

JUNTA DIRECTIVA

JUNIO 16 DE 2016

JUNTA DIRECTIVA EXTRAORDINARIA

JD006- 2016



2 PRESENTACIÓN DIAGNÓSTICO GUENT

PRESENTE Y FUTURO DEL NEGOCIO DE TELECOMUNICACIONES EN EMCALI

El presente documento es confidencial y pertenece a la JD- EMCALI E.I.C.E. E.S.P., se prohíbe su circulación y reproducción de todo o en parte.



EMCALI
Somos tu empresa.



PRESENTACIÓN DIAGNÓSTICO GUENT

2.1 Diagnóstico del componente de Telecomunicaciones

- Mercado: ¿En qué negocio estamos?
- Infraestructura
- Organigrama
- Ventajas y desventajas de Telco frente a la competencia
- Histórico de Ingresos, Costos y Gastos Operacionales
- Análisis de circunstancias - ¿Porqué se han dado estos resultados?
- Conclusiones sobre el diagnóstico

2.2 Escenario Financiero de Corto Plazo

- Ingresos
- Costos y Gastos
- Conclusiones



PRESENTACIÓN DIAGNÓSTICO GUENT

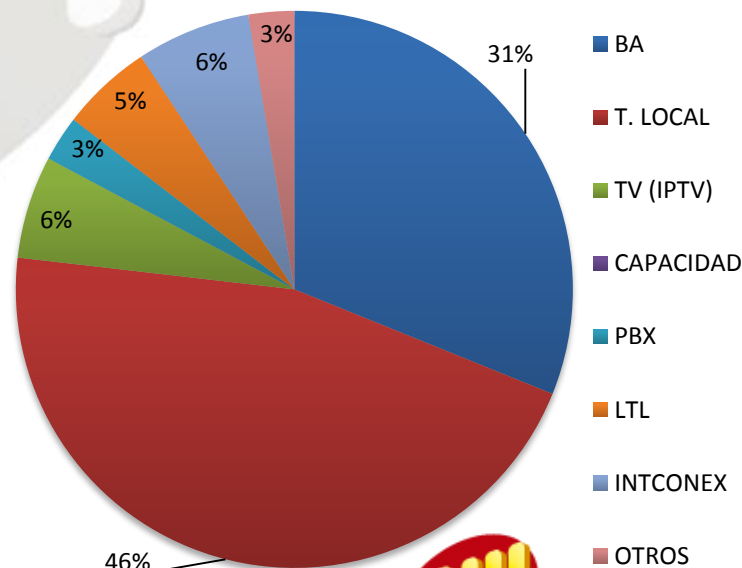
DIAGNÓSTICO - MERCADO: ¿EN QUÉ NEGOCIO ESTAMOS?

PORTAFOLIO DE SERVICIOS

Banda Ancha (BA o internet), la Telefonía Fija y la TV son el 83% del negocio de Emcali. La Telefonía, 46% del negocio, está cayendo en valor, tanto para el mercado como para Emcali, y su principal competencia es la telefonía móvil (celulares)

PRODUCTO	VTAS 2015	%PART	TEND MER	TEND TELCO
BA	47.000	31%	+	+
T. FIJA LOCAL	69.000	46%	-	-
TV (IPTV)	9.000	6%	+	+
CAPACIDAD	0	0%	+	+
PBX	4.000	3%	+	=
LTL	8.000	5%	+	=
INTCONEX	10.000	7%	-	-
OTROS	4.000	3%	+	=

VENTAS 2015





PRESENTACIÓN DIAGNÓSTICO GUENT

DIAGNÓSTICO – MERCADO EVOLUCIÓN Y TENDENCIAS

El negocio cambió

- Ya no estamos en el negocio de telecomunicaciones. Ahora el negocio es TIC Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.
- Se desregularizó y se abrió a la competencia.

Los jugadores cambiaron

- Dejó de ser monopolio estatal para ser oligopolio de líderes mundiales.
- Las alianzas a nivel mundial son frecuentes.
- OTT Surgieron proveedores que prestan servicios sobre las redes Telco (“rémora”)

El producto evolucionó

- Desarrollo de internet.
- Explosión de servicios móviles (no solo para hablar)
- Mayores anchos de banda (crecimiento exponencial)
- Grandes autopistas de interconexión entre redes (fibra óptica)
- Grandes centros de almacenamiento y procesamiento de datos (cloud)
- I.O.T. Internet de las Cosas (cada dispositivo como un elemento de información)

Las personas y empresas cambiaron

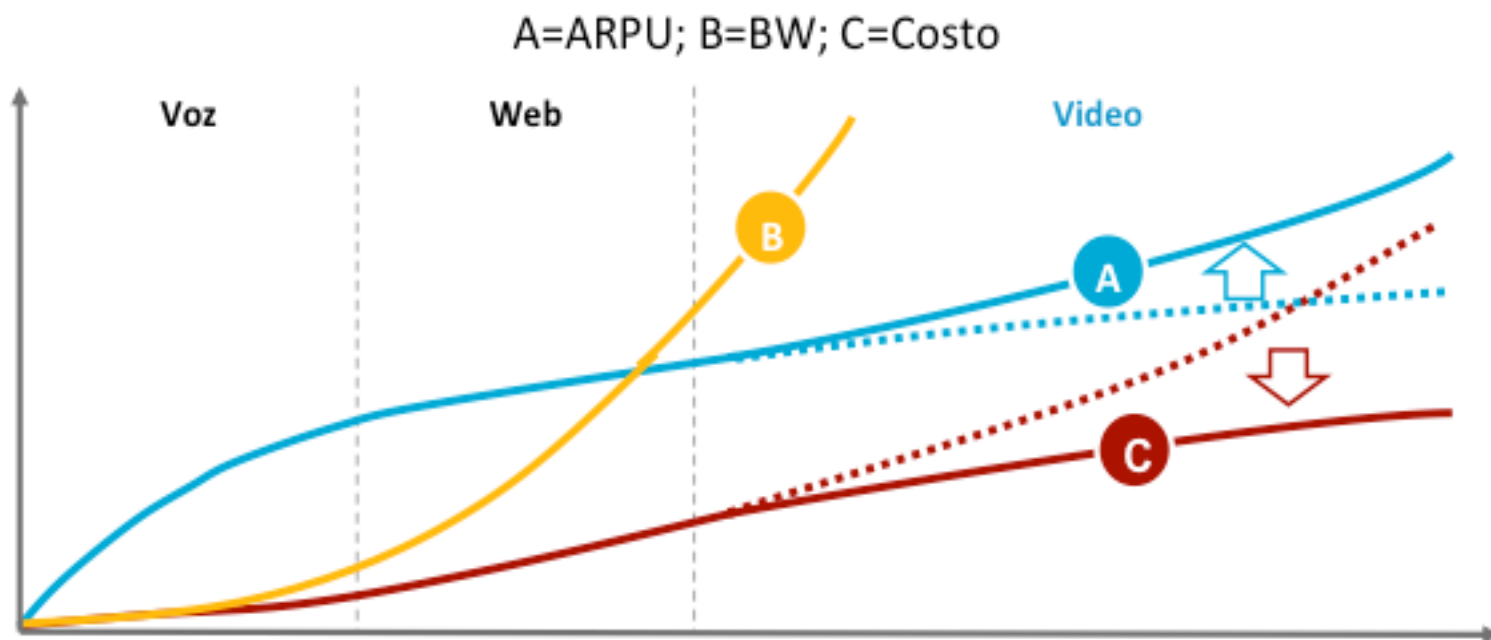
- Servicio individualizado (no sólo a la edificación, sino a la persona)
- Cada persona (o empresa) conectada: la comunicación de voz y datos se volvió indispensable en nuestras vidas y demandamos más-



