

**INFORME EJECUTIVO DE GESTIÓN  
EMPRESAS MUNICIPALES DE CALI E.I.C.E E.S.P  
GERENCIA DE UNIDAD ESTRATÉGICA DEL NEGOCIO DE  
ENERGÍA (GUENE)**



**Libertad y Orden**

**Prosperidad  
para todos**

**SUPERINTENDENCIA DELEGADA PARA ENERGÍA Y GAS  
DIRECCIÓN TÉCNICA DE GESTIÓN DE ENERGÍA  
Bogotá, Diciembre de 2012**

**INFORME EJECUTIVO DE GESTIÓN**  
**EMPRESAS MUNICIPALES DE CALI. E.I.C.E. E.S.P.**  
**ANÁLISIS 2011**

**DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA**

**Antecedentes de Constitución.**

EMCALI EICE ESP es una empresa industrial y comercial del estado prestadora de los servicios de Acueducto, Alcantarillado y Energía Eléctrica en la ciudad de Cali, además del servicio no domiciliario de telefonía fija básica local conmutada.

Mediante Resolución SSPD No. 002536 del 3 de abril de 2000, se ordenó la toma de posesión con fines de administración, considerando la situación financiera y administrativa que impedía garantizar la continuidad en la prestación de los servicios públicos con la eficiencia debida.

Teniendo en cuenta que no se habían superado las causales que dieron origen a la toma de posesión, la SSPD mediante Resolución SSPD No. 000141 de 2003 modificó la modalidad a toma de posesión con fines liquidatorios – etapa de administración temporal.

Posteriormente, mediante Resolución SSPD No. 20071300040905 de 2007 se adoptó un plan estratégico para acompañar la gestión y el direccionamiento estratégico de la compañía. En el año 2007 también se nombró una Junta Consultiva, constituida por representantes de diversos sectores de la ciudad de Cali de comprobada idoneidad, con el objeto de apoyar la gestión del Agente Especial de las empresas Municipales de Cali EMCALI E.I.C.E. E.S.P. (en adelante “EMCALI”), la cual está orientada a ejecutar un plan de gestión y un programa de inversiones para mejorar y consolidar los indicadores de la empresa.

