



El distrito hídrico de Maynilad, Filipinas: Reduciendo pérdidas de rentas del agua a través del diálogo social

Roel Espiritu, Jefe de Relaciones Laborales de la empresa de servicios de agua de Maynilad

Información básica del caso

Nombre: Distrito hídrico de Maynilad, Filipinas

Herramienta: Empleo verde

Región: Asia, con especial atención en Filipinas

Desafíos y objetivos

En la actualidad, Maynilad tiene un área de servicio de 540 kilómetros cuadrados con una población actual de 9,5 millones, el 89,2% de los cuales son clientes de Maynilad. La empresa produce 2.149 millones de litros de agua por día (MLD) a través de sus tres plantas de tratamiento (3), 17 estaciones de bombeo y 35 líneas de distribución. La compañía también cuenta con 12 áreas de negocio, 35 áreas hidráulicas y 761 del Distrito Áreas con taxímetro. Actualmente la empresa tiene 2.123 empleados a tiempo completo.

Desafíos institucionales

La historia de la empresa de Maynilad comenzó con el éxito de la privatización del Sistema Metropolitano y Alcantarillado (MWSS) en 1997, que es el sistema más antiguo de agua en Asia y fue la empresa estatal a cargo del abastecimiento de agua y alcantarillado en la mayor disposición de Metro área de Manila. Tras la privatización, MWSS entregó la operación del servicio de agua a dos concesionarios, los servicios de agua Maynilad, Inc. (MWSI) que otorgó el derecho de operar la red de agua y alcantarillado en las 17 ciudades y municipios de la Zona Oeste áreas de Metro Manila, el hogar de 7,3 millones de personas, y Manila Water Company, Inc. (MWCI) para servir a las áreas de la Zona Oriente compuesto por ocho ciudades y municipios con una población entonces de 4 millones de personas. En esta licitación muy esperada que llamó la atención de la comunidad mundial del agua, la asociación de Benpres Holdings Corporation (Benpres) y Ondeo Services Agua, Inc. (anteriormente Suez Lyonnaise de Eaux) fue premiada por el gobierno con una concesión exclusiva de 25 años para las operar el abastecimiento y las aguas residuales de Maynilad.

Después de una década de disputas financieras, legales y reglamentarios y después de haber sido reclamado por el gobierno debido a la quiebra, Maynilad pasó por un cambio de propiedad, con el consorcio del área metropolitana de inversiones Pacific Corporation (MPIC) y DMCI Holdings, Inc. (DMCI) o DMCI-MPIC Water Company, Inc. Con la adquisición de 83,96% de





las acciones de la compañía de agua. Lyonnaise Asia Water Limited (Lawl) tenía una participación del 16%. El consorcio MPIC-DMCI tomó las riendas de la gestión de Maynilad el 24 de enero de 2007, y de inmediato trabajó en la rehabilitación financiera y operativa de la empresa. En agosto del mismo año, el consorcio firmó un acuerdo de solución de prepago y con los acreedores Maynilad y MWSS. Los nuevos propietarios de Maynilad habían pagado las deudas pendientes de la compañía, que habían alcanzado entonces 240 millones dólares en enero de 2008. Un agresivo plan de puesta al día se llevó a cabo también para aumentar los ingresos de la empresa, mejorar las operaciones del servicio de agua, y reducir drásticamente las pérdidas comerciales.

El desafío de reducir la falta de Ingresos del Agua

Uno de los programas de máxima prioridad Maynilad se centra en asegurar la viabilidad del negocio y la sostenibilidad es la reducción de las pérdidas de agua o crónica de agua no facturada (NRW). NRW, se define como la diferencia entre la cantidad de agua puesta en el sistema de distribución y la cantidad de agua facturada a los consumidores NRW, que a menudo se define en términos de porcentajes, es considerado como el mejor indicador de conjunto de la calidad de la gestión del agua de servicios públicos, altos niveles de NRW llevar a bajos niveles de eficiencia.

En 2007, el NRW de Maynilad se registró a una tasa muy alta de 66%, lo que significa 1.500 millones de litros de agua por día se desperdicia. Para ilustrar la magnitud de esta pérdida de agua, NRW, con un volumen de 1.500 MLD podría inundar una carretera KM 16,95 con 2,0 metros de agua o podrían suministrar Ho Chi Minh City, Vietnam 1 ½ veces más. Además, esta cantidad de agua, si no se pierde, también podría suministrar más 1.250.000 hogares más con agua potable. Esto también significa que el volumen de agua tratada permanece en paradero desconocido y no se traducen en ingresos para la compañía y el impacto adverso en el suministro de agua.

NRW pueden clasificarse en pérdidas físicas o reales que se refiere a la pérdida de agua a través de todo tipo de fugas, explosiones, etc, pérdidas comerciales o consumos no autorizados de todo tipo y, por último, consumo autorizado sin facturar o pérdida de agua para fines operativos.

