



**INFORME DE INTERVENCIÓN DE EMCALI EICE E.S.P.  
A DICIEMBRE 31 DE 2007**

**DIRECCION TECNICA ANTE EMCALI EICE ESP**

**SANTIAGO DE CALI, MAYO 21 DE 2008**



**INFORME DE INTERVENCIÓN DE EMCALI EICE E.S.P.  
A DICIEMBRE 31 DE 2007**

**ALMA CARMENZA ERAZO MONTENEGRO.**  
Contralora General de Santiago de Cali.

**FIDEL LOZANO RENGIFO**  
DIRECTOR TÉCNICO

**INTEGRANTES EQUIPO AUDITOR**

ANDRES RODRIGUEZ BECERRA  
CRUZ NERY IPIAL CRIOLLO  
JAIME SUAREZ CUEVAS  
JAMES ARROYO BOTERO  
JORGE E. REYES TIGREROS  
RODRIGO HURTADO LOZADA  
FERNANDO OSPINA GOMEZ  
ALONSO ORTIZ CAMPAZ



## CONTENIDO

- 1. INTRODUCCIÓN**
- 2. PROCESO DE INTERVENCIÓN**
  - 2.1. Antecedentes previos a la intervención.
  - 2.2. Intervención de EMCALI EICE ESP
  - 2.3. Cambio de modalidad de la intervención.
- 3. CINCO GESTIONES PARA ASEGURAR LA VIABILIDAD DE EMCALI**
  - 3.1. Renegociación de la convención colectiva de trabajo
  - 3.2. Acuerdo de pago de deuda del Municipio con EMCALI EICE ESP.
  - 3.3. Constitución del Fondo de Capitalización Social (FCS).
  - 3.3. Constitución del Fondo de Contingencias.
  - 3.4. Reestructuración de deuda financiera con acreedores
    - 3.4.1. Antecedentes
    - 3.4.2. Reestructuración
  - 3.5. Reestructuración PPA con Termoemcali.
    - 3.5.1. Origen del PPA
    - 3.5.2. Negociación previa a la terminación del PPA
    - 3.5.3. Terminación del PPA.
- 4. EVOLUCIÓN OPERATIVA Y FINANCIERA DURANTE LA INTERVENCIÓN.**
  - 4.1. Estado de resultados
    - 4.1.1. Resultados Operativos
    - 4.1.2. Margen EBITDA
    - 4.1.3. Utilidad Neta
  - 4.2. Balance general
    - 4.2.1. Estado de cambios en el patrimonio
    - 4.2.2. Inversiones
  - 4.3. Flujo de caja
  - 4.4. Estructura financiera
  - 4.5. Análisis presupuestal
    - 4.4.1. Comportamiento de los ingresos corrientes
    - 4.4.2. Comportamiento del recaudo
    - 4.4.3. Comportamiento de la UEN Telecomunicaciones
- 5. ASPECTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS DE LA INTERVENCIÓN**
  - 5.1. Aspectos positivos
  - 5.2. Aspectos negativos
- 6. CONCLUSIONES**
- 7. RETOS PARA EMCALI EICE ESP.**



## 1. INTRODUCCIÓN

Este informe contiene los antecedentes y los análisis efectuados por este Ente de Control Fiscal a la gestión administrativa, financiera y de procesos en la etapa de intervención por parte de la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios a Emcali EICE ESP en el periodo comprendido entre el 03 de abril de 2000 a diciembre 31 de 2007.

El objetivo principal de este informe es permitirle a la comunidad tener conocimiento de una información objetiva y clara de la situación real de EMCALI EICE ESP.

Las consideraciones aquí planteadas forman parte del ejercicio misional del control fiscal inherente a la Contraloría General de Santiago de Cali, tendiente a acompañar a los auditados en el mejoramiento permanente de la gestión pública orientada a la generación de bienestar colectivo, apoyando así el cumplimiento de los fines esenciales del Estado.



## **2. PROCESO DE INTERVENCIÓN**

### **2.1. Antecedentes Previos a la Intervención**

La Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios (SSPD) en visita efectuada el 7 de mayo de 1999, detectó problemas de gestión en EMCALI EICE ESP, corroborados por los informes de gestión externa. En consecuencia el 3 de diciembre, con base en la grave crisis financiera y fundamentado en las funciones constitucionales y legales de inspección, control y vigilancia, y en particular del numeral 79.10 de la ley 142 de 1994, acordó un programa de gestión, consistente en lograr el saneamiento financiero de corto, mediano y largo plazo, que lograra la viabilidad de EMCALI EICE ESP. El mismo programa estaba sujeto al otorgamiento de facultades al Alcalde para transformar la empresa.

Al 31 de diciembre del 1999, las cuentas por pagar vencidas ascendían a \$166.995 millones, consecuencia del incumplimiento de los acuerdos de pago con entidades financieras (firmado el 29 de junio de 1999) y con el sector eléctrico (firmado el 19 de agosto de 1999), y demás acreedores entre los que se encontraban ERICSON Y SIEMENS.

El 28 de febrero de 2000, el Concejo Municipal de Cali, negó al Alcalde de Santiago de Cali, las facultades de transformar la empresa, agravándose la situación el 8 de marzo de 2000, al constatar la SSPD que EMCALI tenía obligaciones vencidas por \$188.275 millones, incrementándose a \$193.545 millones, con corte al 27 marzo de 2000. En esta misma fecha, ISA S.A. ESP le informa a EMCALI EICE ESP, que con base en la resolución 116 de 1998 de la comisión de regulación de energía y gas (CREG) donde se vigila la limitación de suministro de energía a comercializadores morosos, los generadores CORELCA, ISAGEN y CHIVOR habían iniciado procedimientos de limitación de suministro, que harían efectivos el 13, 15 Y 27 de abril respectivamente.

El incumplimiento del pago de las obligaciones mercantiles de EMCALI EICE ESP, se tornó mas difícil porque el flujo de caja proyectado para el año 2000 mostraba un déficit de \$489.962 millones, acentuando la crisis, la suspensión de pagos con la banca extranjera (Deuda con el JAPAN BANK FOR INTERNATIONAL COOPERATION por 319.762.945 Yenes) con garantía de la nación, afectando de igual manera la negociación de sus bonos en el mercado de capitales nacional y los emitidos en el exterior por algunas de sus vinculadas, con repercusiones en la deuda externa colombiana.

Adicionalmente, EMCALI EICE ESP debía transferencias a Telecom y Emsirva, fruto de los contratos de facturación, que podían perturbar su gestión financiera.



## 2.2 Intervención de EMCALI EICE ESP

La SSPD consideró que la suspensión de pagos de las obligaciones y el desequilibrio financiero de EMCALI EICE ESP, tenían el carácter de grave y atentaba contra la prestación, continuidad y calidad de los servicios públicos, encontrándose incurso en las causales de intervención estipuladas en los numerales 59.1 y 59.2 de la ley 142 de 1994, ordenando en consecuencia la *toma de posesión* mediante resolución No. 2536, del 3 de abril de 2000, con fines de administración de los negocios, bienes y haberes de la empresa, basados en el artículo 121 de la ley 142 de 1994.

El objetivo era asegurar la continuidad en la prestación de los servicios a su cargo e impedir que progresaran las acciones legales contra el patrimonio, derivándose de ello, entre otras cosas, la cancelación de todos los embargos y procesos de jurisdicción coactiva y la prevención de los que pudiesen venir, además, de la orden de suspensión de pagos de las obligaciones causadas.

La resolución que da lugar a dicha toma, contempla la conformación de una junta asesora, que tendría como plazo tres meses para plantear soluciones que permitieran superar los problemas que dieron origen a la intervención.

Dos días después, el 5 de abril de 2002, la SSPD expide la Resolución 2651, donde aclara que la causal de toma de posesión es la 59.7 del artículo 59 de la Ley 142 y no la 59.2 como se había argumentado en la resolución anterior por error mecanográfico. En el mismo documento se excepcionan de la cesación de pagos las obligaciones internacionales, por afectar el global de la deuda externa colombiana, y los pagos a proveedores internos que llegasen a perturbar de manera significativa la marcha de proyectos de interés social y el acceso al mercado financiero interno.

En los dos primeros años de intervención, EMCALI EICE ESP no tuvo continuidad en la dirección ni en los procesos de planeación, toda vez que se designaron 5 agentes especiales y se formularon dos planes de acción. El primero fue el 3 de diciembre de 1999, como antesala a la intervención, el cual no contenía estrategias orientadas a enfrentar los principales problemas externos que impactaban significativamente el flujo de caja de la empresa. El segundo fue el plan de acción para la recuperación de EMCALI EICE ESP, denominado "PARE" que involucraba estrategias de gestión externa como la renegociación de la deuda, contrato de PPA y el compromiso del gobierno nacional de financiar el 80% de la PTAR, incluyendo estrategias internas para incrementar ingresos y disminuir gastos. Los dos planes de acción anteriores arrojaron resultados muy pobres.

Exactamente dos años después de la intervención, se expide la Resolución No. 4686 del 2 de abril de 2002, por la cual se resuelve prorrogar la toma de posesión para administración de EMCALI EICE ESP por un año más,



soportada en la Resolución Ejecutiva de la Presidencia de la República No. 54, con el argumento de seguir adelantando las gestiones que le permitieran a la empresa alcanzar las condiciones financieras adecuadas para el cumplimiento de su objeto social. Se justifica tal decisión con la firma el 1 de febrero de 2002 de un nuevo acuerdo de pago con los acreedores del sector eléctrico.

De la misma forma se adujo como razón de la prórroga, el desarrollo de las siguientes gestiones que subsanarían las causas que dieron origen a la intervención.

- Acuerdos de reestructuración con la banca nacional y proveedores nacionales e internacionales
- Reestructuración del PPA
- Valoración y venta del portafolio accionario
- Reestructuración del crédito JBIC
- Búsqueda de alternativas para la operación de la PTAR
- Alternativas de financiación del pasivo pensional
- Renegociación de la convención colectiva de trabajo
- Búsqueda de alternativas viables de pago de la deuda del Municipio con EMCALI EICE ESP
- Reestructuración de los créditos de tesorería contraídos con el ministerio de hacienda
- Reestructuración administrativa y operativa de la empresa.

El incumplimiento del acuerdo de pago con el sector financiero firmado el 29 de junio de 1999, dio lugar a un otrosí el 6 de agosto de 2002, que no firmaron la totalidad de las entidades financieras.

### **2.3 Cambio de Modalidad de Intervención**

El 23 de enero de 2003, la SSPD expidió la Resolución No. 141, por medio de la cual se modifica la toma de posesión para administrar la empresa con fines liquidatorios, en razón a que las gestiones descritas en la Resolución Ejecutiva No. 54 de la Presidencia de la República no se pudieron culminar, por lo tanto la SSPD quedó con la opción de analizar si dichas gestiones evolucionaban favorablemente e indicaban la posibilidad de recuperar y hacer viable la empresa, o de lo contrario iniciar el proceso liquidatorio.

En marzo 5 de 2003, con Resolución No. 0562 de la SSPD, se precisaron los efectos de la resolución anterior, entre los que se cuenta la advertencia a los generadores de energía de no poder suspender el servicio a EMCALI ICE ESP, decretándose simultáneamente la suspensión de pagos de todas las obligaciones causadas hasta la fecha de expedición de dicha resolución. También se advierte sobre la necesidad de seguir adelante con las gestiones



para dar viabilidad a la empresa, las cuales quedaron resumidas en cinco (5) puntos

1. Renegociación de la convención colectiva de trabajo.
2. Acuerdo de pago deuda del municipio con EMCALI EICE ESP.
3. Constitución del fondo de capitalización social.
4. Reestructuración de la deuda financiera.
5. Reestructuración PPA con TERMOEMCALI.

Como parte de las gestiones mencionadas, el 27 de junio de 2003 se llega a un acuerdo entre EMCALI EICE ESP y el sindicato, en el sentido de denunciar y/o modificar la convención colectiva, una vez se consiguiera un entendimiento con los ACREEDORES y TERMOEMCALI.

El 20 de octubre de 2003 se logra un acuerdo de pago con el municipio de Santiago de Cali, respecto a la deuda que por concepto de subsidios éste tenía con EMCALI EICE ESP.

Con relación a la venta del portafolio accionario, se produjo un revés el 11 de diciembre de 2003, cuando el Concejo Municipal de Cali, con el Acuerdo No. 121, autorizó al representante legal de EMCALI EICE ESP solo la venta parcial del portafolio accionario, exceptuando las acciones que tenían relación con el objeto mismo de la empresa, siendo estas las mas atractivas para los inversionistas, tales como Empresa de Energía del Pacífico (EPSA), Empresa Regional de Telecomunicaciones (ERT) y Gases de Occidente S.A., dineros que se iban a destinar al fondo de pensiones.

El 4 de abril de 2004 se avanza sustancialmente al depositarse, según lo acordado, la nueva convención colectiva de trabajo en el Ministerio de la Protección Social.

En mayo 5 de 2004 se protocoliza entre EMCALI EICE ESP y los acreedores el Convenio de Ajuste Financiero, Operativo y Laboral para la Reestructuración de Acreencias de EMCALI EICE ESP, donde se oficializa la reestructuración de la deuda con los acreedores financieros y proveedores y se autoriza la constitución del fondo de capitalización social; así mismo, para dar viabilidad a la empresa, se plasman las metas operativas y financieras, quedando pendiente la reestructuración del PPA, para lo cual se suscribieron tres OTROSÍ, los cuales serán considerados en su momento, como parte del presente estudio.

### **3. CINCO GESTIONES REALIZADAS PARA ASEGURAR LA VIABILIDAD DE EMCALI EICE ESP**

#### **3.1. Renegociación de la Convención Colectiva de Trabajo.**





El 4 de abril de 2004 se depositó en el Ministerio de la Protección Social, Dirección Territorial de Trabajo y Seguridad Social del Valle del Cauca, fruto del acuerdo entre EMCALI EICE ESP y SINTRAEMCALI, la nueva convención colectiva de trabajo con vigencia desde el 1 de enero de 2004 hasta el 31 de diciembre de 2008, disponiendo la disminución de beneficios convencionales y la eliminación del régimen especial de pensiones que regia para los trabajadores de EMCALI EICE ESP, lo cual se exigía para la firma del convenio.

Entre los aportes de los trabajadores para contribuir al proceso de recuperación financiera de la empresa, se destacan: disminución de 4 días en el cálculo de la prima de vacaciones, disminución días según el rango de antigüedad en la prima de antigüedad, exclusión de las primas de vacaciones, y antigüedad del cálculo del salario promedio base para el pago de todas las primas legales y extralegales.

Las primas, semestral extralegal de mayo, semestral de junio, semestral extra de navidad y prima de navidad no tuvieron modificación alguna.

De la misma manera, la empresa reduce sus costos laborales con: Intereses a las cesantías, recargos nocturnos del 50% al 40% del salario básico, eliminación de los viáticos sindicales, vacaciones especiales, eliminación del régimen retroactivo de cesantías para trabajadores nuevos, beneficio de maternidad, beneficio para anteojos, suplemento alimenticio, subsidio de transporte y beneficio de marcha.

Las cifras de los beneficios legales y extralegales en EMCALI EICE ESP, muestran la significativa disminución entre los años 2003 a 2007, en las variables: Prima de Vacaciones e Intereses a la Cesantía; se presenta una variación muy significativa con crecimiento sobre la inflación acumulada en las variables de: PRIMA ESPECIAL DE SERVICIOS (ANTIGÜEDAD) y PRIMA DE SERVICIOS.