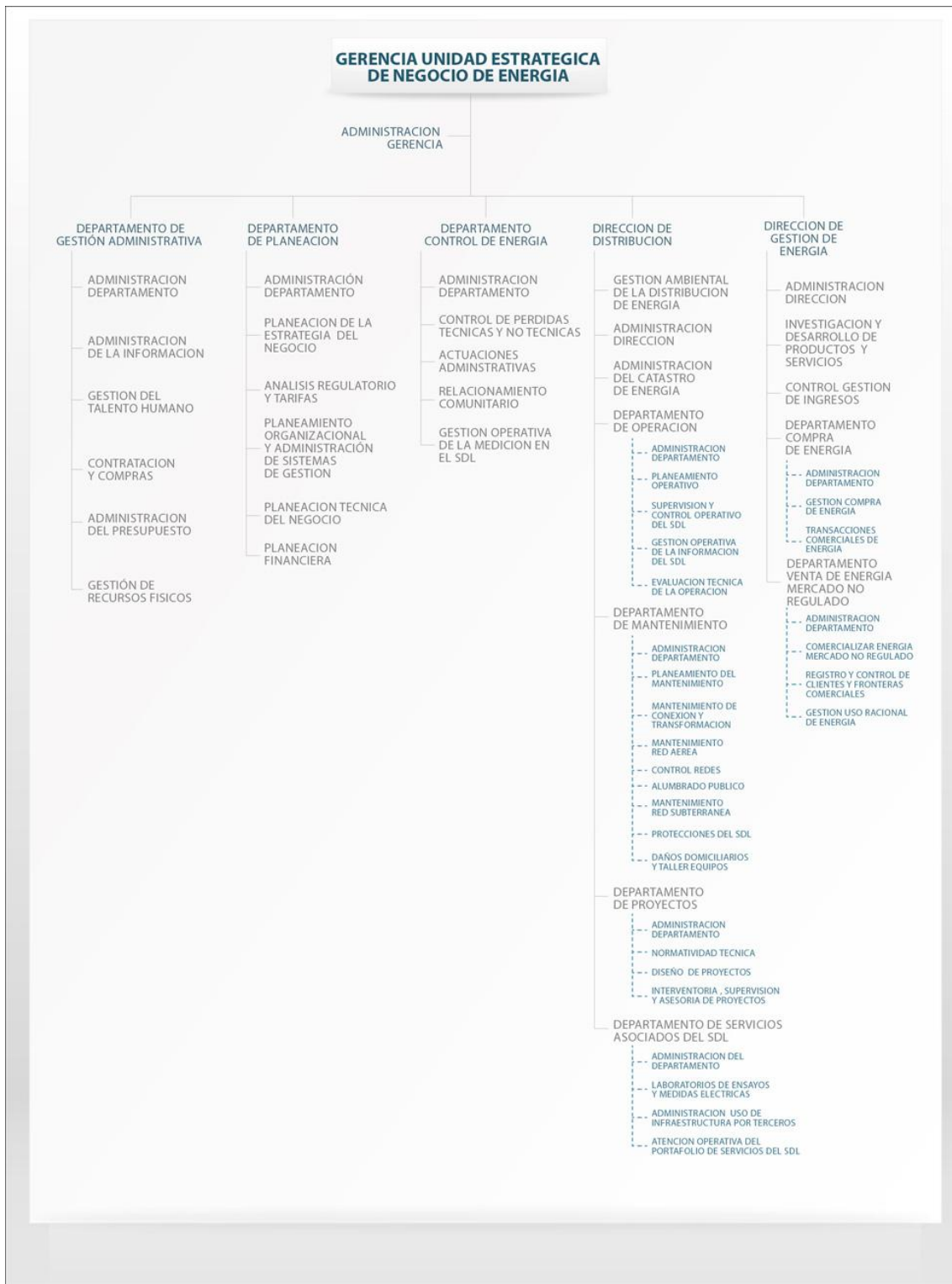
**Objeto Social**

EMCALI presta los servicios públicos de Energía, Telecomunicaciones, Acueducto y Alcantarillado y es una Empresa Industrial y Comercial del Estado perteneciente al Municipio de Cali.

**Estructura Organizacional.**

La Gerencia de Unidad Estratégica del Negocio de Energía (GUENE) de EMCALI tiene el esquema organizacional que se muestra a continuación:

Esquema 1. Estructura Organizacional GUENE fuente EMCALI



En este capítulo se presenta un breve resumen de los aspectos generales de la empresa evaluada, como antecedentes de la constitución, objeto social, capital, organigrama y composición accionaria de la empresa.

### Conformación de la empresa

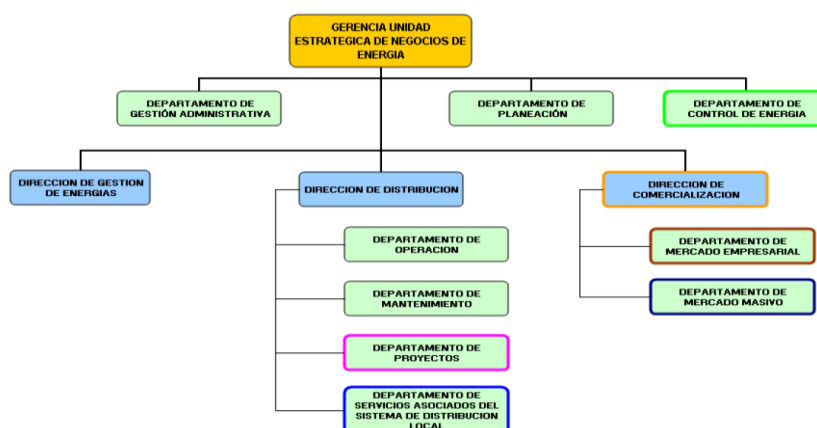
TIPO DE SOCIEDAD	EMPRESA INDUSTRIAL Y COMERCIAL DEL ESTADO
RAZÓN SOCIAL	EMPRESAS MUNICIPALES DE CALI E.I.C.E. E.S.P.
SIGLA	EMCALI EICE ESP.
AREA DE PRESTACION	CALI, YUMBO, – VALLE DEL CAUCA.
ACTIVIDADES	GENERACIÓN, DISTRIBUCIÓN, COMERCIALIZACION
FECHA DE CONSTITUCIÓN	Inicia labores en 1931 empresa de propiedad del Municipio.
GERENTE	SABAS RAMIRO TAFUR REYES

### Junta directiva

Mediante la Resolución SSPD No. 002536 del 3 de abril de 2000, se ordenó la toma de posesión con fines de administración, en esta resolución se removió al Gerente e igualmente a la junta Directiva y revisor fiscal.

