

EVOLUCIÓN DE LA SITUACIÓN DE EMCALI EICE-ESP EN LA ÚLTIMA  
DÉCADA (1995-2005)

LUIS OMAR MAÑOSCA ÁLVAREZ

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS  
PROGRAMA DE ECONOMÍA  
SANTIAGO DE CALI  
2006

EVOLUCIÓN DE LA SITUACIÓN DE EMCALI EICE-ESP EN LA ÚLTIMA  
DÉCADA (1995-2005)

LUIS OMAR MAÑOSCA ÁLVAREZ

Pasantía para obtener al título de Economista

Director:

JOSÉ ALBERTO DELGADO BARCO  
Economista

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS  
PROGRAMA DE ECONOMÍA  
SANTIAGO DE CALI

2006

**Nota de Aceptación:**

Aprobado por el Comité de Grado  
en cumplimiento de los requisitos  
exigidos por la Universidad  
Autónoma de occidente para optar  
al título de Economista

**JORGE ENRIQUE BUENO**

---

**Jurado**

**HOLMES SANCHEZ**

---

**Jurado**

Santiago de Cali, marzo 21 de 2006

## **AGRADECIMIENTOS**

A José Alberto Delgado Barco, profesor de la Universidad Autónoma de Occidente, director del trabajo de grado por sus invaluable aportes sin los cuales no hubiese sido posible la realización de este proyecto.

A la Universidad Autónoma de Occidente.

A los profesores quienes en el transcurso de la carrera me brindaron sus conocimientos.

Al Doctor Gerardo Barona, Director de Talento Humano de Emcali EICE ESP, quien me brindo la oportunidad de llevar acabo esta pasantía en tan importante Empresa.

A la Doctora Julieta Silva Romero, Profesional I de la Gerencia Administrativa de Emcali EICE ESP, por su generoso aporte para la consecución de la información.

A la Doctora Nora Patricia Plazas Bermudez, Jefe Departamento de Prospectiva Proyectos Especiales, por su colaboración en la dirección del trabajo.

A los funcionarios del Departamento Financiero y el del Departamento de Contabilidad de Emcali EICE ESP, por su valioso aporte con información para el desarrollo de la investigación.

A todas las personas que de una u otra forma colaboraron en la realización del presente trabajo.

## CONTENIDO

|   | Pág.      |
|---|-----------|
| <b>INTRODUCCIÓN</b>   | <b>18</b> |
| <b>1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>  | <b>21</b> |
| <b>1.1. ENUNCIADO DEL PROBLEMA</b>  | <b>21</b> |
| <b>1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</b>  | <b>22</b> |
| <b>2. OBJETIVOS</b>   | <b>23</b> |
| <b>2.1. OBJETIVO GENERAL</b>  | <b>23</b> |
| <b>2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>   | <b>23</b> |
| <b>3. METODOLOGÍA</b>   | <b>24</b> |
| <b>3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN</b>   | <b>24</b> |
| <b>3.1.1. Investigación de tipo seccional descriptivo</b>                                       | <b>24</b> |
| <b>3.1.2. Análisis de serie de tiempo</b>   | <b>24</b> |
| <b>3.2. TECNICAS PARA LA RECOLECCION DE LA INFORMACION</b>                                      | <b>25</b> |
| <b>3.2.1. Fuente de recolección de la información</b>   | <b>25</b> |
| <b>3.2.2. Técnicas de recolección de la información</b>   | <b>25</b> |
| <b>3.2.3. Técnicas para el análisis de datos</b>  | <b>26</b> |
| <b>4. MARCO TEÓRICO</b>   | <b>28</b> |
| <b>5. GENERALIDADES DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS DOMICILIARIOS</b>                                 | <b>33</b> |
| <b>5.1. MARCO LEGAL</b>   | <b>36</b> |
| <b>6. RECUENTO HISTÓRICO DE LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS<br/>PÚBLICOS EN SANTIAGO DE CALI</b> | <b>39</b> |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>6.1. EVOLUCIÓN DE LOS SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES,<br/>ENERGÍA Y ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO EN CALI</b> | <b>43</b> |
| 6.1.1. Telecomunicaciones  | 43        |
| 6.1.2. Energía   | 45        |
| 6.1.3. Servicio de Energía   | 45        |
| 6.1.4. Acueducto y Alcantarillado  | 47        |
| <b>7. PROBLEMAS DE PLANTEAMIENTO EN EMCALI</b>   | <b>53</b> |
| <b>7.1. CAMBIOS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE EMCALI</b>  | <b>53</b> |
| 7.1.1. Estructura antes de 1996  | 54        |
| 7.1.2. Cambio estructural como sociedad por acción   | 56        |
| 7.1.3. Cambio estructural como Empresa Única, Industrial y Comercial<br>del Estado EICE                        | 58        |
| <b>7.2. DESCAPITALIZACION DE EMCALI EICE ESP</b>   | <b>60</b> |
| <b>8. DESEMPEÑO FINANCIERO 1995 y 2000</b>   | <b>71</b> |
| 8.1. ENDEUDAMIENTO   | 71        |
| 8.2. LIQUIDEZ  | 78        |
| 8.3. RENTABILIDAD  | 79        |
| 8.4. UTILIDAD POR NEGOCIOS   | 81        |
| 8.5. UTILIDADES NETAS  | 89        |
| 8.6. INDICADORES DE GESTION  | 90        |
| <b>9. RESUMEN (1995-2000)</b>  | <b>92</b> |
| <b>10. LA INTERVENCION DE EMCALI</b>   | <b>95</b> |
| 10.1. PROCESO DE INTERVENCION  | 95        |

|   |            |
|---|------------|
| <b>10.2. INTERVENCION ASPECTOS LEGALES</b>  | <b>95</b>  |
| <b>10.3. CAUSA</b>  | <b>96</b>  |
| <b>10.4. GESTIÓN REALIZADA EN RELACIÓN CON LA INTERVENCION</b>                        | <b>97</b>  |
| <b>10.4.1. Planeación del proceso de intervención</b>                                 | <b>100</b> |
| <b>10.4.1.1. Junta Asesora</b>  | <b>100</b> |
| <b>10.4.2. Mesa de Concertación</b>   | <b>101</b> |
| <b>10.4.3. Alcaldía de Santiago de Cali y Sindicato de Trabajadores</b>               | <b>101</b> |
| <b>10.4.3.1. Acuerdos</b>   | <b>102</b> |
| <b>10.5. MODELO DE REESTRUCTURACION</b>   | <b>103</b> |
| <b>10.5.1. Nuevo modelo de Emcali</b>   | <b>104</b> |
| <b>10.5.2. Desarrollo del plan de acción para la recuperación de Emcali</b>           | <b>111</b> |
| <b>10.6. FONDO DE CAPITALIZACIÓN SOCIAL</b>   | <b>112</b> |
| <b>10.6.1. Manejo de los recursos del FCS</b>   | <b>113</b> |
| <b>10.7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL</b>   | <b>114</b> |
| <b>10.8. GOBERNABILIDAD CORPORATIVA</b>   | <b>116</b> |
| <b>10.9. JUNTA DIRECTIVA</b>  | <b>117</b> |
| <b>10.9.1. Responsabilidad de la Junta Directiva</b>                                  | <b>120</b> |
| <b>10.10. SISTEMA DE GESTIÓN</b>  | <b>120</b> |
| <b>10.11. EVOLUCIÓN DE EMCALI COMO PRESTADOR DE SERVICIOS<br/>PÚBLICOS EN EL 2004</b> | <b>121</b> |
| <b>10.11.1. Áreas de influencia</b>   | <b>122</b> |
| <b>10.11.2. Cobertura</b>   | <b>122</b> |
| <b>10.12. EVOLUCIÓN FINANCIERA DURANTE LA INTERVENCION<br/>(2001-2005)</b>            | <b>123</b> |

|   |            |
|---|------------|
| <b>10.13. RESUMEN</b>                                       | <b>138</b> |
| <b>11. EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN DE EMCALI</b>                | <b>140</b> |
| <b>11.1 ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO</b>                      | <b>140</b> |
| <b>11.2 ENERGÍA</b>   | <b>143</b> |
| <b>12. PROYECCIONES</b>                                     | <b>145</b> |
| <b>12.1 MODELO PROPUESTO</b>                                | <b>145</b> |
| <b>12.2 ANÁLISIS DEL MODELO</b>                             | <b>146</b> |
| <b>12.3 DESCRIPCIÓN DETALLADA ESCENARIO A LARGO PLAZO</b>   | <b>148</b> |
| <b>12.3.1 Proyección de ingresos por facturación Emcali</b> | <b>149</b> |
| <b>12.3.2 Proyección de egresos para Emcali</b>             | <b>150</b> |
| <b>12.3.3 Calculo de depreciaciones</b>                     | <b>151</b> |
| <b>12.3.4 Balance general</b>                               | <b>152</b> |
| <b>12.3.5 Estado de pérdidas y ganancias</b>                | <b>158</b> |
| <b>12.3.6 Flujo de caja</b>                                 | <b>159</b> |
| <b>12.3.7 Termoemcali</b>                                   | <b>161</b> |
| <b>12.4 REESTRUCTURACIÓN DE ACREENCIAS</b>                  | <b>162</b> |
| <b>12.5 FONDO DE CAPITALIZACIÓN SOCIAL</b>                  | <b>167</b> |
| <b>13. CONCLUSIONES</b>                                     | <b>173</b> |
| <b>BIBLIOGRAFIA</b>   | <b>176</b> |
| <b>ANEXOS</b>   | <b>177</b> |



## LISTA DE CUADROS

|   | Pág. |
|---|------|
| Cuadro 1. Cobertura de servicios general a oct/1999   | 51   |
| Cuadro 2. Contratación PPA 1999   | 67   |
| Cuadro 3. Participación de los negocios en la deuda pública LP  | 73   |
| Cuadro 4. Saldo de la deuda pública   | 74   |
| Cuadro 5. Apalancamiento del Activo   | 74   |
| Cuadro 6. Apalancamiento del activo LP  | 76   |
| Cuadro 7. Apalancamiento del patrimonio   | 77   |
| Cuadro 8. Liquidez 1995-2000  | 78   |
| Cuadro 9. Total activos 1995-2000   | 79   |
| Cuadro 10. Total patrimonio 1995-2000   | 79   |
| Cuadro 11. Ingresos y Gastos del negocio de Energía 1995-2000   | 83   |
| Cuadro 12. Participación del negocio de Energía en los ingresos totales                                 | 83   |
| Cuadro 13. Ingresos y gastos del negocio de acueducto y alcantarillado                                  | 85   |
| Cuadro 14. Participación del negocio de acueducto y alcantarillado en<br>los ingresos totales 1995-2000 | 85   |
| Cuadro 15. Ingresos y gastos del negocio de telecomunicaciones  | 86   |
| Cuadro 16. Participación del negocio de telecomunicaciones en los<br>ingresos totales 1995-2000         | 87   |
| Cuadro 17. Variación de los ingresos 1995-2000  | 88   |
| Cuadro 18. Utilidad Neta  | 89   |
| Cuadro 19. Aportes a la reestructuración  | 106  |
| Cuadro 20. Cobertura 2000-2004  | 123  |

|   |            |
|---|------------|
| <b>Cuadro 21. Ranking de las empresas de servicios públicos 2003</b>    | <b>123</b> |
| <b>Cuadro 22. Participación de la deuda 2001-2005</b>                   | <b>124</b> |
| <b>Cuadro 23. Razón de Liquidez 2001-2005</b>                           | <b>125</b> |
| <b>Cuadro 24. Liquidez – Emcali, EPM y ETB</b>                          | <b>125</b> |
| <b>Cuadro 25. Apalancamiento del Activo 2001-2005</b>                   | <b>127</b> |
| <b>Cuadro 26. Apalancamiento del activo LP 2001-2005</b>                | <b>128</b> |
| <b>Cuadro 27. Apalancamiento del patrimonio 2001-2005</b>               | <b>129</b> |
| <b>Cuadro 28. Indicadores de gestión Acude. y Alcant. (1999-2002)</b>   | <b>140</b> |
| <b>Cuadro 29. Indicadores de gestión Acueducto y Alcan. (2003-2005)</b> | <b>141</b> |
| <b>Cuadro 30. Indicadores de gestión Energía (1999-2002)</b>            | <b>142</b> |
| <b>Cuadro 31. Indicadores de gestión Energía (2003-2005)</b>            | <b>143</b> |
| <b>Cuadro 32. Ingresos por facturación (2003-2005)</b>                  | <b>147</b> |
| <b>Cuadro 33. Egresos (2003-2005)</b>                                   | <b>148</b> |
| <b>Cuadro 34. Proyección del ingreso 2003-2022</b>                      | <b>149</b> |
| <b>Cuadro 35. Proyección de los egresos 2003-2022</b>                   | <b>151</b> |
| <b>Cuadro 36. Depreciación</b>  | <b>152</b> |
| <b>Cuadro 37. Deudores Municipio de Cali</b>                            | <b>154</b> |
| <b>Cuadro 38. Pasivo pensional</b>                                      | <b>156</b> |
| <b>Cuadro 39. Generación de Emcali</b>                                  | <b>160</b> |
| <b>Cuadro 40. Reestructuración de Acreencias</b>                        | <b>162</b> |
| <b>Cuadro 41. Amortización tramo A</b>                                  | <b>168</b> |
| <b>Cuadro 42. Amortización tramo B</b>                                  | <b>169</b> |
| <b>Cuadro 43. Amortización tramo C</b>                                  | <b>170</b> |
| <b>Cuadro 44. Amortización por cada Tramo</b>                           | <b>172</b> |

## LISTA DE GRAFICOS

|  | Pág.      |
|--|-----------|
| <b>Grafico 1. Estructura Gerencia General hasta 1996</b>                     | <b>54</b> |
| <b>Grafico 2. Estructura Gerencia de Energía hasta 1996</b>                  | <b>54</b> |
| <b>Grafico 3. Estructura Gerencia de Teléfonos hasta 1996</b>                | <b>55</b> |
| <b>Grafico 4. Estructura Gerencia de Acueto. y Alcantarillado hasta 1996</b> | <b>55</b> |
| <b>Grafico 5. Organigrama de Emcali Corporativo (1996)</b>                   | <b>56</b> |
| <b>Grafico 6. Organigrama ENERCALI (1996)</b>                                | <b>57</b> |
| <b>Grafico 7. Organigrama EMCATEL (1996)</b>                                 | <b>57</b> |
| <b>Grafico 8. Organigrama ACUACALI</b>                                       | <b>58</b> |
| <b>Grafico 9. Organigrama EMCALI EICE (1999)</b>                             | <b>59</b> |
| <b>Grafico 10. Endeudamiento 1995-2000</b>                                   | <b>71</b> |
| <b>Grafico 11. Endeudamiento financiero 1995-2000</b>                        | <b>73</b> |
| <b>Grafico 12. Apalancamiento (deuda t/activo t) 1995-2000</b>               | <b>75</b> |
| <b>Grafico 13. Apalancamiento LP (deuda LP/activo t) 1995-2000</b>           | <b>76</b> |
| <b>Grafico 14. Apalancamiento del Patrimonio 1995-2000</b>                   | <b>77</b> |
| <b>Grafico 15. Rentabilidad del activo 1995-2000</b>                         | <b>80</b> |
| <b>Grafico 16. Rentabilidad del Patrimonio 1995-2000</b>                     | <b>81</b> |
| <b>Grafico 17. Evolución de ingresos y gastos de Energía 1995-2000</b>       | <b>83</b> |
| <b>Grafico 18. Evolución de ingresos y gastos de Acueducto y Alcan.</b>      | <b>85</b> |
| <b>Grafico 19. Evolución de ingresos y gastos de Telecomunicaciones</b>      | <b>86</b> |

|  |            |
|--|------------|
| <b>Grafico 20. Total Ingresos por negocios 1995-2000</b>               | <b>87</b>  |
| <b>Grafico 21. Total Egresos 1995-2000</b>                             | <b>88</b>  |
| <b>Grafico 22. Utilidad Neta 1995-2000</b>                             | <b>90</b>  |
| <b>Grafico 23. Estructura organizacional según resolución 820/2004</b> | <b>116</b> |
| <b>Grafico 24. Deuda pública a largo plazo 2001-2005</b>               | <b>124</b> |
| <b>Grafico 25. Comportamiento del pasivo</b>                           | <b>126</b> |
| <b>Grafico 26. Apalancamiento del activo 2001-2005</b>                 | <b>127</b> |
| <b>Grafico 27. Apalancamiento del activo LP 2001-2005</b>              | <b>128</b> |
| <b>Grafico 28. Apalancamiento del patrimonio 2001-2005</b>             | <b>129</b> |
| <b>Grafico 29. Total ingresos 2001-2005</b>                            | <b>130</b> |
| <b>Grafico 30. Total ingresos – Empresas SPD 1999-2004</b>             | <b>130</b> |
| <b>Grafico 31. Total ingresos por unidad de negocios 2001-2005</b>     | <b>131</b> |
| <b>Grafico 32. Total egresos 2001-2005</b>                             | <b>132</b> |
| <b>Grafico 33. Total egresos – Empresas SPD 1999-2004</b>              | <b>132</b> |
| <b>Grafico 34. Utilidad neta 2001-2005</b>                             | <b>134</b> |
| <b>Grafico 35. Utilidad neta – Empresas SPD 1999-2004</b>              | <b>134</b> |
| <b>Grafico 36. Rentabilidad del Activo 2001-2005</b>                   | <b>136</b> |
| <b>Grafico 37. Rentabilidad del Patrimonio 2001-2005</b>               | <b>136</b> |
| <b>Grafico 38. Rentabilidad del Activo – Emcali, EPM y ETB</b>         | <b>137</b> |
| <b>Grafico 39. Rentabilidad del Patrimonio – Emcali, EPM y ETB</b>     | <b>137</b> |
| <b>Grafico 40. Estructura modelo financiero consolidado</b>            | <b>146</b> |

## LISTA DE ANEXOS

|   | Pág.       |
|---|------------|
| <b>Anexo 1. Balance general consolidado 1995 - 2005</b>                     | <b>178</b> |
| <b>Anexo 2. Estado de resultados consolidado</b>                            | <b>180</b> |
| <b>Anexo 3. Balance general consolidado a precios constantes del 2005</b>   | <b>181</b> |
| <b>Anexo 4. Estado de resultados consolidado a precios const. del 2005</b>  | <b>183</b> |
| <b>Anexo 5. Balance general Energía</b>                                     | <b>184</b> |
| <b>Anexo 6. Estado de resultados Energía</b>                                | <b>186</b> |
| <b>Anexo 7. Balance general Energía a precios constantes del 2005</b>       | <b>187</b> |
| <b>Anexo 8. Estado de resultados Energía a precios const. del 2005</b>      | <b>189</b> |
| <b>Anexo 9. Balance general Acueducto Y Alcantarillado</b>                  | <b>190</b> |
| <b>Anexo 10. Estado de resultados Acueducto y Alcantarillado</b>            | <b>192</b> |
| <b>Anexo 11. Balance general Acu. y Alc. a precios constantes del 2005</b>  | <b>193</b> |
| <b>Anexo 12. Estado de resultados Acu. y Alc. a precios const. del 2005</b> | <b>195</b> |
| <b>Anexo 13. Balance general Telecomunicaciones</b>                         | <b>196</b> |
| <b>Anexo 14. Estado de resultados Telecomunicaciones</b>                    | <b>198</b> |
| <b>Anexo 15. Balance general Telecomu. a precios constantes del 2005</b>    | <b>199</b> |
| <b>Anexo 16. Estado de resultados Telecomu. a precios const. del 2005</b>   | <b>201</b> |

## GLOSARIO

**ACTIVO:** *es el conjunto de bienes que posee la empresa*

**ACUEDUCTO:** *es la distribución de agua apta para el consumo, incluida la conexión y la medición, y tiene como actividades complementarias la captación, procesamiento, tratamiento, almacenamiento, conducción y transporte.*

**ALCANTARILLADO:** *es la recolección de residuos líquidos a través de tuberías. Como actividades complementarias están el transporte, tratamiento y disposición final.*

**APALCAMIENTO FINANCIERO:** *consiste en incrementar la proporción de la deuda a la que opera la empresa, utilizar deuda siempre y cuando que el dinero prestado rente por encima de lo que cuesta.*

**BALANCE GENERAL:** *es un estado financiero que permite medir, en un momento, lo que ella tiene o lo que ella adeuda, tanto a sus acreedores como a sus socios.*

**E.I.C.E:** *Empresa Industrial y Comercial del Estado*

**ENERGÍA ELECTRICA:** *se presta cuando se transporta energía desde una red regional que transmite al domicilio del usuario final y hacen parte integral del servicio la conexión y la medición. Como actividades complementarias están la generación, comercialización, transformación, interconexión y transmisión.*

**EPA:** *Contrato de Compra de Energía.*

**E.S.P:** *Empresa de Servicios Públicos*

**ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS:** *mide las utilidades que la empresa ha obtenido en un determinado periodo.*

**FONDO DE CAPITALIZACION SOCIAL:** *instrumento de recuperación, estabilización y capitalización de empresas de servicios públicos.*

**INDICE FINANCIERO:** *expresión numérica entre dos cantidades de los estados financieros de la empresa*

**INTERVENCIÓN:** *es la facultad constitucional del estado actuando como autoridad administrativa regulatoria, de control, inspección y vigilancia, en los procesos del mercado y en el ámbito político.*

**LEY 142:** *reglamenta la prestación de Servicios Públicos Domiciliarios*

**LEY 143:** *reglamenta la prestación del servicio de energía eléctrica*

**LIQUIDEZ:** *es la capacidad de pagar las deudas con efectivo*

**PASIVO:** *es lo que la empresa adeuda u obligaciones que la empresa tiene en un momento determinado.*

**PATRIMONIO:** *es la parte de la empresa que pertenece a los accionistas.*

**POSESIÓN:** *es una medida de intervención cautelar, mediante la cual la autoridad competente, en este caso la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios, asume la administración de la entidad para enervar los hechos que no le permiten desarrollar regularmente su actividad empresarial.*

**PPA:** *contrato de suministro de capacidad y de energía eléctrica a largo plazo (Power Purchase Agreement).*

**PTAR:** *planta de tratamiento de Aguas Residuales.*

**RAZONES FINANCIERAS:** *es una herramienta utilizada para el análisis financiero, es el resultado de comparar las cifras contables de la empresa, miden igualmente los resultados de la gestión.*

**RENTABILIDAD:** *es la capacidad que tiene la empresa para generar utilidad o beneficio que rinde en un periodo algo, o lo que de ellos se cobra.*

**SERVICIOS PÚBLICOS:** *son Aquellos que satisfacen necesidades colectivas.*

**SERVICIOS PÚBLICOS DOMICILIARIOS:** *el artículo 14 de la Ley 142 de 1994 dice que los servicios públicos domiciliarios son los servicios de acueducto, alcantarillado, aseo, energía eléctrica, telefonía pública básica conmutada, telefonía móvil rural y distribución de gas combustible.*

**TELEFONIA PUBLICA BASICA CONMUTADA:** *es el servicio básico de telecomunicaciones e incluye la telefonía móvil rural. A este servicio corresponde la larga distancia nacional e internacional.*

**TERMOEMCALI:** *es una planta térmica de generación de energía eléctrica de ciclo combinado con una capacidad de 233,8 MW. Su combustible principal es el gas natural y puede utilizar fuel oil como combustible de respaldo.*

**USUARIO:** *persona, que, por concesión gubernamental o por otro título legítimo, goza un aprovechamiento de los servicios públicos.*



## RESUMEN

El presente trabajo se realizó en EMCALI E.I.C.E. E.S.P en desarrollo de una pasantía, presentada a la Universidad Autónoma de Occidente, como opción de grado.

Para una mejor comprensión por parte del lector, se dividió en doce capítulos donde se hace un análisis de la evolución de la situación de Emcali en los últimos diez años.

Se tomó como base el periodo comprendido entre 1995 – 2005, este a su vez se dividió en dos periodos, el primero que va de 1995 al 2000 (antes de la intervención) y el segundo esta entre 2001 y 2005 (después de la intervención).

Se hizo énfasis en describir el origen del deterioro financiero de la empresa y en determinar la existencia de evidencia que demuestra la pérdida de autonomía, lo que condujo a la caracterización de los preceptos de Duglass North, que se toma como marco teórico del presente trabajo.

Además se realizó un análisis financiero de la empresa tanto en el primer periodo como en el segundo, también se hace una completa descripción de la forma como se llevó a cabo el proceso de intervención de Emcali por parte de la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios. Igualmente se hace un análisis al segundo periodo donde la empresa recobra su autonomía, con la aplicación un nuevo modelo. Ya para finalizar se hace una descripción de las proyecciones que Emcali en común acuerdo con los acreedores, se comprometió a cumplir, estas proyecciones van desde el año 2003 hasta el año 2022.

## INTRODUCCION

Durante la década de los noventa, la mayoría de los países con economías de mercado redefinieron el papel del estado en la prestación de los servicios públicos a la población. En esencia los antiguos monopolios estatales fueron remplazados por estructuras de mercado con participación de capitales privados en un ambiente de competencia. Los gobiernos reorientaron su participación en los mercados, transfiriendo en parte al sector privado la prestación de los servicios y asumiendo más activamente el papel de reguladores y vigilante de los prestadores.

Bajo este nuevo enfoque constitucional las empresas prestadoras de los servicios públicos, se han visto en la necesidad de atraer nuevos capitales para la ampliación y modernización de la infraestructura existente, bajo este escenario y a partir de la puesta en marcha de la ley 142 de 1994, vienen operando en continua evolución las empresas del sector de servicios públicos domiciliarios en Colombia. Como consecuencia empresas como EMCALI, de quien se centra este documento; ven como nuevos actores entraron en la prestación de los servicios y experimenta cambios estructurales importantes, desde luego para enfrentar las nuevas directrices del mercado.

El desempeño de las actividades económicas a través del tiempo es el efecto de una multitud de variables financieras que tienen que ver con las fuerzas esenciales del desarrollo empresarial, el que a su vez es tan solo uno de los tantos aspectos que conforman la problemática de Emcali.

El conocimiento sistemático de dicho desempeño financiero y de su dinámica es el primer paso hacia la conformación de diagnósticos que sirvan de base para la toma de correctivos, así como a estudios que profundicen en sus aspectos más sobresalientes.

Para facilitar las comparaciones y disminuir el efecto de los precios los balances generales y los estados de resultados se deflactaron por el índice de inflación precios del 2005, de acuerdo a la metodología propuesta por el profesor director de esta investigación.

Este documento presenta un análisis de las Empresas Municipales de Cali EMCALI EICE ESP, con respecto a la evolución de su situación a lo largo de estos diez (10) años, dentro de un nuevo marco legal y un nuevo escenario para la prestación de los servicios públicos domiciliarios, que va desde un deterioro progresivo de las finanzas de la empresa, pasando por una profunda crisis, la intervención por parte del Estado, hasta la aplicación de un nuevo modelo, que, siendo muy reciente es muy prematuro poder afirmar que ya se pueden ver los resultados de la gestión. Igualmente Incluye una descripción de la transformación de la empresa bajo el actual marco institucional y regulatorio del sector. El documento analiza a su vez la evolución financiera de la empresa, ajustándola a la realidad, para ello se parte de los Estados Financieros del periodo comprendido desde 1995 hasta diciembre de 2005, a precios constantes de este último.

Se a tenido en cuenta igualmente, para una mejor visualización de la situación coyuntural de Emcali, analizando por separado la evolución de la empresa antes de su intervención (1995-2000) por parte de la SSPD y después de esta (2001-2005), basado en la utilización del método de investigación transacciones descriptiva, recolectando información actual e histórica de la Empresa, conjuntamente con el manejo del análisis de series de tiempo en el que se estudiarán los cambios a través del tiempo, en las variables de desempeño de la empresa.

El proceso comienza con la recolección de los estados financieros de Emcali, literatura que trata sobre el tema de los servicios públicos, y todo lo que hay escrito sobre el caso Emcali. Una vez obtenida esta información se crea una

base de datos en una hoja eléctrica con estados financieros, aplicando la formulación necesaria para la obtención de los indicadores financieros y los análisis verticales y horizontales, consecuentemente se emiten los respectivos análisis de los resultados emitiendo los juicios de valor para cada caso en particular. La información se dividió en dos bloques o periodos, un primer bloque que data de 1995 hasta el año 2000 y la otra parte va desde el 2001 hasta el 2005, lo que se pretende es ubicar al lector en dos escenarios diferentes enmarcados entre una profunda crisis financiera de la empresa y la posterior intervención de la misma por parte del estado.

De esta manera se logra mostrar claramente los antecedentes que dieron origen a la aplicación de esta medida y al desarrollo de la misma evidenciándose en un panorama muy diferente al finalizar el periodo en que se realizó el presente análisis.

Lo que se pretende con este documento es hacer un seguimiento lo más exacto posible a lo largo de la última década, a la situación de las Empresas Municipales de Cali – EMCALI EICE ESP, con el fin de dar claridad de los hechos a los interesados en este caso en particular, que afecta de alguna u otra forma la sociedad caleña.

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA**

Los mercados han evolucionado de forma y ritmos diferentes en los distintos sectores de servicios públicos. Diferencia que igualmente exige respuestas gerenciales y organizacionales, prevaleciendo por encima de todo la autonomía para la toma de decisiones, que conlleven al desarrollo económico de la empresa y la región.

Para Douglass C. North seguidor de la corriente del nuevo institucionalismo, define en su obra que el desempeño económico esta basado en el cumplimiento del institucionalismo (Normas). Nos habla que los cambios institucionales dan forma a la manera en que la sociedad evoluciona a través del tiempo y siendo la clave para atender los cambios históricos, el no cumplimiento o interferir en la manera como se desarrollan las instituciones en su autonomía en la toma de decisiones, hace que la finalidad del desarrollo económico se vea afectada.

En el caso del contexto Colombiano, las empresas de servicio publico, muestran comportamientos totalmente diferentes en cuanto a su desempeño económico, a través del tiempo, enmarcados en un orden institucional, donde cada empresa le a dado el manejo de acuerdo a sus circunstancias. Por este motivo es necesario conocer la evolución de la situación de Emcali con el fin de determinar la existencia de evidencia que aclare lo ocurrido en el transcurso de los últimos diez años en materia de su desempeño financiero, teniendo en cuenta que dentro de este periodo la historia de la empresa se a desarrollado en tres etapas muy claras deterioro financiero que culmino en crisis, el proceso de intervención y su posterior recuperación gracias a la aplicación de un nuevo modelo, diseñado para Emcali.

## **1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA**

¿A que se debieron los cambios estructurales experimentados por Emcali por la vía institucional?

¿Como se ve reflejada la situación de Emcali en el desempeño financiero entre 1995 – 2005?

¿Como se presentan los indicadores de desempeño en el transcurso de este periodo?

¿Como se logro la recuperación de Emcali en los últimos años?

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Determinar mediante un análisis la evolución de la situación de Emcali durante la última década.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Determinar los cambios estructurales más importantes sufridos por Emcali en los últimos diez años.
- Realizar una descripción y posterior análisis detallado de la situación financiera de la Empresa.
- Determinar el desempeño de Emcali a través de los indicadores de gestión (eficiencia, eficacia, y cobertura).
- Analizar como de logro la recuperación de la Empresa.

### 3. METODOLOGIA

Para el diseño metodológico de la presente investigación se tendrán en cuenta los objetivos enunciados en el anteproyecto para su alcance y se dará respuesta al problema planteado. Para tal fin se explican los siguientes elementos que se tendrán en cuenta para el desarrollo del diseño metodológico:

#### 3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

En el presente estudio se utilizarán dos tipos de investigación no experimentales:

**3.1.1 investigación de corte seccional descriptivo.** En el que se describirá el desempeño financiero y de gestión de la empresa objeto de este estudio, para los años 1995 – 2000 como la primera parte, 2001 – 2005 como la segunda parte y 2003 – 2022 para las proyecciones.

Para este estudio, se utilizará un método de investigación transaccional descriptivo, en el cual se recolectarán datos actuales e históricos de la empresa, con el fin de describir el comportamiento de los indicadores financieros y de las variables de desempeño de las empresas municipales de Cali - Emcali.

**3.1.2 Análisis de series de tiempo.** En el que se estudiarán los cambios a través del tiempo, en las variables de desempeño de la empresa. Para este estudio. Se utilizará un método de investigación longitudinal panel.

Adicionalmente, se realizará un breve análisis de Estados Financieros, en el cual se identificarán los cambios más representativos que se dieron en los diferentes periodos, con el fin de hacer una aproximación a la situación de la empresa objeto de este estudio, en este caso Emcali EICA ESP.



La información, tanto financiera como de la estructura de la empresa se obtendrá por medio de la realización de visitas al Departamento Financiero y al Departamento de prospectiva de la empresa, así como de búsquedas en bases de datos y consulta de los registros en la pagina Web. Estos estados financieros estarán disponibles en la biblioteca de la Universidad, para futuros estudios, en la línea de investigación sobre desempeño financiero.

### **3.2 TECNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

**3.2.1 Fuentes de recolección de la información.** La investigación que se realizará en la empresa, permitirá definir y analizar claramente su evolución antes y después de la intervención por parte de la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios. Para tal fin se recurrirá al tipo de fuente secundario para la obtención de la información, bajo el siguiente procedimiento:

- La obtención de la información financiera se hará con el personal encargado del manejo de dicha información en el Departamento financiero, como son: los estados financieros y los estados de resultados de Emcali (consolidado) y por unidad de negocios (Acueducto y Alcantarillado, Energía y Telecomunicaciones), del periodo comprendido entre los años de 1995 y 2005.

-La información que tiene que ver con los indicadores de gestión será solicitara al encargado del Departamento de prospectiva

-la información complementaria se obtendrá de fuentes escritas como libros, revistas, periódicos, informes, etcétera. Que puedan brindarnos información complementaria acerca de los temas a tratar en la presente investigación.

**3.2.2 Técnicas de recolección de información.** La herramienta o técnica para la recolección de la información del presente estudio será la de análisis de

documentos, ya que nos basaremos ampliamente en las fichas bibliográficas (libros, revistas, periódicos, informes, etc.), en los listados de los estados financieros y de resultados de la empresa, de los años que van desde 1995 a 2005, como también en la información que existe del particular en las diferentes paginas de la Internet, que representa una de las técnicas para la recolección de información más importante del momento.

**3.2.3 Técnicas para el análisis de datos.** Una vez se obtenga la información de los estados financieros y los indicadores de gestión se procederá de la siguiente forma:

-Se hará la clasificación de los balances financieros (impresos) por unidad de negocios y consolidado es decir el total Emcali, del periodo comprendido entre 1995 y 2005. -En una hoja de cálculo se digitaran una a una las cifras de los estados financieros y los estados de resultados. -Una vez obtenida esta base de datos se creara el índice con el cual se deflactarán los valores, llevándolos a precios constantes del 2005, con el fin de que los valores se ajusten a la realidad.

El índice obtenido para cada año es el siguiente:

|                  |          | <b>ÍNDICES</b> |              |              |              |             |             |             |             |             |             |             |
|------------------|----------|----------------|--------------|--------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|                  |          | <b>1995</b>    | <b>1996</b>  | <b>1997</b>  | <b>1998</b>  | <b>1999</b> | <b>2000</b> | <b>2001</b> | <b>2002</b> | <b>2003</b> | <b>2004</b> | <b>2005</b> |
| <b>INFLACIÓN</b> | <b>%</b> | <b>19,46</b>   | <b>21,63</b> | <b>17,68</b> | <b>16,70</b> | <b>9,23</b> | <b>8,75</b> | <b>7,65</b> | <b>6,99</b> | <b>6,49</b> | <b>5,50</b> | <b>4,85</b> |
|                  |          | 1,195          | 1,216        | 1,177        | 1,167        | 1,092       | 1,088       | 1,077       | 1,070       | 1,065       | 1,055       |             |
| <b>INDICE</b>    |          | <b>0,33</b>    | <b>0,39</b>  | <b>0,47</b>  | <b>0,56</b>  | <b>0,65</b> | <b>0,71</b> | <b>0,77</b> | <b>0,83</b> | <b>0,89</b> | <b>0,95</b> | <b>1</b>    |

-Cunando se tenga la base de datos o los estados financieros deflactados se procederá al cálculo de los indicadores e índices financieros, como también al respectivo análisis horizontal y vertical.

-Los indicadores que se analizarán en este estudio son los siguientes:

- **Rentabilidad:**

Retorno en ventas = Utilidad neta/ Ventas

Retorno en activos = Utilidad neta/ Activos

Retorno en patrimonio = Utilidad neta/ Patrimonio

- **Apalancamiento:**

Deudas totales/ Activos totales

Deudas a largo plazo/ Activos totales

Deudas/ Patrimonio

- **liquidez:**

Razón corriente = Activos corrientes/Pasivos corrientes

Prueba acida = Activos corrientes – Inventarios/Pasivos corrientes

Capital de trabajo = Activos corrientes – Pasivos corrientes

-Los datos se presentaran a lo largo del documento en cuadros debidamente enumerados, con sus respectivos gráficos si se requieren.

