

Análisis financiero

Proyecto de agua y saneamiento de Puerto Príncipe II

(HA-L1075)

I. Situación del Centro Técnico de Explotación (CTE) de Puerto Príncipe

La región metropolitana de Puerto Príncipe comprende 6 municipios (Puerto Príncipe, Delmas, Cité Soleil, Tabarre, Carrefour y Pétion-ville) con una población total de 3 millones de habitantes en 2012. Actualmente existen 33.385 conexiones activas (180 usuarios que corresponden a grandes cuentas y 33.205 usuarios residenciales). Además, 54 comités de agua manejan 185 kioscos de agua. Hoy en día, 83% del agua producida no está facturada (de ese monto facturado, solamente el 70% se recaudó en el 2011). El CTE facturó 176 millones de gourdes (USD4.400.000) en el ejercicio 2010-2011 y 198 millones de gourdes (USD4.950.000) en el ejercicio 2011-2012. Pocos usuarios tienen medidores. Los usuarios no medidos representan el 96% de los usuarios activos y se les factura una cuota fija independientemente del consumo realizado. Los usuarios no medidos representan el 38% de la facturación total y para estos usuarios la tasa de recaudación es de 50%. Un equipo de operadores (la Asistencia Técnica Operativa o ATO) está prestando asistencia técnica al CTE desde 24 meses y los resultados son muy prometedores tanto en el área de la calidad del servicio de distribución como en de la gestión comercial del servicio. Las horas de distribución de agua por sectores pasaron de 13 a 26 horas por semana. A nivel comercial, 8.000 nuevos clientes son ahora facturados. Los ingresos del CTE aumentaron en un 43% entre el 2010 y el 2011 y en un 9.5% entre el 2011 y 2012, coincidiendo ahora con el nivel de ingresos antes del terremoto. La tasa de recaudación también mejoró pasando del 60% al 75% entre el ejercicio 2010-2011 y el 2012.

Sin embargo, la empresa enfrenta retos importantes para mejorar su situación financiera que incluye los siguientes aspectos: (i) una estructura tarifaria muy compleja (900 tarifas diferentes); (ii) niveles de Agua No Contabilizada (ANC) que hoy en día alcanzan un 83% (estimando 30% de pérdidas técnicas y un 53% de pérdidas comerciales); (iii) un número insuficiente de conexiones activas en el área de servicio; (iv) una facturación fija del servicio que no corresponde al consumo real de los usuarios. Esos factores tienen un impacto en la situación financiera de la empresa y contribuyen a un desequilibrio de la cuenta de explotación. El CTE presenta todavía una gran debilidad en su gestión comercial y necesita incrementar sus ingresos para poder cubrir sus costos de operación y mantenimiento y mejorar su gestión comercial y recaudación. El apoyo del BID así como la continuidad de un apoyo de la ATO son fundamentales para que la empresa pueda avanzar en el cumplimiento de estos retos.

II. Análisis financiero del CTE

1. El estado de resultados

En el cuadro 1 abajo se encuentran los estados de resultados de los años 2010 y 2011. Los últimos estados financieros auditados son del año 2006. Después, los estados financieros no se auditaron por falta de recursos en lo que era la CAMEP en ese momento.

Cuadro 1: ESTADO DE RESULTADOS HISTORICO
CTE Puerto Príncipe

	2010	2011
Ingresos operativos	231.058.298	235.154.614
Gastos operativos		
Gastos de personal	140.831.370	152.333.052
Gastos generales & administración	141.942.237	168.343.411
Total gastos	282.773.607	320.676.463
Pérdidas operativas	(47.618.993)	(89.618.165)
Otros ingresos	4.518.494	35.989.393
Ganancia (pérdida) de cambio	-17.378	166.219
Ganancia (pérdida) del ejercicio	(43.117.877)	(53.462.553)

Ingresos operativos: Para el ejercicio 2010-2011, los ingresos operativos del CTE fueron de USD5.7 millones (231.058.298 gourdes), lo cual representa una disminución con respecto al ejercicio anterior (2009-2010). El estado de cuentas indica una pérdida neta de USD1.3 millones (53.462.553 gourdes) o sea un aumento de un 24% del déficit. Los ingresos del CTE han mejorado desde la llegada de la ATO. Sin embargo, a pesar del incremento de los ingresos sobre los 4 últimos meses del año 2012 (los ingresos pasaron a USD1.7 millones (70.8 millones de gourdes) de USD1.6 millones (66.6 millones de gourdes) en los 4 meses anteriores), la tesorería de la empresa está en una situación muy difícil. En el 2012, los ingresos de explotación apenas cubrían los salarios del personal del CTE. El déficit actual se financia con una subvención a la operación financiada por el proyecto HA-L1044 y por el endeudamiento. Los gastos operativos y generales con respecto a los ingresos eran de 120%. Al final del año 2012, la situación financiera del CTE era muy frágil. La capacidad del CTE para mejorar su situación financiera dependerá de su capacidad a controlar los gastos operativos.