Con Resolución No SSPD 23955 de 2006 se crea una junta consultiva integrada el Alcalde de Santiago de Cali, el Ministro Consejero de la Presidencia de la República, el Gerente Liquidador de EMCALI EICE ESP., el presidente de la Cámara de Comercio de Cali, el Superintendente de Servicios Públicos Domiciliarios. Existe también un comité de acreedores.

### Organigrama de la empresa



Esquema 2. Organigrama de la GUENE de EMCALI. Fuente EMCALI

## ACCIONES DE LA SSPD

Conforme a las funciones asignadas mediante el Decreto 990 de 2002 y la Ley 142 de 1994, la SSPD adelanta múltiples labores de Vigilancia y Control de igual forma que a cualquier empresa vigilada por esta Entidad, entre las actividades realizadas se encuentran:

- Requerimiento de información a ser reportada al Sistema Único de Información (SUI): Se solicita información técnica, comercial, administrativa y financiera, para realizar seguimiento permanente a la empresa, brindar información a terceros interesados en realizar sus estudios y seguimientos particulares.
- Seguimiento a la correcta aplicación de las tarifas: Se solicita la información de publicación de las tarifas, para realizar la verificación de la correcta aplicación de las fórmulas establecidas por la Comisión de Regulación de Energía y Gas (CREG). Mensualmente se dan a conocer al público en general, a través de la página web [www.superservicios.gov.co](http://www.superservicios.gov.co) y [www.sui.gov.co](http://www.sui.gov.co). De manera específica, la Dirección Técnica de Energía, realiza una publicación mensual del boletín tarifario, en el que se muestran las tarifas aplicadas por todas las empresas que prestan el mencionado servicio, incluida EMCALI EICE. ESP.
- Evaluación Integral de Prestadores: La Superintendencia realiza anualmente un informe de evaluación integral de los prestadores, donde se realiza un análisis del comportamiento de la empresa en aspectos comerciales, técnicos, administrativos y financieros.
- Requerimiento al prestador: A raíz de las solicitudes o quejas de los usuarios, se requiere continuamente a la empresa la información que se considera pertinente para analizar cada caso en particular y tomar medidas específicas o generales, si lo amerita la situación.
- Investigaciones: En cumplimiento de nuestra función de control, esta Entidad adelanta actuaciones administrativas unilaterales, encaminadas a identificar la posible vulneración del régimen legal aplicable a las empresas que prestan servicios públicos.

## ASPECTOS FINANCIEROS

### Hechos Relevantes del último año:

- Se destaca el crecimiento del 55,2% de los activos y la reducción del patrimonio negativo al pasar de -\$256.484 en 2010 a -\$100.331 en 2011.
- Se registró un crecimiento de \$48.892 millones en el Ebitda, equivalente a 270%.
- Las utilidades netas obtenidas descendieron 16,2%.
- La gestión operativa de la compañía registró una mejora, al presentar un leve descenso de la relación de costos e ingresos operacionales al pasar 90,7% a 88,7%, entre 2010 y 2011.
- Los pasivos se mantuvieron estables, al registrar un leve incremento de 0,94%.

- El nivel de endeudamiento del negocio de la compañía paso de 187,2% en 2010 a 122,1%, dado los prepagos de deuda que se han realizado.

## BALANCE GENERAL

En el año 2011 la estructura de capital de la empresa presenta un apalancamiento propio de la actividad, correspondiente al -22,1%. Los Activos ascienden a \$453.466 millones, presentando una variación del 55,2% respecto al año anterior, destacándose los valores obtenidos en otros activos - valorizaciones, principalmente.

En la cuenta de deudores se registran valores negativos debido a los préstamos y cuentas recíprocas que se manejan con los otros negocios de Acueducto, Alcantarillado y Telecomunicaciones.