PRESENTACIÓN DIAGNÓSTICO GUENT

DIAGNÓSTICO – MERCADO EVOLUCIÓN Y TENDENCIAS

Operadores encuentran curvas A/B/C desacopladas.....



Como **rehacer** las curvas para obtener ganancias?

- 270 veces + contenido (a 2020) VS. **Capacidad de procesamiento & Costo**
- 100 veces + tráfico (a 2020) VS. **Ancho de Banda & Costo**
- Multi-Networks VS. **Migración & Gestión**

Fuente: HUAWEI TECHNOLOGIES CO., LTDA

El presente documento es confidencial y pertenece a la JD- EMCALI E.I.C.E. E.S.P., se prohíbe su circulación y reproducción de todo o en parte.



PRESENTACIÓN DIAGNÓSTICO GUENT

DIAGNÓSTICO - MERCADO PORTAFOLIO VS COMPETENCIA

EMCALI está en todos los negocios con excepción de la telefonía móvil. El producto de TV de EMCALI no es igual al tradicional, ya que es televisión digital con protocolo de internet y esto le permite al usuario manejar cualquier aparato de TV como si fuera TV inteligente.

	Portafolio de Servicios			
				
EMCALI	✓	✗	✓	✓
CLARO	✓	✓	✓	✓
UNE	✓	✓	✓	✓
TELEFONICA	✓	✓	✓	✓
DIRECT TV	✗	✗	✓	✓



PRESENTACIÓN DIAGNÓSTICO GUENT

DIAGNÓSTICO - MERCADO EMCALI EN EL MERCADO NACIONAL

- En el mercado nacional el líder indiscutible de todas las categorías es Claro (Telmex).
- Los otros competidores dominantes son Telefónica-Movistar y UNE-Tigo. ETB tiene el 19% de las líneas telefónicas básicas y en TV también es fuerte DirecTV. A nivel nacional EMCALI no es jugador importante

EMPRESA	Cantidad de clientes a Dic 2015 total Colombia									
	Telefonía Básica		Internet fijo		TV		Movil Voz		Movil internet	
	Cantidad	% PA	Cantidad	% PA	Cantidad	% PA	Cantidad	% PA	Cantidad	% PA
Emcali	300.406	4%	85.438	2%	20.213	0%				
Claro (Telmex)	1.712.093	24%	1.947.443	35%	2.174.109	42%	28.973.124	51%	4.014.697	55%
Telefónica Movistar	1.423.103	20%	1.008.286	18%	455.179	9%	12.896.444	22%	1.721.699	24%
UNE-TIGO-EDATEL	1.414.957	20%	1.405.249	25%	1.041.470	20%	11.215.267	20%	1.163.001	16%
ETB	1.359.322	19%	606.083	11%	69.649	1%	390.171	1%	171.371	2%
Avantel							696.917	1%	202.378	3%
Direct TV					1.051.737	20%				
Virgin							2.257.434	4%		
Éxito							707.700	1%		
UFF							190.413	0%		
Otras	899.373	13%	498.809	9%	318.814	6%				
TOTAL	7.109.254	100%	5.551.308	100%	5.131.171	100%	57.327.470	100%	7.273.146	100%



PRESENTACIÓN DIAGNÓSTICO GUENT

DIAGNÓSTICO - MERCADO TENDENCIA PARTICIPACIÓN USA POR NÚMERO DE SUSCRIPTORES

En los estados unidos los operadores pequeños seden terreno frente a los grandes.





PRESENTACIÓN DIAGNÓSTICO GUENT

DIAGNÓSTICO - MERCADO

PARTICIPACIÓN NACIONAL SIN LÍNEA BÁSICA

Poco a poco el internet y la telefonía móvil se han vuelto los productos más importantes, mientras la línea básica se ha vuelto un valor agregado que los usuarios usan cada vez menos. Los grandes operadores internacionales cada vez ganan más terreno en Colombia en los productos que más se venden.



Fuente: Criterio Empresarial



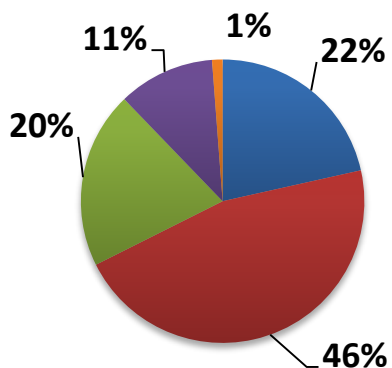
PRESENTACIÓN DIAGNÓSTICO GUENT

DIAGNÓSTICO - MERCADO

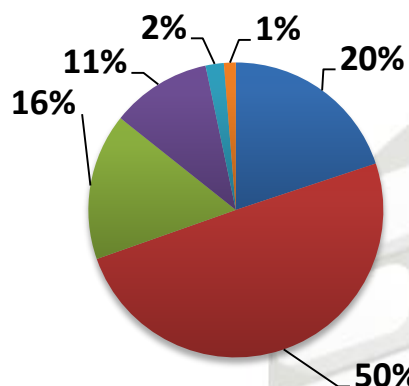
PARTICIPACIÓN ÁREA DE COBERTURA EMCALI

Emcali sigue siendo líder en TB. El líder en internet y TV es Telmex. Internet y TB se comporta de igual forma debido a que se venden paquetes, no productos.