#### 4. MARCO TEORICO

Con el propósito de fundamentar la presente investigación, se han tomado los principales argumentos de Douglass C. North en su libro “Instituciones, Cambio Institucional y Desempeño Económico”, enmarcado en la corriente del nuevo institucionalismo.

El institucionalismo puede ser visto como una alternativa heterodoxa al neoclasicismo, pero sin abandonarlo, por que aplica las categorías e instrumentos de la teoría económica convencional. El bagaje teórico de esta corriente proviene de la escuela institucionalista, que había sido opacada y duramente criticada por los postulados económicos de la teoría neoclásica. La propuesta radica en definir la centralidad de las instituciones en la dinámica y desarrollo de los sistemas económicos. Se conceptualiza como las reglas de juego que rigen la vida económica, política y social, y que explica el éxito o fracaso de un sistema económico. El desempeño económico de un país no puede ser explicado por la suma exclusiva de los factores de la producción, por lo que a dicha función es necesario agregar el carácter institucional englobado en un conjunto de instituciones que dan mayor certidumbre al intercambio y prosperidad a las transacciones a un menor costo posible. Las instituciones, ya sea de tipo formal o informal definen el marco de restricciones legales en el cual los individuos actúan, se organizan e intercambian.

El Institucionalismo Económico se define como las normas implícitas o explícitas que regula la adopción de decisiones por los individuos y que limitan voluntaria o involuntariamente, nuestra capacidad de elegir.

Para North la definición de la institución es la siguiente “Son reglas del juego en una sociedad; mas formalmente, son restricciones creadas por las personas para dar forma a la interacción humana”.

Contextualizando un poco más a North, agrega que, el cambio institucional da forma a la manera en que la sociedad evoluciona y a su vez el desempeño económico esta influenciado por la evolución de las instituciones a través de el tiempo. Los mercados están vinculados a una serie de instituciones políticas y económicas, que su vez le brindan a estos, costos bajos de transacción y compromisos creíbles que hacen posible el factor de eficiencia. Existen cuatro variables que determinan el costo de las transacciones en el intercambio:

- El costo de medir los atributos valiables de los bienes y servicios, se refiere a los costos que hay que asumir no solo son por la característica física de un bien o servicio, si no también por el puñado de derechos que acompañan a este bien o servicio (derechos de propiedad).

- El tamaño del mercado, puede tratarse de un mercado personal o un mercado impersonal, en el primero se restringe a los participantes y reduce las especificaciones y las ejecuciones costosas; para el segundo no hay restricciones y las especificaciones por tener que ser más elaboradas aumenta los costos de transacción.

- El cumplimiento, debido a la existencia del oportunismo y las trampas, se hace necesario la elaboración de contratos, la creación de un sistema judicial imparcial que vigile el cumplimiento de estos contratos es la clave del desarrollo económico.

- Las actitudes ideológicas y las perfecciones, son claves para la toma de decisiones y determinan si las reglas del juego son justas o injustas, afectando el desempeño económico. Es la libertad que existe para emitir juicios de valor

Partiendo de estos principios fundamentales, y dado que es más frecuente que los mercados estén vinculados a una serie de instituciones Políticas y Económicas con la existencia de fallas en el sector tanto público como privado, objeto de la presente investigación, podemos determinarlo de manera más micro lo ocurrido con las Empresas Municipales de Cali EMCALI.

El determinante más importante del desempeño Económico es el cumplimiento de los acuerdos, la habilidad de hacer que se cumplan dichos acuerdos a través del tiempo y del espacio, siendo esta la piedra fundamental de un mercado eficiente. En este orden de ideas y basándonos a los anteriores planteamientos se puede establecer, el origen de la gran diferencia que existe entre EMCALI y algunas de las empresas del sector de servicios públicos domiciliarios, en cuanto a su desempeño a lo largo de su funcionamiento, un ejemplo de ello pueden ser las Empresas Públicas de Medellín (EPM).

En este punto, salta la pregunta que siempre nos hacemos, ¿cómo llega a hacer EPM a través de los años una de las mejores Empresas de Colombia y como es que EMCALI no logra llegar hacer igual de eficiente? En el libro “La encrucijada de los servicios públicos” de Raúl Jaramillo nos despeja de alguna forma el anterior cuestionamiento citando lo siguiente:

“Medellín, con mas de dos millones y medio de habitantes y casi cuatro millones en el área metropolitana y enlaces conurbados, sigue siendo la ciudad líder en materia de servicios públicos domiciliarios, con una cobertura domiciliarias plena en la ciudad y conglomerado extenso de municipios cercanos. Por su importancia estratégica y económica, cada día aumenta el riesgo de que EPM se convierta en botín. En primera estancia, A sido difícil defenderla de los políticos locales, pero se ve también como la gran oportunidad de compra para los grupos Nacionales y Extranjeros que le vienen apostando a la privatización de los mejores emporios públicos. La nación, por su parte no deja de mirarla como una Empresa extremadamente importante como contribuyente y como posible generadora de recursos fiscales directos. Los tres riesgos, a menudo orquestados con denuncias que se agigantan por manos ocultas, se multiplican de manera proporcional al crecimiento exitoso de

la Empresa, que ha entrado al nuevo siglo como un holding con vocación transnacional”.<sup>1</sup>

“Cali, con dos millones novecientos mil Habitantes, paso de la generación antigua de la CVC en Anchicayá a convertirse en comprados del sistema integrado, con una pequeña participación en la planta de Termo Emcali. Después de dos décadas de manejo improvidente, sus Empresas Municipales (EMCALI) viven en una crisis crónica con un pasivo imposible de atender, un sindicato capas de obstruir varias de las soluciones intentadas por diversas instancias, y unos acreedores financieros poco flexibles a las soluciones. Para completar, el fisco municipal se encuentra en problemas agudos, pues además de ser dueño nominal, es también el principal deudor de las empresas. En este momento, parece evidente la no sostenibilidad de EMCALI, la cual se encuentra intervenida por la superintendencia de Servicios Públicos desde abril del dos mil y ensaya en forma desesperada acuerdos con las partes que se incumplen uno tras otro.

Al igual que sucede con otras Empresas regionales, la presión política intenta endosar los pasivos de EMCALI a la Nación, cuando la crisis fiscal Nacional hace de esta la salida menos propicia, y en el plano ético, la más in equitativa frente a la mayoría de ciudades que han manejado con pulcritud y eficiencia sus Empresas de Servicios”.<sup>2</sup>

La explicación, que se puede dar a los anteriores cuestionamientos de acuerdo con lo expuesto por Douglass North puede ser el siguiente: dado que para EMCALI ha existido desde sus inicios una gran interferencia en su autonomía, al igual que no se han respetado los principios institucionales, por parte de algunos grupos interesados en sus beneficios particulares. En el caso de EPM ocurrió todo lo contrario si se ha respetado su autonomía, como también no a

---

<sup>1</sup> JARAMILLO, RAUL. La encrucijada de los servicios públicos. Bogota. 2005. p. 41.

<sup>2</sup> *Ibíd.*, p. 40.

existía interferencia institucional por parte de los grupos, esto demuestra el éxito alcanzado de esta Empresa a través de los años.



## 5. GENERALIDADES DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS DOMICILIARIOS.

A comienzos del siglo veinte, se vio el surgimiento de innumerables empresas privadas asumiendo el suministro de agua potable, alcantarillado, energía eléctrica y telefonía, pero luego de verse comprometida la universalidad de la comunidad entera y de que el tratamiento tarifario beneficiaba a unos pocos y perjudicaba a otros sectores de la producción o a la comunidad en general el Estado asumió el control de los servicios públicos domiciliarios.

En el caso Colombiano la Constitución Política no se encuentra una definición de los Servicios Públicos Domiciliarios (SPD), pero si miramos las actas de La Asamblea Nacional Constituyente, encontramos que los servicios públicos son: “aquellos que satisfacen necesidades colectivas”; esta clasificación incluye la administración de justicia, protección del medio ambiente, la salud, la educación, la provisión de agua potable, energía eléctrica, gas domiciliario y transporte público. El artículo 14 de la Ley 142 de 1994 dice que los servicios públicos domiciliarios son los servicios de acueducto, alcantarillado, aseo, energía eléctrica, telefonía pública básica conmutada, telefonía móvil rural y distribución de gas combustible, describiéndolos así:

- **Acueducto:** Es la distribución de agua apta para el consumo, incluida la conexión y la medición, y tiene como actividades complementarias la captación, procesamiento, tratamiento, almacenamiento, conducción y transporte.
- **Alcantarillado:** Es la recolección de residuos líquidos a través de tuberías. Como actividades complementarias están el transporte, tratamiento y disposición final.

- **Aseo:** Es la recolección de residuos sólidos, y tiene como actividades complementarias el transporte, aprovechamiento, tratamiento y disposición final.
- **Energía Eléctrica:** Se presta cuando se transporta energía desde una red regional que transmite al domicilio del usuario final y hacen parte integral del servicio la conexión y la medición. Como actividades complementarias están la generación, comercialización, transformación, interconexión y transmisión.
- **Gas combustible:** Es la distribución de gas a través de tuberías desde un gasoducto central hasta el domicilio del usuario final, y hacen parte del servicio la conexión y la medición. Las actividades complementarias son la comercialización y el transporte.
- **Telefonía pública básica conmutada:** Es el servicio básico de telecomunicaciones e incluye la telefonía móvil rural. A este servicio corresponde la larga distancia Nacional e Internacional.

Los principios constitucionales de los servicios públicos domiciliarios son:

**-La universalidad:** extensión de los servicios a la totalidad de habitantes.

**-La solidaridad:** el derecho de los estratos pobres a que se les subsidie el consumo.

**-La eficiencia:** la imposibilidad de trasladar costos ineficientes por la vía de la tarifa.

**-La sostenibilidad financiera:** las tarifas deben incorporar los costos de los prestadores.

**-La descentralización:** el Municipio es el responsable de garantizar la prestación a los habitantes.

**-La participación:** el derecho de los usuarios a participar en la gestión y fiscalización de los prestadores.

## 5.1. MARCO LEGAL

Con el fin de replantear alternativas al viejo monopolio del Estado que estaba presente en algunos sectores de la economía y que hasta hace poco operó, la Constitución Nacional de 1991, se ocupó de este tema en particular. En especial, lo contenido en el artículo 365<sup>3</sup>, que define y organiza lo relativo a los servicios públicos, tema central de este análisis. Pero es el artículo 367 de la Constitución, el que más claridad hace acerca de los *servicios públicos domiciliarios*, haciendo una clasificación más precisa, en cuatro aspectos esenciales: calidad, financiación, cobertura y régimen tarifario.

- En el Artículo 365, de la Constitución dispone que:

*Los servicios públicos son inherentes a la finalidad social del Estado. Es deber del Estado asegurar su prestación eficiente a todos los habitantes del territorio Nacional. Los servicios públicos estarán sometidos al régimen jurídico que fije la ley, podrán ser prestados por el Estado, directa o indirectamente por comunidades organizadas o por particulares. En todo caso, el Estado mantendrá la regulación, el control y la vigilancia de dichos servicios. Si por razones de soberanía o de interés social, el estado, mediante ley aprobada por la mayoría de los miembros de una u otra cámara, por iniciativa del gobierno decide reservarse determinadas actividades estratégicas o servicios públicos, deberá indemnizar previa y plenamente a las personas que en virtud de dicha ley queden privadas del ejercicio de una actividad lícita.*

- La Ley 142 de 1994: a través de esta ley se expide el régimen de los servicios públicos, que se aplica a los servicios domiciliarios de acueducto, alcantarillado, aseo, energía eléctrica, distribución de gas combustible, telecomunicaciones, entre otros. El principal propósito de la ley fue estimular formas de gestión de las empresas y prestación de los servicios que garantizaran la eficacia y la eficiencia en la prestación de los servicios públicos.

Esta ley cumple con las siguientes disposiciones:

- Separar las responsabilidades de regulación y control, de las responsabilidades empresariales. Las primeras en cabeza del Estado como ente de regulación (Superintendencia de Servicios Públicos) y las segundas en cabeza de las empresas prestadoras de servicios públicos, ESP (contenido en el artículo 14 de la ley 142).
- A las comisiones de regulación las encargó de dictar, para todas las empresas prestadoras de servicios públicos, ESP, las normas para la prestación de los servicios, reglamentar los planes de Gestión y Resultado, determinar los criterios para establecer las tarifas, etc.
- A la Superintendencia de Servicios Públicos la encargó del control, la inspección y vigilancia de lo reglamentado por las comisiones, incluyendo así el desempeño y el nivel de calidad de los servicios que prestan todas las empresas prestadoras de servicios públicos, ya sean públicas o privadas.
- A los municipios les asignó la responsabilidad de garantizar la prestación eficiente de los servicios públicos, la participación de los usuarios en la gestión y fiscalización de las entidades que prestan servicios públicos, el otorgamiento de subsidios a los más pobres y, de ser necesario, la prestación directa de los servicios.
- En la Ley 142 se estableció también la obligación de transformar la figura jurídica de las empresas prestadoras de servicio, definiendo que las actuales ESP deberían ser sociedades por acciones, o en su defecto Empresas Industriales y Comerciales del Estado, solo después de dos años de expedida

---

<sup>3</sup> HENAO, Javier. Constitución política de Colombia. 10 ed. Bogotá: Temis, 1993. p. 201.

la Ley. En el caso de Emcali se define como Empresa Industrial y Comercial de Estado (EICE) y Empresa de Servicios Públicos E.P.S.

## **6. RECUENTO HISTORICO DE LA PRESTACION DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS EN LA CIUDAD DE SANTIAGO DE CALI**

El desarrollo urbano de Cali desde comienzos del siglo XX se caracterizó por el auge progresivo de diversas actividades económicas que constituyeron condiciones muy importantes para la generación de flujos migratorios hacia nuestra ciudad, lo que produjo fuertes demandas de vivienda y servicios públicos de acueducto, alcantarillado, energía y teléfonos.

Al terminar la tercera década del siglo XX los servicios de energía y teléfonos eran administrados y suministrados por compañías privadas, en tanto que los servicios de Acueducto y Alcantarillado eran prestados por parte del municipio. Por la complejidad que significaba para la Administración Municipal el manejo de los servicios de acueducto, alcantarillado, plaza de mercado y matadero público, el Honorable Concejo mediante Acuerdo No. 13 de agosto de 1931 creó las “Empresas Municipales”, asignándole el manejo del acueducto municipal, la plaza de mercado, el matadero, la administración y recaudo de los impuestos de espectáculos y de Alcantarillado. A mediados del año 34, con la apertura del puerto de Buenaventura significó el surgimiento de Cali como polo importante de desarrollo, provocando una elevada tasa de crecimiento demográfico debido a la población inmigrante, lo que se evidenció en la aparición de nuevos barrios legales e ilegales, y generó una gran demanda en servicios públicos. La ciudad comenzó entonces la expansión y se convirtió en la metrópoli del sur occidente Colombiano<sup>4</sup>.

Mediante el Acuerdo 50 del 1 de diciembre de 1961 el Concejo Municipal de

---

<sup>4</sup> JARAMILLO, Op. cit., p. 19.

Cali creó un organismo autónomo con carácter legal de establecimiento público con personería jurídica y patrimonio propio, el cual sustituyó a las Empresas Municipales de Cali. Las funciones asignadas al establecimiento comprendían originalmente la dirección, organización, administración, ensanches, conservación y mantenimiento de las empresas e instalaciones de propiedad del municipio de Cali que constituyen el Acueducto Municipal, el Alcantarillado Municipal, la Empresa de Energía Eléctrica Municipal, la Empresa Telefónica Municipal, las Plazas de Mercado y de Ferias y el Matadero Municipal. En el objeto social de la entidad se incluyeron las actividades que directa o indirectamente desarrollaron su objeto y sus fines, tales como la conservación de aguas dentro del territorio municipal y de los bosques en las respectivas cuencas hidrográficas, sostenimiento de organizaciones forestales y campañas educativas para conservación de aguas y fomento de industrias que utilicen los subproductos del matadero.

Posteriormente se expidió el Acuerdo 82 de 1987, determinando como objeto de EMCALI la dirección, organización, administración, ensanches, conservación y mantenimiento de los servicios públicos de acueducto, alcantarillado, energía y teléfonos y como actividades que directa o indirectamente tiendan a sus propios fines, actividades tales como la conservación de aguas dentro del territorio del municipio y de los bosques de las respectivas cuencas hidrográficas, compra de tierras y mejoras y adopción de todas las medidas para asegurar la preservación del medio ambiente y la conservación de recursos naturales, el sostenimiento e intensificación de las organizaciones forestales y de las campañas educativas y promover las actividades tendientes a cumplir con la reglamentación de descargas de aguas residuales, entre otras.

Con posterioridad al Acuerdo 82 de 1987, normas tales como la Ley 99 de 1993 que dio origen al Ministerio del Medio Ambiente y reordenó la CVC, así como el Acuerdo 18 de 1994 mediante el cual se implantó el sistema de gestión ambiental y se creó el Departamento Administrativo del Medio Ambiente de



Santiago de Cali (DAGMA), implican una modificación de la competencia de EMCALI en la preservación del medio ambiente y conservación de recursos naturales y tuvo como consecuencia la necesidad de redistribuir algunas de las funciones de EMCALI en estas materias.

En 1994 con el surgimiento de la Ley 142 que reglamentó la prestación de Servicios Públicos Domiciliarios, mediante el acuerdo 14 de diciembre 26 de 1996 se transformó EMCALI en una entidad similar a una Corporación o holding conformada por una Empresa Industrial y Comercial del Estado dueña en el 99% de cuatro empresas prestadoras de servicios: acueducto y alcantarillado por Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Cali S.A. ESP., "ACUACALI", energía generación por Empresa de Generación de Energía S.A. ESP., "GENERCALI", energía distribución por Empresa de Energía de Cali S.A. ESP., "ENERCALI" y telecomunicaciones por Empresa de Telecomunicaciones de Cali, S.A. ESP., "EMCATEL", todas Sociedades Públicas por Acciones cuyos socios eran: Emcali EICE 99%, municipio de Cali 0.7%, Bancali 0.1%, Caliasfaltos EICE 0.1%, Emsirva E.I.C.E. ESP. 0.1%. El régimen laboral en este caso era para todos asimilado al de una empresa Industrial y Comercial del Estado, la mayoría empleados oficiales y públicos por excepción, de libre nombramiento y remoción.

En enero 15 de 1999 por medio del Acuerdo 34 se transforma la anterior figura de Corporación en una Empresa única, multiservicios, Industrial y Comercial del Estado, prestadora de los mismos servicios públicos domiciliarios y es la figura jurídica que prevalece en la actualidad.

El acuerdo plantea como objeto de su creación, "Las Empresas Municipales de Cali, EMCALI EICE ESP tienen como objeto social la prestación de servicios públicos domiciliarios contemplados en las Leyes 142, 143 de 1994, tales como acueducto, alcantarillado, distribución y comercialización de energía, distribución de gas combustible, telefonía básica conmutada, telefonía móvil y

Móvil rural y demás servicios de telecomunicaciones incluyendo los servicios agregados, generación de energía y tratamiento de aguas residuales.

Podrá prestar también otros servicios públicos domiciliarios a que se refieren las Leyes 142 y 143 de 1994 y demás disposiciones legales que las adicionan o reforman, previa aprobación del Concejo Municipal.

Este nuevo ente jurídico, tiene su dirección y administración a cargo de la Junta Directiva y el Gerente General, quien es su representante legal y ejercerán funciones de acuerdo con la Ley y el Acuerdo 34.

El 20 de enero de 1999, por medio de la Resolución de Junta Directiva No. 0003 se dictan los estatutos internos de EMCALI EICE ESP en el que se establece el objeto social, las funciones de la Empresa, de sus órganos de dirección: la Junta Directiva, el Gerente General, la organización interna, el régimen del personal, actos y contratos y otros aspectos de carácter administrativo.

En abril del 2000, Emscali es intervenida por la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios (SSPD), como una medida cautelar con el fin de garantizar la prestación de los servicios públicos domiciliarios, después de presentar problemas de endeudamiento, de liquidez, incremento en las cuentas por pagar y una situación financiera crítica.

En el 2003 la empresa comienza en un proceso de reestructuración, donde se logra dar solución a los problemas que traía como la descapitalización, el incumplimiento de las obligaciones, la pérdida de autonomía entre otros.

Para el 2004 se transforma la estructura organizacional, donde la junta directiva que esta conformada por el alcalde y nueve miembros más, es remplazada temporalmente por junta de asesores que esta conformada por los acreedores, bancos de crédito y proveedores. Las unidades de negocios se convierten en

unidades de negocios estratégicas, orientadas a la consecución de metas y resultados.

## **6.1 EVOLUCION DE LOS SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES, ENERGÍA Y ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO EN CALI.**

Esta evolución cronológica de las unidades de negocios data desde su creación hasta 1999, antes de que se diera la intervención.

**6.1.1 Telecomunicaciones.** En 1944 mediante acuerdo del Consejo Municipal se negocia y compra el servicio telefónico, convirtiéndose así la telefonía como un servicio público prestado y operado por el municipio de Cali.

En 1955, la población de Cali era 284.186 habitantes, existían 7.532 líneas telefónicas, lo que daba una densidad de 2.6 teléfonos por cada 100 habitantes.

En este mismo año se compran 15.000 líneas de tecnología pasa a paso al General Electric Company de Inglaterra y se comienza la instalación de teléfonos públicos en la ciudad llegando a tener cincuenta.

En 1954 la cantidad de usuarios llega a 17.470, la densidad telefónica a 3.68% y los teléfonos públicos instalados llegan a 387.

En 1958 se efectúa una nueva ampliación para tener en 1964 la cifra de 32.441 teléfonos instalados y una densidad telefónica del 5%.

El proceso de ampliación gradual que traía el servicio se ve alterado abruptamente por el cambio institucional dado a los servicios públicos de Cali, ya que, el 1 de Enero de 1962 es sancionado por el alcalde el Acuerdo del Consejo Municipal No. 50 de Diciembre 1 de 1961, mediante el cual se crea el

establecimiento público Empresas Municipales de Cali, EMCALI, como un organismo autónomo con personería y patrimonio público.

Con este nuevo marco jurídico, el servicio de telefonía se sigue ampliando hasta tener 81.000 líneas paso a paso en 1975, 66.989 suscriptores y una densidad de 6.9%.

Un año antes se contrata la instalación de 28.000 líneas adicionales de tecnología semielectrónica con la firma Plessey Telecommunications.

En 1982 se inicia la nueva era de la telecomunicaciones de EMCALI, se instalan las primeras centrales digitales combinadas (local+tandem), el primer enlace de fibra óptica en el país, la transmisión digital PCM vía de cobre y se cambia la filosofía en el diseño de la planta externa, pasando de redes rígidas (red múltiple) a redes flexibles (con armarios de distribución).

Entre 1982 y 1990 se instalan 200.000 líneas digitales, modernizando las centrales analógicas con la introducción del equipo ANI, digitalizado el 100% de La red de transmisión, instalando 900 teléfonos públicos con larga distancia e introduciendo el sistema de telefonía móvil para 2.000 suscriptores.

Entre 1990 y 1994 se contrata la instalación de 81.000 líneas y 153.000 líneas telefónicas de tecnología digital. Es importante anotar que con estos contratos Emcali repuso las líneas analógicas para tener en 1998 la totalidad de las líneas digitales en planta.

Dentro de estos contratos se adquirieron, entre otros, 2.200 puertos de acceso básico RDSI, la infraestructura para la prestación de servicios de Red Inteligente y Servicios Suplementarios. Así mismo, se adquirió la red de transmisión de tecnología SDH y se masificó el uso de la fibra óptica en la red troncal.

En 1999, la Gerencia de Teléfonos contaba con teléfonos monederos, teléfonos de tarjeta chip y un sistema de comunicaciones vía radio para las zonas rurales alejadas donde no se tenía acceso a las líneas telefónicas cableadas, lo que permitió que los usuarios gozaran de un servicio de telefonía totalmente confiable y de excelente calidad.

Igualmente en este mismo año (1999) se ejecutó un plan de mejoramiento de la red de acceso para los sectores empresariales e industriales de la ciudad, introduciendo fibra óptica y equipos multiplexores en el lado del abonado.

Para el servicio de transmisión de datos, la Gerencia de Teléfonos ofreció a los usuarios líneas dedicadas (pares aislados), canales digitales PCM, canales digitales a través de la RDSI, sistemas digitales E1 a nivel de abonado utilizando tecnología HDSL y SDH, y a nivel troncal utilizando la red de transmisión existente con tecnología SDH.

Luego se incorporó el servicio de una red de transmisión de datos con tecnología ATM con múltiples accesos, interfaces, velocidades y protocolos, permitiendo a los usuarios la interacción remota y veloz con otro usuario de la red. Esta red sirvió para prestar servicios como portadores de datos, mejorando el último kilómetro hacia el usuario solucionando el problema que los aqueja cuando se utilizan pares aislados o canales dedicados, haciendo posible el intercambio de grandes volúmenes de información de manera confiable.

**6.1.2. Energía.** Empresa integral que presta los servicios en los sectores industriales, residenciales y comerciales de la ciudad de Santiago de Cali y en municipios vecinos, entre ellos: Yumbo, Puerto Tejada, Jamundí, Palmira y Candelaria.

**6.1.3. Servicio de Energía. Principios del siglo, XIX:** funcionaban dos plantas generadoras ubicadas en San Antonio, negocio manejado por un grupo de ciudadanos.

**1.910:** Por primera vez se utilizó la iluminación eléctrica en la ciudad de Cali, cuando se encendieron 10 bombillas que iluminaron la plaza de la Constitución, antiguo nombre de la Plaza de Caicedo. La energía eléctrica de la ciudad se suministraba por medio de dos plantas generadoras que funcionaban en San Antonio y era un negocio manejado por un grupo de ciudadanos. Aparece la primera empresa de energía en Cali Llamada Compañía LUZ ELECTRICA DB CALI de propiedad de particulares, por concesión del Municipio.

**1.928:** La Compañía de Luz Eléctrica de Cali es vendida a la empresa norteamericana Electric Bond and Chear a través de su subsidiaria American and Foreign Power Company, que en Colombia se llamó Compañía Colombiana de Electricidad, División del Pacífico.

**1.931:** Se adquiere la primera planta Diesel para uso de emergencia y se ubica en la Calle 26 con carrera 7.

**1.944:** El Concejo Municipal por Acuerdo No. 34 adicionó la C.C.E. a la ya creada, desde 1.931, Empresas Municipales de Cali.

**1.961:** Se otorgó autonomía a las Empresas Municipales de Cali y EMCALI se convirtió en el distribuidor de la energía para Cali, Yumbo y Puerto Tejada.

**1.964 – 1.972:** Se realizó programa de ensanche con dineros del BID y aportes propios. Se interconectaron las subestaciones de San Antonio y Chipichape.

**1.970 – 1.980:** Se efectuaron obras de ensanche en el sistema de subtransmisión y en el sistema de distribución, con el fin de aumentar la capacidad de transformación.

**1.980 – 1.997:** Se adecuó la empresa para atender la creciente demanda exigida por el auge de la construcción en Cali.

**1.997:** El servicio de energía se consolidó como unidad estratégica de negocio, dependiendo del holding EMCALI IECE.

**1.999:** Mediante acuerdo 034, el Concejo Municipal aprobó la nueva estructura de la empresa, como ya lo aviamos mencionado, la cual se denominará Emcali EICE ESP quedando como Empresa Industrial y Comercial del Estado, recuperando cada servicio su característica de Gerencia de Servicio, dependiendo de la Gerencia General de Emcali; La Gerencia de Energía queda como una gerencia de servicio, con los negocios de Distribución, Comercialización y Generación.

**6.1.4. Acueducto y Alcantarillado.** En la historia de la Humanidad existen acontecimientos que marcan un antes y un después. Así el nacimiento del Acueducto de San Antonio, inaugurado el 21 de Diciembre de 1930, dividió en dos la historia de Cali y se constituyó en el momento callado del desarrollo de la ciudad.

El Acueducto fue testigo del vertiginoso crecimiento de la población que buscaba calmar su sed a medida que el país se iba ajustando e un creciente proceso de industrialización.

Con su construcción quedaron atrás las pilas de agua levantadas en 1824 y el acueducto de ladrillo que se valía de acequias del mismo material para llegar a 54.000 habitantes caleños en 1916.

Con esta planta de agua potable comienza la historia moderna del acueducto de Cali.

En 1916 se presentó en la ciudad que entonces tenía una población de 34.000 habitantes, una aterradora epidemia de enfermedades hídricas lo cual dio lugar a que se creara la "Junta Constructora del Acueducto" encargada de ampliar y

reformular el sistema, se empezó por construir una nueva Bocatoma y mejorar la aducción hasta los tanques de San Antonio.

La Junta contrató los servicios del Ingeniero George C. Bunker quien entregó en 1928 un informe de los planos de un acueducto moderno, el cual se dio al servicio el 21 de Diciembre de 1930 y se inauguró, posteriormente con la visita del señor Presidente de la República, Dr. Enrique Olaya Herrera.

Con base en este servicio se crearon las Empresas Municipales de Cali en 1931, que de inmediato comenzaron a operar el sistema y a ampliarlo.

Son principalmente significativos los siguientes eventos:

- Creación de la Junta Pro-Aguas presidida por el Señor Gerente de las Empresas con el objeto de adquirir grandes predios en la Cordillera para defender el Río Cali ya que este estaba disminuyendo peligrosamente su caudal debido a las talas que se hicieron en la zona de Yanaconas.
- **1942.** Ampliación del Acueducto de San Antonio para llegar a producir hasta 1.0 m<sup>3</sup>/s. La población de este año era de 140.000 habitantes.
- **1950.** Se perforan 5 pozos profundos en Villanueva con una capacidad de 0.15 m<sup>3</sup>/s.
- **1955.** Se inicia la construcción de la Planta del Río Cauca que se puso en operación en 1958 con una capacidad inicial de 1.0 m<sup>3</sup>/s. La población era de 330.000 habitantes.
- **1957.** Se dan al servicio equipo de cómputo electrónico para mejorar la facturación y otras actividades de la empresa.



- **1958.** Se amplia la Planta de San Antonio para producir hasta 1.4 m<sup>3</sup>/s.
- **1958.** Se crea la Superintendencia Forestal para proseguir los trabajos iniciados por la Junta Pro-Aguas.
- **1958.** Al ponerse en servicio la Planta de Río Cauca se abandonan los Pozos de Villanueva.
- **1961.** Suspende labores la Superintendencia Forestal. Algunas de las funciones pasan a la CVC.
- **1961.** Se crea el Establecimiento Público Empresas Municipales de Cali - EMCALI.
- **1962.** Se obtiene un préstamo del Banco Interamericano de Desarrollo, con el cual se adelantó un plan de obras para mejorar el servicio.

La ciudad en esa época contaba con 638.000 habitantes.

Entre las obras más importantes de ese Plan figuran la extensión de redes hacia todos los barrios existentes, la fluorización del agua y otras mejoras en la Planta de San Antonio que la convierten en la más moderna y bella del país.

- **1965.** Se da al servicio el sistema de Bombeo de Nápoles el cual permitió el crecimiento ordenado de la ciudad hacia el Sur y el desarrollo de la Ciudad Universitaria.
- **1970.** Se da al servicio la segunda Etapa de la Planta del Río Cauca con una capacidad adicional de 1.5 m<sup>3</sup>/s. La población era de 819.000 habitantes.

- **1971.** Se inician las obras del Plan Maestro de Acueducto y Alcantarillado, con financiación del Banco Interamericano de Reconstrucción y Fomento (BIRF) y el Instituto de Fomento Industrial (IFI). Se extendieron redes a más de 30 barrios populares que tenían más de 240.000 habitantes.
- **1976.** Se inaugura la Primera Etapa de la Planta de Puerto Mallarino con una capacidad de 3 m<sup>3</sup>/s. La población era de 1.058.000 habitantes.
- **1977.** Se crea el Plan Cerros (Unidad de Hidrorecursos) para continuar algunas funciones de la antigua Superintendencia Forestal.
- **1980.** Se inicia la segunda Etapa del Plan Maestro de Acueducto y Alcantarillado, nuevamente con la colaboración del BIRF y del Gobierno Nacional a través del Banco Central Hipotecario.
- **1986.** Crédito Japonés.
- **1991.** Acueducto La Reforma. 1993. 1996. Tercer y Cuarto Reactor de Puerto Mallarino.
- **1995, 1996.** Tercer y cuarto reactor incrementando a 3.3 m<sup>3</sup>/s la capacidad de producción de agua, lo que permite la continuidad del servicio y llegar mediante la tubería de transmisión a nuevos sectores como Pance y Ciudad Jardín.
- **1997.** Ampliación de los sistemas de bombeo de Terrón Colorado, Nápoles y Siloé.

La siguiente información es la cobertura de los servicios reflejada en porcentajes a Octubre de 1999.

**Cuadro 1. Cobertura de servicios públicos a octubre de 1999**

| SERVICIO           | COBERTURA |
|--------------------|-----------|
| ACUEDUCTO          | 96.0%     |
| ALCANTARILLADO     | 94.1%     |
| ENERGÍA            | 90.1%     |
| TELECOMUNICACIONES | 23.1%     |

Fuente: Nuestra empresa [en línea]. Santiago de Cali: Emcali EICE ESP, 2005. [consultado 19 de febrero, 2006].  
Disponible en Internet: <http://www.emcali.com>

La evolución de los servicios públicos domiciliarios en la ciudad de Santiago de Cali, han dependido del crecimiento de la ciudad, del ritmo de los mercados y de las normas legales; como también a factores endógenos que han afectado seriamente su autonomía como empresa en la toma de decisiones. De lo que nos habla Duglass North<sup>5</sup>, cuando se refiere a la interferencia institucional y al no respeto de las reglas del juego de la sociedad, incurriendo en altos costos de transacción, llevando a las empresas a la ineficiencia y a la ineficacia.

A mediados de la década de los 90', la evolución de Emcali ha dependido en cierta medida en lo dispuesto en la Ley 142 de 1994, que oriento el mercado del sector de los servicios públicos domiciliarios al fortalecimiento del poder de los clientes y usuarios, obligando a la sincronización de las ESP para llenar las expectativas y satisfacer las necesidades de estos clientes fortalecidos por la ley.

En estos últimos cinco años la situación de Emcali ha sido bastante crítica, debido a varios factores que han contribuido para que las condiciones de la empresa no hayan sido las más favorables. Uno de estos factores que más ha incidido en esta situación, es el problema de planteamiento que ha tenido Emcali para la solución a los distintos problemas que se presentan

---

<sup>5</sup> Seguidor de la corriente del nuevo institucionalismo

determinando la toma de decisiones, de donde depende el desarrollo y desempeño de la empresa. Para solucionar esta falencia fue necesaria la intervención por parte de la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios, para recobrar la autonomía de Emcali y garantizar la adecuada y oportuna prestación de los servicios públicos, consecuentemente con lo anterior y luego de un estudio de viabilidad,<sup>6</sup> se decide la aplicación de un nuevo modelo de reestructuración que condujera finalmente a una recuperación de la empresa, que se puede comprobar en la actualidad.