Tabla Balance General

BALANCE GENERAL	2011	2010	Var
Activo	\$453.465.737.236	\$292.166.776.290	55,21%
Activo Corriente	(\$793.804.104.023)	(\$821.284.024.350)	-3,35%
Pasivo	\$553.797.305.009	\$548.651.167.621	0,94%
Pasivo Corriente	\$166.178.953.136	\$161.705.428.193	2,77%
Patrimonio	(\$100.331.567.773)	(\$256.484.391.331)	-60,88%

Fuente: SUI

Los pasivos de 2011 ascienden a \$553.797 millones, representando un nivel de endeudamiento del 122,1%. Con respecto al año 2010, éstos presentaron una variación de 0,9%. Los pasivos corrientes se ubican en \$166.179 millones, es decir que la concentración de la deuda en el corto plazo es equivalente al 30%.

Las cuentas por pagar del servicio ascienden a \$61.235 millones, arrojando un indicador de rotación de cuentas por pagar de 20 días.

El patrimonio del último año presentó una variación de -60,9%, ubicándose en -\$100.332 millones. En su composición se registra por resultados de ejercicios anteriores -\$812.527 millones, la cual se ha reducido dados los resultados positivos obtenidos.

## ESTADO DE RESULTADOS

Los ingresos operacionales de la compañía presentan un decrecimiento del 18,4% con respecto al año anterior, ubicándose en \$900.680 millones.

Tabla 2.2 Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS	2011	2010	var
INGRESOS OPERACIONALES	\$900.680.027.880	\$1.103.267.947.615	-18,36%
COSTOS OPERACIONALES	\$799.125.207.894	\$1.001.483.878.075	-20,21%
GASTOS OPERACIONALES	\$144.665.833.130	\$163.628.363.411	-11,59%
UTILIDADES OPERACIONALES	(\$43.111.013.144)	(\$61.844.293.871)	-30,29%
OTROS INGRESOS	\$91.046.119.643	\$113.219.182.806	-19,58%
OTROS GASTOS	\$8.211.969.445	\$17.192.597.537	-52,24%
UTILIDADES NETAS DEL EJERCICIO	\$39.723.649.144	\$34.182.291.398	16,21%

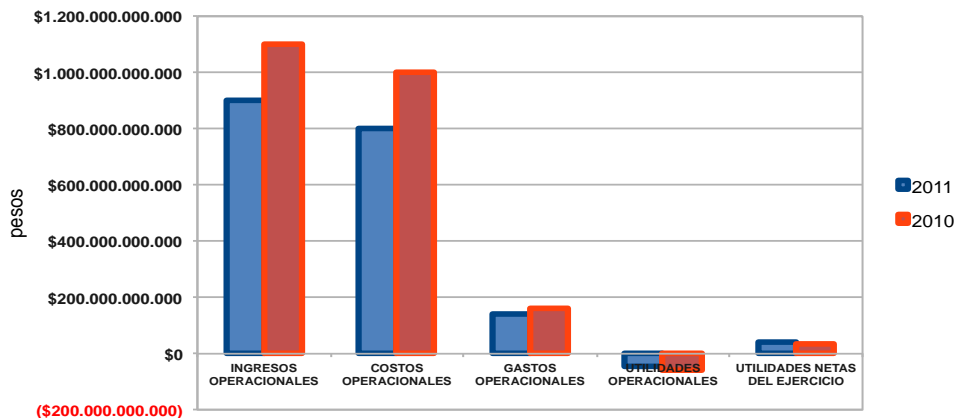
Fuente: SUI

Los egresos operacionales totales del año 2011 representan el 88,7% de los ingresos, equivalentes a \$799.125 millones, siendo los más importantes: Las compras de energía por valor de \$455.187 millones, de las cuales el 56,2% se negociaron en el mercado spot; Los gastos administrativos por \$124.389 millones y los gastos de depreciaciones, amortizaciones y provisiones por \$20.277 millones. La utilidad operativa del último año asciende a \$43.111 millones.

Los ingresos y gastos no operativos se ubicaron en \$91.046 millones y \$8.212 millones, respectivamente. Los gastos financieros de la deuda ascienden a \$8.863 millones.

Las utilidades netas del ejercicio presentaron una variación del 16,2%, al pasar de \$34.182 millones a \$39.724 millones.