### **Beneficios Legales y Extralegales (Pesos corrientes)**

CONCEPTO	2003	2004	2005	2006	2007	DIFERENCIA ABSOLUTA	DIFER RELATIV
PRIMA ESPECIAL DE SERVICIOS (ANTIGÜEDAD)	3.938.898.178,00	5.816.296.434,00	3.689.768.726,00	8.037.692.902,00	6.960.723.462,00	3.021.825.284,00	76,72%
PRIMA DE VACACIONES	7.298.631.754,00	6.460.590.998,00	5.495.111.007,00	6.952.855.353,00	6.495.373.586,00	-803.258.168,00	-11,01%
PRIMA DE NAVIDAD	6.552.635.931,00	6.144.924.066,00	5.593.411.640,00	5.976.276.712,00	6.461.045.966,00	-91.589.965,00	-1,40%
PRIMAS EXTRALEGALES	4.317.912.740,00	4.070.152.113,00	3.896.439.352,00	3.910.463.900,00	5.748.654.537,00	1.430.741.797,00	33,14%
PRIMA DE SERVICIOS	1.020.110.934,00	1.098.156.696,00	989.711.248,00	1.048.050.955,00	2.833.965.681,00	1.813.854.747,00	177,81%
VACACIONES	4.779.490.254,00	4.989.045.553,00	4.215.485.761,00	5.067.353.021,00	6.171.057.944,00	1.391.567.690,00	29,12%



INTERESES CESANTIAS	A	LA	3.621.489.153,00	460.722.941,00	717.307.901,00	766.972.182,00	802.997.009,00	-2.818.492.144,00	-77,83%
------------------------	---	----	------------------	----------------	----------------	----------------	----------------	-------------------	---------

Fuente: Departamento de Contabilidad

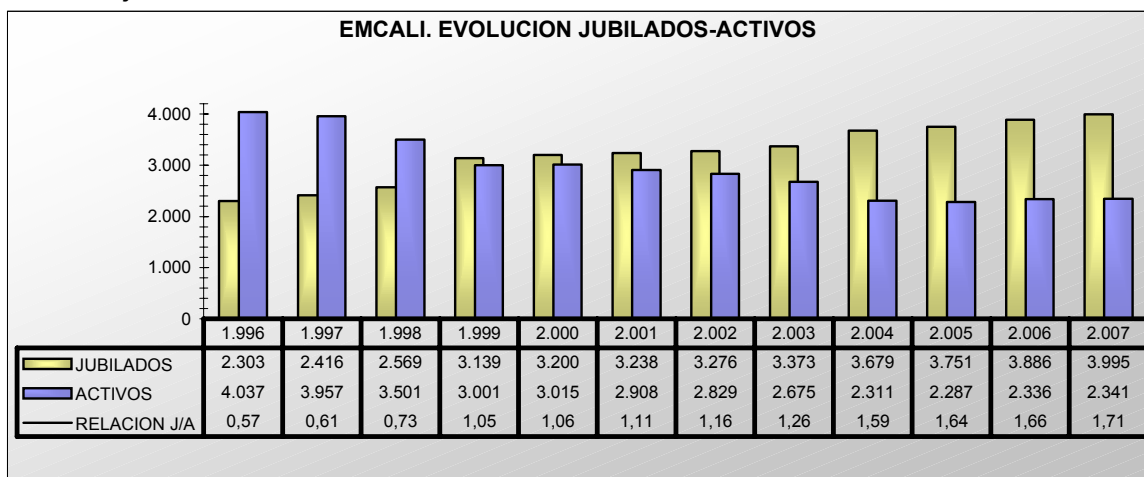
Uno de los puntos importantes en la negociación fue la eliminación del régimen especial de pensiones, que fijaba según la convención de 1999, la jubilación de todos los trabajadores oficiales con 20 años de servicio y 50 años de edad, con un porcentaje del 90% del promedio de salarios y primas de toda especie en el último año de servicio.

Se acuerda en la nueva convención un periodo de transición hasta el 31 de diciembre de 2007, para seguir aplicando estas condiciones, fecha a partir de la cual todos los trabajadores oficiales se pensionarán conforme a los regímenes y términos establecidos por la Ley del Sistema General de Pensiones vigente; Igualmente, a partir de esa fecha, serán cambiadas las condiciones a los trabajadores de alto riesgo que gozan de jubilaciones especiales.

De la misma manera el acuerdo, al eliminar las pensiones a temprana edad, rompe la tendencia creciente en la relación del personal jubilado respecto del activo, que exhibe en el 2007 una proporción de 1,7 jubilados por cada trabajador activo en este año, después de estar en 0,57.

Esta situación es la consecuencia de un decrecimiento del 8.75% en el personal activo durante el periodo 2003-2007, en contraste con un crecimiento en el mismo periodo de tiempo del 18.4% del personal jubilado

El comportamiento del personal jubilado expone un crecimiento atípico en el 2004 del 9,07% por el plan de jubilaciones anticipadas convenido en el artículo 67 de la nueva convención –transitorio de jubilación- para aquellos trabajadores que al 1 de enero de 2004 hubieran cumplido 20 años o más de servicios continuos o discontinuos al servicio de la entidad, acogándose un número de 208 trabajadores.





La estabilidad laboral de los trabajadores en EMCALI EICE ESP, se refleja en la antigüedad del personal que al finalizar el año 2007 el 66% se encuentran en el rango de antigüedad de 11 a 31 años y el 12% entre 6 a 10 años.

**Personal activo de EMCALI EICE ESP**  
**Rango de antigüedad a diciembre 31 de 2007**

<b>RANGO AÑOS</b>	<b>NÚMERO PERSONAS</b>	<b>%</b>
De 1 a 5	493	21
De 6 a 10	276	12
De 11 a 15	782	33
De 16 a 20	562	24
De 21 a 25	213	9
De 26 a 31	16	0.6
<b>Total</b>	<b>2.342</b>	

Es de anotar que en mayo 20 de 2004 se aprobó una planta de cargos de 2783 cargos, existiendo una disminución neta de 150 cargos a diciembre 31 de 2007. La planta actual vigente presenta un total de 2633 cargos de los cuales 291 se encuentran vacantes.

La disminución sistemática de los trabajadores activos determinó que la relación empleados – clientes (cantidad de trabajadores que dedica la empresa para la atención de cada 1000 clientes), evolucionara positivamente en el periodo de análisis y tendiera a ubicarse dentro de parámetros de eficiencia, superando inclusive las metas propuesta en el convenio de reestructuración de acreencias.

**EMCALI Indicador (Empleados/1000 Clientes)**

UNIDAD DE NEGOCIO	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
ACUEDUCTO	2,32	2,19	2,09	1,91	2,27	2,26	2.2	2.13
ENERGIA	1,20	1,06	1,00	0,91	1,16	1,09	1.07	1.01
TELECOMUNICACIONES	1,67	1,44	1,36	1,29	1,35	1,34	1.35	1.41

**3.2. Reestructuración de la deuda del Municipio de Santiago de Cali con EMCALI EICE ESP.**

Una de las gestiones realizadas con la finalidad de darle soporte económico a la empresa, corresponde al acuerdo de pago firmado entre EMCALI EICE ESP y el Municipio de Santiago de Cali el día 20 de octubre de 2003, donde se



precisaron las obligaciones económicas a cargo de cada una de las entidades públicas.

En este acuerdo de obligaciones económicas las partes aceptan y reconocen los siguientes montos y conceptos:

<b>DEUDA DEL MUNICIPIO Vs EMCALI EICE ESP</b>	<b>VALOR</b>
Subsidios acueducto y alcantarillado. Estratos 1,2,3 (saldo a 31 de diciembre de 2002)	240.270.000.000
Alumbrado público (febrero de 1997 a julio de 2000)	39.012.975.733
Cuotas partes pensionales	2.581.609.756
<b>TOTAL</b>	<b>281.864.584.489</b>

<b>DEUDA DE EMCALI Vs EL MUNICIPIO</b>	
Impuesto de Industria y Comercio (liquidado a junio de 2003)	24.108.725.186
Arrendamiento Edificio Torre EMCALI EICE ESP (saldo a diciembre de 2003)	7.336.215.237
Cuotas Partes Pensionales	1.193.745.679
Impuesto Predial y Complementarios	4.055.015.922
<b>TOTAL</b>	<b>36.693.702.024</b>

Se acordó entonces entre EMCALI y el Municipio de Cali, compensar las deudas aceptadas, mediante la modalidad de cruce de cuentas, existiendo una diferencia a favor de EMCALI por valor de \$ 245.170.882.465.

El convenio suscrito consistía en que el Municipio pagara dicho monto desde la firma del presente acuerdo y hasta el 2014 así: \$ 34.062.195.500 con la dación en pago de cuatro inmuebles que están siendo utilizados por EMCALI EICE ESP, cuyas escrituras se comprometían a suscribir a más tardar el 31 de diciembre de 2003.

A partir del año 2006 se pagarán \$148.000.000.000 según las proyecciones contenidas en el escenario financiero con programa de ajuste y en el programa de ajuste fiscal suscrito por el municipio, con recursos del “Pasivo fondo de solidaridad y alumbrado publico”.

Los \$63.108.687.209 restantes, se pagarán del 2006 al 2014 con recursos propios del municipio de Cali, previa solicitud al Ministerio de Hacienda y Crédito Público y a los proveedores, de conformidad con la modificación del plan de desempeño, la cual se obtuvo el 11 de diciembre de 2003, pese a no haberse ajustado al contrato fiduciario de administración, garantías y pagos vigente, que igualmente era requisito para darle viabilidad al acuerdo.



El 15 de Diciembre de 2004, se suscribe un otrosí No 1 al acuerdo inicial con el fin de actualizar las deudas entre las partes, pero ante todo prorrogar a 31 de diciembre de 2006, el plazo para entregar en dación de pago los inmuebles descritos en el acta del acuerdo anterior. Para pagar los restantes \$211.108.687.209 el Municipio propuso un plan de pagos a 10 años así.

**Plan de Pagos MUNICIPIO Vs EMCALI EICE ESP**  
(Deuda en \$)

<b>AÑOS</b>	<b>Recursos “pasivo de Fondo de Solidaridad Aluminado Publico”</b>	<b>Recursos propios</b>	<b>Total pagos</b>
2006	7.000.000.000	3.000.000.000	10.000.000.000
2007	9.984.800.000	4.279.200.000	14.264.000.000
2008	9.475.900.000	4.061.100.000	13.537.000.000
2009	6.489.700.000	2.781.300.000	9.271.000.000
2010	24.962.000.000	10.698.000.000	35.660.000.000
2011	14.977.200.000	6.418.800.000	21.396.000.000
2012	14.977.200.000	6.418.800.000	21.396.000.000
2013	29.954.400.000	12.837.600.000	42.792.000.000
2014	29.954.400.000	12.837.600.000	42.792.000.000
<b>TOTAL</b>	<b>147.775.600.000</b>	<b>63.332.400.000</b>	<b>\$211.108.000.000</b>

El 28 de diciembre de 2006, se suscribe el Otrosí No 2, el cual surgió porque no se concretó la entrega en dación de pago de los inmuebles mencionados en el convenio y en el Otrosí No 1, cuyo plazo de entrega era el 31 de diciembre de 2006, existiendo actualmente un saldo a favor de Emcali EICE ESP.

Durante la vigencia del acuerdo, se ha trasladado por concepto de subsidios de acueducto y alcantarillado de las vigencias 2003, 2004 y 2005, la suma de \$22.940.558.774, en este Otrosí No 2 se determina modificar el anterior acuerdo de pago, principalmente en lo que tiene que ver con la entrega de predios.

De los \$34.062.195.500, que era el valor de los predios, se determinó descontar el predial del año 2004 y anteriores, descontar los arrendamientos de la Torre Emcali de los años 2004, 2005 y 2006 y los valores de las cuotas partes que se hallan causado en los años 2004, 2005 y 2006 y todos los valores que se causen por cualquier concepto con cargo a Emcali y a favor del municipio, lo anterior hasta agotar la suma de \$34.062.558.774

Así mismo se determinó que los \$ 211.108.687.209 se pagarán a partir del año 2006, como cumplimiento al programa de ajuste fiscal suscrito por el Municipio



de Cali en el año 2001, de este valor se descontarán \$22.940.558.774, monto trasladado a Emcali EICE ESP por el Municipio, este valor se aplicará como abono a las últimas cuotas a cargo del Municipio.

A 31 de diciembre de 2007 el balance del convenio es el siguiente.

**CRUCE DE CUENTAS Y CRUCE DE SERVICIOS PÚBLICOS  
ENTRE EMCALI Y EL MUNICIPIO DE CALI  
A DICIEMBRE 31 DE 2007.**

DESCRIPCION	VALOR
ARRENDIMIENTO	2.617.192.795
CUOTAS PARTES	348.601.030
INDUSTRIA Y COMERCIO	10.859.131.000
PREDIAL Y COMPLEMENTARIOS	1.996.645.266
SUBTOTAL VALORES A CARGO DE EMCALI EICE ESP	15.821.570.091
CRUCE SERVICIOS PÚBLICOS	-6.127.331.659
DIFERENCIA A CARGO DE EMCALI EICE ESP.	9.694.238.432

**SALDO DEL ACUERDO ENTRE EMCALI Y EL MUNICIPIO DE CALI  
A DICIEMBRE 31 DE 2007**

DETALLE	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO	TOTAL DEUDA
SALDO DEL ACUERDO DIC. 31 DE 2006	18.404.443.153	178.168.129.191	196.572.572.344
MENOS TOTAL CRUCE A CARGO EMCALI	9.694.238.432		9.694.238.432
MENOS ABONO PAGO EFECTIVO		(14.266.502.284)	- 14.266.502.284
SALDO A CARGO DEL MUNICIPIO A DIC. DE 2007	8.710.204.721	163.901.626.907	172.611.831.628

Se concluye que considerando los dos (02) otrosí al convenio, el Municipio y Emcali EICE ESP ha cumplido los compromisos adquiridos y que este convenio es beneficioso para la empresa, ya que así sea a largo plazo se van a recuperar unos dineros que aliviarían la carga económica de la entidad.

**3.3. Constitución Fondo de Capitalización Social (FCS)**

En el artículo 131 de la Ley 812 de 2003, por la cual se aprueba el Plan Nacional de Desarrollo, dispone la creación de los fondos de capitalización de



las Empresas de Servicios Públicos Domiciliarios, con el objeto de garantizar la viabilidad de las empresas y la disponibilidad permanente, continúa y eficiente del servicio, en la medida que se canalizan recursos exclusivamente para inversión.

De conformidad con lo previsto en el artículo 151 de la Ley 142 de 1994, modificado por el artículo 131 de la Ley 812 de 2003, los Usuarios participarán con aportes en el Fondo de Capitalización Social con el dos (2%) por ciento del valor de la factura de lo causado en el mes.

Estos fondos tienen la disposición de recibir recursos de inversionistas privados, trabajadores de las mismas empresas, la nación, otras empresas de servicios públicos y de los usuarios. Por ello EMCALI EICE ESP y los acreedores al suscribir el convenio de ajuste financiero, en el numeral 3.2 “Contrato de fiducia de recaudo y fondo de capitalización social” estipularon la forma como los usuarios participarían en el fondo, determinando para el efecto la modificación del contrato de condiciones uniformes de manera que aportarían el 2% del total de la factura, utilizando el mismo esquema fiduciario para el recaudo y administración de los recursos de EMCALI EICE ESP, como garantía para que los dineros contribuidos por los usuarios se destinen exclusivamente a inversión.

El consorcio fiduciario constituyó una cuenta especial denominada “Aportes FCS Usuarios EMCALI” detallando dentro de sus obligaciones la expedición de certificados representativos del aporte, como garantía y control de los dineros aportados por los usuarios, conviniendo la devolución de los mismos cada 5 años y el pago de intereses anuales del DTF + 2, mediante el abono a la factura que dio origen al respectivo certificado.

Por los recaudos de este Fondo se han instaurado varias demandas, especialmente contra el artículo 131 de la Ley 812, por desconocer los derechos constitucionales a la libertad contractual y de asociación, a lo cual la Corte Constitucional dictó sentencia C-075 de 2006, magistrado sustanciador Dr. Rodrigo Escobar Gil, donde lo declaró exequible por considerar que la finalidad de la norma es compatible con la Constitución, pero condicionó los aportes a dicho fondo, a la decisión expresa de los usuarios de participar en él.

Es por ello que en diciembre 31 de 2005 mediando un formulario anexo a la factura de servicios públicos, consultó a sus 560.000 usuarios, sobre su voluntad de participación en el Fondo de Capitalización Social, con el 2% del valor de la factura, 7.500 usuarios respondieron que no.

## INGRESOS

Ingresos del Fondo de Capitalización Social.  
A Diciembre 31 de 2007.



**Cifras en Millones \$**

Concepto	FIDUCIA	OFICINA DE CONTABILIDAD
	A Dic 31/07	A Dic 31/07
(+) Recaudos	61.432,0	
(+) Rendimientos Financieros	3.838,1	
<b>(=) Total Ingresos</b>	<b>65.270,1</b>	<b>63.615,3</b>

**Fuente: Oficina de Contabilidad y Oficina de Fiducia.**

**GASTOS**

Teniendo en cuenta que los créditos del sector financiero estarán cerrados durante un lapso considerable de tiempo, lo costoso de los mismos por ser EMCALI una entidad calificada de alto riesgo y las restricciones contenidas en el convenio para contratar deuda, se considera que los aportes de los usuarios al fondo de capitalización social, son una fuente de financiación alterna y de bajo costo (DTF + 2), para realizar las inversiones requeridas por la entidad.