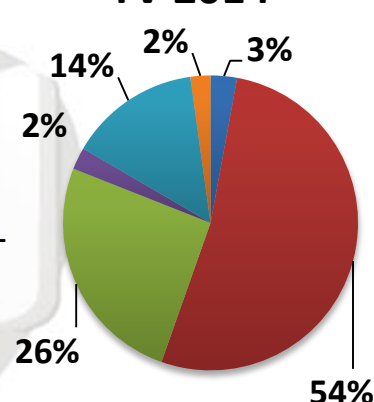
INTERNET 2014



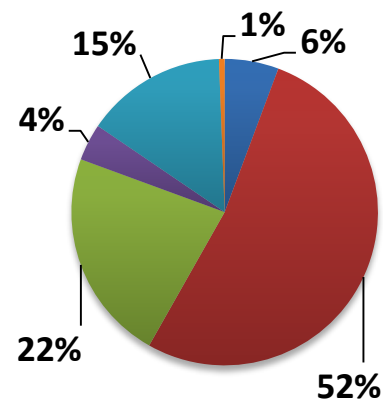
INTERNET 2015



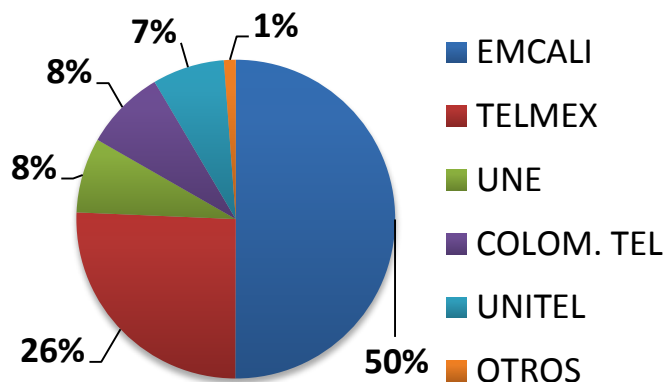
TV 2014



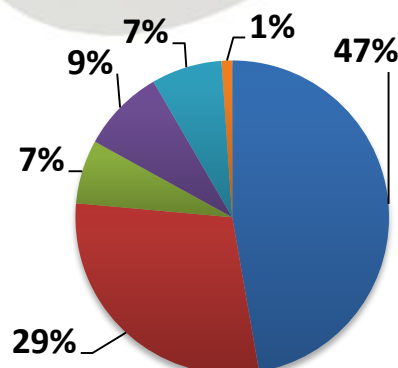
TV 2015



TB 2014



TB 2015



Fuente: Mintic





PRESENTACIÓN DIAGNÓSTICO GUENT

DIAGNÓSTICO - MERCADO COMPETITIVIDAD EN LAS DUPLAS

Los precios de las duplas de Emcali son competitivos frente al líder Claro. Movistar es el más barato, pero tiene poca cobertura. Nuestra estrategia es estar al mismo precio de Claro.

BENCHMARKING DUPLA

<i>PLANES</i>	<i>TELEFONIA + INTERNET 5 MEGAS</i>			<i>TELEFONIA + INTERNET 10 MEGAS</i>		
OPERADOR	1 - 2 - 3	4	5 - 6	1 - 2 - 3	4	5 - 6
EMCALI	\$ 64.900	\$ 71.900	\$ 88.900	\$ 76.900	\$ 81.900	\$ 97.900
CLARO	\$ 69.900	\$ 76.900	\$ 93.900	\$ 81.900	\$ 87.900	\$ 103.900
MOVISTAR	\$ 59.900	\$ 59.900	\$ 59.900	\$ 75.900	\$ 75.900	\$ 75.900
UNE	\$ 70.140	\$ 76.508	\$ 87.992	\$ 94.099	\$ 104.300	\$ 115.784



PRESENTACIÓN DIAGNÓSTICO GUENT

DIAGNÓSTICO MERCADO – COMPETITIVIDAD EN LOS TRIPLES

En triple play somos más costosos que el líder Claro y Movistar y más baratos que UNE. Hay que tener en cuenta que la IPTV tiene valores agregados que no tiene la TV tradicional y que el cliente está dispuesto a pagar. Esto lo muestra nuestro crecimiento en el 2015: a pesar de los precios, duplicamos la participación.

PLANES	TELEVISIÓN + TELEFONÍA LOCAL ILIMITADA + INTERNET 5 MEGAS				TELEVISIÓN + TELEFONÍA LOCAL ILIMITADA + INTERNET 10 MEGAS			
	1 - 2	3	4	5 - 6	1 - 2	3	4	5 - 6
OPERADOR								
EMCALI	\$ 115.900	\$ 126.900	\$ 128.901	\$ 138.900	\$ 129.900	\$ 139.900	\$ 141.900	\$ 151.901
CLARO	\$ 99.000	\$ 99.000	\$ 99.000		\$ 109.000	\$ 109.000	\$ 109.000	
MOVISTAR	\$ 88.401	\$ 88.897	\$ 88.897	\$ 88.897	\$ 104.535	\$ 104.892	\$ 104.892	\$ 104.892
UNE	\$ 125.140	\$ 136.640	\$ 143.008	\$ 154.492	\$ 149.099	\$ 149.099	\$ 170.800	\$ 182.284



El presente documento es confidencial y pertenece a la JD- EMCALI E.I.C.E. E.S.P., se prohíbe su circulación y reproducción de todo o en parte.



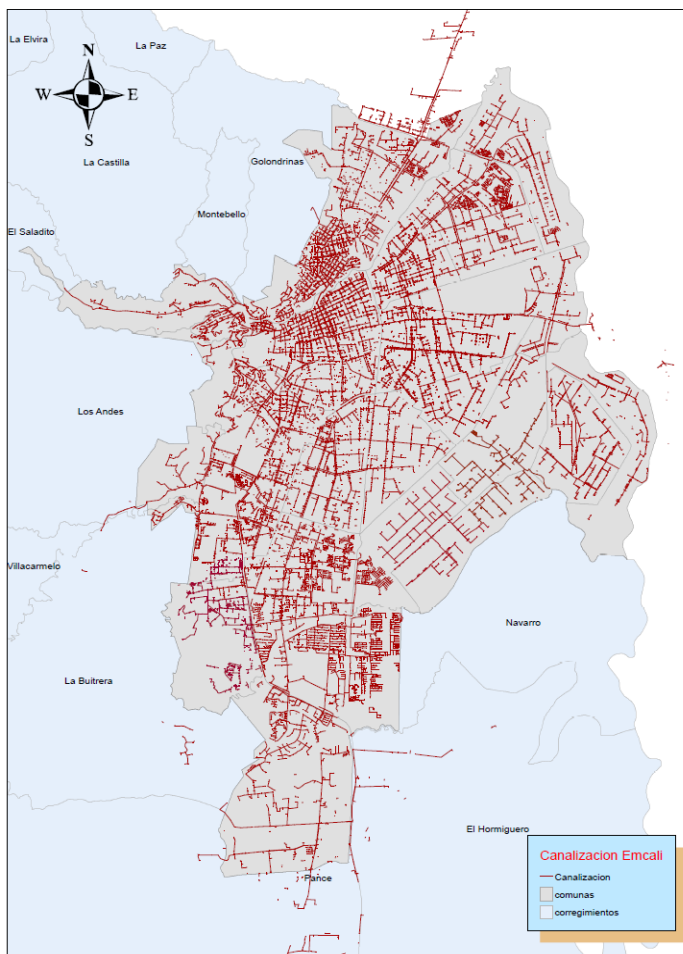
EMCALI
Somos tu empresa.