**Gráfica 2.1 Flujo Operativo**



Fuente: SUI

## INDICADORES FINANCIEROS

La Delegada de Energía y Gas seleccionó los siguientes indicadores para evaluar el desempeño financiero de la compañía en el último año:

## Rentabilidad Operacional

INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD Y RENTABILIDAD	2011	2010
Ebitda	67.010.513.817	18.118.873.830
Margen Operacional	7,4%	1,6%
Rentabilidad de Activos	14,8%	6,2%
Rentabilidad de Patrimonio	-57,9%	-3,3%

## Liquidez

INDICADORES DE LIQUIDEZ	2011	2010
Activo Corriente Sobre Activo Total	-175,2%	-281,4%
Rotación de Cuentas por Cobrar- Días	32,7	28,6
Rotación de Cuentas por Pagar – Días	20,4	15,0
Ciclo operacional	12,3	13,6
Razón Corriente – Veces	-4,78	-5,08
Capital de trabajo	(\$850.146.458.852)	(\$873.421.115.794)

## Deuda

INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO O APALANCAMIENTO	2011	2010
Nivel de Endeudamiento	122,1%	187,8%
Apalancamiento	-22,1%	-87,8%
Cobertura de Intereses – Veces	7,6	1,9

## ASPECTOS TÉCNICOS - OPERATIVOS

En este capítulo se analizan los aspectos técnicos y operativos de las empresas prestadoras de servicios durante el período objeto de análisis.

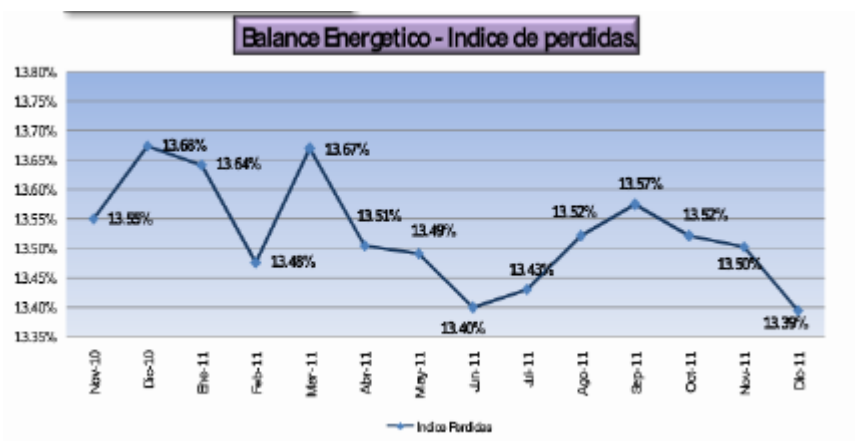
### Descripción de la infraestructura





La expansión de la infraestructura por compra de activos eléctricos correspondió en el año 2011 a 20 KM que equivale a 6.430 KVA, igualmente se incorporaron 9992 clientes distribuidos en 2.913 clientes PRONE y 7.039 clientes de proyectos de particulares. Se energizaron 439 proyectos que corresponden a supervisión de la conexión de particulares.

### Balance Energético Móvil 12 meses



Comportamiento histórico del índice de pérdidas del SDL.

En la gráfica se muestra que se ha logrado un sostenimiento efectivo del indicador de perdidas y hay una tendencia a la baja frenando la tendencia al alza que venia del 2010.

Es de resaltar que las acciones de mejora establecidas por la interventoría del contrato de perdidas del sector 2 se cumplieron aun cuando no se contó con contratistas de normalización y la actividad fue desarrollada por personal de la empresa.

## ASPECTOS COMERCIALES

Se analiza los aspectos comerciales de la empresa relacionados con el análisis referente a:

### Evolución en el numero de suscriptores

<b>ESTRATO O USO</b>	<b>2.010</b>	<b>2.011</b>	<b>% Variación</b>
ESTRATO 1	87.195	89.689	2,86
ESTRATO 2	152.519	155.129	1,71
ESTRATO 3	168.845	170.491	0,97
ESTRATO 4	54.229	56.056	3,37
ESTRATO 5	43.784	43.788	0,01
ESTRATO 6	13.841	14.139	2,15
<b>TOTAL RESIDENCIAL</b>	<b>520.413</b>	<b>529.292</b>	<b>1,71</b>
INDUSTRIAL	1.025	1.024	-0,1
COMERCIAL	50.210	49.944	-0,53
OFICIAL	1.552	1.645	5,99
OTROS	279	333	19,35
<b>TOTAL NO RESIDENCIAL</b>	<b>53.066</b>	<b>52.946</b>	<b>-0,23</b>
<b>TOTAL</b>	<b>573.479</b>	<b>582.238</b>	<b>1,53</b>