Gastos operativos: El rubro más significativo en términos de gastos es el del personal que representa un 47.5% de los gastos operativos de la empresa. Los gastos de personal han aumentado durante ese ejercicio debido a un reajuste salarial para el total del personal del CTE. El número de empleados del CTE pasó de 626 en el ejercicio 2010-2011 a 568 en el ejercicio

2011-2012. Ese rubro incide de forma negativa en la eficiencia operativa del CTE. Los principales aumentos de los gastos operativos se encuentran en los rubros siguientes: (i) gasolina (60%); (ii) mantenimiento y reparación (126.2%); (iii) electricidad (23%); y (iv) productos químicos (182.4%). El aumento del rubro de gasolina y electricidad está directamente relacionado a la producción de agua y bombeo. El incremento en gastos operativos se puede explicar principalmente por el aumento de un 40% en promedio del precio de la gasolina sobre los 2 ejercicios. El incremento en el coste de productos químicos se debe a la lucha contra el cólera. En conclusión, los costes de energía (electricidad y gasolina), personal y productos químicos son los rubros que tienen mayor peso dentro de los gastos operativos de la empresa.

Las tarifas: El último aumento tarifario se hizo en el 2003. Actualmente, existen unas 900 categorías diferentes de tarifas. La Asistencia Técnica Operativa al CTE preparó un estudio tarifario con una propuesta de ajustes tarifarios. Se espera que el primer ajuste tarifario se lleve a cabo en el 2014 con ajustes anuales por inflación.

2. El balance

Cuadro 2: BALANCE
CTE Puerto Príncipe

	2010	2011
ACTIVOS		
Activos de corto plazo	106.030.379	175.785.354
Activos de largo plazo	601.272.172	625.463.140
TOTAL ACTIVOS	707.302.551	801.248.494
PASIVOS y CAPITAL		
Pasivo de corto plazo	47.764.767	94.986.745
Pasivo de largo plazo		26.842
CAPITAL	659.537.784	705.248.494
TOTAL PASIVOS y CAPITAL	707.302.551	801.248.494

A fines de septiembre del 2011, la deuda del CTE frente a las instituciones de estado era de USD1.8 millones (73.331.668 gourdes). De ese monto, el 53.3% corresponde a la deuda con la empresa de electricidad EDH. Por otro lado, el endeudamiento a fines de noviembre pasó a ser de USD3.8 millones (o sea 154.2 millones de gourdes) de USD3.3 millones (134.9 millones de gourdes) o sea un aumento de 15% comparado con los meses anteriores. La situación de endeudamiento del CTE es crítica. El CTE está pagando progresivamente su deuda del 2011. El

ratio de cobertura de deuda alcanzó 11.88% para el ejercicio 2010-2011. El CTE no financia ninguna inversión con su capital propio. Es imprescindible que los ahorros de la empresa vayan en prioridad al reembolso de la deuda. La estrategia financiera es aumentar los ingresos internos, controlar los gastos sobre el capital propio de la empresa, controlar los gastos de personal, reembolsar progresivamente la deuda

3. Proyecciones financieras del CTE

Cuadro 3: Proyecciones de los gastos y de los ingresos operativos (en miles de Gourdes)

OPEX										
Personnel	U	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
- Nombre de salariés		568	564	564	540	500	480	480	480	480
- Salaire moyen annuel	1000 HTG	292	300	306	326	359	381	389	397	404
- Masse salariale	1000 HTG	165 700	169 014	172 394	175 842	179 359	182 946	186 605	190 337	194 144
Electricité	1000 HTG	53 523	58 030	62 891	69 004	75 689	84 358	93 880	102 859	112 566
Carburant	1000 HTG	44 825	48 599	52 670	57 790	63 389	70 649	78 623	86 143	94 273
Désinfectant	1000 HTG	10 892	11 809	12 798	14 042	15 403	17 167	19 105	20 932	22 907
Autres OPEX	1000 HTG	71 800	73 954	76 173	78 458	80 812	83 236	85 733	88 305	90 954
TOTAL:		346 740	361 406	376 926	395 136	414 652	438 356	463 945	488 575	514 844
RECETTES CLIENTELE PERCUES										
Nombre de clients	U	33 385	44 185	52 685	58 686	63 486	67 087	69 485	71 885	74 285
Facturation Grands Comptes	1000 HTG	79 439	87 383	96 122	109 963	125 798	143 913	164 636	188 344	215 465
Facturation Résidentiel BP	1000 HTG	183 292	215 297	270 008	351 329	404 951	458 030	510 619	566 281	629 285
Facturation Kiosques	1000 HTG	5 759	8 028	10 175	12 778	15 166	17 995	21 346	25 313	30 009
Total Facturation		268 490	310 708	376 305	474 070	545 915	619 938	696 601	779 938	874 759
Taux de recouvrement		70%	77%	79%	80%	81%	82%	83%	84%	85%
Total recettes percues	1000 HTG	187 943	239 245	297 281	379 256	442 191	508 349	578 179	655 148	743 545
Autres Recettes	1000 HTG	3 600	3 744	3 894	4 050	4 211	4 380	4 555	4 737	4 927
TOTAL:	1000 HTG	191 543	242 989	301 175	383 305	446 402	512 729	582 734	659 885	748 472
Resultat:	1000 HTG	-155 197	-118 416	-75 752	-11 831	31 751	74 373	118 788	171 310	233 628
	1000 USD	-3 785	-2 888	-1 848	-289	774	1 814	2 897	4 178	5 698