PRESENTACIÓN DIAGNÓSTICO GUENT

DIAGNÓSTICO - INFRAESTRUCTURA RED DE COBRE Y SOPORTES

Líneas de Cobre – Soporta el 100% de la telefonía básica y los últimos metros de Internet e IPTV



Cobertura en Redes de Cobre:

Cali 92%, Jamundí 90%, Yumbo 92%, Palmira (La Dolores, Aeropuerto, La Nubia) 5%, Candelaria (Domingo Largo, Condominio La Nubia) 5%

Nuestras cajas están expuestas al vandalismo y a contratistas de todos los operadores.

Total cajas: 57.521

Cajas Buenas: 11.367 – 19%

Cajas deterioradas: 8.357 – 14%

Cajas malas: 37.797 – 65%

Plataforma y equipos de soporte necesitan actualización inmediata y mantenimiento continuo:

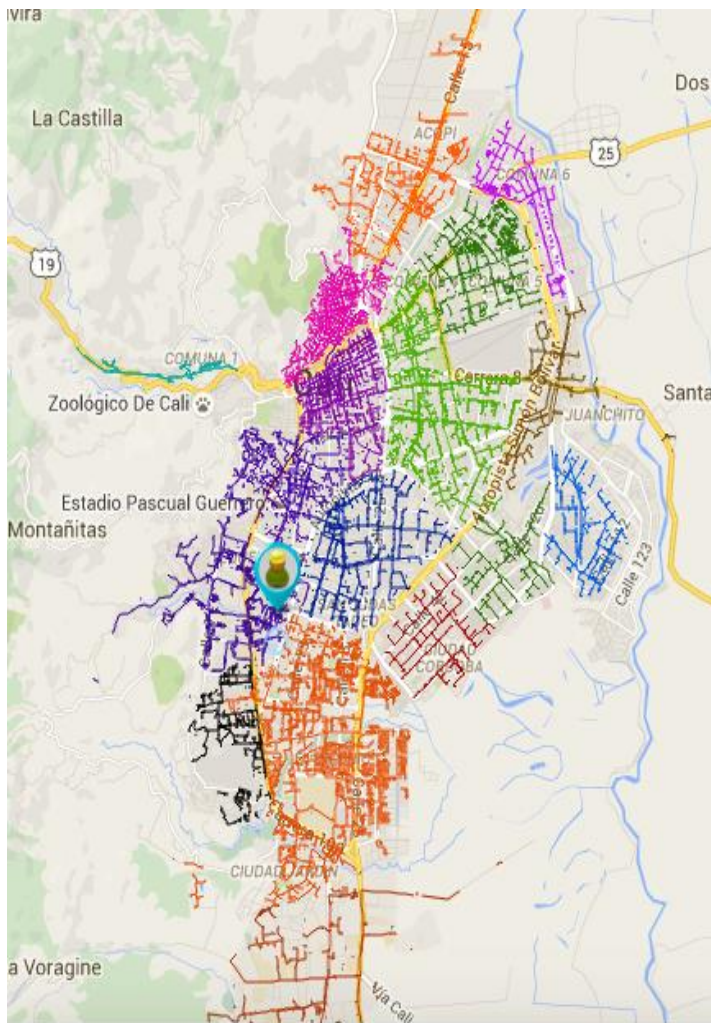
Gertel, Data Center, plataforma de acceso, plataforma WiFi, Web Segura y otras.



PRESENTACIÓN DIAGNÓSTICO GUENT

DIAGNÓSTICO - INFRAESTRUCTURA RED DE FIBRA

Capilaridad de Red Fibra Óptica – Soporta Internet e IPTV



Cobertura en Redes de Fibra Óptica:

Cali 71%, Jamundí 43%, Yumbo 58%, Palmira (La Dolores, Aeropuerto, La Nubia) 4%, Candelaria (Domingo Largo, Condominio La Nubia) 4%

Disponibilidad 99,8% a través de interconexiones de la red.

Resumen estudio British Telecom (BT):

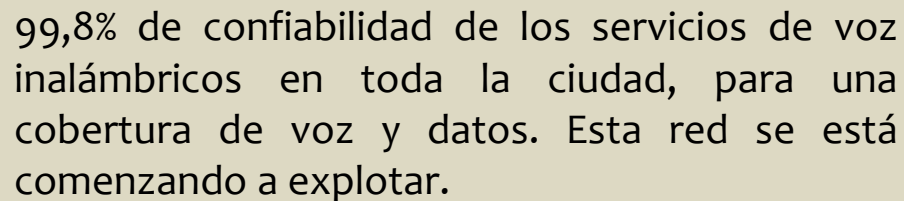
- Arquitectura de red de cobre similar a BT
- Red de fibra más cercana al usuario.
- Potencial de proveer mayor velocidad.

Uso de infraestructura por terceros:

- La ley obliga a los operadores a alquilar su infraestructura.
- Algunos operadores usan sin ninguna contraprestación la infraestructura de Emcali.



Red Inalámbrica Extendida UMTS



- Open: Venta y facturación
- SIGT: Preventa y venta de BA y TV
- GES: Instalación, monitoreo y gestión de servicios.
- Excel: Corporativos y Valor Agregado
- E1Pri: Venta de E1 y primarios

- Wimax: Red obsoleta en Colombia. Estamos tramitando su venta a otro país.
- Tetra: Red para emergencias. Poco útil para el negocio de Emcali. Estamos buscando cómo explotarla a través de la alcaldía.



EMCALI
Somos tu empresa.



PRESENTACIÓN DIAGNÓSTICO GUENT

DIAGNÓSTICO - INFRAESTRUCTURA CABLE SUBMARINO DEL PACÍFICO

El Cable Submarino del Pacífico aterriza en Cali: Ventajas para prestar servicios en la región sobre los cables que llegan del Atlántico: Mejor tiempo de respuesta, menos exposición a daños. Somos ideales para redundancias.

