

EMCALI

JORGE HUMBERTO MERCHÁN
JULIÁN ANDRÉS GUEVARA A.
FRANCISCO JOSÉ GARCÍA

SITUACIÓN DE EMCALI AL SER INTERVENIDA

- Deuda ascendía a 960 mil millones de pesos (año 2000)
- Comenzó a incrementarse a partir del año 1996, creció 154% con respecto al año anterior
- Para el año 2000 un incremento de 131% frente a 1996
- La deuda de EMCALI se divide en interna y externa



SITUACIÓN DE EMCALI AL SER INTERVENIDA

DESCRIPCIÓN DE LA DEUDA

Cifras en millones de pesos

Servicio	Deuda Interna	Deuda Externa	Total Deuda	(%)
Acueducto y Alcantarillado	111.726	412.642	524.368	56.8
Energía	180.723	0	180723	19.6
Teléfonos	132.413	86.074	218.487	23.6
Total	424.862	498.716	923.578	100%

SITUACIÓN DE EMCALI AL SER INTERVENIDA

- A diciembre de 2000 se diagnosticaban:
 - Disminución de los ingresos totales en 15,7%
 - Disminución en los egresos en 9,3%
 - Incremento de los gastos en un 20,6%

La empresa no estaba ejerciendo una política sana, pues aumentaba sus gastos y disminuía sus ingresos.

SITUACIÓN DE EMCALI AL SER INTERVENIDA

- Estado de los indicadores:
 - Deterioro de los indicadores de liquidez. (Razón Corriente y Prueba Ácida)
 - Aumento de los indicadores de endeudamiento (Nivel de endeudamiento)
 - Deterioro de los indicadores de rendimiento (Rendimiento del patrimonio)



SITUACIÓN DE EMCALI AL SER INTERVENIDA

- Diagnóstico:
 - No cuenta con un respaldo financiero para poder cubrir sus obligaciones en el corto plazo (Ineficiencia en la facturación)
 - Crecimiento del endeudamiento e imposibilidad de respaldarlo

SITUACIÓN DE EMCALI AL SER INTERVENIDA

Causas Internas

- Discontinuidad en los procesos administrativos
- Convención colectiva
- Interferencia política
- Numero de trabajadores



SITUACIÓN DE EMCALI AL SER INTERVENIDA

Causas Internas

- Rezago tarifario
- Fallas en decisiones de inversión
 - Termoemcali (PPA, Take of Pay)
 - Planta de Tratamiento de Aguas Residuales (PTAR)

SITUACIÓN DE EMCALI AL SER INTERVENIDA

Otras Causas

- Reglamentación inadecuada
- Disminución del ingreso de los usuarios relacionada con la crisis económica de la ciudad de Cali
- Competencia

EMCALI HOY EN DÍA

ENFOQUE DE LAS SOLUCIONES

- Renegociar pasivo financiero
- Disminuir costos laborales
- Modernización de la parte administrativa y tecnológica



EMCALI HOY EN DIA

Renegociación Pasivo Financiero

- Entre marzo de 2003 y enero de 2005 no se pagaron intereses ni capital.
 - Ahorro generado → \$ 150.000 millones.
 - En diciembre de 2004 empiezan los pagos al sector financiero, los cuales se van directamente a utilidades por estar provisionados en un 100%.

EMCALI HOY EN DIA

Renegociación Pasivo Financiero

- Finaliza contrato PPA y se reestructuraron los pasivos de Termoemcali
 - El contrato consistía en un derecho de preferencia que compró EMCALI para adquirir toda la energía térmica, fuera generada o no y consumida o no.
 - Implicaba pagos mensuales de US \$ 4,5 MM. Si se terminaba unilateralmente, había una penalización por \$US 360MM.
 - Se acordó pagar US\$ 150 mil mensuales durante 15 años. EMCALI ahora tiene el 88,27% de la participación y la administra.

EMCALI HOY EN DIA

Renegociación Pasivo Financiero

- EPA (Contrato de compra de energía que se genere y que consuma EMCALI. Se paga la energía efectivamente vendida).
- Pasivos fueron totalmente reestructurados a una tasa igual a la mitad del IPC durante 14 años y al IPC+4,5% en los subsiguientes años.
- La Nación se hizo cargo de la deuda externa US \$ 200 millones que es la PTAR (Banco de Desarrollo del Japón).



EMCALI HOY EN DIA

Pasivo Laboral

- La convención colectiva disminuyó en \$ 10,000 MM y a Julio 31 de 2005 asciende a \$ 960,000MM.
- Se aplicó el lema “todos ponen”. Sin embargo, SINTRAEMCALI afirma que el pacto es nocivo para la ciudad. Posición que coincide con el Dr. O`Byrne veedor ante la mesa de EMCALI que no cree que el acuerdo se cumpla y le da pocos meses de vida.

EMCALI HOY EN DIA

Modernización tecnológica

- Proyecto de tecnología e información (PTI) convenio de transferencia de tecnología aplicada a toda la organización, renovando hardware, software, networking y procesos. Todo esto con el fin de mejorar el servicio.
- Plan de inversiones a 20 años para ejecutar proyectos por \$ 150,000 millones de pesos anuales.
- Empresa estatal china ZTE instalara red de multiservicios (voz, imágenes y datos soportados en tecnología IP). Beneficios en costos de banda ancha y reemplazara 95,000 líneas análogas y digitales por otras de tecnología VoIP.

EMCALI HOY EN DIA

Modernización tecnológica

- **Gobierno nacional:** 2006 consolidará el sector en el que la telefonía móvil logrará madurez, despegará la banda ancha y las empresas consolidaran sus alianzas.
- Para acueducto se tiene plan \$ 22,000 MM dado que durante el período 1998-2004 no se efectuó reposición de redes (reponer 2,000 kilómetros redes y disminuir perdidas agua y energía que en el 2004 llegaron a \$84,000MM).

EMCALI HOY EN DIA

Otros aspectos

- Año 2003 pérdida \$ 470,000 MM
- Para Julio 31-2005 utilidad \$ 157,000 MM
- Transparencia:
 - Contratos menores a \$7MM obligan a cotización.
 - Contratos por más de \$40 MM se hacen públicos con prepliego para todos (10 días antes en la WEB).
 - Si <\$ 100 tiene que haber por lo menos 5 oferentes y si es >\$ 100 por lo menos 8 oferentes.

EMCALI HOY EN DIA

Otros aspectos

- Aportes usuarios: \$ 20,000 MM anuales (2%) DTF+3% n=5. Se depositan en una fiducia para apalancar financieramente a la empresa (vg. Acueducto Pance).

Conclusiones



- La empresa debe seguir siendo manejada con criterio técnico y no político
- Búsqueda de socio estratégico para planes de expansión
- EMCALI muestra síntomas de recuperación aprovechando su condición de monopolio natural. Además demuestra ser una muy buena fuente de empleo para el municipio
- Aporte de los ciudadanos del 2% en facturas de servicios públicos para financiar inversiones futuras