



ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO

**LA GESTIÓN DE SEDAPAL COMO EMPRESA PRESTADORA DE
SERVICIOS DE SANEAMIENTO Y EL CONTRATO DE JOINT
VENTURE: UNA ESTRATEGIA VIABLE, EN EL DISTRITO DE LIMA-
2019**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAESTRA EN DERECHO EMPRESARIAL**

AUTORA:

RODRIGUEZ MATURRANO YULIANA DEL CARMEN

ASESORA:

DRA. ALIAGA PACORA ALICIA AGROMELIS

JURADO:

DR. PEDRO PABLO ZUMAETA MUÑOZ

DR. JORGE LUIS ROJAS VALLEJOS

DR. NAPOLEÓN CABREJOS ORMACHEA

LIMA- PERÚ

2020

TÍTULO:

**LA GESTION DE SEDAPAL COMO EMPRESA PRESTADORA
DE SERVICIOS DE SANEAMIENTO Y EL CONTRATO DE
JOINT VENTURE: UNA ESTRATEGIA VIABLE, EN EL
DISTRITO DE LIMA- 2019**

AUTORA:

RODRIGUEZ MATURRANO YULIANA DEL CARMEN

ASESORA:

DRA. ALIAGA PACORA ALICIA AGROMELIS

A Dios, a mi madre, a mi esposo Miguel y a mis hijos Miguel Rodrigo y Ariel Ignacio, por su inmenso apoyo, le dedico todo el esfuerzo y trabajo puesto para la realización de esta tesis.

AGRADECIMIENTO

- En primer lugar, agradezco a Dios por su bondad y amor, por brindarme salud y permitirme sostenerme en pie.
- Agradezco a mi madre Luisa, quien siempre preocupada decía que ya era momento de terminar la tesis y recuerdo su siempre frase “El esfuerzo de hoy es tu futuro de mañana”.
- A mi esposo Miguel Castro, por su dedicación y apoyo constante para poder culminar esta etapa y por desear también al igual que yo “mi desarrollo profesional”.
- A mis hijos Miguel Rodrigo y Adriel Ignacio, quienes me motivan cada día a ser mejor persona en todos los aspectos incluyendo al profesional.
- A mi asesora de tesis, Doctora Alicia Aliaga, porque sin su apoyo y su guía en este proceso, este sueño de culminar la tesis no sería una realidad ahora.

ÍNDICE

CARÁTULA	I
TITULO	li
AUTORA	lii
ASESORA	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE	vii
RESUMEN	xi
ABSTRACT	xii
I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Planteamiento del Problema	6
1.2. Descripción del problema	13
1.3. Formulación del problema	15
- Problema general	15
- Problemas específicos	16
1.4. Antecedentes	17
1.5. Justificación de la investigación	23
1.6. Limitaciones de la investigación	25

1.7. Objetivos de la investigación	25
- Objetivo general	25
- Objetivos específicos	26
1.8. Hipótesis	27
- Hipótesis general	27
- Hipótesis específica	27
II. MARCO TEÓRICO	29
2.1. Marco Conceptual	93
III. MÉTODO	100
3.1. Tipo de investigación	100
3.2. Población y muestra	100
3.3. Operacionalización de variables	103
3.4. Instrumentos	103
3.5. Procedimientos	106
3.6. Análisis de datos	106
IV. RESULTADOS	107

4.1	Resultados descriptivos de la primera variable (X):	107
	Gestión de SEDAPAL como empresa prestadora de servicios de saneamiento	
4.1.1.	Resultado general de la variable (X): Gestión de SEDAPAL como empresa prestadora de servicios de saneamiento	107
4.1.2	Resultado por dimensiones de la variable (X): Gestión de SEDAPAL como empresa prestadora de servicios de saneamiento	108
4.2	Resultados descriptivos de la primera variable (X): Contrato de Joint Venture	113
4.2.1.	Resultado general de la variable (Y): Contrato de Joint Venture	113
4.2.2.	Resultado general de la variable (Y): Contrato de Joint Venture	114
4.3	Prueba de normalidad	119
4.4	Prueba de hipótesis	121
	4.4.1 Hipótesis General	121
	4.4.2 Hipótesis Específicas	123
V.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	130
5.1	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	130

VI. CONCLUSIONES	145
VII. RECOMENDACIONES	152
VIII. REFERENCIAS	158
IX. ANEXOS	164
- Matriz de consistencia	165
- Instrumentos de recolección de datos	168

RESUMEN

El objetivo de la investigación fue establecer de qué manera se relaciona la gestión de SEDAPAL como empresa prestadora de servicios de saneamiento con el contrato de Joint Venture, en el distrito de Lima, año 2019. Sabemos que SEDAPAL es una empresa del sector público encargada de brindar servicios de agua y saneamiento tanto en Lima metropolitana como el Callao. Sin embargo, al igual que en otras ciudades del Perú, se advierte que dicho servicio no se presta de la mejor manera posible a sus clientes, por el contrario, se evidencia la insuficiencia de cobertura, tarifas subvencionadas así como ineficiencias en la gestión, colocando en situación de vulnerabilidad a los estratos socio-económicos más bajos que no pueden acceder a la red pública. Por tal razón, la figura del Joint Venture puede ser sumamente atractiva para los inversionistas extranjeras, en el campo de infraestructura y gestión de proyectos relacionados del recurso hídrico a cargo de SEDAPAL, en la medida que les ofrece la posibilidad de trasladar al Perú los esquemas u organizaciones a los que están acostumbrados. La principal ventaja que ofrece esta modalidad contractual es la libertad con la que cuentan las partes para establecer, en forma completa, los pactos y convenios lícitos que más convengan a los intereses y características del negocio a realizar, sin tener que sujetarse a moldes y esquemas que encasillen su libre voluntad e iniciativa. La investigación se llevó a cabo con 78 profesionales, entre ellos funcionarios, trabajadores de SEDAPAL, empresarios contratistas y abogados. Se comprobó la hipótesis general aunque mostró una relación positiva muy débil. Lo que significa que aún no se conoce las ventajas de la aplicación del contrato de Joint Venture.

PALABRAS CLAVES: Servicio de Agua, recurso hídrico, Sector Público, Sector Privado, alianza estratégica, Joint Venture.

ABSTRACT

The objective of the research was to establish how SEDAPAL's management as a sanitation service provider is related to the Joint Venture contract, in the district of Lima, year 2019. We know that SEDAPAL is a public sector company in charge of provide water and sanitation services in both metropolitan Lima and Callao. However, as in other cities in Peru, it is noted that such service is not provided in the best possible way to its customers, on the contrary, there is evidence of insufficient coverage, subsidized rates as well as inefficiencies in management, placing in a situation of vulnerability to the lowest socio-economic strata that cannot access the public network. For this reason, the figure of the Joint Venture can be extremely attractive for foreign investors, in the field of infrastructure and related project management of the water resource in charge of SEDAPAL, to the extent that it offers them the possibility of transferring the schemes to Peru or organizations to which they are accustomed. The main advantage offered by this contractual modality is the freedom with which the parties have to establish, in a complete manner, the legal agreements and agreements that best suit the interests and characteristics of the business to be carried out, without having to submit to molds and schemes that pigeonhole their free will and initiative. The investigation was carried out with 78 professionals, including officials, SEDAPAL workers, contractor entrepreneurs and lawyers. The general hypothesis was tested although it showed a very weak positive relationship. Which means that the advantages of applying the Joint Venture contract are not yet known.

KEY WORDS: Water Service, water resource, Public Sector, Private Sector, strategic alliance, Joint Venture.

I. INTRODUCCIÓN

SEDAPAL es una empresa pública encargada de abastecer a Lima Metropolitana y Callao del recurso hídrico, siendo que producto de su gestión sólo un 91% de la población capitalina cuenta con agua potable, mientras que la cobertura en alcantarillado no supera al 87% de la población. De ello se desprende que cerca de 800,000 habitantes de la capital no cuenten con el servicio de agua potable y más de 1.2 millones con alcantarillado. Sumado a esto, las ineficiencias en la gestión no se limitan a la propia provisión del servicio reflejado en dichas estadísticas.

Asimismo, existen problemas latentes en lo que a renovación de redes se refiere y al tratamiento de aguas residuales, las mismas que llegan al 16% de cobertura; sin mencionar a los damnificados producto de inundaciones y recortes de agua, suspensiones y cortes de agua intempestivos. Ello aunado a los cobros indebidos que ejercía la empresa prestadora del servicio del agua respecto a las tarifas que adicionaba en los recibos por concepto de pago de aire filtrado en las conexiones, lo que ha tenido un impacto aún más negativo en los distritos más pobres de la capital.

Este enrarecido panorama hace necesario el estudio de soluciones viables para mejorar la calidad del servicio y la ampliación de la cobertura del agua potable y alcantarillado, dadas las deficiencias en la infraestructura y el servicio provisto por la empresa estatal.

Es así que se hace necesario analizar como posible solución la vinculación de la empresa estatal SEDAPAL, con empresas privadas, mediante alianzas estratégicas que permitan la participación de este sector, en al menos cierta parte de la gestión del recurso hídrico. Dicha participación tiene la posibilidad de realizarse a través de contratos de Joint Venture, en tanto esta forma de contrato asociativo se ha ensayado con relativo éxito en la explotación del recurso minero.

Consideramos importante este estudio en la medida que el desconocimiento y la falta de información a la población civil genera cierta preocupación y rechazo a la participación de las empresas privadas en la administración del recurso del agua, por considerarlo opuesto al fin social que debe perseguir SEDAPAL, ya que el interés privado tendiente a la utilidad y rentabilidad a toda costa, podría orientar sus inversiones para proyectos de agua y alcantarillado en los sectores más pudientes, limitando el acceso a este servicio vital a los sectores más pobres.

Ello pone en evidencia, que se debe trabajar en el análisis e identificación de los principales problemas y deficiencias que presenta la gestión de SEDAPAL y como los mismos pueden ser revertidos mediante la celebración de acuerdos, bajo la modalidad del contrato asociativo del Joint Venture, por ser una figura conocida por el inversor extranjero, que ofrece las ventajas de la libertad contractual, pues al no contar con un marco legal preestablecido, son las partes quienes fijan de común acuerdo los pactos y convenios lícitos que

consideren más convenientes a sus intereses y a las características del negocio a realizar, sin tener que sujetarse a moldes y esquemas que encasillen su libre voluntad e iniciativa; dejando a salvo sólo el cumplimiento de normas imperativas relativas al orden público, la moral y las buenas costumbres.

Es justamente la necesidad de este estudio la que nos ha motivado a llevar a cabo la presente investigación, titulada: **LA GESTION DE SEDAPAL COMO EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS DE SANEAMIENTO Y EL CONTRATO DE JOINT VENTURE : UNA ESTRATEGIA VIABLE, EN EL DISTRITO DE LIMA- 2019**, ámbito donde desarrollo mis actividades como trabajadora de la citada empresa estatal, que opera en la ciudad de Lima.

El objetivo principal de la investigación es determinar la relación entre ambas variables, a efectos de que los resultados nos permitan hacer visible el problema descrito y ofrecer recomendaciones orientadas a la mejora en los procesos de gestión y servicio que brinda la empresa SEDAPAL en relación al recurso hídrico, involucrando la participación del sector privado, bajo la modalidad del contrato asociativo del joint venture, que permita establecer de manera libre y concertada, los derechos y obligaciones de las partes a efectos de llevar adelante la gestión de servicios de saneamiento, favoreciendo el crecimiento económico y la competitividad, sin perjudicar el fin social que persigue SEDAPAL como empresa pública al servicio de los estratos sociales menos favorecidos

En el presente de investigación sólo se ha considerado la realidad problemática existente en Lima Metropolitana 2019, por tener la facilidad de contar con la muestra de estudios, ya que actualmente desempeño mis actividades como trabajadora dentro de la empresa SEDAPAL. Sin embargo, estamos seguros que los resultados nos permitirán generalizar a nivel nacional. Quedando como líneas de investigación futuras estudios en las distintas provincias de nuestro país.

La presente investigación consta de cinco capítulos, en el Capítulo I: Planteamiento del problema, se expone la descripción de la realidad problemática, delimitación de la investigación, problemas, objetivos, justificación, factibilidad y limitaciones de la investigación.

En el Capítulo II: Marco teórico conceptual, se menciona los antecedentes de la investigación, tanto nacionales e internacionales, las bases teóricas comprendidas por el desarrollo teórico de las variables de estudio: gestión de SEDAPAL como empresa prestadora de servicios de saneamiento y el contrato de joint venture. Así como la definición de términos básicos.

En el Capítulo III: Metodología de la investigación, se considera el tipo de investigación sustantiva, asimismo tiene niveles descriptivo y explicativo, que considera el diseño descriptivo correlacional, método deductivo, considerando que la presente investigación es de tipo cuantitativa, con un procedimiento basado en la investigación científica, Selección de la muestra, Elaboración y validación de las encuestas, Trabajo de campo y Análisis estadístico.

Contando con una población de 78 encuestados, conformada por funcionarios de SEDAPAL, trabajadores de SEDAPAL, empresarios sub contratistas y abogados, muestra que se toma del ámbito en que desarrolla sus actividades la empresa SEDAPAL, utilizando como técnicas de recolección de datos las encuestas. Asimismo, se aborda las Hipótesis y variables, comprendido por la hipótesis general, específicas, la definición conceptual de variables y el cuadro de operacionalización de variables.

En el Capítulo IV: Resultados, se exponen los resultados descriptivos de cada variable y dimensiones, y el análisis inferencial comprendido por la prueba de normalidad y las pruebas de las hipótesis respectivamente. De acuerdo a los resultados obtenidos existiría relación significativa entre la gestión de SEDAPAL como empresa prestadora de servicios de saneamiento y el contrato de joint venture, en Lima Metropolitana, 2019, quedando demostrada con una Correlación de Pearson de $r = ,297$ (correlación positiva débil), y un valor de significancia de $P > 0.05$, lo que implica, que en Lima Metropolitana la actividad económica de SEDAPAL como empresa estatal orientada a la captación, potabilización y distribución de agua para uso doméstico, industrial y comercial, así como el servicio de alcantarillado, podría experimentar mejoras en la calidad de su servicio e incluso la ampliación del mismo, más allá de Lima Metropolitana y el Callao, extendiéndose a otras zonas de nuestra capital. Ello en la medida que busque vincularse al sector privado, a través de contratos asociativos que le permitan una gestión más eficiente y eficaz del recurso hídrico, como sería el caso de los Joint Venture.

Capítulo V: Discusión de resultados, se exponen la discusión de cada variable, así como la discusión con los antecedentes de la investigación.

Finalmente se exponen las conclusiones a las que se ha arribado, las recomendaciones, las fuentes de información y los anexos respectivos, de acuerdo al esquema propuesto por el Vicerrectorado de Investigación de la Universidad Nacional Federico Villarreal.

Deseamos que el presente trabajo, sirva de motivación para seguir investigando al respecto, considerando que los aportes son valiosos y así contribuir a una mejora en la gestión de SEDAPAL como empresa prestadora de servicios de saneamiento mediante la participación del sector privado, tanto en la infraestructura como el desarrollo de proyectos, regulando esta vinculación mediante el contrato asociativo del joint venture, a efectos de mejorar la calidad de servicio y la ampliación en la cobertura de agua potable y alcantarillado en Lima Metropolitana y el Callao.

1.1 Planteamiento del problema

Desde hace algunos años importantes foros y encuentros internacionales han manifestado gran preocupación por la situación del agua y los peligros de su escasez, su contaminación por residuos de todo tipo, y los conflictos generados alrededor de su uso. Asimismo, han resaltado el valor social, económico y cultural del agua, a tal punto que, bajo el lema “El Agua, fuente

de vida”, las Naciones Unidas han declarado el Decenio 2005-2015 como el Decenio Internacional para la Acción.

Sin embargo, para Onda, K. (2012) aun cuando la comunidad internacional ha reconocido expresamente los beneficios del acceso al agua potable y el saneamiento, no le ha sido posible asegurar la disponibilidad de los mismos, en condiciones de igualdad, para la totalidad de la población mundial, mucho menos se encuentra garantizado este derecho para las generaciones futuras. Es así que estima en 1.800 millones, el número de personas que en todo el mundo no tienen acceso al agua potable.

Por su parte el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia y Organización Mundial de la Salud (2012), informa que unos 2.500 millones de personas no tienen inodoros, tanques sépticos, redes de alcantarillado por tuberías ni otros medios mejores de saneamiento, y unos 1.100 millones de personas siguen defecando al aire libre.

Asimismo, Sutton, S. (2004) señala que al momento de recopilar los datos para su investigación, los datos disponibles informaban sobre algunas regiones donde entre el 35% y el 80% de los sistemas hidráulicos, como las bombas manuales, no funcionaban. Similares problemas han sido advertidos por Corcoran, E y otros (2010), en materia de saneamiento, pues varias plantas de tratamiento de aguas residuales dejaron de funcionar poco tiempo después de su construcción.

El Programa de la Década del Agua de las Naciones Unidas para la Promoción y la Comunicación puntualiza que el deterioro de la infraestructura del agua y el saneamiento, y la rápida urbanización y el insuficiente mantenimiento, causan unas pérdidas anuales de agua estimadas entre 250 y 500 millones de metros cúbicos en las redes de abastecimiento de muchas megalópolis. Sin embargo, no existe una vigilancia sistemática a nivel mundial de esas anomalías.

En América Latina, de acuerdo con las proyecciones del Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas-División de Población para el año 2015, se calcula que la población urbana de América Latina y el Caribe representan el 81,1% de la población total de la región, estimada en 601.200.000 personas, de las cuales 487.700.000 conforman la población urbana.

En relación a estas cifras, el Programa Conjunto de Monitoreo del Abastecimiento de Agua y del Saneamiento (Organización Mundial de la Salud y Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, 2015), sostiene que en los países de América Latina y el Caribe el acceso a una fuente de agua segura mejorada llegaría, en 2015, al 97%, y el acceso al saneamiento mejorado ascendería al 83%.

Según Lentini, E. (2015) El crecimiento demográfico combinado con la concentración poblacional en áreas urbanas constituye uno de los grandes

desafíos que enfrentarán los prestadores de servicio de agua potable y alcantarillado, debido a la necesidad de ampliar la infraestructura de agua y saneamiento, junto con el desafío de mejorar la calidad y la eficiencia de la prestación.

Es así que tomando como referencia una muestra de 66 operadores, que en su conjunto comprenden una población de 183.000.000 de habitantes, que representan el 62,5% de la población total de los aglomerados urbanos de más de 300.000 habitantes de América Latina y el Caribe se identifica como principales déficits que deben superar estos operadores: i) La cobertura de agua potable por red, donde existen operadores que registran niveles que oscilan del 67% al 79%. ii) La cobertura de saneamiento por red que asciende en promedio al 76,8%, pero que registra un mínimo del 8%. iii) el déficit en el tratamiento de las aguas residuales, estimado en apenas 28% en función a la población total de la región, iv) En materia de sostenibilidad financiera, el 16% de los operadores de la muestra analizada perciben ingresos tarifarios que no cubren los costos operativos y v) el déficit en la gestión, advirtiéndose que el promedio de agua no contabilizada es del orden del 40% del volumen producido. En promedio, el consumo del 20% de los usuarios no es medido, con máximos del orden del 80%. El consumo promedio por habitante es de 159 litros por día, pero existen picos del orden de los 360 litros por habitante por día.

Frente a este déficit una de las principales recomendaciones que ofrece el Banco Interamericano de Desarrollo, es el *financiamiento de las inversiones*, las cuales se estiman en US\$ 50.800 millones para que los operadores de las áreas urbanas de más de 300.000 habitantes cumplan en el año 2030 con las Metas de Desarrollo Sostenible (MDS) relativas al logro de coberturas universales de agua y saneamiento. Además, se necesitarán otros US\$ 29.700 millones para que esta categoría de operadores alcance en 2030 la meta de reducir a la mitad la proporción de aguas residuales no tratadas. En consecuencia, se requiere contar con ingentes recursos financieros además de los ingresos tarifarios. Es por ello que para obtener estas fuentes de financiación se sugiere recurrir al cofinanciamiento con empresas del sector privado.

En nuestro país, la Defensoría del Pueblo (2005) sostiene que los servicios de agua y saneamiento tanto en Lima como en otras ciudades del Perú no prestan el mejor servicio posible a sus clientes, como consecuencia de ello, se evidencia la insuficiencia de cobertura, tarifas subvencionadas así como ineficiencias en la gestión por parte de las empresas.

A su vez, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), informa que durante el periodo febrero 2018-enero 2019, el 90.8% de la población nacional contó con acceso a agua por red pública, lo que representó un incremento de 1.4 puntos porcentuales con respecto al año anterior. Si nos enfocamos en el área de residencia, en zonas urbanas, el 95.3% de la

población cuenta con acceso al recurso; mientras que, en zonas rurales, accede el 74.7%. Por otro lado, según la Encuesta Nacional de Programas Presupuestales (Enapres), elaborada por el INEI, el 68.5% de la población consumiría agua potable, lo que representa aproximadamente 21 millones de personas.

En cuanto a la ejecución de la inversión pública destinada al rubro, según cifras del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), el presupuesto institucional sería de S/ 976 millones, de los cuales se habría ejecutado un 21.7%. Asimismo, según cifras del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, a fines de abril del 2018, se contaba con 1,428 proyectos de agua y saneamiento en ejecución distribuidos por todo el Perú, de los cuales el 65% se localiza en los departamentos de Huancavelica, Cajamarca y Amazonas, siendo estos los de menor cobertura del servicio según el INEI, 20.7%, 23.6% y 27.6%, respectivamente.

Según el *Informe Técnico de Estadísticas Ambientales* del INEI, las entidades prestadoras de servicios de saneamiento (EPS) operan en el ámbito urbano y están constituidas con el exclusivo propósito de prestar servicios de saneamiento, de conformidad con lo dispuesto en la Ley General de Servicios de Saneamiento. Así, en el Perú existen 50 EPS, de las cuales 48 son municipales, 1 es una concesión (ATUSA) y la restante es Sedapal.

Según el último informe *Benchmarking Regulatorio de las EPS 2018*, elaborado por la Sunass (el regulador de agua potable), hasta 2017, las 50 EPS brindaron servicios de agua potable a 18.6 millones de personas, lo que representa al 59% de la población nacional (75% de la urbana). Asimismo, la cobertura promedio a nivel nacional aumentó del 89.5% en 2013 al 92.5% en 2017; mientras que, en cuanto a alcantarillado, pasó del 82.5% al 85.9% en el mismo periodo de tiempo. Asimismo, durante los primeros meses del año, la producción nacional de agua potable producida por 25 EPS se ha incrementado en enero (+1.5%) y febrero (+4.5%), con relación a los mismos meses del año anterior, según datos del informe técnico del INEI.

No obstante, los reportes mencionados, Bonifaz, J. (2018), señala que existe una mala gestión de las EPS y que, nuevamente, los más castigados son las personas en situación de vulnerabilidad, que no pueden acceder a la red pública y que tienen que comprar el agua a camiones cisterna por S/ 15 el m³. Agrega Bonifaz, J. (2018) que las EPS suelen tener problemas de solvencia y de gestión administrativa, pues enfrentan complicaciones en cuanto a facturación e infraestructura inadecuada, lo que conlleva a la provisión de un servicio discontinuo. De acuerdo con cifras del INEI, más del 40% de la población nacional que se abastece por agua de red pública no tiene una provisión de servicio continuo; incluso, un 7.9% solo tiene acceso al agua entre 1 y 3 horas diarias.

Frente a esta situación existen muchos argumentos a favor y en contra de la participación privada para mejorar el servicio de las empresas prestadoras del servicio de saneamiento. Asumiendo una posición realista, se podría admitir que difícilmente el Estado tendría la capacidad de asignar recursos suficientes, dentro de un plazo razonable, para financiar el monto total de las inversiones que se han identificado como necesarias. En este contexto, la participación de inversionistas privados en los servicios de saneamiento puede ser una opción que aporte recursos y capacidad de gestión.

Al respecto, cabe destacar que la participación privada en los servicios de saneamiento ya se ha iniciado en Lima con la construcción de la Planta de Tratamiento del Río Chillón, cuya obra se ha ejecutado mediante un contrato con un consorcio de inversionistas privados, los cuales se encargan de la producción de agua potable para SEDAPAL.

1.2 Descripción del Problema

Sedapal abastece a Lima Metropolitana y Callao, y producto de su gestión es que un 91% de la población cuenta con agua potable, mientras que la cobertura en alcantarillado no supera al 87% de la población. De ello se desprende que cerca de 800,000 habitantes de la capital no cuenten con el servicio de agua potable y más de 1.2 millones con alcantarillado. Más aún, dentro del ámbito de regulación de la Sunass, una cifra mayor a 2.1 millones

de personas carecen todavía del servicio de agua potable y 3.7 millones del de alcantarillado.