---

<sup>6</sup> Llevado a cabo por la Banca de Inversión

## **7. PROBLEMAS DE PLANTEAMIENTO EN EMCALI**

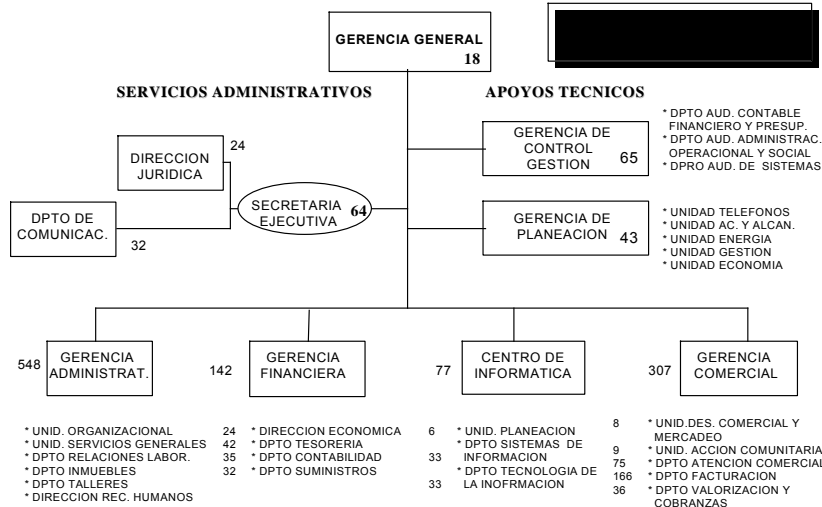
Toda empresa sea pública o privada debe plantear sus propios mecanismos a desarrollar con el fin de dar solución a los problemas que a diario se le presenta en el transcurrir de su normal desarrollo, procurando superar dichos obstáculos que ponen en riesgo el cumplimiento de su objetivo social y corporativo, en el periodo entre 1995 y 2000 Emcali presenta dos problemas de planteamiento uno que tiene que ver con cambios en la estructura organizacional y un segundo problema que tiene que ver con la descapitalización de la Empresa. En este orden de ideas se hará un análisis del primer problema que resulta del manejo que Emcali dio a los cambios de su estructura organizacional ordenados por disposiciones de ley (Ley 142/94), que se propone encausar a las empresas del sector de servicios públicos al nuevo modelo de mercado (globalización). Paralelamente a este momento, Emcali atravesaba un problema de descapitalización por diferentes razones que trataremos más adelante y que llevaron a la empresa a incurrir en un exagerado endeudamiento, que se tradujo en problemas de liquidez y malos resultados.

### **7.1. CAMBIOS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE EMCALI**

Estos cambios se dieron entre 1996 y 1999 como resultado a lo dispuesto en la ley 142 de 1994 que reglamenta a las empresas de servicios públicos estableciéndose la obligación de transformar la figura jurídica de estas empresas, quedando definido que las ESP deberían ser sociedades por acción, o en su defecto Empresas Industriales y Comerciales del Estado esto con el fin de fortalecer el poder de los clientes y usuarios de los servicios públicos domiciliarios. Otras razones para que se efectuara dichos cambios fueron la tecnológica y la exigencia del mercado.

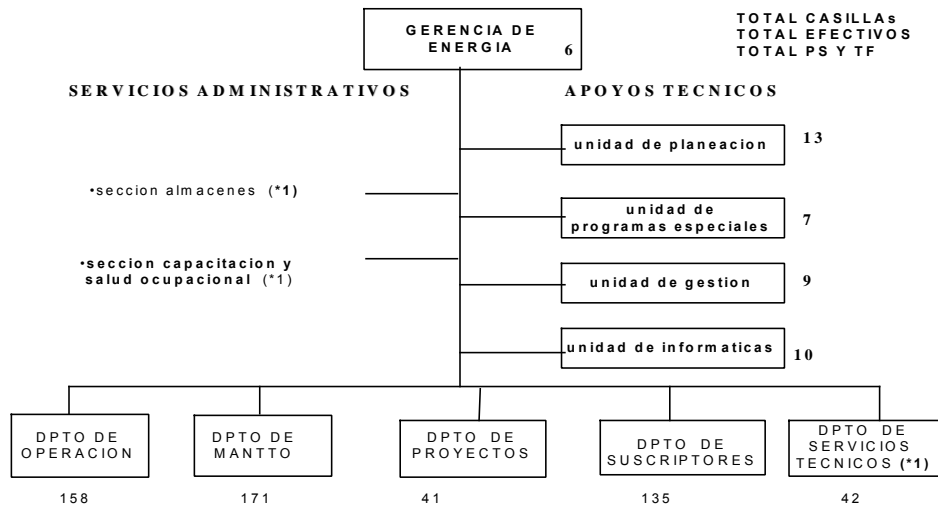
**7.1.1 Estructura antes de 1996.** La estructura organizacional que existía antes de la transformación de diciembre 26 de 1996, era esencialmente funcional, centralizada en los procesos de apoyo y con duplicidad de funciones originadas en las deficiencias de los servicios centralizados.

**Grafico 1. Estructura Gerencia General**



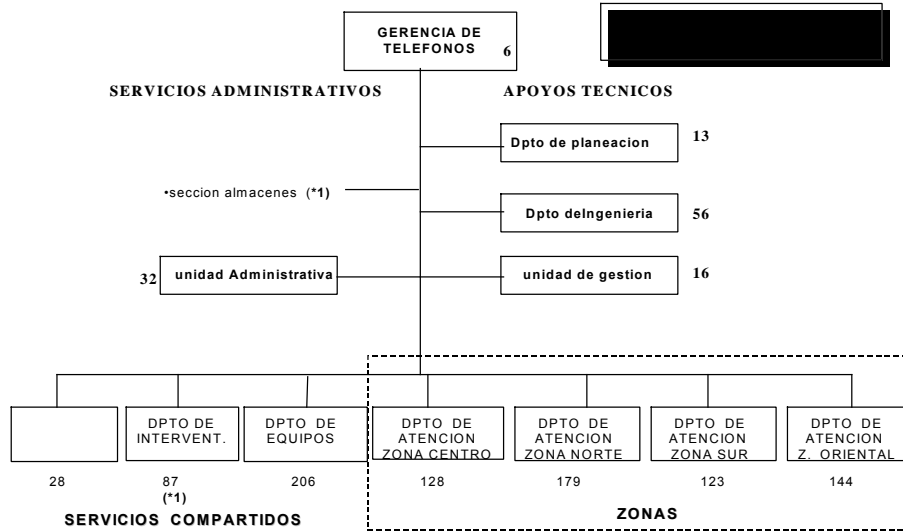
Fuente: PLAZAS, Nora Patricia. Historia, cambios institucionales. Santiago de Cali, 2004. p. 11

**Grafico 2. Estructura Gerencia de Energía**



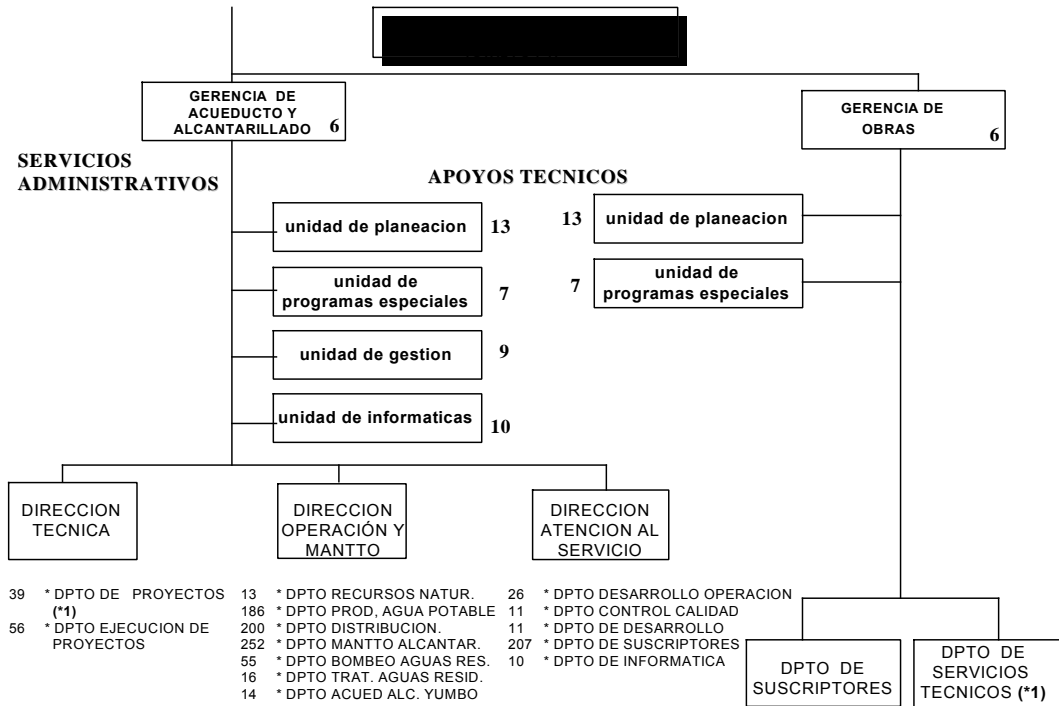
Fuente: PLAZAS, Nora Patricia. Historia, cambios institucionales. Santiago de Cali, 2004. p. 11

**Grafico 3. Estructura Gerencia de Teléfonos**



Fuente: PLAZAS, Nora Patricia. Historia, cambios institucionales. Santiago de Cali, 2004. p. 12

**Grafico 4. Estructura Gerencia Acueducto y Alcantarillado**



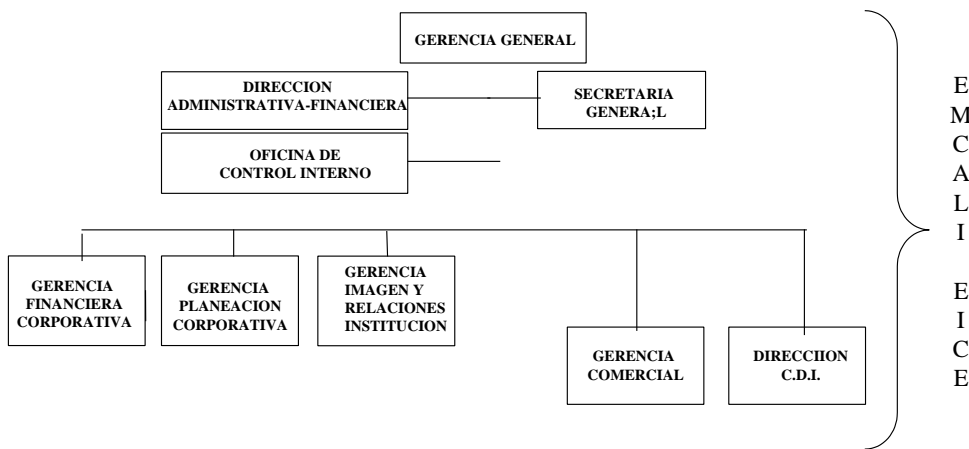
Fuente: PLAZAS, Nora Patricia. Historia, cambios institucionales. Santiago de Cali, 2004. p. 12

**7.1.2 Cambio estructural como sociedad por acciones.** Después de haber efectuado los correspondientes análisis deciden considerar que para la prestación de los servicios públicos domiciliarios de calidad y eficiencia, sin detrimento de la función social de los servicios públicos, la estructura jurídica más conveniente para las ESP que se constituyeran a partir de la actual Emcali, es la de sociedades por acción oficiales.

Mediante el acuerdo 14 de Diciembre 26 de 1996 se transformó EMCALI en una entidad similar a una Corporación o holding como lo habíamos dicho anteriormente, conformada por una Empresa Industrial y Comercial del Estado dueña en el 99% de cuatro empresas prestadoras de servicios.

A continuación se presentan los organigramas de la organización que operó bajo el esquema anteriormente descrito.

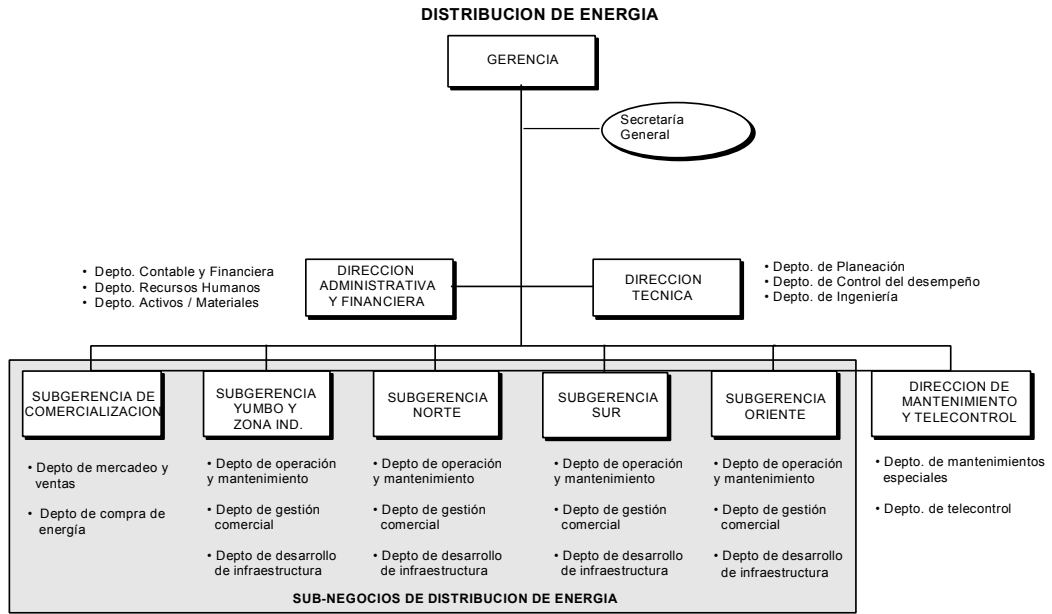
**Grafico 5. Organigrama de Emcali Corporativo (1996)**



**Fuente:** PLAZAS, Nora Patricia. Historia, cambios institucionales. Santiago de Cali, 2004. p. 13



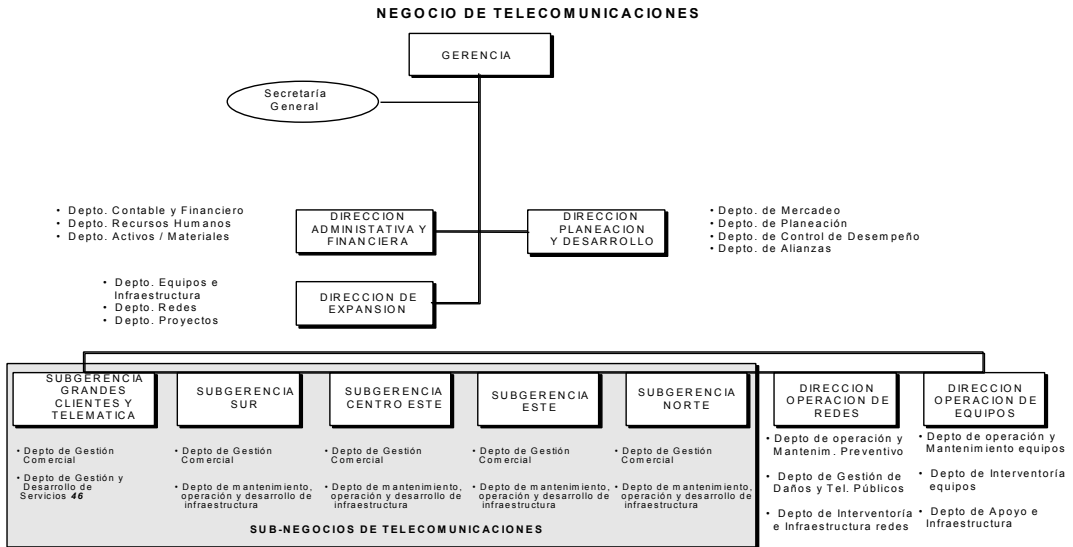
**Grafico 6. Organigrama ENERCALI (1996)**



RPB-020-02-

Fuente: PLAZAS, Nora Patricia. Historia, cambios institucionales. Santiago de Cali, 2004. p. 13

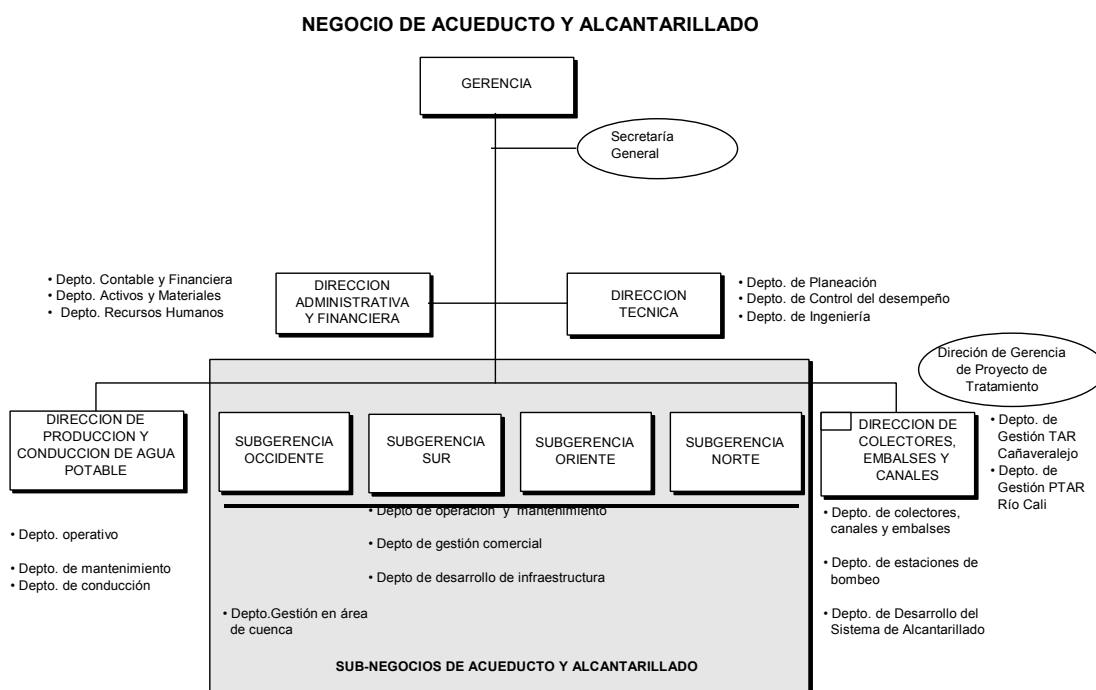
**Grafico 7. Organigrama EMCATEL (1996)**



RPB-020-02-856

Fuente: PLAZAS, Nora Patricia. Historia, cambios institucionales. Santiago de Cali, 2004. p. 14

## Grafico 8. Organigrama ACUACALI (1996)



RPB-020-02-853

Fuente: PLAZAS, Nora Patricia. Historia, cambios institucionales. Santiago de Cali, 2004. p. 14

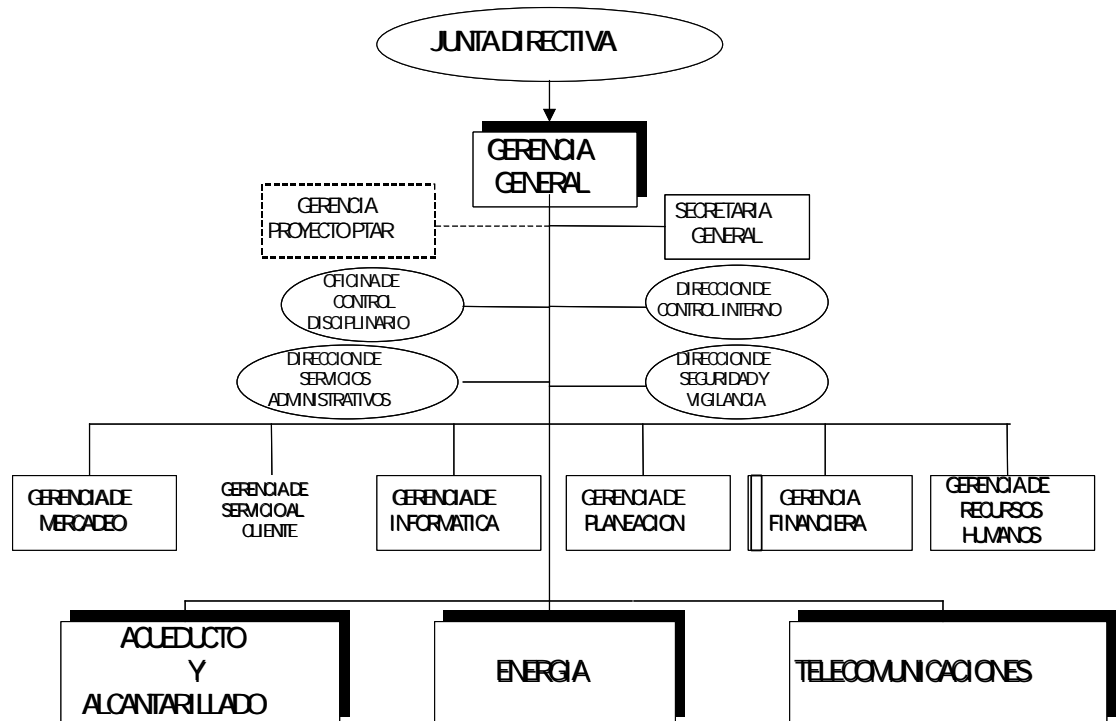
Esta estructura solo operó hasta 1999, debido a la mala planificación que pone en evidencia los problemas que Emcali enfrentaba en materia de plantear las estrategias para la toma de decisiones frente a contingencias de este tipo, una decisión mal tomada desencadenó problemas de disfuncionalidad (funciones desarrolladas por personas con otros cargos), malos resultados de los planes de gestión, se elevaron los costos de funcionamiento afectando los resultados de la empresa.

**7.1.3 Cambio estructural a una Empresa Única Industrial y Comercial del Estado EICE.** Después de presentar los problemas antes mencionados se toma la decisión de convertir a Emcali en una empresa centralizada, conformada por unidades de negocios de Teléfonos, Energía y Acueducto y Alcantarillado.

Mediante el Acuerdo 34 a finales de 1998 y durante 1999, EMCALI inició un proceso de centralización de servicios administrativos que culminó en el modelo que presentan lo siguientes organigramas. Las diferentes estructuras presentadas para cada Gerencia operativa, prima la organización funcional para el caso de telecomunicaciones y Acueducto, estando en segundo orden la organización por zonas geográficas. Energía tiene un enfoque organizacional orientado hacia los diferentes negocios, distribución, comercialización y generación.

La Junta Directiva se conformó por nueve miembros, el Alcalde o su delegado quien la presidirá, cinco miembros designados libremente por el Alcalde y tres escogidos entre los vocales de control, registrados por los Comités de Desarrollo y Control Social de los servicios públicos domiciliarios.

**Grafico 9. Organigrama EMCALI EICE (1999)**



Fuente: PLAZAS, Nora Patricia. Historia, cambios institucionales. Santiago de Cali, 2004. p. 20

En el transcurso de este proceso, entre el año de 1995 y el 2000 la empresa mostró un alto grado de incapacidad para la toma de decisiones, quedando

claro que la estructura elegida inicialmente (holding o corporativo), no era la adecuada para la Empresa, por no encontrarse preparada para ello, la definición de la estructura organizacional y la planta de cargos de Emcali EICE ESP, se efectuó sin una adecuada planeación que consultara los estudios y políticas preestablecidas para tal efecto.

Como consecuencia del anterior cambio, esta estructura no presentaba homogeneidad en el nivel de dirección ya que se ha venido reacomodando con cada cambio de gerencia. A si mismo la rigidez de la convención colectiva de trabajo y de los manuales de funciones, dificulta la adaptación de la estructura a los procesos y la asignación del personal acorde con las necesidades para la prestación eficiente de los servicios.

## **7.2 DESCAPITALIZACIÓN DE EMCALI EICE ESP**

La problemática común de algunas empresas prestadoras de servicios públicos domiciliarios como Emcali que puso en peligro su eficiente prestación, y se refleja en: i) deficiente manejo administrativo; ii) altas cargas laborales y pensionales; iii) niveles de endeudamiento no sostenibles; iv) suscripción de contratos onerosos; v) rezago tarifario; y vi) pobre gestión de recaudo. Las acciones para la solución de esta problemática deben abordarse de manera integral a fin de alcanzar la viabilidad en la prestación de los servicios en el largo plazo considerando la sostenibilidad de la cadena de proveedores.

Al comprometer la adecuada prestación de los servicios públicos domiciliarios en Santiago de Cali, por lo que fueron necesarias acciones<sup>7</sup> encaminadas a corregir los problemas de gestión que de forma directa o indirecta afectaron a la empresa descapitalizándola y en consecuencia amenazaron con perturbar

---

<sup>7</sup> Toma de posesión de la administración de Emcali por parte de la SSPD

en forma grave la prestación de los servicios públicos que por mandato constitucional son inherentes a la finalidad social del Estado.

El deterioro financiero Y la descapitalización de la empresa se originaron por fallas de gestión administrativa y problemas de planteamiento se hizo evidente a partir de 1999. Entre los factores que originaron este deterioro se destacan:

- Pérdidas técnicas en el suministro de los servicios.
- Rezagos tarifarios.
- Firma de convenciones colectivas que elevaron los costos laborales y las contingencias pensionales.
- Inversiones importantes en activos que no fueron estructurados adecuadamente, como la planta de tratamiento de aguas residuales de Cañaveralejo (PTAR) y la planta de generación eléctrica Termoemcali.
- El no pago de la totalidad de los subsidios de los servicios de acueducto y alcantarillado por parte del municipio.

**-Perdidas técnicas.** Para este punto solo se tendrán en cuenta las perdidas de acueducto y alcantarillado y energía, por su naturaleza del servicio que prestan. Las perdidas registradas por acueducto alcantarillado entre 1999 y 2000 fueron del orden de un 32.14% y 34.26% respectivamente. En el caso de energía las perdidas fueron del orden de 15.71% para 1999 y de 23.70% para el 2000. Estos indicadores muestran una vez más en la situación crítica que se encontraba la empresa en este periodo. Estas perdidas corresponden a conexiones fraudulentas y a problemas de fuga que por falta de gestión no fueron subsanadas a tiempo.

**-Rezagos Tarifarios.** Los rezagos tarifarios hacen referencia a los ajustes que se hacen anualmente calculados por debajo del índice de inflación, como se muestra a continuación:

|                            | 1996         | 1997         | 1998           | 1999           |
|----------------------------|--------------|--------------|----------------|----------------|
| <b>PESOS CORRIENTES</b>    |              |              |                |                |
| Acueducto \$/M3            | 592.8        | 703.7        | 886.2          | 1,053.9        |
| Energía \$ / KWH           | 83.5         | 96.6         | 100.9          | 95.4           |
| Telecomunicaciones         | 11.8         | 14.2         | 20.2           | 25.5           |
| <b>\$/impulso</b>          |              |              |                |                |
| <b>PESOS CONSTANTES DE</b> |              |              |                |                |
| <b>1999</b>                | <b>990.1</b> | <b>966.6</b> | <b>1,034.2</b> | <b>1,053.9</b> |
| Acueducto \$ / M3          |              | -2.4         | 7.0            | 1.9            |
| Incremento %               | 139.4        | 132.7        | 117.7          | 95.4           |
| Energía \$/KWH             |              | -4.8         | -11.3          | -19.0          |
| Incremento %               | 19.7         | 19.5         | 23.6           | 25.5           |
| Telecomunicaciones         |              | -1.3         | 21.1           | 8.3            |
| <b>\$/impulso</b>          |              |              |                |                |
| <b>Incremento %</b>        |              |              |                |                |

Las tarifas no alcanzan los costos medios de referencia en acueducto y telecomunicaciones. En Energía ha disminuido sus tarifas en precios reales. Cuando las tarifas están por debajo del índice inflacionario es muy difícil recuperar la inversión por la vía tarifaria.

**-Convenciones colectivas.** La empresa tenía una planta de personal activa de 2.866 personas y contaba con 3.249 pensionados que estaban cobijados por los acuerdos suscritos entre la empresa y el sindicato de trabajadores a través de las convenciones colectivas de trabajo. Las últimas tres convenciones colectivas de trabajo correspondieron a los períodos 1994–1995, 1996–1998 y 1999–2000.

El salario mínimo de la convención del período 1999-2000 fue de 409.150 pesos de 1999, es decir 73% más alto que el salario mínimo legal de ese año. Los gastos de personal de la empresa se distribuyeron de la siguiente manera: 45% salario básico, 4% salario no básico, 14% prestaciones legales, 16% prestaciones extralegales y 21% otros.

La convención presentaba niveles de prestaciones sociales y salarios onerosos para la empresa y sus condiciones generaban altos ingresos base de liquidación (IBL) de pensiones comparadas con el promedio nacional. El salario promedio de los trabajadores activos es de \$1.530.177, superior en un 170% al promedio del país, y para pensionados de \$1.621.386 más del doble del promedio de las pensiones del Instituto de Seguros Sociales (ISS) de \$700.000. Adicionalmente, el incremento en los salarios generaba una carga creciente sobre los pasivos de la empresa. El costo de los gastos por pensión se distribuyeron de la siguiente manera: 80% mesadas, 12% mesada adicional legal, 5% mesada adicional extralegal y 3% becas.

Las condiciones necesarias para obtener la pensión estaban agravadas por los términos convencionales, en especial en lo referente a la edad para pensionarse y la tasa de reemplazo.

Existían trabajadores que se jubilaban con 15 o 20 años de servicio y con una edad de 50 a 55 años. Adicionalmente, en el caso de trabajadores de alta tensión de energía, sondeo de alcantarillado, operadores y despachadores de subestaciones y albañiles de alcantarillado, entre otros, requerían cumplir con el requisito de trabajar por 15 años continuos o discontinuos para tener derecho a su jubilación.

**-Inversiones mal estructuradas.** El caso del PPA-Termoencali y la PTAR son los dos proyectos que más afectaron la liquidez y agravaron aun más la crisis de Emcali, el primero (PPA- Termoemcali) surge a raíz de las vicisitudes que en materia energética sufriera el país a comienzo de los 90, este proyecto se

concibe en plena crisis, sobreestimando la demanda de electricidad y como consecuencia se generaron inmanejables obligaciones a largo plazo, a esto se le suma que el tipo de contrato resulto desfavorable para Emcali. La PTAR tiene todos los ingredientes de una mala gestión en la evaluación y planificación del proyecto, Emcali se embarco en un crédito con la OECF para un proyecto que no contaba con un diseño, ni con respaldo del gobierno nacional para el pago de la obligación.

**PPA-Termoemcali.** Termoemcali es una planta térmica de generación de energía eléctrica de ciclo combinado con una capacidad de 233,8 MW. Su combustible principal es el gas natural y puede utilizar fuel oil como combustible de respaldo.

El Gobierno Nacional durante el apagón de 1992 decidió aumentar el parque térmico para no depender tanto de la hidrología, además rescatar el plan de masificación de gas natural y gas licuado de Petróleo GLP. Para eso hizo varias estrategias intentar instalar lo más pronto posible plantas de generación eléctrica a partir de diferentes energéticos con el fin de minimizar el razonamiento. En el caso del Valle del Cauca, la estrategia fue en los dos sentidos de masificar el gas natural y de implementar una planta de generación térmica a partir del gas natural dentro del territorio del Valle del Cauca. La masificación del gas natural se lograría con la distribución de costos con la fabricación de gasoducto que primordialmente era para suministrar gas en un punto cercano a Cali y con la apertura de las licitaciones de la concesión de gas natural para el Valle del Cauca. En el caso a térmica a gas en el Valle del Cauca y que pagaría parte de la construcción del gasoducto, el gobierno nacional decidió efectuarla a través de una entidad donde el gobierno nacional tuviera mayor participación y fue así como lo hizo a través de la C.V.C. en esas condiciones, la C.V.C., sacó a licitación la construcción de una planta térmica a gas donde se presentaron varios oferentes y donde la C.V.C., solamente garantizaba el 40% de la energía a despachar y el gobierno nacional no era garante en la consecución de créditos para esta construcción. Fue así como se



construyó Termo Valle con el fin de que el programa del gobierno nacional de implementar parque térmico para el Valle del Cauca se hubiera cumplido. Independientemente de eso, Empresas Municipales de Cali ante la expedición de la nueva ley de servicios públicos, la Ley 142 donde prohibía a partir del momento de su publicación, no permitir que las empresas del sector eléctrico que no tuvieran generación de energía se integraran verticalmente. Inició un proceso de intentar conseguir generación de energía y fue así como diseñó tres proyectos energéticos. Uno en gas y dos en carbón. El de gas inicialmente hizo la propuesta a la licitación que sacó la C.V.C. y ante la petición de garantía de la nación, la propuesta de EMCALI fue rechazada, como el proyecto ya estaba diseñado, EMCALI inició un proceso de compra de energía y disponibilidad que terminó con la compra de respaldo o capacidad de energía con Termo Emcali que fue una sociedad que formó las mismas Empresas Municipales de Cali, con empresas particulares.

EMCALI para contrarrestar la crisis, evitar racionamientos y adelantar la construcción de la planta, en mayo de 1995 fue necesario celebrar un contrato de suministro de capacidad y de energía eléctrica a largo plazo (Power Purchase Agreement) denominado PPA-TERMOEMCALI, con gravosas cargas para la economía de los usuarios o consumidores y para el patrimonio del Estado.

En general en el esquema de contratación PPA, si bien es un esquema de uso frecuente en el mundo para el desarrollo de equipos eléctricos y otro tipo de proyectos, en particular para el desarrollo de equipos eléctricos en Colombia, es un esquema costoso porque nuestros precios de energía de esa época estaban por debajo de los costos de los contratos de PPA a nivel internacional.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> MARIN, William. Acción popular contra la SSPD. Santiago de Cali, 2001. p. 2

El contrato de PPA o de compra de energía a la sociedad Termoemcali, de la cual la empresa de servicios públicos era propietaria del 41% cuyo objetivo de la Administración era el de desmontar totalmente la obligación de compra de la capacidad de generación de la planta y la compra del componente privado internacional que se encontraba en manos de la empresa norteamericana Intergen.

La multinacional avaluó su participación en la sociedad Termoemcali en US \$250.000.000, teniendo en cuenta que aún le quedaban 16 años al contrato, por el que Emcali paga mensualmente \$10.000 millones.

Indicó que tal situación fue producto de:

- Grave descuido en la prevención y evaluación de los daños ecológicos.
- Fallas en el esquema de tarifas y falta de compensación por las devaluaciones decretadas.
- Negligencia en el control y vigilancia de las empresas del sector eléctrico.
- Insuficiencia administrativa para controlar las pérdidas y la recuperación de cartera morosa.
- Clientelismo politiquero, con nóminas paralelas que causaron la corrupción administrativas y contratos ilegales.
- Despilfarro en el gasto público en la presentación y ejecución de proyectos antieconómicos o anti-técnicos.
- Retraso o negligencia en la ejecución de proyectos en el sector eléctrico.

- Falta de mantenimiento de las instalaciones y manejo inadecuado de los embalses y equipos.

La sociedad Termoemcali, cuyos accionistas eran las firmas Intergen (54%), EMCALI (43%) y Corporación Financiera del Pacífico (3%). El proyecto fue financiado con una emisión de bonos tipo 144-A por parte de Termoemcali Funding Corp. por una cuantía de US \$165 millones.

El contrato tiene una duración de 20 años, contados a partir del inicio de su operación comercial en julio de 1999. Una vez termine el plazo del contrato, la unidad de generación pasará a ser propiedad de EMCALI. La tarifa del PPA se compone de una porción fija y otra variable. La primera corresponde a los costos fijos de capacidad, operación, mantenimiento y combustible de la planta, mientras que la segunda responde a costos variables de operación.

#### **Cuadro 2. Contratación PPA 1999**

| PLANTA        | DISPONIBILIDAD DE POTENCIA MW | ANO INICIO | DURACIÓN ANOS | US\$ TARIFA KW/mes/99 |
|---------------|-------------------------------|------------|---------------|-----------------------|
| Termoflores I | 150                           | 1993       | 15            | 19.08                 |
| Tebsa         | 750                           | 1995       | 20.5          | 16.3                  |
| Termodorada   | 48                            | 1997       | -             | 18.3                  |
| Paipa IV      | 152                           | 1999       | 20            | *30.6                 |
| Termoemcali   | 233.8                         | 1999       | 20            | 13                    |

\*los primeros 10 años tiene este precio y en los siguientes 10 es de US\$28

Fuente: Emcali y Ebsa en bancarota por los PPA, Termo Ríos por US\$ 93 millones al año: *El Espectador*, Bogotá, D.C: (11, Feb., 2001). p. 10A

Bajo los términos del contrato, Emcali estaba obligada a pagar por la disponibilidad de la planta sin considerar su despacho real. El promedio de los pagos de la porción fija se estimaban en US \$48 millones por año, entre el año 2000 y 2005 la empresa ha pagado la suma de \$ 194.164 millones de pesos. Igualmente, EMCALI está obligado a proveer combustible a la unidad de generación, para lo cual suscribió contratos de transporte y suministro de gas natural, con un costo promedio anual de US \$15 millones. Considerando la

ubicación geográfica de Termoemcali, el combustible que utiliza es costoso debido al sistema de transporte nacional de gas natural, Si se adiciona a este factor los pagos por la porción fija, los costos de energía eléctrica producida por esta planta no eran competitivos en el mercado eléctrico nacional.

Si se tienen en cuenta los pagos fijos establecidos que debía realizar a la empresa y el bajo despacho de la planta, el PPA establece una carga onerosa para el negocio de energía. En los años 2000 a 2001 el pago anual por el PPA representó entre 29% y 31% de los ingresos del negocio de energía y en los años 2002, 2003, 2004 y 2005 represento entre 10% y 27% del ingreso. Se llego a considerar poco probable que este panorama cambiara en el mediano plazo, pues se había estimado que el despacho de la planta alcanzaría un máximo anual del 50% en los próximos cinco años.