EMPRESA	PACÍFICO	ATLANTICO
Internexa	✗	✓
Level3	✓	✗
EMCALI	✓	✗

Telco cuenta con 80G disponibles.

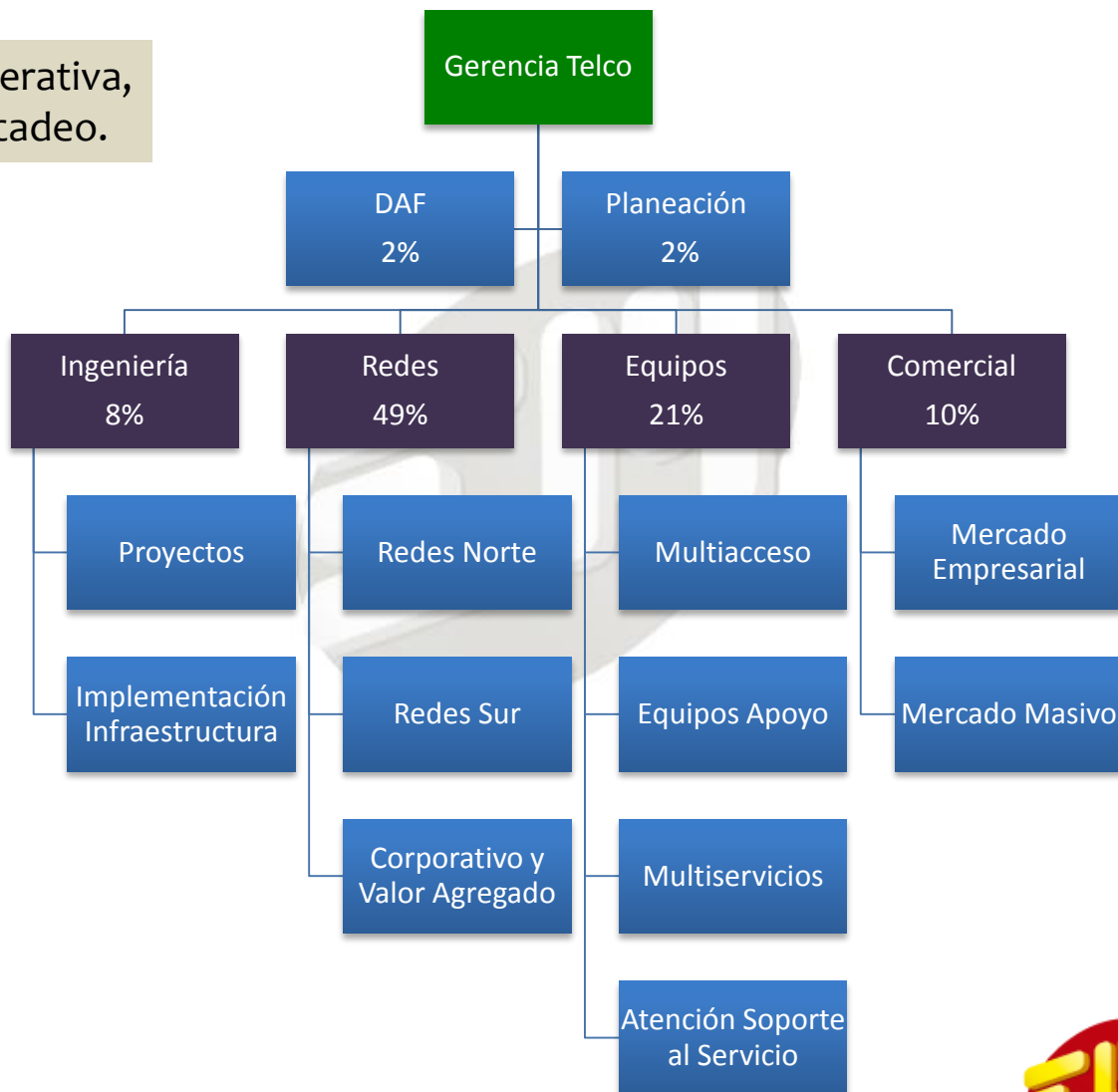


PRESENTACIÓN DIAGNÓSTICO GUENT

DIAGNÓSTICO- ORGANIGRAMA

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Estructura muy operativa,
sin función de mercadeo.



Planta de cargos 541

- Directivos 2%
- Profesionales 12%
- Asistenciales 62%
- Técnicos 24%

El presente documento es confidencial y pertenece a la JD- EMCALI E.I.C.E. E.S.P., se prohíbe su circulación y reproducción de todo o en parte.