Sumado a esto, las ineficiencias en la gestión no se limitan a la propia provisión del servicio reflejado en dichas estadísticas. Existen problemas latentes en lo que a renovación de redes se refiere y al tratamiento de aguas residuales, las mismas que llegan al 16% de cobertura; sin mencionar a los damnificados producto de inundaciones y recortes de agua, suspensiones y cortes de agua intempestivos. A la vez, el servicio nacional de metrología del Indecopi reveló que Sedapal ejercía cobros que no correspondían al suministro del agua en algunos distritos, sino que las tarifas adicionaban en el pago el aire filtrado en las conexiones. Es decir, producto de que el medidor registraba el ingreso de aire como uno de agua, los montos de los recibos se inflaban de forma indebida. Esto tiene incluso mayor incidencia en zonas cuya provisión de agua se otorga de manera racionada y, por ende, en los distritos más pobres de la capital.

Según el economista Mendoza, J. (2017) Sedapal es incapaz de ejecutar su ya exiguo presupuesto de inversiones. La planta de Huachipa es un ejemplo de dispendio de los escasos recursos públicos. Seis décadas después de Odría el grueso del agua potable de Lima sigue siendo procesado en La Atarjea con tecnología de la década de 1950. Asimismo, refiere que el régimen tarifario es un desastre, debido a que los políticos, en su incesante búsqueda de votos

y popularidad, han promovido tarifas en extremo bajas para quienes tienen acceso a la red de agua.

Es por ello que Estrada, L. (2017) sostiene que siendo Lima una ciudad de casi 10 millones de personas, colapsada en servicios públicos de saneamiento, llama a la reflexión de que una sola empresa no puede atender las necesidades de esta vasta población, por lo que sugiere abrir el mercado a iniciativas privadas o mixtas, pues introducir la competencia en el sector que hoy monopoliza Sedapal, será el mejor estímulo para hacerla eficiente

1.3. Formulación del Problema

- Problema General

¿De qué manera la gestión de SEDAPAL como empresa prestadora de servicios de saneamiento se relaciona con el Contrato de Joint Venture, en el distrito de Lima, año 2019?

- Problemas Específicos

1. ¿De qué manera se relaciona **el marco normativo aplicable** a la gestión de Sedapal como empresa prestadora de servicios de saneamiento con el contrato de Joint Venture, en el Distrito de Lima año 2019?
2. ¿En qué medida se relaciona la **actividad empresarial** en la gestión de Sedapal como empresa prestadora de servicios de saneamiento con el contrato de Joint Venture, en el Distrito de Lima año 2019?
3. ¿Cómo se relaciona **e análisis FODA** de la gestión de Sedapal como empresa prestadora de servicios de saneamiento con el contrato de Joint Venture, en el Distrito de Lima año 2019?
4. ¿De qué manera se relaciona **el incumplimiento de objetivo** en la gestión de Sedapal como empresa prestadora de servicios de saneamiento con el contrato de Joint Venture, en el Distrito de Lima año 2019?

1.4. Antecedentes

- Antecedentes Nacionales

Ramírez T., N. (2016) en su tesis titulada *La Asociación Público Privada como Alternativa de Solución de los Problemas de Distribución de Agua Potable en la Ciudad de Lima* para optar el grado académico de Magíster en Derecho de la Empresa de la Pontificia Universidad Católica del Perú, presenta las siguientes conclusiones:

Para conseguir que una asociación público privada (APP) sea exitosa debe haber una adecuada combinación de planificación, dirección, y estrategias por parte del estado que puedan generar en el privado estímulos necesarios para su participación, asumiendo ambos (privado y público) de manera equitativa el riesgo que la inversión puede significar. Entonces, el Estado tiene como tarea fundamental promover la inversión privada, estableciendo un marco jurídico estable y atractivo para las inversiones, sin dejar de velar por el interés público, del cual es el depositario. Respecto a la etapa contractual, el Estado deberá buscar un equilibrio económico financiero, mediante el cual, el inversor privado pueda participar de manera transparente y eficiente, minimizando los riesgos que pueda sufrir su inversión por una mala técnica contractual. Asimismo se debe involucrar positivamente a la ciudadanía en los proyectos de inversión privada (y pública) así como en la infraestructura del sector de

saneamiento, sólo así se podrá contar con la aprobación de la misma respecto de la inversión privada, sin temor a que el estado, al permitir al privado intervenir en estos, los deje en un estado de desprotección.

Almeyda M., M. (2018) en su tesis titulada *Limitantes En La Gestion De Servicios De Saneamiento En El Ambito Rural Como Oportunidad De Participacion De La Empresa Privada* para optar el grado académico de Magíster en Derecho de la Empresa de la Pontificia Universidad Católica del Perú, presenta las siguientes conclusiones:

La principal causa que genera la mala gestión de los servicios de saneamiento básico, sea la administración, operación y mantenimiento de esta infraestructura es la poca capacidad de gestión de los gobiernos locales, que son los responsables de garantizar el acceso a estos servicios bajo un estándar de calidad, continuidad y sostenibilidad. Considerando esta causa, resulta pertinente que el estado peruano promueva la participación del sector privado en la inversión para el financiamiento, operación y mantenimiento de la infraestructura de agua y saneamiento en las zonas rurales, el cual generará beneficios para el estado peruano y la sociedad como la aceleración de la ejecución de los proyectos y una adecuada gestión administrativa y operativa de la infraestructura, generando mejora en la calidad de vida de la población rural, beneficios para la empresa y mejora de imagen con sus clientes internos y externos, cumpliendo un rol de responsabilidad social. A este fin, las asociaciones público privadas (APP) es una modalidad de intervención de las empresas

privadas regulado por el Decreto Legislativo N° 1224, Decreto Legislativo del Marco de la Promoción de la Inversión Privada mediante Asociaciones Publico Privadas y Proyectos en Activos y puede definirse como un acuerdo entre el sector público y el privado en el cual este último incorpora inversión financiera, experiencia, y distribuye riesgos con el estado con el fin de crear, mejorar, o mantener infraestructura pública bajo el marco legal establecido.

Heredia M., C. (2005) en su tesis titulada *Estudio de las Ineficiencias en la Gestión de SEDAPAL y Propuesta de una Tarifa Justa como Solución. Periodo: 1996-2004* para optar el título profesional de Economista de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos presenta las siguientes conclusiones:

SEDAPAL, en su gestión durante el periodo de análisis 1996-2004, muestra ineficiencias en el sentido productivo, siendo que su grado de cobertura del servicio de agua potable y alcantarillado es de un 88% y 84%, respectivamente por tal se dejaba fuera del servicio alrededor de 2 millones de personas. Asimismo no brindaba el servicio continuado las 24 horas del día, la productividad del trabajador por mil conexiones de agua se sitúa en el n° de 2 personas, cuando el estándar internacional tiende a una persona. La causa principal para no cubrir con la totalidad de la población que debería administrar SEDAPAL es que el crecimiento de las redes de recolección como de distribución ha seguido sólo el crecimiento de la población administrada, no así del total de Lima Metropolitana, toda

vez que las inversiones por personas ha ido disminuyendo a lo largo de los años. Pese a ello se recomienda no concesionar a Sedapal pues aún no se encuentra con la experiencia suficiente en contratos regulatorios para que sea exitosa y beneficiosa para todos, en cambio, se sugiere como objetivo de mediano plazo reformar el sistema de incentivos para gestionar a Sedapal de una manera más eficiente.

- **Antecedentes Internacionales**

Martínez-Alonso C., J. (2016) en su tesis titulada “*La Gestión Contractual de los Servicios Públicos Locales*” para optar al grado académico de Doctor en Derecho y Ciencia Política de la Universidad de Barcelona - España, presenta las siguientes conclusiones:

La modalidad de la concesión deberá utilizarse en la prestación de aquellos servicios públicos cuya explotación reporte unos rendimientos tales que permitan la recuperación de las inversiones efectuadas y la obtención de un beneficio al contratista que las ha financiado, siempre sobre la base de una gestión eficiente y con sujeción al riesgo operacional de demanda o suministro, o a ambos, que le ha sido transferido por la Administración titular. Los ámbitos propios de las concesiones los constituyen la gestión de infraestructuras y equipamientos de los servicios públicos con contenido y rendimientos económicos manifiestos (así, abastecimiento de agua potable, servicios mortuorios y funerarios, actividades deportivas, de ocio o turísticas, aparcamientos públicos y aquellos otros servicios en que

la configuración de la ecuación económica del contrato responda a las exigencias señaladas.

Melendez J., I. (2015) en su tesis titulada *“La Responsabilidad Contractual y el Derecho Civil Patrimonial en la Gestión de los Contratos Estatales”* para optar al grado académico de Doctor en Derecho Civil de la Universidad Nacional de Educación a Distancia de Colombia, presenta las siguientes conclusiones:

La jurisprudencia de la Sala Civil de la Corte Suprema de Justicia, y de la Sala Plena de lo Contencioso Administrativo, luego de la expedición de la Constitución de 1991, del Estatuto de Contratación de las Administraciones Públicas, y de la expedición de Procedimientos Administrativos y de los Contencioso Administrativo, coinciden en definir lo que se conoce la zona común de los contratos estatales, que consiste en la aplicación de la regulación y de las instituciones contractuales del Derecho Civil a la gestión de los contratos, al punto de afirmar que el objeto de la obligación en ambos contratos es la prestación debida por el deudor contratista al acreedor contratante o viceversa, y lo debido por el deudor contractual es siempre la ejecución de una conducta o un comportamiento que es lo que se conoce como *“la prestación contractual”*. En ese sentido, la prestación debida como objeto de la obligación tiene una relación directa con la tipología del contrato que contiene su naturaleza y esencia, pues su alcance patrimonial estará determinado por el carácter de resultado o de medio de sus obligaciones,

y este se determina no solo por la autonomía de la voluntad de los contrayentes, sino de la misma nominación del contrato de obra, de concesión, de prestación de servicio, suministro, compra venta etc.

Núñez Ch., W. (2018) en su tesis titulada “*El Derecho Fundamental al agua dentro del marco del servicio público de Agua Potable en el Ecuador*” para optar al grado académico de Maestro en Derecho Administrativo de la Universidad Andina Simón Bolívar, presenta las siguientes conclusiones:

El agua es un derecho humano inherente a la vida y necesaria para la subsistencia de los seres humanos, en nuestra legislación se lo ha determinado como recurso público, la falta de acceso al agua potable deja en un estado de vulnerabilidad y precariedad a las personas, estas circunstancias han sido las pautas para que el agua sea declarado como derecho fundamental en la Constitución de la República de 2008. Ello demanda una reflexión para que este derecho fundamental no quede diezmado cuando el servicio público de agua potable pasa a ser prestado por un ente privado, cuando surgen intereses de grandes corporaciones que logran a través de todos los mecanismos económicos y políticos llevar adelante procesos de privatización del servicio de agua potable, donde el ciudadano no tiene ningún grado de participación, ni en el ente de control o regulador que es parte del Estado, peor aún en la entidad concesionaria, lo cual bloquea cualquier forma de participación en la gestión del agua y deja en estado de indefensión y vulneración al derecho fundamental al

agua para los ciudadanos. A este respecto se debe observar el ejemplo del Estado Plurinacional de Bolivia, posterior al proceso de privatización del agua en Cochabamba y El Alto, donde se establecieron varias situaciones que reivindican situaciones de orden social, económico y político, en el cual queda de manifiesto lo que Boaventura de Sousa denomina la contra hegemonía versus el neoliberalismo, en primer lugar, incluir una norma constitucional que declare el derecho fundamental al agua; la segunda no dar lugar a las concesiones y prohibir la privatización del agua; y, la tercera prohibir el sometimiento a la jurisdicción internacional en caso de conflictos entre la administración pública y los entes concesionarios.

1.5. Justificación de la Investigación

- **Justificación:** El acceso a servicios de agua potable y alcantarillado adecuados constituye una condición esencial para la dignidad de las personas y para viabilizar el pleno desarrollo de sus capacidades. Desafortunadamente en el Perú, el acceso a estos servicios se encuentra muy limitado, e importantes poblaciones rurales y urbanas carecen de agua y desagüe, lo cual mantiene sus vidas bajo condiciones de inseguridad sanitaria.

Es por ello que en el presente trabajo se analiza la problemática descrita desde la situación de SEDAPAL como empresa representativa en el rubro

de prestación del servicio de agua potable y alcantarillado, que atiende las necesidades de la población de Lima y Callao. A efectos de determinar cómo a pesar de los esfuerzos de esta entidad aún son severas sus dificultades como empresa prestadora para garantizar el acceso al recurso hídrico, así como la adecuada calidad del servicio, que asegure agua para el consumo humano, y un suministro continuo las 24 horas del día. Situación que hace necesario el estudio y planteamiento de posibles alternativas a efectos de dar solución a este grave problema de saneamiento que afronta una importante porción de la población de nuestro país.

- **Importancia:** Estando a la problemática que ofrece el sector saneamiento y dada la deficiencia en el servicio de producción de agua y alcantarillado por parte de SEDAPAL, se hace necesario y urgente realizar investigación respecto a las posibles soluciones para este grave problema sanitario que afronta la población de los Distritos de Lima y Callao, lo cual permitirá desarrollar planes de acción coherentes con metas definidas y plazos para alcanzarlas, de tal manera que la población pueda tener asegurado el acceso a estos servicios, con una calidad adecuada, dentro de plazos razonables.

Dentro de este contexto, nuestra investigación se encamina a examinar la viabilidad de que SEDAPAL celebre alianzas estratégicas con empresas del sector privado, vía contratos asociativos, como el consorcio a efectos de contar con el financiamiento y herramientas de gestión necesarias para

brindar un servicio de calidad, dentro de plazos razonables, lo que contribuirá a lograr una sociedad donde prevalezca la equidad y la justicia social.

1.6. Limitaciones de la Investigación

Consideramos las siguientes limitaciones:

- **Tiempo:** La falta de celeridad en los trámites administrativos, por parte de la universidad.
- **Recursos:** La falta de financiamiento, para llevar a cabo investigaciones, por parte del estado.

1.7. Objetivos de la Investigación

- Objetivo General

Establecer de qué manera se relaciona la gestión de SEDAPAL como empresa prestadora de servicios de saneamiento con el contrato de Joint Venture, en el distrito de Lima, año 2019

- **Objetivos Específicos**

1. Identificar de qué manera se relaciona **el marco normativo aplicable** a la gestión de Sedapal como empresa prestadora de servicios de saneamiento de saneamiento con el contrato de Joint Venture, en el Distrito de Lima año 2019
2. Caracterizar en qué medida se relaciona la **actividad empresarial** en la gestión de Sedapal como empresa prestadora de servicios de saneamiento de saneamiento con el contrato de Joint Venture, en el Distrito de Lima año 2019
3. Describir en qué medida se relaciona **el análisis FODA** de la gestión de Sedapal como empresa prestadora de servicios de saneamiento de saneamiento con el contrato de Joint Venture, en el Distrito de Lima año 2019
4. Caracterizar de qué manera se relaciona **el incumplimiento de objetivo en** la gestión de Sedapal como empresa prestadora de servicios de saneamiento de saneamiento con el contrato de Joint Venture, en el Distrito de Lima año 2019

1.8. Hipótesis de la Investigación

- Hipótesis General

La gestión de SEDAPAL como empresa prestadora de servicios de saneamiento de saneamiento se beneficiaría positivamente con el contrato de Joint Venture, en el distrito de Lima, año 2019

- Hipótesis Específicas

1. **El marco normativo aplicable** a la gestión de Sedapal como empresa prestadora de servicios de saneamiento proporciona las bases para el contrato de Joint Venture, en el Distrito de Lima año 2019
2. **La actividad empresarial** en la gestión de Sedapal como empresa prestadora de servicios de saneamiento favorece la celebración del contrato de Joint Venture, en el Distrito de Lima año 2019
3. **El análisis FODA** de la gestión de Sedapal como empresa prestadora de servicios de saneamiento contribuye a la celebración del contrato de Joint Venture, en el Distrito de Lima año 2019

4. El **incumplimiento de objetivo** en la gestión de Sedapal como empresa prestadora de servicios de saneamiento viabiliza la celebración del contrato de Joint Venture, en el Distrito de Lima año 2019.

II. MARCO TEORICO

BASES TEÓRICAS

GESTION DE SEDAPAL COMO EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS DE SANEAMIENTO

1. El Sector Saneamiento y las empresas prestadoras de servicios.

El sector de Empresas Prestadoras de Servicios de Saneamiento (EPS) está conformado por 54 Empresas dedicadas a brindar este servicio a la población; sólo 50 de éstas se encuentran bajo el ámbito de regulación de SUNASS. Las EPS se encuentran distribuidas a lo largo del territorio nacional y el nivel de conexiones que administran varía entre 3000 hasta más del '000,000.

Las EPS pueden ser empresas públicas, municipales, privadas o mixtas, dedicadas a prestar servicios de saneamiento, en forma total o parcial, dentro del ámbito urbano. Cabe mencionar que la responsabilidad de la prestación de estos servicios corresponde a las municipalidades provinciales, las cuales conceden el derecho de explotación a las EPS, siendo estas últimas responsables de mejorar la eficiencia y calidad en la gestión de los servicios prestados.

Al cierre del 2015, la población del país ascendió a 31.2 millones de habitantes, de los cuales 23.9 millones pertenecían a ámbito urbano. Sin embargo, dentro de ámbito de cobertura de las EPS se encuentran solo 19.5 millones (62.5% de la población del país). De manera más precisa, el 56.7% de la población nacional cuenta con servicio de agua potable y el 52.6% con servicio de alcantarillado brindado a través de EPS, ya que la cobertura de éstas aún no llega al 100%.

La población que no tiene acceso a servicios de saneamiento a través de EPS, es atendida por otras instituciones administradas por municipios. En el caso de la población ubicada en zonas rurales, de tener acceso al servicio de agua y saneamiento, éste es brindado por organizaciones comunales que conforman las Juntas Administradoras de Servicios de Saneamiento.

2. Marco Institucional del Sector Saneamiento

Heredia M., C. (2005) sostiene que el saneamiento es un sector que se desenvuelve con la participación de varios actores, es así que desarrolla actividades en tres niveles de organización y participación denominados: nivel macro sectorial, nivel intermedio y nivel micro sectorial u operativo.

Es así que Túpac., C. y Cussato, H. (2017), identifican las Instituciones que forman parte del marco institucional del sector saneamiento, a nivel macro sectorial, siendo las siguientes:

- Ministerio de Vivienda Construcción y Saneamiento (MVCS), constituye un ente rector del Estado, que formula y ejecuta la política del sector.
- Ministerio de Salud, regula la calidad del agua potable para consumo humano.
- Ministerio de Agricultura y Autoridad Nacional del Agua, otorga licencias para el uso de aguas superficiales y subterráneas, así como uso de aguas residuales.
- Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento (SUNASS), ente regulador y fiscalizador de la calidad de los servicios y tarifas de las empresas del sector.
- Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (FONAFE), Ejerce la titularidad de las acciones representativas capital social de todas las empresas en las que participa el Estado y administrar los recursos provenientes de dicha titularidad.

Conforme a la clasificación sectorial del saneamiento propuesta por Heredia M., C. (2005), tenemos que el nivel **intermedio**, corresponde a las municipalidades provinciales y distritales. Siendo ello así, las provinciales son responsables de asegurar la prestación de los servicios de saneamiento en

el área de su competencia y de celebrar el contrato de concesión con las empresas prestadoras de servicios (Reglamento de la Ley 26338). En tanto, a las municipalidades distritales, les corresponde administrar el servicio directamente o promover y organizar unidades de gestión públicas, privadas o mixtas para la prestación del servicio.

Finalmente, a **nivel microsectorial u Operativo**, se encuentran las prestadoras de servicios y los usuarios y en el cual se desarrolla la prestación del servicio. El prestador es la organización dedicada a brindar los servicios de abastecimiento de agua potable y alcantarillado sanitario; pueden ser municipalidades o empresas prestadoras del servicio como es el caso de SEDAPAL.

3. Marco Normativo del Sector Saneamiento

El marco normativo del Sector Saneamiento está normado principalmente por los siguientes dispositivos legales:

3.1. Ley General de Servicios de Saneamiento – Ley N° 26338 y el Texto Único Ordenado del Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 023- 2005-Vivienda y sus modificatorias.

Esta norma fue publicada el 24 de julio de 1994 en el Diario Oficial El Peruano. En ella se establecen las condiciones de la prestación de los

servicios de saneamiento, las funciones, atribuciones, responsabilidades derechos y obligaciones de las entidades vinculadas a la prestación de los servicios de saneamiento y los derechos y obligaciones de los usuarios. Adicionalmente, se estipula los regímenes empresariales, la regulación de las tarifas, la participación del sector privado y el uso de los bienes públicos y de terceros para la prestación de los servicios de saneamiento.

3.2. Ley N° 27332, Ley Marco de Organismos Reguladores de la Inversión Privada en los Servicios Públicos, sus normas modificatorias y en su Reglamento General aprobado mediante Decreto Supremo N°017-2001-PCM.

Establece las funciones, atribuciones y responsabilidades específicas de la SUNASS como ente regulador de los servicios de saneamiento.

3.3. Ley de Recursos Hídricos, Ley 29338

El propósito de la Ley es el de regular el uso y gestión de los recursos hídricos y las responsabilidades tanto del Estado como de los particulares frente a esa gestión. Cuenta con 125 artículos organizados en doce Títulos y un Título Preliminar que incluye 11 principios, de los cuales se destacan los siguientes:

- Principio de valoración del agua y de gestión integrada del agua: El agua tiene valor sociocultural, valor económico y valor ambiental, por lo que su uso debe basarse en la gestión integrada y en el equilibrio entre estos.
- Principio de prioridad en el acceso al agua: El acceso al agua para la satisfacción de las necesidades primarias de la persona humana es prioritario por ser un derecho fundamental sobre cualquier uso, inclusive en épocas de escasez.
- Principio de sostenibilidad: El Estado promueve y controla el aprovechamiento y conservación sostenible de los recursos hídricos previniendo la afectación de su calidad ambiental y de las condiciones naturales de su entorno, como parte del ecosistema donde se encuentran. El uso y gestión sostenible del agua implica la integración equilibrada de los aspectos socioculturales, ambientales y económicos en el desarrollo nacional, así como la satisfacción de las necesidades de las actuales y futuras generaciones.
- Principio de eficiencia: La gestión integrada de los recursos hídricos se sustenta en el aprovechamiento eficiente y su conservación, incentivando el desarrollo de una cultura de uso eficiente entre los usuarios y operadores.

Asimismo, es de resaltar lo previsto en su Artículo 40º, en que se establece la obligación del Estado a efectos de garantizar a toda la población el acceso a las redes de agua potable, en cantidad suficiente

y en condiciones de seguridad y calidad para satisfacer necesidades personales y domésticas.

3.4. Normas emitidas por el Ministerio de Vivienda Construcción y Saneamiento (MVCS) como ente rector del Estado en los asuntos referentes al sector Saneamiento.

El MVCS formula, norma, dirige, coordina, ejecuta, supervisa la política nacional y acciones del sector en materia de saneamiento. Asimismo, formula el Plan Nacional del Sector Saneamiento, entre otros.

3.5. Decreto Supremo N° 020-2006 Vivienda de fecha 12 de agosto de 2006.

A través de la citada normativa el Gobierno declara en estado de Emergencia la infraestructura para la prestación de servicio de saneamiento. La norma flexibiliza las condiciones para la inversión y financiamiento de proyectos de inversión.

3.6. Ley del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (FONAFE)

FONAFE se encarga de aprobar el presupuesto consolidado de las empresas del Estado en las que tiene participación mayoritaria, normas de gestión. Asimismo, designa los representantes ante la Junta General de Accionistas, entre otras funciones

4. Sedapal como empresa del sector saneamiento

4.1. Antecedentes.

Heredia, C. (2005) refiere que en la década de los setenta, el entonces Ministerio de Vivienda era el encargado del área del agua y saneamiento en el ámbito urbano y en tanto que las mismas funciones las ejercía el Ministerio de Salud en la zona.

Agrega el citado autor, que en la década de los ochenta, bajo el auspicio del gobierno central, el servicio de agua entró en una etapa de reorganización orientado a una gestión empresarial pero siempre bajo el control y dirección del ente estatal, siendo que en este marco se creó el Servicio Nacional de Agua Potable y Alcantarillado (SENAPA),

como organismo dependiente del Ministerio de Vivienda, encargado de la administración del servicio del agua en la zona urbana contando a este fin con sus propias unidades operativas y empresas filiales. Cabe indicar que en el ámbito rural, similares funciones fueron desarrolladas por el Ministerio de Salud.

En los años noventa, se produce una nueva reorganización, con la desactivación del SENAPA y la entrega de sus unidades operativas y filiales a los gobiernos municipales. En tanto que en las zonas rurales, fueron los municipios provinciales los que asumieron la responsabilidad sobre los servicios de agua, en reemplazo del Ministerio de Salud. Asimismo, el PRES fue designado como ente rector y la SUNASS como ente regulador, en tanto que el FONAVI fue instituido como canalizador de financiamiento de inversiones en áreas urbanas, así como el FONCODES en áreas rurales. Por su parte, el Ministerio de Economía y Finanzas estableció una oficina de inversiones, responsable de orientar recursos de inversión para el sector.

Al finalizar los años noventa, se produce un serio deterioro en nuestra economía nacional, reduciéndose el PBI e incrementándose el déficit fiscal. Como consecuencia de ello se agotan los fondos del Estado para invertir en obras de saneamiento y en igual medida las Empresas Prestadoras caen en un estado de precariedad financiera lo que pone en

riesgo los servicios que brindan. Este es el entorno que da pie al surgimiento de una serie de normativas encaminadas a reducir estos problemas financieros y facilitar la participación del sector privado, para conseguir la inversión requerida y ampliar la infraestructura del sector.