**Planta de tratamiento de aguas residuales – PTAR<sup>9</sup>.** En 1986 EMCALI inició la ejecución del Programa de Ampliación y Mejoramiento de los Sistemas de Agua Potable y Alcantarillado de Cali, el cual se previó inicialmente que sería ejecutado en siete años con un costo total de US \$375 millones. La primera etapa comenzó en 1986, tras formalizarse el crédito con la OECF mediante la firma del acuerdo de préstamo CL-P327. La ejecución de la segunda etapa comenzó en 1989 y fue financiada con recursos de un préstamo suscrito con el BID. Como parte del programa de inversiones del crédito OECF se incluyó la construcción de la planta PTAR.

Los diseños para la construcción de la planta se elaboraron entre 1988 y 1991. Para la ejecución de las obras, en 1993 se realizó la precalificación de las firmas de construcción. Dado el retraso del proceso, en ese año EMCALI solicitó prorrogar parte del crédito OECF asociado al proyecto PTAR que corresponde a 52% de este crédito, hasta mayo de 1999.

En 1997 la contratación de la obra se realizó por un valor inicial de US \$86 millones con un plazo de 30 meses para la construcción y 6 para la puesta en marcha. Durante el primer semestre de 2002, se adelantó la etapa de puesta en marcha del proyecto.

Si se analiza cronológicamente como fue desarrollándose el proyecto, es evidente la falta de planeación que hubo en este,<sup>10</sup> se utilizó demasiado tiempo para el diseño, la ejecución y la puesta en marcha de la obra, entretanto el tiempo de la deuda transcurría sin tener claro como se recuperaría dicha inversión, el incumplimiento de la obligación fue eminente, con un agravante, Emcali contaba con que el gobierno nacional asumiría el 80% de la financiación de la obra, lo que la empresa no tuvo en cuenta, era que la Nación solo se comprometía a servir como garante de la deuda que Emcali estaba tomando a cuenta propia.

Emcali afirma que la Nación se comprometió al financiamiento del 80% de la construcción de la Planta de Tratamiento de Aguas Residuales de Cañaveralejo PTAR-C, pero no existe prueba alguna que demuestre la asunción de dicha obligación y el cumplimiento de la misma. Según el Ministerio de Hacienda quien, al pronunciarse al respecto, señaló lo siguiente: "es importante conocer que la Nación en relación con la planta de la PTAR, ha venido cumpliendo con sus obligaciones como garante, en cumplimiento de la garantía que la Nación otorgó a Emcali sobre las obligaciones de pago contraídas por la Empresa en el crédito adquirido con el banco JBIC".<sup>11</sup>

Emcali ha manifestado no tener recursos para pagar dicho crédito, teniendo el Gobierno que asumirla.

---

<sup>9</sup> PLANEACION NACIONAL. Viabilidad de la prestación de los servicios públicos en la ciudad de Santiago de Cali, 2002. p. 11.

<sup>10</sup> MARIN, Op. cit., p. 3.

<sup>11</sup> *Ibíd.*, p. 3

**-Deuda del municipio.** El municipio de Cali, paso de ser dueño nominal a ser el principal deudor de las Empresas Municipales de Cali Emcali, con una deuda cercana a los 245.000 millones de pesos, por concepto de subsidios de acueducto no pagados a la Empresa.

Estos factores en su conjunto afectaron directamente las finanzas de la empresa ocasionando una descapitalización, por cuanto están directamente relacionados con los ingresos y los recursos de la empresa. Originados en gran medida por malos planteamientos que desembocan en la toma de decisiones erradas. Otra evidencia de que a lo largo de la evolución de Emcali se cumplen algunos de los preceptos del autor en el cual se soporta el presente trabajo como marco teórico.

El déficit creciente que se generó se tradujo en niveles de endeudamiento insostenibles e incumplimiento por parte de la empresa de sus compromisos, baja liquidez y rentabilidad con déficit en el ejercicio. Esta situación condujo a la toma de posesión, para administración, por parte de la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios (SSPD) en abril / 2000.

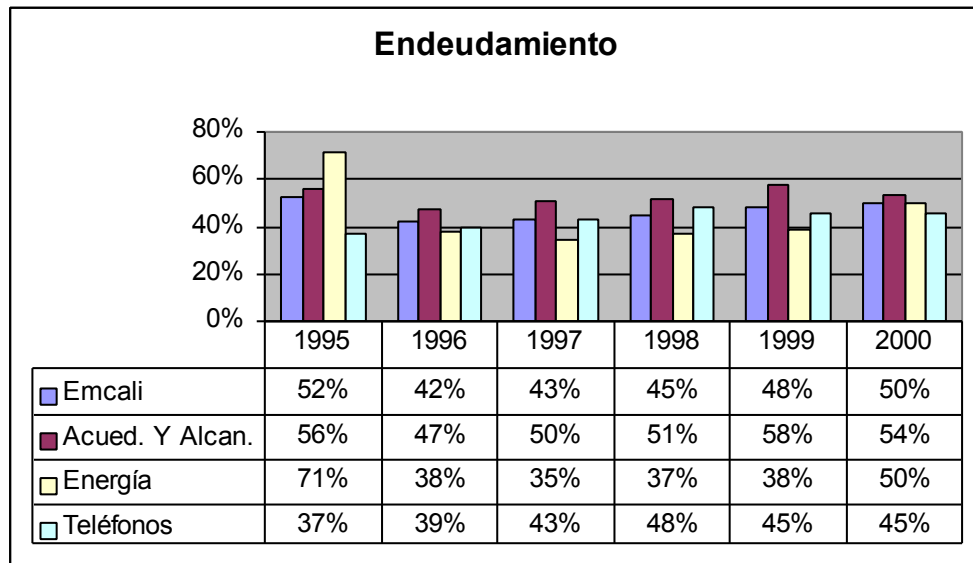
## 8. DESEMPEÑO FINANCIERO (1995 – 2000)

La mejor forma de poder visualizar el desempeño financiero de la empresa es a través de sus indicadores financieros y de sus resultados obtenidos a lo largo del periodo, este comprende los años entre 1995 y 2000, antes de la intervención. En el presente análisis se tendrán en cuenta el endeudamiento, la liquidez, la rentabilidad, utilidad en el ejercicio, entre otros.

### 8.1 ENDEUDAMIENTO

La relación entre pasivo total y activo total en este periodo, nos indica que la empresa esta en un 50% aproximadamente en manos de terceros y que el año más crítico fue en 1995, registrando un 52% en el consolidado y un 71% en la unidad de negocios de Energía.

**Grafico 10. Endeudamiento – en millones de pesos a precios constantes de 2005**



El endeudamiento de EMCALI creció de manera constante durante el período 1995 – 2000 (Grafico 10). Desde 1995 la empresa accedió a empréstitos con instituciones financieras locales, ocasionando el crecimiento continuo de su deuda interna hasta 1997, cuando superó los 11.000<sup>12</sup> millones. La deuda externa pasó de US \$129 millones en 1995 a US \$242 millones en 2000. Este incremento se explica por los desembolsos de los empréstitos otorgados por entidades financieras internacionales como el JBIC y el BID<sup>13</sup>, en 1986 y 1989, los cuales presentaban retrasos en su ejecución frente a las metas planteadas en el momento de su suscripción.

En el año de 1996, Emscali presentó un aumento significativo en el nivel de endeudamiento financiero<sup>14</sup> correspondiente a un 356% equivalente a \$297.915 millones de pesos<sup>15</sup> de diferencia, con respecto al año anterior. Esto obedeció a incrementos en los créditos de cada una de las unidades de negocios, desagregados así:

| <u>Negocio</u>             | <u>Incremento 95-96</u> | <u>Diferencia –\$ corrientes</u> |
|----------------------------|-------------------------|----------------------------------|
| Acueducto y alcantarillado | 129%                    | \$ 78.855 millones               |
| Energía                    | 584%                    | \$ 125.127 millones              |
| Teléfonos                  | 314%                    | \$ 93.933 millones               |

Acueducto y Alcantarillado a lo largo del periodo presentó una alta participación dentro del total de las obligaciones financieras, entre 37% y 61%.

Del total de la deuda de Acueducto y Alcantarillado en 1996, el 79% correspondió a la deuda de la PTAR.

---

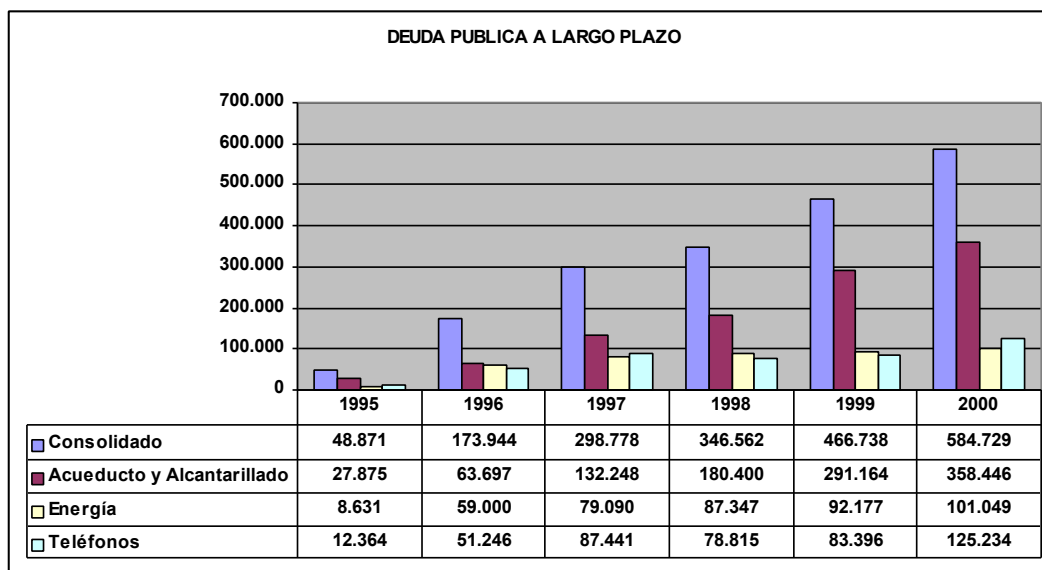
<sup>12</sup> A precios corrientes

<sup>13</sup> Contrato BID 563-SF-CO. De mayo 1989 y BID 823-EF-CO de mayo 1989

<sup>14</sup> Deuda pública a largo plazo



**Grafico 11. Endeudamiento financiero. Expresado en millones de pesos a precios constantes del 2005<sup>16</sup>**



**Cuadro 3. Participación de los negocios en la deuda pública LP. En millones de pesos**

|                    | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 |
|--------------------|------|------|------|------|------|------|
| consolidado        | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| Acueducto y Alcan. | 57%  | 37%  | 44%  | 52%  | 62%  | 61%  |
| Energía            | 18%  | 34%  | 26%  | 25%  | 20%  | 17%  |
| Teléfonos          | 25%  | 29%  | 29%  | 23%  | 18%  | 21%  |

En el 2000 los pasivos financieros de la empresa ascendían a una cifra del orden del billón de pesos, con un componente de 54% en moneda extranjera (dólares estadounidenses y yenes japoneses).

Los saldos de la deuda pública tanto externa como interna a diciembre de 2000 (corriente) son los siguientes.

<sup>15</sup> A pesos corrientes

<sup>16</sup> Los gráficos y cuadros se obtuvieron de los balances que se encuentran en el anexo

**Cuadro 4. Saldo de la deuda pública, en millones de pesos a precios corrientes**

| <b>DESCRIPCION</b>         | <b>Diciembre 99</b> | <b>Diciembre 2000</b> |
|----------------------------|---------------------|-----------------------|
| Deuda pública interna      | 441.220             | 424.862               |
| Deuda pública externa      | 470.791             | 498.716               |
| <b>Total deuda pública</b> | <b>912.011</b>      | <b>923.578</b>        |

Fuente: CONSULTORIA COLOMBIANA. Informe pasivos de Emcali EICE ESP, informe final. Santiago de Cali, 2000. p. 30

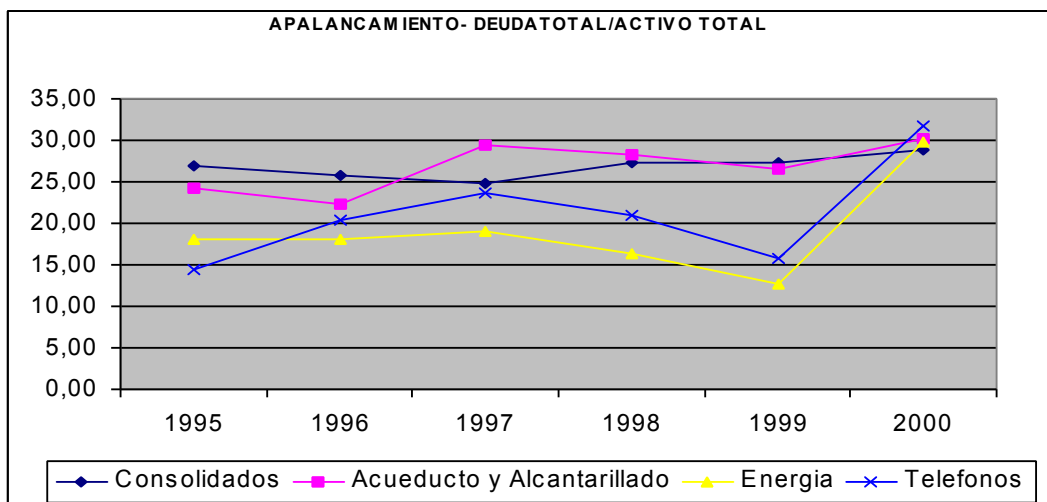
Bajo estas condiciones, la insostenible situación financiera de la empresa se refleja en la falta de liquidez (ver cuadro 4) para cumplir con las obligaciones no operativas. Este hecho impide que se adelanten las inversiones mínimas requeridas en mantenimiento, reposición y adecuación de la infraestructura para la continuidad en la prestación de los servicios.

**- Apalancamiento**

**Cuadro 5. Deuda total / Activo total – en millones de pesos a precios constantes de 2005**

|                  | <b>1995</b> | <b>1996</b> | <b>1997</b> | <b>1998</b> | <b>1999</b> | <b>2000</b> |
|------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>EMCALI</b>    | 26,89       | 25,74       | 24,77       | 27,29       | 27,23       | 28,76       |
| <b>ACU.ALCAN</b> | 24,24       | 22,37       | 29,48       | 28,26       | 26,55       | 30,27       |
| <b>ENERGIA</b>   | 18,06       | 18,02       | 19,04       | 16,26       | 12,62       | 29,84       |
| <b>TELEFONOS</b> | 14,50       | 20,39       | 23,68       | 21,02       | 15,74       | 31,75       |

**Grafico 12. Apalancamiento – en millones de pesos a precios constantes de 2005**

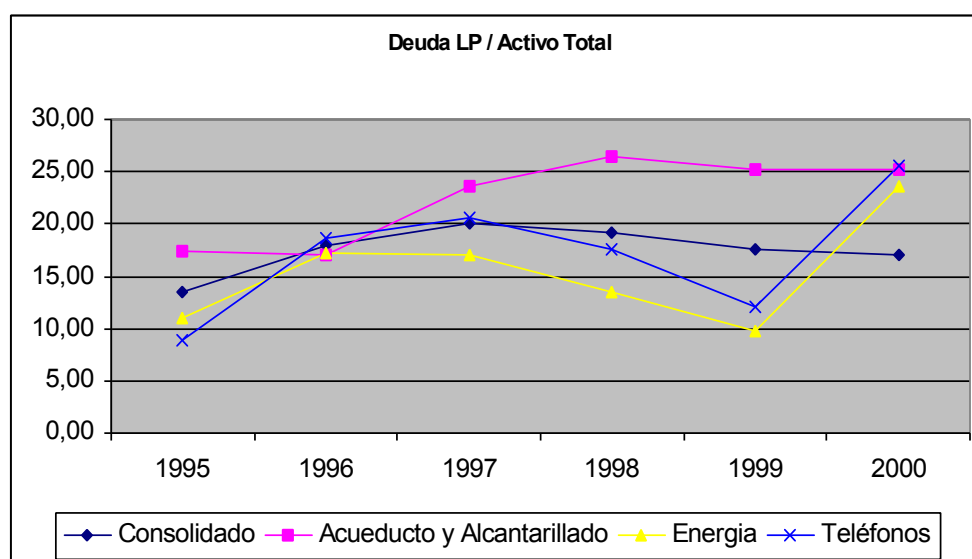


El indicador del apalancamiento, en términos del activo, presenta un crecimiento en el periodo 1997-1998, pasando de un 24.77% a un 27.29%. Si se considera que los activos sirven como respaldo para obtener más créditos con los cuales apalancarse y prepagar las obligaciones, en caso que no se pueda responder con los flujos como se esperaba, se puede decir que el aumento del indicador compromete en 2,52 puntos porcentuales los activos de la empresa para responder por la deuda, a razón de un aumento en las deudas de un 55% en este periodo. Sin embargo para el periodo 1998-1999, se produce una reducción mínima de este ratio. Para el año 2000, se presenta un crecimiento significativo del nivel de deuda de la empresa como de las tres unidades de negocios que la componen.

**Cuadro 6. Deuda LP / Activo Total – en millones de pesos a precios constantes de 2005**

|                  | 1995  | 1996  | 1997  | 1998  | 1999  | 2000  |
|------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| <b>EMCALI</b>    | 13,58 | 18,00 | 20,04 | 19,16 | 17,59 | 16,98 |
| <b>ACU.ALCAN</b> | 17,38 | 17,10 | 23,66 | 26,48 | 25,25 | 25,18 |
| <b>ENERGIA</b>   | 10,94 | 17,16 | 16,96 | 13,47 | 9,78  | 23,58 |
| <b>TELEFONOS</b> | 8,92  | 18,58 | 20,54 | 17,51 | 12,04 | 25,52 |

**Grafico 13. Apalancamiento LP – en millones de pesos a precios constantes de 2005**

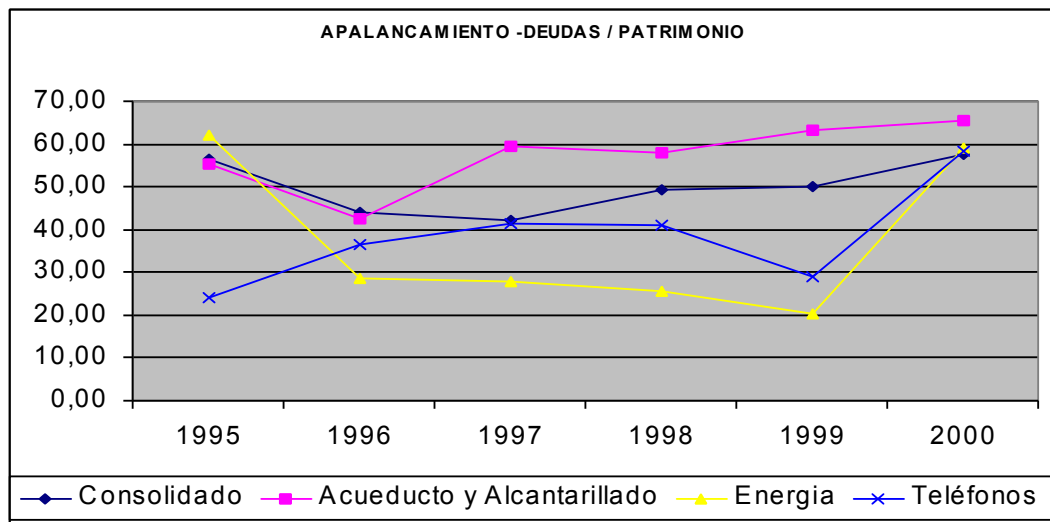


En cuanto al indicador del Apalancamiento, medido por medio de la deuda a largo plazo y el activo, se observa un descenso del nivel de endeudamiento, para el periodo comprendido entre los años 1997-1999. Pero para el periodo 1999-2000, vuelve a crecer este ratio en lo que tiene que ver con los negocios, para el consolidado de la Empresa el año de mayor nivel fue 1997 con un 20.04%, en el 2000 presenta un descenso este ratio con un 16.98%, esto significa para la empresa una reducción en sus obligaciones a largo plazo (27%) y una mayor capacidad en sus activos para responder a este tipo de obligaciones.

**Cuadro 7. Deuda / Patrimonio – en millones de pesos a precios constantes de 2005**

|                  | 1995  | 1996  | 1997  | 1998  | 1999  | 2000  |
|------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| <b>EMCALI</b>    | 56,37 | 44,22 | 42,25 | 49,47 | 50,23 | 57,55 |
| <b>ACU.ALCAN</b> | 55,14 | 42,57 | 59,43 | 57,93 | 63,20 | 65,38 |
| <b>ENERGIA</b>   | 62,24 | 28,55 | 27,93 | 25,69 | 20,50 | 59,18 |
| <b>TELEFONOS</b> | 24,16 | 36,43 | 41,42 | 41,18 | 28,82 | 58,17 |

**Grafico 14. Apalancamiento del Patrimonio – en millones de pesos a precios constantes de 2005**



El indicador del Apalancamiento en términos del Patrimonio, presenta un comportamiento inconstante y muy fluctuante, ya que para el periodo 1997-1998 presenta un aumento significativo en lo que respecta al consolidado, mientras que para el periodo 1998-1999 tiende de nuevo a la aumento pero demasiado leve y nuevamente, para el periodo 1999-2000 presenta un gran crecimiento llegando a un 57.55%.

Por medio del análisis financiero realizado a EMCALI, se puede concluir que es una empresa con un alto nivel de endeudamiento, el cual difícilmente se puede financiar por medio de su actividad económica. Teniendo en cuenta además la

enorme cuantía de sus costos y gastos para sus operaciones, que año tras año tienden a crecer.

## 8.2 LIQUIDEZ

**Cuadro 8. Liquidez 1995-2000. En millones de pesos a precios constantes de 2005**

|                  |                                      | LIQUIDEZ  |           |           |           |           |            |
|------------------|--------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|
|                  |                                      | 1995      | 1996      | 1997      | 1998      | 1999      | 2000       |
| <b>EMCALI</b>    | RAZON CTE.(ACT.CTE./PASIVO CTE.)     | 1,27      | 1,19      | 1,28      | 0,74      | 0,91      | 0,78       |
|                  | PRUEBA ACIDA (ACT.CTE-INVENT/PAS CT) | 0,57      | 0,57      | 0,69      | 0,57      | 0,85      | 0,77       |
|                  | K DE TRABAJO (ACT.CTE-PAS CT)        | 14977,25  | 15671,64  | 25774,57  | -46425,40 | -28365,87 | -105781,20 |
| <b>ACU.ALCAN</b> | RAZON CTE.(ACT.CTE./PASIVO CTE.)     | 0,50      | 0,34      | 0,39      | 0,87      | 0,73      | 0,52       |
|                  | PRUEBA ACIDA (ACT.CTE-INVENT/PAS CT) | 0,30      | 0,20      | 0,29      | 0,72      | 0,70      | 0,51       |
|                  | K DE TRABAJO (ACT.CTE-PAS CT)        | -21104,16 | -50533,08 | -58917,32 | -5892,15  | -50096,86 | -51541,81  |
| <b>ENERGÍA</b>   | RAZON CTE.(ACT.CTE./PASIVO CTE.)     | 0,95      | 0,82      | 0,96      | 0,79      | 0,80      | 0,21       |
|                  | PRUEBA ACIDA (ACT.CTE-INVENT/PAS CT) | 0,60      | 0,52      | 0,63      | 0,68      | 0,77      | 0,20       |
|                  | K DE TRABAJO (ACT.CTE-PAS CT)        | -1059,96  | -5812,56  | -966,32   | -15278,14 | -30364,69 | -174686,13 |
| <b>TELEFONOS</b> | RAZON CTE.(ACT.CTE./PASIVO CTE.)     | 1,33      | 1,52      | 1,02      | 1,82      | 1,47      | 1,81       |
|                  | PRUEBA ACIDA (ACT.CTE-INVENT/PAS CT) | 0,49      | 0,78      | 0,37      | 1,57      | 1,39      | 1,81       |
|                  | K DE TRABAJO (ACT.CTE-PAS CT)        | 8327,22   | 21265,14  | 1038,70   | 53255,10  | 65323,18  | 120966,89  |

Debido al alto nivel de endeudamiento y a decisiones desacertadas llevaron a la empresa a presentar problemas de liquidez, bajo el siguiente análisis:

**Razón Corriente:** muestra que la empresa esta presentando problemas para cumplir con sus obligaciones en el corto plazo, puesto que su liquidez esta bastante alejada de 2 que es considerado como el valor optimo. De los negocios, Energía es el que presenta el nivel más bajo a lo largo del periodo.

**Prueba Acida:** por ser una empresa de servicios, los inventarios son mínimos es por eso que este indicador es similar al corriente.

**Capital de Trabajo:** lo que tiene que ver con esta razón, muestra que en los años 1998,1999 y 2000 la empresa no estaba en condiciones hipotéticamente hablando de responder con los activos corrientes en la eventualidad que

tuviera que cancelar la totalidad de sus deudas. De los negocios el que se encuentra en un buen nivel es teléfonos, no presenta problemas con su capital de trabajo, caso contrario se presenta con acueducto y alcantarillado, y energía, su capital de trabajo es negativo a lo largo del periodo.

### 8.3 RENTABILIDAD

**Rentabilidad de Emcali en el periodo 1995-2000.** Los indicadores en la gráfica que aparece a continuación presenta la rentabilidad de los activos (utilidad neta/activos) y del patrimonio (utilidad neta /patrimonio). Estas rentabilidades expresan la retribución porcentual que obtiene la compañía por sus inversiones en activos, por lo que se constituyen en importantes indicadores del retorno de la inversión de EMCALI.

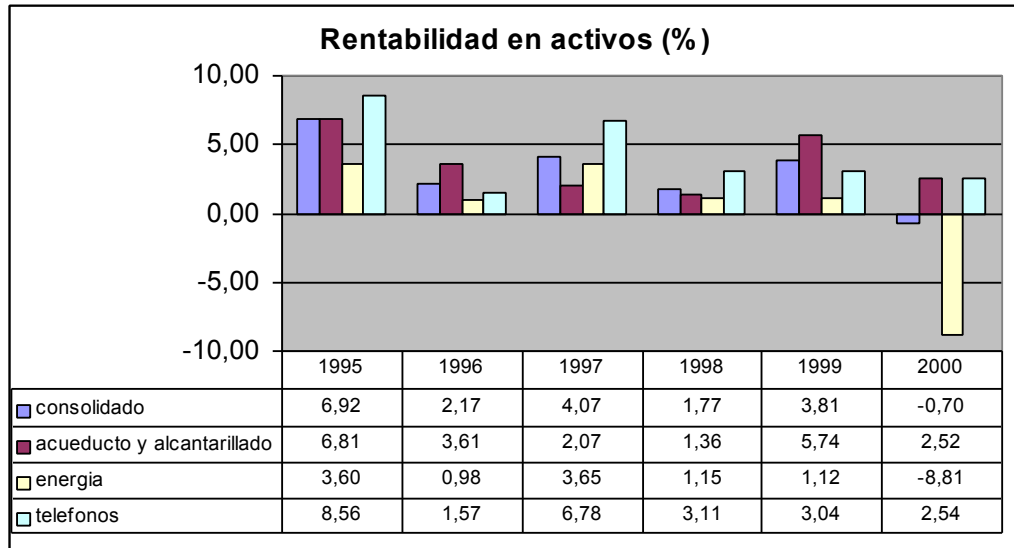
**Cuadro 9. Total Activos – en millones de pesos a precios constantes de 2005**

| TOTAL ACTIVOS    |         |         |           |           |           |           |
|------------------|---------|---------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|                  | 1995    | 1996    | 1997      | 1998      | 1999      | 2000      |
| <b>EMCALI</b>    | 370.304 | 974.611 | 1.544.054 | 2.112.770 | 3.173.756 | 3.443.533 |
| <b>ACU.ALCAN</b> | 160.426 | 372.500 | 589.488   | 799.642   | 1.297.446 | 1.423.737 |
| <b>ENERGIA</b>   | 78.874  | 343.889 | 504.734   | 660.696   | 962.617   | 977.701   |
| <b>TELEFONOS</b> | 131.629 | 254.141 | 449.832   | 592.303   | 913.692   | 1.042.093 |

**Cuadro 10. Total Patrimonio – en millones de pesos a precios constantes de 2005**

| TOTAL PATRIMONIO |         |         |         |           |           |           |
|------------------|---------|---------|---------|-----------|-----------|-----------|
|                  | 1995    | 1996    | 1997    | 1998      | 1999      | 2000      |
| <b>EMCALI</b>    | 176.655 | 567.255 | 879.307 | 1.165.746 | 1.638.747 | 1.720.941 |
| <b>ACU.ALCAN</b> | 70.537  | 195.749 | 292.420 | 390.146   | 54.5095   | 659.193   |
| <b>ENERGÍA</b>   | 22.883  | 217.086 | 344.022 | 418.108   | 592.728   | 492.932   |
| <b>TELEFONOS</b> | 83.235  | 154.418 | 257.108 | 296.680   | 498.973   | 568.814   |

**Grafico 15. Rentabilidad del Activo – en millones de pesos a precios constantes de 2005**

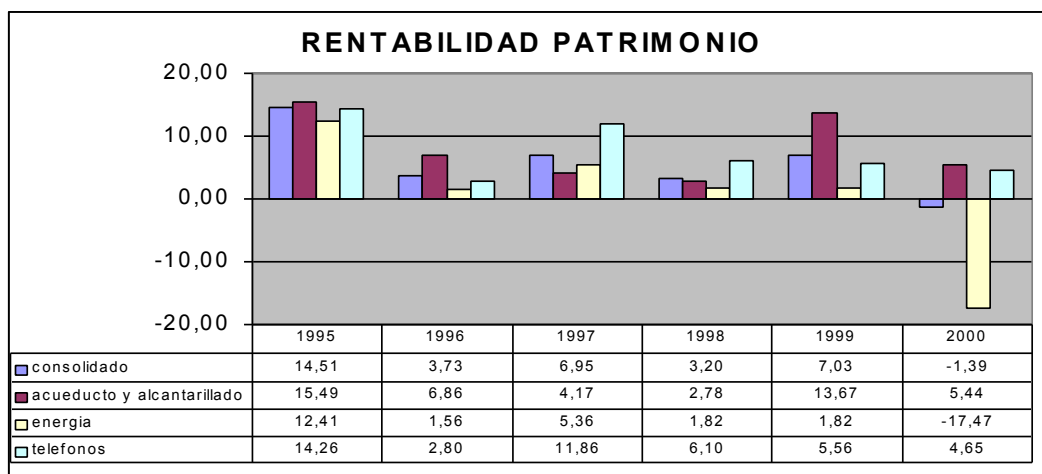


Se observa, entonces, que el año con rentabilidad más baja para estos indicadores coinciden en el 2000, cuando la utilidad neta disminuyó con respecto al año anterior en un -121% del consolidado, un -52% en Acueducto y Alcantarillado, un -899% en Energía y un -5% en teléfonos. Demostrando con este indicador que la empresa muestra el grado de ineficiencia en el uso de los recursos que tiene la empresa en sus activos, en otras palabras se están aprovechando mal los recursos, sobretudo el negocio de Energía en el 2000 que presenta una rentabilidad sobre sus activos de -8.81%, seguida por el consolidado que termina con un indicador de -8.81% para el mismo año.

Podemos citar algunas de las causas para que se den estos resultados: i) situación económica del país y del valle del cauca, ii) baja en el consumo por la situación antes mencionada, por campañas educativas, por la sustitución con gas y pérdida de clientes; iii) la devaluación que hace más cara la deuda externa, iv) bajo nivel de inversión, entre otros, v) altos costos y aumento en mayor magnitud que los ingresos.



**Grafico 16. Rentabilidad del Patrimonio – en millones de pesos a precios constantes de 2005**



El comportamiento de la rentabilidad del patrimonio es muy similar al del activo, donde el año mas negativo fue el 2000, de pronto en lo que se diferencia es que los porcentajes son un poco más altos. Emcali en este punto (año 2000) no representa rentabilidad para la inversión, sobretodo el negocio de energía.

#### **8.4 UTILIDADES POR NEGOCIOS**

- **Estructura de los ingresos y gastos en conjunto.** En el 2000 la empresa tuvo ingresos brutos por \$804.132 millones, distribuidos por negocio de la siguiente forma: 44% energía, 26% acueducto y alcantarillado, 30% telecomunicaciones.

Los ingresos totales presentan un crecimiento constante, el cual no refleja la evolución en cada servicio. Los ingresos de energía han disminuido debido a la pérdida de usuarios no regulados y al comportamiento de las tarifas, mientras los ingresos del negocio de telecomunicaciones se duplicaron durante el período.

A continuación se presentan los ingresos y gastos de cada una de las unidades de negocios y su utilidad en el periodo:

**- Ingresos y gastos del sector energía (1995-2000).** Las actividades claves en la comercialización y distribución de energía durante el 2000 fueron:

-Como agentes comercializadores compra y venta en el mercado nacional.

-Distribución local de la energía en los municipios de Cali, Yumbo y redes de distribución en Puerto Tejada.

-Mantenimiento y reposición del alumbrado publico por encargo del municipio.

Las actividades claves en la generación durante el año 2000 fueron:

-Comercialización en grandes bloques de Energía en el mercado, actuando como agente mayorista.

-Ofrecer en bolsa de energía la disponibilidad de generación de Termoemcali en el mercado a corto plazo.

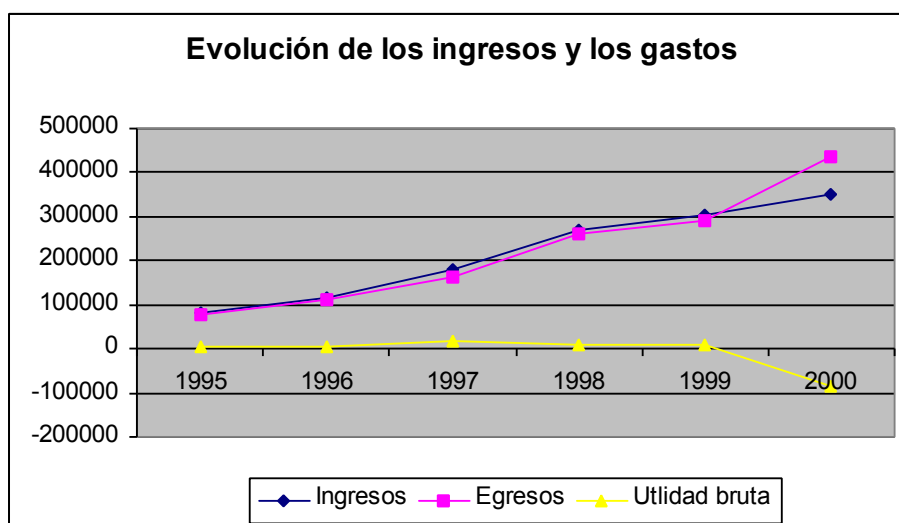
En cuanto a las ventas de energía, se evidencia un crecimiento constante durante el periodo, y un crecimiento de los gastos muy similar, lo que se traduce en bajos niveles de rentabilidad como lo muestra la grafica 12. El año más crítico es el 2000 donde los egresos superan a los ingresos en un 25%, dejando como resultado un déficit de 86.112 millones.

La participación del sector de energía en el total de los ingresos de Emcali se sitúa cerca al 52%, con el nivel más bajo en 1999 con un 38%.

**Cuadro 11. Ingresos y Gastos del negocio de Energía 1995-2000. En millones de pesos a precios constantes de 2005**

|                      | 1995         | 1996         | 1997          | 1998         | 1999          | 2000           |
|----------------------|--------------|--------------|---------------|--------------|---------------|----------------|
| Ingresos             | 80.034       | 116.804      | 181.102       | 269.757      | 301.620       | 351.153        |
| Egresos              | 77.195       | 112.313      | 162.103       | 262.081      | 290.848       | 437.265        |
| <b>Utilidad neta</b> | <b>2.839</b> | <b>3.383</b> | <b>18.443</b> | <b>7.624</b> | <b>10.772</b> | <b>-86.112</b> |

**Grafico 17. Evolución Ingresos y Gastos de la Unidad de Negocios de Energía a precio constantes 2005**



**Cuadro 12. Participación del negocio de Energía en los ingresos totales 1995-2000.**

| <b>Participación de los ingresos por energía en los ingresos totales a precios constantes del 2005</b> |            |
|--|------------|
| <b>1995</b>  | <b>52%</b> |
| <b>1996</b>  | <b>49%</b> |
| <b>1997</b>  | <b>48%</b> |
| <b>1998</b>  | <b>52%</b> |
| <b>1999</b>  | <b>38%</b> |
| <b>2000</b>  | <b>44%</b> |

**- Ingresos y gastos del sector de acueducto y alcantarillado.** La empresa presta el servicio de acueducto en las áreas urbanas de Cali y Yumbo y en el sector de Juanchito (Municipio de Candelaria), en el año 2000 contaba con unos 418.000 usuarios y con una cobertura de 96% en 2000. La empresa presta el servicio de alcantarillado en la zona urbana de Santiago de Cali y contaba en ese mismo año con 405.000 usuarios que corresponden a una cobertura de 99,5%.