PRESENTACIÓN DIAGNÓSTICO GUENT

DIAGNÓSTICO- VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE TELCO FRENTE A LOS COMPETIDORES

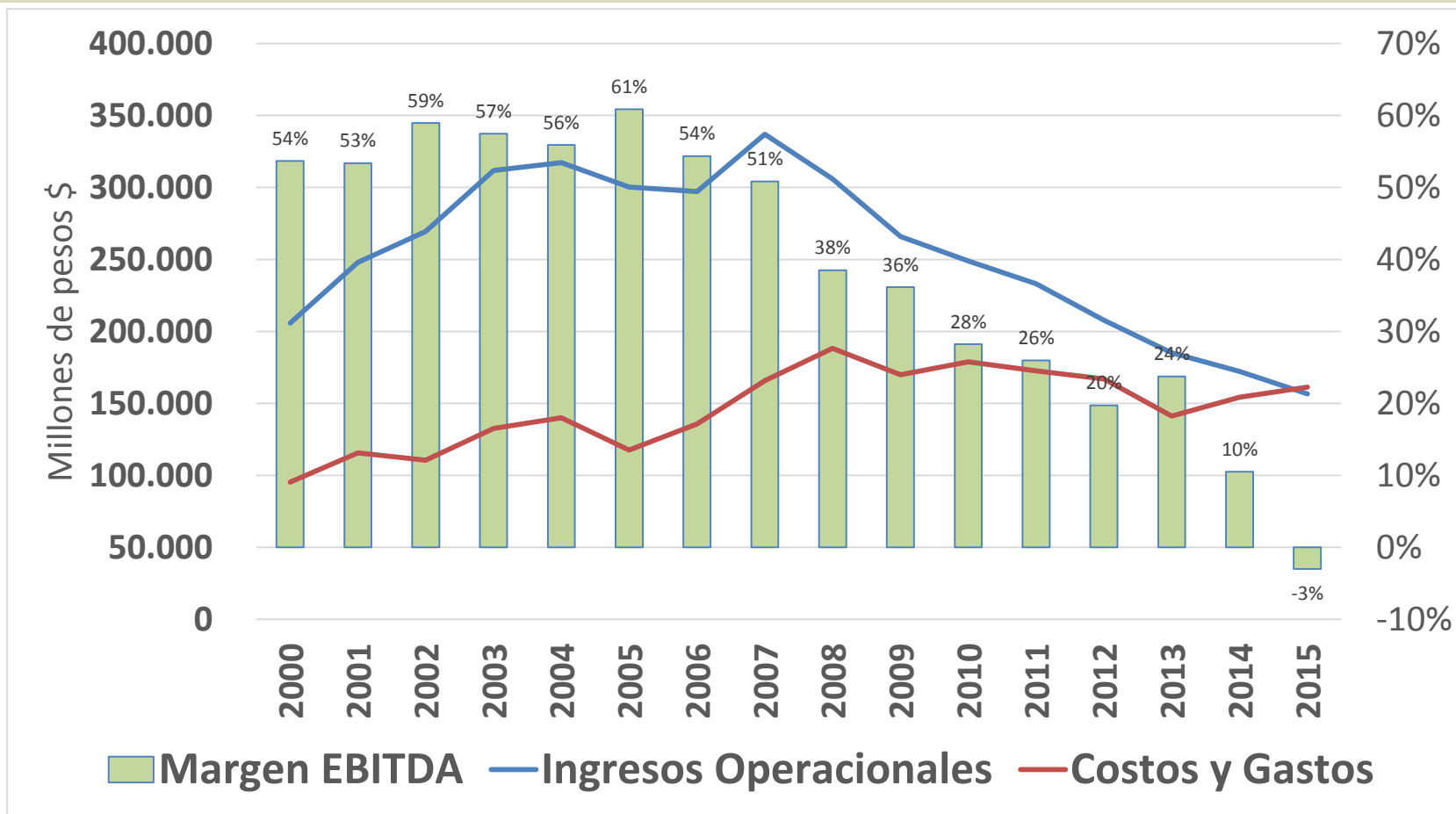
Ventajas	Desventajas
Capilaridad de Fibra y Cobre en la zona de cobertura (Cali, Yumbo y Jamundí). La obligación de alquilarla nos obliga a manejarla como un negocio.	Falta de economías de escala en un mercado que lo exige. Somos vulnerables a guerras de precios, la publicidad sale más costosa, menos posibilidades de invertir en investigación y desarrollo, menos competitividad.
Capacidad del cable submarino del Pacífico. Menor latencia, más disponibilidad y confiabilidad	No estamos en movilidad, que representa más del 70% del mercado.
Ser públicos nos permite hacer convenios inter administrativos con otras entidades del gobierno. Esto nos hace atractivos para suscribir alianzas.	Los procesos de instalaciones y reparaciones de Emcali se ven afectados por las condiciones de la red de propiedad de los usuarios (No le pasa a nuestros competidores).
IPTV con más valores agregados que la televisión tradicional.	Convivencia con negocios monopólicos de mayor valor. Telco no es el único foco de Emcali.
La capacidad de internet se entrega por usuario y no compartida, lo que asegura la misma calidad de servicio.	Tecnología IPTV única en la región, lo que dificulta la consecución de personal capacitado y hace más exigente su implementación.
Ser multiservicios (Energía, Acueducto, Telco) hoy no ofrece una ventaja práctica. En la actualidad, dada la regulación, no es posible hacer sinergias comerciales.	Amenaza de portabilidad numérica en telefonía fija. Se hará realidad en el corto plazo. Lo recomienda la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).
	Débil estructura de Mercadeo en comparación con nuestros competidores.



PRESENTACIÓN DIAGNÓSTICO GUENT

DIAGNÓSTICO- HISTÓRICO DE INGRESOS, COSTOS Y GASTOS OPERACIONALES

Desde el 2008 los ingresos han caído y los costos y gastos se han mantenido, por tanto el margen ha ido disminuyendo hasta convertirse en deficitario.

