

III LACGEC

Congreso Latino Americano y del Caribe de Gas y Electricidad

Integración de los mercados energéticos.

Desafíos para Latinoamérica y el Caribe

Tema:

Aspectos Regulatorios y Jurídicos

**Claves para una Nueva Era: Liberación, Desregulación
e Internacionalización**

Andrés H. Braconi

22 al 24 de Abril 2002

Santa Cruz de la Sierra - Bolivia



Indice

- **Hacia la nueva era en el negocio de distribución de gas**
- **Experiencias internacionales**
 - **Rentabilidad en las Cias de Distribución de Gas**
 - **UK, USA, Australia y Argentina**
- **Benchmarking**
 - **Generalidades**
 - **Ejemplos de resultados**
 - **Lineas de eficiencia y “Empresa Modelo”**
 - **Mejores prácticas**
 - **Cost Drivers y características**
- **Medidas económicas actuales vs Rentabilidades**
 - **Políticas económicas argentinas**
 - **Visiones sobre las empresas de servicios públicos privatizadas**
 - **Se debería evitar de afectar la rentabilidad de las empresas**
 - **Hacia donde ir?**

Hacia una nueva era en el negocio del gas

Hacia una Nueva Era: liberación, desregulación, internacionalización

Podemos distinguir dos visiones en el Negocio del gas en Latinoamérica, y su tendencia futura:

- **Visión Actual:**
 - Sistema tradicional de empresa con visión más técnico-operativa y muy regulada
- **Visión Futura:**
 - Sistema liberal y desregulado de empresa con visión más comercial y venta de multiservicios – generación de nuevos negocios más libres de regulaciones
- Está claro cual es el camino futuro, o nueva era para la industria, pero hay que tener mucho cuidado de ¿cómo? y ¿cuándo? llegar a la misma.
- Un proceso hacia una nueva era con criterios de liberación y desregulación a nivel internacional obliga a:
 - **Cumplir un proceso profesional y transparente**
 - Realización de estudios que cuantifiquen los efectos (beneficios y perjuicios) a los usuarios-clientes y actores
 - Consenso general
 - Establecimiento o modificación de reglas y mecanismos que permitan continuar desarrollando una infraestructura energética eficiente
 - **Su aplicación en tiempo y forma adecuada según las características propias de cada país o región**
 - Grado de concentración o diversificación de la oferta de gas (atomización de productores)
 - Disponibilidad de capacidad de transporte y reglas claras y transparentes de acceso abierto
 - Sinergia con la comercialización de electricidad (no aislado)

Experiencias Internacionales

Rentabilidad en las Cias Distribuidoras de Gas

La rentabilidad de las empresas se determina por un conjunto de factores:

- **Sistemas Tarifarios**
 - Cost plus
 - Price cap
 - Market value
- **Factor X de eficiencia**
 - Benchmarking
 - TFP
 - Yardstick competition
 - Vogelsang-Finsinger
- **Tasa de rentabilidad – costo de capital**
 - CAPM
 - WACC
- **Inversiones**
- **Base de Activos**
- **Costos de O&M**

Experiencia en UK



- Tarifas basada en incentivos fijados por el regulador según:
 - Pronóstico de Opex
 - Tasa de retorno razonable sobre activos
- Sistema de ingresos máximos
 - RPI – X
 - Período de 5 años
 - Full rate case desde 1997
 - P_0 y X
- Factor X
 - Uso de programas de benchmarking
 - Reducción tarifas del 45,2% por X desde 1987 ($X=2\%$ 87-91 / $X=3\%$ 92-96 / $X=4,2\%$ 97-01)
- Determinación del valor presente del ingreso permitido (en términos reales, ajustado por inflación) según:
 - Valor activo regulatorio (RAV) de apertura y depreciación permitida
 - Valor presente flujo de caja del período
 - Gasto operativo proyectado (Opex)
 - Gasto de capital proyectado (Capex)
 - Determinación del valor activo regulatorio (RAV) de cierre
 - Determinación del costo de capital permitido
- En la práctica, es un sistema de regulación por tasa de retorno cost plus revisado c/5 años

Experiencia en UK

El caso Transco - BG



- Sistema de control propuesto (2002-07)
 - Valor presente del Ingreso permitido
 - 50% es fijo y 50% depende del volumen gas transportado
 - RPI – X
 - Período de 5 años
 - Full rate case
 - $P_o = 14\%$ y $X = 2\%$
 - Diferentes sistemas de control para negocios NTS (OT y OS) y 12 LDZ
 - Amortización activos lineal utilizando relación mercado-activo (MAR) ajustado del 60%
 - Factor de corrección que permite reintegrar en años siguientes ingreso sobre/sub recuperado en un año

Variables	1997-2001	Transco 2002-07	Ofgem – 2002-07
• Valor Regulatorio inicial	Enfoque no focalizado	Enfoque no focalizado	Enfoque no focalizado
• Costo Capital (WACC)	7,0%	mínimo del 7,0%	6 a 6,25%
• Opex proyectados	£ 7.900 MM	£ 6.400 MM	£ 5.300 MM
• Estimación anual de reducción Opex	5%	0%	3,5%
• Capex proyectados	£ 3.000 MM	£ 2.400 MM	£ 1.900 MM
• Estimación remplazo gastos capital	£ 1.500 MM	£ 2.000 MM	£ 1.700 MM
• Reducción costos			
• P_o	21%	-	14%
• Factor X	2%	-	2%

Experiencia en Australia



- Regulación basado en incentivos
- Sistema de ingresos máximos
 - RPI – X
 - Período de 5 años
- Ingreso permitido determinado por:
 - Base de activo (valuados al costo de reposición amortizado por consultoras de ingeniería)
 - Costo de capital (WACC ~ 10% decada del '90 / ~ 7% ahora – uso de consultoras económicas para valuación y determinación)
 - Costos proyectados de O&M (Opex)
 - Proyección de las inversiones (Capex)
- Factores X varían entre 1% y 3% según visión del regulador
 - Uso de benchmarking externo, invetigaciones internas y consultores externos
 - La mayoría de los casos es un porcentaje prefijado

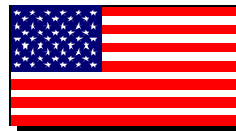
Experiencia en Australia

El caso Alinta Gas – Western Australia



- **Alinta Gas propone Tarifas de Referencia**
 - **Permite recuperar parte de su ingreso total y cubrir los costos de prestación por los 5 años**
 - **TR son determinadas por proyección de costos, sumando**
 - Retorno sobre base de capital
 - Amortización
 - No capital cost (O&M, Mktg, Gtos Grales)
 - **TR tienen asignación de todos los costos**
 - Canasta de costos (costos de activos, O&M y otros costos-Mktg y Corporativos)
 - Pool de costos (costos de activos y O&M para sistemas AP, MP/BP y Medición)
- **Sistema de precios máximos para TR**
 - **RPI – X**
 - **Período de 5 años**
 - **Factor X de 2,55% anual**
 - **WACC real antes de impuestos = 7,5%**
 - **Benchmarking de indicadores de performance**
 - Para análisis de razonabilidad de las proyecciones de capital y costos
 - Indicadores de O&M / Km red, cliente y m3 vendido / Empleados/1000km red y clientes