La infraestructura para el suministro de agua potable está compuesta por cuatro plantas de tratamiento con una capacidad máxima conjunta de 10,9 m<sup>3</sup>/s. Se considera que la infraestructura existente es suficiente para atender la demanda hasta el 2020. El sistema de distribución consta de redes matrices, estaciones de bombeo, tanques de almacenamiento y compensación y conducciones de distribución secundaria. Se estima que el 35 % de la red de distribución requiere la ejecución de un programa de reposición. La mayor parte del sistema de alcantarillado es combinado, y se cuenta con una red que incluye pozos de inspección, cámaras de caída y estaciones de bombeo.

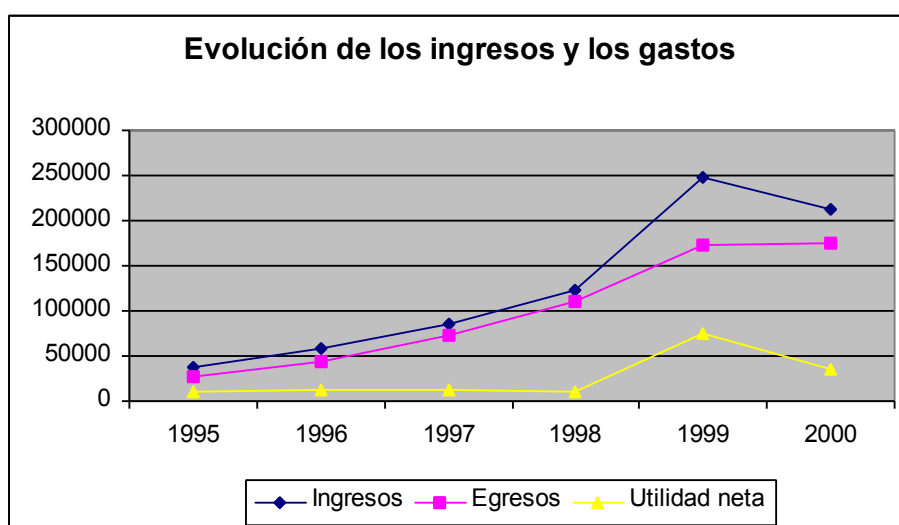
En lo que tiene que ver con los ingresos de esta unidad de negocios se puede afirmar que su crecimiento fue constante entre 1995 y 1999, en este último creció en un 102.91% con relación al año anterior, gracias a esto las utilidades presentaron un crecimiento positivo de 585% con respecto a 1998, al año siguiente presentó un descenso de 14.53%. Los egresos a diferencia de los de energía en el mismo periodo, tuvieron un comportamiento normal dentro de los límites permitiendo obtener buenos resultados en las utilidades.

Su participación en los ingresos totales de la empresa, prácticamente fueron el 50% de la participación de energía a lo largo del periodo, oscilo entre el 23% y el 31%.

**Cuadro 13. Ingresos y Gastos del negocio de Acueducto y Alcantarillado 1995-2000. En millones de pesos a precios constantes de 2005**

|                      | 1995          | 1996          | 1997          | 1998          | 1999          | 2000          |
|----------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Ingresos             | 37.983        | 57.536        | 85.039        | 122.074       | 247.704       | 211.722       |
| Egresos              | 27.057        | 42.743        | 72.505        | 110.275       | 173.178       | 175.888       |
| <b>Utilidad neta</b> | <b>10.926</b> | <b>13.430</b> | <b>12.183</b> | <b>10.865</b> | <b>74.526</b> | <b>35.834</b> |

**Grafico 18. Evolución Ingresos y Gastos de la Unidad de Negocios de Acueducto y Alcantarillado a precio constantes 2005**



**Cuadro 14. Participación del sector de Acueducto y Alcantarillado en los ingresos totales 1995-2000.**

| <b>Participación de los ingresos por acueducto y alcantarillado en los ingresos totales a precios constantes del 2005</b> |            |
|---|------------|
| <b>1995</b>   | <b>25%</b> |
| <b>1996</b>   | <b>24%</b> |
| <b>1997</b>   | <b>23%</b> |
| <b>1998</b>   | <b>24%</b> |
| <b>1999</b>   | <b>31%</b> |
| <b>2000</b>   | <b>26%</b> |

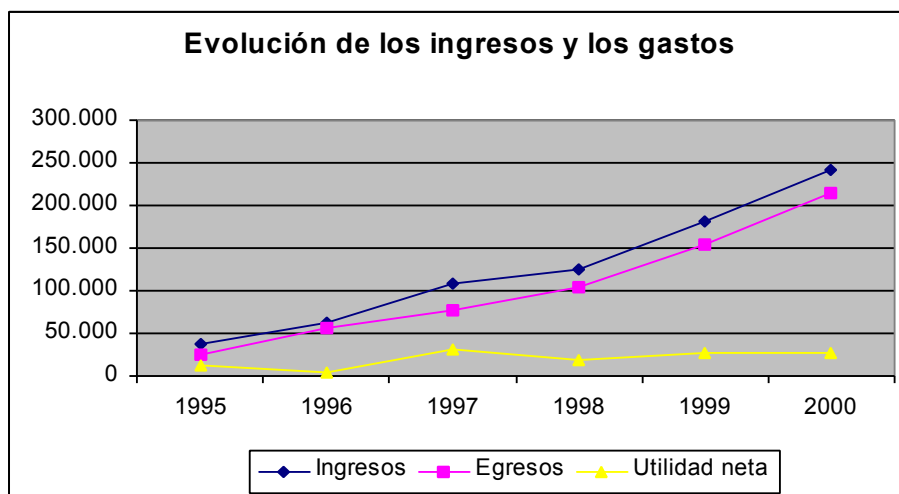
- **Ingresos y gastos del sector Telecomunicaciones.** Dentro del portafolio ofrecido directamente por la empresa encuentran: telefonía básica local conmutada, de larga distancia Nacional e Internacional, telefonía móvil y móvil rural y actividades conexas, complementarias y afines.

En cuanto a las ventas registradas por las telecomunicaciones en este periodo, se puede decir que tuvo un crecimiento constante entre 36.911 millones en 1995 y 240.745 millones al 2000, pero al ir los egresos paralelos a estos, no se nota un buen nivel en las utilidades. Su participación dentro del total de ingresos de la empresa se comportó de igual manera que en la anterior unidad de negocios, entre un 23% y un 30% respectivamente.

**Cuadro 15. Ingresos y Gastos del negocio de Telecomunicaciones 1995-2000. En millones de pesos a precios del 2005**

|                      | 1995          | 1996         | 1997          | 1998          | 1999          | 2000          |
|----------------------|---------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Ingresos             | 36.911        | 62.083       | 108.899       | 125.621       | 181.290       | 240.745       |
| Egresos              | 25.041        | 56.405       | 76.941        | 103.260       | 153.524       | 214.189       |
| <b>Utilidad neta</b> | <b>11.870</b> | <b>4.324</b> | <b>30.484</b> | <b>18.088</b> | <b>27.767</b> | <b>26.470</b> |

**Grafico 19. Evolución Ingresos y Gastos de la Unidad de Negocios de Telecomunicaciones a precio constantes 2005**

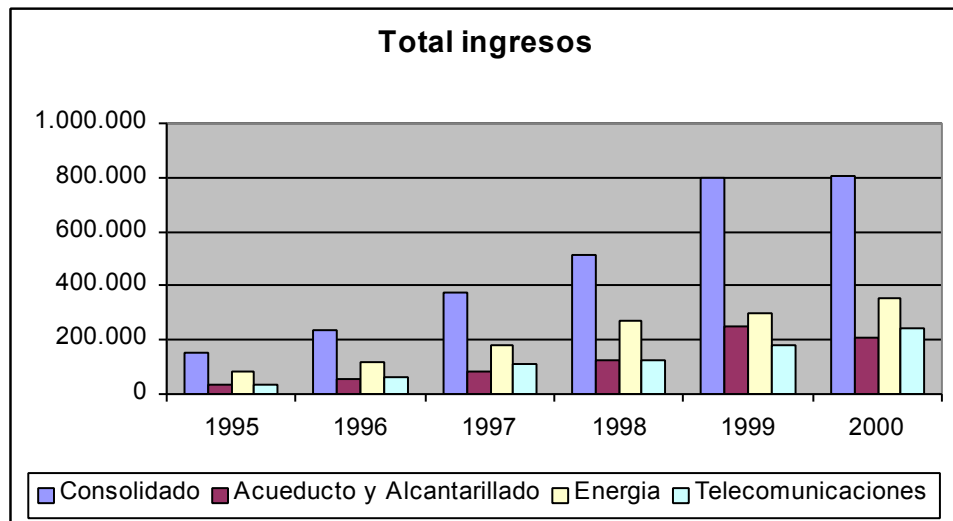


**Cuadro 16. Participación del negocio de Telecomunicaciones en los ingresos y Gastos 1995-2000.**

| <b>Participación de los ingresos por Telecomunicaciones en los ingresos totales a precios constantes del 2005</b> |            |
|---|------------|
| <b>1995</b>   | <b>24%</b> |
| <b>1996</b>   | <b>26%</b> |
| <b>1997</b>   | <b>29%</b> |
| <b>1998</b>   | <b>24%</b> |
| <b>1999</b>   | <b>23%</b> |
| <b>2000</b>   | <b>30%</b> |

**Total ingresos de la Empresa**

**Grafico 20. Total ingresos – en millones de pesos a precios constantes de 2005**



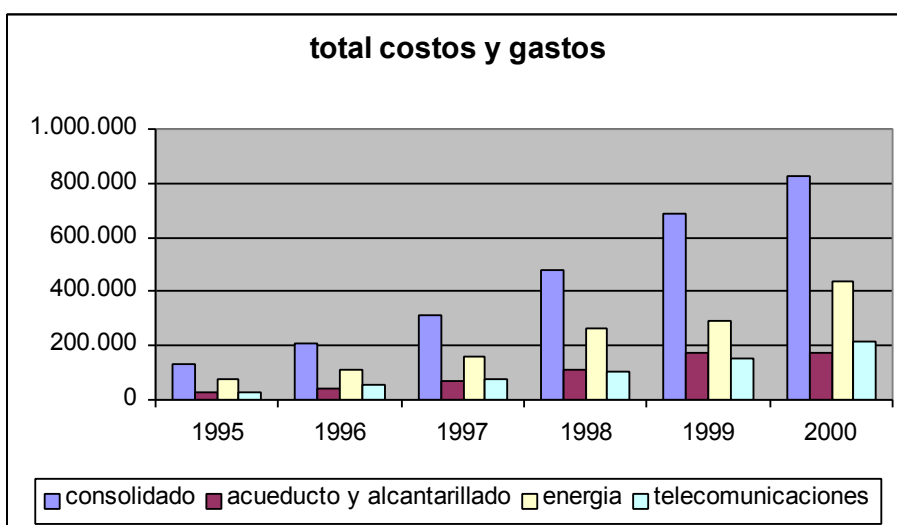
**Cuadro 17. Variación de los ingresos – en millones de pesos a precios constantes de 2005**

|                  | 1995-1996 | 1996-1997 | 1997-1998 | 1998-1999 | 1999-2000 |
|------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <b>EMCALI</b>    | 53%       | 59%       | 38%       | 55%       | 0%        |
| <b>ACU.ALCAN</b> | 51%       | 48%       | 44%       | 103%      | -15%      |
| <b>ENERGÍA</b>   | 46%       | 55%       | 49%       | 12%       | 16%       |
| <b>TELEFONOS</b> | 68%       | 75%       | 15%       | 44%       | 33%       |

Los ingresos tuvieron un buen comportamiento en lo corrido del periodo como se observa en el siguiente grafico que, en general la grafica nos muestra a las unidades de negocios, con un crecimiento del ingreso de un 419% a lo largo de los cinco años, a excepción de Acueducto y Alcantarillado que registro un descenso entre 1999 y 2000, con una variación de -15%, equivalente a una diferencia de \$ 49.533 millones de pesos, para tener en cuenta que Energía es el de mas participación con relación a los otras unidades de negocios, alcanzando su nivel mas alto se presenta en el 2000 con un 44% sobre el total

### Total Egresos de la Empresa

**Grafico 21. Total Egresos – en millones de pesos a precios constantes de 2005**





El total de los egresos (total costos y gastos), nos muestra un comportamiento creciente y sostenido en su conjunto, agudizando la situación en el año 2000, llegando el consolidado a estar en los \$ 827.342 millones de pesos, que comparándolo con el primer año del periodo (1995), existe una variación o un aumento del 540%. Es importante destacar que la unidad de negocios que más participación tiene al igual que en los ingresos es Energía.

## 8.5 UTILIDADES NETAS DE EMCALI EICE ESP

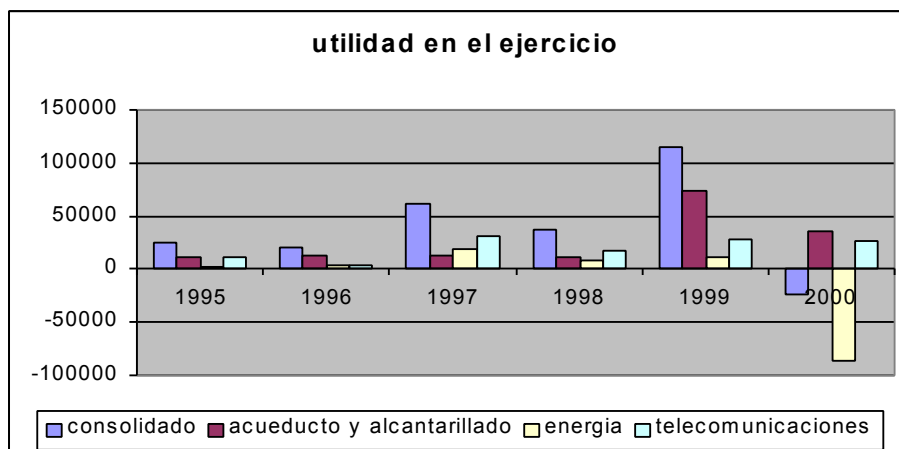
Como era de suponerse las utilidades netas reflejan el comportamiento tanto de los ingresos como el de los egresos de la empresa, donde los ingresos no fueron lo suficientemente amplios como para contrarrestar el vertiginoso excesivo crecimiento de los gastos. En 1999 se observa un incremento importante en las utilidades de un 209% con relación al año inmediatamente anterior, estamos hablando de una diferencia de \$ 77.871 millones de pesos.

En el año 2000 se presenta el nivel mas bajo del consolidado de la empresa en las utilidades con un déficit de \$ -23.939 millones de pesos, donde la mayor participación de este déficit lo tiene el negocio de Energía con un 360% que equivalen a \$-86.112 millones.

**Cuadro 18. Utilidad Neta – en millones de pesos a precios constantes de 2005**

| UTILIDAD<br>NETA | 1995   | 1996   | 1997   | 1998   | 1999   | 2000    |
|------------------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|
| <b>EMCALI</b>    | 25635  | 21138  | 61109  | 37347  | 115218 | -23939  |
| <b>ACU.ALCAN</b> | 10.926 | 13.430 | 12.183 | 10.865 | 74.526 | 35.834  |
| <b>ENERGÍA</b>   | 2.839  | 3.383  | 18.443 | 7.624  | 10.772 | -86.112 |
| <b>TELEFONOS</b> | 11.870 | 4.324  | 30.484 | 18.088 | 27.767 | 26.470  |

**Grafico 22. Utilidad neta – en millones de pesos a precios constantes de 2005**



## 8.6 INDICADORES DE GESTIÓN

Puesto que fue difícil conseguir información sobre este tema, solo podemos advertir que, después que se decidiera por centralizar de nuevo la estructura organizacional no existe una medición exacta entre 1995 y 1998 debido a los procesos para adaptarse de una gerencia a otra. Entre 1999 y 2000 se pudo determinar que en el corporativo hubo una centralización de las funciones de la cadena de valor de los servicios como fueron, entre otras, la facturación, el recaudo, el mercadeo, la atención de quejas.

Diversos elementos han sido considerados como críticos en el desarrollo de la gestión de la Empresa en este periodo. Estos elementos incluyen las características del mercado, la estructura de las tarifas, la eficiencia de la prestación de los servicios, la gestión de la Empresa, el nuevo entorno de competencia, los proyectos PTAR y Termoemcali, la estructura de costos laborales, el pasivo pensional y el nivel de endeudamiento, condiciones que en conjunto establecen escenarios de falta de liquidez para Emcali.

De otra parte las limitaciones económicas vividas durante el año 2000 afectaron la gestión de las labores de apoyo, tales como disponibilidad de contratación oportuna, la compra de materiales y medidores, la disponibilidad de vehículos por su antigüedad, herramientas etc., la gestión externa para la recuperación de inversión y el apoyo informático, por lo que las ineficiencias en dichas áreas no pudieron ser evaluadas de manera normal.

## **9 RESUMEN (1995-2000)**

Cali, con un poco más de dos millones quinientos mil habitantes, pasó de ser un pequeño caserío a ser una de las más importantes ciudades del sur – occidente Colombiano, donde se demandan a diario toda clase de servicios públicos, entre estos los denominados servicios públicos domiciliarios, según lo dispuesto por la Ley 142, la misma que regula a este sector de la economía desde 1994.

Las Empresas Municipales de Cali - Emcali, que creció a la par con el desarrollo de la región y la ciudad, y que después de dos décadas de errados planteamientos para manejo de la empresa. La organización de la empresa no fue flexible y no pudo dar una respuesta oportuna a los retos planteados por el modelo de la ley 142 de 1994, en cuanto a la promoción de la eficiencia empresarial y de la competencia para beneficiar a los usuarios. La débil gobernabilidad de la empresa se vio reflejada en la continua participación del Sindicato en la toma de decisiones, lo que condujo al retraso o a la no ejecución de acciones que permitieran conducir a la empresa a un escenario de sostenibilidad, adicionalmente el fisco municipal que se encontraba en problemas agudos, pues además de ser dueño nominal, era también el principal deudor de las empresas, igualmente existía un actuar municipal en lo referente a la influencia política sobre los planes de acción y la transferencia de fondos. Los procesos de selección de personal bajo criterios no técnicos dificultaron contar con la capacidad y competencias del recurso humano que la gestión de la empresa requería.

Adicionalmente, la complejidad de la empresa y la rigidez de la organización limitaron el avance de las acciones que se adelantaban para lograr su viabilidad. Estas limitaciones se presentaban de manera simultánea con los problemas técnicos, financieros y organizacionales.

En lo que tiene que ver con su situación financiera, presentó déficit en las utilidades del último año del periodo por \$ 23.939 millones de pesos (a pesos constantes de 2005), afectando la rentabilidad tanto de los activos como del patrimonio. Como ya se dijo alto nivel de endeudamiento determinado por el apalancamiento financiero y un considerable nivel de gastos.

El endeudamiento en este periodo es uno de los indicadores más crítico, su mayor concentración estuvo en la deuda a largo plazo entre un 71% y un 85% con respecto al total de los pasivos del periodo, donde es Acueducto y Alcantarillado el de mayor participación entre 37% y 62% respectivamente. La mayor parte de los ingresos provinieron del negocio de energía correspondiéndole entre un 32% y un 52% del total de los ingresos, lo mismo ocurrió con el total de los egresos de la empresa, es energía quien más participación tuvo, pero en un grado más alto con respecto a los ingresos, en el orden de un 42% y 60% respectivamente. En el año 2000 este negocio fue el único que presentó pérdidas del orden de los \$ 86.112 millones (a pesos constantes 2005).

Cada uno de estos acontecimientos antes descritos reveló desde sus inicios problemas graves de planteamiento para la solución a los problemas que fueron surgiendo, llevando a la empresa a tomar decisiones erradas como el cambio de la estructura organizacional que no fue la adecuada, y la descapitalización de la empresa por falta de gestión empresarial en resolver problemas de índole financiero que se fueron acumulando hasta provocar la crisis de la Empresa. A raíz de estos problemas que presentaba Emcali, se puso en riesgo el garantizar la prestación de los servicios públicos, fue

necesaria su intervención con el fin de lograr su capitalización y su viabilidad, apelando a nuevos planteamientos para cumplir con dichos objetivos.

## **10. LA INTERVENCION DE EMCALI**

### **10.1. PROCESO DE INTERVENCION**

La toma de posesión fue una medida de intervención cautelar, mediante la cual la autoridad competente, en este caso la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios, asumió la administración de la entidad para contrarrestar los hechos que no le permitieron desarrollar con regularidad su actividad empresarial.

El efecto fundamental de la intervención cautelar es el desplazamiento de los administradores, llámense gerentes, directores, presidentes o representantes legales, toda vez que el interventor designado asumiera las mas amplias funciones administrativas de la institución intervenida y no dependiera de la dirección de la asamblea de accionistas. Lo cual implicaba la suspensión de los estatutos sociales en punto a las disposiciones contractuales que determinarían el régimen de administración de la respectiva persona jurídica.

### **10.2 INTERVENCIÓN, ASPECTOS LEGALES**

A partir del 3 de abril de 2000 EMCALI EICE ESP fue intervenida por la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios, a raíz de su fuerte crisis financiera. El Estado debe llevar dicha intervención, entre otros fines, para garantizar su prestación continua e ininterrumpida los servicios públicos.

Según lo establecido en el artículo 121 de la Ley 142 de 1994 el superintendente de los servicios públicos domiciliarios solicitó los conceptos previos para la toma de posesión a la Comisión de Regulación de Energía y Gas CREG, a la Comisión de Regulación de Telecomunicaciones CRT y a la Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico CRA, los cuales se emitieron de forma favorable mediante oficio MMECREG-0742 del 14 de marzo de 2000, oficio # 1000 RTA 300946 del 27 de marzo del 2000 de la CTR, y resolución CRA 127 del 16 de marzo de 2000 respectivamente. Por medio de la resolución 2536 del 3 de Abril de 2000, se ordenó la toma de posesión para administrar los negocios, bienes y haberes de EMCALI por parte de la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios.

La intervención de EMCALI generó acciones encaminadas a preservar la continuidad de los servicios, aspecto garantizado en el 2000, gracias a la protección que brindó la intervención, ya que no se solucionaron las causas que originaron tal situación, pasando de un déficit de caja en el año 1999 del orden de \$ 150.000 millones a un déficit en el año 2000 del orden de \$ 380.000 millones y cuyo monto era mayor para el año 2001, de no haberse tomado una decisión rápida por parte del Gobierno Nacional quien es quien tiene esta potestad. Cabe destacar, que la crisis de Emcali es de origen financiero y no técnico.

### **10.3 CAUSAS**

De acuerdo con lo anterior y a la resolución 2536 de la SSPD, al 27 de marzo de 2000 la empresa tenía deudas vencidas por \$193.545 millones de 2000. De esta suma, el 21% correspondía a deuda interna, el 46% a proveedores, el 24% a energía, el 7% a deuda externa y el 2% a nómina y créditos de tesorería.

Como causas más visibles para que se hubiese dado la intervención podemos nombrar algunas:



- El total de la deuda creció en un 26% entre el año 1999 y el año 2000, pasó de \$789.075 a \$990.386 millones respectivamente. Para tener una idea mas clara, de 1995 al 2000 la deuda aumento en \$890.797 millones correspondiente a un 894%.
- Con una situación financiera tan crítica la empresa no podía garantizar la prestación de los servicios.
- Un aumento en las cuentas por pagar en el periodo 1999 – 2000, del orden de los \$ 72.015 millones equivalente a una variación del 53%
- Según estudios de factibilidad financiera, la Empresa, no alcanzara su nivel óptimo en el corto plazo.
- La imposibilidad de adquirir créditos frescos no le permite llevar a cabo inversiones, en tecnología, adecuación y mantenimiento de las redes.
- La Empresa no ha sido flexible para enfrentar los retos planteados en el modelo de la Ley 142 de 1994.
- La débil gobernabilidad, que no le permiten a la Empresa alcanzar un mejor escenario para la sostenibilidad.
- El bajo criterio con que se selecciona el personal, afectando la capacidad y competencia del recurso humano.

#### **10.4 GESTIONES REALIZADAS EN RELACIÓN CON LA INTERVENCIÓN<sup>17</sup>**

– Se dispuso de manera inmediata la guarda de los bienes de la intervenida.

---

<sup>17</sup> GRUPO CONSULTOR COLOMBIANO. Informe de gestión y resultados Empresas Municipales de Cali Emcali. Santiago de Cali, 2000. p. 25

- Se notifico la medida de la toma de posesión al público en general, a las autoridades judiciales, administrativas, registrador de instrumentos públicos y entidades de control, para efectos relacionados con la suspensión de pagos, el desembargo de bienes de la empresa y no procedencia de nuevos embargos.
- Se notificó al señor Ministro de Desarrollo, Minas y Energía, Telecomunicaciones, Procurador General de la Nación, Contralor General de la República, Directores de las Comisiones de Regulación y a los Alcaldes de Cali, Yumbo, Jamundí y Pto. Tejada.
- El superintendente de Servicios Públicos le solicitó a al Contraloría General de la Republica acompañar el procesos de intervención mediante figura de control excepcional.
- Se publicó aviso de la intervención en diarios de circulación local.
- Se notifico a los establecimientos de crédito sobre la medida y, específicamente, la suspensión del pago de las obligaciones.

Los pagos se priorizaron así:

- Devolución recaudos a terceros
- Pagos a generadores de energía
- Pagos a proveedores de insumos necesarios para garantizar la prestación de los servicios públicos.
- Pago cuota contrato PPA.
- Pago de nomina por servicios personales

- Pago de transferencias.
- Pago de intereses de bono de deuda interna.
- Servicio de la deuda externa.
- Pago de impuestos nacionales y municipales.

Ante la carencia de recursos, se tomaron las siguientes decisiones con respecto a otros pagos:

- No pago de la deuda interna
- No pago de la deuda de energía causada antes del 4 de abril de 2000
- No pago de la deuda externa, incluyendo la que tiene aval de la nación
- No pago créditos de tesorería
- No pago aportes convencionales a bienestar social
- No pago recaudos de terceros causados antes del 4 de abril de 2000

A partir del 3 de abril de 2000, se inició la administración de EMCALI por parte de la Superintendencia de Servicios Públicos, con un equipo delegado por la Superintendencia conformado por funcionario que hace las veces del Representante Legal de la empresa, equivalente al Gerente General de la empresa EMCALI, apoyado por un grupo de funcionarios por especialidad: jurídica, financiera, acueducto y alcantarillado, energía y telecomunicaciones, informática.

El 28 de marzo de 2000, se nombro una Junta Asesora del Representante Lega, conformada por el Ministro de Desarrollo o su delegado, el Ministro de

Minas y Energía o su delegado, el Ministerio de Comunicaciones o su Delegado y siete miembros principales y sus respectivos suplentes.

**10.4.1 Planeación del proceso de intervención.** Mediante la resolución de toma de posesión de EMCALI, la SSPD designó una Junta asesora para que planteara propuestas de solución a los problemas de la empresa.

**10.4.1.1. Junta asesora.** En septiembre de 2000 la Junta Asesora presentó un informe que contenía una propuesta para viabilizar la empresa<sup>18</sup>. La propuesta fue llamada “Opción Ciudadana” y convocaba a una capitalización de la empresa por parte de los actores ligados directa e indirectamente con ella: usuarios, trabajadores, pensionados, acreedores, proveedores, autoridades locales y la Nación.

Comprendía tres elementos:

- Convocar a acreedores y proveedores a capitalizar una proporción de sus acreencias; a trabajadores activos una proporción de sus prestaciones extralegales; a pensionados una proporción de sus mesadas futuras; y a la comunidad en general un incremento de tarifas de los servicios y una suscripción libre de acciones.
- Vender el control del negocio de telecomunicaciones que, por sus características, es el que corre el mayor peligro de perder valor aceleradamente.
- Entregar en concesión la operación de los activos vinculados a los negocios de energía y acueducto y alcantarillado. Para llevar a cabo estas propuestas, se debía contar con el compromiso y activa participación de las diferentes partes involucradas en la problemática de la empresa. Sin

---

<sup>18</sup> Ibid., p. 30

embargo, este compromiso no se dio y por lo tanto no fue posible la ejecución de la propuesta.

**10.4.2 Mesas de concertación.** La SSPD, con el ánimo de buscar decisiones concertadas sobre la problemática de EMCALI, vinculó a otros actores para que propusieran soluciones a la crisis. Entre estas propuestas se destacaron las realizadas por:

i) la Comisión Accidental convocada por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social; ii) el Sindicato de Trabajadores de EMCALI (SINTRAEMCALI); y iii) la Alcaldía de Santiago de Cali.

Estas propuestas coincidieron en señalar la necesidad de reestructurar:

i) El contrato PPA suscrito con Termoemcali; ii) El crédito externo contratado con el OECF; y iii) Las obligaciones financieras con la banca nacional.

Adicionalmente, compartieron otros puntos como la creación de un patrimonio autónomo para el pago de las mesadas pensionales, adecuación de la nómina a indicadores internacionales de eficiencia, y mejoramiento en la gestión administrativa y comercial de la empresa.

Como continuación de la búsqueda de decisiones concertadas para la problemática de EMCALI, la SSPD trabajó durante 2001 en Mesas de Concertación a las que asistieron representantes del Congreso de la República, la Alcaldía y el Concejo Municipal de Santiago Cali, la Contraloría General de la República, la Procuraduría General de la Nación, el Sindicato, Veedores Ciudadanos, el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, el Departamento Nacional de Planeación y la administración de EMCALI.

**10.4.3 Alcaldía de Santiago de Cali y Sindicato de trabajadores.** A comienzos de 2001, la SSPD decidió involucrar a la nueva administración

municipal en las discusiones sobre la implementación de las propuestas. Al respecto, la alcaldía municipal fue partidaria de una solución que mantuviera la estructura y organización de la empresa.

Esta propuesta involucró los siguientes elementos:<sup>19</sup>

i) Financiación de la PTAR; ii) renegociación del contrato PPA; iii) reestructuración de la deuda financiera interna; iv) constitución de un fondo pensional; v) recuperación de cartera; vi) disminución de pérdidas; vii) renuncia a beneficios extralegales de los trabajadores; y viii) pago oportuno de las facturas por la ciudadanía.

El Sindicato de Trabajadores de EMCALI (SINTRAEMCALI), por su parte, expresó reiteradamente que la empresa se puede viabilizar si se solucionan problemas como Termoemcali y PTAR, se fondea el pasivo pensional, se reestructuran los créditos con la banca nacional, se disminuyen los costos laborales, y se mejora la gestión en aspectos como recuperación de cartera y disminución de pérdidas.

**10.4.3.1 Acuerdos<sup>20</sup>.** En desarrollo del proceso de concertación, el 14 y 29 de enero de 2002 se lograron algunos acuerdos entre la SSPD y la Alcaldía de Santiago de Cali, en los que se destacaron los siguientes puntos:

- Que no es objetivo, ni del gobierno municipal ni del nacional, liquidar la empresa y que por el contrario, se comprometen a avanzar en los distintos escenarios tendientes a fortalecer financiera y patrimonialmente a la empresa.
- Se señalan las acciones que deben adelantar a corto y mediano plazo la gerencia de EMCALI y la alcaldía municipal, algunas con acompañamiento

---

<sup>19</sup> *Ibíd.*, p. 39

<sup>20</sup> *Ibíd.*, p. 41

del Gobierno Nacional, frente a diferentes temas en aras del salvamento financiero de la empresa. Entre los temas se encuentran la reestructuración del PPA con Termoemcali y del crédito externo suscrito con el OECF, la búsqueda de alternativas para la PTAR, la depuración y ajuste del pasivo pensional, la reestructuración administrativa y operativa de la empresa, la revisión y firma de una nueva convención colectiva de trabajo y el cobro de las acreencias a cargo del municipio de Cali.

- Si después de estas acciones se requieren recursos financieros adicionales a los generados internamente por la empresa, la Alcaldía de Santiago de Cali se compromete a la consecución de los mismos.

## **10.5 EL MODELO DE REESTRUCTURACIÓN**

El 2 de abril de 2002 mediante la Resolución No. 004686 la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios, resolvió prorrogar la intervención por un año a partir del 3 de abril de 2002, autorizada mediante Resolución ejecutiva No. 54 del 1 de abril de 2002 firmada por el Presidente de la República.

Posteriormente mediante Resolución No.000141 del 23 de enero de 2003, teniendo en cuenta que para superar las causas que dieron origen a la toma de posesión para administrar se acordó lo siguiente:

- Reestructurar los términos y condiciones del contrato de venta de capacidad y energía realizado entre Termoemcali S.A. ESP y EMCALI SA ESP el 8 de mayo de 1994
- Acordar en vista que la Ley laboral señala que las convenciones colectivas son revisables cuando sobrevengan imprevisibles y graves alteraciones de la normalidad económica, una nueva convención debe tener en cuenta las recomendaciones contenidas en los estudios adelantados de manera que se protejan debidamente los derechos pensionales de los trabajadores de la

entidad y las mesadas pensionales futuras de los trabajadores pensionados, todo lo anterior con las debidas garantías de Ley.

- Reestructurar los términos y condiciones de la deuda con la banca nacional, los proveedores nacionales e internacionales de EMCALI
- Celebrar un acuerdo de pago con el municipio de Cali para el pago de sus acreencias con EMCALI
- Celebrar un acuerdo de capitalización de acreencias en el Fondo de Capitalización Social con los acreedores mencionados en el literal c, así como con la Nación.

**10.5.1 El nuevo modelo de Emcali.** Emcali, que fue el gestor del desarrollo urbano y social de Cali, y que llegó a estar postrada en el estancamiento por la intervención, después de que en el 2000 el alcalde de entonces consideró que no había otra solución para salvar las Empresas Públicas de una inminente "quiebra". Estos años que en prospectiva se convierten en más de 10 en una ciudad capital superpoblada; con la pérdida de industrias se generó desempleo y se ampliaron los cinturones de miseria, desplazamiento, altos costos en los servicios públicos, altos índices de inseguridad, falencias de alumbrado público y carencia del servicio telefónico en los corregimientos, entre otros problemas.

Todo ello, justificó el proceso de intervención de la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios, debido a excesos en convenios que no se podían cumplir; las malas administraciones la postraron ante el sector financiero y bancario, que reclamaron con urgencia la inversión hecha en una empresa que genera grandes ingresos y que aún, a pesar de la crisis y la intervención, es viable y recuperable. Eso ha generado un proceso en el cual están involucrados los acreedores, la Nación, los trabajadores, el municipio y los usuarios, comprometidos en salvar la empresa de la liquidación. Para llegar a una solución se creó la figura del "todos ponen".



En el nuevo convenio de reestructuración se anuló toda posibilidad de intervención del alcalde y del Concejo en las directrices de la entidad, pues como se puede determinar, se ha perdido el control y la dirección, que pasa al manejo de un Comité Ejecutivo conformado por los acreedores, en el cual se acordó que a medida que se les cancele la deuda, estos dejan de ser miembros del comité ejecutivo.

Sin duda alguna, el futuro de EMCALI es uno de los temas que más preocupa a la región. A continuación se hace un resumen de los principales acuerdos a los que llegaron el gobierno local, nacional y los acreedores, dentro del esquema de “Todos ponen”.

Estos acuerdos permitirían que EMCALI siguiera siendo una empresa viable, que se garantizara la realización de inversiones ya previstas y acordadas con los acreedores por \$2.8 billones y permitiría fondar el pago de \$3 billones de pesos de pasivo pensional durante los próximos veinte años. Así mismo, se podrá levantar la intervención de la empresa por parte de la Superintendencia de Servicios Públicos, con lo cual EMCALI volverá al municipio.