Lo recaudado se ha utilizado en los estudios técnicos, interventoría y la construcción del Parque lineal Alameda compartir del distrito de Agua Blanca obras por valor de \$39.548.902.986, el saldo se tiene proyectado sea utilizado para el mejoramiento del área de Telecomunicaciones.

**3.4 Fondo de Contingencias de Emcali - E.I.C.E - E.S.P.**

En el artículo séptimo del acuerdo de Acreencias como compromisos positivos de EMCALI - E.I.C.E - E.S.P, se obliga a constituir una cuenta denominada "Fondo de Contingencias" la cual se acreditará con el porcentaje de lo recaudado y será transferido por EMCALI - E.I.C.E - E.S.P a través del contrato de fiducia de recaudo No. 160-GF-CF-001-2005, firmado con el Consorcio Emcali, y el cual tiene como obligación administrar en una cuenta especial el fondo de Contingencias con las condiciones del acuerdo de acreencias protocolizado en Mayo 5 de 2004.

El fondo de Contingencias está destinado a cubrir:

- 1.- Fallos judiciales en firme, de carácter laboral o por gastos administrativos dentro de los procesos iniciados por hechos ocurridos con anterioridad a la fecha efectiva, llámese así a la fecha en que se cumplan las condiciones precedentes previstas en el Artículo 6 del Convenio de Acreencias
- 2.- Fallos judiciales en firme de otro carácter dentro de los procesos iniciados por hechos ocurridos con anterioridad a la fecha efectiva, para estos fallos los demandantes tendrán carácter de Acreedores y su pago de su acreencia será





de la misma manera que los Tramos A y B, una vez se haya obtenido el fallo en firme.

Los rendimientos financieros que se originen por la administración de este Fondo de Contingencias, tendrán la misma destinación y tratamiento del principal.

En el evento en que de conformidad con lo previsto en el Convenio, se acelere el Pago de la Deuda Reestructurada, la Fiducia deberá proceder el pago de esta, con los recursos que se encuentren en las cuentas del Patrimonio Autónomo del contrato de Fiducia de recaudo incluyendo aquellas que estén en el Fondo de Contingencias, después de efectuar una provisión razonable y proporcional para la atención de los contingentes.

Por lo anterior en los Estados financieros se incluye la cuenta No 2710 denominada – Provisión para Contingencias, que corresponde al valor estimado, justificable, confiable y cuantificable de obligaciones a cargo del ente público ante la probable ocurrencia de eventos que afecten la situación financiera. Tal estimación deberá adelantarse mediante procedimientos de reconocido valor técnico, y no será aplicable a aquellas obligaciones contingentes que cuenten con contragarantías o sobre las cuales exista la opción de emprender procesos ejecutivos de recuperación. Cuando se trate de contingencias judiciales que resulten en contra del ente público; estos deben reconocerse en la fecha de notificación del primer acto del proceso.

Hasta tanto dichos eventos sean considerados como remotos o eventuales, deberán ser previamente reconocidos en las respectivas cuentas de orden.

En las cuentas del pasivo se incluye la cuenta contable No. 2710 - Provisión para Contingencias, cuyo comportamiento es el siguiente:

(Cifras en Miles de pesos)

2.000	2.001	2.002	2.003	2.004	2.005	2.006	2.007
0	32.744.501	110.102.034	105.260.789	107.226.366	71.580.089	138.285.329	88.414.515

Fuente: Estados Financieros de EMCALI - E.I.C.E - E.S.P

En la cuenta del gasto, se incluye la cuenta contable No. 5314 denominada – Provisión para Contingencias, la cual presenta el siguiente comportamiento:

(Cifras en Miles de pesos)

2.000	2.001	2.002	2.003	2.004	2.005	2.006	2.007
22.416.267	38.751.872	26.714.029	66.000.293	12.846.943	10.502.524	68.327.876	20.538.920

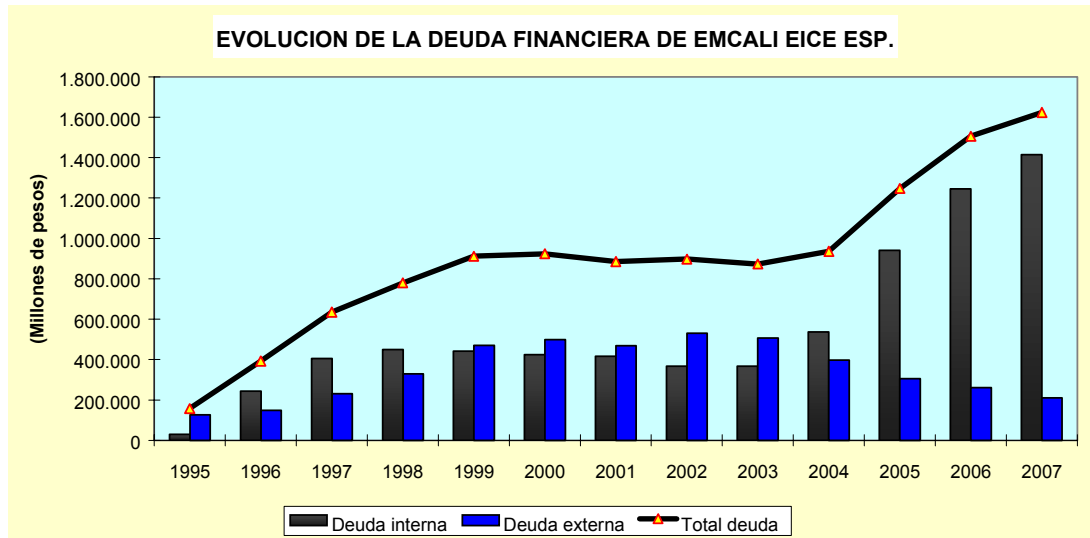
Fuente: Estados Financieros de EMCALI - E.I.C.E - E.S.P



### 3.5. Reestructuración Deuda Financiera con Acreedores

#### 3.5.1. Antecedentes

La deuda financiera de EMCALI EICE ESP inicia su escalada en 1996, cuando aumentó el 148,9% respecto a 1995 (\$234.564 millones) y el 62,1% y 22,6% (\$243.358 y 143.767 millones) en los dos años siguientes respectivamente, observándose un crecimiento promedio año del 77,9% en el periodo 1996-1998.



La deuda interna explica gran parte de este comportamiento, al incrementarse en los años 1996, 1997 y 1998 en \$213.888, \$160.415 y \$44.807 millones respectivamente, presentando un incremento del 1.387% en el año 1998 con respecto al saldo de 1995, ubicándose con una mayor participación respecto al total de la deuda. Durante el período comprendido entre 1998 a 2001 permanece prácticamente estable, presentando saldos promedios de \$432.900 millones de pesos, decreciendo levemente en los años 2002 y 2003, iniciando una desmesurada escalada a partir del año 2004 hasta alcanzar en diciembre de 2007 la suma de \$ 1.414.649.126.456 que equivalen al 87% del total de la deuda de Emcali EICE ESP, incremento que tal como se explicará más adelante, obedece principalmente a la inclusión de los tramos D (Nación) y E (Termoemcali) en la deuda financiera.

#### Evolución de la deuda financiera de EMCALI (Millones de pesos)

AÑOS	DEUDA INTERNA	DEUDA EXTERNA	TOTAL
1995	30.210	127.301	157.511



1996	244.098	147.978	392.076
1997	404.513	230.921	635.434
1998	449.320	329.880	779.200
1999	441.220	470.792	912.012
2000	424.862	498.714	923.576
2001	416.205	468.963	885.168
2002	367.495	529.733	897.228
2003	366.968	506.535	873.503
2004	537.195	398.303	935.498
2005	940.435	305.789	1.246.224
2006	1.245.205	260.846	1.506.051
2007	1.414.649	209.134	1.623.783

Los créditos de deuda interna se contrataron con entidades financieras locales, a tasas de interés del DTF más un rango entre 3 y 8 puntos, con pignoración de ingresos y en su gran mayoría a un plazo de cinco años.

Por otra parte, la deuda externa se contrató en la Unidad Estratégica del Negocio de Acueducto y Alcantarillado con el BID y JBIC, créditos en dólares y yenes, con respaldo de la Nación, mientras que en la Unidad Estratégica del Negocio de Telecomunicaciones se constituyó en dólares con los proveedores ERICSSON Y SIEMENS por adquisición de equipos y con el sector financiero por los créditos adquiridos con el ABN AMRO BANK Y EKSPORTFINANS. Tal como se explica en el capítulo titulado “Estructura de la deuda pública de Emcali a diciembre de 2007”, los pagos que efectúa la Nación en su calidad de garante por lo créditos externos BID 823, BID 563 y J BIC CLP3 (Banca de fomento), disminuyen la deuda externa pero incrementan de manera inmediata la deuda interna (Tramo D), adicionándose a dicho saldo la respectiva capitalización trimestral de intereses (IPC trimestre vencido).

En Emcali EICE ESP la deuda externa creció por nuevos cupos de crédito hasta 1999, pero en todo el período de su vigencia se ha visto significativamente influenciada por los movimientos de tipo cambiario, los cuales durante el período 1997-2000 mostraron fuertes devaluaciones del peso Colombiano frente al Dólar y al Yen, tendencia que se quiebra en el 2001, contrayendo el saldo de la deuda externa de \$498.714 millones a \$468.963 millones, disparándose nuevamente en el 2002 por el regreso de la devaluación (Ver cuadro “Evolución de la deuda financiera de Emcali”). A partir de 2003 la deuda externa cae considerablemente, debido al continuo fortalecimiento (reevaluación) del peso colombiano frente a estas monedas, tendencia que se ha sostenido hasta la fecha de cierre del presente informe.

La contratación de deuda interna y externa de EMCALI EICE ESP se suspende en 1999, debido al alto endeudamiento, además el índice de liquidez cae de 1,19 en 1996 a 0,91 en 1999, configurándose un estado de iliquidez que la obligó a adquirir créditos de tesorería para cubrir sus obligaciones cotidianas



y a firmar acuerdos de pago el 19 de agosto de 1999 con el sector financiero, siendo incumplidos posteriormente por incapacidad financiera.

Es concluyente decir, que la contratación excesiva de crédito en el periodo 1996-1999, sin el previo estudio del flujo de caja que permitiera predecir sus pagos futuros, sumado a lo permisivo del sector financiero, que pasó por alto el mal desempeño operativo y financiero de la empresa, otorgándole un volumen de obligaciones financieras inmanejables, acompañados de los procesos devaluacionistas del peso frente al Yen y el Dólar, analizados anteriormente, desencadenaron la crisis de la empresa.

### 3.5.2. Reestructuración de la deuda de EMCALI EICE ESP.

Con la aprobación del Convenio de ajuste financiero, operativo y laboral para la reestructuración de acreencias de EMCALIEICE ESP en mayo 5 de 2004, se oficializa el nuevo saldo de su deuda total, el cual incluye todos los proveedores y acreedores financieros. Como aporte de éstos al salvamento de la empresa, se estipuló en el convenio un periodo muerto de capital e intereses desde marzo 5 de 2003, fecha de corte de las acreencias, a diciembre 31 de 2004, fecha en la cual entran en vigencia los nuevos montos, perfiles y condiciones de la deuda.

#### MONTO TOTAL DE LA DEUDA DE EMCALI- (Pesos corrientes)

ACREEDOR	MONTO TOTAL
NACIÓN	247.823.449.758
ENTIDADES FINANCIERAS	451.086.995.803
TENEDORES DE BONOS	101.954.533.168
PROVEEDORES	106.009.015.034
AGENTES DEL MERCADO MAYORISTA	77.018.670.929
FUERZA LABORAL	25.862.275.000
MINCOMUNICACIONES	21.762.714.154
OTROS (4)**	145.415.158.930
<b>TOTAL</b>	<b>1.176.932.812.776</b>
Fuente: Convenio de reestructuración de acreencias	

\*\*4 Incluye Dagma y contingentes que se irán adicionando en la medida en que se profieran los respectivos fallos judiciales.

El monto total de las acreencias (\$1.176.932.812.776) se distribuyó alfabéticamente en cuatro (4) tramos (A, B, C y D), negociando condiciones y forma de pago de capital e intereses de la siguiente manera:

- **TRAMO A:** Corresponde al 60 % de los acreedores (\$593.532.987.844), exceptuando la nación, el cual se pagara en 10.5 años, contados del



primero de enero de 2005 hasta 1 de julio de 2014, pactándose la amortización a capital en diecinueve cuotas semestrales con una tasa de interés del IPC + 4,5 Puntos semestre vencido.

- **TRAMO B:** Corresponde al 40% restante de los acreedores (\$309.714.100.171), exceptuando la Nación, con un plazo total de catorce años y seis meses contados desde el primero de enero de 2005 hasta el primero de julio de 2018, condicionándose su pago a 8 cuotas semestrales iguales, pagadera la primera el 1 de enero de 2015 y la última el 1 de julio de 2018. Se establece una tasa de actualización de medio IPC desde el primero de enero de 2005 hasta el día de su pago. Tal como se explicará más adelante, a través del Otrosí No. 2 se ordenó su prepago.
- **TRAMO C:** Equivalente al 40% de los ahorros generados por la firma de la nueva convención colectiva de trabajo. La amortización a capital y tasa de actualización era la misma del TRAMO B, pero fue modificada con el Otrosí No. 2 y asciende a \$25.852 millones.
- **TRAMO D:** Cifra equivalente al 100% de la porción de la deuda que le corresponde a la Nación (\$247.823.449.758). El plazo total para cubrirlo es 20 años contados a partir de 5 de marzo de 2003, prorrogables por 10 años más si no se puede pagar en ese tiempo. Su capital se empezará a amortizar en el momento que se atiendan totalmente los Tramos A, B y C. Se actualizará al IPC, cambiándose a la DTF + 2 puntos porcentuales cuando se terminen de pagar los TRAMOS anteriores. Este tramo se incrementará en la medida en que la Nación en su calidad de garante atienda los pagos correspondientes a los créditos obtenidos por Emcali con el Japan Bank of International Cooperation (JBIC) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Durante el tiempo en que se encuentren insolutos los tramos A, B y C, los intereses que genere el tramo D se capitalizarán trimestralmente.

Posteriormente, como resultado de las negociaciones adelantadas entre EMCALI EICE ESP y Termoemcali, tendientes a la terminación del contrato de compra de capacidad y energía (más conocido como PPA por sus siglas en inglés -Power Purchase Agreement) y a la reestructuración de Termoemcali, a través del Otro Sí No. 3 al Convenio de Ajuste Financiero suscrito en mayo 17 de 2005, Termoemcali se adhiere al Convenio, definiéndose en dicho documento el **TRAMO E** como el valor equivalente al 100% de las obligaciones adquiridas con Termoemcali por el pago sustitutivo por la terminación del PPA, estipulándose su monto en la suma de USD 173.350.545, otorgándose un plazo de quince años para su pago, con una amortización de 180 cuotas mensuales a partir del primero de enero de 2005, de acuerdo a los valores asignados en la tabla que se relaciona en el numeral 3.3.6 del artículo segundo del mencionado documento, la cual comprende valores que oscilan entre USD 1.451.994 para el primer año y USD 1.800.642 para el último año. Como efecto del Acuerdo de reestructuración Emcali EICE ESP efectuó una



capitalización que lo convirtió en el propietario del 88% de las acciones, por cuanto los socios extranjeros cedieron su participación.

### COMPORTAMIENTO DE LA DEUDA POR TRAMOS

TRAMO	SALDO INICIAL CONVENIO	SALDO A DICIEMBRE 31 DE 2007
A (*)	593.532.987.844	492.276.220.366
B (*)	309.714.100.171	0
C (Fuerza Laboral)	25.862.275.000	10.366.694.738
D (Nación)	247.823.449.758	657.740.496.229
E (Termoemcali)	0	297.646.622.470
Banca de fomento	0	165.753.234.776
<b>TOTAL DEUDA</b>	<b>1.176.932.812.773</b>	<b>1.623.783.268.579</b>

(\*) Entidades financieras, agentes del mercado mayorista, tenedores de bonos, proveedores, contingentes y otros.