Entre los dispositivos más importantes cabe destacar la Ley N° 27045, dada en 1999, que permite a los usuarios del servicio la condonación de sus deudas con FONAVI, y a las empresas prestadoras establece un programa para regularizar sus deudas de las Empresas Prestadoras con el FONAVI. También está la Ley N° 27332, Ley Marco de Organismos Reguladores, publicada en julio del 2000, que estandariza la forma en que se organizan internamente los Organismos Reguladores, el Decreto Legislativo N° 908, de agosto del 2000, Ley de Fomento y Desarrollo del Sector Saneamiento, en el que se establece un nuevo esquema de regulación para el sector y amplía las modalidades de participación del sector privado en saneamiento.

Añade Heredia, C. (2005) que en la primera década del milenio, han surgido nuevas iniciativas orientadas a brindar una mayor información a la ciudadanía y la estandarización de los órganos reguladores. En uno y otro caso la finalidad que se persigue es crear un clima de apertura y confianza para potenciales inversionistas.

4.2. Perfil Empresarial de SEDAPAL.

Heredia, C. (2005) refiere que Servicios de Agua Potable y Alcantarillado (SEDAPAL), fue creado por el Decreto Legislativo No 150 de 1981 y tiene como objeto social el prestar los servicios de agua potable y alcantarillado a efectos de responder a las necesidades públicas y a satisfacer el interés social.

Se encuentra constituida como empresa estatal de derecho privado, la cual es íntegramente de propiedad del Estado a través del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (FONAFE).

La actividad económica de SEDAPAL es la captación, potabilización y distribución de agua para uso doméstico, industrial y comercial, servicio de alcantarillado sanitario y pluvial, servicio de disposición sanitaria de excretas, sistema de letrinas y fosas sépticas, así como acciones de protección del medioambiente.

SEDAPAL se rige por lo que establece su estatuto, la Ley General de Sociedades (Ley N°26887), la Ley General del Servicio de Saneamiento (Ley N° 26338) y el Texto Único Ordenado del

Reglamento aprobado por el DS N° 023-2005 – VIVIENDA y otras normas aplicables.

El ámbito de responsabilidad de la Compañía, señalado en la Ley N° 28696, es la prestación de servicios de saneamiento en las provincias de Lima, Callao y aquellas otras provincias, distritos o zonas del departamento de Lima que se adscriban mediante resolución ministerial del Sector Vivienda, cuando haya continuidad territorial y la cobertura del servicio pueda ser efectuada en forma directa.

SEDAPAL es la única empresa prestadora del servicio (EPS) en su ámbito de responsabilidad (Lima y Callao). Es así que abastece a 48 de los 49 distritos de este territorio (el distrito Santa María aún se encuentra bajo administración municipal), lo cual constituye el 29.6% de la población peruana, mediante 1'472,349 conexiones domiciliarias, a diciembre del 2016. Lo anterior convierte a SEDAPAL en una EPS relevante a nivel nacional debido a la dimensión de sus operaciones, así como a la naturaleza de bien básico que provee. Asimismo, la Institución constituye un activo estratégico para la implementación de políticas de gobierno relacionadas a acceso a saneamiento y salud.

4.3. Actividad económica de Sedapal dentro del Sistema de Agua Potable

El Sistema de Agua Potable está constituido por tres grandes procesos, a efectos de abastecer la demanda respecto de este servicio elemental.

Así tenemos:

4.3.1. Proceso de Almacenamiento.

Los recursos hídricos provienen principalmente de las cuencas de los ríos Chillón, Lurín y Rímac, siendo este último el más importante. Los embalses de regulación estacional permiten afianzar el caudal del río Rímac, éstos están conformados por 19 lagunas y 3 represas ubicadas en las cuencas de Marca pomacocha, Santa Eulalia y San Mateo. Las lagunas y represas permiten asegurar reservas de hasta 331 millones de m³. Eventos climáticos como el fenómeno El Niño, ausencia de lluvias en las cabeceras de las cuencas y efectos del calentamiento global pueden ocasionar alteraciones en el nivel de almacenamiento.

4.3.2. Proceso de Producción de Agua Potable.

Heredia M., C. (2005) señala que la zona metropolitana se abastece por fuentes superficiales y subterráneas explotadas, en su mayoría, por SEDAPAL, la cual provee a la población del agua que capta del Río Rímac y Chillón mediante las Plantas de Tratamiento de Agua Potable La Atarjea, Planta Huachipa y Planta Chillón; esta última a cargo de Consorcio Agua Azul S.A. En cuanto a las fuentes subterráneas, éstas están conformadas por 342 pozos, ubicados en Lima Metropolitana.

Asimismo, el Sistema de Distribución a diciembre 2016 estaba conformado por 14.36 miles de km de redes primarias y secundarias, las cuales permiten conducir el agua potable desde las Plantas de La Atarjea, Huachipa y Chillón hacia los usuarios finales.

4.3.3. Proceso de Alcantarillado y Tratamiento de Aguas Residuales.

Comprende los procesos de recolección, tratamiento y disposición final de aguas residuales. SEDAPAL cuenta con redes primarias y secundarias, cámaras de desagüe, líneas de impulsión y plantas de tratamiento de aguas residuales.

Heredia M., C. (2005) sostiene que el sistema de alcantarillado atendido

por SEDAPAL sirve por conexión domiciliaria al 81% de la población. A diciembre 2016, SEDAPAL posee asimismo, una red de colectores primarios y secundarios con una longitud de 13 mil km y 21 plantas de tratamiento de aguas residuales (PTAR), que tratan un caudal promedio de 19,4 m³/s a diciembre 2016. Cabe mencionar que el 97% del caudal tratado está representado por 8 PTAR, destacando Taboada y La Chira con un caudal de tratamiento conjunto de 16.6 m³/s.

4.4. Objetivos de SEDAPAL dentro del Plan Nacional de Saneamiento 2006-2015

En el marco del Plan Nacional de Saneamiento 2006-2015, los objetivos generales de SEDAPAL se resumen en las siguientes acciones:

- Asegurar la Viabilidad Financiera de la Empresa.
- Incrementar el Acceso a los Servicios de Agua Potable y Alcantarillado.
- Mejorar la Calidad de los Servicios.
- Incrementar la Sostenibilidad de los Servicios.
- Modernizar la Gestión.

4.4.1. Asegurar la Viabilidad Financiera de la Empresa:

Este objetivo busca alcanzar óptimos niveles teniendo como base unidades de medida y comparación de carácter contable y financiero que permitan estimar la rentabilidad, liquidez y solvencia, así como la reducción del agua no facturada e incremento de las conexiones activas de agua potable.

Respecto de este objetivo, se puede apreciar que el volumen producido anualmente se ha mostrado estable, en el periodo 2012 -2015 se tuvo una producción promedio anual de 690.9 millones de m³ y el nivel de agua no facturada (ANF) estuvo acorde a los niveles planteados como meta por la entidad hasta el 2014. En el 2015 el indicador de ANF se incrementó a 29.8%, encontrándose ligeramente por encima de la meta planteada de 29.1%.

A diciembre del 2016, el nivel de producción ascendió a 714.7 millones de m³ y el nivel ANF se encuentra en 28.0%; este último indicador por encima de la meta de 27.5%.

En cuanto al número de conexiones, estas han presentado en el periodo 2012-2016 un crecimiento anual promedio de 1.6%, manteniendo la proporción de conexiones activas por las cuales SEDAPAL factura. A

diciembre del 2016, el indicador de conexiones activas ascendió a 96.0%.

Cabe mencionar que tanto el ANF como el porcentaje de conexiones activas tienen una incidencia directa sobre la capacidad de generación de SEDAPAL y por ende en los indicadores de rentabilidad, liquidez y solvencia que más adelante son evaluados.

4.4.2. Incrementar el Acceso a los Servicios de Agua Potable y Alcantarillado.

Este objetivo se logra mediante nuevas conexiones de agua potable y alcantarillado, las cuales son implementadas a través del Programa de Ampliación de la Cobertura y del Programa de Ventas Individuales y Obras de Terceros.

Cabe señalar que al cierre del 2016 se tenía como meta incrementar las conexiones de agua potable y alcantarillado en 18,000 y 13,700 miles, respectivamente; cantidades que sin embargo, fueron ampliamente superadas.

4.4.3. Mejorar la Calidad de los Servicios.

Este objetivo se mide a través de tres indicadores, la ampliación de la Micromedición, la presión del servicio y la continuidad del servicio.

La Micromedición permite conocer el volumen de agua consumido por los usuarios y por tanto es uno de los principales factores para reducir el agua no facturada. El indicador de Micromedición se calcula dividiendo el número de conexiones con medidor leído y el número de conexiones totales de agua potable.

Respecto de la Presión Promedio de Servicio, ésta se ubicó en 23.5 metros cúbicos de agua (m.c.a.), ligeramente por debajo de la meta de 23.7m.c.a. Finalmente, respecto de la continuidad promedio programada, se logró alcanzar la meta de 21.7 horas.

4.4.4. Incrementar la Sostenibilidad de los Servicios.

Este objetivo se mide a través de cuatro indicadores: (i) caudal de tratamiento de aguas residuales; (ii) ejecución del Plan Ambiental 2012-2016; (iii) implementación del Sistema de Control Interno; e, (iv) implementación del Código de Buen Gobierno Corporativo.

En cuanto al caudal de tratamiento, éste se realiza a través de las 21 Plantas de Tratamiento de Aguas Residuales que SEDAPAL posee. A diciembre 2016, se trató un caudal de 19.4m³/s, por encima de la meta

de 18.6m³/s y del nivel tratado en el 2015 (14.6 m³/s).

Por otro lado, el plan estratégico de la empresa, alcanzó un cumplimiento del 96% de acuerdo con la evaluación de FONAFE.

En cambio, los indicadores que presentaron menor ejecución fueron el de Implementación del Código de Buen Gobierno Corporativo (69.1%), debido al retraso en la implementación de los principios establecidos en el Plan de Código de BGC.

Asimismo, el Grado de satisfacción al cliente externo solo se logró en un 75.0%, debido a la insatisfacción por parte de los usuarios por los cobros inadecuados y la atención en los reclamos.

4.4.5. Modernizar la Gestión.

La Compañía tiene previsto fortalecer la organización, adecuándola a la creciente demanda de los servicios de agua potable y alcantarillado, así como mejorar la gestión de recursos humanos mediante una Gestión por Competencias. Asimismo, se ha planteado implementar el Plan Estratégico de Tecnologías de Información y Comunicaciones para el horizonte 2015-2019, el cual consiste en el planteamiento de las estrategias y establecimiento de los proyectos tecnológicos que den soporte al crecimiento de la cobertura de la Empresa para los próximos años.

El objetivo de Fortalecer la Organización y los Recursos Humanos ha alcanzado un nivel de ejecución del 100%. Cabe mencionar que SEDAPAL como parte del objetivo de modernización de la gestión ha mantenido las Certificaciones del Sistema de Gestión Integrado que actualmente posee, las cuales se refieren a Calidad, Medio Ambiente, Seguridad y Salud en el Trabajo. De manera más específica, SEDAPAL cuenta con las siguientes certificaciones: ISO 9001:2008, ISO 14001:2004, ISO IEC 17025, OHSAS18001:2007.

4.5. Situación Financiera

SEDAPAL es una empresa estatal de derecho privado, encargada de la prestación de servicios de saneamiento en las provincias de Lima, Callao y otras zonas adscritas mediante resolución del MVCS. Es decir, la Institución provee de agua y servicios de saneamiento al 29.6% de la población peruana, por lo que se puede afirmar que es una EPS estratégica para el país.

SEDAPAL se desempeña en la industria de servicios sanitarios, la cual se caracteriza por su naturaleza estable debido a que presenta una demanda cautiva al brindar un bien de primera necesidad y es el único ofertante en su zona de responsabilidad; ya que es un monopolio natural regulado. Asimismo, opera en una industria con un marco regulatorio

estable, donde las tarifas se fijan con un criterio técnico para períodos de cinco años.

A diciembre 2016, la producción de agua ascendió a 714.7 millones de m³, por encima de lo producido en el 2015 (713.7 millones de m³). Asimismo, el indicador de agua no facturada (ANF) descendió de 29.8% en el 2015, a 28.0% al cierre del 2016.

La disminución en el indicador de ANF está asociado al incremento en el nivel de Micromedición (92.2% al cierre del 2016 vs 83.6% en el 2015), el cual permite conocer el volumen de agua que es consumido por los usuarios. Cabe mencionar que aún no se logra llegar a un 100% de Micromedición debido a que hay zonas en las que no se logra instalar medidores, así como por el alto índice de hurto y vandalismo de estos equipos.

Dentro del volumen facturado, la mayor parte de éste corresponde a consumo doméstico (76.2%), seguido por el consumo comercial (13.4%).

Los ingresos en el 2016, ascendieron a S/ 1,737.4 millones, 7.0% por encima de los ingresos generados en el 2015. El incremento observado se encuentra sustentado en los mayores ingresos por servicio de agua y

alcantarillado, asociado al mayor volumen facturado de agua potable (pasó de 501.0 millones de m³ en el 2015, a 514.6 millones de m³ en el 2016). Al ver la facturación por segmentos, se aprecia un incremento principalmente en el segmento doméstico, comercial y estatal.

Asimismo, la tarifa promedio para el usuario se incrementó a 3.10 S./m³ (2.98 S./m³ en el 2015), ya que en el 2016 la tarifa se ajustó por inflación en 3.2% sobre la tarifa que entró en vigencia en julio del 2015 de acuerdo a la estructura tarifaria aprobada por SUNASS. Cabe señalar que los ingresos por servicio de agua y alcantarillado representan el 92.6% del total de ingresos de la SEDAPAL.

Los ingresos por servicios colaterales (incluyen la instalación, reubicación y ampliación de conexiones domiciliarias; reubicación de caja de medidor; cierre y reapertura de conexiones, etc.) ascendieron a S/ 60.0 millones en el 2016, superiores en 15.6% respecto al 2015 debido a la instalación de conexiones masivas de agua y desagüe. Asimismo, SEDAPAL registró otros ingresos operacionales por S/ 69.0 millones correspondientes al Recurso Tributario DL. N°1185 referido al régimen especial de monitoreo y gestión de uso de aguas subterráneas, el cual ha sido superior en 8.9% al registrado en el 2015.

En el 2016 SEDAPAL logró obtener una utilidad neta de S/ 24.0 millones (S/ 63.2 millones a diciembre 2015). El menor resultado obtenido se debe principalmente al pronunciado incremento de los gastos administrativos en un 56.2% respecto al 2015, lo que se explica por: 1) el incremento en gastos por servicios de terceros y cargas diversas de gestión producto de las obras realizadas para incrementar la cobertura y calidad del servicio, reflejado en el mayor número de conexiones de agua potable y alcantarillado; y, 2) el mayor cargo por litigios del tipo arbitral principalmente por procesos relacionados a liquidaciones de obras de contratistas. Cabe mencionar que los gastos administrativos representaron el 39.3% de la utilidad operativa bruta, por encima del 25.4% observado en el 2015 y del promedio del periodo 2012-2015 (32.2%).

Adicionalmente, el resultado neto se ha visto impactado por la pérdida en diferencia en cambio la cual ascendió a S/ 82.4 millones en el 2016, y absorbió el 34.2% del resultado operativo. El efecto del tipo de cambio se debe a que el 72.9% de las obligaciones financieras empleadas para financiar proyectos de infraestructura en saneamiento están denominadas en moneda extranjera, dólares y yenes; de esta manera, la depreciación del sol ante estas monedas ha reducido el resultado del periodo evaluado al incrementarse el costo financiero por efecto de tipo de cambio.

En cuanto a los gastos financieros, éstos ascendieron a S/ 152.2 millones, disminuyendo en 9.3% respecto del 2015 (S/ 167.8 millones).

En el 2016, SEDAPAL tuvo un Flujo de Caja Operativo de S/ 418.27 millones (S/ 572.9 millones a diciembre 2015). En cuanto al Flujo de Caja Libre (FCL), éste ascendió a S/35.4 millones, muy por debajo del obtenido al cierre del 2015 (S/ 257.1 millones).

No obstante, dada la relevancia del servicio que brinda SEDAPAL a la población, el Estado realiza transferencias de fondos según la necesidad de la Entidad y de manera oportuna, con la finalidad de que la Compañía pueda expandir la cobertura de su servicio y facilitar el cumplimiento de sus obligaciones.

Consecuentemente, sin las transferencias del Estado, SEDAPAL no contaría con los fondos necesarios para realizar la totalidad de las inversiones requeridas por el Sector, a la vez que presentaría problemas para cumplir con sus obligaciones financieras en el mediano plazo.

4.7 Análisis FODA de SEDAPAL

El análisis FODA, es una herramienta de estudio de la situación de una empresa, institución, proyecto o persona, analizando sus características internas y su situación externa.

Según Sánchez, M. (2017) esta técnica fue originalmente propuesta por **Albert S. Humphrey** durante los años sesenta y setenta en los **Estados Unidos** durante un estudio realizado por el **Instituto de Investigaciones de Stanford**, que tenía como objetivo descubrir por qué fallaba la planificación corporativa. Este recurso produjo una revolución en el campo de la **estrategia empresarial**.

En relación a su aplicación práctica, el Ministerio de Fomento de España (2005) la describe como una herramienta para conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa, o proyecto, y planear una estrategia de futuro. Comprende el estudio de debilidades y fortalezas así como amenazas y oportunidades, las cuales aplicaremos a continuación a la realidad empresarial de SEDAPAL.

4.7.1. Debilidades

Según Pérez, M. (s.f.) las debilidades se refieren a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes de la empresa que se constituyen en barreras para lograr la buena marcha de la organización. Como problemas internos, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

Para Túpac, C. y Cussato. H. (2017) sostienen que las principales que SEDAPAL presenta son las siguientes:

- El importante impacto que produce la modificación del tipo de cambio de la moneda en que se produce el endeudamiento de SEDAPAL (generalmente en yenes y dólares americanos) siendo que el 100% de sus ingresos se da en soles. Lo que se conoce como descalce de monedas.
- Su nivel de endeudamiento elevado, las amortizaciones de capital se acumulan en el largo plazo, poniendo los flujos generados bajo estrés.
- Importante dependencia de las Tránsferencias del Estado para poder llevar a cabo los proyectos de inversión, ya que la generación propia de la Institución no es suficiente para ejecutarlos en el corto plazo requerido por el Sector.
- La vinculación con el Estado suele generar retrasos en la toma de decisiones y/o implementación de políticas

4.7.2. Fortalezas

Para Pérez, M. (s.f.) Este análisis interno de la empresa, permite identificar qué atributos al interior de la organización permiten generar una **ventaja competitiva** sobre el resto de sus competidores.

Sobre el particular Túpac, C. y Cussato. H. (2017) establecen como las principales fortalezas de SEDAPAL las siguientes:

- El contar con el Soporte del Estado peruano, como su único y principal accionista, situación que tiene su razón de ser dada la importancia estratégica del sector y la política particular expresada por el Gobierno.
- Brindar un servicio de primera necesidad para la población que mantiene bajo una condición de monopolio regulado.
- La Demanda estable de la población usuaria.
- Su buen desempeño operativo y mejora en indicadores claves de cobertura en los últimos años.
- Su adecuado nivel de generación de ingresos y márgenes de ganancias.
- Contar con acceso a fuentes de financiamiento tanto internas como externas. En el caso de financiamiento externo, los organismos internacionales brindan a SEDAPAL financiamiento bajo condiciones flexibles y competitivas.

4.7.3. Amenazas

Pérez, M. (s.f.) sostiene que las amenazas son situaciones negativas, externas a la empresa, que pueden atentar contra esta, por lo que llegado

al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearlas.

Túpac, C. y Cussato. H. (2017) reconocen como visibles situaciones de amenaza para SEDAPAL, las siguientes:

- El riesgo latente que supone la injerencia política sobre la gestión de la Empresa, dada la alta dependencia respecto de los objetivos políticos del Gobierno.
- La depreciación del tipo de cambio.
- El crecimiento no planificado de la ciudad que origina un encarecimiento de la infraestructura sanitaria y dificultades para cubrir el 100% de la demanda de la población.
- La inopinada presencia de fenómenos naturales que impacten o afecten las reservas de agua y la calidad de las mismas.

4.7.4. Oportunidades

Para Pérez, M. (s.f.) las oportunidades son aquellos factores positivos que se generan en el entorno de la empresa y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados.

Al respecto Túpac, C. y Cussato. H. (2017) identifican como oportunidades de SEDAPAL las siguientes:

- La necesidad que tiene SEDAPAL de invertir en obras de almacenamiento, tratamiento de aguas superficiales y residuales, para satisfacer la demanda de la creciente población de Lima y Callao.
- El objetivo explícito que se ha trazado el Gobierno de alcanzar una cobertura del 100% de la población.
- El creciente interés del Sector Privado en participar en proyectos de inversión en obras de saneamiento.
- La ampliación del ámbito de operación de SEDAPAL, bajo la disposición del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento.
- Respaldo del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento en el financiamiento de proyectos de ampliación de cobertura del servicio de agua potable y alcantarillado.

4.8. Problemática de SEDAPAL

Las críticas a la gestión del recurso hídrico en nuestro país se han hecho virales. Estas mismas parecen acompañar el debate sobre privatizar a la compañía proveedora de agua en nuestra capital: SEDAPAL. Son

muchas las razones que acreditan ambos cometidos, las mismas que se rigen bajo la premisa de que la escasez de agua responde a la negligencia de la empresa prestadora. Así, el Instituto Peruano de Economía (IPE) señala que, entre 1994 y 2011, mientras que la tarifa de agua se ha casi duplicado, servicios privatizados como los referidos a la telefonía se han reducido a casi la mitad; y para el caso de la electricidad, en más del 10%.

Sedapal abastece a Lima Metropolitana y Callao, y producto de su gestión es que un 91% de la población cuenta con agua potable, mientras que la cobertura en alcantarillado no supera al 87% de la población. De ello se desprende que cerca de 800,000 habitantes de la capital no cuenten con el servicio de agua potable y más de 1.2 millones con alcantarillado. Más aún, dentro del ámbito de regulación de la Sunass, una cifra mayor a 2.1 millones de personas carecen todavía del servicio de agua potable y 3.7 millones del de alcantarillado.

Sumado a esto, las ineficiencias en la gestión no se limitan a la propia provisión del servicio reflejado en dichas estadísticas. Existen problemas latentes en lo que a renovación de redes se refiere y al tratamiento de aguas residuales, las mismas que llegan al 16% de cobertura; sin mencionar a los damnificados producto de inundaciones y recortes de agua, suspensiones y cortes de agua intempestivos. A la vez, el servicio nacional de metrología del Indecopi reveló que Sedapal ejercía cobros que no correspondían al suministro del agua en algunos

distritos, sino que las tarifas adicionaban en el pago el aire filtrado en las conexiones. Es decir, producto de que el medidor registraba el ingreso de aire como uno de agua, los montos de los recibos se inflaban de forma indebida. Esto tiene incluso mayor incidencia en zonas cuya provisión de agua se otorga de manera racionada y, por ende, en los distritos más pobres de la capital.

Este panorama se enrarece aún más teniendo en cuenta que la Cámara Peruana de la Construcción (Capeco) sostiene que este año la venta de viviendas en Lima Metropolitana se reducirá entre un 2% y un 3%, lo que impactará negativamente en el sector construcción, y una de las principales causas es la carencia de servicios de agua y saneamiento.

Ante esta realidad, Fernando Momiy Hada, presidente del Consejo Directivo de la Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento (Sunass), sostiene que la calidad de servicio y la ampliación en la cobertura de agua potable y alcantarillado solo podrá mejorar en tanto se fortalezca a las Empresas Prestadoras del Servicio de Saneamiento (EPS) y al organismo regulador. Asimismo, dadas las deficiencias en la infraestructura y el servicio provisto por la empresa estatal, se han ofrecido muchas soluciones, que si algo tienen en común es que la gran mayoría opta por vincular al sector privado en al menos cierta parte de su gestión. Dicha participación tiene la posibilidad de realizarse a través de la asociación público-privada o, incluso, mediante

la tercerización que ampare un operador a cargo de ciertas fases del servicio para garantizar una mayor calidad en la cobertura.

La igualitaria provisión de agua para todos los ciudadanos debe significar una prioridad en materia de inclusión social, entendiéndose que el derecho a su acceso en tanto vital no puede ser gratuito, pero también que no hay bien más caro que el que no se puede adquirir. Es evidente que la gestión, así como la celeridad en la toma de decisiones e inversiones, debe dar un giro, de tal manera que la gestión del recurso hídrico acompañe de manera eficaz y eficiente no solo el desarrollo del sector construcción, sino que también tenga un alcance mayor en las zonas de nuestra capital que necesitan de la infraestructura adecuada para la dotación de agua y alcantarillado. En el presente, es el sector público quien gestiona dicho recurso para todos los que vivimos en Lima Metropolitana y el Callao, ello sin embargo no debe entenderse como una limitante que ahogue todo cuanto incentivo privado quiera contribuir a un mejor manejo del mismo.