**Cuadro 19. Aporte a la reestructuración**

|                           | <b>APORTE A LA REESTRUCTURACIÓN</b>  |
|---------------------------|--|
| <b>Nación</b>             | <b>\$1 billón de pesos</b> aprox. para capitalizar la deuda, teniendo como garantía el FCS (Fondo de Capitalización social)(acuerdos de pago y deuda futura) |
| <b>Acreedores locales</b> | <b>\$360.000 millones</b> , sacrificaron un 35% de su acreencia inicial (Incluye efecto del periodo de gracia y disminución de pretensiones iniciales)       |
| <b>Termoemcali</b>        | <b>\$360.000 millones</b> , sacrifica un 36% de su acreencia inicial. Primer PPA que se renegocia en el país   |
| <b>Municipio</b>          | <b>\$245.000 millones</b> , Firmó acuerdo de pagos para pagar el total de lo adeudado  |
| <b>Usuarios</b>           | <b>\$400.000 millones en 20 años</b> , Vía factura, los usuarios aportarán el 2% del recaudo como inversión  |
| <b>Trabajadores</b>       | <b>\$56.000 millones</b> por renuncias a beneficios durante la vigencia de la convención colectiva, más la disminución en el pasivo pensional                |

Fuente: Nuestra empresa [en línea]. Santiago de Cali: Emcali EICE ESP, 2005. [consultado 19 de febrero, 2006].

Disponible en Internet: <http://www.emcali.com>

- **Nación.** La nación continuará pagando los créditos vigentes de EMCALI con el BID (Banco Interamericano de Desarrollo) y el JBIC (Banco Japonés de Desarrollo, anteriormente OECF) hasta su vencimiento. El crédito con el JBIC corresponde al pago de la PTAR. El aporte de la Nación en términos financieros es de más de US\$ 20 millones anuales en pagos al exterior por los próximos ocho años. El aporte total de la Nación en términos nominales es de \$750.000 millones de pesos aproximadamente; en términos de valor presente y teniendo en cuenta riesgo cambiario el aporte será de \$1 billón en los próximos veinte años.

Adicionalmente, la nación capitalizará los aportes correspondientes al pago de estas deudas en una cuenta especial del Fondo de Capitalización Social, lo cual quiere decir que EMCALI podrá utilizar estos recursos para inversión.

- **Acreedores locales.** Con el proceso se acordó reestructurar acreencias con instituciones locales por más de \$1.1 billones de pesos (sin incluir la deuda garantizada por pagar). La negociación incluyó pactar dos tramos de pago de la deuda con un costo financiero preferencial y a plazos representativamente superiores a los plazos de mercado. El período de gracia otorgado a capital e intereses, contado a partir de marzo de 2003 hasta el 31 de diciembre de 2004, le genera un beneficio a Emcali de \$170 mil millones en intereses. Así mismo, los acreedores disminuyeron sus pretensiones iniciales en más de 142 mil millones. Con lo anterior, los acreedores están sacrificando un 36% de su acreencia inicial a favor de EMCALI.
- **Termoemcali.** La negociación con TERMOEMCALI fue un evento sin precedentes en el país. Por primera vez, se renegociaría un PPA (Contrato de Potencia de Energía) y se convirtió en un EPA (Contrato de Compra de Energía). Bajo la modalidad de PPA, EMCALI le pagaba a TERMOEMCALI aproximadamente \$4.5 millones de dólares mensuales por tener la planta disponible, independiente de si esta despachaba energía o no. Con la renegociación del contrato a un EPA, EMCALI sólo le paga a TERMOEMCALI la energía efectivamente despachada a precios de mercado. Esto significa una rebaja para EMCALI de \$3.0 millones de dólares mensuales. Adicional a lo anterior, la renegociación de este contrato dejó sentado un precedente en el país y abrió la puerta a que, en un futuro, sean renegociados de mutuo acuerdo otros contratos de PPA en el país.
- **Municipio de Cali.** En este caso, el municipio de Cali participó como deudor, no como acreedor. Las negociaciones permitieron que se acordara el pago de \$245 mil millones que le adeuda el municipio a EMCALI, de la siguiente manera: \$34 mil millones mediante la entrega de bienes muebles actualmente en uso por Emcali, \$148 mil millones ya previstos en el programa de ajuste fiscal firmado con los acreedores financieros del

Municipio de Cali, \$ 63 mil millones restantes, a través de una variación al programa de ajuste fiscal acordado con los acreedores para incluir estos recursos. Finalmente, el Municipio se comprometió a destinar el 70% de los recursos provenientes de la ley 715 destinados a cubrir los subsidios futuros e inversiones a largo plazo en los estratos 1, 2 y 3 de la ciudad.

- **Empleados y Pensionados.** En junio de 2003, los trabajadores se comprometieron con el gobierno nacional, a aportar lo siguiente para la salvación de EMCALI:
  - Reducción de la prima de vacaciones de 34 a 30 días
  - Reducción de la prima de Navidad de 31 a 30 días
  - Disminución de la prima de antigüedad entre 2 y 3 días
  - Reducción de los beneficios de salud de \$ 2.094 millones a \$ 1.050 millones
  - El pago de intereses de cesantías pasó de liquidarse sobre un promedio de 4 años a un promedio de 1 año
  - La prima de vacaciones y la prima de antigüedad ya no constituirán factor de salario
  - Reducción del tope anual de becas de \$7.600 millones a \$5.000 millones
  - A partir del 2008, todos los trabajadores oficiales se pensionarán con los regímenes y términos establecidos por la Ley. Para este efecto se definió un periodo de transición hasta el 31 de diciembre de 2007.

Es importante anotar que el dinero que se ahorra EMCALI por la renegociación de esta convención, irá en un título al Fondo de Capitalización Social del cual se hablara más adelante. A partir de Junio de 2015, se pagará a los empleados este aporte, con una tasa de interés del 50% del IPC capitalizable. Lo anterior equivale a un ahorro de cada trabajador durante este período.

- **Usuarios.** El aporte de los usuarios es de 2% de la factura, que irá al Fondo de Capitalización Social. Los usuarios recibirán un título de participación de su aporte, que podrán redimir voluntariamente después de 5 años. El aporte de los usuarios al Fondo será a 20 años, tiempo de duración de la fiducia del Fondo de Capitalización social. Igualmente, será una contribución de los usuarios a los programas de inversión de EMCALI en los estratos 1 y 2, sectores que son los que requieren ampliación de cobertura. En promedio, una factura de EMCALI es de \$45,000 pesos, lo cual significa un promedio de aporte mensual de \$900 pesos para la salvación de la empresa. Se estima que el aporte anual total de los usuarios al Fondo será de \$20.000 millones de pesos.

Lo anterior garantiza una activa participación de la ciudadanía en la solución al problema de la empresa. Adicionalmente, le da instrumentos de gobernabilidad a los ciudadanos, pues a medida que crezca el monto de sus aportes al Fondo de Capitalización Social, tendrán asiento en el Comité Ejecutivo que toma las decisiones.

- **Gobernabilidad de la empresa.** Con la reestructuración propuesta, EMCALI continuará siendo una empresa industrial y comercial del estado. Para garantizar el cumplimiento de los acuerdos establecidos, se definieron los siguientes mecanismos:
  - Un Código de Buen Gobierno, que garantizará prácticas transparentes de gobierno por parte de la empresa y de la administración

- Un plan de gestión que define las metas que Emcali debe alcanzar en indicadores operacionales y financieros
- Un programa de inversiones por \$2.800 millones de pesos y \$600 millones de pesos en 5 años, lo cual permitirá volver a hacer inversión en redes, mantenimiento y ampliación del servicios, lo cual nos e ha hecho en los últimos 5 años.
- Un Fondo de Capitalización Social al que irán todos los aportes y que será administrado por una fiducia para garantizar el manejo transparente de estos recursos
- Una Junta Directiva de nueve miembros (Alcalde – Director, 3 vocales de control, 5 escogidos por concurso público y nombrados por el alcalde) Esta Junta directiva tomará las decisiones relacionadas con el manejo de la empresa, siguiendo las pautas generales del acuerdo de acreedores.
- Un Comité Ejecutivo donde inicialmente participan la Nación, Mincomunicaciones, Bancos, Generadores, Tenedores de bonos y Proveedores. Este comité verificará el cumplimiento del acuerdo y no ejercerá funciones de dirección sobre EMCALI. A medida que EMCALI vaya saldando las deudas con los acreedores, estos saldrán del Comité Ejecutivo y entrarán a formar parte del mismo, la Nación y los usuarios que, en ese momento serán los mayores aportantes al Fondo de Capitalización Social.

Dentro de las funciones que tiene a cargo el Comité Ejecutivo, de acuerdo a lo establecido en la firma del convenio con los acreedores, tenemos algunas: 1- Monitorear el cumplimiento de las obligaciones de Emcali adquiridas en virtud del presente Convenio, del Contrato de Fiducia y del contrato del Fondo de Capitalización Social; 2- Exigir de la Fiduciaria que presente a Emcali las

notificaciones de incumplimientos al convenio y le confiera el Periodo de Cura para que remedie dichos incumplimientos; 3- Hacer seguimiento a la atención de la Deuda Reestructurada de Emcali, 4- Dar su visto bueno a la empresa encargada de la selección de la alta dirección (miembros de la junta directiva, representantes legales y administradores hasta el tercer nivel) de Emcali, al procedimiento de selección que ésta realice y revisar si éste se ha cumplido, dando su visto bueno previo a los respectivos candidatos al nombramiento, 5- Nombramientos para la alta dirección de Emcali, 6- El comité escogerá, los candidatos a presentar al Alcalde o al Gerente General, según corresponda. Entre otras funciones.

El gobierno nacional está cumpliendo el compromiso adquirido con la ciudad de Cali de salvar la empresa y garantizar que esta continúe siendo una empresa industrial y comercial de propiedad del municipio. Lo anterior fue el resultado del esfuerzo conjunto del municipio, la nación, los acreedores, los trabajadores y la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios.

**10.5.2. Desarrollo del Plan de Acción para la recuperación de Emcali.** Este plan tiene la finalidad de identificar y solucionar los problemas más críticos de orden financiero, operativo, administrativo y laboral que aquejan a la empresa.

- **Gastos.** Se tomaron medidas de austeridad con el propósito de reducir los gastos, como también para incrementar los recaudos. Se está trabajando con un presupuesto más equilibrado, donde se han racionalizado las inversiones y mantenimiento.
- **Acuerdos con los prestadores de servicio.** En febrero de 2002 se suscribió por parte de EMCALI un acuerdo para el pago de las obligaciones causadas antes de la intervención, que significó una reducción de la deuda del orden de 39.000 millones con las empresas generadoras de energía que realizan transacciones en el Mercado Mayorista de Energía y con ISAGEN

SA ESP, CHIVOR SA ESP y CORELCA SA ESP con las cuales EMCALI había celebrado contratos bilaterales de suministro de energía.

- **Pensiones.** Como se dijo EMCALI, por pacto convencional, jubila a sus funcionarios con mayores beneficios y menor edad, lo que significa que debe asumir íntegramente la pensión hasta que se cumplan los requisitos de Ley para compartir la pensión con el ISS. Debido al desorden reinante, en numerosos casos la empresa ha continuado pagando la pensión. Se inició un proceso de depuración con el ISS, logrando compartir las mesadas de 479 jubilados. Igualmente se analiza con el ISS el traslado de 524 sustituciones pensionales.

Paralelamente, se adelantan los pasos legales y presupuestales para constituir un patrimonio autónomo que garantice el pago de las futuras pensiones, con un capital semilla de 17.000 millones, cuya fuente son los ahorros derivados del proceso de depuración con el ISS.

## **10.6 FONDO DE CAPITALIZACIÓN SOCIAL.**

El Fondo de Capitalización Social (FCS), es un mecanismo previsto por el artículo 13 de la Ley 812 de 2003 del “Plan Nacional de Desarrollo 2003-2006,” como un instrumento de recuperación, estabilización y capitalización de empresas de servicios públicos domiciliarios y facilitar con esta medida el desarrollo de soluciones empresariales con el objeto de garantizar la viabilidad y continuidad de la prestación de los servicios públicos. A través de estos fondos podrá canalizarse la inversión de terceros que deseen realizar en la empresa, ya sean usuarios, los mismos trabajadores, acreedores, inversionistas privados, EMCALI constituyó su FCS con aportes de acreedores, trabajadores, la Nación y los Usuarios. En este caso los usuarios podrán canalizar sus aportes a través de los FCS, y de esta manera poder contribuir a la recuperación de la empresa a su estabilización y capitalización de la misma.



La ley también establece, en el párrafo 1º del artículo 13, que los Fondos de Capitalización Social se podrán constituir como patrimonios autónomos siempre y cuando estén administrados por entidades fiduciarias, de acuerdo con las normas de derecho privado.

Los recursos del FCS, se deben manejar a través de cuentas específicas que se constituirán por medio de un contrato entre la fiduciaría y la empresa beneficiaria del fondo, en este caso Emcali. Las cuentas especiales según el contrato se denominaron como: Fondo de Contingencia, el Fondo de Pensiones y el Fondo de Capitalización Social.

**10.6.1 Manejo de los recursos del FCS.** Por medio de licitación Emcali designó la fiduciaria que tendrá a cargo los recursos que bajo la figura del Fondo de Capitalización Social, que contribuirán para que la empresa pueda estabilizarse financieramente, que a su vez garantice la prestación de los servicios públicos y pueda cumplir con sus obligaciones.

La entidad escogida para que sea la que administre estos recursos, fue el Consorcio Emcali, denominada así a la unión de varias fiducias, conformada por Fiducolombia S.A, Fiduagraria S.A, Fiduciaria la Previsora S.A, Fiducomercio S.A y Fiduoccidente S.A. El contrato se firma el 16 de septiembre de 2004.

Dependiendo del origen de los recursos que ingresan al patrimonio autónomo fue como se denominaron las cuentas específicas, la cuenta fondo de contingencias conformada por los recursos provenientes de los ingresos por prestación de los servicios y aportes del gobierno nacional, la cuenta fondo de pensiones y el fondo de capitalización social que es donde se depositan los aportes de los usuarios y son empleados en la financiación de obras de inversión con el fin de beneficiar a la comunidad.

## 10.7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL

Para preparar la Empresa hacia la consecución de sus metas y resultados ésta mantendrá los siguientes principios organizacionales:

- Las Gerencias de Unidad Estratégica de Negocio y Gerencia Comercial tendrán la responsabilidad sobre la generación de ingresos y control de costos, por lo cual cada una de ellas ejercerá control sobre las actividades del proceso productivo.
- Los procesos o actividades que no tengan relación directa con el objeto social de la Empresa deben ser costeados y respaldados por contratos de desempeño.
- La decisión sobre la centralización o descentralización de actividades de la Empresa, mientras confluyan varias unidades de negocio, deberá ser tomada con base en:
  - Demostrable economía de escala
  - Estrategias empresariales orientadas a satisfacer el interés de los usuarios.
  - La finalidad de mejorar la capacidad negociadora frente a proveedores y clientes.
  - El propósito de obtener ventajas comparativas frente a la competencia.
  - Las actividades que requieren habilidad funcional y no técnica, serán centralizadas y podrán funcionar de manera desconcentrada.

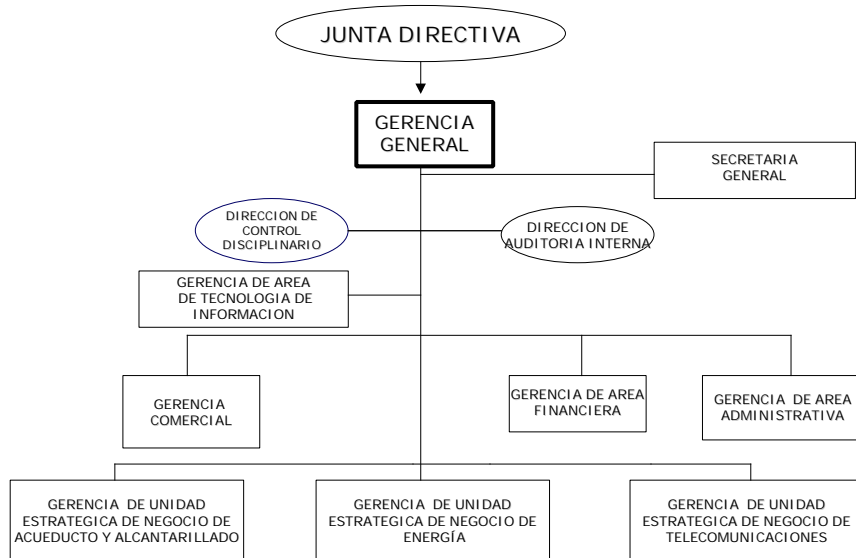
- La estructura organizacional de las Gerencias de Unidad Estratégica de Negocio y de las demás dependencias empresariales continuarán con la orientación a la satisfacción del cliente conservando la planta de personal necesaria para garantizar la adecuada prestación de los servicios.
- La gestión empresarial, en todas las áreas y dependencias, se desarrollará bajo la cultura del autocontrol, la calidad, el mejoramiento continuo, el análisis de impacto ambiental y la administración de riesgos
- Optimizar los procesos dentro a la cadena de valor de cada negocio.
- La meritocracia y la vocación de servicio deberán guiar el proceso de selección del personal.

La estructura empresarial y su planta de personal serán las estrictamente necesarias para garantizar la adecuada prestación de los servicios públicos domiciliarios a cargo de la entidad, sin menoscabo de externalización de procesos no esenciales ni de la contratación de prestación de servicios de apoyo orientados al cumplimiento de los objetivos institucionales. Los componentes de la estructura orgánica y las relaciones que se establecen entre ellos, reflejan el carácter unitario de la organización de la Empresa.

Con resolución No. 000820 de 2004 de mayo 20 de 2004 “se expide el estatuto interno, se establece la estructura organizacional de las EMPRESAS MUNICIPALES DE CALI EMCALI EICE ESP, se adopta la planta de cargos, se determinan las competencias generales por áreas y se adoptan otras determinaciones”.

A continuación se muestra la estructura actual de la Empresa, producto de la reestructuración.

**Grafico 23. Estructura organización según resolución 820 de 2004**



**Fuente:** PLAZAS, Nora Patricia. Historia, cambios institucionales. Santiago de Cali, 2004. p. 121

## 10.8 GOBERNABILIDAD CORPORATIVA

Los órganos y el sistema de gobierno de EMCALI con sus fundamentos se encuentran incorporados en el código de buen Gobierno, estos son:

De gobierno de Emcali son:

- Dirección y Administración:

Junta Directiva

Comité de Evaluación

Gerente General

Gerentes de segunda línea y tercera línea

- De control:

Auditoría

Revisoría Fiscal

## 10.9 JUNTA DIRECTIVA

En la actualidad esta junta no ha sido creada, este tramite se hará una vez termine la intervención.

Estaría compuesta por nueve miembros así: El Alcalde o su delegado, quien la presidirá; cinco miembros designados por el Alcalde y tres miembros escogidos entre los vocales de control registrados por los comités de desarrollo y Control Social de los servicios públicos domiciliarios. Los miembros de la junta serán elegidos para periodos de dos años.

Las funciones que deberá cumplir la junta directiva dentro del sistema de gobierno de Emcali, entre otras estipuladas en los estatutos (artículo 14) son las siguientes:

- Aprobar los valores corporativos, los objetivos estratégicos, así como las pautas y principios generales de conducta de Emcali.
- Aprobar las funciones de los demás órganos de gobierno de Emcali en las que se establezca una clara división de responsabilidades entre ellos, asegurando que exista entre los mismos un equilibrio de poderes y de autoridad.
- Aprobar las políticas, procedimientos y estrategias que permitan asegurar el seguimiento de los valores corporativos y los objetivos estratégicos de Emcali.
- Aprobar la estrategia corporativa de Emcali.
- Adoptar mecanismos que garanticen la comunicación y cooperación entre los distintos órganos de administración y los de control interno y externo.

- Adoptar metodologías y procedimientos para la gestión de riesgos de Emcali, que consulten el tipo de negocio y las características de las operaciones que ésta realiza, con asignación de claras responsabilidades en el tema a cada instancia ejecutiva y operativa de la misma.
- Adoptar mecanismos para prevenir y resolver situaciones de conflicto de interés al interior de Emcali.
- Adoptar criterios y procedimientos que garanticen la transparencia de todas las operaciones y de la condición financiera de Emcali, de manera que se garantice el flujo de información tanto de manera interna como hacia el público y a las autoridades de supervisión.
- Adoptar criterios claros de selección de los principales proveedores de insumos, bienes y servicios.
- Definir las políticas y diseñar los procedimientos de control interno que deban implementarse, así como ordenar y vigilar porque los mismos se ajusten a las necesidades de Emcali, permitiéndole realizar adecuadamente su objeto social y alcanzar sus objetivos.
- Adoptar sistemas y procedimientos de auditoría interna que incluyan además la evaluación del funcionamiento del sistema de gobierno.
- Aprobar la estructura orgánica de la entidad, los manuales de funciones y los perfiles de los funcionarios.
- Informar a la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios sobre situaciones o eventos que afecten o puedan afectar significativamente el desempeño de Emcali, así como las acciones concretas que se adoptarán para subsanar las deficiencias identificadas.

- Adoptar procedimientos claros y sencillos para el trámite de quejas contra Emcali, además de adecuados canales de comunicación con sus usuarios y acreedores.
- Adoptar el código de sanciones administrativas a los administradores y funcionarios de Emcali por incumplimiento a los procedimientos adoptados, velando porque el procedimiento respete íntegramente el derecho de defensa de los implicados.
- Establecer cuando se derive de la estructura del sistema de gobierno de Emcali, las funciones adicionales que en materia de verificación permanente de las normas internas y externas sean necesarias.
- Reglamentar el procedimiento que permita a los acreedores la realización de auditorías especializadas de Emcali, sobre aspectos determinados y específicos.
- Comunicarse eficazmente con el gerente general a fin de que éste inequívocamente conozca la orientación y el enfoque que la junta directiva le dan al manejo de los negocios sociales.
- Asegurarse de que el gerente general adopte buenas prácticas de gobierno y verificar sus estándares de calidad.
- Verificar que Emcali en general cumpla adecuadamente con las reglas de gobierno establecidas.

### **10.9.1. Responsabilidad de la Junta Directiva en el Buen Gobierno**

**Corporativo.** La junta directiva de Emcali adoptará las medidas necesarias respecto del gobierno de la misma, y velará por el cumplimiento de las normas sobre buen gobierno corporativo establecidas en el Código de buen gobierno.

Es responsabilidad de la junta directiva expedir del Código de Buen Gobierno Corporativo, asegurar el respeto a los derechos de todos los acreedores y usuarios de Emcali.

Actualmente las funciones de la junta directiva son ejercidas por el Agente Especial Designado por la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios y así será hasta que termine la intervención.

## **10.10 SISTEMAS DE GESTIÓN**

Para efectuar el seguimiento al cumplimiento de las estrategias de la Empresa, contenidas en el Plan Corporativo y los Planes de Desarrollo de cada unidad de negocio se emplean dos tipos de informes que permiten monitorear la gestión operativa, financiera, comercial y administrativa.

El primer informe se denomina de gestión, es semestral y está compuesto por:

- Gestión frente al cliente y comercialización por unidad de negocio.
- Gestión del sistema operativo por unidad de negocio, sistema de facturación e informático.
- Gestión interna que involucra las unidades de negocio, las áreas de apoyo y de control.

El segundo informe es mensual y se ocupa de hacer el seguimiento al Plan de



Gestión anual a través de las metas de los indicadores que permiten monitorear las estrategias y objetivos contenidos en el Plan Corporativo.

Con la firma del convenio de ajuste financiero, operativo y laboral para la reestructuración de acreencias de EMCALI el plan de gestión se convirtió en el documento que contiene los principales indicadores de gestión que cada unidad de negocio de Emcali, así como Emcali en su conjunto debe cumplir para lograr las metas operativas y financieras establecidas en el Escenario Financiero del convenio, del tal manera que se cumplan las proyecciones financieras incluidas en el Escenario Financiero base de mismo.

La Dirección de Auditoría Interna es la encargada de asegurar que cada Área cuente con las herramientas y metodologías para el control de su propio plan y efectuar auditoría cuando los resultados lo ameriten. Monitorear la ejecución en la actividad de contratación de la Inversión.

#### **10.11 EVOLUCION COMO PRESTADOR DE SERVICIOS PÚBLICOS EN EL 2004**

EMCALI como establecimiento público ha logrado dar respuesta a la ciudad y a la región de manera responsable, lo cual puede ilustrarse de la siguiente manera:

De 1960 a 1995 pasó de producir 2.600 litros por segundo en agua potable a producir 7.268 litros por segundo, lo que significó incrementar su capacidad de producción a un ritmo del 3% anual. A diciembre de 2004 produjo 227.8 millones de metros cúbicos.

En el mismo período la capacidad de distribución de energía eléctrica debió ser aumentada en 7.07% en promedio anual. En el 2004 se compraron 2.808 GWH para ser distribuidos y comercializados.

La capacidad de líneas telefónicas creció en promedio a un ritmo del 8.6% anual. Concluido el año 2004 contaba con una disponibilidad de 68.007 líneas en planta.

Estas tasas de crecimiento representan un esfuerzo considerable que refleja la manera como EMCALI ha venido incrementando las inversiones en los servicios.

En acueducto y alcantarillado pasó de atender 43.403 suscriptores en 1960 a cerca de 423.600 en 1999 y a diciembre de 2004 cuenta con 458.599 para acueducto y en alcantarillado 440.786.

En energía eléctrica pasó de atender 57.888 suscriptores en 1960 a cerca de 452.000 en 1999 a diciembre de 2004 tiene 487.731.

En teléfonos pasó de atender 22.525 suscriptores en 1960 a cerca de 483.400 en 1999 y a diciembre de 2004 cuenta con 511.117.

**10.11.1 Área de influencia.** El área de influencia por servicio es la siguiente:

ACUEDUCTO: Municipios de Cali, Yumbo y Candelaria.

ENERGIA: Municipios de Cali, Yumbo, Palmira, Jamundí, Candelaria, Puerto Tejada y Santander de Quilichao.

TELECOMUNICACIONES: Municipios de Cali, Yumbo, Jamundí, Candelaria y Palmira.

**10.11.2 Cobertura.** La cobertura por servicios en los últimos años ha sido la siguiente:

**Cuadro 20. Cobertura 2000-2004**

| PERIODO              | 2000   | 2001   | 2002               | 2003               | 2004               |
|----------------------|--------|--------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Acuedto Cali y Yumbo | 96.09% | 95.99% | 96.37%             | 96.97%             | 97.2%              |
| Alcantarillado Cali  | 93.99% | 95.55% | 96.14%             | 96,64%             | 96.9%              |
| Energía Cali         | 86.32% | 87.33% | 98.9%              | 98.50%             | 99.40%             |
| Telecomunicaciones   |        |        | Cobertura-Densidad | Cobertura-Densidad | Cobertura Densidad |
| Cali                 | 82.73% | 80.27% | 81.92% - 21.95     | 81.24% - 21.5      | 81.73% - 20.99     |
| Yumbo                |        |        | 51.32% - 20.70     | 50.58% - 21.17     | 51.79% - 20.93     |
| Jamundí              |        |        | 29.67% - 11.90     | 30.64% - 12.13     | 34.38% - 13.26     |

Fuente: Nuestra empresa [en línea]. Santiago de Cali: Emcali EICE ESP, 2005. [consultado 19 de febrero, 2006].

Disponible en Internet: <http://www.emcali.com>

## 10. 12 EVOLUCIÓN FINANCIERA DURANTE LA INTERVENCIÓN (Periodo 2001-2005)

Ubicación de las empresas prestadoras de servicios públicos en el ranking nacional AL 2003.

**Cuadro 21. Ranking de las empresas prestadoras de SP**

| Posición | Sector             | Empresa            | Ventas 2003<br>(millones de pesos) |
|----------|--------------------|--------------------|------------------------------------|
| 5        | Servicios públicos | EPM                | 2.749.388                          |
| 11       | Telecomunicaciones | Corcel             | 1.416.153                          |
| 12       | Eléctrico          | Codensa            | 1.412.943                          |
| 13       | Telecomunicaciones | ETB                | 1.390.117                          |
| 20       | Servicios públicos | Emcali             | 1.119.725                          |
| 30       | Aguas              | EAAB               | 858.980                            |
| 32       | Telecomunicaciones | Colombia telecomu. | 804.759                            |
| 36       | Eléctrico          | ISAGEN             | 718.957                            |
| 42       | Eléctrico          | ISA                | 657.148                            |

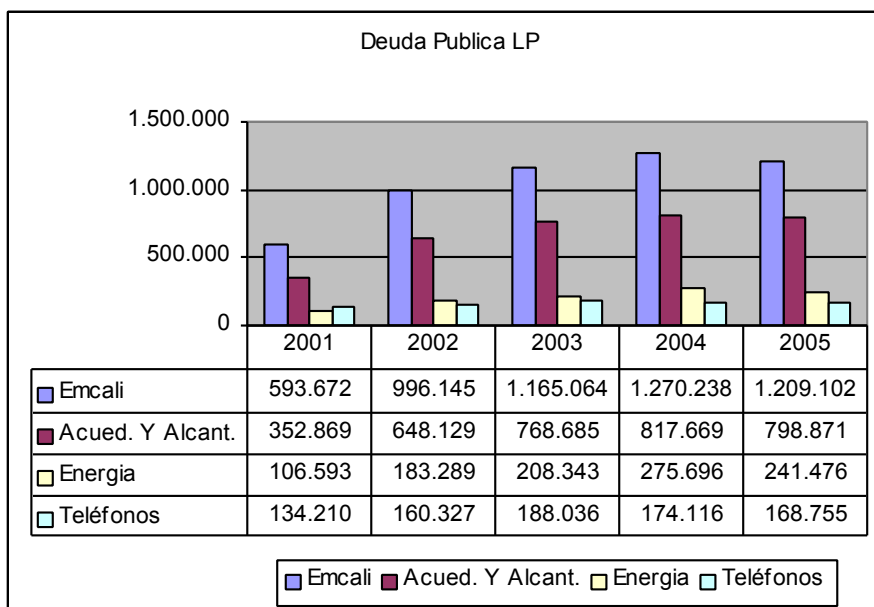
**Endeudamiento:** El endeudamiento de la Empresa en este periodo, presenta su mayor concentración en el largo plazo, siendo de 85.6% en el 2005, esto debido a la disminución que presenta a lo largo del mismo periodo el pasivo corriente, explicado a su vez por la reducción en las obligaciones financieras, que en el 2004 y 2005 fueron de cero.

Acueducto y Alcantarillado, sigue siendo la unidad negocios que mayor participación tiene en el total de la deuda pública a LP.

**Cuadro 22. Participación en la deuda pública a LP- en millones de pesos a precios constantes de 2005**

| DEUDA PUBLICA A L.P | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
|---------------------|------|------|------|------|------|
| <b>EMCALI</b>       | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| <b>ACU.ALCAN</b>    | 59%  | 65%  | 66%  | 64%  | 66%  |
| <b>ENERGIA</b>      | 18%  | 18%  | 18%  | 22%  | 20%  |
| <b>TELEFONOS</b>    | 23%  | 16%  | 16%  | 14%  | 14%  |

**Grafico 24. Deuda pública a largo plazo. En millones de pesos a precios constantes de 2005**



**Liquidez 2001-2005.** Podemos ver el efecto de lo anterior en el aumento de los índices de liquidez: razón corriente y prueba ácida, en los dos últimos años, donde el nivel más alto lo obtuvo en el 2004 en 3.50 y 3.45 veces, respectivamente.

**Cuadro 23. Razón de liquidez consolidada - en millones de pesos a precios constantes de 2005**

| LIQUIDEZ                             | 2.001     | 2.002      | 2.003      | 2.004      | 2.005      |
|--------------------------------------|-----------|------------|------------|------------|------------|
| RAZON CTE.(ACT.CTE./PASIVO CTE.)     | 1,08      | 2,15       | 2,50       | 3,50       | 2,52       |
| PRUEBA ACIDA (ACT.CTE-INVENT/PAS CT) | 1,06      | 2,10       | 2,46       | 3,45       | 2,48       |
| K DE TRABAJO (ACT.CTE-PAS CT)        | 44.513,93 | 309.563,77 | 455.800,06 | 665.175,47 | 581.569,41 |

Si se compara esta razón financiera con la de otras empresas del sector de servicios públicos, como por ejemplo, con EPM y ETB, con el fin de ubicar a Emcali dentro del contexto nacional y poder verificar su gestión frente a estas entidades.

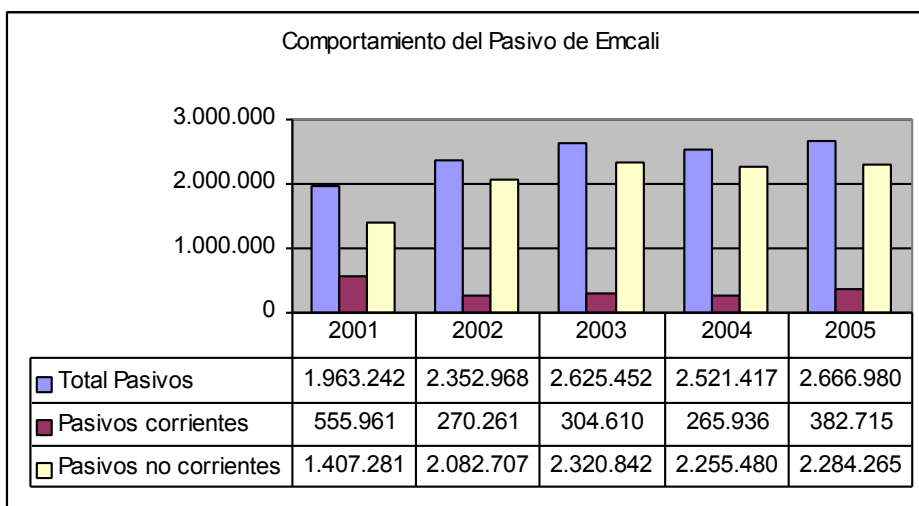
**Cuadro 24. Liquidez – Emcali, EPM y ETB**

| RAZON CORRIENTE           | 1997    | 1998    | 1999    | 2000     | 2001    | 2002    | 2003    |
|---------------------------|---------|---------|---------|----------|---------|---------|---------|
| EMCALI                    | 1,28    | 0,74    | 0,91    | 0,78     | 1,08    | 2,15    | 2,50    |
| EPM                       | 1,81    | 1,05    | 1,08    | 1,72     | 1,73    | 1,66    | 1,31    |
| ETB                       | 1,65    | 0,92    | 1,03    | 0,90     | 0,93    | 1,19    | 1,34    |
| <b>PRUEBA ACIDA</b>       |         |         |         |          |         |         |         |
| EMCALI                    | 0,69%   | 0,57%   | 0,85%   | 0,77%    | 1,06%   | 2,10%   | 2,46%   |
| EPM                       | 1,81%   | 1,05%   | 1,08%   | 1,71%    | 1,69%   | 1,57%   | 1,25%   |
| ETB                       | 1,58%   | 0,87%   | 0,98%   | 0,88%    | 0,92%   | 1,12%   | 1,30%   |
| <b>CAPITAL DE TRABAJO</b> |         |         |         |          |         |         |         |
| EMCALI                    | 25.775  | -46.425 | -28.366 | -105.781 | 44.514  | 309.564 | 455.800 |
| EPM                       | 287.890 | 22.398  | 55.658  | 363.789  | 455.515 | 638.925 | 355.421 |
| ETB                       | 201.681 | -39.534 | 18.854  | -75.551  | -62.243 | 165.308 | 291.566 |

Emcali en los índices de liquidez tanto la razón corriente como la prueba ácida obtuvo mejores resultados en los últimos dos años (2002,2003) frente a los resultados de EPM y ETB, debido a disminuciones en el pasivo corriente de 51% en el 2002 y contra un disminución del 3% en los activos corrientes, mientras que los activos corrientes aumentaron en un 31% en el 2003 el pasivo corriente lo hicieron en un 13%.

El capital de trabajo, como margen de seguridad para cumplir con las obligaciones a corto plazo, muestra un comportamiento diferente, en el sentido que es la empresa EPM que a lo largo del periodo analizado, es la de mayor nivel, tan solo en el 2003 Emcali con un aumento del 47% con respecto al 2002, supera a las otras dos entidades

**Grafico 25. Comportamiento del pasivo - en millones de pesos a precios constantes de 2005**



El capital de trabajo que brinda seguridad como respaldo para cumplir con las obligaciones a corto plazo, presenta su mayor nivel en el año 2002, en un 595.4%, generado por el congelamiento de los pagos y a que los acreedores le otorgaron a la empresa mediante un acuerdo de pago, que le permite reservar 150.000 millones de pesos anuales.