#### 3.5.3 Aspectos Generales de la Reestructuración de la Deuda.-

Antes del proceso de intervención, la deuda financiera de EMCALI debía cancelarse en el corto plazo, destacándose que el 54% de la deuda de energía<sup>1</sup> tendría que ser amortizada entre el 2001 y 2005, gran parte de la deuda interna de telecomunicaciones entre 2001 y 2004 y el 67% de la deuda externa de este mismo servicio en el 2004, además se afrontaba una crítica situación con los acreedores del sector eléctrico, quienes estaban dispuestos a suspender el suministro de energía al comercializador Emcali por el constante incumplimiento que venía presentando.

Con la renegociación de la deuda, EMCALI EICE logra modificar su estructura financiera del corto al largo plazo, brindando una mejor liquidez y estabilidad a la empresa, logrando simultáneamente disminuir sus costos de financiación y de capital. No obstante lo anterior, esta exitosa gestión se ve empañada por el prepago del tramo B y la conversión de la deuda en dólares a pesos.

#### Prepago del tramo B.-

Los TRAMOS B Y C se amortizarían en 8 cuotas semestrales iguales, comenzando en el año 2015, con periodo de gracia a capital desde el 5 de marzo de 2003 hasta el 31 de diciembre de 2004 y una tasa de actualización de ½ IPC a partir de enero primero de 2005. Con la firma del OTROSI No. 2 se modificaron estas condiciones, al concretarse entre EMCALI y los acreedores el prepago del TRAMO B, alterando igualmente el TRAMO C, al convenir su pago en 5 cuotas anuales iguales, pagadera la primera el 1 de enero de 2006 y la última en el mismo mes y día del 2010, con una tasa de

<sup>1</sup> Energía solo contrató deuda interna



actualización de  $\frac{1}{2}$  IPC a partir de enero primero de 2006 hasta el día de su pago total. El TRAMO A no se modificó, quedando su amortización a capital del 2005 al 2014.

En virtud de lo acordado en el Otro Si No. 2 al Convenio de ajuste financiero, el TRAMO B es cancelado en su totalidad mediante los prepagos efectuados en diciembre 28 de 2004 y junio 30 de 2005 por valor de \$247.290.258.736 y \$25.545.135.130, respectivamente. Esta decisión no tiene justificación financiera, ya que se prepagó el tramo que contaba con el costo de financiación más bajo (medio IPC) y la exigibilidad más distante (se había pactado comenzar a amortizarse a partir del 1 de enero de 2015). Además, es un error prepagar deuda en una empresa que no ha mejorado operativamente y que se desenvuelve en sectores tan riesgosos como el de las telecomunicaciones, el cual por su dinamismo y competencia exige suficiente músculo financiero para realizar las inversiones requeridas, mas aún, cuando se trataba de deuda con bajos costos de financiación comparados con el mercado financiero. Así las cosas, hubiese sido más razonable prepagar el tramo A que contaba con la financiación más alta (IPC + 4,5 puntos) y es inmediatamente exigible según el cronograma de pagos aprobado.

Aunque hasta la fecha de corte del presente informe, la empresa ha cumplido cabalmente con las condiciones, términos y pagos establecidos en la reestructuración de su deuda financiera, es importante advertir que en dicha renegociación se acuerda realizar pagos a capital relativamente moderados en los primeros años, con la premisa de darle tiempo a los indicadores operativos y financieros de alcanzar resultados eficientes, que permitan en el futuro generar recursos que soporten abonos más fuertes en los años siguientes, sobre todo a partir del 2007, cuando las cuotas del Tramo A comienzan a incrementarse significativamente ( 3,5%; 5%; 6% y 7,5% del valor total del tramo); los pagos a Termoemcali empiezan a superar el millón y medio de dólares mensuales y simultáneamente los valores convenidos a desembolsarse por concepto de conmutación pensional presentan incrementos exorbitantes a partir de ese período, observándose que de la cuota establecida para el año 2006 por \$54.793 millones se pasa en el 2007 a \$135.528 millones, estableciéndose para los años siguientes cuotas de 150.703; 173.872; 216.060; 252.133; 288.235; 328.850 y 370.110 millones de pesos respectivamente . Para lograr cumplir con estos compromisos, es fundamental que EMCAL EICE ESP desarrolle gestiones eficientes que logren reducir los índices de pérdidas de energía y agua potable y a su vez se incrementen los niveles de recaudo por facturación de servicios y recuperación de cartera morosa. De no ser así, la empresa corre el riesgo de atravesar por una nueva crisis financiera, pues el flujo de caja será insuficiente para cumplir con estas obligaciones y paralelamente se vería rezagada en materia de inversiones, efectividad operativa, sostenimiento y competitividad en el mercado.

#### **Conversión de la deuda en dólares.-**



Otro aspecto negativo de la negociación de la deuda reestructurada, es el contenido en el numeral 3.1.2 del convenio de reestructuración de acreencias, el cual concibió que los proveedores y acreedores financieros, excepto la Nación, que tengan sus deudas expresadas en dólares, se les convirtieran a pesos. La transacción fue contraria a los intereses financieros de EMCALI EICE ESP, al formalizarse el día de la firma del convenio de reestructuración de acreencias (Mayo 5 de 2004) pero aceptándose utilizar la tasa de cambio correspondiente a 14 meses atrás (Marzo 5 de 2003), que de antemano se conocía era \$297 más alta por dólar, constituyéndose a su vez en una de las tas representativa del mercado (TRM) más altas en la historia del mercado cambiario en Colombia, máxime cuando en ese momento por efecto de la devaluación el valor del dólar se incremento.

Esta desacertada decisión condujo a un reconocimiento adicional por valor de \$14.007.970.632 a favor de los acreedores, acrecentando en dicho monto el valor los tramos A y B.

### 3.5.3 Estructura de la deuda pública de EMCALI – EICE - ESP a diciembre 31 de 2007

Al finalizar el año 2007 el saldo total de la deuda pública de EMCALI - EICE - ESP es de \$ 1.623.783.268.579 , discriminados de la siguiente manera:

(pesos corrientes)

CONCEPTO	VALOR	% PARTIC
Deuda interna	\$ 1.414.649.126.456	87%
Deuda externa	209.134.142.123	13%
<b>TOTAL DEUDA PÚBLICA</b>	<b>1.623.783.268.579</b>	<b>100%</b>

#### Deuda Pública Interna.-

El saldo de la deuda interna a diciembre 31-07 presenta un incremento del 163% con relación a diciembre 31 de 2004 (año en que entra en vigencia el Convenio de ajuste financiero), esto en razón a que además de la deuda de las tres unidades de servicio, dicho saldo incluye el valor de los tramos D y E.

#### CONFORMACIÓN DE LA DEUDA PÚBLICA INTERNA

CONCEPTO	VALOR	% PARTIC
Tramo D (Nación)	\$ 657.740.496.229	47%
Tramo E (Termoemcali)	297.646.622.470	21%
Deuda interna unidades de servicio	459.262.007.757	32%
<b>TOTAL DEUDA PÚBLICA INTERNA</b>	<b>\$ 1.414.649.126.456</b>	<b>100%</b>





Tal como se explicó anteriormente, el tramo D comprende los pagos que la Nación en su calidad de garante ha venido efectuando por concepto de los créditos externos BID 823, BID 563 y J BIC CLP3. El monto de dicho tramo se incrementa de manera inmediata en la medida en que la Nación vaya cancelando las respectivas cuotas. De la misma manera, los intereses que generan dichos pagos se capitalizan trimestralmente, incrementando en esa cuantía el valor del Tramo D.

Igualmente, a partir del mes de julio de 2006, por disposición del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, EMCALI incluye en su deuda interna el valor correspondiente a la obligación contraída con Termoemcali, la cual se encuentra clasificada como Tramo E en el Otro Sí No. 3 del Convenio de Ajuste Financiero. Con fundamento en lo dispuesto en el artículo segundo-numeral 4 del mencionado documento, a partir del mes de abril de 2007 la deuda con Termoemcali se comienza a calcular trayendo a valor presente neto (VPN) las cuotas pendientes de pago, descontadas a una tasa del 8.3%, aplicando la TRM vigente. A diciembre 31 de 2007 dicha obligación presenta un saldo de USD 147.733.041,39 equivalentes a \$297.646.622.470.

#### **Unidades Estratégicas de Servicios.-**

A diciembre 31 de 2007, el saldo de la deuda pública interna de las tres unidades estratégicas de servicios por valor de \$ 459.262.007.757 se encuentra discriminado de la siguiente manera:

<b>SERVICIO</b>	<b>SALDO</b>	<b>% PART.</b>
ENERGÍA	\$ 191.144.147.976	42%
TELECOMUNICACIONES	146.503.104.724	32%
ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO	121.614.755.057	26%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 459.262.007.757</b>	<b>100%</b>

#### **DEUDA PÚBLICA EXTERNA**

A diciembre 31 de 2007 el saldo de la deuda externa de EMCALI - EICE - ESP es de \$209.134.142.123 distribuidos de la siguiente manera:

<b>SERVICIO</b>	<b>SALDO</b>	<b>% PART.</b>
Acueducto y alcantarillado (1)	\$ 165.753.234.778	79%
Teléfonos (2)	43.380.907.345	21%
<b>Total deuda externa en pesos</b>	<b>\$ 209.134.142.123</b>	<b>100%</b>

(1) Dólares, Unidades de Cuenta y Yenes convertidos a pesos a las tasas vigentes a diciembre 31/07.

(2) Deuda externa reestructurada en pesos pero pagadera en dólares a la TRM del día de su vencimiento.



La Unidad estratégica de Acueducto y Alcantarillado presenta la mayor participación en la deuda externa de EMCALI, básicamente por los créditos otorgados por la banca internacional para la construcción de la planta de tratamiento de aguas residuales PTAR. La deuda externa de la Unidad Estratégica de Telecomunicaciones corresponde a los créditos adquiridos en dólares pero que tal como se explicó anteriormente, se acordó en el Convenio convertirlos a pesos utilizando la TRM de marzo 5 de 2003.

De lo expuesto anteriormente se concluye que en términos generales la reestructuración de la deuda de Emcali fue una gestión favorable para la entidad, en la medida que alarga los plazos de la misma, dando liquidez y estabilidad a la empresa, igualmente se logró una financiación menos costosa que conlleva a un menor costo de capital; sin embargo esta gestión se ve empañada con el prepago del tramo B y la conversión de la deuda en dólares a pesos. Igualmente debe resaltarse que a diciembre 31 de 2007 la empresa ha cumplido a cabalidad con las condiciones, términos y cuotas establecidos para el pago de la deuda reestructurada en el Convenio de ajuste Financiero.

### **3.6. Reestructuración PPA con TERMOEMCALI**

#### **ANTECEDENTES**

Como consecuencia del fenómeno del niño, a principios de la década del 90 se produjo una gran sequía en el país, abocándolo a un severo racionamiento energético. En el Valle del Cauca el racionamiento fue especialmente drástico debido a la alta dependencia del sistema interconectado nacional. El gobierno anunció entonces estímulos al plan de expansión del sistema eléctrico nacional, basado en la generación térmica, aprovechando la disponibilidad de combustibles como el carbón y el gas natural. A pesar que las termoeléctricas producen energía más costosa que las que generan la hidroeléctricas, se adujo que se requerían con urgencia y que por su menor costo de instalación permitían que en ellas invirtiera el sector privado, el cual no invierte en hidroeléctricas dados sus altos costos y riesgos y el largo tiempo que se requiere para su ejecución.

Mediante Resolución No 067 de julio 27 de 1993, la Junta Directiva de Emcali autorizó crear con el consorcio J. Makowsky Company Valley Inc. la sociedad que le daría origen a Termoemcali, una empresa de economía mixta, con el propósito de diseñar, construir y operar una planta de generación de energía térmica de ciclo combinado, con una capacidad de generación de 233.8 MW con base en gas como combustible principal y fuel oil como combustible alterno. Dicha sociedad se constituye en diciembre 22 de 1994 mediante escritura pública No. 1126 de la Notaría 16 del Círculo de Cali, con la siguiente participación accionaria: JMC Cauca Valley Inc. 90%; Emcali 7%; Juan Carlos Roa 1%; Jaime Herrera Rodríguez 1% y Juan G. Ruiz Hurtado el 1%.



El proyecto costaba USD \$209,2 millones, siendo financiado parcialmente con un aporte de los socios por USD \$ 44.2 millones que corresponden al 22.13 % de la inversión y una colocación internacional de bonos tipo 144-A31 por parte de Termoemcali Funding Corp.32 por una cuantía de US\$165 millones, que equivalen al 77.87% restante.

La planta fue ubicada en la vía a Yumbo, a orillas del Río Cauca, con el fin de garantizar el agua para su enfriamiento y cerca de la subestación Guachal, con el fin de garantizar la interconexión eléctrica nacional.

En el año 1995 EMCALI aumenta su participación accionaria al 43% de la siguiente manera: 21.4 % como contraprestación a la suscripción de un contrato de compra de capacidad y energía (P.P.A.) con Termoemcali - firmado el 8 de mayo de ese año - el restante 21.6% de las Acciones de Emcali fue efectivamente pagado. Tal negociación se efectúa bajo el supuesto de que la planta iba a estar en operación en un 65% de su capacidad de generación, que es de 233,8 MW.

La nueva composición accionaria pasa a ser la siguiente: JMC Cauca Valley Inc. 54 %; Emcali 43% y Corfipacífico el 3%.

El contrato de Compra de Capacidad y Energía, más conocido como PPA por sus siglas en inglés (Power Purchase Agreement) tenía prevista una duración de 20 años contados a partir de julio de 1999, que fue la fecha de inicio de operación comercial; una vez concluido el plazo, la planta pasaría a ser propiedad de Emcali. Bajo los términos del contrato, Emcali estaba obligada a pagar por la disponibilidad de la planta sin considerar su despacho real. La tarifa del PPA se componía de una porción fija y otra variable. La primera correspondiente a los costos fijos de capacidad, operación, mantenimiento y combustible de la planta, mientras que la segunda respondía a costos variables de operación. Dichos costos ascendían aproximadamente a un valor de USD \$3.970.000 mensuales.

De otro lado, EMCALI, por ser representante de la planta termoeléctrica ante el Administrador del Sistema del Intercambios Comerciales ASIC, recibía mensualmente del Mercado de Energía Mayorista los valores correspondientes al cargo por capacidad, el cual es reconocido por el ASIC a los generadores por el solo hecho de tener la planta a disposición. Por dicho concepto, en el período comprendido entre diciembre de 1999 y noviembre de 2005 EMCALI recibió un total de \$146.395.777.006, de los cuales posteriormente reintegró a Termoemcali la suma de \$81.270.369.021 por corresponder a períodos durante los cuales se había decretado la suspensión de pagos.

De acuerdo con un análisis realizado el 25 de mayo de 2000, el costo de generación de un kilovatio-hora en Termoemcali era de \$ 111.27, mientras que en la misma fecha, el precio cotizado en bolsa de energía era de \$ 40.



Como parte del acuerdo del contrato PPA se estableció una Fiducia que pignoraba los ingresos de la empresa, de tal manera que si el negocio de energía no podía pagar los costos del PPA, los demás negocios de EMCALI debían cubrir esta obligación. Adicionalmente, se establecía que para el evento de una reestructuración de la empresa, como la escisión de los negocios o cambio de propiedad, el contrato PPA terminaría de manera anticipada. En este caso, la empresa debería hacer un pago de terminación cuyo valor neto estimado es de USD \$257 millones.

En marzo 5 de 2003, como consecuencia de la orden de suspensión de pagos impartida por la toma de posesión con fines liquidatorios por parte de la Superintendencia de servicios Públicos, Emcali suspendió las obligaciones derivadas de la firma del PPA.