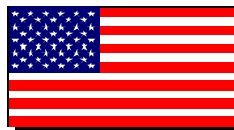
Experiencia en USA



- Regulación por
 - cost plus (el más común)
 - por incentivos (PBR – Performance Based Rates), sobre todo en Estado California
- Sistema PBR
 - Punto de partida para requerimiento de ingresos o tarifas
 - RPI – X (ajustes anuales por inflación y productividad)
 - Metodos de indexación
 - Período de 5 años
 - Factor X (productividad)
 - Determinados por TFP
 - Indicadores de performance
 - Mecanismo de compartir ganancias con clientes s/bandas (“vivas o muertas”)
 - Factores “Z” (por imprevistos, fuera de control de las empresas)
 - Programa de monitoreo y evaluación
- Fórmula de regulación PBR =>
 - $R_n = [r * (RPI - X)] + Z$
 - R = tarifas o requerimiento de ingresos en años siguiente al inicial
 - n = año para el que las tarifas están determinados
 - r = tarifa o requerimientos de ingresos del punto de partida
 - RPI = medida de ajuste o inflación
 - X = medida de productividad
 - Z = cualquier costo imprevisto ocasional que deba contabilizarse

Experiencia en USA

El caso SDG&E



- **Sistema PBR**
 - **Requerimiento iniciales de ingreso y tarifa de punto de partida**
 - Período de 5 años
 - **Métodos de Indexación**
 - Tarifas: $T_n = [T_{n-1} * (1 + RPI - X)] \pm Z$
 - Índices históricos y proyectados específicos del sector (S&P/DRI)
 - **Factor de productividad – Factor X**
 - 1,08% año 2000, 1,23% año 2001 y 1,38% año 2002
 - **Componente de participación del ingreso con consumidores**
 - 8 bandas de coparticipación entre 25 y 300 puntos básicos sobre tasa retorno autorizada (Ej. Entre 25 y 75 puntos básicos, accionistas reciben 25% del ing. marg. y clientes el 75%)
 - **Indicadores de performance**
 - Indicador desempeño en seguridad
 - Indicador desempeño confiabilidad
 - Indicador desempeño en satisfacción al cliente
 - Indicador desempeño call center
 - **Factores “Z” para ciertos costos – 9 criterios**
 - Evento exógeno a SDG&E / evento post PBR / empresa no puede controlar costos / costos no normales / afectación desproporcionada / no incluido en actualización de PBR / importante impacto / ser mensurable / ser razonable
 - **Programa de monitoreo y evaluación por CPUC**

Indicador SAC

Benchmark: 92,5%

“deadband”: +/- 0,5%

“liveband”: +/- 2,0%

Incentivo por unidad: \$ 75.000

Incentivo máximo: +/- \$ 1,5 MM

Experiencia en Argentina



- **Regulación con sistema Price Cap**
 - **RPI – X + K**
 - **Período de 5 años**
 - Análisis marginal para I RQT (tarifas 1998-2002)
 - Full rate case para II RQT (tarifas 2003-2007)
 - **Ajustes por PPI, variaciones del precio del gas (pass through y variaciones impuestos)**
- **Tarifas determinadas por:**
 - **Base de Activo Esenciales**
 - **Costos proyectados de O&M (Opex)**
 - **Costo de capital (WACC del 11,3% para Transcos y 13,1% para Distcos)**
 - **Proyección de demanda y valor de los combustibles alternativos**
 - **Inversiones Caso Base**
 - **Programas de eficiencias – Factor X**
 - **Proyectos de inversiones – Factor K**
- **Factores X variaron entre 4,5% y 6,5% según la empresa y visión del regulador**
 - **Determinados por TFP**
 - **Fueron porcentajes prefijados**
- **Factores K**
 - **Basados en planes de inversiones y relevamiento propuesto por las licenciatarias seleccionados según criterios de elegibilidad del ENARGAS**
 - “roll in” para transporte (costos de nuevos proyecto son soportados por todos los usuarios) – los beneficios debían ser mayores que para los cargadores solicitantes
 - Expansión de redes en nuevas áreas y/o aumento de confiabilidad del sistema para la distribución
 - Aplicación semestral con ajustes tarifarios según verificación de las inversiones

Experiencia en Argentina

El caso gasNatural BAN



- **gasNatural BAN propone**
 - Los planes de inversiones y ENARGAS los apruebo según criterios de elegibilidad
 - Los programas de eficiencias y ENARGAS los seleccionó según estudios reglamentarios, técnicos y económicos del negocio
 - TPF
 - Estándares de seguridad, mayor eficiencia futura, proyectos con grandes retornos, reducciones de gastos por estructura económica empresarial futura y avances tecnológicos
- **Sistema price cap**
 - RPI – X
 - Período de 5 años
 - WACC real antes de impuestos = 13,1%
 - Factor X de 4,8%
 - VAN de \$ 42,68 MM
 - Factor K
 - Programas detallados (provisión gas zonas alejadas, refuerzo red MP, ramales de refuerzo ERP existentes, nuevas ERP, Telecomando de válvulas)
 - Peak Shaving
 - Programas de avance tecnológico (mapeo eléctrico, sistema de medición y lectura automático, comunicaciones remotas, facturación electrónica grandes clientes, relevamiento de pérdidas, etc)

Tarifas reales vs rentabilidad y eficiencia



Inflación IPC = 9,9% e IPM 4,5% (Dic'92 a Dic'01)

Componentes de la Tarifa (valores en \$/m3)	Metrogas			gasNatural BAN			Litoral Gas (Sta Fe)		
	Dic'92	Dic'01	Var. %	Dic'92	Dic'01	Var. %	Dic'92	Dic'01	Var. %
Tarifas finales al usuario									
- Residenciales	0,12937	0,14878	15,0%	0,13283	0,14841	11,7%	0,10979	0,12554	14,3%
- FD	0,07081	0,08271	16,8%	0,07212	0,08843	22,6%	0,06273	0,07550	20,4%
- ID	0,07026	0,08213	16,9%	0,07221	0,08852	22,6%	0,06231	0,07507	20,5%
Precio del gas									
- Residenciales	0,03865	0,04911	27,1%	0,03763	0,05199	38,2%	0,03740	0,04960	32,6%
- FD	0,03865	0,04911	27,1%	0,03763	0,05199	38,2%	0,03740	0,04960	32,6%
- ID	0,03865	0,04911	27,1%	0,03763	0,05199	38,2%	0,03740	0,04960	32,6%
Tarifas reguladas sin gas (T+D)									
- Residenciales	0,09073	0,09967	9,9%	0,09520	0,09641	1,3%	0,07238	0,07395	2,2%
- FD	0,03217	0,03360	4,5%	0,03449	0,03644	5,7%	0,02532	0,02590	2,3%
- ID	0,03161	0,03302	4,5%	0,03458	0,03653	5,6%	0,02491	0,02547	2,3%
Variación real por Distribución									
- Residenciales			0,0%			-8,6%			-7,7%
- FD			0,0%			1,2%			-2,2%
- ID			0,0%			1,1%			-2,2%
ROE promedio			7,7%			11,9%			14,0%
ROA promedio			4,7%			6,9%			10,2%

Algunas conclusiones

- Las tarifas fueron bien establecidas en su origen y su posterior evolución fue adecuada
- Las inversiones no fueron pagadas con sobre cargos a los usuarios sino que provinieron de las rentabilidades de las empresas
- Las reducciones de márgenes fueron soportadas con mayor eficiencia y/o menor rentabilidad s/Distco