Fuente SUI

Se refleja un incremento de 8.879 usuarios en el sector residencial para un porcentaje de 1.71%, el sector no residencial disminuye en 120 usuarios descendiendo en un 0.23%, no obstante el total de la variación de usuarios entre 2010 y 2011 aumenta en un 1.53%.

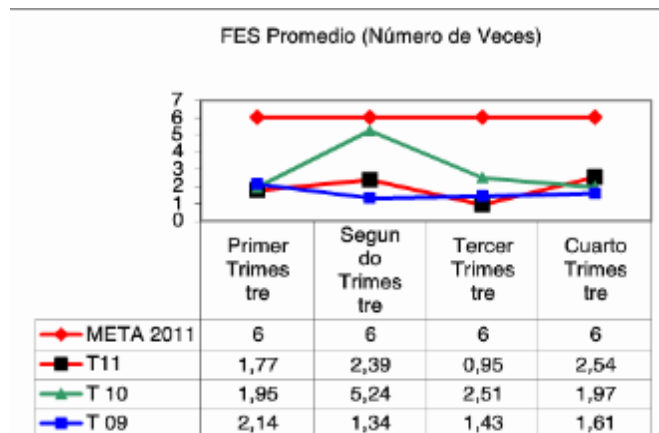
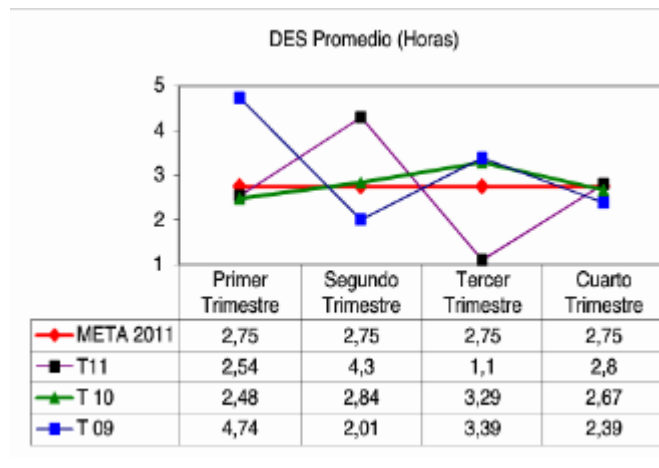
### Tarifas.

Conforme a la información reportada al SUI la tarifa promedio para el estrato 4 en 2010 fue de \$ 321,89 y para el 2011 fue de \$343,19 con un incremento del 6,62% representados en los \$21,3 pesos que aumento par el 2012.

### Indicadores de Calidad DES y FES

El informe de Gestión EMCALI 2011 muestra mejoría en el comportamiento del indicador FES, como respuesta a la instalación por parte del área operativa de equipos de Flexibilidad (reconectores) permitiendo una mayor continuidad del servicio. La ejecución de los proyectos de Automatización del SDL y SCADA permitió a la UENE contar con un centro de control a la altura de lo mejor del país, con atención inmediata en los grupos de daños Sectoriales.

VG-F-004



Fuente EMCALI

### El nivel de satisfacción del usuario (NSU)

El NSU para el servicio de energía de EMCALI se ubica a nivel general en nivel aceptable para el servicio, pero no alcanza el nivel deseado de 75 puntos. El NSU de energía logró un puntaje de 70.2 puntos ubicándose en nivel aceptable.

El NSU alcanza el nivel aceptable en la mayoría de segmentos de los usuarios residenciales, excepto solamente entre los usuarios de estratos 5 y 6, quienes no alcanzan el valor mínimo para considerar el servicio aceptable.

Los usuarios residenciales de Puerto Tejada consideran que el servicio se encuentra en nivel deseable, superando los 75 puntos de calificación.