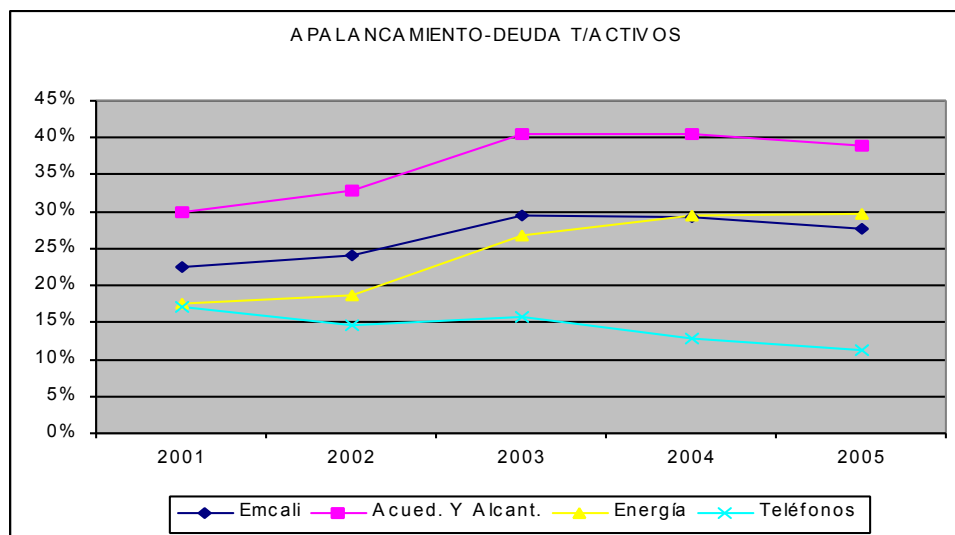
**Apalancamiento del Activo.** En cuanto al apalancamiento financiero en términos del activo, es bastante preocupante entre los años 2001 a 2003, ya que se observa un incremento constante del nivel de endeudamiento de un 23% (2001) se pasó a un 29% (2003), en lo que tiene que ver con el consolidado, comprometiendo de manera riesgosa los activos de la empresa, la unidad de negocios con los niveles más altos de endeudamiento es acueducto y alcantarillado, siendo su máximo en el 2003 con un 41% con 12 puntos por

encima del consolidado. Se puede apreciar que para los dos últimos años el nivel de endeudamiento desciende, gracias a los años que los pagos estuvieron congelados, esto hizo que tanto su utilidad operacional como su utilidad neta aumentaran, traduciéndose en prepago de la deuda por 250.000 millones de pesos, reduciendo para estos dos años el nivel de endeudamiento.

**Cuadro 25. Apalancamiento del Activo - en millones de pesos a precios constantes de 2005**

| DEUDA TOTAL/ACTIVO | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
|--------------------|------|------|------|------|------|
| EMCALI             | 23%  | 24%  | 29%  | 29%  | 28%  |
| ACU.ALCAN          | 30%  | 33%  | 41%  | 40%  | 39%  |
| ENERGÍA            | 18%  | 19%  | 27%  | 30%  | 30%  |
| TELEFONOS          | 17%  | 15%  | 16%  | 13%  | 11%  |

**Grafico 26. Apalancamiento del Activo - en millones de pesos a precios constantes de 2005**

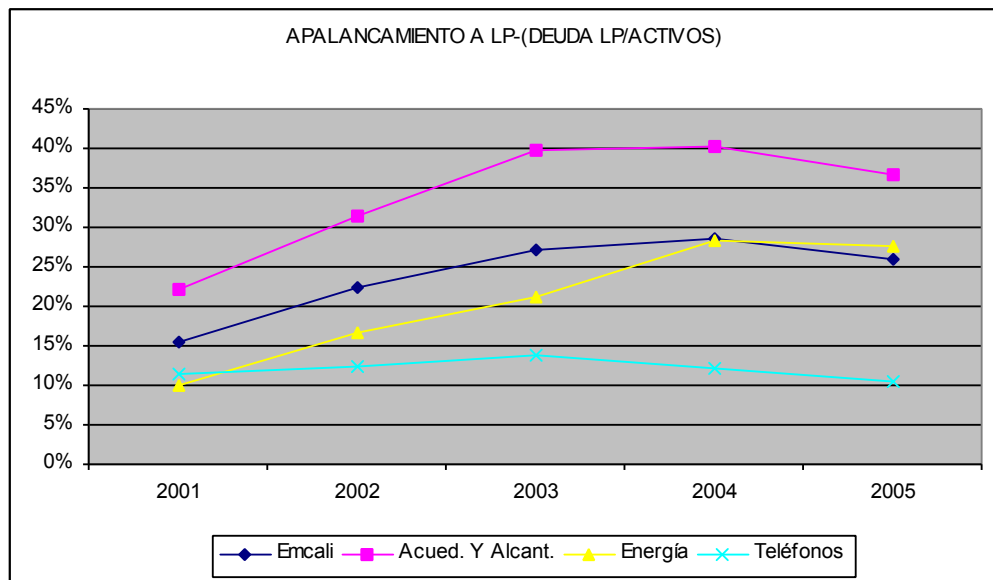


Lo que tiene que ver con el apalancamiento a largo plazo la situación no varía mucho con respecto al análisis anterior, ya que, debemos tener en cuenta que la mayor concentración de los pasivos de Emcali se ubican en los de largo plazo, es así como el nivel más bajo esta se presenta en el 2001, el más alto en el 2003 y en el 2005 presenta una disminución.

**Cuadro 26. Apalancamiento del Activo LP - en millones de pesos a precios constantes de 2005**

| DEUDA LP/ACTIVO | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
|-----------------|------|------|------|------|------|
| EMCALI          | 16%  | 22%  | 27%  | 29%  | 26%  |
| ACU.ALCAN       | 22%  | 32%  | 40%  | 40%  | 37%  |
| ENERGÍA         | 10%  | 17%  | 21%  | 28%  | 28%  |
| TELEFONOS       | 11%  | 12%  | 14%  | 12%  | 10%  |

**Grafico 27. Apalancamiento del Activo LP - en millones de pesos a precios constantes de 2005**



**Apalancamiento del Patrimonio.** El indicador del apalancamiento en términos del patrimonio, es bastante preocupante, si tenemos en cuenta que los índices que nos muestra la tabla superan el 50% del patrimonio en los últimos cuatro años, con un agravante más, que, el nivel de endeudamiento de acueducto y alcantarillado supera el 100% del patrimonio, alcanzando su nivel más significativo en el 2003 en un 117%.

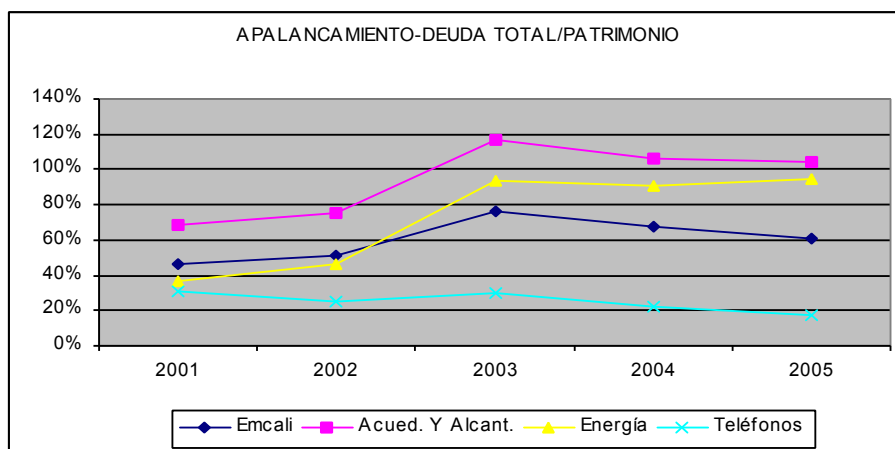
Esto lo que nos indica es que el patrimonio de Emcali no ha registrado crecimiento alguno por no decir que constante, como si lo a hecho en los niveles de deuda.



**Cuadro 27. Apalancamiento del Patrimonio - en millones de pesos a precios constantes de 2005**

| DEUDA TOTAL/PATRIMONIO | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
|------------------------|------|------|------|------|------|
| <b>EMCALI</b>          | 46%  | 51%  | 76%  | 67%  | 61%  |
| <b>ACU.ALCAN</b>       | 68%  | 75%  | 117% | 106% | 104% |
| <b>ENERGÍA</b>         | 36%  | 46%  | 94%  | 91%  | 95%  |
| <b>TELEFONOS</b>       | 31%  | 25%  | 30%  | 22%  | 18%  |

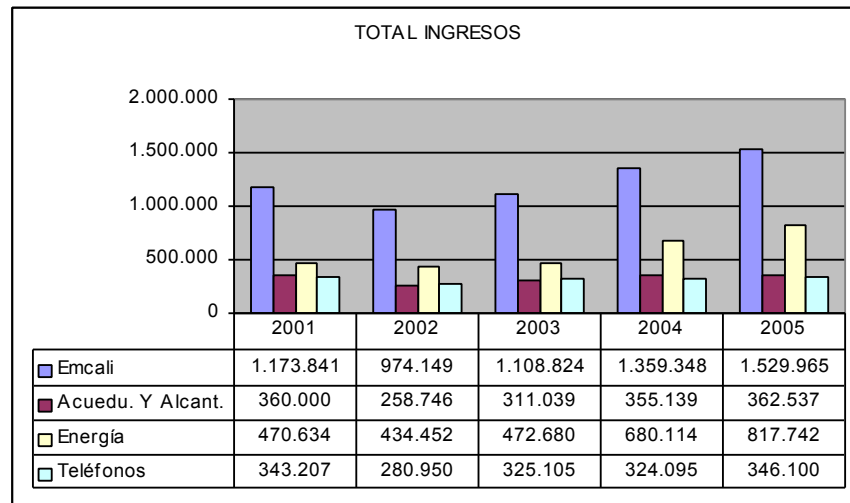
**Grafico 28. Apalancamiento del Patrimonio - en millones de pesos a precios constantes de 2005**



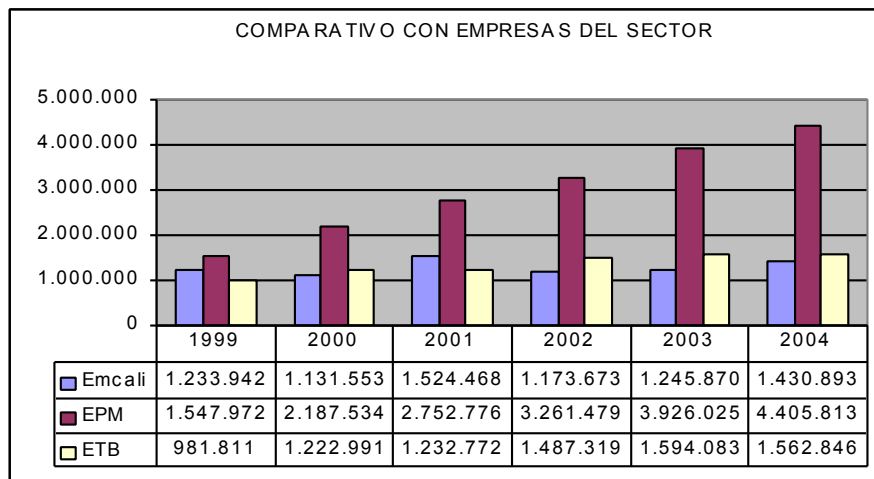
**Comportamiento de los ingresos en conjunto.** Según lo registrado en sus estados financieros (a precios constantes del 2005), las ventas o los ingresos de la Empresa han tenido un crecimiento anual permanente durante el periodo analizado (2001-2005), que van desde un -17% en el 2002 a un 46% en el 2001 respectivamente, entre los años de 2004 y 2005 se destaca el crecimiento del 12.5% en los ingresos reales de la empresa, dejando como evidencia los buenos resultados que esta alcanzando la Emcali.

En lo que tiene que ver con los negocios, el que más apporto al total de los ingresos de la empresa fue Energía con un nivel máximo de 53% en el 2005, esto se explica por las campañas adelantadas por Emcali en lo que tiene que ver con la normalización de este servicio y un importante gestión en el recaudo y recuperación de la cartera.

**Grafico 29. Total Ingresos - en millones de pesos a precios constantes de 2005**



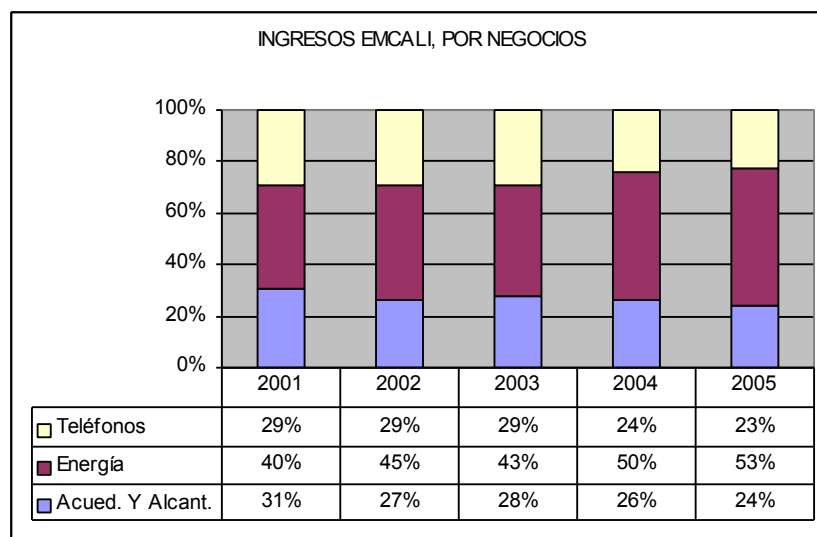
**Grafico 30. Total ingresos comparados con empresas del sector- en millones de pesos a precios corrientes**



Lo que tiene que ver con los ingresos, EPM tiene un excelente comportamiento, en constante crecimiento, mientras que a más bajo nivel esta ETB con un comportamiento constante en el periodo, Emcali tiene un comportamiento por ciclos, donde su mejor año es 2001, en el 2004 EPM alcanza su máximo nivel y lo hace con una diferencia sobre Emcali en \$2.3974.920 que corresponde a un 208% de diferencia. Con ETB el comportamiento es muy similar en el periodo.

## Participación de los negocios en los ingresos de la Empresa

**Grafico 31. Total Ingresos por negocios - en millones de pesos a precios constantes de 2005**

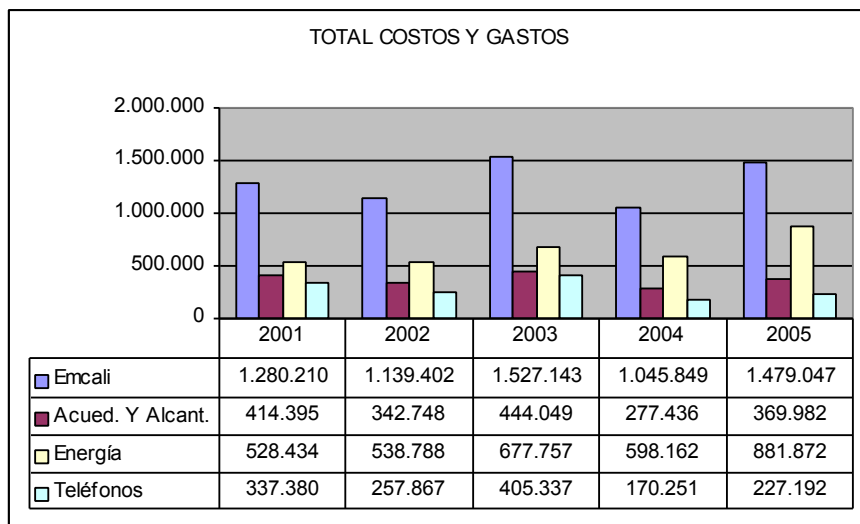


## Los Costos y los Gastos

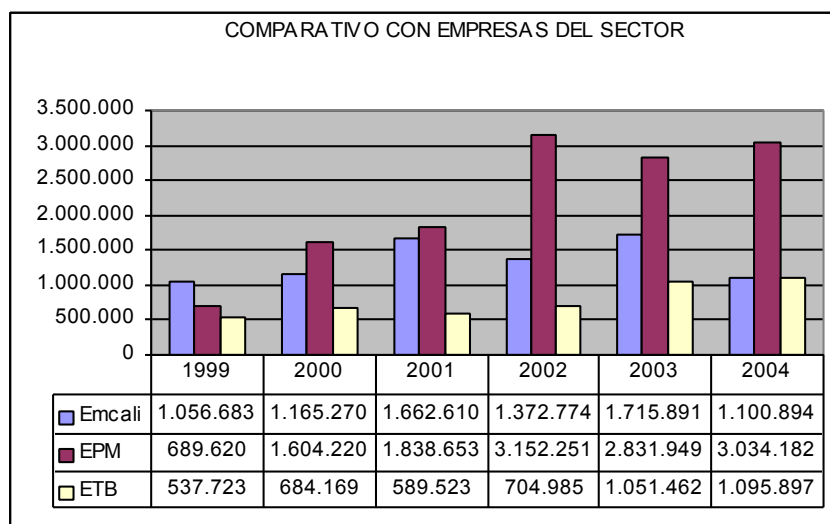
Estos siguen siendo altos, si tenemos en cuenta la política austeridad que adelanta la empresa, y hace parte de lo planteado en el nuevo modelo para la recuperación de la empresa.

El nivel más alto alcanzado por este rubro, se presenta entre el 2002 y el 2003 con una variación del 34% y una diferencia de 387.741 millones, y donde nuevamente el negocio que más participó en este periodo es el de Energía, entre un 41% en 2002 y un 60% en el 2005, explicado por los costos en venta que tienen la mayor participación dentro del total de los gastos.

**Grafico 32. Total Egresos - en millones de pesos a precios constantes de 2005**



**Grafico 33. Total egresos comparados con empresas del sector- en millones de pesos a precios corrientes**



El comportamiento de los egresos es bastante dispar entre las empresas, mientras que EPM y ETB lo hacen de forma relativamente normal, Emcali elevó sus egresos casi al nivel de la EPM, con graves consecuencias para sus resultados si tenemos en cuenta que son mucho más altos los ingresos de EPM.

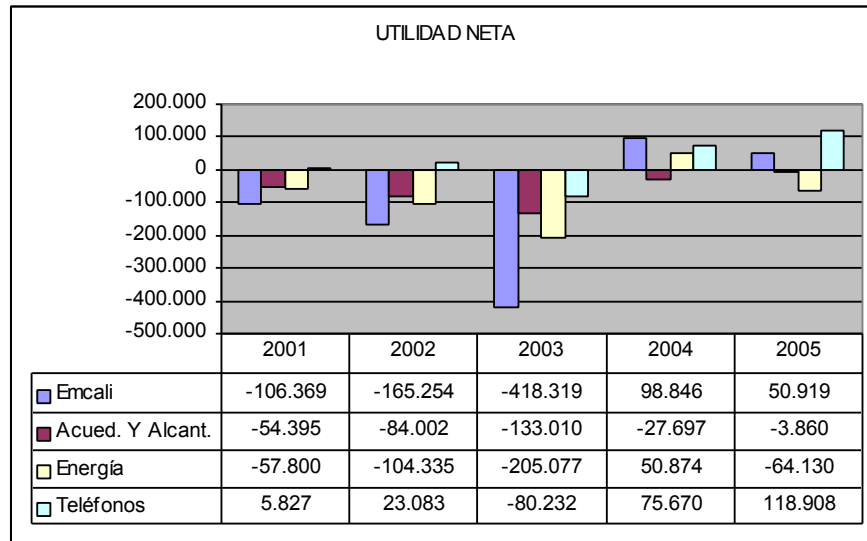
## Utilidad neta

De acuerdo con lo que nos muestra la grafica podemos observar que la Empresa arrojó perdidas en los años 2001 a 2003, las cuales ya se venían presentando desde el año 2000 donde registró un déficit de -2.939 millones de utilidad neta, pero su nivel mas bajo lo encontramos en el 2003 con un déficit de -418.319 de utilidad neta, esto se explica de acuerdo con los dos gráficos anteriores donde podemos apreciar como los gastos en estos años superan a los ingreso, destacándose el 2003 donde se alcanzó el nivel más bajo y crítico del periodo.

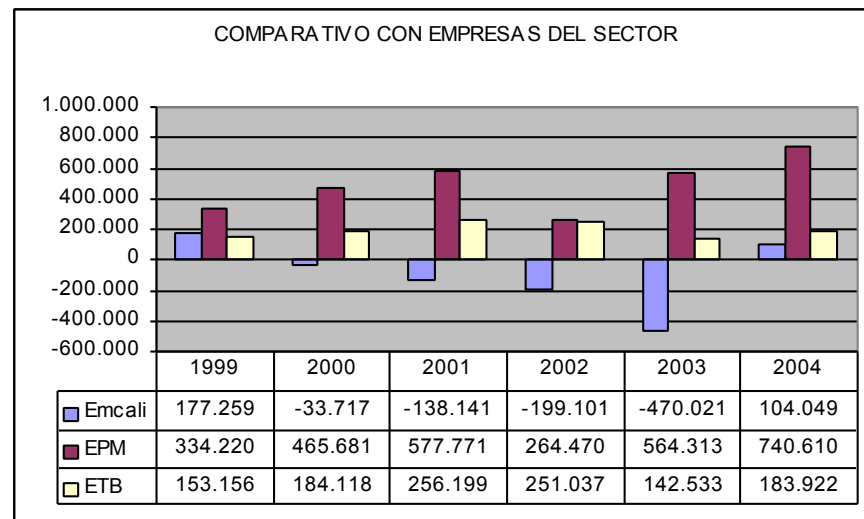
Sin embargo para el año 2004 Emscali muestra una gran recuperación de sus utilidades, tras un proceso de reestructuración y ajustes, gracias también a la congelación de los pagos que hizo que sus utilidades operacionales aumentaran, en un 112%, reflejándose en un aumento de su utilidad neta de 124%. En el 2005 se presenta una disminución en el nivel de la utilidad neta, pasa de 98.846 millones en el 2004 a 50.919 millones en el 2005, con una variación negativa de 48%.

En este caso el negocio que más participación tiene en el total de las utilidades es Energía con una máxima en 2002 con 63% y un 49% en el 2003 donde se registró el nivel más bajo de las utilidades, a excepción del 2005 donde el negocios de telecomunicaciones alcanzan una participación del 234%.

**Grafico 34. Utilidad Neta - en millones de pesos a precios constantes de 2005**



**Grafico 35. Utilidad Neta comparada con empresas del sector- en millones de pesos a precios corrientes**



Como se observa en el grafico anterior, existen diferencias marcadas entre los resultados obtenidos por Emcali comparados con las empresas EPM y ETB, siendo el año 2003 el más crítico para Emcali que comparado con estas dos empresas se tiene que, la diferencia con EPM es del orden de los \$ 1.034.334

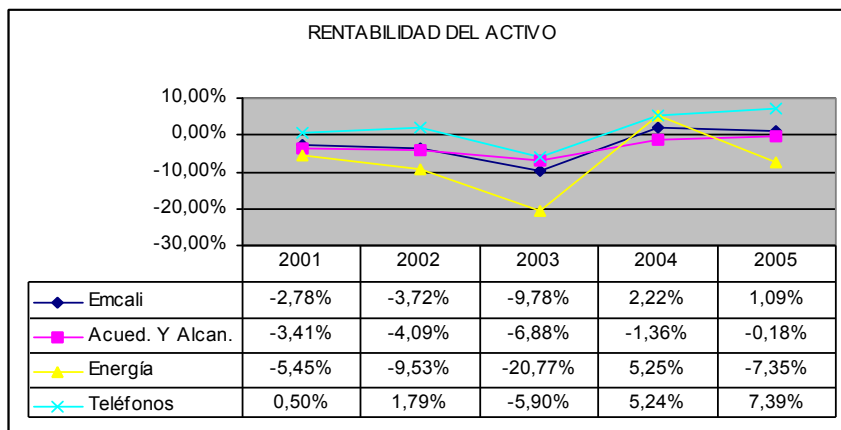
millones de pesos que equivalen a un 220%. Con ETB es del orden de los \$612.554 millones de pesos que equivalen a un 130%.

### **Rentabilidad del activo y el patrimonio**

Si miramos la rentabilidad del activo vemos como se deterioró en los tres primeros años del periodo (2001-2002-2003), ya que se advierte una recuperación en los dos últimos años (2004-2005), este indicador nos muestra que el nivel más bajo de rentabilidad que presentó Emcali fue en el año 2003 con una rentabilidad de -9.78%, siendo Energía la de más bajo nivel en comparación con los otros dos negocios, con una rentabilidad negativa de -20.77% coincidiendo con la disminución presentada por la utilidad neta entre los años 2002 – 2003, que fue del 58%, al igual que lo presentado por los activos y el patrimonio.

El año que mejor rentabilidad presentó fue 2004, en 2.22% en el total de la Empresa, al igual que Energía y Telecomunicaciones (5.25% y 5.24%), es de anotar que Acueducto y Alcantarillado, aunque se recupero su rentabilidad sigue siendo negativa en todo el periodo. En 2005 el nivel de este indicador baja su nivel nuevamente quedando en 1.09% de rentabilidad. En el caso del negocio de Energía desciende nuevamente hasta -7.35% coincidiendo igualmente con la caída de sus utilidades en este mismo año, que fue de 226% negativamente.

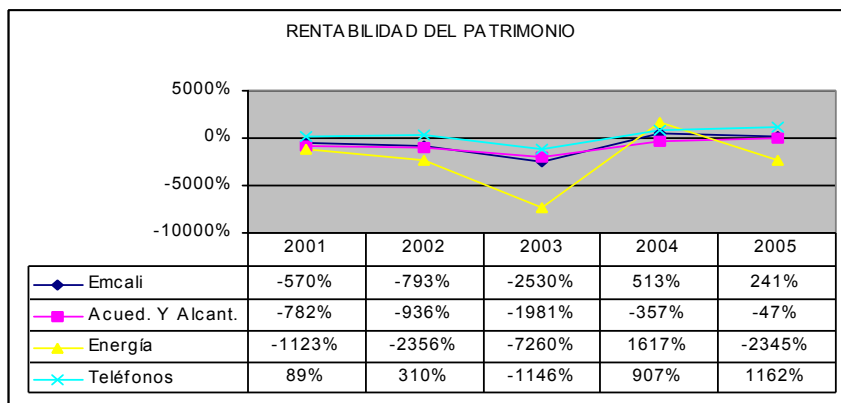
**Grafico 36. Rentabilidad del Activo - en millones de pesos a precios constantes de 2005**



La rentabilidad del patrimonio no difiere mucho de la del activo que mostramos en el anterior grafico (36).

Se puede concluir que el 2004 fue un año bueno para la empresa, mostrando recuperación con altos índices de rentabilidad, pero con un descenso en los niveles del 2005, donde puede pensarse que no todos los problemas están resueltos para Emcali.

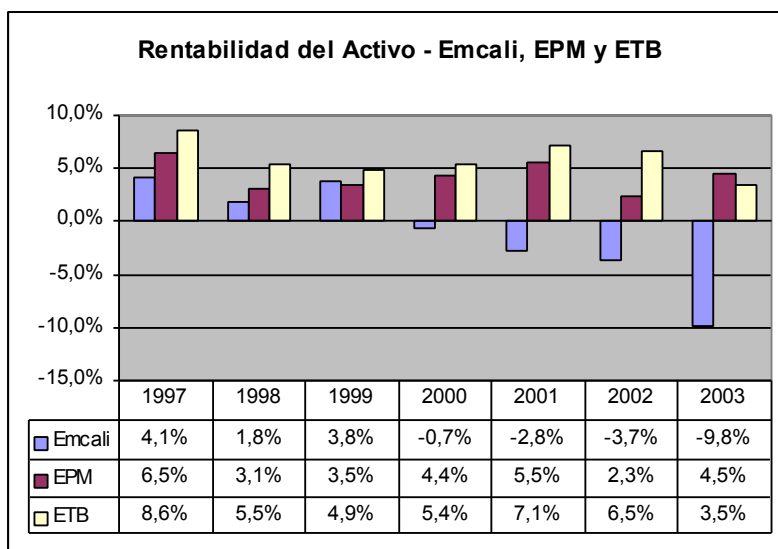
**Grafico 37. Rentabilidad del Patrimonio - en millones de pesos a precios constantes de 2005**



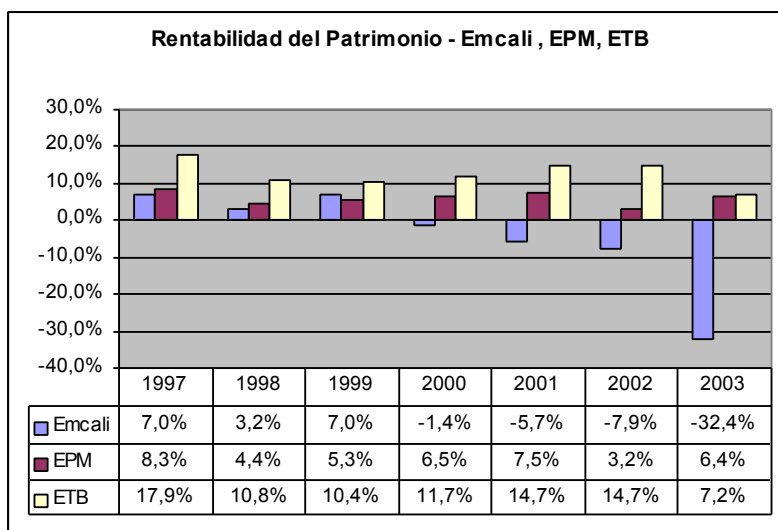


- La rentabilidad de Emcali comparada con la de EPM y ETB

**Grafico 38. Rentabilidad del Activo – Emcali, EPM y ETB en millones de pesos a precios corrientes**



**Grafico 39. Rentabilidad del Patrimonio – Emcali, EPM y ETB en millones de pesos a precios corrientes**



Fuente: EMCALI y Libro “Encrucijada de los servicios públicos” – Cálculos propios

La rentabilidad que presentó Emcali en este periodo no la favoreció frente a estas dos entidades, en las que este indicador fue mucho mejor, como en le

caso de ETB. Los resultados de este indicador dejan ver el difícil momento en el que estaba Emcali para esos años, mientras EPM y ETB mostraron mejores resultados.

### **10.13 RESUMEN (2001-2005)**

Tras un largo procesos de reestructuración y ajuste Emcali muestra otro panorama. Con la implantación de un nuevo modelo, debió escalonar varias etapas. Es así como aparecen nuevas figuras legales en el escenario público.

Los tres años siguientes a su intervención no se ve que mejore la situación, es por esta razón que la SSPD, solicita prórroga para poder subsanar de raíz los problemas que aquejan a la empresa. En el 2003 se adelantan gestiones encaminadas a sacar a Emcali de su profunda crisis, es así como se crea el Fondo de Capitalización Social, por parte del gobierno central con el fin de brindar la ayuda necesaria a las empresas prestadoras de los servicios públicos, en este mismo año se firman los acuerdos entre gobierno, acreedores, proveedores y bancos con Emcali, con el popular eslogan de “todos ponen”.

Con la aplicación por primera vez de la figura del Fondo de Capitalización Social, se determina que los ingresos de Emcali, sean operativos o por aportes, se administren por intermedio de una fiducia, con el fin de garantizar los pagos a los diferentes acreedores según el acuerdo firmado.

En lo financiero los resultados son mucho mejor, tanto en el 2004 como en el 2005 la empresa presento utilidades en el ejercicio del orden de \$104.000 y \$50.919 millones de pesos respectivamente, significa esto que el nuevo modelo planteado para Emcali esta funcionando. Los otros indicadores financieros están mostrando una positiva recuperación.

En el caso del endeudamiento, los pasivos presentaron un comportamiento más estable a comparación del periodo anterior (1995-2000), las deudas a largo plazo siguen mostrando una mayor concentración, al rededor de un 71.68% y un 89.45% respectivamente. Acueducto y Alcantarillado fue el de mayor participación dentro de los pasivos entre 46% y 59%, esto obedece a la deuda que sostiene con la banca extranjera<sup>21</sup>.

En lo ingresos el negocio que más aporta es nuevamente Energía con un 40% como mínimo y un máximo de 53%, pero sigue en rojo con una participación en el total de los egresos de entre 41% y 60% respectivamente. El año 2003 fue donde se registro el nivel más bajo de las utilidades, con perdidas por valor de \$ 470.021 millones de pesos. Ya en el 2004 registra utilidades por \$104 mil millones de pesos y en le 2005 por \$ 50 mil millones de pesos.

---

<sup>21</sup> Crédito con el cual se financio la PTAR

## 11. EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN DE EMCALI

Este análisis de los indicadores de gestión, se basa en la información suministrada por el Departamento de Prospectiva (antes planeación), entre los años de 1999 hasta el año 2005, para el caso de energía, acueducto y alcantarillado, para telecomunicaciones los años 2002 al año 2005, por no encontrarse esta información en sus archivos.

Es importante establecer que en el año 2003 se llevo a cavo el acuerdo de acreedores, en el cual, y apoyados en los informes que entregó la banca de inversión después de un riguroso análisis de los resultados históricos de la Empresa hasta el 2002, se fijaron las metas hasta el 2021 de los indicadores de gestión primarios.

Los informes de gestión se analizaran por unidad de negocio, en el periodo antes mencionado de la siguiente forma:

### 11.1 ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO

**CUADRO 28. INDICADORES DE GESTIÓN ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO**

| INDICADORES | 1999  |       |        | 2000  |       |         | 2001 |       |        | 2002 |       |        |
|-------------|-------|-------|--------|-------|-------|---------|------|-------|--------|------|-------|--------|
|             | META  | REAL  | RESUL. | META  | REAL  | RESUL.  | META | REAL  | RESUL. | META | REAL  | RESUL. |
| Cobertura % | 96,9  | 95,44 | 98,49% | 98,30 | 95,93 | 98%     |      | 95,99 |        |      | 96,37 |        |
| Perdidas %  | 31,00 | 32,14 | -3,68% | 30,00 | 34,26 | -14,20% |      | 37,10 |        |      | 40,72 |        |
| Recaudos %  | 89,50 | 88,86 | 99%    | 89,50 | 91,14 | 102%    |      | 90,80 |        |      | 75,80 |        |

El comportamiento de la cobertura con respecto a este servicio, se mantiene constante con una variación muy mínima entre año y año, manteniéndose en un 97% en promedio de cumplimiento.

Las pérdidas muestran un comportamiento negativo, con resultados muy por debajo de la meta, de un -3.68% en 1999 a un -14.20% en el 2000, igualmente el indicador muestra un acenso en su comportamiento a lo largo del periodo con respecto a lo ejecutado por la empresa, que va desde los 32.14% en 1999 hasta los 40.72% en el año 2002. Esto se explica por razones de daños en la tubería, conexiones fraudulentas, fugas, entre otras.

El comportamiento del indicador del recaudo es muy variable en este periodo de un 91.14% en el 2000 con un cumplimiento del 101% pasa a estar en un 75.80% en el 2002, esto se debió en parte a la falta de gestión por el momento transición que estaba pasando Emcali como consecuencia de la intervención.

Para los años de 2003, 2004 y 2005 entra a operar el acuerdo de acreedores donde ya se fijan las metas a cumplir.

#### **CUADRO 29. INDICADORES DE GESTIÓN DE ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO**

| INDICADORES              | 2003  |       |         | 2004   |        |        | 2005   |       |         |
|--------------------------|-------|-------|---------|--------|--------|--------|--------|-------|---------|
|                          | META  | REAL  | RESUL.  | META   | REAL   | RESUL. | META   | REAL  | RESUL.  |
| Cobertura %              | 92,90 | 96,87 | 104,27% | 97,75  | 97,20  | 99,44% | 97,16  | 96,69 | 99,50%  |
| Perdidas %               | 38,00 | 39,26 | -3,32%  | 37,62  | 40,15  | -6,70% | 38,75  | 39,51 | -1,92%  |
| Recaudo %                | 85,00 | 81,83 | 96,27%  | 86,00  | 79,00  | 91,86% | 83,00  | 84,00 | 101,20% |
| Rotación Cartera en días | 52    | 71    | -36,54% | 66     | 60     | 90,91% | 62,00  | 52,00 | 83,87%  |
| Empleados/1000 usuarios  | ----- | ----- | -----   | 2,60   | 2,30   | 88,46% | 2,58   | 2,28  | 112%    |
| Inversión (en millones)  | ----- | ----- | -----   | 59.350 | 17.302 | 29,15% | 38.365 | 8.824 | 23%     |

El indicador de cobertura presenta un comportamiento casi constante sin registrar un comportamiento significativo, esta entre 96.7% y un 97.2% en lo que tiene que ver con lo ejecutado, con un cumplimiento de casi el 100%.

Las pérdidas sigue siendo el indicador que no muestra mejoría en el cumplimiento de la meta, esta por debajo de cero con un -6.7% como resultado en el 2004, existe una leve recuperación en el 2005 con un cumplimiento de -1.92%.