\$ 3.900 MM
de Inversiones



Promedio	ROE	ROA
Distcos	9,4%	6,5%
Industria	10,9%	7,0%

Otras experiencias internacionales

País	Separación de Actividades	Regulación de la Distribución					
		Filosofía	Período	Base Tarifaria	Costos Reconocidos	Evolución	Tasa Regulada
Chile	Generación	Price - Cap	4	VNR SER Real Modelo Adaptado	Costos Estándares	Estático - X estimados	10% anual real s/Act. antes de impuestos
	Transporte						
	Distribución - Comercialización integradas						
Pennsylvania	Generación	Cost - Plus	1	Valor Contable de los Activos	Costos Reales Contables	Estático	6,5% anual real. S/D
	Transporte						
	Distribución						
	Comercialización desregulada						
España	Generación	Price - Cap	5	VNR Global Red Teórica	Costo Estándar de Empresa Teórica	Estático	S/D
	Transporte						
	Distribución						
	Comercialización parcialmente desregulada						
Colombia	Generación	Price - Cap	5	VNR Red Real	Costos Reales Contables	Estático	9% anual real s/Act. antes de impuestos
	Transporte						
	Distribución						
	Comercialización desregulada						
Perú	Generación	Price - Cap	4	VNR SER Red Teórica	SER Empresa Teórica	Estático	12% anual real s/Act. antes de impuestos
	Transporte						
	Distribución - Comercialización integradas						
Panamá	Generación	Revenue - Cap	4	AFN contable SER	SER Empresa Real Equivalente	Dinámico - X calculados	14% anual real s/Act. antes de impuestos
	Transporte						
	Distribución - Comercialización integradas						
Uruguay	Generación	Price - Cap	4	VNR SER Real Modelo Adaptado	SER Empresa Teórica	Estático	10% anual real s/Act. antes de impuestos
	Transporte						
	Distribución - Comercialización integradas						

Benchmarking

¿Porqué participar de un programa de Benchmarking?

- **La situación**
 - La exigencia de los Accionistas de incrementar la rentabilidad de las empresas, contrapuesta con la presión de los Organismos Reguladores de disminuir las tarifas, exigen por parte del Management de las empresas una permanente búsqueda en la mejoría en su desempeño.
 - Esta búsqueda requiere del análisis del desempeño de la empresa y su comparación con otras, para tomar conocimiento de las mejores prácticas y empresas, presentadas como Best Performers, a efectos de establecer objetivos.
- **El problema**
 - Seleccionar empresas que sean similares y operen en regiones similares es una de las mayores dificultades, y aún lográndolo la comparación entre empresas es dificultosa debido a la disparidad de criterios para la definición de parámetros y modalidad de cálculo, pudiendo llevar a conclusiones erróneas.
- **Solución al problema**
 - Realizar un Programa de Benchmarking con otras empresas nacionales e internacionales, que esté basado en criterios de normalización y caracterización acertados y adquiridos a través de la experiencia y continuidad en el tiempo.

Objetivos de un Programa de Benchmarking y utilidad de la información

OBJETIVOS

- Elaborar indicadores de gestión que surjan de una comparación internacional entre compañías compatibles
- Crear una base amplia de datos de empresas distribuidoras de gas que permitan comparaciones válidas
- Analizar los resultados bajo un enfoque aplicable a modelos tradicionales de Cias distribuidoras de gas como así también de acuerdo a las nuevas tendencias desregulatorias observadas en numerosos países
- Proveer una herramienta de soporte, hacia afuera para las permanentes relaciones entre las compañías y las autoridades regulatorias, y hacia adentro para revisar la eficiencia de su propia gestión que se traducirán en una mejora en la rentabilidad siempre exigida por los accionistas
- Facilitar la planificación y cuantificación de la expansión del negocio a través de las tendencias de costos y gestión obtenidas

UTILIDAD

Existen diferentes usos:

- Desarrollo de Mediciones de Desempeño
- Diagnóstico
- Objetivos de Desempeño
- Soporte ante las Autoridades Regulatorias
- Análisis de sinergia en fusiones
- Soporte de Proyectos de Mejoría de Procesos
- Identificación de las Mejores Prácticas

El Benchmarking es una herramienta muy útil y necesaria para las empresas pero no suficiente o taxativa para la determinación del factor X o parámetros de eficiencia por el regulador

Indicadores necesarios en un programa de Benchmarking

Operaciones de Gas

(comparación solo con LDCs de Gas)

+ de 300 Indicadores



- Costos, márgenes, inversiones y generalidades
- Operación y Mantenimiento
 - Descripción del sistema, despacho de gas, calidad de gas, odorización, medición
 - Detección y reparación de fugas, testeo y reparación de medidores, redes y servicios, protección catódica, scrapper
- Planeamiento, ingeniería y diseño
- Expansión del sistema, construcción y almacenes
- Seguridad y control ambiental
- Personal

SAC Servicio Atención al Cliente

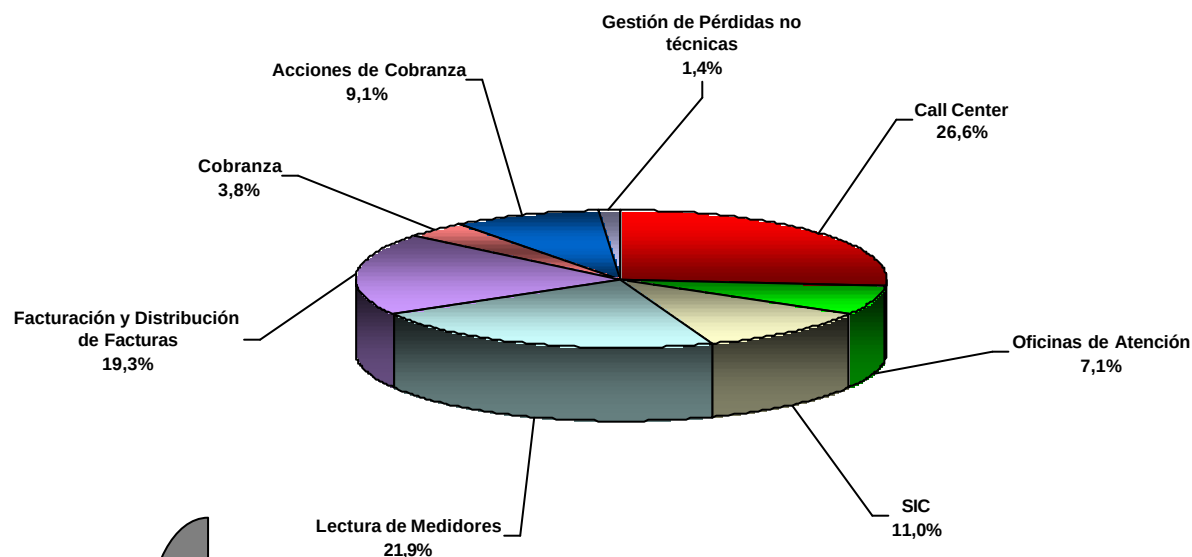
(comparación con Utilities multiservicios)