Las elevadas pérdidas materiales o pérdidas reales se refieren a la pérdida de agua real, debido a fugas en las tuberías, uniones y accesorios, desbordamiento de embalses en la utilidad causada por las operaciones de los pobres y de mantenimiento del sistema, etc. Importantes pérdidas comerciales o pérdidas aparentes por otra parte se refieren a la pérdida de ingresos ejemplificada por agua no facturada debido a los datos o errores de medida y limpieza del sistema y el robo. El agua también se pierde porque las líneas de distribución de la compañía fueron heredadas y se



remontan a cuando la compañía se estableció, la red de la compañía también ha sido mal mantenida y operada.

Los factores del cambio y los obstáculos para abordar el problema del agua no contabilizada.

Cambios en la gestión

Antes de la nueva dirección, no había un programa centrado en la lucha contra el problema de las pérdidas, por lo que no se entendían las consecuencias. La insatisfacción de los clientes es otra consecuencia del suministro intermitente de agua, si la demanda de los clientes no está satisfecha, su disposición a pagar para mejorar el servicio también disminuye. Los clientes también sufren innecesariamente debido a los altos aranceles que pueden representar cubrir las pérdidas a cargo de los clientes que pagan.

Cómo se derribaron las barreras a través de un enfoque Empleos verdes:

Voluntad institucional y nuevas incorporaciones

Cuando los nuevos dueños se hicieron cargo de la gestión de Maynilad, tomaron el problema de NRW en serio al más alto nivel, para poder brindar un servicio de calidad a los clientes, aumentar los ingresos y poder cumplir con el requisito de la reducción de NRW al 40% en el año 2012 de la Oficina de Regulación MWSS. Para alcanzar estos objetivos, la compañía ha desarrollado, invertido y aplicado diversas medidas, incluyendo la adquisición de modernos equipos y tecnología para localizar y detectar fugas. En el inicio de 2008, para mostrar su apoyo completo a la gestión y el compromiso de eliminar las pérdidas, se creó una División central de agua no facturada (CNRW). Para garantizar la correcta aplicación de los proyectos, los recursos humanos se vieron reforzados con la contratación y la colocación de nuevos jóvenes ingenieros en esta división de nueva creación. También se realizaron grandes inversiones en el arreglo de tuberías, en nuevas tecnologías de eficiencia de agua, cambios en la planificación de los sectores, se reestructuraron departamentos, se capacitó al personal.

El Diálogo Social y la asociación con los sindicatos tuvo un papel clave en la estrategia:

Hay dos sindicatos que coexistieron en la privatización. Estos sindicatos son reconocidos por la Administración para tratar las cuestiones que afectan a todos y cada uno de los derechos y el bienestar de sus miembros. La dirección de los sindicatos y la Gerencia de Relaciones Laborales de los funcionarios han adoptado un principio de puertas abiertas e informales para abordar las preocupaciones de los empleados. La gerencia puede visitar en cualquier momento la oficina del sindicato, y viceversa, y tener una discusión abierta y franca asuntos urgentes del día, así como



sobre las preocupaciones futuras. Las soluciones se han acordado y ambas partes confían unos en otros para cumplir con lo que se había cometido. Cuando ambas partes determinaron que una solución no era aceptable, no se podría tener, sólo entonces se ponía en marcha el mecanismo formal de quejas para documentar el desacuerdo y someter el mismo a la agencia gubernamental apropiada o de mediación o arbitraje. En nuestra experiencia, este proceso ha acabado con la confrontación y la animosidad y han contribuido en el desarrollo del respeto y la confianza entre las partes.

Lecciones aprendidas de la implementación

El nivel de pérdidas de rentas se ha reducido de 66% en 2007 al 47,8% en la actualidad. Estos esfuerzos también han traído 33% de aumento en el volumen facturado y el 29% de aumento en los ingresos totales. El éxito de la compañía también se atribuye a un fuerte apoyo a la gestión, la financiación suficiente, mano de obra y equipo, y asesores de nivel mundial.

La existencia de los sindicatos no es incompatible con el éxito de una empresa. Una fuerte asociación entre la Administración, los sindicatos y los empleados a través del diálogo social activo y eficaz ha contribuido enormemente al éxito del negocio. El respeto y la transparencia entre la Administración y los sindicatos y la disposición a negociar, discutir, e incluso el compromiso en muchos temas ha dado lugar a la paz laboral dentro de la empresa que a su vez, centró la energía y los recursos en la consecución de la misión de la empresa de brindar servicios de excelencia a sus clientes, el valor para los accionistas, y la mejora de las condiciones de empleo de los trabajadores. En verdad se puede decir que "Sa Bagong Maynilad, gumadaloy ang ginhawa" (En el nuevo Maynilad, la comodidad / buena vida está fluyendo libremente-).

Réplica y pertinencia de la experiencia para los países menos adelantados, en desarrollo y en transición

La empresa ya ha iniciado un manejo estandarizado de NRW y un programa de capacitación que tiene como objetivo producir expertos en NRW competitivos y de clase mundial de Maynilad. De hecho, la compañía ha modificado el propósito principal de su artículo de la Constitución para que pueda ser capaz de ofrecer conocimientos de NRW a los otros servicios de agua de Filipinas y en el extranjero. Además, a partir de 2011, esperamos crear nuevos empleos verdes como resultado de la expansión de nuestros servicios de tratamiento de aguas residuales.