cada 1,000 conexiones era de 4.73, cifra que está dentro de los rangos internacionales, que señala que no debe exceder de 6.

### **2.3. SITUACION ECONOMICO – FINANCIERA**

Los estados financieros de la EMAPACOP S.A., son elaborados con una frecuencia mensual, de acuerdo a las Normas Internacionales de Contabilidad (NICS) y Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados; asimismo en cumplimiento a lo establecido en la directiva N° 001-2009-EF/93.01 “Preparación y presentación de Información Contable Trimestral y Semestral por las empresas y entidades de tratamiento empresarial del Estado”. aprobada con Resolución Directoral N° 007-2009-EF-93.01, que es presentado a la Dirección Nacional de Contabilidad Pública de manera trimestral.

Para efectos del presente análisis se procederá a evaluar los principales estados financieros como el Balance General y el Estado de Ganancias y Pérdidas, así como el Flujo de Caja, los mismos que a manera comparativa se estableció los tres últimos ejercicios y el estado actual de estos (al IV trimestre del 2011).

#### **2.3.1. Estados Financieros**

##### **A. Balance General**

El Balance General de la EMAPACOP S.A. comparativo de los tres últimos años muestra una evolución desfavorable en lo que se refiere a su estructura patrimonial, ya que durante los tres últimos periodos sus resultados del ejercicio han sido negativos, lo cual ha incrementado sus perdidas acumuladas.

Así también podemos observar que las Cuentas por Cobrar Comerciales se han incrementado en un 1% en comparación al año 2009 y se han mantenido igual a las del año 2010, en comparación al año 2011.

El Total Activo está compuesto por un 14.74% en la parte corriente y el 85.26% en la parte no corriente, el Activo Corriente al cierre del IV Trimestre del año 2011 es de S/. 3'330,683 Nuevos Soles.

El Activo corriente está representado en su mayoría por Caja Bancos S/. 1'489,422 Nuevos Soles, seguido de las Cuentas por cobrar Comerciales con S/. 1'423,468 Nuevos Soles.

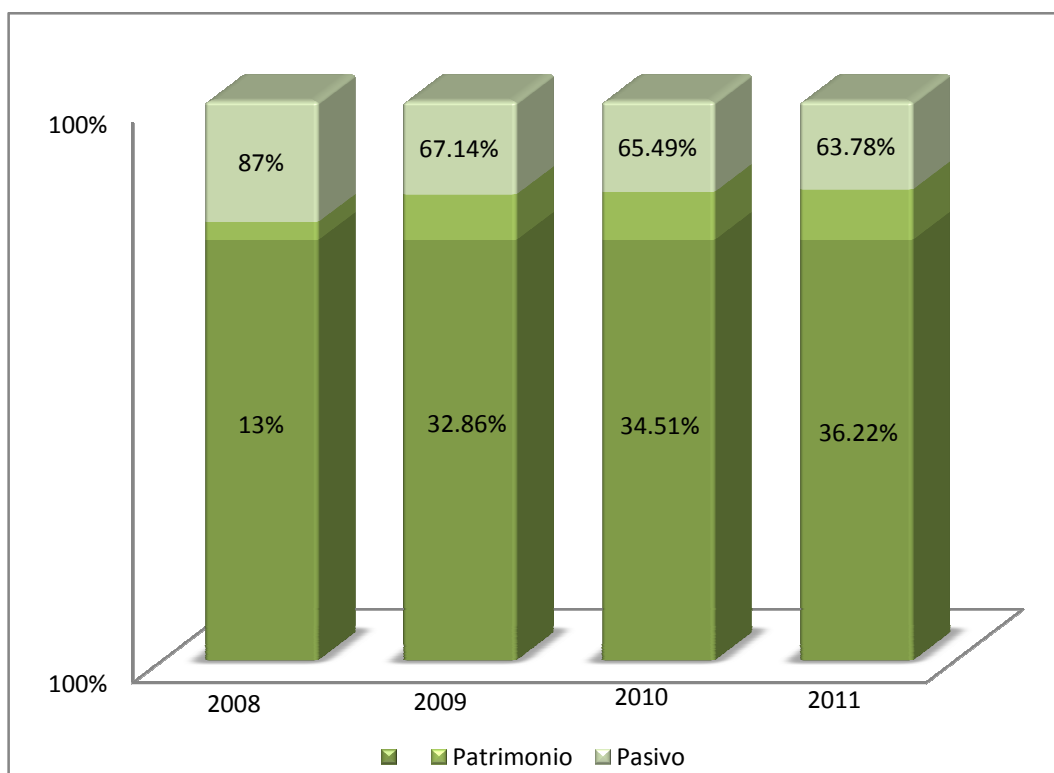
El Activo No corriente este representado en un 99.06% por Inmuebles Maquinarias y Equipos seguida de Intangibles con 0.39%.

El Total Pasivo y Patrimonio, está conformado en un 63.07% por el Patrimonio Neto y el 36.22% por el Pasivo Total o Compromisos de la empresa.

El Pasivo Corriente se conforma por un 51.45% en el Rubro Cuentas por pagar comerciales seguida por Tributos por Pagar con S/.355,806 Nuevos Soles. En comparación con el año 2010 a disminuido en un 75.33%

El Pasivo no Corriente este representado en 100% por el rubro obligaciones financieras, en comparación con el año 2010 se ha disminuido en un 2.67%.

**Gráfico N°1:** Gráfico del Balance General - Pasivo y Patrimonio al 2011



La Empresa está empeñada en revertir la situación antes indicada para lo cual los factores críticos identificados son la recuperación de la cartera pesada y la mayor eficiencia de cobranza, requiriéndose para ello que la ley permita a la EPS aplicar cobranzas de manera coactiva en los casos de morosidad. Así mismo se considera que la reestructuración de la deuda a largo plazo sería fundamental en la mejora de la situación financiera.

## **2.4. GESTION COMERCIAL**

En los últimos años EMAPACOP S.A. ha realizado esfuerzos importantes por mejorar la atención al cliente y los resultados de la gestión Comercial.

Se ha implementado ambientes para que los clientes puedan realizar sus gestiones en la Empresa, debiendo solo mejorarse la ubicación de algunas áreas. Del mismo modo se ha puesto énfasis en la debida orientación e información al cliente así como la pronta atención de sus reclamos, los cuales han mostrado disminución recientemente. Asimismo, para facilitar el pago de los recibos de la Empresa cuenta con 12 Centros Autorizados de Recaudación (CAR), en la localidad de Pucallpa.

En el sistema comercial se realizan los procesos de Catastro, Facturación, Cobranzas, Comercialización, Recepción de Reclamos y Orientación al Cliente. No se realiza Micromedición y Lectura, facturándose sobre volúmenes asignados por tipo de cliente.

En cuanto al mercado atendido, este cubre las localidades de Calleria, Yarinacocha y Manantay, , las conexiones totales de agua potable ascendieron a 23,896 de las cuales 13,416 se encontraban en condición de activas y 10,480 en situación de inactivas. De estas últimas tal situación en un gran número obedece a razones diferentes al Corte o Suspensión temporal, existiendo un fenómeno similar en el caso de las conexiones de alcantarillado. La Empresa está realizando las acciones necesarias en el campo comercial para depurar el registro de conexiones y tener cifras más ajustadas.

En lo referente a la tarifa, en el mes de Noviembre del 2,011 se ha efectuado un reajuste de sus tarifas por Servicios de Saneamiento en un 3.45%, de acuerdo al Art. 57 del Reglamento de regulación Tarifaria aprobada con resolución de Superintendencia N° 036-2011-SUNASS-CD, Cabe indicar que este incremento es significativo de acuerdo a los servicios que brinda la empresa, por lo que se estaría planteando una reconsideración para una nueva tarifa mas acorde al desarrollo de la empresa, reajuste que estaría incluido dentro del Plan Financieros de la Empresa, en el Marco del Plan Maestro Optimizado presentado a la SUNASS.