+ de 300 Indicadores

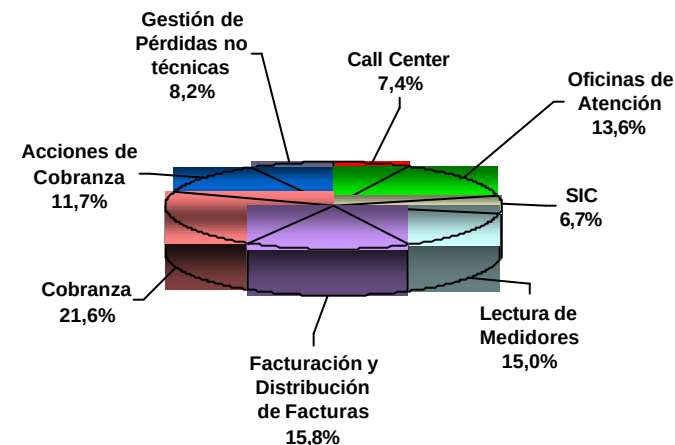


- Características Generales
 - Clientes, consumos y ventas, carga impositiva, factor utilización cap. transporte
- Costos, activos, inversiones y rentabilidades
- Tarifas y su regulación
- Call Center
 - Organización, volumen llamadas, tecnología, desempeño y satisfacción clientes, desempeño s/eventos ocasionales
- SIC – Sistema Informático Comercial
- Oficinas de atención al cliente y agencias de pago
- Lectura de medidores, Facturación y distribución de facturas
- Cobranzas y morosidad (acciones de cobranzas)
- Gas no contabilizado
- Satisfacción al cliente e internet
- Personal y seguridad del personal

Costo Total SAC por Cliente – año 2001 (en US\$) América del Norte (AN) vs. América del Sur (AS)



AN
US\$ 36,52



AS
US\$ 14,52

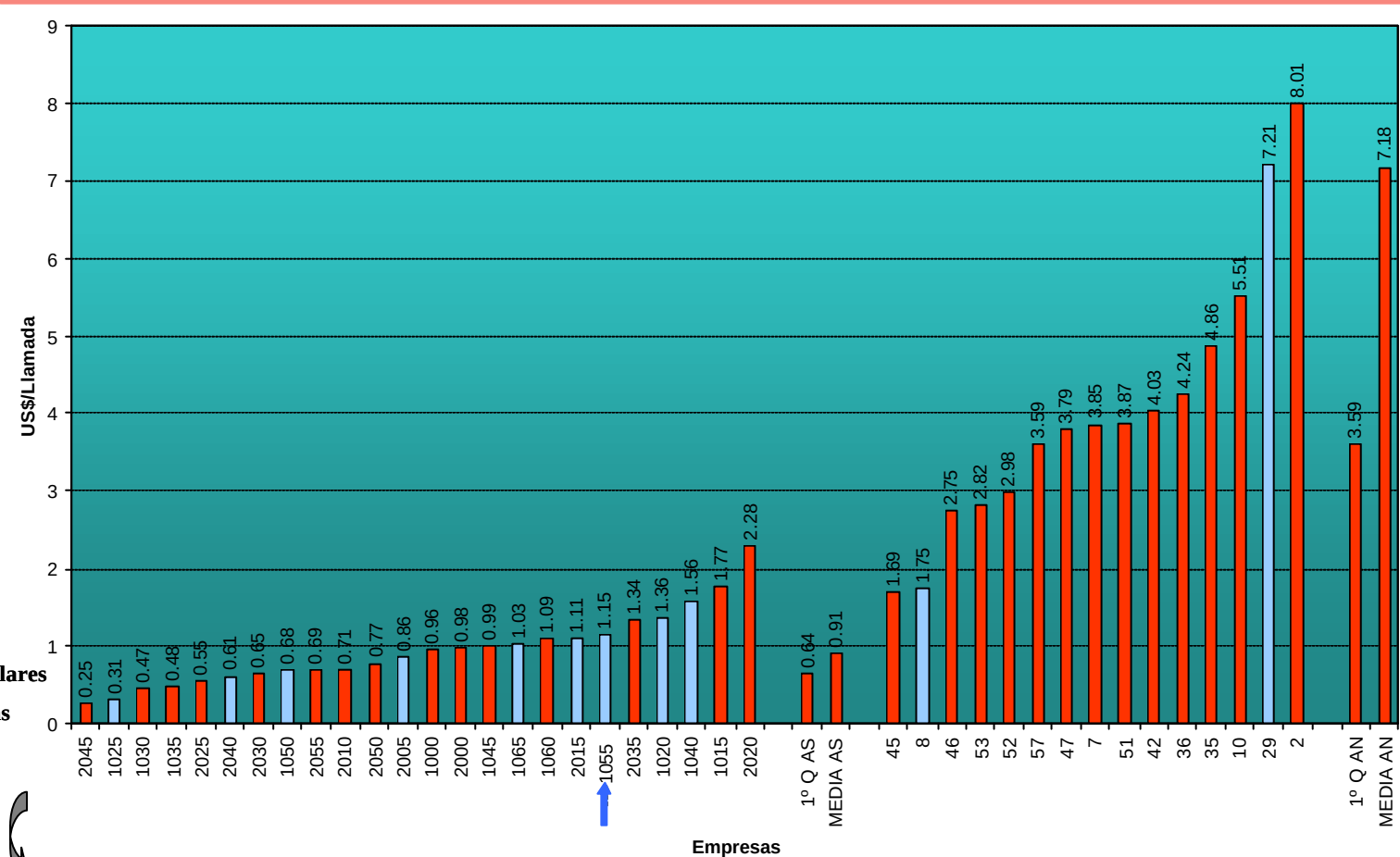
Principales cambios relativos respecto año 2000 - AS

- ✓ + 48% por Call Center (7,4% vs 5%)
- ✓ - 59% por costos Oficinas (13,6% vs 33%)
- ✓ + 67% por Acciones cobranzas (11,7% vs 7%)