Adicionalmente en el año 2011 la UENE realizó 5 estudios de nivel de satisfacción del usuario (NSU) propios del negocio y 1 estudio comparativo con COCIER (Comisión de Integración Energética regional).

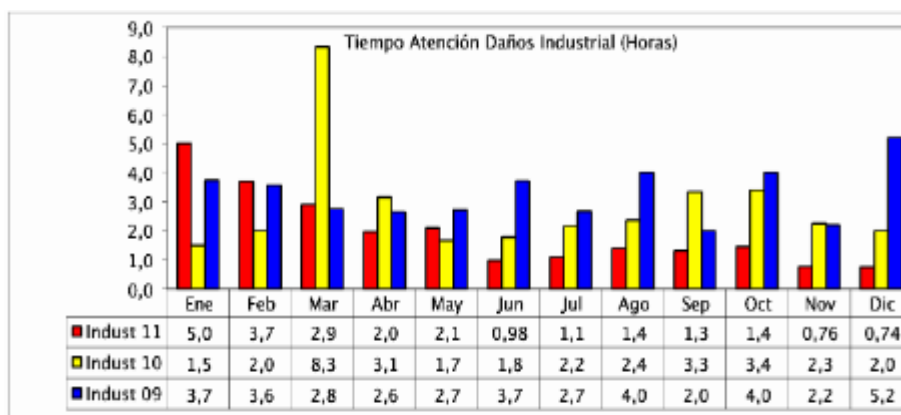
El siguiente Gráfico presenta un resumen de los resultados en cuanto a calidad oportunidad y satisfacción en general.

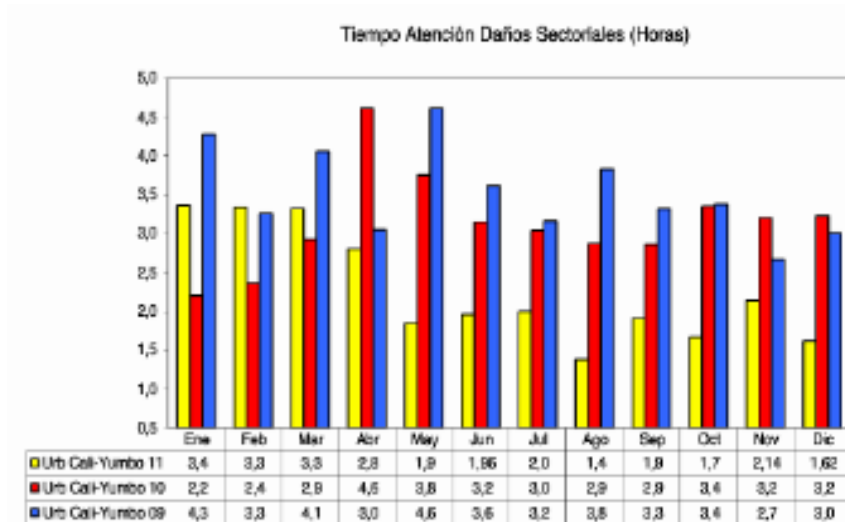
RESUMEN DE MEDICIONES DE SATISFACCION ESPECIFICAS DE LA GUENE - AÑO 2011				
ESTUDIOS REALIZADOS	CALIDAD	OPORTUNIDAD	SATISFACCION GENERAL	OBSERVACION
NSU ALIADOS	82%	81%	76%	DESEABLE > 75%
NSU CLIENTES MNR	100%	73%	93%	DESEABLE > 75%
NSU COMERCIALIZADORES	81%	73%	79%	DESEABLE > 75%
NSU COMPARACION COCIER	77%	72%	73%	DESEABLE > 75%
NSU LABORATORIOS MEDIDAS	4.57	4.38	4.43	ESCALA DE 1 A 5
NSU LABORATORIOS ACEITES	4.54	4.24	4.53	ESCALA DE 1 A 5