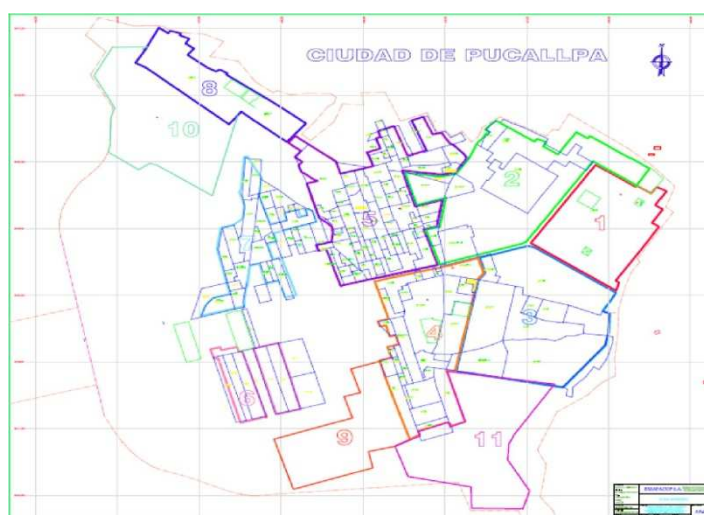
Finalmente, las relaciones Empresa – Cliente se rigen por un Reglamento de Servicios aprobado por la SUNASS mediante Resolución de Intendencia N° 012-97-SUNASS-INF de fecha 07-11-97, el mismo que fue difundido convenientemente entre los usuarios. Algunos aspectos importantes de este reglamento se muestran también en los recibos mensuales.

## **2.5. SITUACION OPERACIONAL, DE VULNERABILIDAD DE LAS OPERACIONES E IMPACTO AMBIENTAL DE LOS SISTEMAS.**

Los servicios de agua potable y saneamiento de la ciudad de Pucallpa (Distritos de Calleria, Yarinacocha y Manantay), son administradas por la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Coronel Portillo S.A. EMAPACOP S.A.

En lo que se refiere a la producción de agua potable, la empresa esta haciendo esfuerzos para aumentar su producción para dotar con el servicio a aquellos sectores con infraestructura (redes de agua y desagüe) asimismo, gestionando la construcción de otros. Actualmente existen dificultades en la captación superficial por el cambio continuo del curso del río Ucayali y en cuanto a la captación subterránea varios pozos presentan problemas operativos.

Los sectores que no cuentan con el servicio de agua potable en el ámbito de administración de EMAPACOP S.A. se compone de asentamientos humanos de reciente creación, que son parte del crecimiento urbano desordenado y ocupan las áreas de expansión de la periferia de la ciudad hacia el nor oeste, sur oeste y sur de Pucallpa, como se muestra en el esquema de sectorización de la tabla siguiente.





Los sectores 1, 2 y 3 atendidos con agua superficial del río Ucayali, presenta déficit debido al colapso del pozo profundo José Arana que complementaba el suministro, asimismo por pérdidas por desgaste del sistema de tratamiento, produciendo al 50% de la capacidad instalada, la calidad del recurso es garantizada por el previo tratamiento que realiza la EPS antes de abastecer a la ciudad.

El sector 4 es atendido con las fuentes de aguas subterráneas del pozo Micaela Bastidas, abasteciendo en forma directa mediante la conexión de la línea de impulsión a la red de distribución, el recurso presenta trazas de hierro, verificados por el color amarillo que presenta a las primeras horas del día.

El sector 5, no tiene actualmente cobertura de abastecimiento de agua por parte de la EPS EMAPACOP S.A., el pozo Pedro Portillo, con problemas de desviación de su eje vertical, dejó de operar desde el año 2003; el sector es abastecido mediante pozos particulares de mediana envergadura, con 80m de profundidades promedio y bombas sumergibles de 1 a 1.5 HP, las aguas de estos pozos presentan trazas de hierro.

El sector 6, no tiene actualmente cobertura de abastecimiento de agua por parte de la EPS EMAPACOP S.A., el pozo Primavera, con problemas de desviación de su eje vertical en los primeros 14.50m y de arenamiento, dejó de operar desde el año 2002; el sector es abastecido mediante pozos particulares de mediana envergadura, con 80m de profundidades promedio y bombas sumergibles de 1 a 1.5 HP, las aguas de estos pozos presentan trazas de hierro.

Parte del sector 7, es abastecido con el pozo piloto CORPAC, la dimensión de la infraestructura limita la cobertura de abastecimiento, dotando de agua desde el año 2003, el desgaste del equipo de bombeo ha disminuido el caudal de producción, siendo en promedio de 4.0 l/s, 20 horas al día, con presiones de abastecimiento mayores de 10 PSI, los lotes que no hacen uso de aguas de la EPS son abastecidos mediante pozos particulares.

El Sector 8, ubicado en el distrito de Yarinacocha tiene actualmente cobertura de abastecimiento por parte de la construcción del nuevo pozo en el sector Las

Palmeras, el cual permite el abastecimiento en forma normal debido al crecimiento constante de la presión que tiene dicho pozo, cuya caudal de producción es en promedio de 17.50 l/s, con una continuidad del servicio de 23.19 hrs al día, los lotes que no hacen uso de aguas de la EPS son abastecidos mediante pozos particulares.

### 2.5.1. Fuentes de Abastecimiento

Se abastece de dos tipos de fuentes, siendo la de mayor aporte la fuente superficial que capta las aguas del río Ucayali mediante el bombeo desde una balsa flotante hacia la Planta de Tratamiento de Agua (PTA) patentada tipo Degremont; y la otra fuente de abastecimiento es la subterránea a través de pozos tubulares profundos.

**Cuadro N°1:**Fuentes de Abastecimientos de Agua Potable y CaudalPromedio.

Fuente Abastecimiento	Continuidad (hrs/día)	Sector atendido	Caudal (l/s)
Río Ucayali	14	1,2 y 3	240,00
Pozo Micaela Bastidas	20	4	55,00
Pozo Piloto CORPAC	24	Parte del 7	4,00
Pozo Las Palmeras II	23.19	8	17.50
Subtotal			316.50

**Fuente:** Departamento de Estudios, Proyectos y Obras, EMAPACOP S.A.

#### A. Fuente Superficial

A la fecha el Río Ucayali se encuentra en plena etapa de vaciante habiendo alcanzado su nivel más crítico.

La Captación de agua se viene efectuando desde la zona de la prolongación del Jr. Julio C. Arana en el lugar llamado maestranza, mediante la Balsa Reyes Ramírez Robalino equipada con 05 electrobombas de 125 HP, de las cuales 3 operan simultáneamente aproximadamente hasta que se llegue en el reservorio de 5130 m<sup>3</sup>, a un nivel de 10 gradas y de aquí con 2 electrobombas de 125 HP hasta completar la jornada diaria de captación de agua cruda. Asimismo, se cuenta con otra balsa de captación denominada Pucallpillo equipada con 2 motobombas Volvo Penta de 240 HPaccionada con motor Perkins;estos equipos de bombeo estuvieron operando a plena capacidad debido a que por desgaste disminuyeron su eficiencia, con el consiguiente incremento en el consumo de petróleo, manteniéndose sin operación; en la actualidad se encuentra desmantelado todos los aditamentos de la balsa y se ha acondicionado un ambiente para que permanezcan los accesorios mientras dure el proceso de rehabilitación de la balsa..

Se capta agua cruda con un caudal que oscila alrededor de 310 lps. cuando se operan 3 electrobombas en Balsa, y de 280 l.p.s. cuando operan 2 electrobombas.

A partir del año 2009 se cuenta con macromedición al ingreso del agua cruda para determinar la cantidad de agua de ingreso a Planta de tratamiento.

**Foto N°01** Captación Balsa Robalino y Pucalpilllo



Para esta captación se necesita el cambio de los equipos eléctricos ya que tienen aproximadamente 30 años.

## **B. Fuente subterránea**

Para el abastecimiento de la fuente subterránea, la ciudad de Pucallpa cuenta con 05 pozos tubulares, los mismos que se detallan en la tabla siguiente, donde se indica el estado actual, así como el caudal de explotación de las mismas.

**Cuadro N°2:** Fuentes subterráneas existentes administrados por EMAPACOP S.A.

<b>Pozo</b>	<b>Caudal (lps)</b>	<b>Estado Actual</b>
Micaela Bastidas	55	Operativo
Julio C. Arana	60	Colapsado
Pedro Portillo	60	Colapsado
Primavera	50	Colapsado
Palmeras II	17.50	Operativo
Corpac	04	Operativo

Fuente: EMAPACOP S.A.