Las proyecciones indican un déficit en efectivo hasta el 2015 que requerirá subsidios a la operación, los ingresos en 2012 son absorbidos en más de un 80% por el pago de los salarios. Se espera un equilibrio financiero no antes del año 2016. La situación financiera se encuentra aún más difícil con la deuda acumulada desde el principio del año 2011, cuyo reembolso progresivo requiere subsidios importantes. Por lo tanto, el CTE tiene pocas opciones para mejorar su situación financiera. El control de los salarios es imprescindible para alcanzar ese objetivo.

Las proyecciones financieras indican que el CTE podría alcanzar un equilibrio financiero en 2016 bajo las condiciones siguientes: (i) un apoyo externo a la operación decreciente; (ii) un ajuste tarifario en 2014 y el cumplimiento de los planes de acción de gestión comercial ya iniciados. Para poder alcanzar una sostenibilidad financiera, el CTE deberá enfocarse en los aspectos siguientes: (i) reducción de la tasa de Agua No Contabilizada (ANC); (ii) diseño de una nueva estructura tarifaria adaptada a la realidad de sus clientes; (iii) reducción de sus costos operativos (costos de personal y de energía principalmente); (iv) aumento de las conexiones (la

tasa actual es de 1.000 por mes); y (v) aumento de la tasa de medición del consumo para mejorar la facturación.

El fortalecimiento de la Dirección Administrativa y Financiera es un componente crítico del plan de acción para alcanzar el equilibrio financiero en el 2016. Eso implica un control riguroso de los gastos y de los flujos financieros a través herramientas modernas de análisis y planificación que se implementarán durante la ejecución del proyecto HA-L1044.

El mejoramiento del servicio tendrá como consecuencia un aumento del consumo de energía que se financiará por un subsidio a la explotación. Sin embargo, el incremento progresivo de los ingresos con la regularización de los usuarios, el mejoramiento de la tasa de recaudación de los usuarios activos y un aumento tarifario real a partir del ejercicio 2013-2014 permitirán lograr en el cuarto año una capacidad de autofinanciamiento y eliminar los subsidios a la explotación. El objetivo es que el CTE haya alcanzado un equilibrio financiero en el 2016, eliminando su deuda y haciéndose cargo progresivamente de los costos operativos.

Los resultados se encuentran en el cuadro 4 abajo:

Cuadro 4: Pruebas de sensibilidad con 2 casos

Indicador		Caso 1			Caso 2		
Número de conexiones activas en 2020	U	74 285			100 000		
Crecimiento 2012-2020		+40 900			+ 66 615		
Volumen promedio por conexión residencial activa con medidor.	m3 /mo is	25	30	35	25	30	35
Agua no facturada / Producción		71%	68%	65%	63%	60%	56%

El segundo caso que tiene una triplicación del número de conexiones activas en 2020 daría mejores resultados con respecto a la reducción del agua no facturada. Sin embargo, el ritmo de desarrollo del número de conexiones aparece demasiado rápido con respecto al mercado y los costos de inversión de expansión de la red.

El primer caso es más razonable dado la capacidad del CTE y el volumen de financiamiento contemplado en este proyecto. Debería permitir reducir la tasa de agua no facturada de un 71% hasta un 68% considerando el impacto de la medición.

Impacto sobre la gestión financiera de la empresa: Se analizó el impacto de las proyecciones anteriores con respecto a los gastos de operación y mantenimiento y de los ingresos de operación. Las hipótesis siguientes se escogieron:

Gastos operativos:

- Inflación de costos de energía: 5%
- Inflación de otros productos: 3%
- Aumento de los salarios: 2%

Ingresos operativos:

- Evolución de las tarifas a partir de 2015 : 4% por año
- Hipótesis sobre la evolución de la recaudación : ver tabla siguiente

- Tarifa promedio 2012 :

Grandes Cuentas: 51.5 HTG/m³

Residencial: 23 HTG/m³

Kioscos: 18 HTG/m³