Fuente EMCALI inf Gestión 2011

### Atención al cliente.

Tiempo de Atención de daños

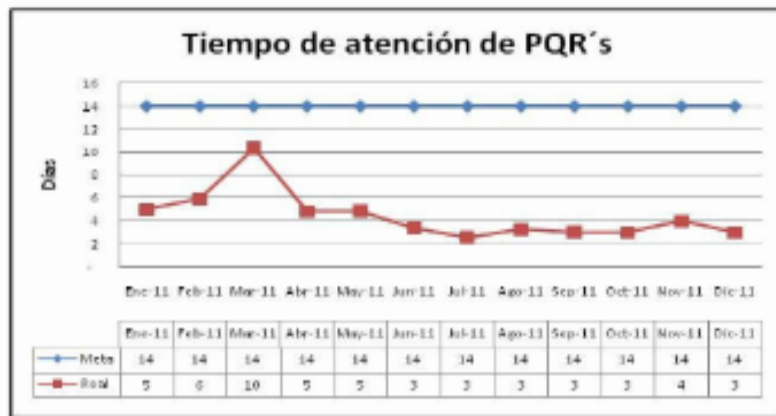




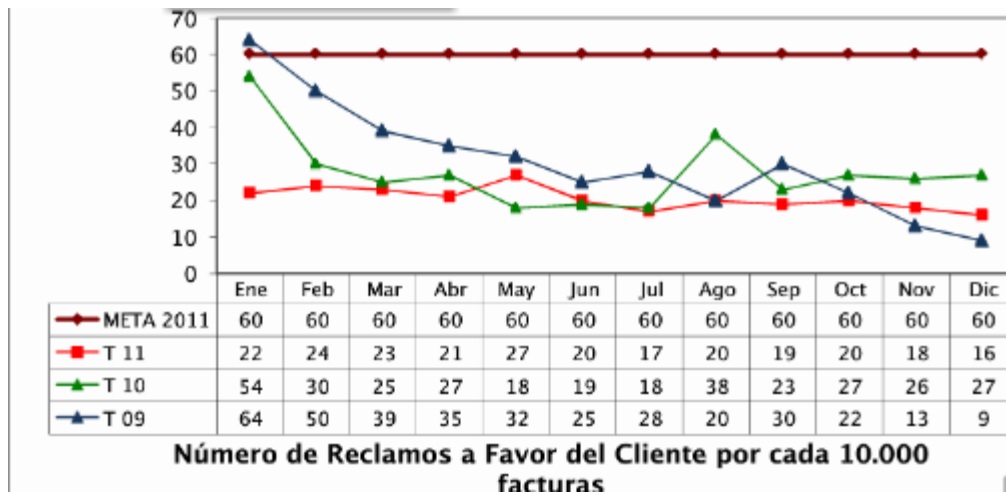
Las gráficas muestran una notoria reducción en los tiempos de atención de daños, tanto de los Industriales como otros sectores, comparativamente entre los años 2009, 2010 y 2011, manteniéndose por debajo de la meta establecida de 3.5 días, gracias a la gestión del departamento de Mantenimiento.

### Tiempo de Atención de PQR

Los tiempos de atención durante el año permanecen estables, la empresa informa que la cantidad de reclamos verbales por ser mayores a los escritos, se están atendiendo inmediatamente en ventanilla y un pequeño porcentaje pasa al BackOffice.



Fuente EMCALI



Fuente EMCALI

El número de reclamos a favor del cliente, para el componente de energía permanece por debajo de límite establecido.

## EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN

Indicadores de la gestión

Tabla Indicadores de Gestión

INDICADORES DE GESTIÓN	Referente 2011	Resultado	Observación
Margen Operacional	21,4%	7,4%	No Cumple
Cobertura de Intereses – Veces	6	7,6	Cumple
Rotación de Cuentas por Cobrar- Días	56,0	32,7	Cumple
Rotación de Cuentas por Pagar – Días	25	20,4	Cumple
Razón Corriente – Veces	1,53	-4,78	No Cumple

Fuente: SUI

La empresa cumple tres (3) referentes de los 5 establecidos en la Resolución 034 de 2004. Por lo tanto, la empresa deberá diseñar e implementar estrategias financieras que fortalezcan los resultados financieros de liquidez y rentabilidad.

## CONCLUSIONES

1. La liquidez del negocio de energía para la compañía sigue siendo crítico al presentar una razón corriente de - 4,78 veces.

2. Los resultados financieros netos de la compañía presentaron un crecimiento de 16,2%, equivalente a \$5.541 millones, explicado principalmente por lo obtenido en el margen no operativo.