CONTRATO DE JOINT VENTURE

1. ANTECEDENTES

Le Pera, S. (1998), refiere que el Joint Venture o aventura en común, es de origen anglosajón y tiene su origen en las organizaciones *degentleman adventures* (es decir, empresas, negocios ó aventuras realizadas entre caballeros), siendo que con el correr del tiempo y la práctica comercial, dicho término se abrevió a *joint venture*. Actualmente, alude a las empresas conjuntas, que se forman producto del acuerdo contractual previo entre dos o más sociedades, con la finalidad de llevar a cabo un negocio común en conjunto, realizando una operación de negocio distinta, por lo general complementaria a sus actividades, asumiendo un riesgo también en conjunto.

Es preciso destacar que hoy en día los Joint Ventures dentro del comercio internacional son instrumentos idóneos y fundamentales para la realización de negocios internacionales.

Al respecto Maguiña, R. (2014) explica que el proceso de la globalización de la economía y de creación de mercados mundiales, produce un flujo creciente de inversiones internacionales interesados en países que cuentan con ingentes recursos naturales o mercados propios interesantes o que tienen a disposición mano de obra calificada y barata. Ello aunado a consideraciones político-legales, económicas y ventajas comparativas y competitivas, ha

hecho posible que se multipliquen las inversiones extranjeras, mediante el método de las Alianzas Estratégicas, utilizando el mecanismo de Joint Venture.

Añade Maguiña, R. (2014) que esta forma de alianza estratégica, tiene una fuerte presencia en nuestro país, dentro de los procesos de privatización, en los que han intervenido empresas conformadas por inversores extranjeros que han buscado alianzas con capitales nacionales para tomar participaciones en mercados hasta ahora desconocidos.

No en vano sostiene Porter (1991) que la prosperidad de una nación no se hereda, sino que se crea, y que depende de la capacidad de su sistema empresarial de innovar y mejorar. Asimismo, considera que las Alianzas Estratégicas son una forma de competir en el mercado para alcanzar y mantener una ventaja competitiva.

2. Conceptos de Joint Venture

Le Pera, S. (1998) si bien reconoce la existencia de una diversidad de definiciones del Joint Venture, particularmente lo indentifica como una asociación de dos ó más personas para concretar una única empresa comercial con el objetivo de obtener una utilidad. De esta definición se desprenden dos elementos importantes: la asociación y el beneficio económico.

Sierralta y Olavo (1993) también la conciben como una asociación de dos ó más personas que se unen contractualmente, con el objetivo común de llevar a cabo una actividad económica específica, a cuyo efecto pueden aportar activos tangibles o intangibles en miras a su explotación hasta cumplir sus objetivos o por un tiempo determinado, siendo una característica importante que los emprendedores, no tienen el ánimo de formar una sociedad.

El profesor Bradley (s.f.), citado por Chuliá, E. y Beltrán, T. (1996), la describe como una integración de operaciones entre dos ó más empresas independientes llamada Joint Venture, que está sujeto al control común de las sociedades matrices, donde cada cual realiza una significativa aportación a la nueva empresa, que de esta manera cuenta con nueva capacidad de producción, nueva tecnología y nuevo producto, ó le permite una nueva entrada en un mercado nuevo.

Arias-Schreiber, M. (1999) señala que se trata de un instrumento contractual que mueve capitales buscando a la par de una alta rentabilidad, la reducción en los riesgos. Añade el citado autor que no existe un concepto unívoco del término, sino que se enriquece según surjan nuevas modalidades de concertación, pero lo que es invariable es su carácter de herramienta destinada a crear o fortalecer vínculos entre empresas que tienen por fin común echar a andar un negocio ó modernizar el ya existente.

Para Maguiña, R. (2014) El Joint Venture recibe otras acepciones como empresa de riesgo compartido, empresa con participación, empresa conjunta o coinversión de riesgo, en todas ellas viene implícita una forma de cooperación empresarial en un ámbito competitivo por lo que su accionar es mediante una asociación empresarial estratégica entre dos o más empresas nacionales y/o extranjeras, que al integrar, interactuar y complementar sus actividades y recursos buscan lograr objetivos comunes.

A manera de conclusión, no pierde vigencia lo expresado por Caro N., J. (2007) quien observa que la constante en las definiciones sobre Joint Venture se centra en dos características: i) las partes se asocian para realizar entre ellas un solo negocio o proyecto; y ii) la realización del proyecto se estructura sin crear entre los asociados una nueva persona jurídica.

3. **Características.**

Al referirnos a las características, debemos distinguir las que son comunes con otros contratos y las que son especiales.

3.1. Características comunes Con Otros Contratos:

- Es un contrato atípico ó innominado, por cuanto no se encuentra regulado en el Código Civil.

- Es un contrato principal o autónomo, debido a que tiene existencia propia sin encontrarse subordinado o ser accesorio a otra modalidad contractual
- Es consensual, para su existencia basta el consentimiento de los contratantes, operando la libertad de forma.
- Al ser un contrato atípico la ley no prescribe formalidad legal alguna, sin embargo, en la práctica, ésta se da literalmente, a efectos de brindar a las partes seguridad jurídica. Sin embargo, cabe precisar que existe una excepción a la regla y se da en el caso de los contratos de riesgo compartido para el desarrollo y ejecución de actividades mineras, la cual estipula que para poder gozar de los mismos beneficios del titular del derecho minero, el contrato debe necesariamente formalizarse por Escritura Pública y realizarse la inscripción en el Registro Público de Minería.
- Es oneroso, teniendo principalmente un fin lucrativo, en la que las partes se asocian con la finalidad de obtener en conjunto un beneficio económico, pero asumiendo también en la misma medida las pérdidas.
- Es conmutativo, por cuanto desde el momento de celebrarse el contrato, las partes intervinientes pueden conocer las ventajas económicas y riesgos existentes no dependiendo de acontecimientos inciertos. Las prestaciones no se encuentran libradas a la suerte, sino que se encuentran claramente determinadas desde su celebración, distinguiéndose de ésta manera de los contratos aleatorios.

3.2. Características Especiales:

Al respecto, como señala Nieto, C. (2007), dada la naturaleza foránea del Joint Venture, es necesario recurrir a la jurisprudencia norteamericana, dentro de la cual se han ido definiendo las características esenciales para que se configure este tipo contractual, señalándose las siguientes:

- **Origen contractual:** el Joint Venture debe ser fruto de un contrato, sea expreso o tácito.
- **Contribución conjunta:** Teniendo intereses comunes entre los asociados, cada uno de los partícipes debe hacer un aporte para el desarrollo de la Joint Venture. Dicha contribución, según Torres V., A. (1991) se puede brindar de diversas formas, sea mediante capital, trabajo, tecnología, etc., así como mediante derechos, bienes, industria e inclusive por el tiempo aplicado a la ejecución del proyecto, cuya valoración en particular determina el porcentaje de su participación y en conjunto crea lo que se denomina “comunidad de intereses”.
- **Su Objeto es Limitado (o carácter Ad hoc),** la Joint Venture Debe limitarse al desarrollo de un solo proyecto o negocio con un motivo único o bien un grupo de proyectos, pero relacionados entre sí; los que a su vez pueden ser de corta o larga duración.

- **Riesgo común**, la cual constituye la esencia del contrato de Joint Venture. Para Chulià, E. y Beltrán, T. (1996) significa que la participación de las partes se da de manera conjunta, tanto en la inversión como en el riesgo y beneficio; por ello deben intervenir conjuntamente en el manejo de la empresa, en el control del proyecto en ejecución, así lo deleguen en uno solo de ellos.
- **No constituye una nueva sociedad**: Según Sierralta y Olavo (1991) entre los sujetos vinculados no existe el ánimo de formar una nueva sociedad. Ello quiere decir que aun cuando la nueva empresa presenta características propias, cada asociado mantiene su propia identidad.
- **Animo de lucro** porque la contribución al esfuerzo común hecha por los ventures tiene por objetivo final el obtener un resultado económico favorable.

Adicionalmente, la doctrina ha considerado como nota característica del Joint tema el tema de **la responsabilidad de las partes**, planteándose si el incumplimiento de uno o algunos de los venturers genera responsabilidad solidaria o no. Al respecto la gran mayoría se inclina por la primera opción teniendo en cuenta que, si bien la participación de las partes es personal, los venturers actúan conjuntamente frente a terceros y como tal asumen solidariamente derechos y obligaciones derivados del negocio para el cual se han asociado. Sin embargo, hay que destacar que en algunos sistemas

jurídicos como el nuestro la solidaridad no se presume sino que requiere de pacto o ley que así lo señale.

Tenemos entonces que por principio la responsabilidad de los venturers frente a terceros será ilimitada (responden con su patrimonio autónomo). Salvo que la ley contemple la figura de la solidaridad expresa o que dentro del contrato se hayan establecido pacto sobre la exclusión de la responsabilidad solidaria. En cuyo caso la responsabilidad será mancomunada.

4. Clasificación.

Existen doctrinariamente diversas clasificaciones de Joint Venture ó Riesgo Compartido, entre las que cabe destacar las siguientes:

4.1. De Acuerdo a su Forma:

Arias-Schreiber, M. (1999), señala que de acuerdo a su forma los joint venture se dividen en:

- **El Incorporated Joint Venture (o joint venture societaria),**

Que es cuando el Joint Venture se instrumenta mediante la creación de una sociedad ad hoc, la que será en la mayoría de los casos, una subsidiaria común de las partes, quienes aportarán a la formación de su capital accionario probablemente sobre una base porcentual.

Según Barandiaran H., J. (1988) esta figura jurídica no constituye meramente un ente societario sino que es totalmente distinta y claramente de naturaleza contractual, a través de la cual se ejecuta una actividad conjunta. De esta manera, el contrato de joint venture se convierte en un simple acuerdo de colaboración, que delinea los intereses e intenciones de las partes, que sirve como base de una sociedad por acciones constituida para ejecutar el contrato, cumpliendo una mera función instrumental que permite, a la vez, a los venturers disfrutar del beneficio de la responsabilidad limitada.

- **El Non Incorporated Joint Venture (o joint venture contractual),**

En el cual el Joint Venture se limita a una forma contractual, sin que ello implique la constitución de una sociedad entre los empresarios. Se trata de los Joint Ventures contractuales o no societarios (Non

equity Joint Ventures) conocidos como los acuerdos de cooperación empresarial.

- Colaiácovo, J., Avaro, R. y otros (1992), sostienen que estos acuerdos bajo el esquema de la cooperación empresarial formal o informal buscan un cierto nivel de colaboración de naturaleza contractual, pero no societarias. Añade que estos acuerdos no implican la constitución de un nuevo ente societario y si bien existe cooperación empresarial, industrial o tecnológica cada parte conserva su autonomía societaria.

4.2. De Acuerdo Al Rol Que Desempeñan Los Socios:

Al respecto Montoya A., Ulises Y Montoya A., Fernando, las diferencias en:

- **Joint Ventures Bajo La Dirección De Un Socio dominante o líder**, la administración o control se encuentra en manos de uno de los socios, quien desempeña una función activa, mientras que el otro (s) socios tienen un rol pasivo.
- **Joint Ventures De Administración o Conducción Compartida**, al contrario del caso anterior, en el presente son los socios que lo conforman quienes tienen la administración o dirección de la empresa.
- **Joint Ventures Independientes**, en este caso la administración o control no recae en ninguno de los socios, la misma se encuentra bajo

la conducción de un tercero (gerente general) que por lo general no proviene de ninguno de los socios.

4.3. De Acuerdo a su Función:

- **Joint Ventures operativos**, tiene por objeto la ejecución de varias prestaciones en función de una inversión en la cual los venturers participan en forma directa e inmediata. Están destinados a la realización de un objetivo común en forma inmediata.
- **Joint Ventures instrumentales**, aquí las partes persiguen la ejecución de un proyecto de materia mediata, se asocian con la finalidad de presentar una oferta de inversión o presentarse a una licitación pública conjuntamente.

4.4. Según el contexto geográfico:

- **Joint Ventures Nacionales**, en este caso las partes tienen la misma nacionalidad donde se desarrolló el negocio o ejecuta el proyecto.
- **Joint Ventures Internacionales**, al respecto Friedman (s.f.), citado por los hermanos Montoya Alberti (2006), señala que este tipo de venturs es el medio usual que los países en vías de desarrollo emplean para captar inversiones extranjeras, lo que les permite acceder al capital así como a la capacitación tecnológica. Este tipo de venturers da lugar a una relación jurídica de derecho internacional en tanto contiene elementos de 2 o más sistemas

jurídicos, por lo tanto, es regulado por el Derecho Internacional Privado, y conforme a las normas de dicho derecho, habrá que determinar la ley aplicable a la relación contractual.

4.5. **Por el tipo de contrato o acuerdo de las partes:** Según Maguiña, R. (2014), el joint venture puede celebrarse:

- Para proyectos manufactureros.
- Para las industrias extractivas.
- Para la industria de la construcción.
- Para proyectos comerciales.
- Para investigación y desarrollo.
- Para actividades financieras.
- Para prestación de servicios.
- Para actividades de turismo.
- Para actividades agropecuarias y agroindustriales.
- Otros

5. Elementos

5.1. Objetivos

5.1.1. Sujetos.-

Son el asociante y el asociado, quienes pueden ser dos ó más empresas nacionales ó extranjeras. Cabe precisar que es requisito indispensable para poder asociarse que las partes estén inscritos previamente como personas jurídicas y que persigan obviamente un fin lucrativo; en consecuencia, las sociedades no inscritas y las asociaciones, fundaciones y comités no pueden conformar Joint Venture.

5.1.2. Objeto.

Pueden ser objeto del contrato las prestaciones de dar como las de hacer que se han comprometido las partes asociadas realizar en común, a efectos de conseguir la obtención del beneficio económico propuesto.

5.2. Subjetivo

Montoya, U. y Montoya, F (2006) señalan que este aspecto muchas veces es omitido por los tratadistas al referirse a la calificación jurídica del contrato. Sin embargo, afirman que es importante resaltar que la celebración del Joint Venture está motivada por la propia voluntad de

los contrayentes quienes convienen una relación de colaboración excluyendo expresamente una realidad social.

6. VENTAJAS DE LAS JOINT VENTURE CONTRACTUALES

La proliferación de las Joint Venture va en aumento, debido al crecimiento de los mercados, a la complejidad de la tecnología, así como a lo cuantioso de recursos que supone competir en un mundo globalizado. Por ello resulta oportuno examinar las ventajas que ofrece el Joint Venture de tipo contractual.

Al respecto Caro N., J. (2007) señala entre las principales, las siguientes:

- **Falta de reglamentación legal:** Así las partes gozan de mayor flexibilidad para estructurar su negocio como mejor le convenga, determinando a los órganos de la Joint Venture, cómo y cuándo se reúnen, sobre qué temas actúan, con qué mayorías deciden, como se aportan los fondos, cada cuanto se reparten la producción o las ganancias, todo ello sin estar sometidos a las rígidas normas de Comercio o a los organismos de control, ya que éstos últimos supervigilan a los partícipes del Joint Venture, pero no a éste en sí mismo, ya que como se ha dicho no constituye una persona jurídica.
- **Ventaja Económica:** En las Joint Venture, especialmente las que se constituyen para la explotación de recursos naturales, cada uno de los partícipes es dueño de una parte proporcional de los bienes que se producen: los partícipes no obtienen una vez al año un dividendo, sino que

reciben diariamente, por ejemplo: barriles de petróleo, toneladas de carbón, onzas de oro, etc. Por esta razón cada uno puede hacer con su parte lo que más le convenga, ya sea consumirla, venderla, explotarla, transformarla o guardarla. Recordemos que como las joint venturers se celebran entre empresas ya establecidas, cada una de ellas tiene sus propios intereses y necesidades, y su propia visión de negocios. En tal sentido, resulta atractivo no tener que plegarse a la voluntad de la otra parte en la decisión de cómo obtener y repartir las utilidades del negocio.

- **Ventaja Tributaria:** Citando el ejemplo de EE UU tenemos que en un tiempo las utilidades generadas fuera del país pagaban impuestos de renta a una tarifa muy inferior a la normal, siempre que la sociedad que la generara fuera norteamericana. De tal manera que, si el negocio se celebraba con una compañía de otro país, éstas dos empresas no podían asociarse mediante la constitución de una sociedad en dicho país porque las utilidades las generaría esta y no el socio norteamericano. En tal sentido la única opción era la Joint Venture contractual, que no da nacimiento a una nueva persona jurídica y conserva la personalidad original, para el caso norteamericana.

Cabe indicar que aun cuando, el beneficio al que hemos hecho referencia ya desapareció, lo cierto es que se mantienen muchos otros beneficios tributarios en materia de deducciones; por lo cual se evidencia la ventaja tributaria que significa, por un lado acogerse a dichos beneficios y evitar por el otro la andanada de impuestos en aquellos países donde las utilidades son gravadas.

- **Ventaja Financiera:** Cuando se requiere financiación externa para el desarrollo de la empresa, muchas veces es preferible que ésta no se consiga a título del Joint Venture, sino que cada participe negocie sus propios préstamos; así: el socio extranjero, por ejemplo, puede obtener mejores tasas de interés que el otro, especialmente si ese otro es un socio local; asimismo, si este socio local es una entidad del Estado, puede tener acceso a líneas de crédito de organismos multinacionales a tasas de interés más bajas que las de la banca privada. Lo mismo ocurre si el banco exige garantías porque es evidente que el extranjero no deseara extender la garantía otorgada al socio local y si éste es el Estado no querrá y tampoco podrá garantizar el extranjero.
- **Ventaja Jurídica:** El Joint Venture es aconsejable en países donde no se reconoce el concepto de propiedad privada. En estos casos la forma como se permite a un inversionista extranjero desarrollar un proyecto conjuntamente con una entidad del Estado suele ser la de riesgo compartido contractual. Así también el Joint Venture resulta un instrumento valiosísimo y muy utilizado en países donde si bien se reconoce la propiedad privada, la ley exige que el inversionista privado se asocie obligatoriamente con una empresa local.
- **Ventaja Política:** Como en las Joint Venture contractuales las partes mantienen su identidad, reviste enorme importancia que ciertos trámites en el país receptor de la inversión los realice la empresa local, sobre todo si es del estado. Decimos esto porque para cierta parte de la opinión pública que desconfía de la inversión extranjera, ofrece menos resistencia el

desarrollo de un proyecto en que está claramente definida la presencia de una empresa nacional, privada o estatal, que una en que esa presencia se desdibuja con la creación de una nueva persona jurídica entre la sociedad nacional y la extranjera.

7. Riesgos De Las Joint Venture Contractuales

En materia de seguridad: Las partes que deseen asociarse para el desarrollo conjunto de un nuevo proyecto, deberán analizar las ventajas de la Joint Venture contractual, y determinar si esta es la mejor forma para llevar adelante su empresa u optar por una vía más tradicional como es la de constituir una nueva sociedad que les dé mayor seguridad. Siempre existe el riesgo, especialmente en países jurídicamente inestables, que las reglas de juego cambien desfavorablemente para el inversionista extranjero, no tanto porque se adopten nuevas leyes, sino que las mismas se interpreten de manera distinta por las autoridades administrativas. Un ejemplo sería que la autoridad encargada de recaudación de impuestos decida que una Joint Venture es realmente una sociedad de hecho, esto no solo tendría consecuencias tributarias adversas sino que le permitiría a cualquiera de las partes terminar la Joint Venture a su antojo.

En materia de responsabilidad: frente a un daño que cause la Joint Venture puede un juez o un ente administrativo distribuir la responsabilidad en forma

distinta a la que las partes pactaron, simplemente porque la Joint Venture no corresponde a un concepto jurídico conocido por ellos.

En materia de proyección futura: El futuro de nuevas Joint Ventures contractuales no es muy claro para América Latina. En los dos terrenos en donde más se han desarrollado, como es el petrolero y el minero, el Estado ha cambiado de prioridades. En materia de petróleos para atraer mayor inversión y hacer más rentable el negocio para los inversionistas extranjeros, muchos países han eliminado las trabas que significaban celebrar obligatoriamente Joint Venture Con empresas del Estado. En materia minera, también impera un nuevo cambio de filosofía a nivel mundial, en el sentido de que el Estado deja su papel de inversionista para dejarlo en manos del sector privado. Es decir del Estado empresario se ha regresado a lo que Caro N., J. (2007) denomina Estado Gendarme, lo cual explica la ola de privatizaciones que se vienen practicando no sólo en los países en vías de desarrollo sino también en Inglaterra, Francia y otros países desarrollados.

8. Acciones Iniciales en la formación de una Joint Venture

Según Caro N., J. (2007) la parte que desee iniciar un proyecto asociado con otro, mediante una Joint Venture contractual o societaria, necesariamente se verá enfrentado a los siguientes problemas:

8.1. Selección del socio: el due diligence

Un primer problema clave del Joint Venture es seleccionar a la pareja ideal, con quién se va a llevar adelante la aventura conjunta, ello, como es obvio, exige un arduo trabajo de estudio y negociaciones extensas.

En este punto, resulta esencial el papel que juegan los abogados ya que son los encargados de estructurar los documentos legales, donde debe plasmarse con claridad y técnica los acuerdos respecto a temas que las partes consideren fundamentales para el desarrollo de la aventura conjunta. Así también, los abogados deben adelantarse a las situaciones que no sean previsibles para las partes o que no corresponda solucionar en ese momento, recomendando los mecanismos para la resolución de diferencias que evite posteriormente largos y complejos pleitos. (por ejemplo establecer la cláusula que establece la resolución de conflictos a través del procedimiento arbitral)

Un primer temor que afronta las partes es saber quién es realmente la pareja. Para ello en los proyectos grandes se acostumbra adelantar una averiguación inicial, bautizada internacionalmente por su nombre en inglés: **el due diligence.**

El due diligence puede definirse como un proceso de examen, investigación, detección de problemas y diagnóstico, adelantado por expertos en derecho sobre bienes o negocios, con el objeto de expresar una opinión sobre aspectos legales relevantes de una operación que se planea.

Según Castro, M. (2000) este proceso es normalmente emprendido por la parte inversionista o financiadora, con el objeto de verificar los supuestos que ha asumido, con base en los cuales ha efectuado o efectuará la correspondiente propuesta de negocio. Para eso es usual abrir un data room (sala de información), es decir, un lugar donde la parte investigada acopia toda la documentación pedida, para que un ejército de la otra parte, compuesto por abogados, contadores, ingenieros y otros profesionales, pueda investigarla a fondo. Aparte de ello, la parte investigada debe absolver un cuestionario de centenares, si no miles, de preguntas, sobre aspectos legales contables, tributarios, laborales, comerciales, financieros, técnicos, ambientales, etc., relativos tanto a la parte misma como al negocio propuesto. Esta averiguación inicial, así no sea tan compleja como la descrita, permite saber muy bien con quién se va a asociar cada parte y para qué fin.

8.2. Convenio de confidencialidad

En esta etapa inicial de intercambio de informaciones, tenemos que **la parte investigadora al tener acceso a una copiosa información íntima sobre la otra, puede hacer mal uso de ella.**

Es por esta razón que, en la práctica internacional, los abogados han diseñado otro documento, que también es usual en todas las negociaciones de este tipo y que tiene gran importancia en el mundo de los negocios internacionales: **el convenio de confidencialidad.** Por medio de este documento **la parte que recibe la información se obliga a usarla solo para sus propios fines y a no revelarla a terceros.** Inclusive, suele establecerse que no la puede revelar dentro de su propia organización sino a aquellos de sus funcionarios que necesitan conocerla.

8.3. Compromiso de exclusividad

Otro temor que surge dentro de la etapa inicial es que **uno de los miembros de la pareja adelante negociaciones paralelas con otra persona.** Eso le permitiría al primero aprovechar toda la información confidencial que ya recibió de la otra para estructurar una mejor alianza con el tercero. Nuevamente los abogados están ahí para dar solución a esos temores mediante los llamados **compromisos de exclusividad.**

En razón a estos compromisos las partes asumen la obligación de mantenerse negociando entre ellas, o de abstenerse de negociar con otros, durante un término prefijado. A efectos de dar mayor contundencia a esta obligación, el convenio de exclusividad puede revestir dos formas: *el lock-in* y *el lock-out*.

El compromiso *lock in*, que implica la obligación de negociar, tiene la virtud de que, desde el punto de vista comercial o moral, presiona a las partes a seguir negociando hasta concretar el acuerdo.

El compromiso *lock-out*, significa obligarse a no negociar simultáneamente con terceros. Como obligación de no hacer es válida, siempre que se le establezca un término.

8.4. Cláusula penal

A partir del temor antes desarrollado surge uno nuevo para el socio inversionista en el sentido de cómo compensaría lo invertido en las negociaciones previas, si la otra parte termina las negociaciones antes de llegar a un acuerdo.

Ante este particular temor, resulta conveniente recurrir a una figura muy usada internacionalmente llamada **break – up fee**, que no es otra cosa

que una cláusula penal para el caso de que una parte rompa las negociaciones. Si se estructura bien la cláusula, el pago de una suma a cargo de la parte que decida abortar las negociaciones puede ser un gran disuasivo.