De la tabla mostrada se observa que, a la fecha sólo se cuenta con 03 pozos tubulares operativos que aportan un caudal de 59 L/s aproximadamente. Los pozos Julio C. Arana, Pedro Portillo y Primavera que presentaron problemas de: arenamiento, pérdida de verticalidad, derrumbe, etc.; se encuentran totalmente colapsados y fuera de servicio no siendo factible su rehabilitación, razón por la cual se hace imprescindible y prioritario la perforación de pozos que reemplacen a éstos para reponer el servicio de agua potable a los usuarios de dicho sector.

### C. Línea de Impulsión

Foto N° 02 Línea de Impulsión – Captación Robalino a PTA



### D. Tratamiento de Agua Potable

El agua que llega desde la captación a la Planta de Tratamiento de Agua Potable ingresa a una cámara de disipación de energía, que hace las veces de unidad de mezcla rápida, luego se distribuye a dos tanques donde se realizan los procesos de floculación, sedimentación (arenas) y decantación (partículas coaguladas); dos baterías de filtros compuesto por 4 filtros cada uno de doble capa (arena y antracita) y un sistema de desinfección, tiene antigüedad aproximada de 20 años, con capacidad de procesamiento de 470 l/s; su capacidad de operación actual es de 240 l/s a 270 l/s. el subsistema esta conformado por:

- ◆ Cámara Rompe Presión
- ◆ Tanque de Contacto
- ◆ Filtros Rápidos
- ◆ Preparación y dosificación de Sustancias Químicos
- ◆ Sistema de dosificación de Cloro Gas
- ◆ Sala de Bombas y Distribución del Agua Tratada
- ◆ Líneas de Conducción.

La producción de agua potable a partir de la fuente superficial en la ciudad de Pucallpa se ve afectada por los cambios estacionales que motivan el cambio brusco del cauce del río Ucayali, originando costos permanentes por cambio de puntos de captación, asimismo, el deterioro de la infraestructura existente de la PTA que origina un deficiente tratamiento originando el incremento sustancial en los costos de producción, operación y mantenimiento.

**Foto N° 03:** Descantador. **Foto N° 04:** Filtros



Actualmente PTA presenta problemas en los filtros, también por la capacidad de los tanques que no es la adecuada.

#### **E. Redes de Distribución**

La EPS distribuye el agua potable a los sectores 1, 2, 3 y 4 mediante redes de distribución del tipo mixto el 47% de las tuberías es de material PVC y el 53% de asbesto cemento, el 50% tiene más de 30 años de antigüedad, estas corresponden generalmente al centro de la ciudad de Pucallpa.

Los sectores 5 y 6, el sistema de distribución esta formado por redes principales formando circuitos cerrados y dentro de ellos las redes secundarias, todas las tuberías son de PVC clase A – 7.5, con antigüedad mayor de 5 años.

El sector 7 esta formado por redes principales formando circuitos cerrados y dentro de ellos las redes secundarias, todas las tuberías es material PVC clase A - 7.5, con antigüedad mayor de 5 años.

El sector 8 esta formado por redes matrices principales formando circuitos cerrados; y dentro de ellos las redes secundarias, todas las tuberías es de material de PVC clase A - 7.5; con antigüedad mayor de 5 años.

Al año 2007, se cuenta con 308 Km. de tendido de tubería de las cuales 203.30 Km., corresponden al de tipo PVC y 104.71 Km. al de tipo Asbesto-Cemento (AC), en el Gráfico N° 2 se muestra el tendido de tubería por longitud, tipo y diámetro.

Las tuberías de asbesto cemento con mayor antigüedad se dan en los sectores del 1 al 4, comprendiendo al sector urbano de vivienda, comercial y gubernamental, complementado con tuberías de PVC; entre los sectores 5 al 8 el tipo de tubería es totalmente de PVC, estos sectores corresponden al sector de viviendas y de expansión de la población.

**F. Almacenamiento:**

El agua potable es almacenada en los siguientes reservorios elevados y cisternas:

**Cuadro N° 03:** Reservorios Elevados y Cisternas

ITEM	DESCRIPCION	ESTADO ACTUAL	AÑO DE CONSTRUCCION	SECTORES ABASTECIDOS
1	PLANTA DE TRATAMIENTO	OPERATIVO	1981	1; 2; 3
2	POZO 1 MICAELA BASTIDAS	OPERATIVO	1991	4
3	POZO 2 JULIO C. ARANA	INOPERATIVO	1995	1
4	POZO 3 PEDRO PORTILLO	INOPERATIVO	1995	5
5	POZO 4 PRIMAVERA	INOPERATIVO	1995	6
6	POZO 5 LAS PALMERAS	INOPERATIVO	1996	8
7	POZO PILOTO CORPAC 1	OPERATIVO	2003	7
8	POZO LAS PALMERAS II	OPERATIVO	2010	8
9	POZO ROCA FUERTE	OPERATIVO	2010	9
10	POZO J. YOSHIYAMA	OPERATIVO	2010	9

Los reservorios que aparecen como inoperativo son porque nunca han sido recepcionados por la EPS o colapsaron.



Foto N° 06: Reservorio sede Emapacop S.A



FotoN° 07: Reservorio Micaela Bastidas

### G. Conexiones Domiciliarias

Las conexiones domiciliarias son con tubería PVC de  $\frac{1}{2}$ " (95% del sistema), las conexiones para organismos gubernamentales y comerciales es PVC de  $\frac{3}{4}$ " a 1", estos conductos van protegidas con tuberías de PVC de 2", las clases varían entre A - 5 a A -7.5, de acuerdo a las presiones de llegada.

Gran parte de la población no cuenta con el asfaltado de sus vías y el material de los suelos es de poca dureza, condición que hace posible el hurto de agua potable de la red matriz principal, imposible de controlar por parte de la EPS.

### H. Micromedición

No existen medidores instalados por falta de continuidad en la prestación del servicio y otras consideraciones técnicas tales como la presión mínima en las tuberías.

Existieron antecedentes de instalación de 2880 micromedidores, ejecutados en coordinación con el PRONAP en el año 1998 en el Sector 7, al no contar con la continuidad de horas en el servicio de agua potable de este sector, los micromedidores y conexiones prácticamente quedaron sin uso, lo cual inhabilito por completo las instalaciones ocasionando la inoperatividad del sistema.

### **I. Mantenimiento de Redes de Agua Potable**

El mantenimiento que viene ejecutando la EPS EMAPACOP S.A., es en su mayoría mantenimiento correctivo, es casi nulo el mantenimiento preventivo

### **J. Control de Calidad del Agua**

En EMAPACOP S.A. se realiza el control de calidad del agua que es para consumo humano y corresponde desde el punto de captación hasta el grifo del usuario final; incluye además la supervisión de las actividades de limpieza y desinfección de reservorios y redes de distribución, así como el control de los productos químicos utilizados en los procesos de tratamientos y desinfección del agua. Se cuenta con un programa de control de calidad que tiene como finalidad lograr que el producto cumpla con las disposiciones normativas de calidad del agua para consumo humano y que dicha calidad se mantenga en el sistema de distribución hasta la entrega al usuario.

#### **Laboratorio**

EMAPACOP S.A. cuenta con un laboratorio de control de calidad de agua potable donde se realiza los análisis físicos químicos y bacteriológicos.

Las muestras para el control de cloro residual se toman diariamente a la salida de fuentes subterráneas, reservorios y redes de distribución.

Los análisis fisicoquímicos y bacteriológicos que se realizan a las fuentes de abastecimiento en forma mensual.

**Foto N° 08:** Laboratorio para Control de Calidad de Agua





El laboratorio de control de calidad realiza dos tipos de análisis denominados completos y rutinarios, como se muestra en los Cuadros N° 04 y N° 05

**Cuadro N° 04:** Análisis Completo

PUNTO DE MUESTREO	FRECUENCIA	ANÁLISIS
Captación	Semanal	Temperatura, turbidez, pH, Salinidad, color, olor, sabor Conductividad, Sólidos totales disueltos, Alcalinidad, dureza, cloruros, calcio, aluminio, sulfatos, nitratos, manganeso, Coliformes fecales y totales
Tanque de contacto	Mensual	
Filtros	Semanal	
Salida de Planta	Semanal	
Reservorio	Semanal	
Pozos	Semanal	
Redes de distribución	Semanal	

Fuente: Área de Laboratorio, EPS EMAPACOP S.A

**Cuadro N° 05:** Análisis Rutinario

PUNTO DE MUESTREO	FRECUENCIA	ANÁLISIS
Sedimentador	Cada 6 horas	Turbidez, pH y color
Filtros	Cada 6 horas	
Salida de Planta	Cada 4 horas	Turbidez, pH, cloro residual y color
Reservorios	Cada 4 horas	
Pozos	Cada 4 horas	
Redes de Distribución	Cada 4 horas	

Fuente: Área de Laboratorio, EPS EMAPACOP S.A.