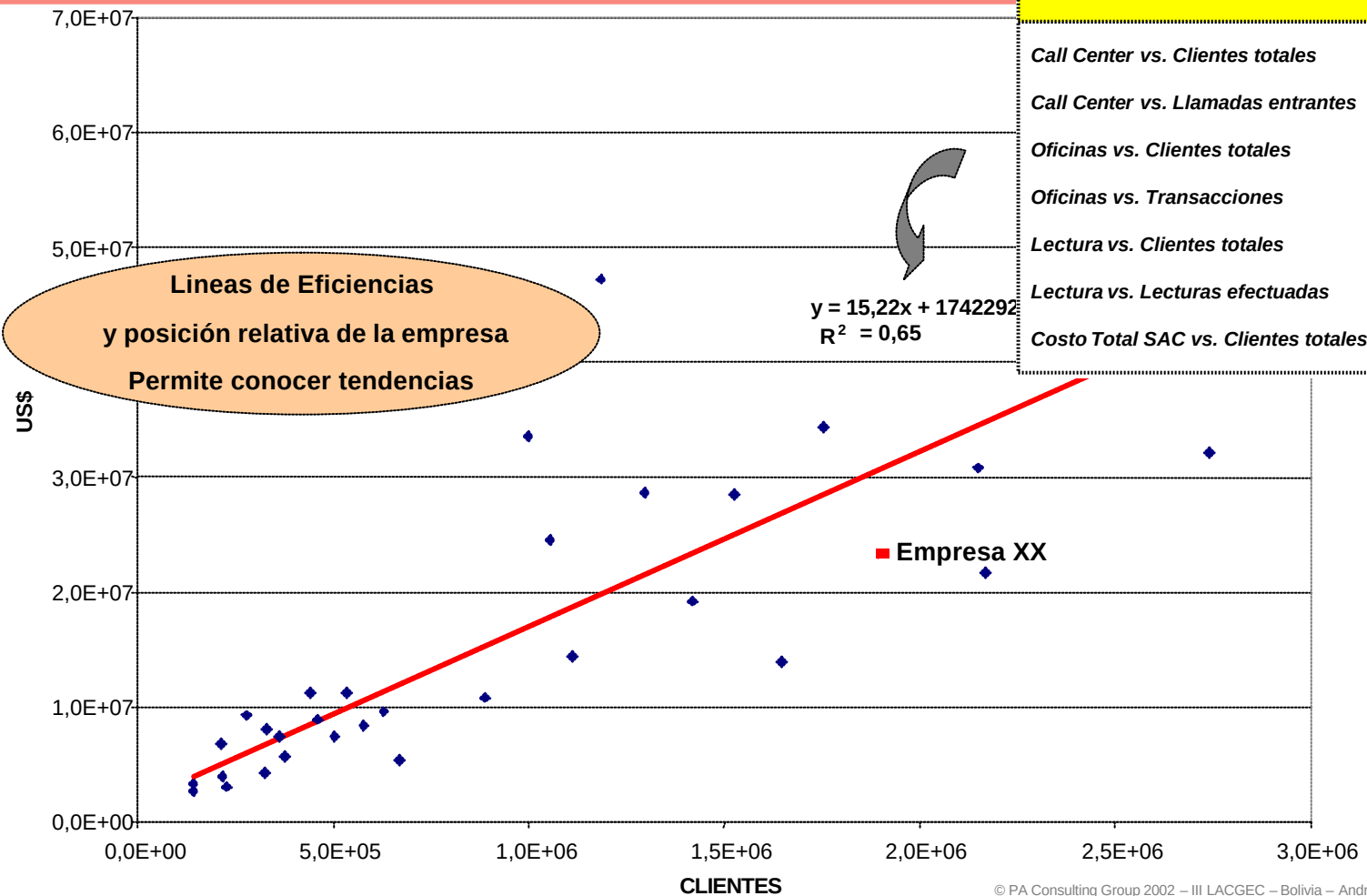
**Según el panel de empresas participantes, se puede contar
con gráficos comparativos por países y regiones**

Costo de Call Center por llamada entrante



Según el panel de empresas participantes se puede contar con Best Performers (1°Q) y Medias por país y regiones

Costo Total SAC vs. Clientes...



Análisis de Cost – Drivers en SAC

O&M	América del Sur (R²)
Call Center vs. Clientes totales	0,71
Call Center vs. Llamadas entrantes	0,87
Oficinas vs. Clientes totales	0,15
Oficinas vs. Transacciones	0,52
Lectura vs. Clientes totales	0,32
Lectura vs. Lecturas efectuadas	0,63
Costo Total SAC vs. Clientes totales	0,65

Posición relativa de la empresa s/panel general

Servicio de Atención al Cliente Scorecard

Valores de
la Empresa XX

Análisis detallado
de la posición
relativa de la
Empresa XX
por c/indicador

EMPRESA MODELO

20 a 30 principales
indicadores
convalidados
con las empresas
participantes

Indicadores de Performance Principales

Categorías Principales	Cuartiles	Puntaje	Valor	1° O LAT	MEDIA LAT	1° O USA	MEDIA USA
Costos (50%)							
Costo total de call center por cliente año	Q2	1	\$ 0,93	\$ 0,70	\$ 0,93	\$ 6,22	\$ 8,41
Costo total de call center por llamada entrante	Q2	1	\$ 0,89	\$ 0,61	\$ 0,89	\$ 3,10	\$ 4,13
Costo del SIC por cliente año	ND	ND	ND	\$ 0,52	\$ 0,69	\$ 0,95	\$ 3,56
Costo de oficinas de atención al público por cliente año	Q1	2	\$ 1,34	\$ 1,70	\$ 3,97	\$ 1,13	\$ 3,89
Costo de oficinas de atención al público por transacción	Q1	2	\$ 1,87	\$ 3,15	\$ 4,46	\$ 1,46	\$ 2,78
Costo de lectura de medidores por cliente año	Q1	2	\$ 0,92	\$ 1,06	\$ 1,21	\$ 3,51	\$ 6,00
Costo de lectura de medidores por lectura efectuada	Q1	2	\$ 0,08	\$ 0,09	\$ 0,10	\$ 0,44	\$ 0,57
Costo de facturación y distribución por cliente año	Q1	2	\$ 0,88	\$ 1,50	\$ 2,45	\$ 4,00	\$ 5,64
Costo de facturación y distribución por factura emitida	Q1	2	\$ 0,07	\$ 0,15	\$ 0,23	\$ 0,47	\$ 0,63
Costo de cobranza por cliente año	Q2	1	\$ 2,55	\$ 1,32	\$ 2,61	\$ 0,56	\$ 1,12
Costo de cobranza por pago recibido	Q2	1	\$ 0,24	\$ 0,12	\$ 0,28	\$ 0,06	\$ 0,17
Costo de morosidad por cliente año	ND	ND	ND	\$ 0,91	\$ 0,98	\$ 2,10	\$ 3,30
Costo de gestión de pérdidas por cliente año	Q4	-1	\$ 2,50	\$ 0,26	\$ 0,41	\$ 0,24	\$ 0,51
Visión del Cliente (30,7%)							
Horas de atención del call center	Q1	2	168	168	116	168	60
Cantidad de llamadas atendidas por FTE del call center	ND	ND	ND	22123	13257	21750	13940
Duración total de las llamadas	Q3	0	3,42	2,30	3,00	3,40	4,11
Tiempo de espera en línea	Q2	1	0,42	0,25	0,55	0,35	0,76
Cantidad de horas de disponibilidad del SIC	Q4	-1	8480	8758	8743	-	-
Horas de atención en oficinas	Q4	-1	39	50	40	-	-
Tiempo de espera en oficina de atención al público	Q2	1	10	7	10	-	-
Cantidad de clientes atendidos por FTE de oficinas	ND	ND	ND	6065	3600	-	-
Interno (19,3%)							
Porcentaje de llamadas abandonadas	Q4	-1	13,74%	5,84%	9,94%	3,00%	5,70%
Porcentaje de lecturas validas	Q3	0	99,00%	99,82%	99,35%	99,90%	98,75%
Porcentaje de facturas sin error	Q2	1	99,74%	99,66%	99,55%	99,72%	99,40%
Porcentaje de lecturas perdidas	Q3	0	3,00%	0,85%	2,85%	1,00%	2,60%
Cantidad de días entre lectura y envío de la factura	Q1	2	2,00	3,00	5,00	1,00	2,00