### **TERMINACIÓN DEL PPA Y REESTRUCTURACIÓN DE TERMOEMCALI**

En noviembre 27 de 2003 Emcali y Termoemcali firmaron un memorando de entendimiento, documento conocido como el MOU (Memorando Of Understanding), mediante el cual se establecían los parámetros para la reestructuración del PPA con el fin de convertirlo en un contrato de compra de energía (Energy Purchase Agreement - EPA). El plazo para la firma del EPA vencía el 30 de junio de 2004, estableciéndose que de no concretarse su firma en dicha fecha, se volvería a los términos del PPA. Durante la vigencia del MOU Emcali canceló a Termoemcali la suma de \$23.660.349.000 a título de arras, dinero que Termoemcali no le reintegró y que en consecuencia se constituyeron en un pasivo a favor de Emcali. Aunque durante la vigencia del MOU se lograron algunos objetivos como la suspensión los contratos de suministro y transporte de gas, sin embargo, vencido el plazo establecido no se logró un acuerdo sobre la reestructuración de Termoemcali

En marzo 9 de 2004 Emcali firma con sus acreedores un acuerdo de pago denominado “Convenio de ajuste financiero, operativo y laboral para la reestructuración de acreencias de EMCALI” el cual inicialmente no incluye a Termoemcali. Posteriormente, en el Otro si No. 2 al citado convenio aprobado el 21 de diciembre de 2004, se estableció que Termoemcali podría hacerse parte del convenio y beneficiario a partir de la fecha efectiva de su reestructuración, de todos los beneficios allí establecidos como acreedor de los pagos del denominado “Tramo E” mediante la adhesión al mismo y que de ser así, se haría acreedor igualmente al pago inmediato, que es la cantidad de \$36.135 millones equivalentes a los cargos por capacidad de la planta percibidas por EMCALI durante los años 2003 y 2004 y al pago diferido que es la porción de pago sustitutivo por la terminación del PPA. En diciembre 28 de 2004 Termoemcali se adhirió al convenio.

En mayo 17 de 2005 Emcali y sus acreedores (Incluyendo a Termoemcali) aprobaron el Otro si No. 3 al Convenio de Ajuste Financiero, el cual entre otras



modificaciones prorroga el plazo para lograr la fecha efectiva de la reestructuración de Termoemcali hasta el 17 de mayo de 2006, determina que el valor del Tramo E es de USD \$164.614.545 más USD \$8.736.000 correspondientes al pago diferido, aclarando que las cuotas del tramo E se causarán y pagarán a partir del primero de enero de 2005 en ciento ochenta cuotas mensuales (180) de acuerdo a los valores asignados en la tabla que se relaciona en el convenio (la cual comprende valores anuales que oscilan entre USD 1.451.994 para el primer año y USD 1.800.642 para el último año) y establece que Termoemcali y Emcali suscribirán el acuerdo de terminación del PPA y los documentos que hayan sido previamente convenidos relacionados con la reestructuración de Termoemcali dentro de los veinte (20) días siguientes a la aprobación del Otro Si No. 3.

El 7 de junio de 2005 EMCALI E.I.C.E E.S.P y TERMOEMCALI I S.C.A. E.S.P, suscriben el documento denominado “Acuerdo para la terminación del PPA y transacción de todas las disputas entre Termoemcali y Emcali”, en el cual, entre otros compromisos las partes adquieren los siguientes:

1.- Se suspende a partir de la fecha de suscripción del documento y hasta lo que ocurra primero entre la fecha efectiva de terminación del PPA o la terminación del citado acuerdo, los derechos y las obligaciones de las partes según lo dispuesto en el Contrato de Compra de Capacidad y Energía, el Contrato de Fiducia de Emcali y el Contrato de Prenda de Emcali.

2.- Emcali se compromete a trasladar a Termoemcali dentro de los tres días hábiles siguientes a la firma del acuerdo, el valor neto del Cargo por Capacidad que efectivamente haya recibido del Mercado de Energía Mayorista (MEM) en relación con la planta entre enero 1 de 2005 y junio 7 de 2005. A partir del 7 del junio/05 y hasta la fecha efectiva de terminación del PPA, Emcali continuará cumpliendo con esta obligación mediante la transferencia mensual dentro de los cinco días siguientes en que reciba dichos valores por parte del MEM. Por su parte Termoemcali se obliga a utilizar dichos valores para cubrir gastos de operación, administración, mantenimiento y funcionamiento de Termoemcali (excluyendo algunos conceptos que se relacionan en la Sección 3.01 – literal b) del Acuerdo)

3.- A partir de la fecha de terminación efectiva del PPA, el Cargo por Capacidad le corresponderá de manera exclusiva a Termoemcali.

4.- Los \$23.660.349,000 pagados por Emcali a Termoemcali bajo el MOU por concepto de arras serán capitalizados por Emcali en Termoemcali.

5.- Emcali se obliga a transferir a Termoemcali todos los fondos de la Subcuenta Exclusiva (en la cual se encuentran depositados los USD 8.736.000 del pago diferido) incluyendo los rendimientos, dentro de los tres días hábiles siguientes a la fecha efectiva de la terminación del PPA.



En la misma fecha (Junio 7 de 2005) EMCALI E.I.C.E. E.S.P, TERMOEMCALI I S.C.A. E.S.P, CAUCA VALLEY HOLDINGS Ltd., TERMOEMCALI HOLDINGS Ltd, TERMOEMCALI LEASIND Ltd y TERMOEMCALI FUNDING CORP., suscriben el documento denominado “Acuerdo para la reestructuración del proyecto de Termoemcali”, el cual tiene como objeto principal reestructurar los pasivos de Termoemcali derivados de los siguientes contratos: El contrato de Leasing, el contrato de reembolso de la Carta de Crédito del Proyecto, el contrato de reembolso de la Carta de Crédito para la reserva del servicio de la deuda, el contrato de préstamo y el TSA (Acuerdo de Servicios Técnicos). En ese orden de ideas los accionistas de Termoemcali aceptan la terminación de los acuerdos de capital en los que ellos sean parte, Termoemcali se compromete a modificar el MSA (contrato de personal en préstamo entre Termoemcali y Management Services), renegociar el contrato O&M (contrato de Operación y Mantenimiento) y a más tardar en la fecha efectiva de reestructuración de Termoemcali procederá a la terminación del TSA (Acuerdo de Servicios Técnicos). Igualmente en dicho documento las partes se comprometen a realizar todos los actos necesarios para que Emcali capitalice las arras en Termoemcali a valor nominal en o antes de la fecha efectiva de reestructuración de Termoemcali y se determina de manera contundente que a partir de dicha fecha la administración de Termoemcali corresponderá de manera exclusiva a Emcali.

El día 28 de octubre de 2005 es declarado por los representantes legales de EMCALI EICE ESP y TERMOEMCALI I S.C.A. E.S.P como fecha efectiva de terminación del PPA, y se perfecciono el intercambio de los bonos por un bono nuevo reestructurado con vencimiento en el 2019 y una tasa de intereses escalonada empezando en 5% a partir de junio 16 de 2004, creciendo 1% por año y cuyo pago se encuentra garantizado por Emcali EICE ESP.

La composición accionaria a diciembre 31 de 2007 es la siguiente: Emcali EICE 26.294.513 acciones, Coligen 10 acciones, Municipio de Cali, 1 acción, Emsirva 1 acción, Inversiones Inca S.A 3.491.869 acciones

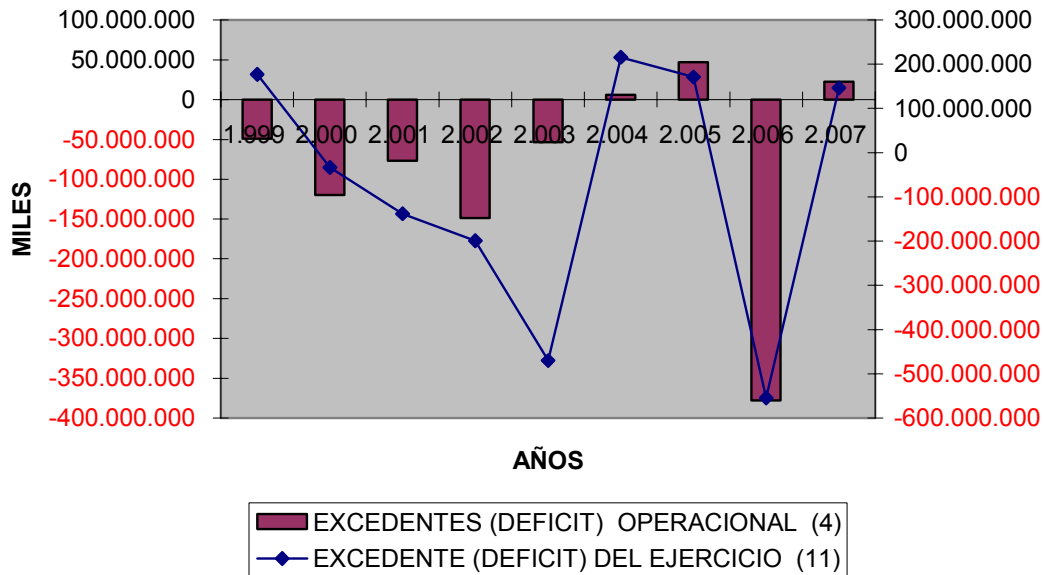
#### **4. EVOLUCION OPERATIVA Y FINANCIERA DURANTE LA INTERVENCIÓN**

##### **4.1. Estado de Resultados**

EMCALI presenta fluctuaciones significativas en sus resultados operativos y netos en el lapso de la intervención, como se aprecia en el siguiente grafico:



### EMCALI EICE RESULTADOS OPERATIVOS NETOS



En 1999, un año antes de la intervención, la empresa en plena crisis arrojó excedente neto por \$177.259 millones a pesar de la pérdida operativa. A partir del siguiente año y hasta el 2003 los déficits netos y operativos fueron considerables, en el año 2004 se muestran positivos. En el año 2005 nuevamente se presenta excedente neto pero con déficit operativo, situación similar a la observada en el año 1999, pero en el año 2006 se presenta una pérdida cuantiosa por valor de \$ 554.821 millones de pesos, por cuanto la entidad aplicó la ley de saneamiento contable y depuró sus estados financieros, en el año 2007, presenta una utilidad de \$146.475 millones de pesos mcte.

Los resultados contables de la empresa no tienen coherencia financiera, en la medida que asumen fluctuaciones considerables sin ningún argumento evidente, resaltándose que los excedentes netos no se sustentan en resultados operativos positivos, como es lo natural y deseable; lo que obedece a que el estado de resultados está influenciado por factores contables que nada tiene que ver con la gestión de los administradores y no permiten mostrar la situación real de la empresa.

Lo anterior puede comprobarse con el excedente neto en 1999, superior al arrojado en 2005, sin embargo la empresa afrontaba ese año la crisis financiera que dio origen a la intervención.



#### 4.1.2. Utilidad Neta

La utilidad neta en EMCALI EICE ESP esta soportada en tres variables, dos de las cuales tienen sustento netamente contable:

La primera es el ajuste de ejercicios anteriores que corresponde al valor de las partidas de reconocimiento y causación en la vigencia, de hechos o eventos financieros, económicos y sociales originados en vigencias anteriores, igualmente registra la corrección de errores, originados por equivocaciones matemáticas en la aplicación de los principios o normas contables.<sup>2</sup> Las cifras de este rubro en el periodo 1999-2005 se muestran en el siguiente cuadro:

#### Ajuste de Ejercicios Anteriores del INGRESO-GASTO (Millones)

CONCEPTO	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
AJUST. EJERC ANT. INGRESOS	168.161	179.231	351.360	75.538	-51530	-67591	-9381	740	-11831
AJUST. EJERC ANT. GASTOS	74878	140.629	588.129	88.011	347.249	-111.811	-56.950	181.990	-30.078
AJUST. EJERC ANT. NETO	93.283	38.602	-236.769	-12.473	-398.779	44.220	47.569	-181.250	18.247

\*Fuente: Estados Financieros

Este ajuste contable castiga el estado de resultados en años 2001, 2002, 2003 y 2006, ocasionando pérdidas netas, especialmente en el 2003 (-\$398.779 millones), contrario a lo ocurrido en el 2004, 2007 donde las cifras favorecieron los resultados netos.

La segunda variable es la diferencia en cambio, que responde a las fluctuaciones del tipo de cambio asociada a la deuda denominada en moneda extranjera, la cual incorporó gastos en los años 2002 y 2003 cuando la economía colombiana afrontó fuertes procesos devaluacionistas, revirtiéndose la tendencia en el periodo 2003 a 2007 al presentar revaluación, favoreciendo los resultados netos, principalmente en el 2005. Estos procesos revaluacionistas constituyen un ingreso para la entidad que posee deudas en moneda extranjera, siempre y cuando se aprovechen estas condiciones macroeconómicas favorables para cancelarlas, lo que no ocurrió en EMCALI, de lo contrario es un ingreso netamente contable.

<sup>2</sup> Definición plan general de contabilidad pública





La tercera variable que soporta la utilidad neta son los ingresos financieros que presentaron el siguiente comportamiento:

### **Ingreso financiero (Millones)**

1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
28.644	26.884	91.628	72.745	49.839	161.960	102.595	63.497	81.529

Se aprecia como en el 2004 y 2005 se alcanzan por este concepto valores superiores en el periodo 1999 a 2007, que corresponden al rendimiento de los excedentes de caja<sup>3</sup>, recargos por mora, y ante todo a dividendos y aumento del valor nominal de las acciones que se tiene en otras compañías. Los excedentes de caja se derivan de la cesación de pagos decretada en marzo de 2003 por la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios, y no de la generación operativa de los mismos, y las acciones fueron adquiridas de tiempo atrás, no siendo atribuibles de ninguna manera a la eficiencia en el manejo de la entidad, sino al valor intrínseco de las acciones de EPSA, METROCALI S.A. y Central de Transportes. Es de anotar que en el año 2006, por el proceso de aplicación de la Ley de Saneamiento contable la entidad debió ajustar el valor intrínseco de las acciones de Metrocali S.A, dado que este valor se redujo por concepto de la Contaduría General de la Nación y Acuerdo Municipal.

El excedente neto en los dos últimos años, no esta soportado en una eficiente gestión operativa, como ya se demostró, sino en rubros no operativos, algunos de los cuales son netamente contables: ajuste de ejercicios anteriores, diferencia en cambio y en los ingresos financieros, supeditados a variables no gobernables por la empresa.

#### **4.2. Balance General**

EMCALI EICE ESP presenta en el año 2004 un mayor valor en el concepto de activo corriente por un valor de \$ 980.117.998, este valor se incrementa como consecuencia del aumento de la “Cuenta deudores” en \$26.964. millones, respecto al año 2004. La tendencia que presenta en el periodo 2005 a 2007 es de disminución.

Esta liquidez no era de calidad debido a la baja rotación de cartera y a la mínima probabilidad de recuperación de un buen porcentaje de la misma, lo que obligó a EMCALI EICE ESP en el 2002 a renegociar la deuda pública, incrementándose la de largo plazo en un 55,7%, disminuyendo la de corto plazo en un 76.2%, generando una liquidez del 2,15, como consecuencia del acuerdo de pagos con la banca en junio del mismo año.

<sup>3</sup> El estudio sobre la colocación de los excedentes de caja se realiza mas adelante



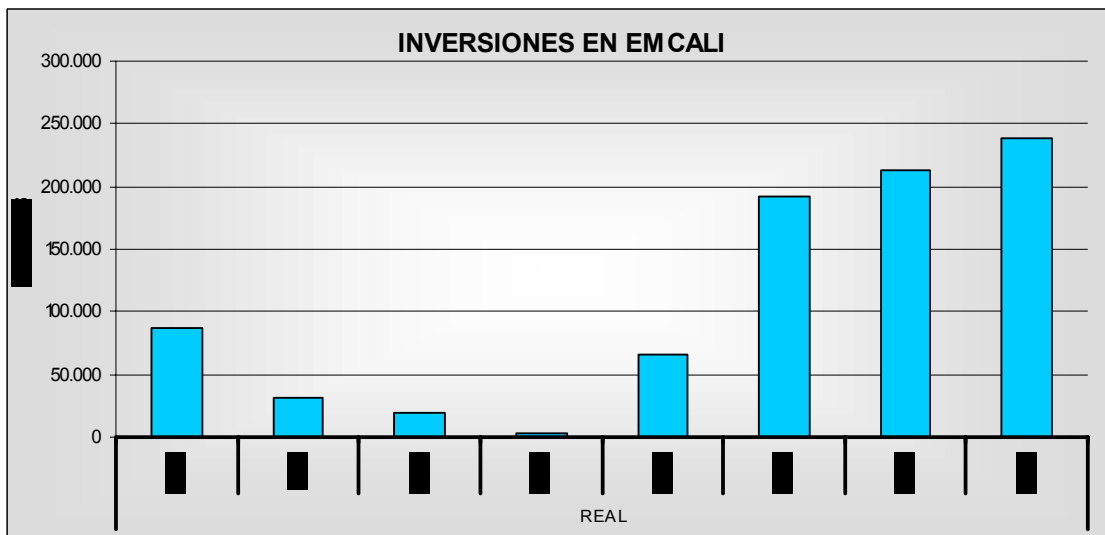
En el 2005 la liquidez disminuye a 2,46 por la reclasificación de otros deudores del corto al largo plazo, específicamente en razón a la deuda por cobrar al Municipio de Cali, pactada a 10 años.