## 2.5.2. Diagnostico del Sistema de Recolección de Aguas Residuales

### A. Colectores

EMAPACOP S.A.: Cuenta con redes colectoras en la ciudad de Pucallpa, lascuales son impulsadas por 23 cámaras de bombeo.

En la actualidad la localidad de Pucallpa tiene aproximadamente el 30% de la redde alcantarillado de CSN y el 70% de PVC; el 5% de las tuberías tiene una antigüedad de más de 25 años y el 86% cuenta con menos de 10 años de antigüedad.

La localidad de Puerto Callao cuenta con el 100% de tuberías de PVC.

Los buzones tienen una altura que varía desde 1.2 a 6.0 m. de profundidad, losbuzones que tienen una altura mayor o igual a 3.5 m. son construidos de

concretoarmado con un diámetro interno de 1.5 m.; los buzones con una profundidad menor a 3.5 m. son construidos de concreto simple con un diámetro interior de 1.2 m.

### Colectores Primarios

Los colectores primarios son definidos por un área de drenaje, Se ha definido 42 microcuencas de drenajes, pertenecientes a la localidad de Pucallpa y Puerto Callao.

A continuación se presenta la descripción y características de los colectores en el distrito de Yarinacocha

**Cuadro Nº 06:** Relación de Colectores Principales

COLECTOR	AREA DE DRENAJE	UBICACION	PUNTO DE DESCARGA
COL – 32	A – 32	Jr. Iparia	Y – 4
COL – 33	A – 33	Jr. Purus	Y – 3
COL – 34	A – 34	Jr. Purus	Y – 2
COL – 35	A – 35	Jr. Purus	Y – 2
COL – 36	A – 36	Jr. Circunvalación	Y – 1

**Fuente:** Proyecto Integral de Optimización y Mejoramiento EMAPACOP S.A.

El problema de las redes de alcantarillados es de roturas por tiempo de vida útil, principalmente en la zona urbana, con tuberías rígidas de CSN; las pocas pendientes por la configuración topográfica de la ciudad, genera congestiones permanentes de las alcantarillas, no se realiza labores preventivas de mantenimiento, los buzones con alturas mayores de 3.50 mts, ocasionan mayores horas y costos en el mantenimiento de la red, las cámaras de bombeo no cuentan con motobombas de auxilio en caso de desperfectos de los equipos impulsadores.

### B. Interceptores

Los 8 sectores de atención cuentan con dos principales interceptores: **Interceptor “Rodolfo Espinar”**.- Tiene 920ml de longitud total, 500ml de 21” y los 420ml restantes de 24”, la línea es material fibra - cemento con mas de 25 años de antigüedad.

**Interceptor “Sáenz Peña”**.- Tiene 1,26km de longitud total, 0.8km son de 32” y los 0.46km restantes son de 36”, la línea es material fibra - cemento con mas de 12 años de antigüedad

### C. Cámaras de Bombeo

El sistema de alcantarillado de los 8 sectores de atención, cuenta con 23 estaciones de bombeo, en su mayoría de sección circular tipo Caisson, con cámaras húmedas y cámaras secas y otros con solo cámara húmeda, caseta de protección de material noble para grupo electrógeno y tableros eléctricos, anterior a este con rejillas que impiden el paso de materiales sólidos mayores a 50mm.

### D. Líneas de Impulsión

Las líneas de impulsión parten de la cámara de bombeo hacia un buzón de un colector, emisor o directamente al río Ucayali; las tuberías están entre 6 “a 24” de diámetro, de tipos Asbesto cemento y de PVC.

**Cuadro N°07:** Líneas de impulsión de aguas servidas.

LÍNEA DE IMPULSION	LONGITUD ( m )	MATERIAL	DIAMETRO (Pulg.)
Impulsión D - 10	333	PVC	6
Impulsión D - 07	641	PVC	10
Impulsión D - 11	1584.6	AC	16
Impulsión D - 4	1767	AC	18
Impulsión D - 3	650.2	PVC	10
Impulsión D - 2	666.4	PVC	8
Impulsión D - 1	1192.2	PVC	8
Impulsión D - 1A	398.2	PVC	6
Impulsión D - 5	388.5	AC	10
Impulsión D - 6	934.6	AC	8
Impulsión Y - 04	4369.8	AC	12
Impulsión Y - 03	754.6	PVC	10
Impulsión Y - 02	529.3	PVC	8
Impulsión Y - 01	701	PVC	6
Impulsión C - 1	320.5	AC	8
Impulsión C - 2	1721.6	AC	9
Impulsión D - 15	404.5	PVC	10
Impulsión D - 17	246.5	PVC	8
Impulsión D - 12	1786.3	PVC	12
Impulsión D - 14	651.2	PVC	10
Impulsión D - 8	1347.6	PVC	16
Impulsión D - 9	1898.5	PVC	10
Impulsión D - 9A	211.2	PVC	10

**Fuente:** EMAPACOP S.A. – Información a octubre 2010

### E. Conexiones Domiciliarias

Con respecto a las conexiones domiciliarias, se debe resaltar que muchas de ellas presentan filtraciones.

### F. Emisores

El sistema de alcantarillado de los 8 sectores cuentan con tres emisores para descargar sus aguas residuales domesticas al cuerpo receptor, con diámetros de 12", 32" y 36", los dos primeros (Rodolfo Espinar y Sáenz Peña) de material fibro cemento y el último (Yarinacocha) de PVC; las características físicas y antigüedad se muestran en el siguiente Cuadro.

**Cuadro N°08:** Características físicas de los tres emisores

Efluente	Diámetro (pulg.)	Longitud (m)	Material (n=0,013)	Rugosidad	Antigüedad (años)
Rodolfo Espinar	32"	250	Fibro Cemento	n = 0,014	28
Sáenz Peña	36"	543	Fibro Cemento	n = 0,014	12
Yarinacocha	12"	4.33	PVC	C= 130	7

**Fuente:** Departamento de Estudios, Proyectos y Obras de EMAPACOP S.A.

### G. Tratamiento de aguas residuales

Actualmente la EPS no cuenta con infraestructura de tratamiento de aguas residuales, las aguas se descargan en la parte norte de la ciudad a un brazo del río Ucayali, las áreas del lugar por ser inundables no son apropiadas para el tratamiento de las aguas residuales, no permitiendo establecer infraestructuras. Los proyectos de saneamiento que se vienen ejecutando y a ejecutar de los sectores de expansión urbano marginal, cuentan con sistemas de tratamiento de aguas residuales, en un terreno de 30 has, parte suroeste de la ciudad.

### H. Mantenimiento de Redes de Alcantarillado

El mantenimiento que viene ejecutando la EPS EMAPACOP S.A., es en su totalidad correctivo.

La Empresa ha previsto la superación de todas las deficiencias actuales de sus sistemas operativos para atender la demanda actual y la demanda futura a través de las Inversiones Necesarias para el mejoramiento, rehabilitación y/o la

ampliación de la infraestructura actual teniendo en cuenta un horizonte de largo plazo (15 años). Estas inversiones serán identificadas en un Plan Maestro que se encuentra en proceso de aprobación.

En cuanto al impacto ambiental debe señalarse que el servicio que presta EMAPACOP S.A. está produciendo efectos positivos y negativos.

En lo que se refiere al agua potable los impactos positivos que pueden identificarse son aquellos vinculados con la Salud y/o Mejoramiento de la Calidad de Vida. En lo que se relaciona al alcantarillado igualmente pueden identificarse impactos positivos en la salud y mejoramiento de la calidad de vida. Los impactos negativos se relacionan con la Contaminación del Suelo, Agua o aire, ocasionados por la falta de cultura sanitaria de la población y la inexistencia de tratamiento de las aguas servidas.