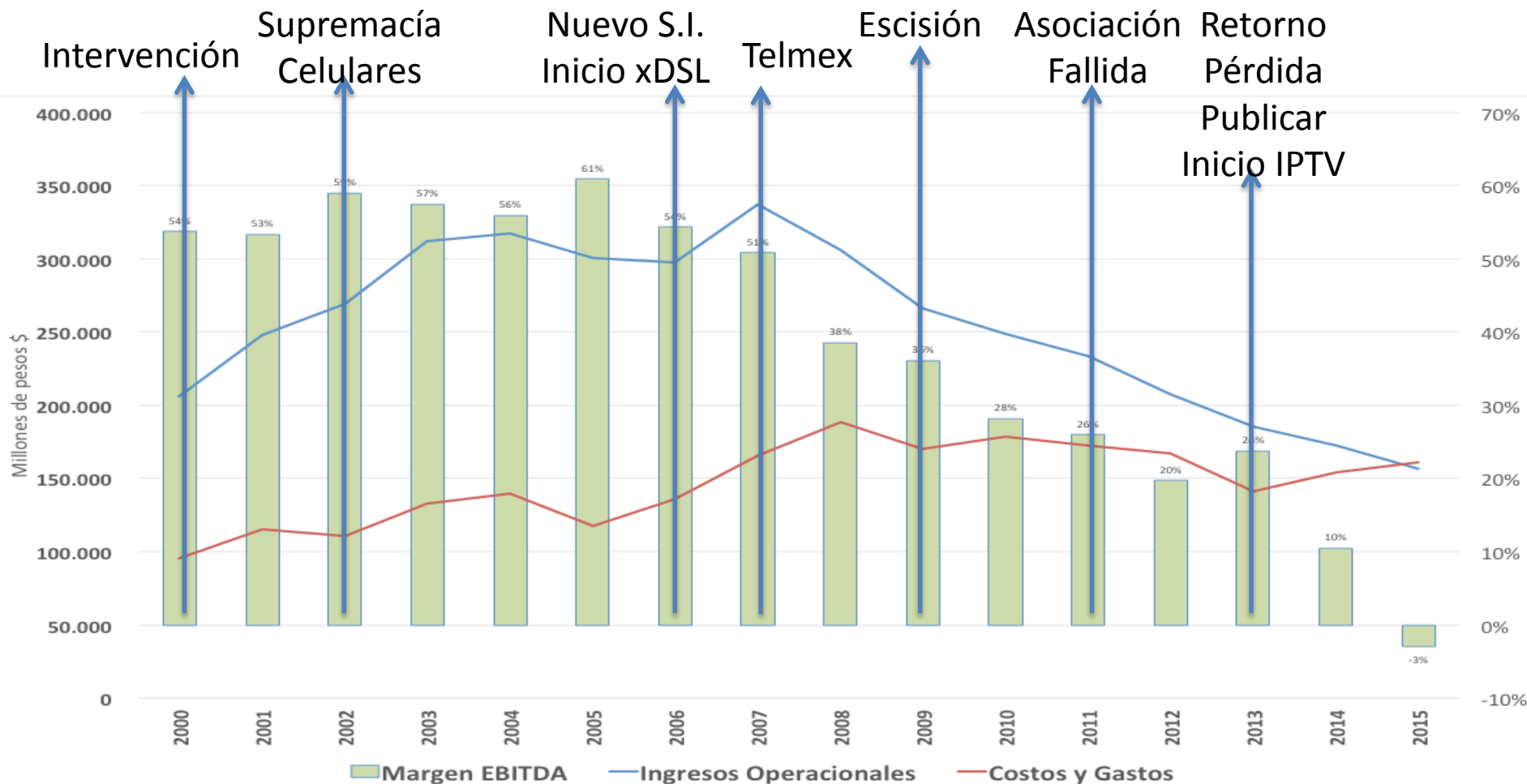




PRESENTACIÓN DIAGNÓSTICO GUENT

DIAGNÓSTICO- ANÁLISIS DE CIRCUNSTANCIAS EVENTOS IMPACTANTES

Los malos resultados son consecuencia del mercado y de decisiones administrativas.



El presente documento es confidencial y pertenece a la JD- EMCALI E.I.C.E. E.S.P., se prohíbe su circulación y reproducción de todo o en parte.



PRESENTACIÓN DIAGNÓSTICO GUENT

DIAGNÓSTICO- ANÁLISIS DE CIRCUNSTANCIAS SITUACIÓN OPERATIVA

En 2014 y 2015 se presentaron problemas con los procesos de ventas e instalaciones, lo que afectó el ingreso de nuevos clientes. El efecto en internet fue el mismo para la telefonía básica y para la TV.



El presente documento es confidencial y pertenece a la JD- EMCALI E.I.C.E. E.S.P., se prohíbe su circulación y reproducción de todo o en parte.



EMCALI
Somos tu empresa.



PRESENTACIÓN DIAGNÓSTICO GUENT

DIAGNÓSTICO- CONCLUSIÓN

MERCADO

- ✓ El mercado de las telecomunicaciones cambia rápidamente y cada vez necesita más capacidad de conexión.
- ✓ La tendencia mundial en el negocio de las telecomunicaciones es que el negocio se vuelva de unos pocos y grandes competidores.
- ✓ La movilidad, tanto celulares como internet móvil, cuenta con la mayor cantidad de clientes. Emcali no participa en ese mercado.
- ✓ Emcali continúa siendo líder en su zona de cobertura de una telefonía básica cada vez más devaluada. A nivel nacional, no pesa en ningún producto.
- ✓ Telmex ya tiene más de la mitad del mercado de internet de la región y es el líder en todos los productos a nivel nacional.



PRESENTACIÓN DIAGNÓSTICO GUENT

DIAGNÓSTICO- CONCLUSIÓN

INFRAESTRUCTURA

- ✓ Telco cuenta en su zona con una infraestructura de amplia cobertura y donde su red de cobre se complementa con su red de fibra para brindar un servicio de alta calidad a sus clientes. Todavía tiene posibilidad de expandir sus servicios sin tener que invertir en ampliación de la misma.
- ✓ La capacidad del Cable Submarino del Pacífico le permite entregar más capacidad por menor precio y así puede ser competitivo en sus paquetes.
- ✓ Telco no cuenta con un Sistema de Información totalmente integrado que le permita ser eficiente y eficaz en sus procesos.
- ✓ Nuestros competidores usan nuestra infraestructura. Debemos controlarla y cobrar por su uso. La infraestructura debe manejarse como un negocio.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS

- ✓ A nivel de negocio, nuestras ventajas pasan por la capacidad que tenemos del cable submarino, por los valores agregados de IPTV y por la capilaridad en la región.
- ✓ Nos vemos en desventaja encunto a economías de escala, no estar en el negocio de la movilidad, no tener foco en el negocio y la vulnerabilidad frente a los cambios regulatorios cada vez más enfocados en el libre mercado.



PRESENTACIÓN DIAGNÓSTICO GUENT

ESCENARIO FINANCIERO A CORTO PLAZO

Millones de pesos

Descripción	2015	2016	Var.	2017	Var.	2018	Var
(+) Ingresos Operacionales	156.615	165.932	6%	206.949	25%	230.332	11%
(-) Costos de Ventas	108.741	112.837	4%	125.701	11%	132.055	5%
(-) Gastos Operacionales	17.051	14.871	-13%	16.508	11%	17.338	5%

EBITDA	30.823	38.224		64.741		80.938	
(-) Costo de ventas (Corporativo)	9.092	10.274	13%	10.788	5%	11.219	4%
(-) Gastos operacionales (Corporativo)	26.440	29.877	13%	31.370	5%	32.625	4%
(-) Total Corporativo	35.531	40.150	13%	42.158	5%	43.844	4%

EBITDA CON CORPORATIVO	-4.708	-1.926		22.583		37.094	
(-) Inversión	45.833	44.528	-3%	53.000	19%	50.000	-6%

Saldo	-50.541	-46.454		-30.418		-12.906	
--------------	----------------	----------------	--	----------------	--	----------------	--

Aún frente a las mejoras esperadas en las ventas y ajustes en costos y gastos, se requiere un esfuerzo de los otras unidades de negocio para mantener el negocio de telecomunicaciones en el corto plazo.