La evolución favorable del índice de liquidez que era uno de los principales problemas de EMCALI EICE ESP, se debió a la conversión de las deudas financieras del corto al largo plazo, sumada a la acumulación de los excedentes de caja (efectivo), producto de la cesación de pagos decretada en marzo de 2003.

## INVERSIONES

Al inicio de la intervención años 2000 y 2002, Emcali presentó buenos niveles de inversión, estas inversiones no generaron el flujo de caja suficiente con la finalidad de evitar el cambio de la toma de posesión para administrar la empresa a la toma con fines liquidatorios, especialmente porque un mayor porcentaje de éstas correspondieron a inversiones en Termoemcali.

A partir del 2003, en el momento que se decreta la cesación de pagos por iliquidez total, se empieza a acumular excedentes financieros, los cuales no se destinaron a inversiones generadoras de flujo caja, percibiéndose sin embargo que en dicho año y en el 2004 fueron mínimas, aumentando su nivel en el 2005 y progresivamente para el 2006 y 2007.



La pobre inversión inicial (2002 Y 2003) generó el aplazamiento de proyectos destinados a aumentar la capacidad de tratamiento de agua residual en la Planta de Tratamiento de Aguas Residuales PTAR Cañaveralejo y la reposición de redes de acueducto y alcantarillado, además de la obsolescencia tecnológica de los servicios que presta EMCALI, especialmente el de



tecnología de punta en telecomunicaciones, que necesita por la dinámica del sector, de costosas e inmediatas inversiones.

El 2005 fue un año de recuperación para el sector de las telecomunicaciones, de acuerdo a información tomada de la CRT en cuanto a inversión, debido a la fuerte competencia de los operadores de telefonía móvil y a la inversión que hicieron los operadores de telefonía fija para migrar sus redes a tecnología IP y aumentar la infraestructura de banda ancha, además de la importancia que han venido alcanzando los servicios de valor agregado.

Se prevé que la tendencia de altas inversiones en el sector de las telecomunicaciones se conserve en el largo plazo, como respuesta a la recesión presentada a finales de los años noventa, a la competencia de los operadores de la telefonía celular y al ingreso de nuevos servicios.

La inversión de EMCALI EICE ESP presenta una tendencia al alza en el tiempo con buenos niveles en relación a los ingresos operacionales, lo que es favorable para la generación de recursos que se requieren para cumplir con las exigencias del convenio y que permitan moverse adecuadamente en un escenario de competencia.

Es necesario continuar con esta tendencia para que la empresa no se rezague tecnológicamente de la competencia, para que los usuarios no migren a otros operadores en energía y telecomunicaciones y para que los servicios de acueducto y alcantarillado se presten con calidad y continuidad.

#### **4.2.2. Estado de Cambios en el Patrimonio**

El patrimonio de EMCALI EICE ESP, aumentó del 2003 al 2004 en \$168.871 millones, soportados en el resultado del ejercicio antes de reservas por \$216.049 millones.

El patrimonio es ajustado por una reducción del superávit por valorización de \$47.178 millones, consecuencia de la actualización de las acciones a valor intrínseco. En el 2005 el patrimonio creció en \$82.979 millones.

Adicionalmente la valorización de la acción de METROCALI aumentó el patrimonio en \$28.434 millones, lo mismo que la donación de redes por \$4.134 millones<sup>2</sup>, valor que debió ajustarse por disminución del valor intrínseco en el año 2006.

#### **4.3. Excedentes de Caja**

En el 2003 y 2004 EMCALI EICE ESP administró directamente los excedentes de caja, que fueron creciendo por la cesación de pagos decretada por la SSPD

---

<sup>2</sup>. El análisis de las de las utilidades netas se destaca en la Pág. No .estado de resultados

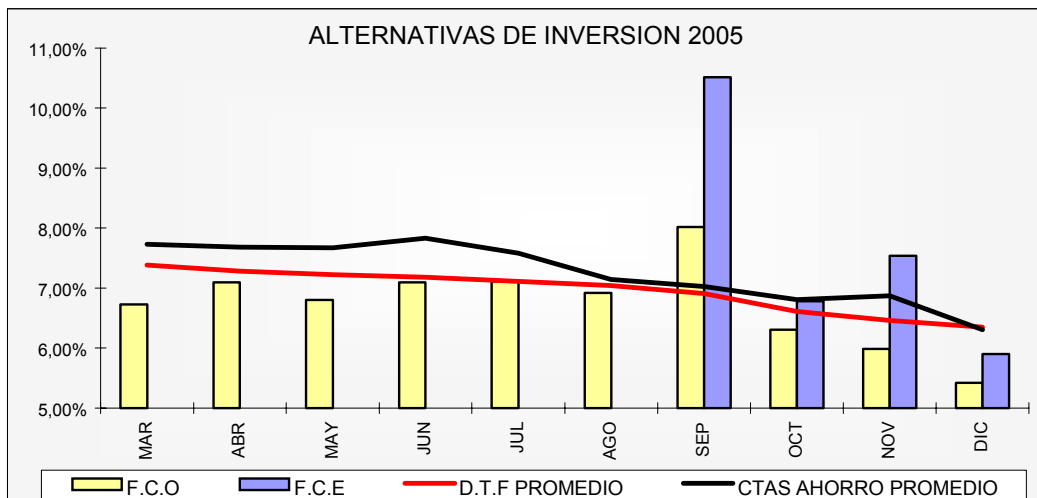


en estos dos años la empresa se limitó a colocarlos a la vista (Corto plazo) en cuentas corrientes y de ahorro en una proporción aproximada del 9,5% y 90,5% del total respectivamente.

La rentabilidad promedio arrojada por los excedentes de caja estuvo ligeramente por encima de la inflación pero por debajo de la DTF, resultado de no explorar otras opciones más rentables e igualmente seguras como los CDT'S que en su momento ofrecían tasas entre el 8,5% y el 9,70% dependiendo del plazo de colocación.

En el 2005 EMCALI EICE ESP firmó un contrato de fiducia irrevocable de recaudo, administración, garantía y pagos constituidos mediante un patrimonio autónomo, con el CONSORCIO EMCALI conformado por FIDUCOLOMBIA, FIDUPREVISORA, FIDUOCCIDENTE, FIDUAGRAGARIA Y FIDUCOMERCIO, el cual tiene la función de garantizar los pagos conforme lo estipula el convenio de reestructuración de acreencias, además de colocar en las mejores opciones del mercado los dineros administrados.

El consorcio fiduciario ha orientado los dineros en gran proporción a los fondos comunes ordinarios de las cinco fiduciarias que lo conforman hasta el tope que les permite la ley (Ninguna fiduciaria puede recibir de un mismo cliente más del 5% del valor del fondo), exhibiendo rentabilidades inferiores a otras opciones del mercado, como se observa en el siguiente gráfico:



Durante el 2005 la rentabilidad promedio de los fondos comunes ordinarios (F.C.O), fue inferior a la DTF, situación cuestionable porque EMCALI EICE ESP tiene la suficiente liquidez para manejar recursos en el mediano y hasta el largo plazo, que le permitiría superar estos porcentajes de rentabilidad.

A partir del mes de septiembre de 2005, se constituyeron Fondos Comunes Especiales (F.C.E), que tienen la particularidad de colocar los recursos en



periodos de tiempo un poco más largos, con la diferencia de rentabilidad que se percibe en el gráfico.

Para mencionar otra opción de inversión, se advierte que las tasas preferenciales ofrecidas por los bancos a EMCALI EICE ESP, en su calidad de cliente especial por el monto de recursos que maneja, estuvieron durante el periodo de análisis por encima a las arrojadas por los fondos comunes ordinarios, las cuales debieron utilizarse por su bajo riesgo, ya que se consideran entidades AAA.

En los primeros meses de funcionamiento del consorcio fiduciario, no se utilizaron los Fondos Comunes Especiales (F.C.E) ni las tasas preferenciales de los bancos, a pesar de presentarse como mejores alternativas de inversión. En el mes de julio se destinan recursos a los bancos, pero se hace uso en algunos casos de bajas tasas que oscilan en el rango 2% - 4%, por debajo de la inflación, lo que refleja la falta de seguimiento permanente al manejo de los recursos.

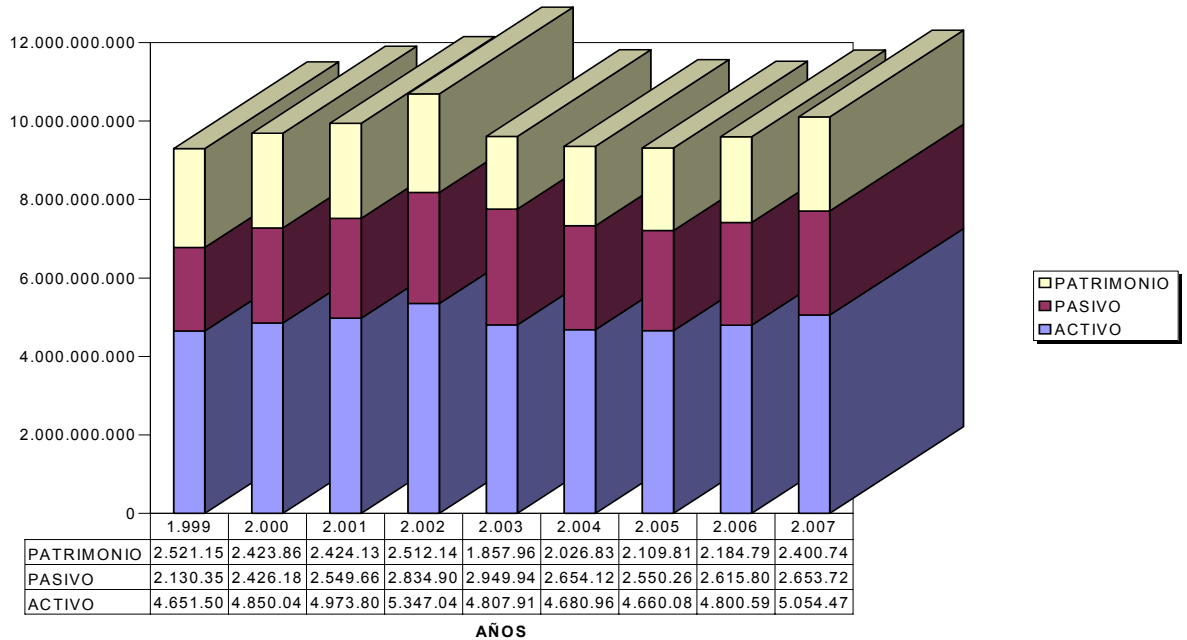
El consorcio fiduciario no ha contemplado otras alternativas, tales como descontar títulos en el mercado secundario a través de los sistemas transaccionales, transparentes porque son formadores de precio y los del mercado primario mediante el procedimiento de subasta, dejando de igual manera de lado inversiones en fondos comunes ordinarios de otras fiduciarias AAA, se deben exceptuar según el contrato los swaps y fondeos.

#### **4.4. Estructura Financiera**

La estructura financiera<sup>4</sup> de EMCALI EICE ESP, evolucionó durante la intervención de la siguiente manera:

---

<sup>4</sup> Se refiere a la relación pasivos-patrimonio con la cual se financian los activos de la empresa.



En 1999 la empresa financiaba su operación con su patrimonio en un 54,20%, participación que fue disminuyendo durante los años 2000 - 2003 por las pérdidas netas de este periodo, mostrando el nivel más crítico en el 2003, cuando el 61,36% de la operación estuvo soportada en pasivos (financieros, laborales, acreedores) y un 38,64% del patrimonio, como consecuencia de la pérdida presentada en ese año, por \$470.021 Millones.

Lo anterior indica que la entidad estaba en manos de los acreedores y expuesta a un riesgo financiero muy alto, además de emitir una señal de desequilibrio financiero hacia los clientes y proveedores, más aun cuando las deudas financieras tenían vencimientos tan próximos. El crecimiento del patrimonio paso de un 37% a un 47% en el año 2007. Lo ideal sería que el activo de la empresa fuese suficiente para pagar el pasivo.

En los últimos cuatro (4) años cambio la situación, con el crecimiento del patrimonio por las razones expuestas en el análisis del Estado de Cambios en el Patrimonio y por el siguiente tratamiento que tuvieron los pasivos:

- La cesación de pagos durante el 2003 y 2004, interrumpió el crecimiento de la deuda financiera y acreedores, por concepto de intereses corrientes y de mora.
- El prepago de la deuda (financiera y acreedores) en el 2004 y 2005, redujo el pasivo.



- La renegociación de la convención colectiva, ante todo la eliminación del régimen especial de pensiones, disminuyó el pasivo, al bajar el valor a amortizar por concepto de cálculo actuarial.

Estas acciones determinaron que el nivel de endeudamiento total de EMCALI EICE ESP, cayera del 61,4% en el 2003 al 53% en el 2007, lo que unido al crecimiento del patrimonio permitió disminuir el riesgo financiero al distribuir de una manera mas equilibrada su estructura financiera entre éste y el pasivo, 53% y 47% cristalizándose uno de los resultados más importantes de la intervención.

La empresa continúa con un alto nivel de endeudamiento, el cual no va a disminuir en el corto ni mediano plazo por el aplazamiento en la amortización a capital de la deuda financiera y acreedores; además su estructura financiera, aunque mejoró, sigue siendo riesgosa por estar soportada aun en un mayor porcentaje con pasivos que no generan crecimiento economico para la empresa.

Financiarse con deuda es más económico que hacerlo con capital propio, pero es mas riesgoso en el momento de afrontar crisis financieras, sin embargo el haber prepagado deuda con bajos costos, así se haya recompuesto la estructura financiera, fue una desacertada decisión financiera para EMCALI EICE ESP, como se argumentó en el análisis de reestructuración de la deuda.

Una favorable consecuencia de las negociaciones durante la intervención fue la dirección de la estructura de capital<sup>5</sup> de la empresa y se constituye en una labor complementaria a la estructura financiera total.

La renegociación con la banca en junio del 2002, y la firma del convenio de reestructuración de acreencias en mayo de 2004 permitieron pasar de un financiamiento de los activos del corto al largo plazo, es decir, contraer la estructura corriente<sup>6</sup> aumentando en consecuencia la estructura de capital del 85,5% en el 2001 al 93,2% en el 2004 como porcentaje de la estructura financiera total. Pero adicionalmente con éstas negociaciones se nota un cambio dentro la estructura de capital.

Para el cálculo de la estructura financiera óptima de una empresa se debe tener en cuenta la política de distribución de utilidades, situación bastante cómoda para EMCALI EICE ESP que no esta transfiriendo un solo peso al Municipio de Cali, mientras que EPM aporta mínimo el 30% de las utilidades del periodo para inversión social en la ciudad, configurándose en una contribución adicional de la sociedad caleña al salvamento de la entidad.

---

<sup>5</sup> Corresponde a la sumatoria de los pasivos de largo plazo y patrimonio, considerada la financiación de largo plazo o permanente de la empresa

<sup>6</sup> Se refiere a los pasivos de corto plazo



Por otra parte el prepago del Tramo B de la deuda, liberó en ese monto a los acreedores financieros y proveedores, del riesgo de financiar la empresa en el largo plazo.