9. Documentos Básicos De Una Joint Venture

Abordado el campo netamente teórico de la figura del Joint Venture, corresponde también analizarlo en el contexto de los hechos. Así los abogados que tengan la oportunidad de participar en la negociación de una Joint Venture, societaria o contractual, deben familiarizarse con los principales documentos que se utilizan para estructurarla y que son el resultado de la práctica internacional. Estos son:

9.1. El memorando de entendimiento o carta de intención

Este documento es vital para iniciar las negociaciones, sea que se trate de una Joint Venture contractual o societaria. En el se definen quienes son las partes y cuáles son sus intenciones, se establece un cronograma para el desarrollo de las negociaciones, y se acuerdan los principios básicos de la Joint Venture que se proponen configurar, tales como: **la probable estructura de la empresa, la proporción en que cada uno desea participar, la financiación inicial y la futura, los órganos de administración, la forma como se toman las decisiones, las**

condiciones para terminar las negociaciones, y algo muy importante: los prerequisites o condiciones previas para que la Joint Venture pueda arrancar.

9.2. El contrato de Joint Venture

En las Joint Ventures contractuales las obligaciones finales de las partes suelen quedar recogidas en el propio contrato. Sin perjuicio de ello autores como Caro N., J. (2007) recomiendan la siguiente estructura:

9.2.1. Clausulado General

Si bien la formación del Joint Venture Se origina en el acuerdo de partes, este contrato como cualquier otro se encuentra sometido a las limitaciones del orden jurídico del lugar donde se constituye la empresa. Por ello la tendencia actual al momento de la formación de los contratos de Joint Venture es tomar como referencia modelos con clausulados tipos sugeridos por organismos especializados de reconocida reputación y ascendencia en el medio internacional, como es el caso del Centro de Comercio Internacional –CCI- con sede en Ginebra, el cual contiene numerosos modelos de contratos de Joint Venture con cláusulas muy bien redactadas. Según, Albañil, B. (s.f.) la ventaja de utilizar estos clausulados es que trascienden el ámbito nacional, porque están diseñados para adaptarse a cualquier legislación.

En tal sentido las cláusulas que debe tener el clausulado tipo han de estar referidas entre otras a:

- las partes, identificación de nacionalidad y domicilio
- Definiciones de algunos conceptos que se van a reiterar a lo largo del contrato.
- Propósito y campo de acción, esto significa regular los términos y las condiciones bajo los cuales las partes conformaran y administraran el Joint Venture.
- La forma de Joint Venture: se deberá establecer que clase de Joint Venture es: Joint Venture Corporation o uno contractual.
- Cuantía de la inversión y del capital del Joint Venture
- La administración del Joint Venture.
- Las contribuciones de cada una de las partes.
- los asuntos contables financieros.
- La vigencia y terminación del contrato, se deberá fijar el término del Joint Venture y las causales de terminación del mismo.
- Los derechos de propiedad intelectual
- Declaraciones y Garantías.
- Las obligaciones de las partes.
- La ley aplicable y solución de controversias, dentro de esto último se recomienda la vía arbitral, que trasciende las fronteras.

9.2.2. Los Contratos Satélites o Complementarios

Señala Sierralta y Olavo (1993) sostienen que para materializarse una operación de Joint Venture es necesario adicionar al convenio primigenio una serie de acuerdos complementarios a éstos acuerdos se les denomina “contratos satélites”. Entre los más relevantes tenemos:

- **Acuerdos De Tecnología:** uno de estos acuerdos es el Know-how que tiene por finalidad la transferencia de tecnología, asistencia técnica, capacitación y entrenamiento del personal aportado por uno de los asociados. Dichos acuerdos tratan generalmente sobre una licencia en particular y se regulan las normas, mecanismos de producción, administración y control.
- **Acuerdos De Compra Y Comercialización:** relativos a la compra de materias primas, componentes y suministros, para lo cual se recomienda determinar previamente los lineamientos en cuanto a su adquisición. En lo que se refiere a la comercialización se sugiere establecer la política de ventas que ha de tener la sociedad y precisar la relación y grado de intervención de los asociados.
- **Contrato de operación o administración,** mediante el cual se señalan los términos en que uno de los partícipes va a desarrollar el negocio por delegación de los otros, el contrato de comercialización, en caso de que los partícipes deseen que su parte de la producción sea vendida por uno de ellos o por un tercero, y el contrato de asistencia técnica, mediante el cual se fijan los términos bajo los

cuales la parte que tiene la tecnología se obliga a suministrarla y se determina la propiedad y uso de la nueva tecnología que se desarrolle como resultado de la Joint Venture.

9.3. El convenio de accionistas

En las Joint Ventures societarias el documento básico no son los estatutos, como ocurre en las sociedades tradicionales, sino el convenio de accionistas. La sociedad, desde luego, tendrá unos estatutos para cumplir con las normas legales del país donde opera. Esos **estatutos son relativamente estándar, pues usualmente se limitan a incorporar las normas, en su mayoría imperativas, que rigen el tipo de sociedad escogido.**

Sobre este punto vale la pena señalar que los Joint Ventures societarias prefieren la figura de la sociedad anónima, y no, lo que parecería más propio, la de responsabilidad limitada. Esto se explica, por un lado, porque a los inversionistas extranjeros les es más familiar la anónima, que es la usual en el mundo de los negocios internacionales, y por el otro, porque en algunos países la sociedad de responsabilidad limitada tiene desventajas tributarias.

Los estatutos, pues, reglamentan la parte exterior del negocio. La parte interior, **lo que distingue la Joint Venture societaria de una sociedad**

anónima tradicional, se rige por un documento paralelo, el convenio de accionistas, que no está destinado a ser público. En ese documento se reflejan todos los elementos que son características de una Joint Venture pero no son propios de unos estatutos.

10. El Joint Venture Dentro Del Sistema Jurídico Peruano

Nuestro país, aún con sus dificultades políticas, sociales y económicas, constituye un escenario importante para hacer negocios. Ello debido a que el modelo económico social de mercado adoptado por el Perú, hace propicia la inversión privada, toda vez que el Estado, por mandato constitucional, es quien asume una función promotora y orientadora de la economía, según informa el art. 58 de nuestra carta magna. Sin embargo, como afirma Maguiña, R. (2014), el sistema del Joint Venture no está muy difundido en nuestro país, principalmente por la falta de una visión empresarial competitiva. Asimismo, no existen estudios o estadística de las empresas que han hecho o están haciendo Joint Venture en el Perú, tal vez puede ser porque este tipo de negociación no se registra en ninguna entidad, ya que todos saben que los Joint Venture es un contrato que no está obligado a crear una nueva sociedad (que lo haría visible) y menos registrarlo. Indudablemente esto hace que no se pueda saber con certeza el impacto que tienen los Joint Venture en el desarrollo del país.

Sin perjuicio de ello, y aun cuando el contrato de Joint Venture no ha sido regulado en nuestro país mediante una ley especial o una ley marco, existiendo sólo dispositivos legales aislados de carácter sectorial, como el minero. Ello no es obstáculo para su existencia real y concreta en nuestro medio, pues le son aplicables las normas del Código Civil que regula los contratos en general, así como de las normas sectoriales a las que se ha hecho referencia.

10.1. Normas Generales

En el Perú, el contrato de Joint Venture no ha sido regulado de manera sistemática; no existe normativa dentro de la Ley General de Sociedades, ni dentro de ningún cuerpo legal, que tipifique el contrato y señale sus características fundamentales, de esta manera el contrato de Joint Venture queda librado a la **voluntad de las partes**, las que establecerán los pactos y convenios lícitos que consideren más apropiados a las circunstancias. La ausencia de un marco legal general constituye, quizás, una de las ventajas más definidas de esta modalidad contractual, desde que permite a las partes establecer en forma completa las estipulaciones que más convengan a sus intereses y a las características del negocio a realizar, sin tener que sujetarse a moldes y esquemas que encasillen su libre voluntad e iniciativa. Queda a salvo, naturalmente, el cumplimiento de las normas imperativas del orden público, la moral y las buenas costumbres. Por tal razón, la figura del

Joint Venture puede ser sumamente atractiva para los inversionistas extranjeros, en la medida que les ofrece la posibilidad de trasladar al Perú los esquemas u organizaciones a los que están acostumbrados.

De otro lado, la modalidad del Joint Venture instrumental por la cual las partes se unen para ejecutar un proyecto encargado por un tercero, ofrece la ventaja al comitente de contratar directamente con un grupo de empresas en lugar de tener que celebrar varios subcontratos según sus requerimientos, con el factor adicional de contar con el respaldo de la solvencia de varias empresas y con la unidad de dirección del proyecto. En la elaboración del contrato tendrán que considerarse las normas generales aplicables, según el Código Civil a los contratos en general. Es importante resaltar que el contrato de Joint Venture como cualquier otro contrato, sea de naturaleza civil o mercantil, deberá celebrarse, cumplirse y ejecutarse de acuerdo con la Buena Fe y Común Intención de las Partes, conforme al artículo 1362 de C.C.

Las cláusulas relativas al objeto del contrato, a los derechos y obligaciones de las partes, a las causales de resolución del Joint Venture, etc., serán establecidas, como queda dicho libremente entre las partes. Es importante precisar en este punto que el Joint Venture permite a las partes mantener los derechos de propiedad sobre los bienes que cada una de ellas utilice en la ejecución del proyecto, de tal suerte

que únicamente existe copropiedad respecto de los bienes adquiridos conjuntamente para la realización del negocio.

El **plazo** de duración del contrato puede ser convenido expresamente o puede estar vinculado a la terminación del objeto del contrato, es decir, el negocio y obra específica que explotarán los contratantes. Por tratarse de un contrato de ejecución continuada, cualesquiera de los contratantes se encuentra facultado a ponerle fin –cuando no se hubiera estipulado un plazo de duración-, mediante un aviso de conclusión con una anticipación de treinta días a la fecha extinción del contrato.

Al igual que la mayoría de los contratos, el Joint Venture, según nuestra legislación común, admite la cesión de posición contractual de cualquiera de las partes contando con la aprobación anticipada o por acto separado de los otros intervinientes. Ello permite introducir reemplazos convenientes según la evolución del proyecto o negocio.

De otro lado, salvo casos específicos, **no existe formalidad establecida**, por lo que el contrato puede constar en documento privado o en escritura pública. De acuerdo con el art. 34 del Reglamento de las inscripciones del Registro Mercantil, el Joint Venture se inscribirá en la partida correspondiente a cada sociedad o persona natural interviniente.

Cuando el Joint Venture este conformado por empresas extranjeras o extranjeras y peruanas para el desarrollo de actividades en el Perú, tales empresas podrán realizar negocios a través de apoderado inscrito en el Registro Mercantil para lo cual se abren partidas especiales.

10.2. Normas Sectoriales

La ausencia del marco legal específico para el Joint Venture no significa, sin embargo, que la legislación peruana desconozca o ignore al Joint Venture. Es así como en la legislación nacional se puede encontrar las siguientes disposiciones relativas al contrato de Joint Venture:

- Decreto Supremo N° 010 - 88 - PE (23-03-88) que introduce por primera vez el término Joint Venture.
- Decreto Legislativo N° 662 (02-09-91), Ley de Promoción de la Inversión Extranjera.
- Reglamento de la Ley de impuesto a las Ventas e Impuesto Selectivo al Consumo.
- Decreto Legislativo N° 674 (27-09-91), Ley de Crecimiento de la Inversión Privada.
- Decreto Legislativo N° 708 (14-11-91), Ley de Promociones de Inversiones en el Sector Minero.

- Decreto Legislativo N° 757 (13-11-91), Ley Marco para el Crecimiento de la Inversión Privada, que establece garantías aplicables a los que concurren en una co-inversión.
- Decreto Supremo N° 014 - 92 - EM (04-06-92), que incluye normas referentes al contrato de riesgo compartido.
- Decreto Supremo N° 162 - 92-EF (12-10-92), Reglamento de los Decreto Legislativo 662 y 757.

El anterior Marco Jurídico, es complementado con Convenios Multilaterales, tales como el Convenio MIGA (Acuerdo de Garantías de Inversiones Multilaterales Diciembre de 1990) y el Convenio OPIC (Corporación Privada de Inversión en Otros Países, Noviembre de 1992).

Igualmente cumplen el mismo fin los Tratados Bilaterales con Suiza, Tailandia, Alemania, Corea del Sur, Países Bajos, Suecia, Reino Unido, Italia, Francia, Canadá, Chile y Argentina entre otros.

2.1. Marco Conceptual

- **Agua:** Se conoce como agua dulce al agua que contiene una cantidad mínima de sales disueltas (a diferencia del agua de mar, que es salada). A través de un proceso de potabilización, el ser humano logra convertir el

agua dulce en agua potable, es decir, apta para el consumo gracias al valor equilibrado de sus minerales.

- **Alcantarillado:** Todo sistema de evacuación y tratamiento de los residuos urbanos e industriales por el que se logre su eliminación con absoluta garantía de orden higiénico» y estableciendo que «todo plan de saneamiento tendrá como condición previa un abastecimiento de aguas adecuadamente resuelto». Sin embargo, hoy, se ha superado la concepción sanitaria y estos temas se vinculan más a la protección del medio ambiente y a la racional utilización de los recursos naturales, aludiéndose integradamente al «ciclo del agua» (abastecimiento y saneamiento) y, aún, el concepto de saneamiento se emplea en un sentido amplio comprensivo tanto del abastecimiento y eliminación de aguas como de la recogida y eliminación de residuos sólidos urbanos. (Enciclopedia Jurídica, 2014)
- **Cláusula Penal:** En un contrato, cláusula por la cual el deudor, si falta a su compromiso, tendrá que pagar al acreedor una suma de dinero cuyo monto, fijado de antemano, es independiente del perjuicio irrogado. (Enciclopedia Jurídica, 2014)
- **Contrato:** Relación basada en un acuerdo o convención. Generalmente se identifica con un negocio bilateral de carácter patrimonial. El contrato consta, al igual que el negocio jurídico, de elementos esenciales, naturales y accidentales. Convención que hace surgir una o más obligaciones, y por la cual se crea o trasfiere un derecho real. (Enciclopedia Jurídica, 2014).
- **Consortio:** instrumento jurídico para la cooperación económica, técnica y administrativa entre la Administración local y la Administración del

Estado y de las Comunidades Autónomas, tanto en servicios locales como en asuntos de interés común, de carácter voluntario y que no implica la creación de una nueva persona jurídica. (Enciclopedia Jurídica, 2014)

- **Convenio de Exclusividad:** Pacto que acompaña a algunos contratos singularmente de agencia, concesión y suministro, por virtud del cual una de las partes (exclusivista) pasa a disfrutar de una cierta posición de monopolio o privilegio en cuanto que la otra parte se impone el deber de abstenerse u omitir actos y negocios con terceros del tipo de aquel al que se adhiere la exclusiva o sobre el objeto al que éste se refiere. La exclusiva debe someterse a límites temporales y espaciales. (Enciclopedia Jurídica, 2014)
- **Derecho al Agua:** Es el conjunto normativo y doctrinal que regula la propiedad y el uso de las aguas continentales, así como el ciclo hidrológico. Inciden en esta materia normas de diferentes ramas jurídicas. Con predominio evidente de las reglas civiles y administrativas, concurren también normas registrales e internacionales. Por ello, como especialidad jurídica, el Derecho de aguas tiene carácter interdisciplinario. En cualquier caso, la relación de derecho privado entre el propietario de un fundo y el agua que se encuentra en él está fuertemente matizada por los intereses públicos implicados, resultando de ello un régimen restrictivo de la iniciativa privada y un predominio creciente de la intervención estatal. (Enciclopedia Jurídica, 2014).
- **Desagüe:** Un desagüe, desaguadero, sumidero o simplemente un drenaje o sistema de drenaje está diseñado para drenar el exceso de lluvia y agua superficial desde calles pavimentadas, playas de

estacionamiento, aceras y azoteas. Los desagües varían en diseño desde pequeños pozos secos residenciales a grandes sistemas municipales (Educalingo) **Empresa:** Unidad económica que implica la aplicación de medios humanos y materiales de producción o de distribución de las riquezas, que se funda en una organización previamente establecida. (Enciclopedia Jurídica, 2014)

- **Fin lucrativo:** Ganancia o utilidad. Beneficio de una inversión o de cualquier acto de comercio. Ganancia, provecho, utilidad o beneficio que se obtiene de alguna cosa. Más especialmente, el rendimiento conseguido con el dinero. Los intereses réditos.
- **Inversión extranjera:** Invertir bienes o caudales, es emplearlos o colocarlos en aplicaciones productivas. Toda inversión requiere la utilización de un capital para llevarse a efecto. Cuando la inversión se realiza en el mismo Estado por nacionales residentes, con capital procedente del propio Estado, no se plantea problema alguno. Los problemas surgen cuando los extranjeros, o los que residen en el extranjero, pretenden invertir en un Estado distinto al de su nacionalidad o residencia; o también cuando los nacionales pretenden invertir caudales internos en un Estado extranjero. Estos son los dos grandes aspectos de la problemática que surge al poner en relación a los conceptos de inversión y nacionalidad o residencia. Ya que, tradicionalmente, los Estados han sido reacios a admitir a los inversores foráneos, de un lado, por la dependencia internacional que ello puede crear en el ámbito de la política del propio Estado (colonialismo financiero) y, de otro lado, por la idea de protección de la industria nacional, a que el

capital generado en el ámbito estatal se transfiriere a otros Estados, por la pérdida de riqueza que, inicialmente, ello supone para el propio. No obstante, modernos estudios han demostrado que la circulación internacional de bienes y capitales puede contribuir a incrementar la riqueza de quien realiza la inversión y de quien la recibe. (Enciclopedia Jurídica, 2014)

- **Gestión Pública:** La gestión pública en el Perú constituye el eje central del desarrollo del país, se encarga de gestionar, administrar todos los recursos pertenecientes al Estado, con la finalidad de suplir las necesidades de la población así mismo la gestión pública está encargada de dinamizar de manera sostenida en desarrollo del Perú en las 03 regiones. (instituto Interamericano)
- **Joint Venture:** La Joint Venture Es una asociación estratégica temporal (de corto, mediano o largo plazo) de organización, una agrupación o alianza de personas o grupos de empresas que mantienen su individualidad e independencia jurídica pero que actúan unidas bajo una misma dirección y normas, para llevar adelante una operación comercial determinada, donde se distribuyen las inversiones, el control, responsabilidades, personal, riesgos, gastos y beneficios. Se traduce como un negocio conjunto, una inversión conjunta o una “colaboración empresarial”.
- **Potabilización:** En la potabilización del agua tiene por finalidad reducir los contaminantes tóxicos: metales pesados como fierro, plomo; sustancias tóxicas como arsénico, antimonio, cianuros, nitratos, nitritos, sulfatos, sulfitos y eliminar el calcio, bario. Asimismo, eliminar la dureza del agua

para uso doméstico y preservar con cloro y flúor que impiden la presencia de microorganismos nocivos para la salud. Tratamientos para el agua potable Cuando el agua no es naturalmente potable se hace un tratamiento corrector; este tratamiento corrector o potabilizador puede ser físico, químico, microbiológico. (Sedapar)

- **Recurso Hídrico:** Los recursos hídricos son los cuerpos de agua que existen en el planeta, desde los océanos hasta los ríos pasando por los lagos, los arroyos y las lagunas. Estos recursos deben preservarse y utilizarse de forma racional ya que son indispensables para la existencia de la vida. El problema es que, aunque en su mayoría son recursos renovables, la sobreexplotación y la contaminación que provocan diversas actividades humanas hacen que los recursos hídricos estén en riesgo. Su capacidad de regeneración muchas veces no resulta suficiente ante el ritmo de uso. (Definición .de)
- **Saneamiento:** El uso más frecuente del concepto de saneamiento se asocia a la ecología. El término se emplea para nombrar al procedimiento cuya finalidad es mejorar la calidad ambiental de una región o de un lugar. El saneamiento, de este modo, implica reducir la contaminación para proteger la salud ambiental. Para sanear un determinado espacio, hay que tratar las aguas residuales, recoger los residuos y minimizar las emisiones de gases contaminantes, entre otras cuestiones que deben considerarse. (Definición.de)
- **Sociedad:** Contrato por el cual dos o más personas deciden poner alguna cosa en común para repartirse los beneficios, las ganancias o las pérdidas que de ello se sigan. Esta voz designa también la persona moral creada por

este contrato y cuyo patrimonio está constituido por los bienes aportados por todos y cada uno de los asociados. (Enciclopedia Jurídica, 2014)

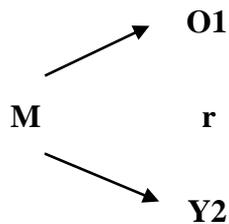
- **Tarifa:** Disposición reglamentaria que fija el monto de la renta pagada por el particular usuario de un servicio público.

III. METODO

3.1. Tipo de Investigación

Se aplicó la Investigación Sustantiva, con sus niveles Descriptivo y Explicativo, para Sánchez C., H. y Reyes M., C. (2017 p. 38), en su libro Metodología y Diseños de la investigación científica, define "... como aquella que trata de responder a los problemas teóricos o sustantivos, en tal sentido, está orientada, a describir, explicar, predecir o retrodecir la realidad".

El diseño que se aplicó, fue el diseño descriptivo correlacional:



3.2. Población y Muestra

La población y la muestra de estudio será la misma por lo que consideramos un muestreo censal.

Estará constituido por:

Tabla 1

Muestra de estudio.

CARGO	NÚMERO	%
Funcionarios de SEDAPAL	5	7
Trabajadores de SEDAPAL	15	19
Empresarios subcontratistas	14	18
Abogados	44	56
TOTAL	78	100

La muestra estará conformada por:

- 5 Funcionarios de SEDAPAL, que forman el 7 % de la muestra.
- 15 Trabajadores de SEDAPAL, que forman el 19 % de la muestra.
- 14 Empresarios subcontratistas, que forman el 18 % de la muestra.
- 44 Abogados, que forman el 56 % de la muestra.

3.3. Operacionalización de variables

Tabla 2

Operacionalización de variables.

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
LA GESTION DE SEDAPAL COMO EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS DE SANEAMIENTO	Marco Normativo	<ul style="list-style-type: none"> - Ley N° 26338 - Ley N° 27332 - Ley 29338 - D. S. N° 020-2006
	Actividad Empresarial	<ul style="list-style-type: none"> - Proceso de Almacenamiento - Producción de Agua Potable - Alcantarillado - Tratamiento de Aguas Residuales
	Análisis FODA	<ul style="list-style-type: none"> - Debilidades - Fortalezas - Amenazas - Oportunidades
	Incumplimiento de Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> - Viabilidad Financiera - Mayor Acceso al Servicio - Sostenibilidad del Servicio - Modernización de la Gestión
EL CONTRATO DE JOINT VENTURE	Marco Normativo	<ul style="list-style-type: none"> - Normativa Extranjera - Código Civil - Normas Sectoriales - Contrato
	Características Especiales	<ul style="list-style-type: none"> - Contribución conjunta No Societaria - Riesgo Común - Objetivo Limitado - Animo de Lucro

	Proceso Formativo	<ul style="list-style-type: none"> - Due Diligence y convenios - Carta de Intención - Clausulado General - Contratos Satélites
	Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de Reglamentación Legal - Ventaja Económica y Financiera - Ventaja Jurídica - Ventaja Política

3.4. Instrumentos

- **Para la variable (X): LA GESTION DE SEDAPAL COMO EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS DE SANEAMIENTO**

Se aplicó una encuesta diseñada por la investigadora, considerando las 4 dimensiones, y cada una de ellas 4 preguntas, en total 16 preguntas, con alternativas tipo Likert.

En relación a la confiabilidad y validez de la encuesta, se obtuvo el siguiente resultado:

Confiabilidad: Es el resultado de la Prueba Piloto, llevado a cabo con 10 personas, obteniendo el siguiente resultado:

Tabla 3

Estadísticos de fiabilidad (1).

ESTADÍSTICOS DE FIABILIDAD (1)	
Alfa de Cronbach	N de elementos
, 892	16

El resultado refiere que la encuesta es *confiable en un 89,2%*.

Validez: Se ha llevado a cabo el Análisis de la prueba, RIT correlación ítem – total; sobre el valor mínimo esperado (0.2), siendo los resultados mayores al Mínimo esperado, por lo tanto la encuesta es VALIDA Y CONFIABLE.

- **Para la variable: (Y): EL CONTRATO DE JOINT VENTURE**

Se aplicó una encuesta diseñada por la investigadora, considerando las 4 dimensiones, y cada una de ellas 4 preguntas, en total 16 preguntas, con alternativas tipo Likert.

En relación a la confiabilidad y validez de la encuesta, se obtuvo el siguiente resultado:

Confiabilidad: Es el resultado de la Prueba Piloto, llevado a cabo con 10 personas, obteniendo el siguiente resultado:

Tabla 4

Estadísticos de fiabilidad (2).

ESTADÍSTICOS DE FIABILIDAD (2)	
Alfa de Cronbach	N de elementos
, 806	16

El resultado refiere que La Encuesta es *confiable en un 80,6%*.

Validez: Se ha llevado a cabo el Análisis de la prueba, RIT correlación ítem – total; sobre el valor mínimo esperado (0.2), siendo los resultados mayores al Mínimo esperado, por lo tanto la encuesta es **VALIDA Y CONFIABLE**.