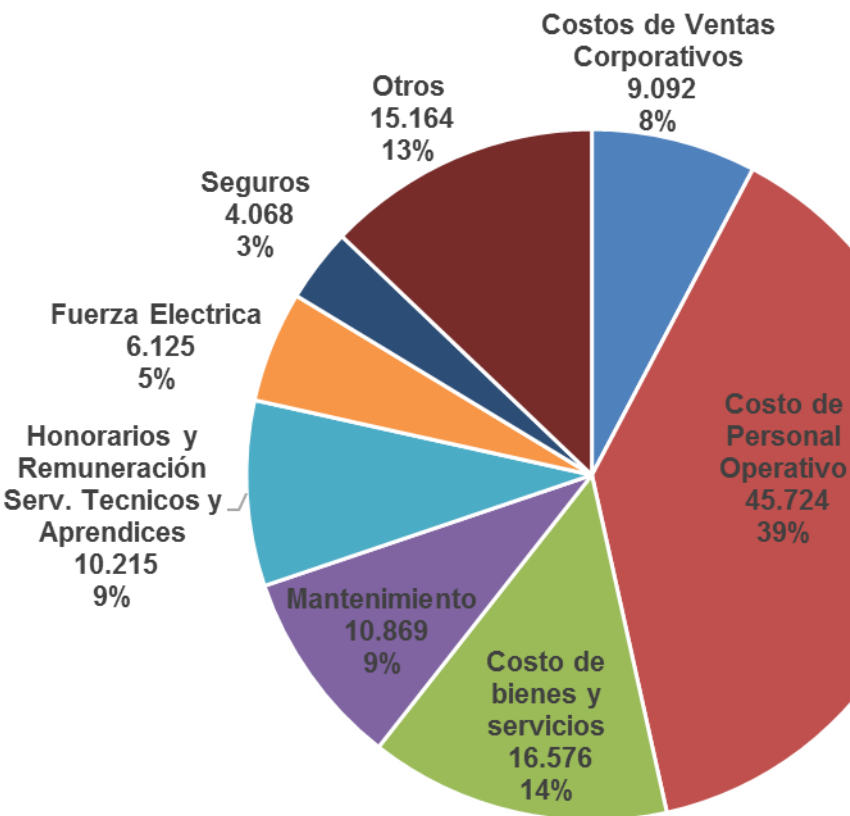
El presente documento es confidencial y pertenece a la JD- EMCALI E.I.C.E. E.S.P., se prohíbe su circulación y reproducción de todo o en parte.





PRESENTACIÓN DIAGNÓSTICO GUENT

ESCENARIO FINANCIERO A CORTO PLAZO, COSTOS Y GASTOS - COSTOS DE VENTAS 2015



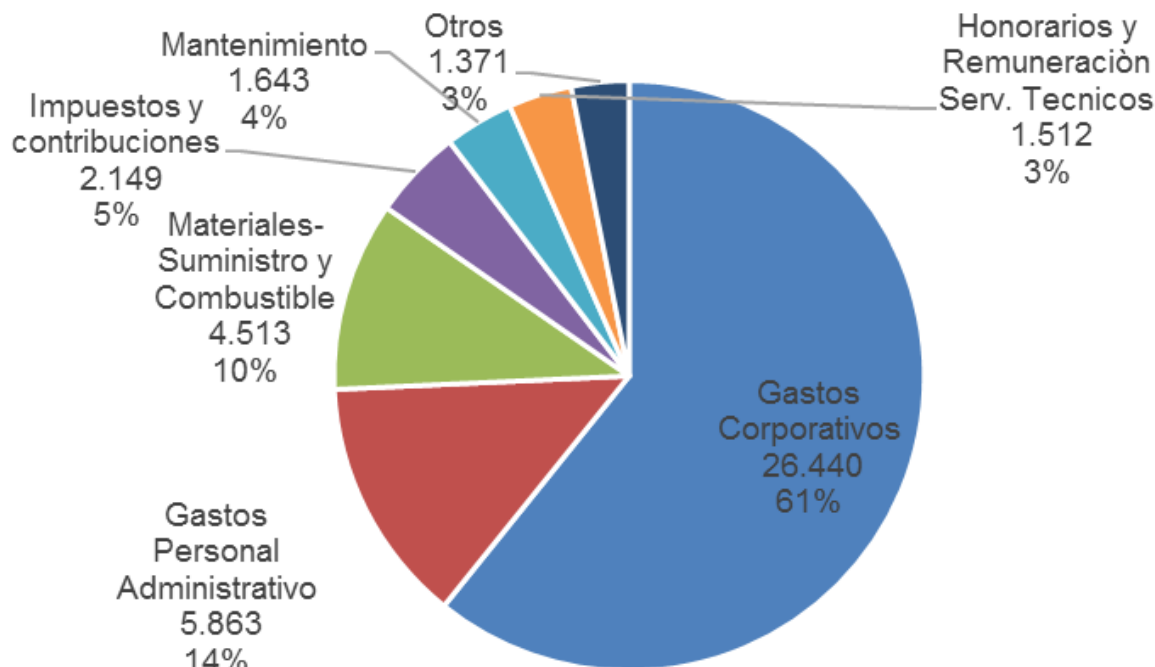
Un poco menos de la mitad (47%) del costo de ventas del negocio de telecomunicaciones es inflexible.

De lo que es flexible, sólo el 9% tiene opción de grandes modificaciones. El resto es prácticamente fijo.



PRESENTACIÓN DIAGNÓSTICO GUENT

ESCENARIO FINANCIERO A CORTO PLAZO, COSTOS Y GASTOS - GASTOS OPERACIONALES 2015



El 75% de los gastos operacionales del negocio son inflexibles.

Millones de pesos

El presente documento es confidencial y pertenece a la JD- EMCALI E.I.C.E. E.S.P., se prohíbe su circulación y reproducción de todo o en parte.



PRESENTACIÓN DIAGNÓSTICO GUENT

ESCENARIO FINANCIERO A CORTO PLAZO, CONCLUSIONES

- ✓ Aún frente a las mejoras esperadas en las ventas y ajustes en costos y gastos, se requiere un esfuerzo de las otras unidades de negocio para mantener el negocio de telecomunicaciones en el corto plazo.
- ✓ Se espera, a partir de 2016, revertir la tendencia negativa de los crecimientos del negocio de telecomunicaciones.
- ✓ Se proyecta que los ingresos por voz y datos continúen con su tendencia a la baja, aunque a una menor velocidad, a partir del 2016, producto de las acciones encaminadas a contener los retiros. (En conjunto con internet).
- ✓ La apuesta en el crecimiento de los ingresos se concentra fundamentalmente en internet, donde se espera un crecimiento superior del 17% en los próximos 3 años. Es necesario fortalecer la función de Mercadeo para ser más efectivos en la estrategia y su implementación.
- ✓ No hay mucho espacio para reducir costos y gastos. Un poco menos de la mitad (47%) del costo de ventas del negocio de telecomunicaciones es inflexible. De lo que es flexible, sólo el 9% tiene opción de grandes modificaciones. El resto es prácticamente fijo.
- ✓ Igual sucede con los gastos: 75% inflexibles.



FOCALIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA

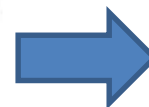
PASOS A SEGUIR

1. Precisar Valor dado por un tercero

- Identificar cuales son los terceros interesados
- Estimar valor para cada tercero específico
- Considerar retos extraordinarios para el tercero/Emcali, en particular el tema laboral

2. Definir la forma de la posible transacción

- Enajenación
- Cesión de derechos sobre activos o clientes
- Asociación o Joint Venture



Decidir o no la conveniencia de la transacción.