Finalmente, en lo referente a la vulnerabilidad, de acuerdo a los análisis realizados se puede determinar que el sistema de producción es el que presenta mayor vulnerabilidad ante cualquier amenaza sea natural o antrópica (de origen humano) destacándose los pozos cuya vulnerabilidad es muy alta, sin dejar de lado el constante cambio de cause del río Ucayali, donde se encuentra el principal punto de captación realizada mediante una balsa cautiva de metal.

En lo que se refiere al alcantarillado, el sistema de recolección presenta también alta vulnerabilidad, pudiendo identificarse en las Cámaras de Bombeo de desagüe dos aspectos importantes: Sustracción delictiva de los equipos e inundación de las cámaras desde buzones ubicados en zonas bajas.

### **III. PENSAMIENTO ESTRATEGICO DE EMAPACOP S.A.**

#### **3.1 VALORES**

La Visión y Misión deben estar respaldadas por un conjunto de valores entre los que deben mencionarse:

##### **3.1.1 Amabilidad.**

Al nivel de toda la organización brindar un trato amable al cliente, colaborando con el que lo requiera y orientándolo de la mejor manera posible.

##### **3.1.2 Trabajo en Equipo.**

El trabajo en equipo, caracterizado con el apoyo mutuo y el compañerismo, potencia nuestros resultados

##### **3.1.3 Identificación con la empresa**

Los trabajadores nos identificamos con nuestra empresa, por ello trabajamos con responsabilidad y disciplina, cumpliendo a cabalidad con nuestras obligaciones y alcanzando nuestros objetivos.

##### **3.1.4 Innovación Tecnológica.**

La adquisición de tecnología y la capacitación permanente nos permite mejorar la calidad de los servicios para la satisfacción de nuestros clientes.

##### **3.1.5 Valoración personal y profesional de los Recursos Humanos**

Nuestros Recursos Humanos son parte fundamental de EMAPACOP S.A., por lo que mejoramos sus conocimientos a través de capacitaciones y motivaciones permanentes.

##### **3.1.6 Anteponer el Interés de la Empresa al Interés Particular**

Dejar de lado el interés personal pensando más bien en el desarrollo de la empresa, lo que a su vez redundará en un mayor beneficio para el trabajador.

**3.1.7 Seriedad**

Guardar estricta coherencia y seriedad entre lo que se dice y lo que se hace, y cumplir fielmente con los compromisos asumidos con la empresa y/o con el cliente.

**3.1.8 Solidaridad**

Entre los trabajadores debe reinar la amistad y el respeto mutuo, debiendo ser consecuentes y solidarios.

**3.1.9 Actitud Positiva ante el cambio**

Ser receptivo y colaborar con todo aquello que signifique cambios en la organización y en la forma de desarrollar los procesos y tareas para mejorar la eficiencia y productividad de la empresa.

**3.1.10 Honestidad**

Actuar con honestidad, tanto institucionalmente hacia la población como individualmente al interior de nuestra empresa.

**3.1.11 Respeto**

El respeto a los clientes, así como entre compañeros construye con solidez nuestras relaciones.

**3.1.12 Participación**

Los trabajadores deben participar activamente en la vida institucional de la empresa, la misma que debe retribuirles por los aportes positivos realizados.

**3.1.13 Puntualidad.**

Respetar los horarios establecidos por la empresa y cumplir con los trabajos en las fechas indicadas.

#### **3.1.14 Vocación al Servicio**

Nos orientamos al cliente, logrando su satisfacción a través de una comunicación apropiada, que nos permita brindar servicios de calidad.

#### **3.1.15 Respeto al Medioambiente**

Reconocemos al medio ambiente como la principal fuente de vida, por ello todas nuestras acciones están encaminadas a su preservación.

### **3.2 METAS A LARGO PLAZO**

#### **3.2.1 Calidad de Servicio**

Satisfacer la demanda de la población a través del mejoramiento continuo de la calidad del servicio.

#### **3.2.2 Gestión Operacional**

Garantizar la adecuada operación y mantenimiento de los sistemas a través de un eficiente sistema operativo.

#### **3.2.3 Gestión Comercial**

Incrementar el nivel de ingresos a través de un eficiente sistema comercial.

#### **3.2.4 Lograr solidez económica**

Lograr la solidez económica equilibrando los ingresos y egresos, controlando los costos y sincerando las tarifas.

#### **3.2.5 Protección del medioambiente**

Contribuir efectivamente en la protección del Medioambiente en las cuencas del ámbito de la empresa.

## **IV ANALISIS Y DIAGNOSTICO DEL ENTORNO Y DEL INTERNO**



## **4.1 ANALISIS Y DIAGNOSTICO DEL ENTORNO**

### **4.1.1 Oportunidades**

- O<sub>1</sub>** Gestión de financiamiento por parte de instituciones publicas, privadas y no gubernamentales (BID, ONG, Gobierno Central, Gobierno Regional de Ucayali, Municipalidad Distrital de Yarinacocha, y Manantay) con la finalidad de mejorar nuestra operatividad en el manejo de los servicios que brindamos.
- O<sub>2</sub>** Gestionar por parte del FONIPREL (Fondo de Promoción a la Inversión Publica Regional y Local).
- O<sub>3</sub>** El desarrollo financiero y el crecimiento demográfico.
- O<sub>4</sub>** Existencia de tecnologías para el reencauzamiento y mantenimiento del recurso hídrico.
- O<sub>5</sub>** La aplicación de nuevas normas que regulan el manejo del recurso agua.
- O<sub>6</sub>** Creciente interés de usuarios de asentamientos humanos (posecionarios) de adquirir formalmente conexiones de agua y /o desagüe.
- O<sub>7</sub>** Suficientes recursos hídricos fluviales en los centros poblados, requisito básico para sus creaciones. También recursos subterráneos, por las características de los terrenos, aunque todavía no explotados convenientemente.
- O<sub>8</sub>** La aplicación de nuevos mecanismos de facturación para el control de conexiones morosas, clandestinas e irregulares
- O<sub>9</sub>** Existencia de nuevos mecanismos y sistemas tecnológicos para la detección de conexiones clandestinas.

### **4.1.2 Amenazas**

- A<sub>1</sub>** La excesiva burocratización y trabas legales y administrativas, impiden que los dispositivos legales se cumplan.

- A<sub>2</sub> Las limitaciones en el servicio, impiden un normal abastecimiento de los recursos.
- A<sub>3</sub> Incremento de la morosidad, por el deficiente servicio y la falta de conciencia de pago por parte de los usuarios.
- A<sub>4</sub> La pérdida de agua por conexiones clandestinas.
- A<sub>5</sub> Tendencia de la población a caer en clandestinidad.
- A<sub>6</sub> Carencia de conciencia sanitaria por parte de los usuarios los cuales arrojan desechos sólidos no biodegradables en los desagües públicos ocasionando colapsos muy severos.
- A<sub>7</sub> La contaminación ambiental por no contar con tratamiento de aguas residuales.
- A<sub>8</sub> Las políticas establecidas por el MEF tienen limitaciones.
- A<sub>9</sub> Deuda con UTE – FONAVI.
- A<sub>10</sub> Privatización.

## **4.2 ANALISIS Y DIAGNOSTICO DEL INTERNO**

### **4.2.1 Fortalezas**

#### **4.2.1.1 En el Sistema Planeamiento**

- F<sub>1</sub> La EPS cuenta con documentos de gestión actualizados tales como MOF, ROF, CAP y PAP; enfocados a la realidad de la empresa.
- F<sub>2</sub> La EPS tiene una tendencia creciente en el desarrollo de su sistema Económico – Financiero.
- F<sub>3</sub> La EPS cuenta con los sistemas apropiados para la selección de personal.
- F<sub>4</sub> Existencia de indicadores de gestión actualizados.

#### **4.2.1.2 En el Nivel Global**

- F<sub>5</sub> Elaboración del proyecto del Plan Maestro optimizado, para un horizonte de 15 años.
- F<sub>6</sub> Credibilidad y respaldo creciente de Entidades Financieras y Proveedores.

#### **4.2.1.3 En Recursos Humanos**

- F<sub>7</sub>** Experiencia acumulada y el buen nivel académico del recurso humano facilita la toma de decisiones en equipo.
- F<sub>8</sub>** Predisposición de la Alta dirección en fortalecer el recurso humano.
- F<sub>9</sub>** Permanente capacitación Integral, adecuado al desarrollo de la empresa.
- F<sub>10</sub>** Actitud positiva de los trabajadores frente a los cambios que opera la empresa.
- F<sub>11</sub>** Clima organizacional adecuado en la estructura aprobada.

