

Participación del Public Utility Research Center (PURC), por Guillermo Sabbioni.

La presentación giró en torno a cuatro papers escritos en el Public Utility Research Center, Universidad de Florida, Gainesville, Florida, USA, relacionados con el Benchmarking en el sector de agua potable.

El primero es un estudio de Benchmarking sobre el sector de agua potable de Perú, donde se aplicaron diversas metodologías de análisis para comparar la performance de las distintas empresas proveedoras. Se utilizaron dos versiones de DEA (Data Envelopment Analysis) y dos versiones de SFA (Stochastic Frontier Analysis).

Las diferencias fundamentales entre los dos grupos de técnicas radican en la suposición o no de una forma funcional que relaciona inputs y outputs involucrados en el proceso productivo. En el caso de DEA no es necesario dicho supuesto, mientras que sí lo es cuando se utiliza SFA. Las cuatro metodologías arrojaron un coeficiente de eficiencia para cada empresa, y sobre la base del mismo estas ordenaron en un ranking, de la más a la menos eficiente.

Luego se calcularon los coeficientes de correlación entre cada indicador de eficiencia, entre cada posición en el ranking, y también esto último pero sólo para las 10 mejores y las 10 peores empresas. Este triple análisis de consistencia le dio más solidez a las conclusiones, dado que si una empresa fue considerada la “mejor” utilizando tres técnicas diferentes, la conclusión acerca de su eficiencia relativa con respecto a las demás dejaba poco lugar a dudas.

Se resaltó también la importancia de tener bien claro que es lo que se evaluará, para así luego elegir la metodología a utilizar en el estudio de Benchmarking. Y se subrayó la necesidad de observar con atención aquellas empresas calificadas de manera radicalmente opuesta por dos metodologías.

El segundo paper trató acerca de la diferente respuesta que tienen empresas públicas y privatizadas, a los incentivos propuestos por el regulador en el caso de compañías de distribución de energía eléctrica en Ucrania. Si bien la industria eléctrica no tiene relación con ADERASA, se utilizó el paper solamente para hacer foco en el tipo de incentivos que el regulador puede proponer a las empresas.

Se expusieron en el paper dos esquemas de incentivos diferentes. El primero es el de reducción adicional de pérdidas en la red de distribución, que automáticamente genera un flujo de fondos mayor para la compañía, gracias a tener fijado el precio, acorde a un máximo nivel de pérdidas admitido. El segundo esquema de incentivo es el de reducción de los costos de prestar el servicio, que no resulta ser efectivo dado que a mayor nivel de gastos aprobados por el regulador, mayor es el precio que la firma está autorizada a cobrar.

Luego se analizó la eficiencia de las compañías utilizando dos versiones de DEA, con la única diferencia de que en uno de ellos se incluyó un input adicional que permitió considerar las pérdidas de electricidad que las empresas sufren en sus redes. La conclusión acerca de que tipo de empresa es más eficiente,

resultó ser diferente según la metodología usada. En el caso de omisión de pérdidas (primera versión de DEA), parecía que las empresas públicas tenían una mejor performance, pero cuando se incluyeron las pérdidas en el análisis (segunda versión de DEA), la performance pasó a ser similar a la de las empresas privatizadas.

Eso permitió concluir que las empresas privatizadas prestarían mayor atención a la reducción de dichas pérdidas, dado que eso redundaría directamente en un mayor beneficio para la compañía, porque el precio de venta no necesariamente debe disminuir *pari passu* con la reducción de las mismas.

En el tercer paper se comentó el tipo de Benchmarking utilizado en el sector de agua potable de Uganda, que resulta ser novedoso dado que incorpora el denominado Benchmarking de procesos, además del ya conocido Benchmarking cuantitativo. Las empresas resultan ser monitoreadas en sus procesos y en su manera de operar, y se les sugieren alternativas o modalidades diferentes que han sido aplicadas por otras compañías similares con resultados positivos.

Si bien esto otorga un número mayor de alternativas, se recalcó que la decisión final siempre es responsabilidad del operador, dado que es la empresa quien recibe finalmente los premios o castigos, que son otorgados pura y exclusivamente por la concreción o no de los objetivos fijados.

Se destacaron también las sustanciales mejoras logradas en algunos indicadores luego de la puesta en marcha de esta nueva modalidad, que implica una educación del principal al agente, o un “trabajar en conjunto”, aparte del ya clásico y tradicional control de resultados.

Se mencionó también otro aspecto destacable de la nueva modalidad de operación del regulador en Uganda, donde existen compensaciones monetarias variables para las empresas (aparte de la fija), en caso de cumplir con el logro de los objetivos propuestos, y en caso de mejorar algunos indicadores considerados clave, como el agua no contabilizada, la incobrabilidad o la cantidad de empleados por conexión.

El último paper expuesto destacó las precauciones a tener en cuenta cuando se informa sobre los resultados de Benchmarking a las seis distintas audiencias posibles.

Cuando se comunican los resultados a especialistas en Benchmarking, el detalle de la técnica usada, el tamaño de la muestra y demás datos técnicos resultan ser cruciales para evitar ambigüedades en la interpretación de los resultados.

Cuando se informa a los medios, el mensaje no debe dar lugar a su uso sesgado por parte de la prensa con ideologías particulares, y se debe cuidar la interpretación del mismo por parte del periodismo no familiarizado con la metodología.

Si se va a informar al público en general, una anticipación de cuáles han sido los objetivos del estudio de Benchmarking puede ser de utilidad. En el caso del regulador, las conclusiones del estudio le pueden ser útiles en el diseño de objetivos e incentivos hacia las empresas proveedoras del servicio.

En cuanto a los políticos, un resultado sólido y no ambiguo acerca de la performance de las empresas evita el oportunismo o una posible politización de las tarifas de agua.

Finalmente, la gerencia de las compañías puede tomar una posición favorable a un estudio de Benchmarking, en caso de estar confiada de estar realizando una buena tarea de gerenciamiento, o todo lo contrario en caso de saber de su ineficiencia relativa, en cuyo caso tratará de impedir la realización del análisis.

La presentación finalizó con una breve muestra del research acerca de agua que se encuentra disponible en la pagina Web del PURC ([www.purc.ufl.edu](http://www.purc.ufl.edu)).