3.5. Procedimientos

A fin de contrastar las hipótesis se llevará a cabo el siguiente procedimiento:

- Diseño de elaboración de encuestas
- Confiabilidad, a través del Alfa de Cronbach
- Trabajo de campo.
- Tabulación de datos en Excel.
- Aplicación del programa SPSS.

3.6 Análisis De Datos

Luego de la obtención de resultados, se aplicará los métodos analítico, y deductivo.

IV. RESULTADOS

4.1 Resultados descriptivos de la primera variable (X): Gestión de SEDAPAL como empresa prestadora de servicios de saneamiento

De acuerdo a los resultados, presentaremos, el resultado general de la variable y luego de cada una de las dimensiones de la variable.

4.1.1. Resultado general de la variable (X): Gestión de SEDAPAL como empresa prestadora de servicios de saneamiento

Tabla 5.

La Gestión de Sedapal como empresa prestadora de servicios de saneamiento

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	7	9,0
Medio	53	67,9
Alto	18	23,1
Total	78	100,0

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta

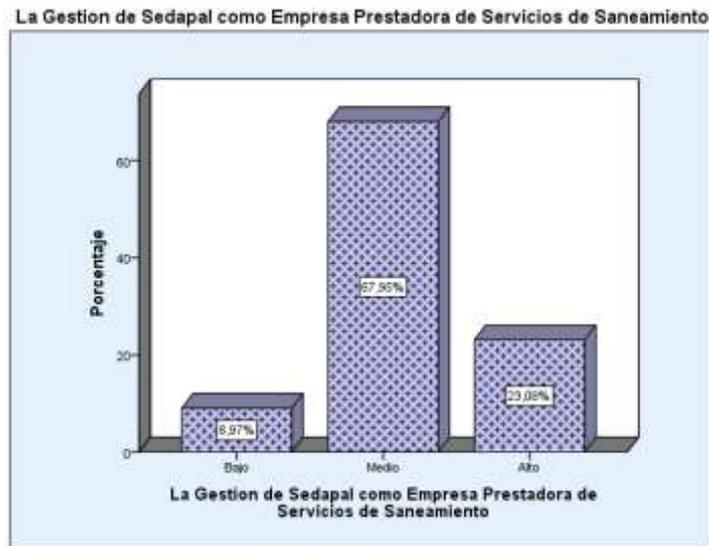


Figura 1. Gestión de SEDAPAL como empresa prestadora de servicios de saneamiento

Se observa que el 67.95% considera que la gestión de Sedapal como empresa prestadora de servicios de saneamiento es medio, mientras el 23.08% considera que la gestión de Sedapal como empresa prestadora de servicios de saneamiento es alto y el 8.97% considera que la gestión de Sedapal como empresa prestadora de servicios de saneamiento es bajo.

4.1.2. Resultado por dimensiones de la variable (X): Gestión de SEDAPAL como empresa prestadora de servicios de saneamiento: La variables está compuesta por 4 dimensiones; Marco normativo, actividad empresarial, análisis FODA, incumplimiento de objetivos, a continuación se verá los resultados de cada dimensión.

1. Marco Normativo

Tabla 6.

Marco Normativo.

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	16	20,5
Medio	51	65,4
Alto	11	14,1
Total	78	100,0

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta

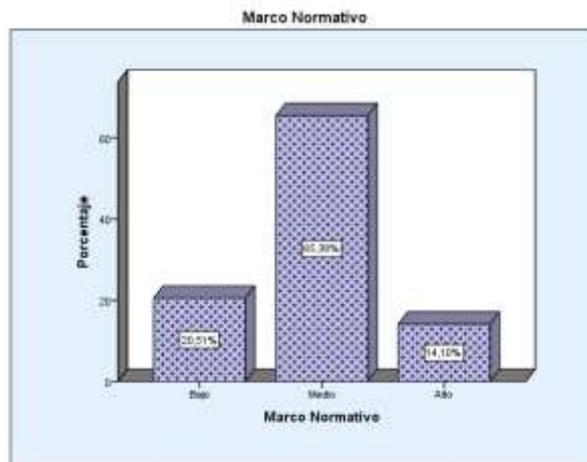


Figura 2. Marco Normativo

Se observa que el 65.38% considera que el marco normativo es medio, mientras que el 20.51% considera que el marco normativo es bajo y el 14.10% considera que el marco normativo es alto.

2. Actividad Empresarial

Tabla 7.

Actividad Empresarial

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	8	10,3
Medio	24	30,8
Alto	46	59,0
Total	78	100,0

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta

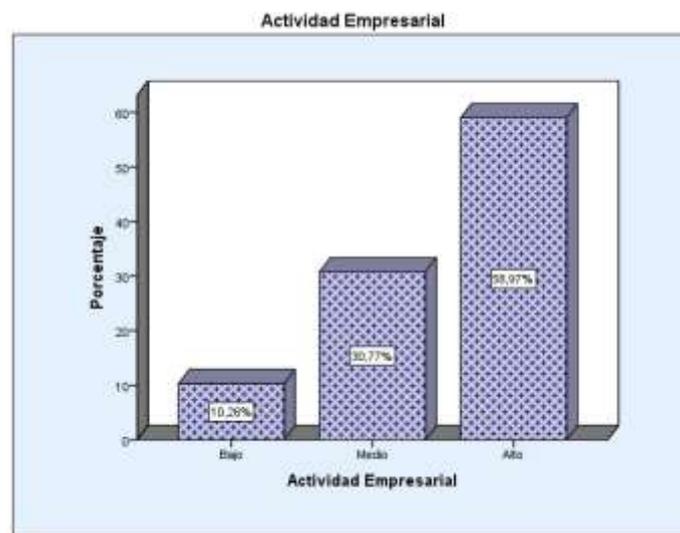


Figura 3. Actividad Empresarial

Se observa que el 58.97% considera que el proceso de almacenamiento es un actividad importante en la gestión de Sedapal es alto, mientras que el 30.77% considera que el proceso de almacenamiento es un actividad importante en la gestión de Sedapal es medio y el 10.26% considera que el proceso de almacenamiento es un actividad importante en la gestión de Sedapal es bajo.

3. Análisis FODA

Tabla 8.

Análisis FODA.

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	32	41,0
Medio	37	47,4
Alto	9	11,5
Total	78	100,0

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta

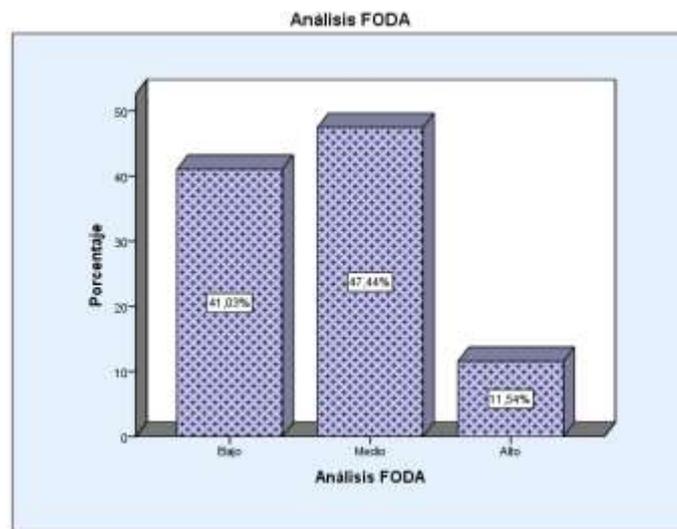


Figura 4. Análisis FODA

Se observa que el 47.44% considera que son prometedoras las oportunidades que presenta la gestión de Sedapal es medio, mientras que el 41.03% considera que son prometedoras las oportunidades que presenta la gestión de Sedapal es bajo y el 11.54% considera que son prometedoras las oportunidades que presenta la gestión de Sedapal es alto. **Incumplimiento de Objetivos**

4. *Incumplimiento de Objetivos*

Tabla 9.

Incumplimiento de Objetivos.

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	18	23,1
Medio	36	46,2
Alto	24	30,8
Total	78	100,0

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta

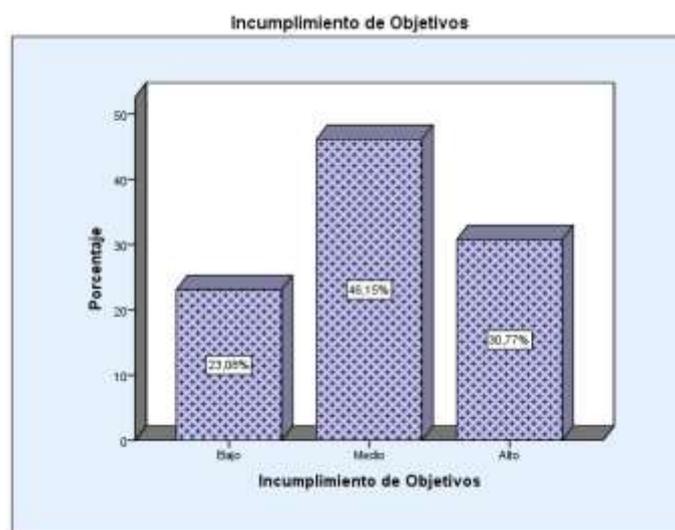


Figura 5. Incumplimiento de Objetivos

Se observa que el 46.15% considera que la sostenibilidad del servicio es un objetivo no cumplido por la gestión de Sedapal es medio, mientras que el 30.77% considera que la sostenibilidad del servicio es un objetivo no cumplido por la gestión de Sedapal es alto y el 23.08% considera que la sostenibilidad del servicio es un objetivo no cumplido por la gestión de Sedapal es bajo.

4.2 Resultados descriptivos de la primera variable (X): Contrato de Joint Venture

De acuerdo a los resultados, presentaremos, el resultado general de la variable y luego de cada una de las dimensiones de la variable.

4.2.1. Resultado general de la variable (Y): Contrato de Joint Venture:

La variables está compuesta por 4 dimensiones;

Tabla 10.

El Contrato de Joint Venture.

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	29	37,2
Medio	36	46,2
Alto	13	16,7
Total	78	100,0

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta

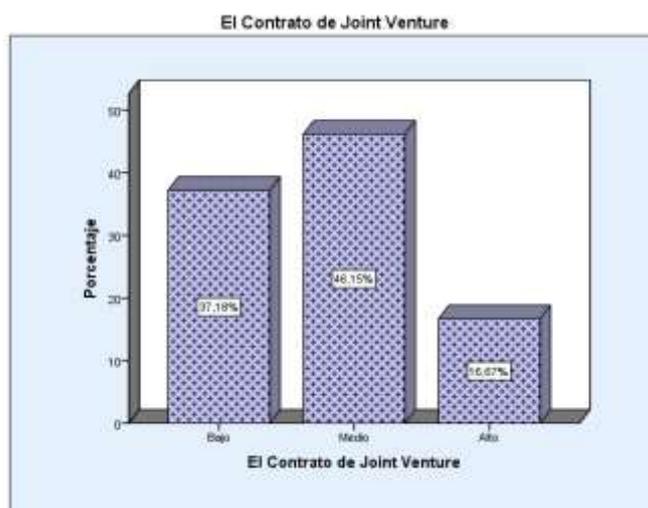


Figura 6. El Contrato de Joint Venture

Se observa que el 46.15% considera que el contrato de Joint Venture es medio, mientras que el 37.18% considera que el contrato de Joint Venture es bajo y el 16.67% considera que el contrato de Joint Venture es alto.

4.2.2. Resultado por dimensiones de la variable (Y): Contrato de Joint Venture, la variable está conformada por 4 dimensiones: Marco normativo, características especiales, proceso formativo y las ventajas, veremos a continuación cada uno de ellos.

1. Marco Normativo

Tabla 11.

Marco Normativo.

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	19	24,4
Medio	43	55,1
Alto	16	20,5
Total	78	100,0

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta

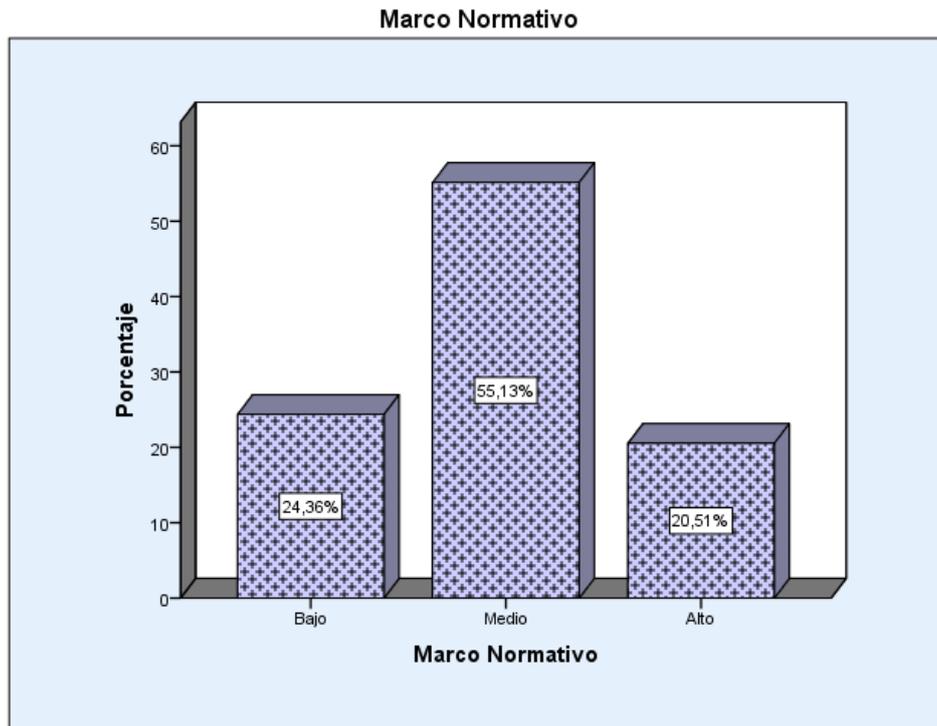


Figura 7. Marco Normativo

Se observa que el 55.13% considera que las normas sectoriales son parte del marco normativo del contrato de Joint Venture es medio, mientras que el 24.36% considera que las normas sectoriales son parte del marco normativo del contrato de Joint Venture es bajo y el 20.51% considera que las normas sectoriales son parte del marco normativo del contrato de Joint Venture es alto.

2. Características Especiales

Tabla 12.

Características Especiales.

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	16	20,5
Medio	51	65,4
Alto	11	14,1
Total	78	100,0

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta

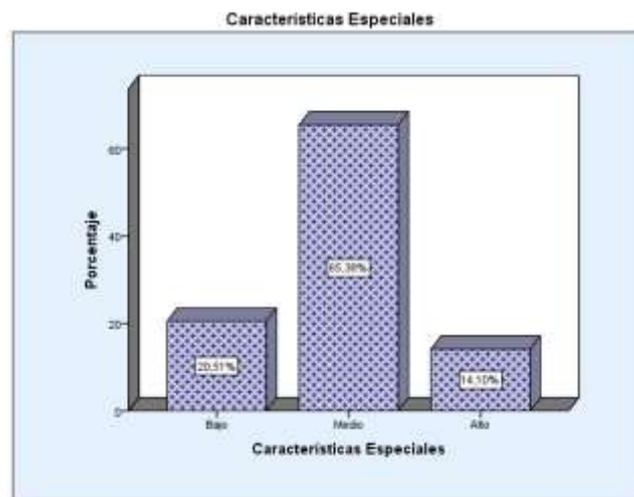


Figura 8. Características Especiales

Se observa que el 65.38% considera que las características especiales son medio, mientras que el 20.51% considera que las características especiales son bajo y el 14.10% considera que las características especiales son altas.

3. Proceso Formativo

Tabla 13.

Proceso Formativo.

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	5	6,4
Medio	53	67,9
Alto	20	25,6
Total	78	100,0

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta

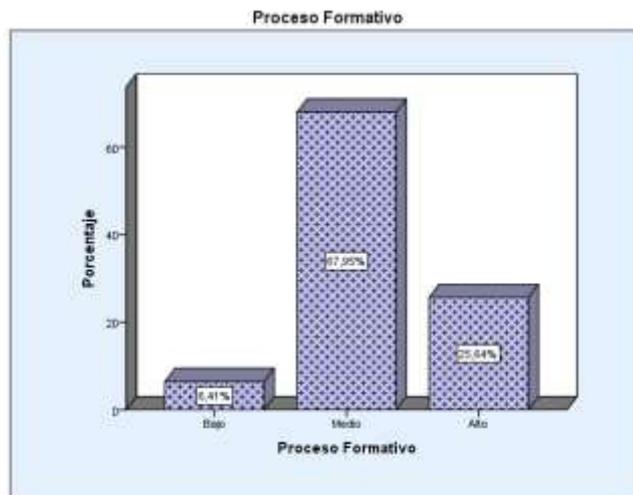


Figura 9. Proceso Formativo

Se observa que el 67.95% considera que los contratos satélites son recomendables y necesarios en el contrato de Joint Venture es medio, mientras que el 25.64% considera que los contratos satélites son recomendables y necesarios en el contrato de Joint Venture es alto y el 6.41% considera que los contratos satélites son recomendables y necesarios en el contrato de Joint Venture es bajo.

4. Ventajas

Tabla 14.

Ventajas.

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	4	5,1
Medio	29	37,2
Alto	45	57,7
Total	78	100,0

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta

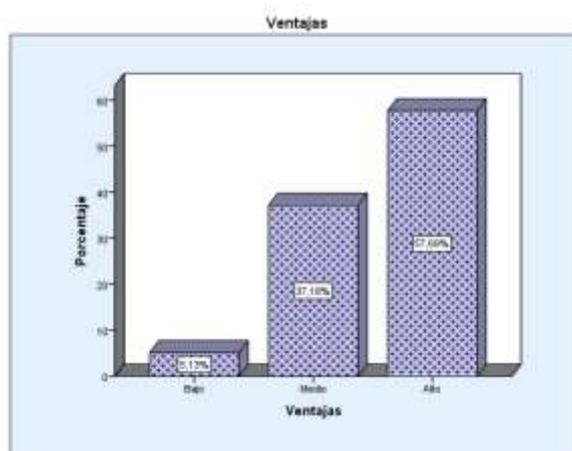


Figura 10. según Ventajas

Se observa que el 57.69% considera que existe ventaja económica y financiera en la celebración del contrato de Joint Venture es alto, mientras que el 37.18% considera que existe ventaja económica y financiera en la celebración del contrato de Joint Venture es medio y el 6.41% considera que existe ventaja económica y financiera en la celebración del contrato de Joint Venture es bajo.

4.3 PRUEBA DE NORMALIDAD:

A fin de conocer que estadístico se aplicará, a continuación, procedemos a aplicar la prueba de normalidad a ambas variables.

Tabla 15

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para la variable: La Gestión de Sedapal como Empresa Prestadora de Servicios de Saneamiento.

		La Gestión de Sedapal como Empresa Prestadora de Servicios de Saneamiento	Marco Normativo	Actividad Empresarial	Análisis FODA	Incumplimiento de Objetivos
N		78	78	78	78	78
Parámetros normales ^{a,b}	Media	47,14	10,63	13,88	11,29	11,33
	Desviación típica	4,690	2,678	2,107	1,629	3,090
Diferencias más extremas	Absoluta	,140	,170	,240	,197	,162
	Positiva	,140	,163	,158	,197	,107
	Negativa	-,122	-,170	-,240	-,149	-,162
Z de Kolmogorov-Smirnov		1,238	1,502	2,121	1,740	1,434
Sig. asintót. (bilateral)		,093	,022	,000	,005	,033

a. La distribución de contraste es la Normal.

b. Se han calculado a partir de los datos.

Tabla 16

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para la variable: El Contrato de Joint Venture.

		El Contrato de Joint Venture	Marco Normativo	Características Especiales	Proceso Formativo	Ventajas
N		78	78	78	78	78
Parámetros normales ^{a,b}	Media	46,17	11,41	11,79	11,55	11,41
	Desviación típica	6,131	1,663	1,804	2,283	2,483
Diferencias más extremas	Absoluta	,082	,159	,224	,166	,171
	Positiva	,082	,156	,224	,166	,137
	Negativa	-,079	-,159	-,199	-,155	-,171
Z de Kolmogorov-Smirnov		,727	1,404	1,978	1,463	1,508
Sig. asintót. (bilateral)		,666	,039	,001	,028	,021

a. La distribución de contraste es la Normal.

b. Se han calculado a partir de los datos.

Se observa en las tablas 15 y 16 se presentan los resultados de la prueba de bondad de ajuste de Kolmogorov Smirnov, lo cual se usó debido a que la base de datos está compuesta por más de 50 datos. Encontrando valores de p menores de 0.05; en tal sentido al demostrar que los datos no siguen una distribución normal, para contrastar las hipótesis, se deberá emplear estadísticas no paramétricas: Rho de Spearman

4.4. Prueba de hipótesis:

4.4.1 Hipótesis general

Ho: La gestión de SEDAPAL como empresa prestadora de servicios de saneamiento de saneamiento no se **beneficiaría positivamente** con el contrato de Joint Venture, en el distrito de Lima, año 2019.

Ha: La gestión de SEDAPAL como empresa prestadora de servicios de saneamiento de saneamiento se **beneficiaría positivamente** con el contrato de Joint Venture, en el distrito de Lima, año 2019.

Para lo cual se llevó a cabo el siguiente proceso:

1. Se estableció el **nivel de confianza** del 95% y un nivel de significancia de 0,05
2. La **elección de la prueba estadística**, que en este caso será el estadístico no paramétrico Rho de Spearman.
3. Resultado estadístico, ver la tabla a continuación.

Tabla 17.

Hipótesis general

		El Contrato de Joint Venture	
Rho de Spearman	La Gestión de Sedapal como Empresa	Coefficiente de correlación	,297**
	Prestadora de Servicios de Saneamiento	Sig. (bilateral)	,008
		N	78

4. Interpretación; comprobamos que entre la Gestión de Sedapal como Empresa Prestadora de Servicios de Saneamiento y el contrato de Joint Venture **existe una correlación positiva débil**, con un $r = ,297$, sin embargo es significativa porque $P > 0.05$.

5. Decisión; se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna, demostrando efectivamente que la la gestión de SEDAPAL como empresa prestadora de servicios de saneamiento de saneamiento se beneficiaría positivamente con el contrato de Joint Venture, en el distrito de Lima, año 2019.

4.4.2 Hipótesis específicas:

Hipótesis Específica 1:

Ho: El marco normativo aplicable a la gestión de Sedapal como empresa prestadora de servicios de saneamiento **no proporciona las bases** para el contrato de Joint Venture, en el Distrito de Lima año 2019.

Ha: El marco normativo aplicable a la gestión de Sedapal como empresa prestadora de servicios de saneamiento **proporciona las bases** para el contrato de Joint Venture, en el Distrito de Lima año 2019.

Para lo cual se llevó a cabo el siguiente proceso:

1. Se estableció el **nivel de confianza** del 95% y un nivel de significancia de 0,05
2. La **elección de la prueba estadística**, que en este caso será el estadístico no paramétrico Rho de Spearman.
3. Resultado estadístico, ver la tabla a continuación.

Tabla 18

Hipótesis Específica 1.

		El Contrato de Joint Venture	
		Coefficiente de correlación	,315**
Rho de Spearman	Marco Normativo	Sig. (bilateral)	,005
		N	78

4. Interpretación, comprobamos que entre Marco Normativo y el contrato de Joint Venture **existe una correlación positiva débil**, con un $r = ,315$, sin embargo es significativa porque $P > 0.05$.

5. Decisión; se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna, demostrando efectivamente que el marco normativo aplicable a la gestión de Sedapal como empresa prestadora de servicios de saneamiento **proporciona las bases** para el contrato de Joint Venture, en el Distrito de Lima año 2019.

Hipótesis Específica 2:

H₀: La actividad empresarial en la gestión de Sedapal como empresa prestadora de servicios de saneamiento **no favorece la celebración** del contrato de Joint Venture, en el Distrito de Lima año 2019.

Ha: La actividad empresarial en la gestión de Sedapal como empresa prestadora de servicios de saneamiento **favorece la celebración** del contrato de Joint Venture, en el Distrito de Lima año 2019.

Para lo cual se llevó a cabo el siguiente proceso:

1. Se estableció el **nivel de confianza** del 95% y un nivel de significancia de 0,05
2. La **elección de la prueba estadística**, que en este caso será el estadístico no paramétrico Rho de Spearman.
3. Resultado estadístico, ver la tabla a continuación.

Tabla 19.

Hipótesis Específica 2.

		El Contrato de Joint Venture	
		Coefficiente de correlación	,162
Rho de Spearman	Actividad Empresarial	Sig. (bilateral)	,157
		N	78

4. Interpretación, comprobamos que entre Actividad Empresarial y el contrato de Joint Venture **existe una relación positiva débil**, con un $r = 0,162$; sin embargo es significativa porque $P > 0.05$.
5. Decisión, se rechaza la hipótesis alterna y se acepta la nula. Es decir que la actividad empresarial en la gestión de Sedapal como empresa prestadora de servicios de saneamiento **no favorece la celebración** del contrato de Joint Venture, en el Distrito de Lima año 2019

Hipótesis Específica 3:

Ho: El análisis FODA de la gestión de Sedapal como empresa prestadora de servicios de saneamiento **no contribuye a la celebración** del contrato de Joint Venture, en el Distrito de Lima año 2019.