#### **4.2.1.4 En el Sistema Comercial**

- F<sub>12</sub>** Adecuado servicio de atención de reclamos comerciales
- F<sub>13</sub>** Adecuado sistema informático de facturación y distribución de recibos de pensiones.
- F<sub>14</sub>** Incremento en la captación de nuevos usuarios, y de mayores recursos.
- F<sub>15</sub>** Capacidad de respuesta inmediata y creatividad para la solución de problemas sin interesar su complejidad.
- F<sub>16</sub>** Programación ordenada en forma diaria de cortes y rehabilitaciones de usuarios morosos.

#### **4.2.1.5 En el Sistema Técnico**

- F<sub>17</sub>** Fuentes de abastecimientos de agua superficial y subterránea constantes.
- F<sub>18</sub>** Se cuenta con personal técnico con experiencia y conocimiento de obras de saneamiento.
- F<sub>19</sub>** Cumplimiento estricto de las normas de control sanitario de OMS, OPS y SUNASS.
- F<sub>20</sub>** Se cuenta con equipos e instrumentos modernos y actualizados.

**F<sub>21</sub>** Control permanente de la calidad del agua y servicio por fugas.

#### **4.2.2 Debilidades**

##### **4.2.2.1 En Organización Empresarial**

- D<sub>1</sub>** Inestabilidad de los cuadros gerenciales y profesionales, por injerencia política.
- D<sub>2</sub>** Elevado nivel de costos operativos; respecto a las ventas netas.
- D<sub>3</sub>** Sistemas informáticos (software) desfasados por renovaciones tecnológicas.
- D<sub>4</sub>** Insuficiente coordinación entre las diferentes instancias de administración.
- D<sub>5</sub>** Inexistencia de un sistema integrado de información empresarial
- D<sub>6</sub>** Falta de políticas o mecanismos adecuados de respuesta informativa a los medios de comunicación.

##### **4.2.2.2 En Infraestructura**

- D<sub>7</sub>** Carencia de un programa de renovación de equipos al término de vida útil.
- D<sub>8</sub>** Falta de un programa integral de mantenimiento preventivo en el taller.
- D<sub>9</sub>** Carencia de una certificación de habitabilidad de los ambientes de empresa.

##### **4.2.2.3 En Contaminación Ambiental**

- D<sub>10</sub>** Contaminación del agua en las redes de distribución, por terceros.
- D<sub>11</sub>** No existe control sanitario ni tratamiento de aguas servidas y excretas.

##### **4.2.2.4 En Distribución**

- D<sub>12</sub>** Altas pérdidas de agua, insumos y energía por distribución inadecuada.
- D<sub>13</sub>** Red de distribución muy antigua y deficiente en zona céntrica
- D<sub>14</sub>** Equipos con vida útil vencida.

#### **4.2.2.5 En Comercialización**

- D<sub>15</sub>** Pérdidas comerciales en la EPS, por excesivos niveles de Agua No Facturada.
- D<sub>16</sub>** Alto índice de morosidad
- D<sub>17</sub>** Elevado número de conexiones clandestinas de agua potable y alcantarillado.
- D<sub>18</sub>** Obsoletos mecanismos en el sistema de cobranza.
- D<sub>19</sub>** Desactualización del catastro comercial.

#### **4.2.2.6 En Administración**

- D<sub>20</sub>** Inadecuada programación de requerimiento de Bienes y Servicios.
- D<sub>21</sub>** Falta de control y evaluación financiera para afrontar gastos y exigencias de corto plazo.
- D<sub>22</sub>** Deficiente stock de insumos, equipos y repuestos.
- D<sub>23</sub>** Fuerte dependencia y alta incidencia en costos por consumo de energía eléctrica.
- D<sub>24</sub>** Falta de definición para el tratamiento de la deuda directa con la ex UTE FONAVI.
- D<sub>25</sub>** Falta de capacidad operativa para la atención oportuna de los requerimientos de materiales y servicios de las áreas usuarias.
- D<sub>26</sub>** Falta de un software y hardware de acorde con las exigencias tecnológicas para el buen funcionamiento de la gestión administrativa.

#### **4.2.2.6 En Recursos Humanos**

- D<sub>27</sub>** Bajo numero de técnicos y profesionales especializados en la conducción de la empresa.
- D<sub>28</sub>** Bajos niveles de remuneración al personal técnico y profesional.
- D<sub>29</sub>** Falta de programas de incentivos reales para mejorar la eficiencia laboral en la EPS.
- D<sub>30</sub>** Falta de programas de capacitación.

### **V PLAN ESTRATEGICO EMAPACOP S.A. 2011 - 2015**

#### **5.1 OBJETIVOS ESTRATEGICO**

##### **OE1. MEJORAR Y AMPLIAR LOS SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO**

1. Desarrollar estudios y/o perfiles de ampliación y mejoramiento de servicios de Agua y Alcantarillado.
2. Ejecutar obras generales, complementarias y de mejoramiento de agua potable y alcantarillado con el objetivo de mejorar la continuidad del servicio, ampliar la cobertura, mejorar la calidad del servicio y garantizar la operatividad de los sistemas.
3. Participar en la programación y gestión de proyectos de Gobierno Regional y Gobiernos Regionales Locales a fin de lograr adecuada inversión en obras de saneamiento.
4. Optimizar el proceso de nuevas conexiones de agua potable y alcantarillado.
5. Control, mantenimiento y limpieza de las redes de agua potable.
6. Disminución de las conexiones clandestinas.

##### **OE2. LOGRAR UNA GESTION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA CON RACIONALIZACION DE COSTOS**

1. Recuperación de la cartera morosa de acuerdo a normativa vigente.

2. Gestionar recursos financieros externos para darle sostenibilidad en el desarrollo y ejecución del PMO – Financiamiento.
3. Desarrollar una gestión comercial moderna, acorde con las necesidades de nuestros usuarios.
4. Mejorar los programas de detección de conexiones clandestinas y uso inadecuado del servicio.
5. Desarrollar programas de activación de conexiones cortadas.
6. Optimizar y racionalizar costos de producción y tratamiento de agua potable y alcantarillado.
7. Optimizar y racionalizar gastos de comercialización.
8. Optimizar y racionalizar los gastos administrativos.

**OE3. MEJORAR LA GESTION INSTITUCIONAL Y ORGANIZACIONAL ORIENTANDOLA AL PLANEAMIENTO**

1. Impulsar la contratación de conexiones a través de la simplificación de trámites administrativos y financieros.
2. Permanentemente revisión de las políticas comerciales.
3. Implantar un sistema integrado, de tecnología de información.
4. Desarrollar programa de atención al cliente.
5. Desarrollar formas alternativas de atención al cliente (vía web, telefónica, etc.)
6. Optimizar los procesos logísticos acorde con la normatividad existente.
7. Mantener actualizado el catastro de usuarios.
8. Actualizar el catastro de agua y alcantarillado.
9. Desarrollar programa para incrementar la productividad de los trabajadores (salarios, reconocimiento y clima laboral).
10. Implantar programas para desarrollar las capacidades de los trabajadores.
11. Impulsar un fuerte programa de capacitación y actualización del personal, que a su vez contribuya como multiplicador el efecto difundiendo lo aprendido.
12. Mejora de la infraestructura técnica, administrativa y comercial.

13. Modernizar la organización de la empresa.

14. Mejorar la cultura organizacional de la empresa (comunicación interna, desarrollo de valores, actividades sociales).

**OE4. CREAR LA IMAGEN INSTITUCIONAL**

1. Desarrollar la imagen institucional

2. Programa para reposicionar la empresa.

3. Identificación plena de los signos de la empresa.

4. Desarrollar programas de motivación e identificación institucional, (Programa de Lideres).

5. Desarrollar el eslogan de la empresa.

6. Implantar sistemas de comunicación Usuario-Empresa.

7. Desarrollar sistema adecuado de comunicación con medios.

8. Implementar zona de atención al público.

9. Pintado de Infraestructura y de los ambientes internos de la empresa, así como de todos los bienes y equipos que cuenta la empresa.



**VI METAS POR CADA OBJETIVO ESTRATEGICO PLAN OPERATIVO 2013 – 2017 EMAPACOP S.A.**

A continuación se presentan las metas del Plan Estratégico 2013 – 2017 ligados a cada uno de los Objetivos Estratégicos y que medirán el nivel de cumplimiento de cada objetivo programado y a su vez indicando la Gerencia o Jefatura responsable o responsables de su cumplimiento.

OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	Und. Med.	Programado					RESPONSABLE
			2013	2014	2015	2016	2017	
<b>OE1. MEJORAR Y AMPLIAR LOS SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO</b>	Continuidad	Hrs						Dpto. de Producción
	Nuevas conexiones de Agua Potable	Número						Dpto. de Distribución
	Nuevas conexiones de Alcantarillado	Número						Dpto. de Distribución
	Cobertura Agua	%						Dpto. de Distribución
	Cobertura Alcantarillado	%						Dpto. de Distribución
	Cloro Residual	%						Dpto. de Control de Calidad
	Turbiedad	%						Dpto. de Control de Calidad
<b>OE2. LOGRAR UNA GESTION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA CON RACIONALIZACION DE COSTOS</b>	Morosidad	Meses						Gerencia Comercial
	Conex. Activas de Agua	%						Gerencia Comercial
	Relación de Trabajo	Índice						Gerencia General
	Tarifa Media	(S./ m3)						Gerencia Comercial

OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	Und. Med.	Programado					RESPONSABLE
			2013	2014	2015	2016	2017	
<b>OE3. MEJORAR LA GESTION INSTITUCIONAL Y ORGANIZACIONAL ORIENTANDOLA AL PLANEAMIENTO</b>	Micromedición	%						Gerencia Comercial
	Agua No facturada	%						Gerencia Comercial
	Actualización de Catastro Agua Potable y Alcantar.	%						Gerencia Comercial
	Clima Organizacional*							Gerencia Comercial / Gerencia Administra.
<b>OE4. CREAR LA IMAGEN INSTITUCIONAL</b>	Reclamos recibidos x cada 1,000 conex. de agua	Número						Relacionista Público
	Índice de Reclamos Atend.	Número						Gerencia General
	Grado de Aprobación de la empresa por el usuario	%						Relacionista Público
	Nivel de aceptación de medios de Comunicación	%						Gerenc. Comercial / Administra.

**VII MATRIZ POR OBJETIVOS PLAN OPERATIVO 2013 – 2017 EMAPACOP S.A.**

OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	Unidad	META ANUAL					ESTRATEGICAS	RESPONSABLE
			2013	2014	2015	2016	2017		
OE1. MEJORAR Y AMPLIAR LOS SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO	Continuidad	Hrs						Desarrollar estudios y/o perfiles de ampliación y mejoramiento de servicios de Agua y Alcantarillado	Dpto. de Producción
	Nuevas Conexiones de Agua Potable	Número						Ejecutar obras generales, complementarias y de mejoramiento de agua potable y alcantarillado con el objetivo de mejorar la continuidad del servicio, ampliar la cobertura, mejorar la calidad del servicio y garantizar la operatividad de los sistemas	Dpto. de Distribución
	Nuevas Conexiones de Alcantarillado	Número						Participar en la programación y gestión de proyectos de Gobierno Regional y Gobiernos Regionales Locales a fin de lograr adecuada inversión en obras de saneamiento	Dpto. de Distribución
	Cobertura de Agua	%						Optimizar el proceso de nuevas conexiones de agua potable	Dpto. de Distribución
	Cobertura de Alcantarillado	%						Optimizar el proceso de nuevas conexiones de alcantarillado	Dpto. de Distribución
	Cloro Residual	%						Control, mantenimiento y limpieza de las redes de agua potable	Dpto. de Control de Calidad
	Turbiedad	%						Disminución de las conexiones clandestinas	Dpto. de Control de Calidad

OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	Unidad	META ANUAL					ESTRATEGICAS	RESPONSABLE	
			2013	2014	2015	2016	2017			
OE2. LOGRAR UNA GESTION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA CON RACIONALIZACION DE COSTOS	Morosidad	Meses						Recuperar la cartera morosa	Gerencia Comercial	
	Conex. Activas de Agua	%						Gestionar recursos financieros externos para la sostenibilidad y desarrollo del PMO	Gerencia Comercial	
	Relación de Trabajo	Índice						Gestión comercial moderna	Gerencia General	
	Tarifa Media	(S/. / m3)						Mejorar los programas de detección de conexiones clandestinas y uso inadecuado del servicio	Gerencia Comercial	
OE3. MEJORAR LA GESTION INSTITUCIONAL Y ORGANIZACIONAL ORIENTANDOLA AL PLANEAMIENTO	Micromedición	%						Impulsar la contratación de conexiones a través de la simplificación de trámites administrativos y financieros	Gerencia Comercial	
	Agua No facturada	%						Permanentemente revisión de las políticas comerciales	Gerencia Comercial	
	Actualización de Catastro Agua Potable y Alcant.	%						Desarrollar programa de atención al cliente	Gerencia Comercial	
	Clima Organizacional								Optimizar los procesos logísticos acorde con la normatividad existente	Gerencia Administ.
									Mantener actualizado el catastro de usuarios	Gerencia Comercial
									Desarrollar programa para incrementar la productividad de los trabajadores (salarios, reconocimiento y clima laboral)	Gerencia Administ.
									Implantar programas para desarrollar las capacidades de los trabajadores	Gerencia Administ.
Mejora de la infraestructura técnica, administrativa y comercial									Gerencia Administ.	
Mejorar la cultura organizacional de la empresa (comunicación interna, desarrollo de valores, actividades sociales)	Gerencia Administ.									

OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	META ANUAL					ESTRATEGICAS	RESPONSABLE	
		Unidad	2013	2014	2015	2016			2017
OE4. CREAR LA IMAGEN INSTITUCIONAL	Reclamos recibidos x cada 1,000 conex. de agua	Número						Desarrollar la Imagen Institucional	Relacionista Público
	Índice de Reclamos Atendidos	Número						Reposicionar a la empresa	Gerencia General
	Grado de aprobación de la empresa por el usuario	%						Identificación plena de los signos de la empresa	Relacionista Público
	Nivel de aceptación de medios de comunicación	%						Desarrollar programas de motivación e identificación institucional, (Programa de Lideres	Gerencia General
								Desarrollar el eslogan de la empresa	Relacionista Público
								Implantar sistemas de comunicación Usuario-Empresa	Gerencia Comercial
								Desarrollar sistema adecuado de comunicación con medios	Relacionista Público
								Implementar zona de atención al público	Gerencia Administ.
Pintado de Infraestructura y de los ambientes internos de la empresa, así como de todos los bienes y equipos que cuenta la empresa	Gerencia Administ.								

## **VIII FACTORES DEL ENTORNO GENERAL**

### **8.1. FACTORES ECONOMICOS.**

La conducción Empresarial de los Servicios se dio en circunstancias nada favorables, pasando de ser una entidad subsidiada por el estado a través del Ministerio de Vivienda y Construcción a una empresa que en gran medida dependía, para su crecimiento y expansión de sus propios recursos generados por el cobro del servicio. Recordemos que las redes de agua potable cubrían el 40% de población y las de desagüe solo el 10%. Evidentemente esto ha traído como resultado un crecimiento de los servicios muy limitado, agravado por el explosivo y desordenado crecimiento de la población urbana. Esta situación no fue contemplada inicialmente por las autoridades municipales, principal socio en realizar inversiones, pero con los recursos del FONAVI se presentó la oportunidad de revertir la baja cobertura pero no en la proporción requerida para una capital de Región.

También se puede mencionar la falta de capacidad de endeudamiento de la Empresa con la finalidad de expandir el número de usuarios, en esta acción debió jugar un papel importante la Municipalidad como aval.

En la Región de Ucayali esta situación se refleja en el nivel de ingreso y en la capacidad de pago que afectan el pago puntual de los recibos por consumo de los servicios que oferta la Empresa, generando un incremento de la morosidad.

### **8.2. FACTORES GEOGRAFICOS.**

El aislamiento geográfico de Pucallpa, capital de la Región y Departamento de Ucayali ha sido uno de los factores negativos que han incidido en el desarrollo de esta parte del país, la Carretera Lima – Pucallpa fue inaugurada en 1,942. Pero hasta la fecha es una vía con muchos problemas de tránsito en el tramo Tingo María - Pucallpa, lo que hace que los insumos y materiales que se usan en el tratamiento del agua para potabilizarla y de la adquisición de los materiales para la planta de tratamiento y expansión de redes eleven sus costos por los

altos fletes y el transporte sujeto a las condiciones de la carretera. Este factor incide también en el atraso tecnológico, personal técnico escaso, etc.