Performance General

Calificación final
de la Empresa X

Q1

23

Puntos totales
de la Empresa X

PRIMER CUARTIL PERFORMER

BASADO EN EL PANEL DE EMPRESAS PARTICIPANTES

Ranking de
Empresas =>
F(x) cuartil

PA

Comparación con otras empresas similares

EMPRESA MODELO

INDICADORES PRINCIPALES	EMPRESA 1045				Cuartiles			
	Indicadores de Performance Principal				Valores			
	1045	1015	1030	1060	1045	1015	1030	1060
A Costos (50%)								
Costo de Call Center por cliente año	\$2,91	\$2,44	\$0,83	\$0,72	Q4	Q4	Q2	Q2
Costo de Call Center por llamada entrante	\$0,99	\$1,77	\$0,47	\$1,09	Q3	Q4	Q1	Q3
Costo del SIC por cliente año	\$0,77	\$1,17	\$1,08	\$0,77	Q2	Q3	Q3	Q2
Costo de oficinas por cliente año	\$2,08	ND	\$6,33	\$2,79	Q3	ND	Q4	Q3
Costo de oficinas por transacción	\$1,63	ND	\$3,08	\$2,64	Q2	ND	Q3	Q2
Costo de lectura por cliente año	\$2,27	ND	\$2,15	\$2,73	Q3	ND	Q2	Q3
Costo de lectura por lectura	\$0,19	ND	\$0,18	\$0,32	Q2	ND	Q2	Q3
Costo de facturación y distribución por cliente año	\$1,37	\$5,09	\$1,15	\$5,15	Q1	Q4	Q1	Q4
Costo de facturación y distribución por factura emitida	\$0,12	\$0,83	\$0,05	\$0,55	Q1	Q4	Q1	Q4
Costo de cobranza por cliente año	\$0,98	ND	\$3,89	\$0,17	Q1	ND	Q4	Q1
Costo de cobranza por pago recibido	\$0,10	ND	\$0,34	\$0,03	Q1	ND	Q3	Q1
Costo de acciones de cobranza (Excluye previsión de incobrables) por cliente año	ND	ND	\$1,58	ND	ND	ND	Q2	ND
Costo de gestión de pérdidas no técnicas por cliente año	ND	ND	\$1,32	ND	ND	ND	Q3	ND
B Visión del Cliente (23%)								
Horas de disponibilidad del Call Center por semana (no de emergencia)	168	168	168	168	Q1	Q1	Q1	Q1
Tiempo de espera considerando espera en IVR/VRU más espera en línea	2	ND	15	19	Q1	ND	Q1	Q1
Duración total de la llamada excluyendo tiempo de post - procesamiento	192	ND	65	199	Q2	ND	Q1	Q2
Número de veces que suena el teléfono antes de que la comunicación sea atendida	1	ND	3	1	Q1	ND	Q3	Q1
Horas de disponibilidad del SIC	8775	8689	8784	8749	Q2	Q4	Q1	Q3
Horas de atención comercial por semana en oficinas de atención al Público	35	40	50	ND	Q4	Q1	Q1	ND
C Visión Interna (19%)								
Porcentaje de llamadas abandonadas	2%	15%	10%	6%	Q1	Q3	Q2	Q1
Porcentaje de lecturas válidas en pequeños clientes	99,32%	99,99%	99,00%	ND	Q2	Q1	Q2	ND
Porcentaje de lecturas perdidas (no registradas en primera instancia) en pequeños clientes	1,92%	1,00%	1,00%	ND	Q2	Q1	Q1	ND
Período medio de entrega de las facturas. Áreas urbanas	4	3	5	70	Q2	Q1	Q3	Q4
Porcentaje de facturas válidas	99,43%	99,40%	99,94%	99,61%	Q3	Q3	Q1	Q1
D Personal (8%)								
Personal (FTEs) propio del área SAC cada 100.000 Clientes	30,73	27,58	73,59	22,82	Q2	Q2	Q4	Q1
Personal (FTEs) contratado del área SAC cada 100.000 Clientes	6,64	0	2,58	3,26	Q3	Q1	Q1	Q2
PERFORMANCE GENERAL	Q2	Q4	Q1	Q2	Q2	Q4	Q1	Q2

Valor más bajo respecto a empresas similares pero alto respecto del panel gral

Bajos valores por bajos salarios en ese país Trabajos con MO

Bajos costos porque la facturas de Agua son de bajo monto

Mucha gente por bajo salarios

Cia Eléctrica

Cia Agua

¿Qué hacen las empresas que resultaron ser Best Performers para ser las mejores?
¿Qué prácticas realizan que las diferencia del resto de las empresas?

Mejores prácticas - marcan la diferencia en Servicios de Atención al Cliente



AS		Best Performers	Resto	(BP-R)/R
A General				
Encuestas a Clientes	D_5	33.33%	40.00%	-16.68%
Información disponible en Internet	F_3	100.00%	83.33%	20.00%
Tramites realizados por Internet	F_4	60.00%	35.29%	70.02%
Información educacional en Internet	F_6	60.00%	31.58%	89.99%
Frecuencia de actualización de información	F_7	80.00%	35.71%	124.03%
B Call Center				
Virtualmente conectado	G_3	83.33%		
24 hs/7 días por semana	G_8	83.33%		
Tecnología IVR/VRU	I_2	66.67%		
Metodología para disminuir llamadas abandonadas	J_11	33.33%		
Responsabilidad de los operadores	K_2	83.33%		
Reconocimientos a los operadores	K_3	50.00%		
Entrenamiento de Operadores nuevos	K_5_1	33.33%		
Entrenamiento a operadores experimentados	K_5_2	50.00%		
Monitoreo de llamadas atendidas	K_7	100.00%		
Comunicación con los Clientes para verificar restitución del servicio	L_4	100.00%		
Cambios en IVR/VRU durante un evento	L_6	75.00%		
Metodología para comunicarse con los Clientes durante un evento	L_7	33.33%		
			Call Center	
			24 hs/7 días por semana (117%)	
			Flexibilidad de personal (60%)	
			Responsabilidad de operadores (170%)	
			Contratación por aumento de llamadas (116%)	
			Entrenamiento (-100%)	
			Virtualmente conectado (-37%)	
			IVR/VRU (-37%)	
			Monitoreo de llamadas entrantes (12%)	
			Software para previsión (-100%)	
			Personal especializado (-100%)	
			ACD (27%)	
			CTI (27%)	
			% llamadas respondidas por IVR/VRU (-19%)	
			Días de adaptación de un nuevo operador (3%)	
			Recompensa a los operadores (9%)	
			SIC	
			Integración con otros sistemas (63%)	
			Incorporación de nuevos módulos (27%)	
			Contratación de servicios (12%)	
			LAN (-100%)	

Las prácticas en rojo significan Mejores Prácticas.

Las prácticas identificadas con una flecha roja significa que la empresa XX realiza esa práctica