Ha: El análisis FODA de la gestión de Sedapal como empresa prestadora de servicios de saneamiento **contribuye a la celebración** del contrato de Joint Venture, en el Distrito de Lima año 2019.

Para lo cual se llevó a cabo el siguiente proceso:

1. Se estableció el **nivel de confianza** del 95% y un nivel de significancia de 0,05
2. La **elección de la prueba estadística**, que en este caso será el estadístico no paramétrico Rho de Spearman.
3. Resultado estadístico, ver la tabla a continuación.

Tabla 20

Hipótesis Específica 3.

		El Contrato de Joint Venture	
		Coefficiente de correlación	,027
Rho de Spearman	Análisis FODA	Sig. (bilateral)	,815
		N	78

4. Interpretación; comprobamos que entre Análisis FODA y el contrato de Joint Venture **no existe** una correlación al obtener un valor de $r = 0,027$ y un valor de significancia de $P > 0,05$.
5. Decisión; se rechaza la hipótesis alterna y se acepta la nula: Es decir El análisis FODA de la gestión de Sedapal como empresa prestadora de servicios de saneamiento **no contribuye** a la celebración del contrato de Joint Venture, en el Distrito de Lima año 2019.

Hipótesis Específica 4:

Ho: El incumplimiento de objetivo en la gestión de Sedapal como empresa prestadora de servicios de saneamiento **no viabiliza la celebración** del contrato de Joint Venture, en el Distrito de Lima año 2019.

Ha: El incumplimiento de objetivo en la gestión de Sedapal como empresa prestadora de servicios de saneamiento **viabiliza la celebración** del contrato de Joint Venture, en el Distrito de Lima año 2019.

Para lo cual se llevó a cabo el siguiente proceso:

1. Se estableció el **nivel de confianza** del 95% y un nivel de significancia de 0,05
2. La **elección de la prueba estadística**, que en este caso será el estadístico no paramétrico Rho de Spearman.
3. Resultado estadístico, ver la tabla a continuación.

Tabla 21

Hipótesis Específica 4.

		El Contrato de Joint Venture
	Coeficiente de correlación	,031
Rho de Spearman	Incumplimiento de Objetivos	Sig. (bilateral) ,789
	N	78

4. Interpretación; comprobamos que entre el Incumplimiento de Objetivos y el contrato de Joint Venture no existe una correlación por mostrar un $r= 0,031$ y una significancia de $P > 0,05$.
5. Decisión, se rechaza la hipótesis alterna y se acepta la nula. Es decir que el incumplimiento de objetivo en la gestión de Sedapal como empresa prestadora de servicios de saneamiento **no viabiliza la celebración** del contrato de Joint Venture, en el Distrito de Lima año 2019.

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

5.1 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

De acuerdo a los resultados estadísticos, nos permitimos llevar a cabo la discusión.

Consideramos:

Hipótesis general:

Los resultados en la presente investigación señalan que **la gestión de SEDAPAL** como empresa prestadora de servicios de saneamiento **se beneficiaría positivamente** con el **contrato de Joint Venture**, en el distrito de Lima, año 2019, al obtener un valor de $r = ,297$ (correlación positiva débil), y un valor de significancia de $P > 0.05$, lo cual es indicativo de que, a un nivel medio alto, para la muestra materia de investigación resulta evidente que la actividad económica de SEDAPAL como empresa estatal orientada a la captación, potabilización y distribución de agua para uso doméstico, industrial y comercial, así como el servicio de alcantarillado, disposición de excretas, e inclusive acciones de protección del medioambiente, podría experimentar mejoras en la calidad de su servicio e incluso la ampliación del mismo, más allá de Lima Metropolitana y el Callao, extendiéndose a otras

zonas de nuestra capital. Ello en la medida que busque vincularse al sector privado, a través de contratos asociativos que le permitan una gestión más eficiente y eficaz del recurso hídrico, como sería el caso de los Joint Venture.

A este efecto, consideramos que la muestra es consciente que nuestro país, pese a sus dificultades políticas, sociales y económicas, constituye un escenario importante para hacer negocios, debido al modelo económico social de mercado constitucionalmente adoptado, el cual propicia la inversión privada, en la medida que el Estado asume una función promotora y orientadora de la economía.

Sin embargo, la baja correlación de los resultados estaría dada por que el Joint Venture, como contrato, no se encuentra muy difundido en nuestro país, así como tampoco existen estudios estadísticos de las empresas que vienen utilizando esta forma de asociación contractual para mejorar sus procesos y gestión; otro factor negativo es que este tipo de negociación no se registra en ninguna entidad.

En cambio, la ausencia de un marco legal general se percibe como una ventaja de esta modalidad contractual, toda vez que las partes celebrantes puedan establecer en forma completa las estipulaciones que más convengan a sus intereses y a las características del negocio a realizar, sin tener que sujetarse a moldes normativos rígidos; dejando a salvo, el cumplimiento de normas imperativas de orden público, moral y de buenas costumbres.

Los resultados obtenidos convergen con los expresados por **Ramírez, N. (2016)** en su tesis *“La Asociación Público Privada como Alternativa de Solución de los Problemas de Distribución de Agua Potable en la Ciudad de Lima”* donde el autor concluye que el éxito de una asociación público privada (APP) involucra una activa iniciativa del Estado promoviendo la inversión privada y estableciendo un marco jurídico estable para las inversiones, sin dejar de velar por el interés público. Es decir que, el Estado deberá buscar un equilibrio económico financiero, que permita al inversor privado participar de manera transparente y eficiente, minimizando los riesgos que pueda sufrir su inversión por una mala técnica contractual. Asimismo se debe involucrar positivamente a la ciudadanía en los proyectos de inversión privada, a efectos de que se encuentre debidamente informada sobre los beneficios que ofrecen estas alianzas estratégicas y disipar el temor de que se vean sometidos a un estado de desprotección.

De otro lado, nuestra investigación se complementa con la tesis de **Nuñez, W. (2018)** titulada *“El Derecho Fundamental al agua dentro del marco del servicio público de Agua Potable en el Ecuador”*; en la cual el autor vislumbra los efectos negativos de no emplear soluciones intermedias para la administración del recurso hídrico, como son las alianzas estratégicas y más bien optar por mecanismos económicos y políticos tendientes a la privatización del servicio de agua potable, donde el ciudadano no tiene ningún grado de participación en la gestión del agua, ni ante el ente de control Estatal, ni mucho menos en la entidad concesionaria, todo lo cual lo coloca en estado de indefensión y vulneración al derecho fundamental al agua. A este respecto

cita como ejemplo el caso del Estado Plurinacional de Bolivia, posterior al proceso de privatización del agua en Cochabamba y El Alto, donde se establecieron varias situaciones que reivindican situaciones de orden social, económico y político.

Hipótesis Específica 1: Los resultados señalan que se acepta la hipótesis alterna de investigación; es decir que **el marco normativo** aplicable a la gestión de Sedapal como empresa prestadora de servicios de saneamiento **proporciona las bases para el contrato de Joint Venture**, en el Distrito de Lima, al obtener un valor $r = ,315$, (**correlación positiva débil**), y un valor de significancia de $P > 0.05$, lo que significa que para la muestra materia de análisis, el sector de Empresas Prestadoras de Servicios de Saneamiento (EPS) y en particular el caso SEDAPAL, se desenvuelve con la participación de varios actores, que desarrollan sus actividades en función a un marco normativo predeterminado donde se regulan por ejemplo, las condiciones de la prestación de los servicios de saneamiento, las funciones, atribuciones, responsabilidades derechos y obligaciones de las entidades vinculadas a la prestación de los servicios de saneamiento y los derechos y obligaciones de los usuarios. Así también se estipula los regímenes empresariales, la regulación de las tarifas, la participación del sector privado y el uso de los bienes públicos y de terceros para la prestación de los servicios de saneamiento (**Ley General de Servicios de Saneamiento – Ley N° 26338 y su reglamento**).

Dentro de dicho marco normativo donde se norma, dirige, coordina, ejecuta y supervisa la política nacional y acciones del sector en materia de saneamiento, no pasa desapercibido el estado de Emergencia en que se encuentra la infraestructura para la prestación de servicio de saneamiento. Siendo esta la razón por la que se han venido dictando normas que flexibilizan las condiciones para la inversión y financiamiento de proyectos de inversión **(Decreto Supremo N° 020-2006 Vivienda)**.

Es justo a partir de estas deficiencias en la infraestructura y el servicio provisto por la empresa estatal, advertidas en el propio marco normativo que las regula, donde surge como una posible solución la opción de vincular al sector privado en al menos cierta parte de la gestión relacionada con la prestación del servicio de saneamiento. Dicha participación tiene la posibilidad de realizarse a través de la asociación público-privada, mediante la celebración de alianzas estratégicas como el joint venture.

Los resultados obtenidos no son coincidentes con los de **Heredia, C. (2005)** en su tesis *“Estudio de las Ineficiencias en la Gestión de SEDAPAL y Propuesta de una Tarifa Justa como Solución. Periodo: 1996-2004”*, para quien si bien SEDAPAL, en su gestión durante el periodo de análisis 1996-2004, muestra ineficiencias en el sentido productivo, y que la causa principal del mismo se debe a que las inversiones han ido disminuyendo a lo largo de los años, desatendiendo a la creciente demanda poblacional, sin embargo, dicho autor no recomienda concesionar a Sedapal, indicando que dicha entidad aún no se encuentra con la experiencia suficiente en contratos

regulatorios para que sea exitosa y beneficiosa para todos, en cambio, se sugiere como objetivo de mediano plazo reformar el sistema de incentivos para gestionar a Sedapal de una manera más eficiente.

Por el contrario, nuestra investigación coincide con la tesis de **Martínez-Alonso, J. (2016)** en su tesis “*La Gestión Contractual de los Servicios Públicos Locales*” para quien la concesión es una modalidad que debería utilizarse en la prestación de servicios públicos, cuya explotación reporte rendimientos significativos que permitan la recuperación de las inversiones efectuadas y la obtención de un beneficio al contratista que las ha financiado, todo ello bajo la premisa de una gestión eficiente y un riesgo operacional de demanda o suministro, o a ambos, que le ha sido transferido por la Administración titular. Asimismo, dentro del ámbito de estas posibles concesiones incluye al servicio de abastecimiento de agua potable.

Hipótesis Específica 2: Los resultados señalan que se acepta la hipótesis nula de investigación; es decir que **la actividad empresarial** en la gestión de Sedapal como empresa prestadora de servicios de saneamiento **no favorece la celebración** del contrato de Joint Venture, en el Distrito de Lima, al obtener un valor $r = 0,162$ (**relación positiva débil**); y un valor de significancia de $P > 0.05$, lo que es un indicativo de que si bien los servicios de agua potable y alcantarillado a nivel de Lima Metropolitana que desarrolla SEDAPAL, es una actividad económica con rentabilidad manifiesta y atractiva para el sector privado, un gran porcentaje de los encuestados ha

evidenciado un sentir, antes que una realidad objetiva, al considerar no viable el desarrollo de estas actividades mediante alianzas estratégicas, como sería la celebración de Joint Venture con empresas privadas que puedan brindar la infraestructura y equipamiento para abastecer la demanda respecto de este servicio elemental.

Ello lo interpretamos como la expresión de una latente preocupación que subsiste en la población civil en relación a la intervención del interés privado en la administración de un recurso fundamental para la vida, como es el agua potable, lo que se percibe opuesto al fin social que persigue SEDAPAL como empresa pública al servicio de los estratos sociales menos favorecidos. Es por ello que el temor de una parte de la comunidad es que, ante un interés privado tendiente a la utilidad y rentabilidad a toda costa, podría orientar sus inversiones para proyectos de agua y alcantarillado en los sectores más pudientes, limitando el acceso a este servicio vital a los sectores más pobres.

Pese a ello, en la actualidad, los estudios económicos realizados en la región y en particular en el país, señalan un mayor consenso sobre el vínculo positivo entre la inversión privada y los servicios públicos, como una forma de reducir la pobreza, así como favorecer el crecimiento económico y la competitividad.

Los resultados obtenidos guardan relación con lo expresado por **Almeyda, M. (2018)** en su tesis *“Limitantes En La Gestion De Servicios De Saneamiento En El Ambito Rural Como Oportunidad De Participacion De*

La Empresa Privada”, quien concluye que la mala gestión de los servicios de saneamiento básico, obedece a la poca capacidad de gestión de los responsables de garantizar el acceso a estos servicios bajo un estándar de calidad, continuidad y sostenibilidad. Es por ello que arriba a la conclusión de que el estado peruano debe promover la participación del sector privado en la inversión para el financiamiento, operación y mantenimiento de la infraestructura de agua y saneamiento en las zonas rurales; añade que ello generará beneficios para el Estado y la comunidad como la aceleración de la ejecución de los proyectos y una adecuada gestión administrativa y operativa de la infraestructura, generando mejora en la calidad de vida de la población rural. Asimismo, indica que las bases normativas de esta participación están dadas en el Decreto Legislativo N° 1224, Decreto Legislativo del Marco de la Promoción de la Inversión Privada mediante Asociaciones Publico Privadas y Proyectos en Activos y puede definirse como un acuerdo entre el sector público y el privado en el cual este último incorpora inversión financiera, experiencia, y distribuye riesgos con el estado con el fin de crear, mejorar, o mantener infraestructura pública bajo el marco legal establecido.

Por otro lado nuestra investigación se complementa con lo señalado por **Melendez , I. (2015)** en su tesis *“La Responsabilidad Contractual y el Derecho Civil Patrimonial en la Gestión de los Contratos Estatales”* donde hace referencia a los contratos celebrados con el Estado, señalando que en los mismos resulta aplicable la regulación y demás instituciones contractuales del Derecho Civil, de esta forma el objeto de la obligación en ambos contratos es la prestación debida por el deudor contratista al acreedor contratante o

viceversa, y lo debido por el deudor contractual es siempre la ejecución de una conducta o un comportamiento que es lo que se conoce como “*la prestación contractual*”. En ese sentido, la prestación debida como objeto de la obligación tiene una relación directa con la tipología del contrato que contiene su naturaleza y esencia, pues su alcance patrimonial estará determinado por el carácter de resultado o de medio de sus obligaciones, y este se determina no solo por la autonomía de la voluntad de los contrayentes, sino de la misma nominación del contrato de obra, de concesión, de prestación de servicio, suministro, compra venta etc.

Hipótesis Específica 3: Los resultados señalan que se acepta la hipótesis nula de investigación; es decir que **El análisis FODA** de la gestión de Sedapal como empresa prestadora de servicios de saneamiento **no contribuye** a la celebración del contrato de Joint Venture, en el Distrito de Lima, al obtener un valor $r = 0,027$ (no existe correlación alguna entre variables) y un valor de significancia de $P > 0,05$, **lo cual es un indicativo** que guarda relación con los resultados obtenidos al evaluar la hipótesis 2, en la medida que evidencia una predisposición de la muestra analizada, proclive a rechazar la inversión privada en alianza estratégica con la gestión de SEDAPAL, para mejorar sus procesos y servicios, ante la preocupación de que ello pueda resultar en perjuicio de los estratos sociales menos favorecidos.

Es en ese sentido que encontramos una explicación para comprender porque siendo el **análisis FODA**, una eficaz herramienta de estudio situacional para analizar las características internas y la situación externa de SEDAPAL, a

efectos de descubrir sus fallas de planificación y elaborar una estrategia de futuro. Ello no es visto en relación con la posibilidad de que dicho análisis de las debilidades y fortalezas así como amenazas y oportunidades de la empresa estatal encargada de administrar los servicios de agua y alcantarillado en Lima Metropolitana, permita ofrecer un panorama atractivo para la inversión privada, favoreciendo su participación en la mejora de los procesos de gestión e infraestructura de SEDAPAL, mediante la celebración de contratos de Joint venture.

Ello no se condice con la realidad objetiva, donde barreras como la falta de recursos propios para llevar adelante proyectos de inversión, las ventajas que supone la administración de un servicio de primera necesidad, las dificultades para cubrir la demanda poblacional, así como la necesidad de ampliar el ámbito de sus operaciones, son algunos de los aspectos del análisis FODA, que sustentan como imperativo estratégico la inclusión del Sector Privado dentro de los proyectos de inversión en obras de saneamiento; siendo que dicha participación bien puede realizarse a través de la asociación contractual, público-privada.

Los resultados obtenidos en este punto de la investigación no convergen con los de **Ramírez, N. (2016)**, quien en su tesis *“La Asociación Público Privada como Alternativa de Solución de los Problemas de Distribución de Agua Potable en la Ciudad de Lima”* sostiene que el éxito de una asociación público privada (APP) depende de una adecuada combinación de planificación, dirección, y estrategias por parte del Estado, lo cual estimula la

participación del ámbito privado, y permite asumir de manera equitativa el riesgo que la inversión puede significar. Ello implica que la labor de promoción y fomento que realiza el Estado en pro de favorecer la inversión privada, en particular en el desarrollo de inversiones de saneamiento, comienza por ofrecer un panorama claro respecto de la real situación de la empresa encargada de la administración del agua.

De otro lado resulta importante para nuestra investigación, las conclusiones arribadas por **Martínez-Alonso, J. (2016)** en su tesis "*La Gestión Contractual de los Servicios Públicos Locales*" donde concluye que el reporte de los rendimientos de un determinado servicio público, es determinante para favorecer su explotación mediante la modalidad de la concesión entregada a la inversión privada. Esta planificación permite la recuperación de las inversiones efectuadas y la obtención de un beneficio al contratista que las ha financiado, siempre que haya sido estructurada sobre la base de una gestión eficiente y con sujeción al riesgo operacional de demanda o suministro, o a ambos, que le ha sido transferido por la Administración titular.

Hipótesis Específica 4: Los resultados señalan que se acepta la hipótesis nula de investigación; es decir que el **Incumplimiento de Objetivos** en la gestión de Sedapal como empresa prestadora de servicios de saneamiento **no viabiliza la celebración** del contrato de Joint Venture, en el Distrito de Lima, al obtener un valor de $r = 0,031$ (no existe correlación) y una significancia de $P > 0,05$, lo que significa que la inversión privada en el proceso de explotación y prestación del servicio hídrico, aún sigue siendo percibida por

gran parte de la población civil como un factor negativo, pues a pesar de ser conscientes de la incapacidad de SEDAPAL para atender la demanda poblacional de dicho recurso, no consideran que ello justifique la intervención de la inversión privada mediante contratos asociativos de Joint Venture.

Ello resulta una constante según las bases teóricas consultadas, donde la crítica a la gestión del recurso hídrico viene acompañada del debate sobre privatizar a SEDAPAL. Es así que frente a la escasez del agua y el incremento de la tarifa del servicio, atribuida a la negligencia de la citada empresa prestadora, hay quienes argumentan que los servicios privatizados, -como los referidos a la telefonía- experimentan una reducción a casi la mitad de la tarifa.

Lo cierto es que cerca de 800,000 habitantes de la capital no cuentan con el servicio de agua potable y más de 1.2 millones con alcantarillado. Más aún, dentro del ámbito de regulación de la Sunass, una cifra mayor a 2.1 millones de personas carecen todavía del servicio de agua potable y 3.7 millones del de alcantarillado. Sumado a esto, las ineficiencias en la gestión no se limitan a la propia provisión del servicio reflejado en dichas estadísticas. Existen problemas latentes en lo que a renovación de redes se refiere y al tratamiento de aguas residuales, las mismas que llegan al 16% de cobertura; sin mencionar a los damnificados producto de inundaciones y recortes de agua, suspensiones y cortes de agua intempestivos.

Este panorama se enrarece aún más teniendo en cuenta que la Cámara Peruana de la Construcción (Capeco) sostiene que este año la venta de viviendas en Lima Metropolitana se reducirá entre un 2% y un 3%, lo que impactará negativamente en el sector construcción, y una de las principales causas es la carencia de servicios de agua y saneamiento.

Ante esta realidad, expertos en la materia sostienen, en contrario de los resultados obtenidos, que la calidad de servicio y la ampliación en la cobertura de agua potable y alcantarillado por parte de SEDAPAL solo experimentara mejoras en la medida que las deficiencias en la infraestructura y el servicio provisto por dicha empresa estatal, se solucionen optando por vincular al sector privado en al menos cierta parte de su gestión. De esta manera se establece el nexo que vincula el incumplimiento de objetivos por parte de SEDAPAL con la urgencia de revertir este estado de cosas mediante la participación del sector privado a través de contratos asociativos que permitan garantizar una mayor calidad y cobertura de la provisión de agua para todos los ciudadanos.

Ello nos pone en el camino de concluir que si bien el sector público es quien gestiona el recurso del agua para todos los que vivimos en Lima Metropolitana y el Callao, ello sin embargo no debe entenderse como una limitante que ahogue todo cuanto incentivo privado quiera contribuir a un mejor manejo del mismo.

Los resultados obtenidos se apartan de lo previsto por **Almeyda, M. (2018)** en su tesis *“Limitantes En La Gestion De Servicios De Saneamiento En El Ambito Rural Como Oportunidad De Participacion De La Empresa Privada”*, para quien la principal causa que genera la mala gestión de los servicios de saneamiento básico, es la deficiente capacidad de gestión de la entidad a cargo, que no cumplen con un estándar de calidad, continuidad y sostenibilidad. Es ante esta situación que el autor considera recomendable que el Estado desarrolle una política de promoción y participación del sector privado en la inversión para el financiamiento, operación y mantenimiento de la infraestructura de agua, señalando que ello se traducirá en resultados beneficiosos para la sociedad, en la medida que se acelerará la ejecución de proyectos y mejorará la gestión tanto administrativa como operativa de la infraestructura. A este fin, el autor considera que la intervención de las empresas privadas puede materializarse mediante acuerdos entre el sector público y el privado, donde éste último se comprometa a brindar inversión financiera, experiencia, y distribuir riesgos con el Estado, contando a este fin con el marco legal que ofrece el Decreto Legislativo N° 1224, Decreto Legislativo del Marco de la Promoción de la Inversión Privada mediante Asociaciones Publico Privadas y Proyectos en Activos.

Por otro lado, los resultados de nuestra investigación se asemejan a lo advertido por **Nuñez, W. (2018)** en su tesis *“El Derecho Fundamental al agua dentro del marco del servicio público de Agua Potable en el Ecuador*, donde el autor hace hincapié en la necesidad de reflexionar sobre la consecuencias negativas que supone entregar a un este privado la prestación

del servicio público de agua potable, valiéndose a este efecto de mecanismos económicos y políticos cuestionables, donde el ciudadano no tenga oportunidad de participación alguna en la gestión del agua, con la consecuente indefensión y vulneración a su derecho fundamental al agua.

VI. CONCLUSIONES

PRIMERA Los resultados estadísticos muestran que la gestión de SEDAPAL como empresa prestadora de servicios de saneamiento de saneamiento se beneficiaría positivamente con el contrato de Joint Venture, en el distrito de Lima, año 2019. ($r = ,297$ y un $p < ,005$), lo que significa que la actividad económica de SEDAPAL como empresa estatal orientada a la captación, potabilización y distribución de agua para uso doméstico, industrial y comercial, así como el servicio de alcantarillado, disposición de excretas, e inclusive acciones de protección del medioambiente, podría experimentar mejoras en la calidad de su servicio e incluso la ampliación del mismo, más allá de Lima Metropolitana y el Callao, extendiéndose a otras zonas de nuestra capital. Ello en la medida que busque vincularse al sector privado, a través de contratos asociativos que le permitan una gestión más eficiente y eficaz del recurso hídrico, como sería el caso de los Joint Venture.

Sin embargo, esta forma contractual moderna no se encuentra muy difundida en nuestro país, así como tampoco existen estudios estadísticos de las empresas que vienen utilizando esta forma de asociación contractual

para mejorar sus procesos y gestión; otro factor negativo es que este tipo de negociación no se registra en ninguna entidad.

SEGUNDA

Los resultados estadísticos muestran que el marco normativo aplicable a la gestión de Sedapal como empresa prestadora de servicios de saneamiento proporciona las bases para el contrato de Joint Venture. ($r = ,315$ y un $p < ,005$), lo que significa que el sector de Empresas Prestadoras de Servicios de Saneamiento (EPS) y en particular el caso SEDAPAL, se desenvuelve con la participación de varios actores, que desarrollan sus actividades en función a un marco normativo predeterminado donde se regulan aspectos sobre la prestación de los servicios de saneamiento, las funciones, atribuciones, responsabilidades derechos y obligaciones de las entidades vinculadas a la prestación de dicho servicio, los derechos y obligaciones de los usuarios.

Pero también dentro de dicho marco normativo se observa una flexibilización de las condiciones que hacen viable la inversión y financiamiento de proyectos de inversión privada en materia de saneamiento, dado el estado de Emergencia en que se encuentra la infraestructura de

SEDAPAL. Es así que la norma se torna permisiva y auspiciosa para la celebración de alianzas estratégicas público privadas, bajo la modalidad de contratos asociativos modernos como puede ser el caso del joint venture.