### **8.3. FACTORES DEMOGRAFICOS**

Pucallpa es una de las ciudades que mantiene su índice de crecimiento poblacional en el ámbito nacional, se acentuó en mayor proporción en los años que campeó el terrorismo especialmente en la zona de Tingo María, Aguaytía y zonas aledañas; esta migración interna se ha traducido en cientos de invasiones en terrenos cercanos al radio urbano, incrementándose la demanda por servicios de manera desproporcionada, y fuera de todo cálculo de previsión, esto sucede no solo con los servicios de agua y desagüe, sino con los de salud, educación, etc.

Esta situación persiste y es un factor que debe tomarse en cuenta, siendo necesario que la autoridad Municipal intervenga en el reordenamiento de los Pueblos Jóvenes y Asentamientos Humanos, y así facilitar el planeamiento de expansión de las redes, en una ciudad con baja densidad poblacional debido a su crecimiento horizontal.

Este comportamiento demográfico se constituye en un factor crítico, el cual presiona para una ampliación de la Cobertura de Agua Potable y Alcantarillado por parte de la empresa, para lo cual se requieren los recursos necesarios.

### **8.4. FACTORES TECNOLOGICOS**

El desarrollo del sistema de agua potable parte de una planta de tratamiento central, que toma agua del río Ucayali a través de una balsa de captación que funciona alternadamente de acuerdo a las épocas de vaciante y creciente del río. Asimismo, hay un problema tecnológico que aún no se ha contemplado, que es el tratamiento de aguas servidas.

En tal sentido es necesario que la empresa tome mayor contacto para la capacitación del personal profesional y elabore proyectos con el Asesoramiento

del CEPIS en lo concerniente a Tratamiento de Desagües y otras tecnologías orientadas a la mejora de la calidad del servicio.

Por otro lado, la Tecnología moderna para la producción de Agua Potable y Tratamiento de Aguas Servidas está disponible en el Mercado Internacional, pero no está al alcance de la empresa por sus limitados recursos. Alguna transferencia tecnológica se logró principalmente a través del PRONAP pero es insuficiente para los requerimientos de la Empresa, la misma que cuenta con equipos que se encuentran desfasados tecnológicamente, y que no permiten brindar un mejor servicio.

Finalmente, debe indicarse que en la localidad no se encuentra tecnologías para el uso de productos locales y otros materiales para la producción de insumos químicos en gran escala.

## **8.5. FACTORES DEL ENTORNO ESPECIFICO**

### **8.5.1 USUARIOS**

La Visión de la Empresa es brindar un adecuado Servicio de Abastecimiento de Agua Potable y Alcantarillado a la Comunidad.

El tratamiento adecuado del agua potable y su eficiente distribución garantiza la salud de la población y la calidad de vida. En el mismo sentido se debe señalar el tratamiento adecuado de las aguas servidas para No contaminar el medio ambiente, aspecto que aún no ha sido desarrollado por la Empresa.

Los usuarios del servicio de la Empresa están registrados en los sistemas informáticos del Sistema de Información Comercial Integrado, siguiendo las pautas de la estructura tarifaria vigente y lo estipulado en el Reglamento de Prestación de Servicios, para lo cual se categoriza a los servicios como tipo Doméstico, Comercial, Industrial, Estatal y Social, que representan el 92.8%, 6.7%, 0.3%, 0.1% y 0.1% respectivamente. Este proceso es dirigido por la



Gerencia Comercial y ejecutado por el subsistema de comercialización con la responsabilidad de su mantenimiento permanente.

La Empresa viene implantando el sistema de catastro cuyos objetivos son de mayor alcance donde se destaca la ubicación exacta del cliente y de la conexión mediante planos, padrones y fichas catastrales cuya meta es determinar la cantidad de usuarios reales (conectados a las tuberías de distribución y de alcantarillado), factibles (sin conexiones pero frente a redes existentes), los potenciales (zonas de la ciudad que no cuentan con redes de agua potable y alcantarillado), así como ubicar conexiones clandestinas con el propósito de reducir las pérdidas económicas por este concepto.

Sin embargo, los servicios que presta la Empresa se ven restringidas por el crecimiento Urbano desordenado y la tendencia a la clandestinidad de la población, así como las pérdidas de agua por fugas en las redes y desperdicios domiciliarios y servicios mal instalados en los predios, lo cual se facilita por la inexistencia de Micromedición.

### **8.5.2. INSUMOS**

Estos No se producen en la Región y por lo general son adquiridos en Lima con los consiguientes costos de transporte. Se requiere fundamentalmente cloro y sulfato de aluminio para el tratamiento del agua cruda captada. El laboratorio de la empresa utiliza también insumos químicos y reactivos para los análisis vinculados al control de calidad.

### **8.5.3. COMPETENCIA LOCAL**

Por sus características técnicas el servicio que presta la empresa es de carácter monopólico, en su ámbito. Existe sin embargo una competencia Marginal principalmente de quienes tienen pozo propio, y venden agua no tratada a terceros de manera informal.

#### **8.5.4. COMPETENCIA NACIONAL**

No se puede hablar estrictamente de una Competencia con otras EPS del país, ya que cada una es monopólica en su ámbito. Existe más bien una competencia Horizontal o Corporativa a través de la cual se comparan los rendimientos de estas Empresas, permitiendo identificar empresas líderes que sirvan como referencia a las demás (Benchmarking).

### **IX POLITICA EMPRESARIAL**

En el periodo del Plan Estratégico se adoptaron las siguientes líneas de acción global:

- EMAPACOP S.A. aplicará nuevos sistemas de control que permitirán mejorar el sistema de distribución del servicio de agua potable y alcantarillado, incrementando así, la confiabilidad y la cobertura del servicio.
- La Empresa buscará asesoramiento especializado para la gestión de apoyo financiero ante los Organismos Financieros privados Nacionales e Internacionales.
- Se buscará el apoyo de Organismos de Cooperación Técnica Internacional, para mejorar el funcionamiento de los servicios.
- La Empresa establecerá programas de control exhaustivo del uso clandestino del servicio.
- La EPS dará prioridad a las zonas Marginales o Asentamientos Humanos, para la ampliación de la cobertura de servicios.
- Se mejorará permanentemente la atención al cliente.
- La empresa pondrá en marcha un plan de recuperación de la cartera morosa mediante la aplicación del nuevo reglamento de prestación de servicios, con lo cual se pretende ampliar la

recaudación en forma eficiente permitiendo al usuario tener mayores facilidades para hacer uso de los servicios mediante pagos pendientes en forma racionalizada de acuerdo a sus ingresos.

- Se elaborará e implementará un programa de control de fugas lo cual mantendrá un ahorro sustancial en el manejo del servicio de agua potable, siendo indispensable la evaluación de los equipos actuales para definir las necesidades de equipamiento y de esa manera lograr la optimización de los recursos.
- La Empresa fortalecerá las acciones de Capacitación para todo el personal.
- Se dará mayor atención a la realización de Campañas de Educación Sanitaria.
- Se buscará de manera permanente una mayor integración de la Empresa con la comunidad, propiciando la mejora de la imagen institucional.
- Se negociará con los principales acreedores de la Empresa la reprogramación de la deuda a corto y largo plazo.
- Se utilizarán técnicas modernas de gestión empresarial para buscar de manera continua mayor eficiencia y productividad.
- EMAPACOP S.A. mantendrá una participación activa en el marco de ANEPSSA.

## **X PLAN ESTRATEGICO 2013 – 2017 Y LOS PLANES OPERATIVOS ANUALES**

El Plan Estratégico empresarial es llevado a términos operativos a través de los Planes Operativos Anuales, los mismos que ligados a los Objetivos Estratégicos definen objetivos y metas anuales programadas de forma trimestral y a su vez considera actividades programadas que permitirán el cumplimiento de los objetivos, medidos a través de indicadores de gestión; a su vez determinarán el periodo de inicio y fin de cada actividad, su forma de control y el responsable de cada una de ellas.

## **XI SEGUIMIENTO Y CONTROL**

El control y seguimiento del Plan Estratégico se desarrollara de forma trimestral a través de los Planes Operativos Anuales.