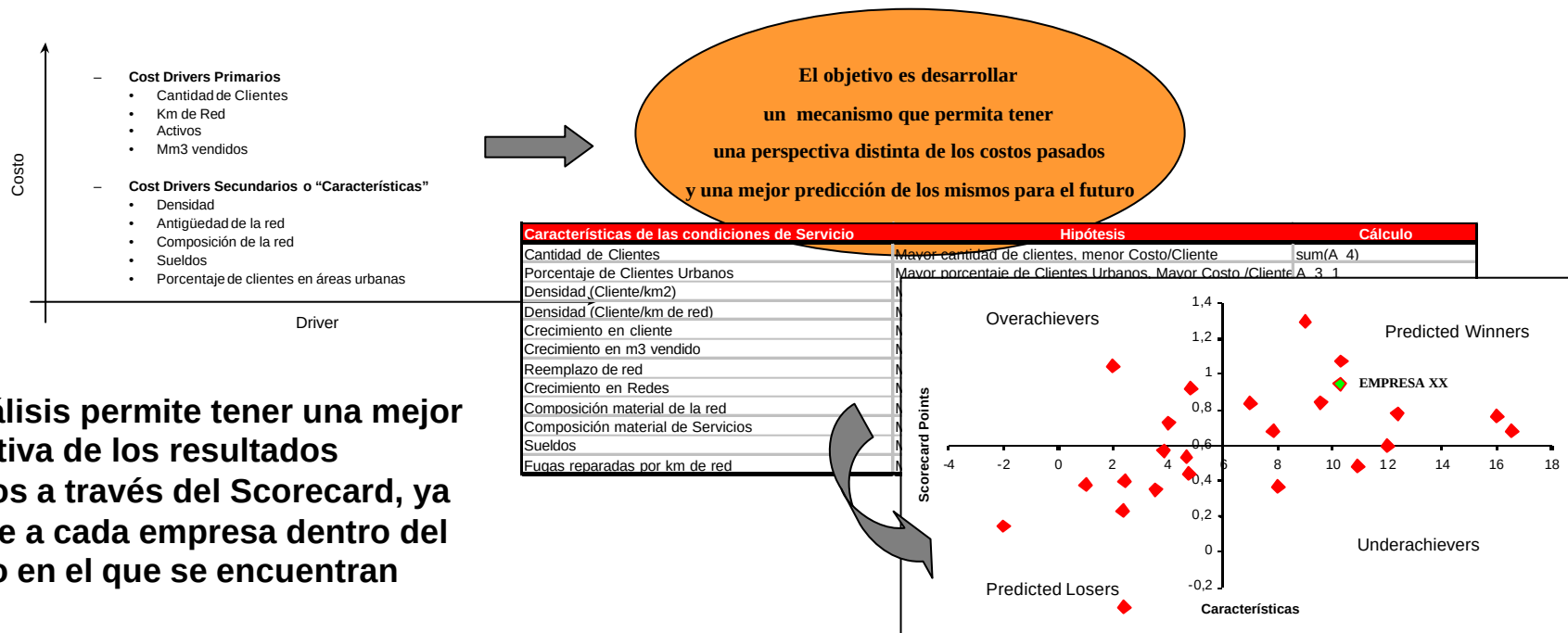
Comparación

Mejores prácticas en AS y AN

Uno de los resultados que mas agrega valor al Benchmarking es el hallazgo de las Mejores Prácticas.

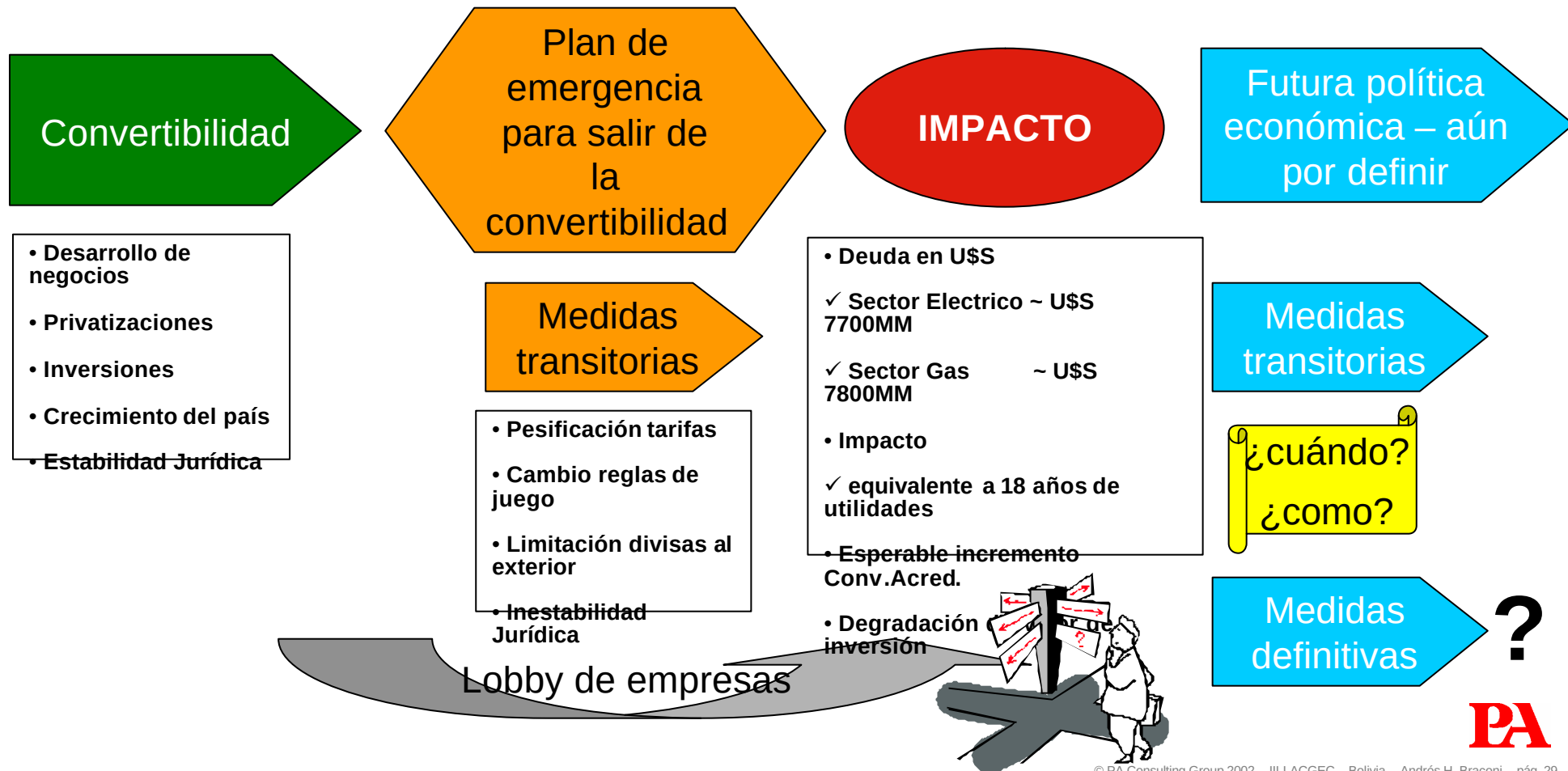
Cost Drivers y análisis de las Características

- La definición de eficiencia debe estar relacionada con el menor costo bajo las condiciones de prestación exigibles.
- Una forma de identificar las condiciones de prestación y relacionarlas con los costos es a través de los “Cost Drivers” y de las “Características”.
- A pesar del Management y de las Prácticas aplicadas, las “Características” influyen en la capacidad de la empresa para llegar a ser una “Best Performer”



Medidas económicas actuales vs Rentabilidad

Políticas Económicas en Argentina



Visiones sobre las empresas de servicio público privatizadas

Altos beneficios

Culpables de la crisis ?

Ataque a su rentabilidad

Futuro



Contexto general:

- fuerte campaña en los medios en contra de las privatizaciones
- mayoría social descreída del modelo económico y de la dirigencia política y empresaria
- gran parte de la sociedad con un diagnóstico equivocado del problema, inducido desde el sector político y algunos medios
- muy poca defensa del modelo y la realizada fue en gral contraproducente

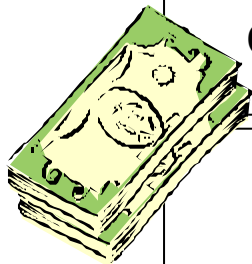
Deben adecuarse a nueva economía

- **NEGOCIACION**
- **NUEVO MARCO Y CONDICIONES**
- **FOMENTO INVERSIÓN**
- **ESTABILIDAD JURIDICA**

Se debería evitar afectar la rentabilidad
rentabilidad en U\$S vs rentabilidad

Contables

¿Reales?