#### 4.5. Análisis Presupuestal

Las cifras presupuestales de EMCALI EICE ESP durante la intervención se resumen en el siguiente cuadro:

### EMCALI EICE ESP EJECUCIÓN PRESUPUESTAL (Miles de pesos)

#### INGRESOS

CONCEPTO	2.003	2.004	2.005	2.006	2.007
<b>INGRESOS</b>					
DISPONIBILIDAD INICIAL	52.600.000	295.176.368	410.521.800	376.865.682	318.037.326
INGRESOS CORRIENTES	1.131.522.180	1.201.985.842	1.328.224.250	1.316.654.911	1.531.878.141
RECURSOS DE CAPITAL		47.193.800	74.221.566	67.761.659	84.728.474
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>1.184.122.180</b>	<b>1.544.356.010</b>	<b>1.812.967.616</b>	<b>1.761.282.252</b>	<b>1.934.643.941</b>
		<b>EGRESOS</b>			
SERV. PERSONALES	62.207.551	146.266.116	144.215.598	126.046.603	143.879.216
GASTOS GENERALES	148.321.792	180.747.183	186.449.393	159.986.186	156.243.664
TRANSFERENCIAS	111.690.574	141.800.857	225.988.974	201.783.299	242.468.744
OPERACIÓN COMERCIAL	492.706.214	424.624.293	563.253.201	648.478.793	697.443.717
SERVICIO DE LA DEUDA	5.048.933	250.000.000	175.292.989	128.813.080	127.669.020
INVERSIONES	34.643.650	57.249.210	230.174.710	203.944.233	191.160.821
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>854.618.714</b>	<b>1.200.687.659</b>	<b>1.525.374.865</b>	<b>1.469.052.194</b>	<b>1.558.865.182</b>

Los ingresos corrientes se incrementaron en un 35%, durante el periodo 2003-2007 y los gastos se incrementaron en un 82%, lo que muestra el crecimiento de los gastos en mayor proporción que los ingresos siendo negativo en la operatividad de la organización.

#### FONDO DE PENSIONES DE EMCALI - E.I.C.E - E.S.P

El valor del cálculo actuarial a diciembre de 2004, registrados en la Cuenta contable No. 2720 – Pensiones de Jubilación - ascendió a \$827.183.343 miles





de conformidad con el estudio actuarial elaborado por la firma Actuarios Asociados S.A.

En el 2004 con relación al 2003, presentó una disminución que obedeció básicamente a dos factores:

1. El cambio en la Convención Colectiva de Trabajo sobre los derechos de pensión del personal activo que redujo el número de personas con futuro derecho a pensión por parte de EMCALI - E.I.C.E - E.S.P.
2. El fallo de la Corte Constitucional , el cual anuló el régimen de transición de la pensión del ISS establecida en la Ley 797 de 2003, la cual producía una disminución en el derecho de pensión del ISS incrementando la diferencia a cargo de EMCALI - E.I.C.E - E.S.P, situación que fue eliminada, restituyéndose para el 2004 la transición establecida en la Ley 100 de 1993.

El pasivo pensional proyectado en el Acuerdo de Acreencias de acuerdo a un programa para el desmonte y financiación, valores muy superiores a la Provisión estimada por EMCALI - E.I.C.E - E.S.P . refleja el impacto que tuvo la Renegociación de la Convención Colectiva de Trabajo en el valor de los cálculos actuariales a partir de 2003 a 2007, donde las provisiones por este concepto disminuyeron el pasivo pensional, cuando la proyección es llegar a cero en el 2015, se requiere de un gran esfuerzo en los próximos años, donde la tendencia debe ser decreciente y no como se observa que a partir del 2003 a 2007 la provisión se ha incrementado en \$101.226,1 millones, como se observa en la Gráfica que incluye la proyección del cálculo actuarial.



**EMPRESAS MUNICIPALES DE CALI – EMCALI - E.I.C.E - E.S.P**  
**CALCULO ACTUARIAL POR PENSIONES DE JUBILACIÓN**  
**Cuenta 27 - PASIVOS ESTIMADOS**  
**Cuenta 2720 – Pensiones de Jubilación**  
**(Cifras en miles de pesos)**

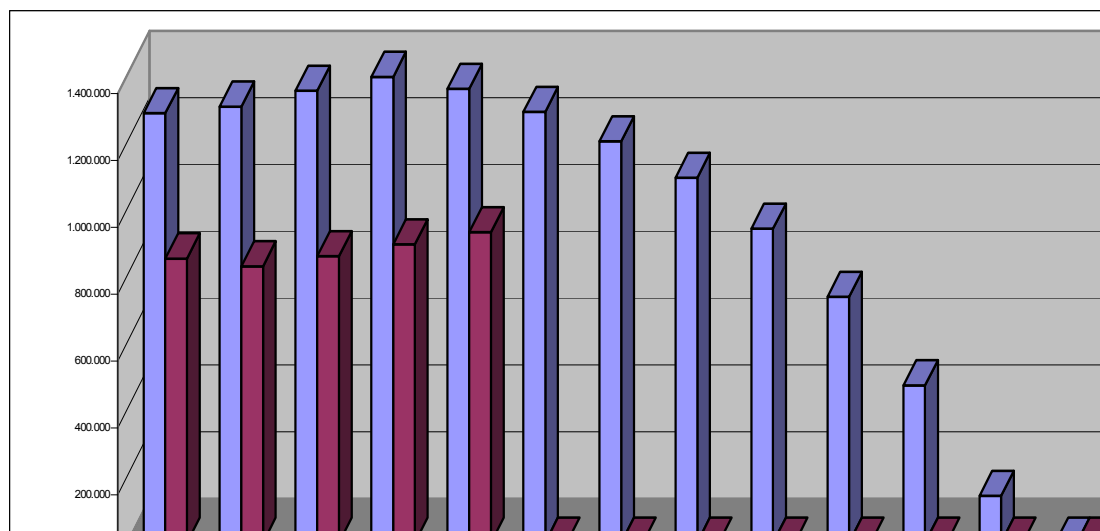
Vigencia	Pasivo Pensional (Acuerdo Acreencias proyectada)	Pensión de Jubilación ejecutada	Variación Absoluta	Variación Relativa
				%
2003	1.284.896.000	850.530.383	434.365.617	34%
2004	1.304.896.000	827.183.343	477.712.657	37%
2005	1.352.362.000	857.122.472	495.239.528	37%
2006	1.394.245.000	892.924.697	501.320.303	36%
2007	1.358.079.000	928.409.444	429.669.556	32%
<b>SUBTOTAL</b>	<b>6.694.478.000</b>	<b>4.356.170.339</b>	<b>2.338.307.661</b>	<b>35%</b>

Por lo anterior el valor proyectado acumulado de los años 2003 a 2007 es de \$6.694.478. millones de pesos, existiendo un menor valor de \$2.338.307.661, que corresponde al 35% de ahorro en el plan de ajuste financiero.



(Cifras en millones de pesos)

	AÑO 2003	AÑO 2004	AÑO 2005	AÑO 2006	AÑO 2007	AÑO 2008	AÑO 2009
PASIVO PEN	1.284.896	1.304.896	1.352.362	1.394.245	1.358.079	1.289.073	1.200.393
PROVISION F	850.530	827.183	857.122	892.924	928.409	0	0



Dentro de los compromisos positivos de EMCALI - E.I.C.E - E.S.P en el Convenio de Ajuste Financiero, Operativo y laboral para la Reestructuración de Acreencias de EMCALI - E.I.C.E - E.S.P en su Artículo Séptimo se encuentra el Fondo de Contingencias y el Fondo de Pensiones.

## CUENTAS DE ORDEN

### 9. CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS

#### 91. RESPONSABILIDADES CONTINGENTES

En las cuentas de orden acreedoras se registran los compromisos o contratos que se relacionan con posibles obligaciones y que por lo tanto pueden llegar a afectar la estructura financiera de la empresa.

Las responsabilidades contingentes de EMCALI - E.I.C.E - E.S.P que representan los compromisos o contratos de los cuales pueden derivarse obligaciones a cargo de la empresa, igualmente registra los bienes recibidos en garantía.



**EMPRESAS MUNICIPALES DE CALI – EMCALI - E.I.C.E - E.S.P**  
**Responsabilidades Contingentes**  
**(Cifras en millones de pesos)**

CUENTAS	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Responsabilidades Contingentes:	108.663.0	214.430.7	347.220.6	722.841.9	553.560.8	535.868.5
Litigios y Demandas	66.353.2	108.401.4	129.668.0	159.870.7	44.494.2	113.340.7
Garantías Contractuales	0	0	0	547.180.0	493.275.4	406.736.5
Otras Responsab . Contingentes	42.309.8	106.029.2	217.552.5	15.791.1	15.791.1	15.791.1

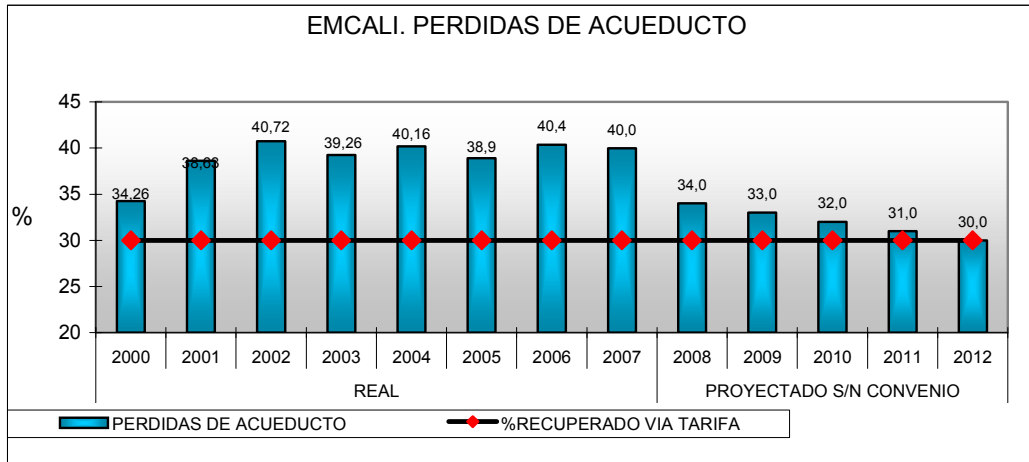
Fuente: Estados Financieros de EMCALI - E.I.C.E - E.S.P

Las responsabilidades contingentes a diciembre de 2007, incluyendo litigios y demandas, garantías contractuales y otras responsabilidades contingentes ascienden a \$535.868.5 millones que representan el 24% del total del patrimonio, cifra altamente significativa, que al hacerse efectivas tales pretensiones por parte de terceros, afectaría financieramente la situación de la empresa por cuanto son insuficientes tanto el disponible en el Fondo de Contingencias, como la respectiva provisión para contingencias.

La cuenta Litigios o Demandas, registra el valor de las pretensiones originadas en actos procesales por medio de litigios o demandas de terceros contra el ente público, el Fondo de Contingencias a diciembre de 2007 presenta un saldo disponible de \$15.982.9 millones de pesos, cuando las responsabilidades contingencias están en \$113.340.7 millones, lo que indica que solo alcanzaría para cubrir el 14% de los litigios y demandas que actualmente enfrenta EMCALI - E.I.C.E - E.S.P .

**INDICADORES DE PERDIDAS DE ENERGIA Y ACUEDUCTO**

**PERDIDAS DE ACUEDUCTO**



Fuente: Informe gestión 2006-2007

Las pérdidas ascendían al 34,26% en el 2000, presentando en el 2007 un aumento de 5.72% puntos por encima (39.98%). cifra que sigue siendo superior a la encontrada en el momento de la intervención, debido a la ineficacia de la gestión de las siguientes actividades:

<b>ACUEDUCTO</b>		
Reposición de medidores dañados		
Disminución suscriptores sin medición		
Detección de fraudes		
Normalización de cuentas		
Cambio de redes		
Macro medición		

La detección de fraudes fue mayor en el 2006 que en el 2007, igual sucedió con la reposición de redes (39.9 km vs 17,75 km); No solo no se cumplen las metas, si no que los cortes, suspensiones, reconexiones, cambio de redes etc, no impactan significativamente sobre el universo que se trabaja.

En el convenio se planteó reducir un punto porcentual por año a partir del 2004 (40,16%), hasta llegar en el 2012 al 30%, que es el nivel de pérdidas permitido por la Comisión de Regulación de Acueducto y Alcantarillado (CRA) para recuperar vía tarifa, cifra que estaría por encima del promedio de las pérdidas en las empresas de acueducto del país (25%); Para la vigencia 2006 se perdieron 85.987.655 M3 de agua y en el 2007, 89.676.025 m3, lo cual evidencia que las pérdidas de acueducto continúan en ascenso.

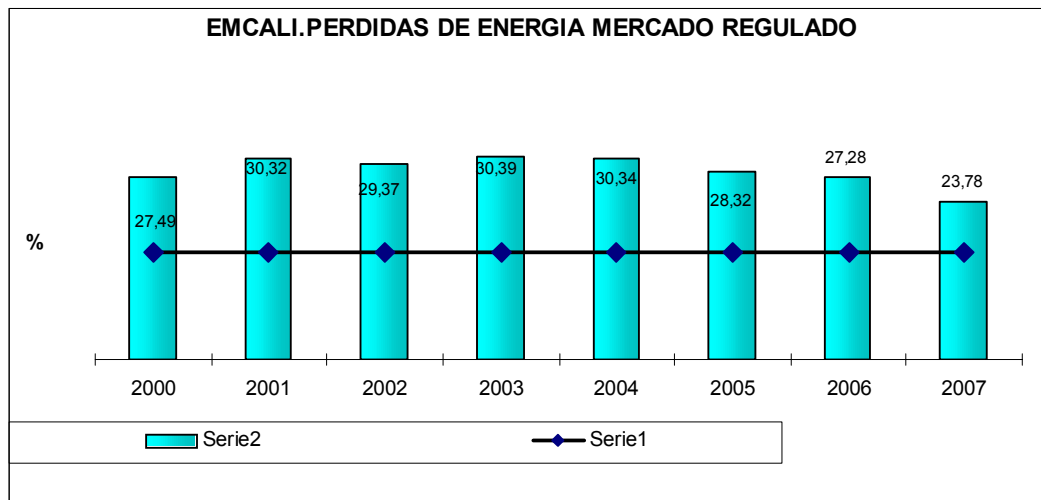
Lo anterior significa que Emcali EICE ESP, dejó de recibir por concepto de pérdidas de acueducto para el año 2006, \$4.238 millones y en el 2007, \$5.042 millones, éste cálculo no incluye el 30% de pérdidas reconocidas por la CRA, que se recupera vía tarifa.



**PERDIDAS DE ENERGÍA**  
**EMCALI pérdidas de energía. Balance comercial**  
**(Porcentaje)**

2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
23,70	26,61	27,67	27,29	26,29	21,63	20,66	18,93

Se observa crecimiento de las pérdidas totales en el periodo 2000-2004, y una significativa reducción en el periodo 2005-2007; que obedece principalmente al incremento de las ventas en el mercado no regulado el cual presenta usualmente bajas pérdidas y por la normalización del servicio y la detección de fraudes.



A partir del año 2005, las pérdidas de energía en el mercado regulado, empezaron a descender, como resultado de la implementación del programa de pérdidas.

EMCALI durante el periodo (2000-2007) tuvo que asumir pérdidas cuantiosas, de las cuales el 14.75% se recuperan vía tarifa, afectando el porcentaje restante las finanzas de la entidad.

**EMCALI costo total de las pérdidas de energía mercado regulado**  
**(Millones de pesos)**

2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
47.132	44.559	61.848	80.135	88.273	82.246	79.617	92.063 *

Fuente: Departamento de planeación.

\* cifras no tienen en cuenta la inflación.



\* Cifra 2007 incluye pago de peajes aprox. \$12.263 millones.