TERCERA Los resultados estadísticos muestran que la actividad empresarial en la gestión de Sedapal como empresa prestadora de servicios de saneamiento no favorece la celebración del contrato de Joint Venture. ($r = ,162$ y un $p > ,005$), lo que significa que los servicios de agua potable y alcantarillado que brinda SEDAPAL a nivel de Lima Metropolitana, es una actividad económica con rentabilidad manifiesta y atractiva para el sector privado. Sin embargo, la población civil observa con cierta preocupación y rechazo la participación de las empresas privadas en la administración de un recurso fundamental como es el agua, potable, lo que se percibe opuesto al fin social que persigue SEDAPAL como empresa pública al servicio de los estratos sociales menos favorecidos. Es por ello que el temor de una parte de la comunidad es que ante un interés privado tendiente a la utilidad y rentabilidad a toda costa, podría orientar sus inversiones para proyectos de agua y alcantarillado en los sectores más pudientes,

limitando el acceso a este servicio vital a los sectores más pobres.

Sin embargo, esta percepción no se condice con los estudios económicos realizados en la región, que consideran positivo el vínculo entre la inversión privada y los servicios públicos, a efectos de desarrollar en forma asociadas la gestión de servicios de saneamiento, como una forma de reducir la pobreza, así como favorecer el crecimiento económico y la competitividad.

CUARTA

Los resultados estadísticos muestran que en análisis FODA de la gestión de Sedapal como empresa prestadora de servicios de saneamiento no contribuye a la celebración del contrato de Joint Venture. ($r = ,027$ y un $p > ,005$), lo que significa que El **análisis FODA** es una eficaz herramienta de estudio situacional que permite analizar las características internas y la situación externa de SEDAPAL, a efectos de descubrir las debilidades y fortalezas así como amenazas y oportunidades de la empresa estatal encargada de administrar los servicios de agua y alcantarillado en Lima Metropolitana. Ello con el fin de advertir sus fallas de planificación y elaborar una estrategia de futuro, que involucre la inversión privada, en los procesos de gestión e infraestructura de SEDAPAL, mediante la celebración de contratos de Joint venture.

De esta manera, las barreras para llevar adelante proyectos de inversión, las ventajas que supone la administración de un servicio de primera necesidad, las dificultades para cubrir la demanda poblacional, así como la necesidad de ampliar el ámbito de sus operaciones, son algunos de los aspectos que resultan relevantes y decisivos para que el Sector Privado decida involucrarse dentro de los proyectos de obras de saneamiento; lo cual es posible de verificar a través de la asociación contractual, público-privada.

Sin embargo, un sector de la comunidad civil rechaza la posibilidad de una alianza estratégica entre la inversión privada y la gestión de SEDAPAL, para mejorar sus procesos y servicios, ante la preocupación de que ello pueda resultar en perjuicio de los estratos sociales menos favorecidos.

QUINTA

Los resultados estadísticos muestran que el incumplimiento de objetivos en la gestión de Sedapal como empresa prestadora de servicios de saneamiento **no viabiliza la celebración** del contrato de Joint Venture. ($r = ,031$ y un $p > ,005$), lo que significa que La inversión privada en el proceso de explotación y prestación del

servicio hídrico, sigue siendo considerado como un factor negativo por cierto sector de la población civil, pues a pesar de ser conscientes de la incapacidad de SEDAPAL para atender la demanda poblacional de dicho recurso, no consideran que ello justifique la intervención de la inversión privada mediante contratos asociativos de Joint Venture.

Ello, sin embargo no se condice con las bases teóricas consultadas, donde se sostiene que la calidad de servicio y la ampliación en la cobertura de agua potable y alcantarillado por parte de SEDAPAL solo experimentara mejoras en la medida que las deficiencias en la infraestructura y el servicio provisto por dicha empresa estatal, se solucionen optando por vincular al sector privado en al menos cierta parte de su gestión. De esta manera se establece el nexo que vincula el incumplimiento de objetivos por parte de SEDAPAL con la urgencia de revertir este estado de cosas mediante la participación del sector privado a través de contratos asociativos que permitan garantizar una mayor calidad y cobertura de la provisión de agua para todos los ciudadanos.

Ello nos pone en el camino de concluir que si bien el sector público es quien gestiona el recurso del agua para todos los que vivimos en Lima Metropolitana y el Callao, ello sin embargo no debe entenderse como una limitante que ahogue todo cuanto incentivo privado quiera contribuir a un mejor manejo del mismo.

VII. RECOMENDACIONES

PRIMERA Es recomendable que SEDAPAL como empresa estatal orientada a la captación, potabilización y distribución de agua para uso doméstico, industrial y comercial, así como el servicio de alcantarillado, analice y evalúe la posibilidad de mejorar e incluso ampliar sus servicios a otras zonas más allá de Lima Metropolitana y el Callao, mediante la celebración de contratos asociativos con empresas del sector privado, a fin de hacer más eficiente y eficaz la gestión del recurso hídrico.

A este efecto, resulta relevante para dicho estudio, ahondar en un mayor conocimiento de las formas y ventajas que ofrece la contratación moderna, y el desarrollo que concretamente han experimentado en otros ámbitos del sector público, como es el caso del Joint Venture para la explotación de concesiones mineras.

A este fin se deberá tener presente, una ventaja especial que ofrece esta modalidad contractual, como es su autorregulación, toda vez que son las partes celebrantes quienes establecen en forma completa las estipulaciones que más convengan a sus intereses y a las características del negocio a realizar, sin tener que sujetarse a moldes

normativos rígidos. Ello sin perjuicio de salvaguardar el cumplimiento de normas imperativas de orden público, moral y de buenas costumbres.

SEGUNDA

Dado el estado de Emergencia en que se encuentra la infraestructura de SEDAPAL, se recomienda que esta empresa prestadora de los Servicios de Saneamiento cuente con una política de apertura a la inversión privada, estableciendo un marco normativo flexible, que posibilite la participación del sector privado en el financiamiento de proyectos en materia de saneamiento. Ello bajo la forma de alianzas estratégicas público privadas, concretada mediante contratos asociativos, como el joint venture.

Esta mayor apertura en modo alguno significa obviar el interés público, por ello debe sentar las bases jurídicas que permitan al inversor privado incursionar, de manera transparente y eficiente, en el proceso de gestión y administración del recurso hídrico. Asimismo, no se puede dejar de lado la opinión y participación ciudadana, a cuyo efecto deben establecerse canales de comunicación y foros de debate, donde sean debidamente informados respecto a los beneficios que ofrecen estas alianzas estratégicas, así como disipar sus temores e inquietudes en torno a este tema.

TERCERA Dada la manifiesta y atractiva rentabilidad que supone para el inversor privado las actividades empresariales que realiza SEDAPAL a nivel de Lima Metropolitana, aunado a la necesidad de desarrollar proyectos de inversión en dicho sector, son aspectos determinantes para concretar alianzas estratégicas con el sector privado mediante la celebración de contratos asociativos como el Joint Venture.

Sin embargo, a efectos del desarrollo sostenible de estos proyectos de inversión, se recomienda que en el proceso se involucre activamente a la población civil, difundiendo las bondades que ofrece esta modalidad contractual, autorregulada por las partes intervinientes a efectos de desvirtuar sus temores en relación a la intervención del interés privado en la administración de un recurso fundamental para la vida, como es el agua potable, lo que en algunos sectores aún se percibe opuesto al fin social que persigue SEDAPAL.

Así también, se debe dar a conocer el sustento técnico, económico y financiero de tales proyectos y como sus resultados van a permitir la reducción de la pobreza, así como favorecer el crecimiento económico y la competitividad de la región.

CUARTA

El empleo del **análisis FODA** constituye un instrumento idóneo para analizar situacionalmente como se encuentra SEDAPAL, en relación a sus debilidades y fortalezas así como amenazas y oportunidades como empresa estatal encargada de administrar los servicios de agua y alcantarillado en Lima Metropolitana.

Es por ello que antes del inicio de cualquier proyecto de inversión relacionado con el servicio del agua, se recomienda realizar un estudio pormenorizado respecto de las fallas de planificación y las ventajas operativas que presenta la empresa SEDAPAL. Esto permitirá elaborar una estrategia de futuro, que involucre, bajo bases informadas, la inversión privada, en los procesos de gestión e infraestructura de dicha entidad, mediante la celebración de contratos de Joint venture.

De esta manera, las barreras para llevar adelante proyectos de inversión, las ventajas que supone la administración de un servicio de primera necesidad, las dificultades para cubrir la demanda poblacional, así como la necesidad de ampliar el ámbito de sus operaciones, son algunos de los aspectos que la entidad debe dar a conocer y difundir por ser relevantes y decisivos para la contratación con el Sector

Privado bajo formas contractuales, público-privadas.

Asimismo se recomienda que esta información sea compartida y explicada a la población civil para que a partir del conocimiento situacional de SEDAPAL, y las opciones positivas que ofrece su alianza estratégicas con proyectos de inversión privada, contribuya a disipar los temores de un posible perjuicio en contra de los estratos sociales menos favorecidos.

QUINTA

Ante los estudios consultados donde se evidencia como SEDAPAL viene incumpliendo con la demanda social respecto al servicio del agua a su cargo, expresado en situaciones de escasez del recurso, el incremento de la tarifa del servicio, así como la falta de renovación de sus equipos, inundaciones, recortes, suspensiones y cortes de agua intempestivos; se recomienda mejorar la calidad del servicio que esta empresa brinda a la población capitalina e incluso ampliar su cobertura, mediante la celebración de contratos asociativos que permitan garantizar una mayor calidad y aprovisionamiento del recurso hídrico para los ciudadanos.

A este efecto se debe tener en cuenta que el incumplimiento de objetivos por parte de SEDAPAL es un

factor determinante que amerita una urgente toma de acciones a efectos de revertir las negativas consecuencias que este estado de cosas viene causando a la población limeña.

Ello en modo alguno significa que el sector público deba perder la gestión del recurso del agua, de lo que se trata es de no limitar el incentivo privado a efectos de contribuir a un mejoramiento en sus procesos y el cumplimiento de sus objetivos empresariales, mediante la participación del sector privado al que se vincula, al menos en cierta parte de su gestión valiéndose de la celebración de contratos asociativos como el join venture, con las ventajas autorregulativas que este ofrece.

VIII. REFERENCIAS

Arbañil Ch., B. (2007) *La Regulación Del Contrato De Joint Venture En El Ordenamiento Jurídico Peruano*. Ponencia Dentro Del II Congreso Nacional De Derecho Comercial In Memoriam De Ulises Montoya Manfredi. Recuperado en www.redjus.com

Arias-Schreiber P., M. *Contratos Modernos*. Gaceta Jurídica Editores. S.R.L. Lima.1999.

Arotoma Cacnahuaray, Sixto. (1999). *Factibilidad Operativa De Joint Venture En La Producción Y Comercialización De Frijol: Perú*. Tesis Para Optar El Grado De Magíster En Administración, Mención Comercio Internacional, FCA-UPG, UNMSM, Lima Perú.

Barandiaran H., J.(1988). *El Contrato De Joint Venture*, En Revista Peruana De Derecho De La Empresa, Contratos Y Empresa Nuevas Tendencias, Editorial Andina, Lima.

Bravo Melgar, Sydney Alex. (2003). *Contratos Atípicos E Innominados, Contratos Modernos Empresariales*. Ediciones Legales Iberoamericanas, Lima Perú.

Buchel, Bettina. (2002). *La Búsqueda Del Equilibrio De La Gestión De Joint Venture*. Harvard Deusto Bussiness Review, Bilbao. Recuperado en <https://www.harvard-deusto.com/la-busqueda-del-equilibrio-en-la-gestion-de-joint-ventures>

Caro N., J. (2007) *El Contrato De Joint Venture, En Los Contratos En El Derecho Privado*, Legis Editores, Colombia.

Castro, M. (2000) *Due Diligence En Los Negocios Internacionales*. Revista De Derecho Privado N° 25. Octubre 2000, Universidad de Los Andes.

Chris Tupac Y Hugo Cussato (2014), Servicio De Agua Potable Y Alcantarillado (Sedapal) Informe Anual. Recuperado en http://www.sedapal.com.pe/c/document_library/get_file?uuid=168511de-1118-4df0-9c63-85588583f209&groupId=1593749

Chulià V., E. y Beltrán A., T. (1996) *Aspectos Jurídicos De Los Contratos Atípicos*. Tomo I. José María Bosch Editor.S.L. Barcelona.

Colaiacovo, J.; Avaro, R.; De Sa Ribeiro R., M.; Narbona V., H. (1992) *Joint Venture Y Otras Formas De Cooperación Empresarial Internacional*. Ediciones Macchi. Buenos Aires.

E. Corcoran y otros (2010) *Sick Water? The Central Role Of Wastewater Management In Sustainable Development* (United Nations Environment Programme And United Nations Human Settlements Programme, 2010), Recuperado en <http://www.grida.no/publications/218>

Fernández Sánchez, Esteban. (1996). *Innovación, Tecnología Y Alianzas Estratégicas*. Editorial Civitas S. A., España.

Heredia Muñoz, Carlos Alberto (2005) *Estudio De Las Ineficiencias En La Gestión De Sedapal Y Propuesta De Una Tarifa Justa Como Solución Periodo 1996-2004*. Recuperado en cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2672/1/Heredia_mc.pdf

Kyle Onda Y Otros, (2012) *Global Access To Safe Water: Accounting For Water Quality And The Resulting Impact On Mdg Progress*, International Journal Of Environmental Research And Public Health, Vol. 9, Nº 3, Pág. 880. 2 Fondo De Las Naciones Unidas Para La Infancia.

Le Pera, Sergio (1998). *Joint Venture Y Sociedad*. Editorial Astrea. Buenos Aires. 1998.

Lentini, E. (2015) *El Futuro De Los Servicios De Agua Y Saneamiento En América Latina*. Recuperado en

<https://publications.iadb.org/es/publicacion/15452/el-futuro-de-los-servicios-de-agua-y-saneamiento-en-america-latina-desafios-de>.

Lucich, Ivan M. (1994). *Joint Venture En Busca De Competitividad*. Revista *1/2 De Cambio*, Lima.

Maguiña F., R. (2014) *Joint Venture : Estrategia Para Lograr La Competitividad Empresarial En El Perú*. Recuperado en

<https://Doi.Org/10.15381/Idata.V7i1.6119>

Maguiña F., Raúl. (2003). *La Globalización*. Editorial Universidad Nacional Agraria De La Selva, Tingo María, Perú. Recuperado en <https://publications.iadb.org/es/publicacion/15452/el-futuro-de-los-servicios-de-agua-y-saneamiento-en-america-latina-desafios-de>

Malca Guaylupo, Oscar. (1995). *Los Joint Venture Y La Promoción De Exportaciones*. Revista *Perú Exporta*, N° 224, Lima.

Marzorati, Osvaldo J. (1996). *Alianzas Estratégicas Y Joint Venture*. Editorial Astrea, Argentina.

Miquel R., J. (1998). *La Sociedad Conjunta (Joint Venture Corporación)*.
Editorial Civitas S. A., España.

Miranda A., M. (2003). *El Joint Venture En La Ley General De Sociedades*.
Revista Jurídica Del Perú, Año LIII, N° 50, Setiembre Del 2003,
Lima Perú.

Montoya A., U. y Montoya A., F. (2006) *Derecho Comercial*. Tomo III,
Editorial Grijley, Perú.

Organización Mundial De La Salud (2012), *Progress On Drinking Water And
Sanitation*. Recuperado en [https://www.unicef.org/reports/progress-
on-drinking-water-sanitation-and-hygiene-2019](https://www.unicef.org/reports/progress-on-drinking-water-sanitation-and-hygiene-2019)

Perez, Manuel (2019) *Análisis FODA o DAFO*. Recuperado en [https://foda-
dafo.com/](https://foda-dafo.com/)

Porter, Michael E. (1991). *La Ventaja Competitiva De Las Naciones*. Ediciones
Vergara, Argentina.

Sánchez, Manuel (2017). *Historia del Análisis FODA o DAFO*. Recuperado
en <https://foda-dafo.com/historia-del-analisis-foda-o-dafo/>

Sánchez, H. Reyes, C. (2017). Metodología y diseños en la investigación científica. Lima: Editorial Visión Universitaria.

Sierralta, Aníbal. (1997). *Joint Venture Internacional*. 2° Edición, Editorial Pontificia Universidad Católica Del Perú, Lima Perú.

Sierralta R., A. y Olavo B., L. (1993) *Aspectos Jurídicos Del Convenio Internacional*. Fondo Editorial De La Pontificia Universidad Católica Del Perú.

Sutton, S. (2004) *Preliminary Desk Study Of Potential For Self-Supply In Sub-Saharan Africa*. Recuperado en <https://sswm.info/node/3809>

Torres V., A. (1991) *Contrato De Joint Venture*. Revista De Derecho y CC PP. De La Facultad De Derecho de La UNMSM. Vól. 49. Lima.

Un-Water Decade Programme On Advocacy And Communication (), *Water And Cities Facts And Figures*. Pág. 2. Recuperado en <https://www.un.org/waterforlifedecade/what.shtml>

Velásquez, F. (1997). El Contrato De Joint Venture. Editorial Lexis Nexis, Santiago De Chile, Chile.

VIII. ANEXOS

TÍTULO:

LA GESTION DE SEDAPAL COMO EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS DE SANEAMIENTO Y EL CONTRATO DE JOINT VENTURE: UNA ESTRATEGIA VIABLE, EN EL DISTRITO DE LIMA- 2019

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
<p>PROBLEMA GENERAL</p> <p>¿De qué manera la gestión de SEDAPAL como empresa prestadora de servicios de saneamiento se relaciona con el Contrato de Joint Venture, en el distrito de Lima, año 2019?</p> <p>PROBLEMA ESPECÍFICOS</p> <p>1. ¿De qué manera se relaciona el marco normativo aplicable a la gestión de Sedapal como empresa prestadora de</p>	<p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>Establecer de qué manera se relaciona la gestión de SEDAPAL como empresa prestadora de servicios de saneamiento con el contrato de Joint Venture, en el distrito de Lima, año 2019</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <p>1. Identificar de qué manera se relaciona el marco normativo aplicable a la gestión de Sedapal como empresa prestadora de</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL</p> <p>La gestión de SEDAPAL como empresa prestadora de servicios de saneamiento de saneamiento se beneficiaría positivamente con el contrato de Joint Venture, en el distrito de Lima, año 2019</p> <p>HIPOTESIS ESPECÍFICAS</p> <p>1. El marco normativo aplicable a la gestión de Sedapal como empresa prestadora de servicios de saneamiento proporciona las bases</p>	<p>Variable (X):</p> <p>GESTION DE SEDAPAL COMO EPS DE SANEAMIENTO</p> <p>Variable (Y):</p> <p>CONTRATO DE JOINT VENTURE</p>	<p>Tipo de investigación:</p> <p>Sustantiva</p> <p>Población y Muestra</p> <p>i. Funcionarios de SEDAPAL ii. Trabajadores de SEDAPAL iii. Empresarios subcontratistas iv. Abogados</p>

<p>servicios de saneamiento con el contrato de Joint Venture, en el Distrito de Lima año 2019?</p> <p>2. ¿En qué medida se relaciona la actividad empresarial en la gestión de Sedapal como empresa prestadora de servicios de saneamiento con el contrato de Joint Venture, en el Distrito de Lima año 2019?</p> <p>3. ¿Cómo se relaciona el análisis FODA de la gestión de Sedapal como empresa prestadora de</p>	<p>servicios de saneamiento de saneamiento con el contrato de Joint Venture, en el Distrito de Lima año 2019</p> <p>2. Caracterizar en qué medida se relaciona la actividad empresarial en la gestión de Sedapal como empresa prestadora de servicios de saneamiento de saneamiento con el contrato de Joint Venture, en el Distrito de Lima año 2019</p> <p>3. Describir en qué medida se relaciona el análisis FODA</p>	<p>para el contrato de Joint Venture, en el Distrito de Lima año 2019</p> <p>2. La actividad empresarial en la gestión de Sedapal como empresa prestadora de servicios de saneamiento favorece la celebración del contrato de Joint Venture, en el Distrito de Lima año 2019</p> <p>3. El análisis FODA de la gestión de Sedapal como empresa prestadora de servicios de saneamiento contribuye a la celebración del contrato</p>		<p>Instrumentos de recolección de datos:</p> <p>Encuestas</p>
---	---	---	--	--

<p>servicios de saneamiento con el contrato de Joint Venture, en el Distrito de Lima año 2019?.</p> <p>4. ¿De qué manera se relaciona el incumplimiento de objetivo en la gestión de Sedapal como empresa prestadora de servicios de saneamiento con el contrato de Joint Venture, en el Distrito de Lima año 2019?</p>	<p>de la gestión de Sedapal como empresa prestadora de servicios de saneamiento con el contrato de Joint Venture, en el Distrito de Lima año 2019.</p> <p>4. Caracterizar de qué manera se relaciona el incumplimiento de objetivo en la gestión de Sedapal como empresa prestadora de servicios de saneamiento con el contrato de Joint Venture, en el Distrito de Lima año 2019</p>	<p>de Joint Venture, en el Distrito de Lima año 2019.</p> <p>4. El incumplimiento de objetivo en la gestión de Sedapal como empresa prestadora de servicios de saneamiento viabiliza la celebración del contrato de Joint Venture, en el Distrito de Lima año 2019.</p>		
--	---	--	--	--

ANEXO 2: Instrumentos de recolección de datos

ENCUESTA PARA MEDIR LA VARIABLE (X): GESTIÓN DE SEDAPAL COMO EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS DE SANEAMIENTO

Estimado Sr. (a)., la presente encuesta tiene como finalidad recoger información , acerca de la gestión de Sedapal, como empresa prestadora de servicios, que es motivo de la presente investigación.

Gracias por su colaboración.

I: DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS

Sexo 1. () M 2. () F

Marca con X, según corresponda:

() Funcionarios de SEDAPAL

() Trabajadores de SEDAPAL

() Empresarios subcontratistas

() Abogados

II. ENCUESTA: Lea con atención cada pregunta y marque con X la que ud. elija.

Considere:

4. Totalmente de acuerdo

3. De acuerdo

2. En desacuerdo

1. Totalmente en desacuerdo

N°	ITEMS	ALTERNATIVAS			
		4	3	2	1
	MARCO NORMATIVO				
01	Considera que la ley 26338 constituye una base jurídica suficiente para la gestión de SEDAPAL como empresa prestadora de servicios de saneamiento, en el distrito de Lima				
02	Está de acuerdo en que la Ley 27332 constituyen una base jurídica para implementar la gestión de SEDAPAL como empresa prestadora de servicios de saneamiento, en el distrito de Lima				
03	Considera que las normas de la Ley 29338 constituyen una base jurídica para la gestión de SEDAPAL como empresa prestadora de servicios de saneamiento, en el distrito de Lima				
04	Está de acuerdo con que el D.S. N° 020-2006 ofrece bases jurídicas suficientes para la gestión de SEDAPAL como empresa prestadora de servicios de saneamiento, en el distrito de Lima				
	ACTIVIDAD EMPRESARIAL				
05	Considera que el proceso de almacenamiento es un actividad importante en la gestión de SEDAPAL como empresa prestadora de servicios de saneamiento, en el distrito de Lima				
06	Está de acuerdo con que la producción de agua potable es un proceso trascendental dentro de la gestión de SEDAPAL como empresa prestadora de servicios de saneamiento, en el distrito de Lima				
07	Considera que el alcantarillado es un proceso vital inherente a la gestión de SEDAPAL como empresa prestadora de servicios de saneamiento, en el distrito de Lima				

08	Está de acuerdo con que el tratamiento de aguas residuales es un proceso ineludible de la gestión de SEDAPAL como empresa prestadora de servicios de saneamiento, en el distrito de Lima				
ANALISIS FODA					
09	Considera que son reversibles las debilidades que presenta la gestión de SEDAPAL como empresa prestadora de servicios de saneamiento, en el distrito de Lima				
10	Está de acuerdo con que son alentadoras las fortalezas que respaldan la gestión de SEDAPAL como empresa prestadora de servicios de saneamiento, en el distrito de Lima				
11	Considera que son insalvables las amenazas que se ciernen sobre la gestión de SEDAPAL como empresa prestadora de servicios de saneamiento, en el distrito de Lima				
12	Está de acuerdo con que son prometedoras las oportunidades que presenta la gestión de SEDAPAL como empresa prestadora de servicios de saneamiento, en el distrito de Lima				
INCUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS					
13	Considera que la viabilidad financiera es un objetivo no cumplido por la gestión de SEDAPAL como empresa prestadora de servicios de saneamiento, en el distrito de Lima				
14	Está de acuerdo con que el mayor acceso al servicio es un objetivo no cumplido por la gestión de SEDAPAL como empresa prestadora de servicios de saneamiento, en el distrito de Lima				
15	Considera que la sostenibilidad del servicio es un objetivo no cumplido por la gestión de SEDAPAL				

	como empresa prestadora de servicios de saneamiento, en el distrito de Lima				
16	Está de acuerdo con que la modernización es un objetivo no cumplido por la gestión de SEDAPAL como empresa prestadora de servicios de saneamiento, en el distrito de Lima.				