Se debería evitar afectar la rentabilidad de las empresas

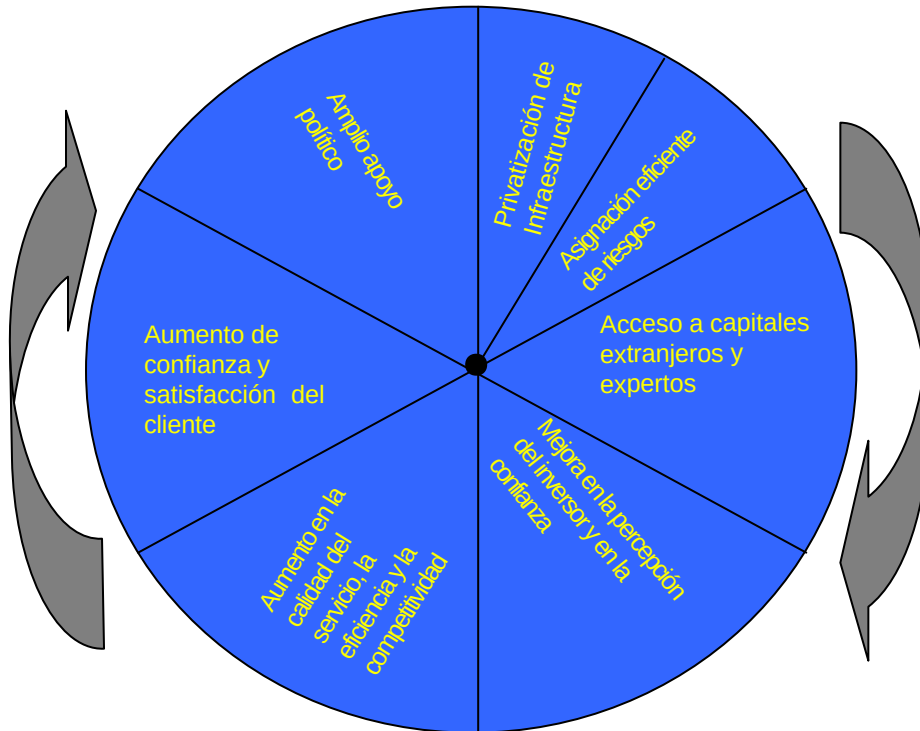
- Es razonable que las tarifas y su reajuste se adapten a la nueva filosofía económica
- Parece razonable en consecuencia que las tarifas sean en \$ en el futuro
- De lo que se trata es de:
 - Generar un esquema tarifario adecuado a la nueva economía
 - Reconstituir la rentabilidad de las empresas por otras vías
 - Generar estabilidad jurídica y un marco de reglas claras futuras
 - Hay que “mezclar y dar de nuevo”
- Como se podría mantener la rentabilidad de las empresas ?:
 - Ampliando su objeto social
 - Aumentando las posibilidades de competencia en otros sectores / regiones
 - Modificando cláusulas contractuales: plazo de concesión; criterios de renegociación tarifarios, rebajando exigencias de calidad de servicio o metas impuestas.
 - Modificando el régimen impositivo (disminución de egresos a las empresas)
 - Incrementando gradualmente los ingresos a través de mayores tarifas e ingresos extratarifarios (nuevos servicios por nuevas actividades)
 - Y muchas otras
- En todos los casos es probable que el Gobierno invoque las condiciones críticas de la Argentina y la necesidad de “colaboración” de las empresas e inversores. Y a éstas les “convendría una actitud colaborativa”.
- Las empresas deben prepararse para la negociación
- Toda crisis genera oportunidades. Hay que saber buscarlas



La Rueda Virtuosa vs Rueda Viciosa en los servicios públicos

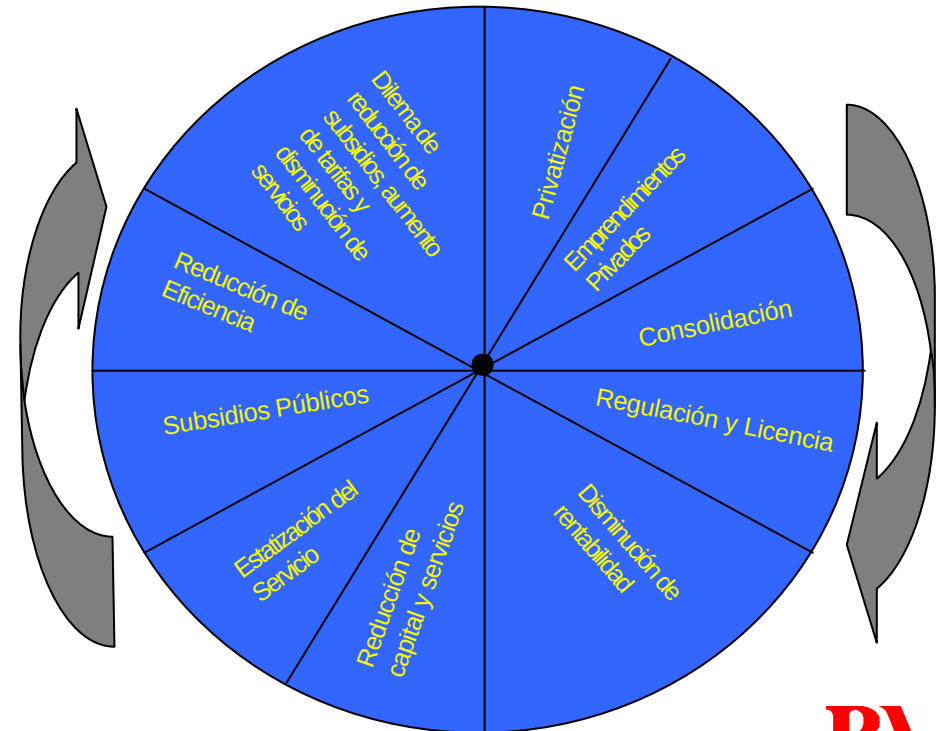
Rueda Virtuosa

Privatizaciones, inversiones, mejores servicios, satisfacción de los clientes



Rueda Viciosa

Privatización - Nacionalización



Hacia donde ir ?

En definitiva, debería tenderse a:

- Continuar “**haciendo girar la Rueda Virtuosa**” de los servicios públicos.
- Promover la **competitividad** de los mercados de oferta y demanda de energía.
- **Libertad de elección de proveedores** de energía a todos los clientes.
- **Alentar inversiones** para asegurar el suministro a **largo plazo**.
- Asegurar que las **tarifas** de los servicios sean **justas y razonables (rentabilidad)**.
- Propender a **precios energéticos equivalente a los que rigen internacionalmente** en países con similar dotación de recursos y condiciones.
- Crear estabilidad jurídica a través de normas claras, estables y conocidas por todos los actores.



BENEFICIO PARA TODOS LOS ACTORES DEL SECTOR
(Productores, Transportistas, Distribuidores, Comercializadores,
Reguladores, Usuarios-Clientes)

El éxito de las empresas es un éxito también del regulador y del Estado
y viceversa, es decir,
El fracaso de las empresas es un fracaso también del regulador y del Estado

PA lo hace posible

PA Consulting
Group

**E-mail: andres.braconi@paconsulting.com
Tel: (54-11) 4813-9898 i. 161
Celular: (54-11) 4430-6919**