Las metas propuestas en el convenio de reestructuración de acreencias son las siguientes

**EMCALI proyección de pérdidas totales de energía**

AÑOS	2004	2005	2006	2007
% PERDIDAS TOTALES	25,80%	22,80%	19,80%	16,07%

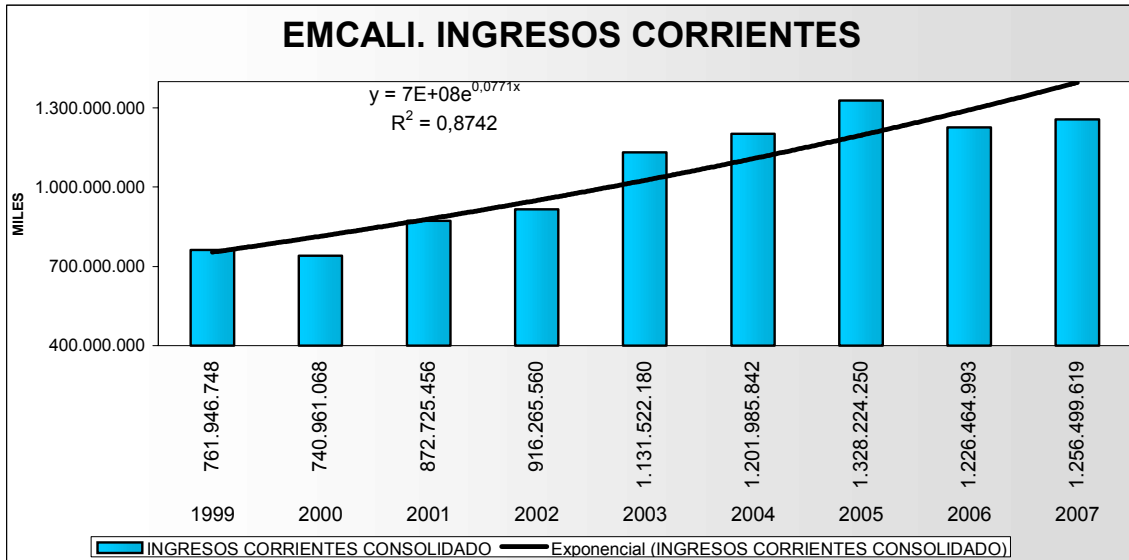
En el 2004 la meta no se alcanzó al exhibir un nivel de pérdidas totales por encima de la misma (26,29%), mientras que en el 2005 se cumple con la meta propuesta, por las razones ya expuestas., en el 2006 y 2007 no se cumplió la meta (20.66% vs 19.80%; 18.13% vs 16.07%). A partir del 2008, las proyecciones de pérdidas se harán teniendo en cuenta el balance energético contrario a lo que se hacía anteriormente.

La situación operativa de este servicio es altamente riesgosa en razón a que sus ingresos operativos no alcanzan a cubrir sus costos y gastos operativos.

Emcali EICE ESP pierde por año en el servicio de energía 84.000 millones de kilovatios / hora por año, equivalentes a aproximadamente a \$85.000 millones de pesos. del cual se recupera via tarifa el 14.75% que equivalen a \$12.537 millones, en terminos reales la empresa pierde por concepto de perdida de energía la suma de \$ 73.000 millones aproximadamente por año.

La contraloría General de Cali, reconoce los esfuerzos que se hacen pero no son suficientes ya que la recuperación de perdidas de energía, apenas afecta medianamente el universo total, por tal razón la gestión aún no es buena.

**4.5.1 Comportamiento de los ingresos corrientes durante los años de intervención**



Fuente : Estado de resultados Emscali Eice Esp.

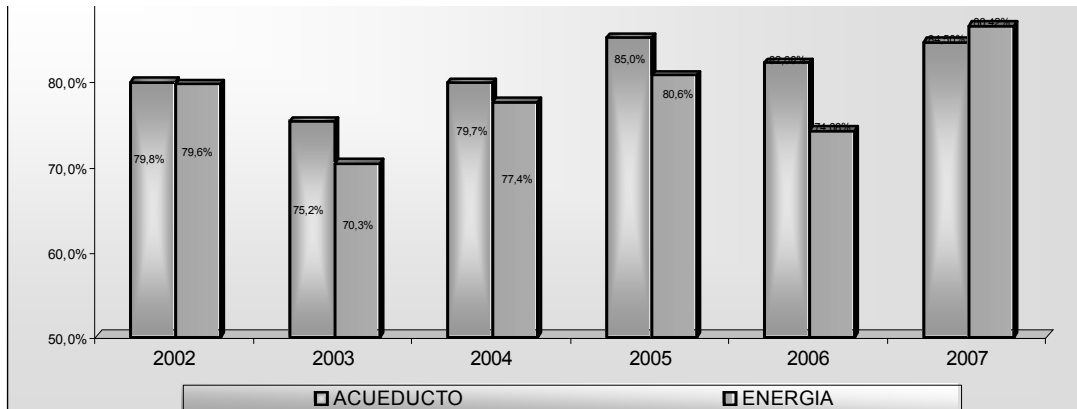
Los ingresos corrientes presentan un mejor comportamiento en el periodo 2003-2005, jalonados por la Unidad Estratégica de Energía, que obtuvo en el 2005 un crecimiento del 27,30% frente al año anterior, sin embargo, los costos de comercialización crecieron en la misma proporción.

En las vigencias 2006 y 2007, los ingresos corrientes u operacionales disminuyeron sustancialmente frente a la vigencia 2005 sin embargo, comparando estas vigencias los ingresos operacionales se incrementan; Los ingresos operacionales correspondientes a las vigencias 2006 y 2007 no se les ha deducido las devoluciones y rebajas.

Contrario a lo ocurrido con los ingresos corrientes de la UEN de Energía, se destaca la caída de éstos en la UEN de Telecomunicaciones, que mostraron una disminución del 9,46% en el 2005, equivalente a \$35.528 millones, para los años 2006 y 2007, estos ingresos no variaron significativamente (\$298.011 millones vs \$298.446 Millones). Los ingresos corrientes de la UEN de Acueducto y Alcantarillado, presentan un comportamiento normal a lo esperado, al ser un servicio que aún goza de las ventajas de ser prácticamente un monopolio natural, por las barreras de entrada.

#### **4.5.2. Comportamiento del recaudo**





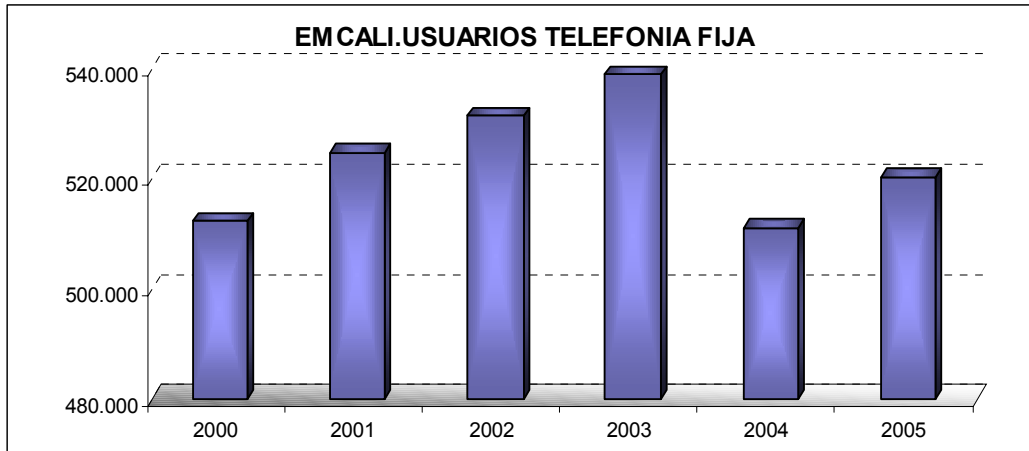
Fuente:emcali

Los valores del recaudo que aparecen en la grafica no incluyen el recaudo de la cartera mes, ésta se sitúo aproximadamente en promedio el 8% por año; Estos índices de recuperación son significativamente bajos, en tal sentido la gestión no ha sido buena.

En Acueducto y Energía los mejores resultados del 2007 son consecuencia directa del contrato con SERCALI y otros que al intensificar las operaciones de suspensiones y otras actividades operativas de normalización, acercan a la entidad a la meta del 92% en el 2007 plasmada en el convenio de reestructuración de acreencias, meta que para el año 2007 no se cumplió.

El recaudo total de acueducto en el año 2007 (Recaudo mes + recaudo cartera), es del orden de \$48.000 millones por mes; el de energía de \$ 44.000 millones por mes y el de telecomunicaciones \$22.000 millones mes. El recaudo total consolidado en el 2007, ascendió a \$92.000 millones mes aproximadamente. Se está mejorando pero aún no se cumplen las metas del convenio.

Los ingresos de la telefonía fija local en EMCALI crecieron en el 2005 (cargo fijo e impulsación) a tasas inferiores a la inflación (3,27%) y sus clientes disminuyeron considerablemente.



Tal como se muestra en el gráfico anterior, los usuarios de la telefonía fija de EMCALI EICE ESP crecieron hasta el año 2003, siguiendo la tendencia presentada a nivel mundial, disminuyendo considerablemente a partir de 2004 por la agresividad comercial de los operadores de telefonía móvil.

Los ingresos por telefonía pública disminuyeron el 45,85% del 2004 al 2005, influenciados de manera importante por la evolución de la telefonía móvil y la salida del mercado de los teléfonos tarjeteros.

La comercialización del servicio de telecomunicaciones en EMCALI EICE ESP disminuyó del 2004 al 2005 en \$37.326 millones, valor equivalente al 36,23%, explicado básicamente por la reducción de la interconexión a otras redes en \$32.411 millones. Esta reducción también guarda coherencia con la tendencia mundial, donde la utilización de otros medios para comunicarse, han influido negativamente en este servicio.

Los resultados de la UEN de Telecomunicaciones respecto al factor Q de calidad, que tiene por objeto hacer que las tarifas de los servicios reflejen los costos eficientes de su prestación, para asegurar así su viabilidad y sostenibilidad.

La calidad de los servicios públicos domiciliarios de telefonía prestados por EMCALI EICE ESP en términos generales han desmejorado. La evolución del promedio del número de daños por 100 líneas en servicio al año que tenía una meta de 1.7 líneas, pasó de 2.4 a 3.2 líneas entre diciembre de 2004 y el mismo mes en el 2005, lo que significaría 38.4 daños anuales por cada 100 líneas. De igual manera, el tiempo reparación de daños aumentó de 2.6 a 3.4 días, lejos de la meta fijada de 2.1 días. También la cobertura del servicio disminuyó en el 3.3% al pasar del 81.73% al 78.44%. No obstante, el tiempo medio de instalación de las líneas mejoró al ubicarse en 5.9 días frente a los



10.3 días del año 2004, aunque con solo el 25% de cumplimiento de la meta programada de 3.9 días

La nueva tendencia mundial de las telecomunicaciones, debido al requerimiento de grandes montos de capital e innovación tecnológica, exige enormes economías de escala, que se logran con la preservación y consecución de mercados y segmentos, siempre y cuando haya diversificación y agregación de productos, garantizando así la generación de valor de las empresas al servicio de la sociedad.

El mercado de las telecomunicaciones presenta entonces condiciones cambiantes que requieren de los administradores de recursos públicos involucrados en el sector, la suficiente capacidad para plantear estrategias concretas que permitan proteger los intereses de la ciudad, garantizando la sostenibilidad de sus inversiones, sin desechar ninguna alternativa viable.

## **5. ASPECTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS DE LA INTERVENCIÓN**

### **5.1. Aspectos Positivos**

1. Con la renegociación de la deuda, EMCALI EICE modifica su estructura financiera del corto al largo plazo, lo que le permite mayor liquidez y estabilidad a la empresa; disminuyendo simultáneamente sus costos de financiación y de capital.
2. La entidad cuenta con la plataforma tecnológica adecuada. (Sistema Tetra), para operar el Sistema de Recaudo del Sistema de Transporte Masivo de Cali MIO.
3. Renegociación favorable de la convención colectiva, con los siguientes beneficios:
  - a. Reducción del valor del cálculo actuarial.
  - b. Reducción de costos y gastos operativos de servicios personales (beneficios convencionales).
4. Negociación favorable del PPA con TERMOEMCALI, contribuyendo a
  - a. Reducción de costos operativos.
5. Favorable negociación de la deuda con el Municipio.
  - a. Recuperación a largo plazo de un dinero significativo para el fortalecimiento de las finanzas.
6. Constitución del Fondo de Capitalización social.
  - a. Una fuente de apalancamiento financiero constante y de bajos costos



- b. Inversión en la construcción del Parque Alameda y cumplimiento con la comunidad.
- 7. Renovación de la estructura organizacional.
  - a. Flexibilidad en la planta de personal.
  - b. Recuperación de la gobernabilidad de la empresa.
- 8. Implementación del código de buen gobierno.
  - a. Practicas sanas para el manejo de la empresa.
  - b. Implementación del Manuel de Ética.

## **5.2. Aspectos Negativos**

- 1. Los ingresos corrientes generados por la empresa no son suficientes para apalancar el gasto.
- 2. No disminución de pérdidas técnicas y no técnicas de acueducto y energía, por el contrario, incremento de éstas durante la intervención, sometiendo a la empresa a altos costos por este concepto.
- 3. Incumplimiento de la conmutación pensional en el año 2007, estaba pactado garantizar el fortalecimiento del fondeo pensional en la suma de \$135.528 millones y el fondeo pensional se calculo en \$65.980,5 millones generando una diferencia de \$65.547,5 millones de pesos mcte
- 4. Excesivos costos de asesoría especialmente en lo relacionado con estudios.
- 5. Niveles bajos de recaudo.
- 6. Poca efectividad de recuperación de cartera.
- 7. Se prepagó el TRAMO B de la deuda que contaba con la tasa de interés más baja y la exigibilidad más distante
- 8. La Conversión de la deuda de dolares a pesos, representó para la empresa un costo adicional de \$14.007 millones.
- 9. La lenta inversión produjo el aplazamiento de proyectos destinados a aumentar la capacidad de la empresa, para prestar un mejor servicio, no permitiéndole moverse adecuadamente en el escenario de la competencia, especialmente en el área de telecomunicaciones, unidad que tiene mayor riesgo por la entrada de operadores internacionales.
- 10. Inadecuada colocación de los excedentes de caja, lo que ha generado menos recursos para la empresa.



## **6. CONCLUSIONES**

La intervención de la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios - SSPD- logró estabilizar la empresa, en la medida que utilizó las ventajas jurídicas de la ley de intervención para blindarla de procesos judiciales en su contra y decretar la cesación de pagos de todas las deudas de EMCALI EICE ESP.

De la misma manera aprovechó esta condición para subsanar las causas que dieron origen a la intervención:

1. Renegociación de la convención colectiva de trabajo.
2. Acuerdo de pago deuda del municipio con EMCALI EICE ESP.
3. Constitución del fondo de capitalización social.
4. Reestructuración de la deuda financiera.
5. Reestructuración PPA con TERMOEMCAL

La empresa ha cumplido cabalmente con las condiciones, términos y pagos establecidos en la reestructuración de su deuda financiera, sin embargo, es importante advertir que en dicha renegociación se acuerda realizar pagos a capital relativamente moderados en los primeros años, con la premisa de darle tiempo a los indicadores operativos y financieros de alcanzar resultados eficientes, que permitan en el futuro generar recursos que soporten abonos más fuertes en los años siguientes, sobre todo a partir del 2007, cuando las cuotas del Tramo A comienzan a incrementarse significativamente (3,5%; 5%; 6% y 7,5% del valor total del tramo); los pagos a Termoemcali empiezan a superar el millón y medio de dólares mensuales y simultáneamente los valores convenidos a desembolsarse por concepto de conmutación pensional presentan incrementos exorbitantes a partir de ese período, observándose que de la cuota establecida para el año 2006 por \$54.793 millones se pasa en el 2007 a \$135.528 millones, estableciéndose para los años siguientes cuotas de 173.872; 216.060; 252.133; 288.235; 328.850 y 370.110 millones de pesos respectivamente .

Para lograr cumplir con estos compromisos, es fundamental que EMCALI EICE ESP desarrolle gestiones eficientes que logren reducir los índices de pérdidas de energía y agua potable y a su vez se incrementen los niveles de recaudo por facturación de servicios y recuperación de cartera morosa. De no ser así, la empresa corre el riesgo de atravesar por una nueva crisis financiera, pues el flujo de caja será insuficiente para cumplir con estas obligaciones y paralelamente se vería rezagada en materia de inversiones, efectividad operativa, sostenimiento y competitividad en el mercado.

El recaudo y la cartera no presentaron resultados satisfactorios y el nivel de inversiones fue mínimo y lento trayendo desactualización tecnológica, que afecta la prestación de los servicios y la adecuación de la empresa para enfrentar la competencia.



La unidad estratégica de energía sigue sin poder cubrir sus costos y gastos operativos autónomamente.

La entidad presenta en la cuenta Litigios o Demandas, pretensiones originadas en actos procesales por medio de litigios o demandas de terceros contra el ente público por valor de \$113.340.7 millones de pesos y el Fondo de Contingencias a diciembre de 2007 presenta un saldo disponible de \$15.982.9 millones de pesos, lo que indica que solo alcanzaría para cubrir el 14% de los litigios y demandas que actualmente enfrenta EMCALI - E.I.C.E - E.S.P., presentando riesgo alto en los recursos económicos.