Para la rotación cartera se evidencia una significativa recuperación producto de un muy buen manejo de las cuentas por cobrar, a través de campañas encaminadas a su recuperación. Pasa de un -36% en el 2003 a un 83.87 % en el 2005 más de 100 puntos porcentuales.

### CUADRO 30. INDICADORES DE GESTIÓN DE ENERGÍA

| INDICADORES              | 1999  |       |         | 2000  |        |         | 2001 |        |        | 2002 |       |        |
|--------------------------|-------|-------|---------|-------|--------|---------|------|--------|--------|------|-------|--------|
|                          | META  | REAL  | RESUL.  | META  | REAL   | RESUL.  | META | REAL   | RESUL. | META | REAL  | RESUL. |
| Cobertura %              | 92,5  | 90,1  | 97,41%  | 90,70 | 85,39  | 94%     |      | 85,39  |        |      | 99,20 |        |
| Perdidas %               | 16,08 | 15,71 | -2,30%  | 26,36 | 23,70  | -10,09% |      | 26,61  |        |      | 29,37 |        |
| Recaudo %                | 97,82 | 94,52 | 96,63%  | 98,00 | 91,10  | 93%     |      | 93,25  |        |      | 70,32 |        |
| Rotación Cartera en días | 90,83 | 134,8 | 148,41% | 95,30 | 121,51 | 128%    |      | 119,62 |        |      | 90,60 |        |

El índice que nos muestra número de empleados por cada 1000 suscritores, muestra un significativo crecimiento en el último año de 112% en lo que tiene que ver con el cumplimiento de la meta, producto de políticas reestructuración de la planta de personal una reducción de la misma, en el número total de empleados en Emcali se redujo de 2.311 a 2.287.

En lo que tiene que ver con la inversión se ha mantenido en niveles bajos entre 29% y 23% de ejecución, debido a la prioridad que la empresa le esta dando al prepago de la deuda y por otro lado ya están siendo utilizados los recursos del fondo de capitalización social para inversión.

Podemos concluir que para acueducto y alcantarillado ya existe evidencia de recuperación, obedece en parte al compromiso que ha asumido todo el personal de la Empresa dando cumplimiento a lo pactado en el acuerdo de reestructuración tanto directivos, sindicalistas y empleados en general, por otro lado a la recuperación de la autonomía de la empresa y a la Nación importante gestión que realiza.

## 11.2 ENERGÍA

La cobertura para el negocio de energía esta afectada por la competencia y el consumo de de gas domiciliario, es así como presenta una leve caída en la ejecución de su gestión, sobretodo en los años de 2000 y 2001 que fue de 85.39% para los dos periodos pero luego en el 2002 hay un leve repunte significativo de un 99.20% respectivamente.

Las pérdidas siguen siendo el punto más neurálgico de energía a lo largo de la investigación, por innumerables circunstancias que en capítulos anteriores ya se tocaron, e lo que tiene que ver con el indicador aumenta paulatinamente en lo que respecta a lo real, va de 15.71% en 1999 a 29.37% en el 2002, correspondiente a una variación de 46.5 % a lo largo del periodo, sin presentar mejoría.

El comportamiento en cuanto a la rotación de cartera en días a disminuido en el periodo de 134.8 días en 1999 a 90.60 en 2002 para una variación decreciente de 32%, esto obedece a una muy importante campaña por la recuperación de sus cuentas por cobrar.

**CUADRO 31. INDICADORES DE GESTIÓN DE ENERGÍA**

| INDICADORES              | 2003      |          |         | 2004     |          |         | 2005     |          |         |
|--------------------------|-----------|----------|---------|----------|----------|---------|----------|----------|---------|
|                          | META      | REAL     | RESUL.  | META     | REAL     | RESUL.  | META     | REAL     | RESUL.  |
| Cobertura %              | 98,00     | 98,90    | 100,92% | 98,00    | 98,00    | 101,00% | 87,00    | 95,20    | 56,00%  |
| Perdidas %               | 19,00     | 27,29    | -3,32%  | 25,80    | 26,29    | 98,00%  | 25,10    | 21,72    | 86,53%  |
| Recaudo %                | 85,00     | 82,84    | 97,46%  | 80,00    | 85,00    | 106,00% | 81,00    | 83,00    | 102,47% |
| Rotación Cartera en días | 59,00     | 78,00    | -24,36% | 66,00    | 69,00    | -4,35%  | 65,00    | 61,00    | 6,56%   |
| Empleados/1000 usuarios  | 1,30      | 1,37     | 105,38% | 0,90     | 1,16     | 71,00%  | 1,31     | 1,11     | 84,73%  |
| Inversión (en millones)  | 147500,00 | 52400,00 | 35,53%  | 90919,00 | 37930,00 | 42,00%  | 43407,00 | 42034,00 | 42,00%  |

Para los años de 2003 y 2005 se presenta la siguiente situación:

La cobertura en le año 2005 presenta una disminución, pasa de 98% a un 95.20%, debido a un factor determinante que es a la depuración de criterios del

manejo de la información de la base de datos. Este se calculaba hasta el 2004 teniendo en cuenta el número de clientes, el consumo y la facturación, en la nueva metodología solo se tendrán en cuenta el consumo y lo facturado, ya que, al tener en cuenta los clientes existe la posibilidad de que estos se encuentren en mora o cartera por cobrar o se encuentre en proceso de reconexión, arrojando un dato errado de clientes a los cuales no se estaba facturando.

Las pérdidas se recuperaron en este periodo terminando en un 21.72%, cinco puntos por debajo del año anterior aproximadamente, ya que se están teniendo en cuenta las recuperaciones que por este concepto se hace, el indicador pasa a ser pérdidas comerciales con recuperación, donde hace parte el consumo del alumbrado navideño, recuperación de consumos dejados de cobrar por algún motivo.



## **12. PROYECCIONES DE EMCALI 2003-2022**

EMCALI EICE ESP conjuntamente con la Superintendencia de Servicios Públicos y la colaboración de asesores externos, dio inicio al desarrollo del proceso de reestructuración de la Empresa, para esto preparó cierta documentación financiera, procurando buscar formulas para la atención de sus acreencias con Emcali.

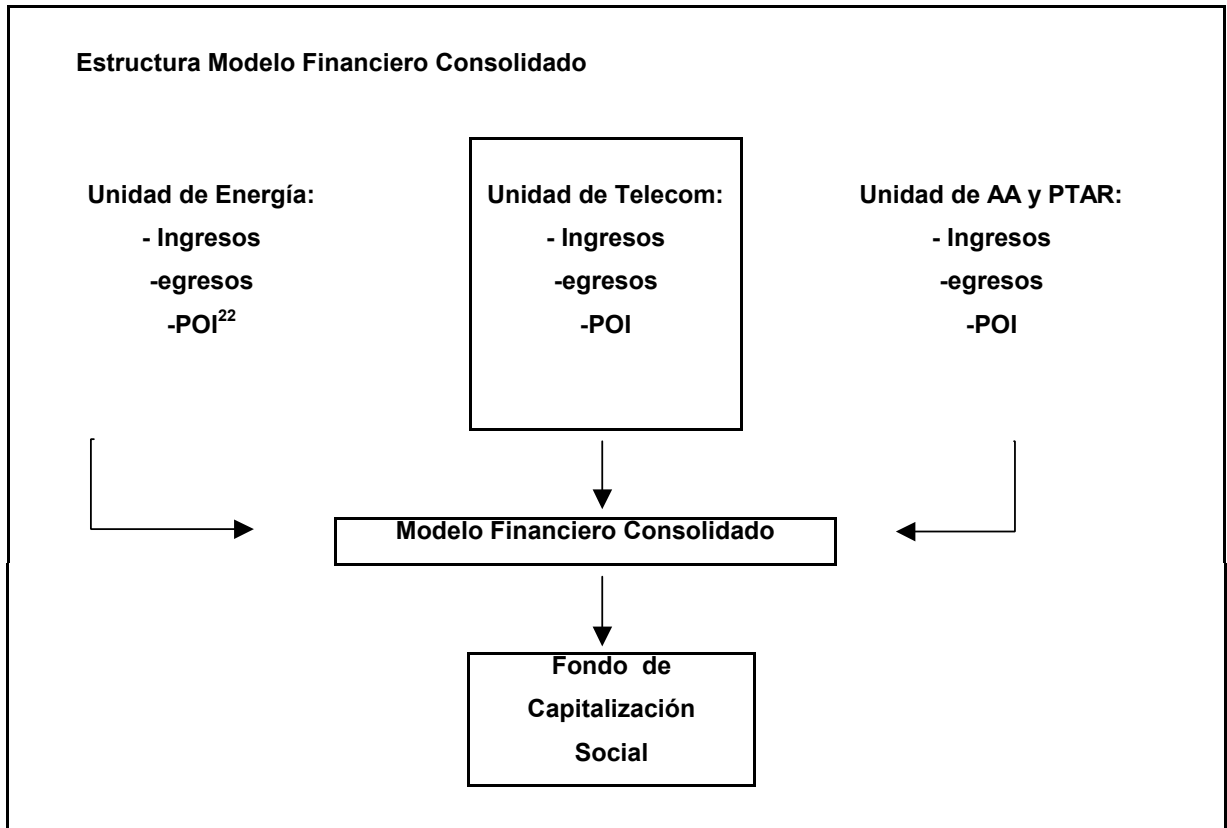
Por lo tanto, esta Documentación tuvo el propósito exclusivo de ayudarles a los Acreedores a realizar evaluaciones independientes dentro del Proceso, para que estos, basándose en sus propios análisis, investigación, examen, inspección, visitas y entrevistas, tomaran la decisión que más se ajustara a sus intereses.

Parte de la información incluida en este documento está basada en las proyecciones financieras preparadas por los consultores. Dicha información utiliza numerosas variables y supuestos que son por esencia inciertos. No se hace declaración de veracidad, ni se dan garantías en relación con la exactitud de las proyecciones o cualquier otra información aquí presentada.

### **12.1 MODELO PROPUESTO**

A continuación se realiza una descripción detallada de los componentes del modelo financiero consolidado y de los modelos de cada unidad de negocio

**Grafico 40. Estructura Modelo Financiero Consolidado**



Cada uno de los negocios tiene su propio modelo, a su vez estos presentan dentro del modelo los libros de trabajo.

## 12.2 ANÁLISIS COMPARATIVO DEL MODELO

Emcali se está recuperando de una profunda crisis que presentó en años anteriores, después de arrojar pérdidas en sus utilidades en el año 2003 por 470.021 millones de pesos, pasa a obtener utilidades en los dos años siguientes 2004 y 2005 por 104.049 y 50.919 millones de pesos respectivamente.

---

<sup>22</sup> Plan de obras e inversiones

Es de gran importancia mostrar un análisis de los resultados positivos que hasta el momento ha presentado la Empresa, gracias a la aplicación del nuevo modelo de reestructuración, el cual permite afirmar que la viabilidad de Emcali en el mediano plazo es un hecho.

Con los resultados reales obtenidos en el año 2003, 2004 y el 2005, que superan los estimados en las proyecciones como lo muestra el cuadro 28 y 29 respectivamente, ha permitido que Emcali prepague deuda en el 2004, por 250.000 millones de pesos, disminuyendo en 10% sus pasivos; y en el 2005 prepagó deuda por 275.000 millones de pesos.

A continuación se comparan los datos estimado en las proyecciones de los ingresos por facturación y los egresos de cada una de las unidades de negocios, frente a los resultados reales obtenidos entre el año 2003 y el 2005:

**Cuadro 32. Ingresos por facturación (2003-2005), en miles de pesos a precios corrientes**

|                    | POYECT        | REAL          | POYECT        | REAL          | POYECT        | REAL          |
|--------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
|                    | 2003          | 2003          | 2004          | 2004          | 2005          | 2005          |
| <b>CONSOLIDADO</b> | 1.000.515.562 | 1.119.725.497 | 1.109.202.618 | 1.193.987.262 | 1.240.929.094 | 1.320.337.452 |
| <b>ACU.ALCAN</b>   | 262.359.081   | 267.502.632   | 315.266.375   | 287.986.109   | 379.744.080   | 288.290.713   |
| <b>ENERGÍA</b>     | 458.393.190   | 540.325.083   | 475.753.929   | 588.721.343   | 512.522.178   | 731.738.684   |
| <b>TELEFONOS</b>   | 279.763.291   | 311.897.782   | 318.182.314   | 317.279.810   | 348.662.836   | 300.308.055   |

Como se puede observar que los resultados reales en el consolidado superan a los estimados entre un 6% y un 12%, el negocio que mejor resultado presentó fue Energía que superó en un 18% lo proyectado para el 2003, en 24% en el 2004 y un 43% en el 2005. Las unidades de negocios de Acueducto y Teléfonos, quedaron por debajo de lo estimado en el 2005 en un 24% y 14% respectivamente.

**Cuadro 33. Egresos (2003-2005), en miles de pesos a precios corrientes**

|                  | POYECT      | REAL        | POYECT      | REAL        | POYECT      | REAL        |
|------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|                  | 2003        | 2003        | 2004        | 2004        | 2005        | 2005        |
| <b>EMCALI</b>    | 679.026.914 | 800.360.616 | 834.289.266 | 807.998.416 | 894.104.180 | 763.313.685 |
| <b>ACU.ALCAN</b> | 159.246.858 | 150.051.394 | 175.478.227 | 137.849.725 | 191.795.046 | 119.389.379 |
| <b>ENERGÍA</b>   | 405.635.160 | 519.551.189 | 519.980.796 | 538.809.070 | 551.253.039 | 555.319.685 |
| <b>TELEFONOS</b> | 114.144.896 | 130.758.033 | 138.830.243 | 131.339.621 | 151.056.095 | 88.604.621  |

Lo que tiene que ver con lo estimado en las proyecciones para los egresos o costos de venta en el 2003, 2004 y 2005, se observa en el cuadro 29 que solo en el 2003 los resultados reales del consolidado estuvieron por encima en un 17.87% de lo proyectado, para el año 2004 estuvieron por debajo en un 3.15% y en el 2005 en un 14.63%, en cuanto a los negocios Acueducto estuvo por debajo de los egresos proyectados entre un 5.77% y un 37.75%, el que no cumplió fue energía estuvo entre un 0.74% y un 28.08% por encima.

### **12.3 DESCRIPCIÓN DETALLADA ESCENARIO A LARGO PLAZO**

Se desarrolló un modelo que permite evaluar en conjunto la evolución de Emcali como empresa con los siguientes estados de resultados:

- Proyección de ingresos por facturación de Emcali
- Proyección de egresos de Emcali
- Cálculo de depreciaciones
- Balance General
- Estado de pérdidas y ganancias
- Flujo de caja de Emcali
- Fondo social de capitalización

(En el anexo, se presenta una impresión el modelo financiero consolidado)

**12.3.1. Proyección de ingresos por facturación Emcali.** Los ingresos que alimentan el modelo consolidado provienen de la sumatoria de los ingresos calculados para cada unidad negocio.

A continuación se presenta la proyección de ingresos por cada unidad de negocio y del consolidado para un horizonte de 20 años: (los ingresos no incluyen facturación de terceros)

**Cuadro 34. Proyección de los ingresos por facturación – a precios corrientes**

|              | <b>A,A y Ptar</b>     | <b>Energía</b>        | <b>Telecomun.</b>     | <b>consolidado</b>    |
|--------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 2003         | 262.359.081           | 458.393.190           | 279.763.291           | <b>1.000.515.562</b>  |
| 2004         | 315.266.375           | 475.753.929           | 318.182.314           | <b>1.109.202.618</b>  |
| 2005         | 379.744.080           | 512.522.178           | 348.662.836           | <b>1.240.929.094</b>  |
| 2006         | 418.979.208           | 554.101.354           | 387.044.495           | <b>1.360.125.057</b>  |
| 2007         | 428.991.095           | 605.087.864           | 425.272.179           | <b>1.459.351.138</b>  |
| 2008         | 457.199.263           | 631.432.446           | 467.317.844           | <b>1.555.949.553</b>  |
| 2009         | 487.455.297           | 693.677.509           | 509.224.070           | <b>1.690.356.876</b>  |
| 2010         | 533.046.810           | 760.885.422           | 552.382.757           | <b>1.846.314.989</b>  |
| 2011         | 579.468.858           | 847.332.547           | 597.667.967           | <b>2.024.469.372</b>  |
| 2012         | 616.922.384           | 970.652.899           | 648.488.601           | <b>2.236.063.884</b>  |
| 2013         | 656.147.269           | 1.014.538.419         | 699.374.727           | <b>2.370.060.415</b>  |
| 2014         | 698.641.506           | 1.120.740.962         | 753.624.002           | <b>2.573.006.470</b>  |
| 2015         | 762.619.156           | 1.196.657.470         | 812.065.365           | <b>2.771.341.991</b>  |
| 2016         | 832.155.082           | 1.281.500.095         | 880.215.960           | <b>2.993.871.137</b>  |
| 2017         | 885.477.815           | 1.384.939.910         | 947.192.173           | <b>3.217.609.898</b>  |
| 2018         | 942.305.330           | 1.446.944.034         | 1.019.901.462         | <b>3.409.150.826</b>  |
| 2019         | 1.002.849.442         | 1.508.022.849         | 1.098.623.398         | <b>3.609.495.689</b>  |
| 2020         | 1.092.529.070         | 1.639.299.880         | 1.194.277.921         | <b>3.926.106.871</b>  |
| 2021         | 1.189.552.746         | 1.699.945.172         | 1.287.591.921         | <b>4.177.089.839</b>  |
| 2022         | 1.266.082.019         | 1.781.895.972         | 1.388.960.157         | <b>4.436.938.148</b>  |
| <b>Total</b> | <b>13.807.791.886</b> | <b>20.584.324.101</b> | <b>14.615.833.440</b> | <b>49.007.949.427</b> |

Las proyecciones de ingresos por cada unidad de negocio están subdivididas en los siguientes rubros:

**- Acueducto, Alcantarillado y Ptar-C:**

Cargo Fijo

Consumo

Conexión de nuevos usuarios

Otros ingresos por concepto de refacturaciones, venta medidores ,etc.

**- Energía:**

Ingresos por servicio:

- Mercado Regulado

- Mercado No regulado

Ingresos otros comercializadores

Ingresos por cargo por capacidad

Otros ingresos por concepto de refacturaciones, venta medidores ,etc.

**-Telecomunicaciones:**

Ingresos por telefonía

Ingresos por cargos de acceso

Servicios de valor agregado

Telefonía Pública

El crecimiento de los ingresos a largo plazo está definido por la evolución de las tarifas para cada servicio y el crecimiento de nuevos usuarios y servicios de acuerdo con los planes de expansión previstos y presentados en los libros de supuestos para cada unidad de negocio.

**12.3.2 Proyección de egresos para Emcali.** Los egresos que se incorporan al modelo consolidado, provienen de los modelos correspondientes a cada unidad de negocio.

A continuación se presenta la proyección de egresos por cada unidad de negocio y el consolidado para un horizonte de 20 años

| <b>Cuadro 35. Proyección de los egresos para EMCALI -<br/>en miles de pesos a precios corrientes</b> |                      |                       |                      |                       |
|--|----------------------|-----------------------|----------------------|-----------------------|
|  | <b>A,A y Ptar</b>    | <b>Energía</b>        | <b>Telecomun.</b>    | <b>Consolidado</b>    |
| 2003   | 159.246.858          | 405.635.160           | 114.144.896          | <b>679.026.914</b>    |
| 2004   | 175.478.227          | 519.980.796           | 138.830.243          | <b>834.289.266</b>    |
| 2005   | 191.795.046          | 551.253.039           | 151.056.095          | <b>894.104.180</b>    |
| 2006   | 213.994.926          | 586.333.601           | 172.026.383          | <b>972.354.910</b>    |
| 2007   | 261.534.742          | 656.563.585           | 219.445.864          | <b>1.137.544.191</b>  |
| 2008   | 282.147.273          | 689.194.242           | 248.312.623          | <b>1.219.654.138</b>  |
| 2009   | 305.518.451          | 763.266.923           | 285.187.603          | <b>1.353.972.977</b>  |
| 2010   | 338.157.312          | 838.212.097           | 336.915.863          | <b>1.513.285.272</b>  |
| 2011   | 366.160.274          | 932.665.364           | 394.834.697          | <b>1.693.660.335</b>  |
| 2012   | 394.052.345          | 1.023.409.451         | 425.157.539          | <b>1.842.619.335</b>  |
| 2013   | 424.068.052          | 1.136.981.654         | 457.898.042          | <b>2.018.947.748</b>  |
| 2014   | 461.362.802          | 1.239.181.974         | 496.729.659          | <b>2.197.274.435</b>  |
| 2015   | 403.054.059          | 1.276.796.851         | 449.762.417          | <b>2.129.613.327</b>  |
| 2016   | 378.662.158          | 1.322.449.733         | 436.144.760          | <b>2.137.256.651</b>  |
| 2017   | 419.373.654          | 1.411.278.177         | 472.787.090          | <b>2.303.438.921</b>  |
| 2018   | 470.404.548          | 1.495.971.193         | 514.580.481          | <b>2.480.956.222</b>  |
| 2019   | 535.355.279          | 1.442.604.656         | 562.503.756          | <b>2.540.463.691</b>  |
| 2020   | 618.561.992          | 1.532.163.425         | 614.453.324          | <b>2.765.178.741</b>  |
| 2021   | 738.018.940          | 1.620.854.298         | 671.532.288          | <b>3.030.405.526</b>  |
| 2022   | 927.972.330          | 1.711.474.871         | 734.559.799          | <b>3.374.007.000</b>  |
| <b>TOTAL</b>   | <b>8.064.919.268</b> | <b>21.156.271.090</b> | <b>7.896.863.422</b> | <b>37.118.053.780</b> |

El crecimiento de los egresos a largo plazo está definido por los costos fijos de la empresa y los costos variables de cada unidad de negocio, de acuerdo con los supuestos presentados en los libros de supuestos para cada unidad de negocio.

**12.3.3 Cálculo de depreciaciones.** El modelo consolidado incorpora los activos fijos de cada unidad de negocio al igual que la depreciación causada y

los ajustes por inflación. Para efecto de la proyección se aplican los periodos que se presentan en la siguiente tabla:

### **Cuadro 36. Depreciación**

| <b>Activo</b>                     | <b>Años</b> |
|-----------------------------------|-------------|
| Edificaciones                     | 50          |
| Plantas, Redes y ductos           | 30          |
| Maquinaria y equipo               | 10          |
| Muebles y enseres                 | 10          |
| Equipo comunicación y computación | 5           |
| Equipo tracción elevación         | 5           |

Los nuevos activos que se incorporan durante la proyección son depreciados de acuerdo con el tipo de activo que Emcali adquiera. Es de resaltar que esta hoja a su vez permite realizar el cálculo de los ajustes por inflación a los activos fijos y depreciación acumulada.

#### **12.3.4 Balance General**

El balance general se proyecta partiendo de cifras actuales de Emcali para un horizonte de 20 años. El balance general responde a la estructura típica, compuesta por los siguientes rubros:

##### **- Activos corrientes:**

**Caja y Bancos:** Esta partida se calcula como la caja mínima que Emcali debe mantener para suplir sus necesidades operacionales durante cada periodo. Se calcula como 30 días de egresos.

**Inversiones temporales:** Esta cuenta se calcula como el sobrante de caja después de pagar todas las obligaciones generadas durante un periodo de análisis.



**Deudores:** Esta cuenta esta compuesta por las siguientes partidas:

- **Cartera corriente:** Esta cartera se calcula de acuerdo con los índices de recaudo de cada unidad de negocio, cifras que fueron incluidas en los libros de supuestos correspondientes. La cartera que al final de cada período no se recauda es llevada al estado de resultados como castigo de cartera o cartera no recuperable.

- **Avances y anticipos:** Esta partida se calcula de acuerdo con la evolución histórica de este rubro dentro de los estados financieros de la Empresa, frente al total de las cuentas por cobrar

- **Municipio de Cali:** Esta partida recoge los saldos pendientes a la fecha que el Municipio de Cali adeuda a Emcali por concepto de subsidios otorgados a los usuarios del servicio Acueducto y Alcantarillado, servicio de alumbrado y prestación del servicio. Para la proyección de esta partida se parte del siguiente cuadro:

**Cuadro 37. DEUDORES MUNICIPIO DE CALI a precios corrientes**

|              | Pagos plan de ajuste financiero | Montos adicionados por acuerdo 2003 | Total              |
|--------------|---------------------------------|-------------------------------------|--------------------|
| 2,003        | -                               | -                                   | -                  |
| 2,004        | -                               | -                                   | -                  |
| 2,005        | -                               | -                                   | -                  |
| 2,006        | 10,000,000                      | 7,012,076                           | 17,012,076         |
| 2,007        | 10,000,000                      | 7,012,076                           | 17,012,076         |
| 2,008        | 6,500,000                       | 7,012,076                           | 13,512,076         |
| 2,009        | 6,500,000                       | 7,012,076                           | 13,512,076         |
| 2,01         | 25,000,000                      | 7,012,076                           | 32,012,076         |
| 2,011        | 15,000,000                      | 7,012,076                           | 22,012,076         |
| 2,012        | 15,000,000                      | 7,012,076                           | 22,012,076         |
| 2,013        | 30,000,000                      | 7,012,076                           | 37,012,076         |
| 2,014        | 30,000,000                      | 7,012,076                           | 37,012,076         |
| <b>Total</b> | <b>148,000,000</b>              | <b>63,108,687</b>                   | <b>211,108,687</b> |

El Municipio de Cali mediante el acuerdo suscrito el 20 de octubre de 2003, se comprometió a entregar a Emcali el 70% de la ley 715 del componente agua potable y saneamiento básico.

**Inventarios:** Se proyecta un saldo de inventarios de acuerdo con las cifras actuales de Emcali. Para efecto de las proyecciones se mantiene en inventarios 30 días de inversión en medidores, materiales y otros.

Aprox Col\$ 10 mil millones que se mantienen constantes.

**Activos fijos:** Las cifras de activos fijos se ajustan para cada periodo de acuerdo con los cálculos de la hoja de depreciaciones y las nuevas inversiones previstas para cada unidad de negocio.

**Otros activos:** Esta partida parte de cifras actuales de Emcali en activos diferidos como seguros, gastos pagados por anticipado e intangibles como el software que se amortizan cada periodo.

**Pasivos:** Esta partida se distribuye en:

**Impuesto de renta:** Esta partida se calcula en el estado de pérdidas y ganancias de acuerdo con las tasas actuales y se paga al periodo siguiente de su causación. La conciliación de las acreencias de Emcali puede generar cambios materiales en esta partida.

**Otros Impuestos:** Esta partida se calcula de acuerdo con la periodicidad de pago de otros impuestos como es la retención en la fuente, predial, ICA, etc..

**Cálculo actuarial:** Esta partida se proyecta de acuerdo a un programa para el desmonte y financiación del pasivo pensional definido por la firma AON, que recoge los lineamientos previstos por el Gobierno Nacional para el manejo de este pasivo. En el modelo consolidado se trabaja con las siguientes cifras preliminares:

### Cuadro 38. PASIVO PENSIONAL

|      | Saldo pasivo<br>pensional | Mesadas<br>pensionales | Conmutación<br>pensional |
|------|---------------------------|------------------------|--------------------------|
| 2003 | 1,284,896                 | 85,557                 | -                        |
| 2004 | 1,304,896                 | 89,303                 | 37,45                    |
| 2005 | 1,352,362                 | 92,728                 | 45,66                    |
| 2006 | 1,394,245                 | 95,77                  | 54,793                   |
| 2007 | 1,358,079                 | 93,47                  | 135,528                  |
| 2008 | 1,289,073                 | 87,613                 | 150,703                  |
| 2009 | 1,200,393                 | 81,615                 | 173,872                  |
| 2010 | 1,091,820                 | 72,646                 | 216,06                   |
| 2011 | 939,456                   | 61,044                 | 252,133                  |
| 2012 | 735,322                   | 46,735                 | 288,235                  |
| 2013 | 470,8                     | 29,799                 | 328,85                   |
| 2014 | 140,446                   | 8,84                   | 370,11                   |
| 2015 | -                         | -                      | 151,958                  |

**Deuda Externa:** Esta partida está compuesta por tres créditos externos que se describen a continuación:

**- Crédito JBIC:**

Saldo a diciembre de 2002  
(Y)

Fecha de inicio de crédito

Fecha de inicio de  
terminación

No. Pagos pendientes

Spread Deuda

Modalidad de pago cada

| Datos                 |
|-----------------------|
| <b>12,228,933,000</b> |
| 20/05/1986            |
| 20/05/2011            |
| 17                    |
| 4.75%                 |
| 6 Meses               |

| - Créditos BID:                  | Datos             |
|----------------------------------|-------------------|
| Saldo a diciembre de 2002 (US\$) | <b>17,432,977</b> |
| Fecha de inicio de crédito       | 26/05/1989        |
| Fecha de inicio de terminación   | 26/05/2019        |
| No. Pagos pendientes             | 33                |
| Spread Deuda                     | 2.00%             |
| Modalidad de pago cada           | 6 Meses           |

|                                  | Datos             |
|----------------------------------|-------------------|
| Saldo a diciembre de 2002 (US\$) | <b>39,765,021</b> |
| Fecha de inicio de crédito       | 27/05/1989        |
| Fecha de inicio de terminación   | 26/05/2014        |
| No. Pagos pendientes             | 23                |
| Spread Deuda                     | 3.20%             |
| Modalidad de pago cada           | 6 Meses           |

Para efectos de la proyección se mantienen las condiciones y fechas de pago previstas para cada crédito sin modificación. Los pagos que Emcali realice al BID y el JBIC serán cubiertos con recursos de la Nación y posteriormente convertidos en títulos E del Fondo de Capitalización Social.

**Patrimonio:** Está compuesto por los siguientes rubros:

**Capital:** Este rubro corresponde al consolidado de capital de las tres unidades de negocio, según las cifras actuales de Emcali.

**Reserva Legal:** Este rubro corresponde al consolidado de capital de las tres unidades de negocio, según las cifras actuales de Emcali. Para efectos de la proyección se mantiene constante siguiendo el principio que la reserva legal es superior al 50% del capital de la empresa.

**Utilidades o pérdidas de ejercicios anteriores:** Este rubro corresponde al consolidado de las tres unidades de negocio, según las cifras actuales de Emcali.

**Superávit por donaciones y valorización:** Este rubro corresponde al consolidado de las tres unidades de negocio, según las cifras actuales de Emcali.

**Revalorización del patrimonio:** Esta partida se modifica de acuerdo con las proyecciones de ajustes por inflación.

**12.3.5 Estado de pérdidas y ganancias.** El estado de pérdidas y ganancias es un estado de resultado que parte de los ingresos y egresos operacionales proyectados y descritos en el punto 1.1 y 1.2 de este documento. Adicional a estas partidas operacionales se incorporan los siguientes rubros:

**Rendimientos inversiones temporales y caja:** Esta partida se calcula como el rendimiento que generan las cuentas bancarias y de inversiones a corto plazo, que Emcali maneja durante un periodo contable. Para efectos de la proyección se calcula sobre el saldo promedio de caja e inversiones temporales un rendimiento de los DTF-2 puntos.

**Subsidios y/o aportes:** Esta partida se calcula consolidando los datos obtenidos para cada unidad de negocio de acuerdo con las cifras de subsidios y aportes a fondos nacionales de acuerdo con la regulación vigente.

**Gastos financieros:** Esta partida recoge los pagos de intereses que se realicen por concepto de atención de la deuda tanto interna como externa de Emcali, dentro de estos pagos se incluyen los intereses que se paguen a las deudas reestructuradas en el fondo de Capitalización social.

**Gastos de administración:** Esta partida está compuesta por un estimativo del costo de administración de las fiduciarias que manejará en el recaudo y el FSC. Aprox Col\$ 280 millones mes.

**Diferencia en Cambio:** Esta partida refleja el efecto contable que genera la deuda externa al contabilizarla en pesos colombianos vrs los pagos de intereses y amortización.

**Castigo de Cartera:** Esta partida está compuesta por la cartera que durante el periodo de análisis no se recauda. Se calcula partiendo del recaudo actual de cada unidad de negocio sobre facturación y del recaudo actual sobre cartera anterior.

**Corrección Monetaria:** Esta partida refleja los ajustes por inflación realizadas a los activos no monetarios y patrimonio.

**12.3.6. Flujo de caja.** El flujo de caja se ha proyectado con la siguiente estructura:

- **Generación Interna:** Corresponde a la facturación más los ingresos por subsidios y contribuciones, menos los gastos de operación e impuestos.
- **Capital de trabajo ajustado:** Esta cuenta recoge las variaciones de cartera, impuestos, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, otros ingresos, otros egresos, venta de activos y cambios en la caja mínima.
- **Capex:** Esta cuenta resume las inversiones en formación de capital y/o infraestructura que se proyectan a largo plazo.

- **Pensiones:** Esta partida resume los pagos a pensionados y los pagos para cumplir con el programa de conmutación pensional anteriormente descrito.

El producto de la suma de la generación interna más el capital de trabajo menos el Capex y las pensiones arroja el flujo para la atención de la deuda reestructurada de Emcali.

**Cuadro 39. Generación de Emcali – a precios corrientes**

| GENERACION EMCALI |                           |                      |                      |   |                      |
|-------------------|---------------------------|----------------------|----------------------|---|----------------------|
|                   | Generación<br>operacional | Capex                | Pensiones            | Caja para el<br>servicio de la<br>deuda | Pago deuda           |
| 2003              | 263,693,274               | 38,108,200           | 115,557,000          | 110,028,074                             | -                    |
| 2004              | 191,825,822               | 118,833,555          | 126,752,603          | 56,267,738                              | -                    |
| 2005              | 345,184,555               | 169,970,894          | 138,387,813          | 83,496,640                              | 61,521,966           |
| 2006              | 429,409,690               | 167,445,310          | 150,562,945          | 123,779,163                             | 76,939,052           |
| 2007              | 465,666,534               | 151,749,730          | 228,997,822          | 131,759,092                             | 90,426,708           |
| 2008              | 497,911,325               | 133,202,603          | 238,315,933          | 167,725,173                             | 101,571,508          |
| 2009              | 497,657,872               | 121,204,361          | 255,486,687          | 187,120,488                             | 107,026,759          |
| 2010              | 526,292,819               | 118,076,344          | 288,706,140          | 199,604,065                             | 116,824,750          |
| 2011              | 519,221,522               | 120,636,499          | 313,177,498          | 168,186,840                             | 108,749,179          |
| 2012              | 579,664,471               | 108,823,841          | 334,970,379          | 195,307,912                             | 100,673,608          |
| 2013              | 516,830,519               | 117,760,051          | 358,649,489          | 135,055,283                             | 92,598,037           |
| 2014              | 559,065,010               | 119,640,027          | 378,950,042          | 102,932,186                             | 98,954,803           |
| 2015              | 493,659,580               | 134,000,230          | 151,958,000          | 211,678,733                             | 151,319,185          |
| 2016              | 549,392,405               | 150,347,443          | -                    | 459,404,510                             | 155,253,484          |
| 2017              | 588,930,664               | 148,838,485          | -                    | 744,243,205                             | 159,290,075          |
| 2018              | 596,727,418               | 163,088,436          | -                    | 1,018,592,113                           | 1,018,592,113        |
| 2019              | 716,170,430               | 169,550,644          | -                    | 546,619,786                             | 546,619,786          |
| 2020              | 757,207,462               | 192,447,531          | -                    | 564,759,932                             | 235,913,471          |
| 2021              | 708,085,751               | 200,239,683          | -                    | 836,692,528                             | -                    |
| 2022              | 649,667,072               | 206,654,463          | -                    | 1,279,705,137                           | -                    |
| <b>Total</b>      | <b>10,452,264,195</b>     | <b>2,850,618,329</b> | <b>3,080,472,352</b> |   | <b>3,222,274,484</b> |

**Pensiones:** Incluye conmutación y mesadas pensionales



**12.3.7 Termoemcali.** En el modelo se incluye la modificación del PPA actual con Termoemcali por un contrato de compra de energía denominado EPA.

El EPA se caracteriza por:

- Termoemcali será el representante de la planta ante el Mercado de Energía Mayorista, por ende es su responsabilidad mantener la planta disponible en todo momento. Termoemcali al ser representante de la planta recibe el cargo por capacidad del sistema y todos los efectos de las restricciones del sistema.

El plazo del EPA se divide en dos periodos:

- Periodo de compra de energía: 15 años a partir de la firma del EPA (1 de enero 2004 a 31 de diciembre de 2018)
- Periodo de libre participación en el mercado de energía (Merchant): 5 años a partir del vencimiento del anterior periodo (enero 2019 a diciembre 2024) en el cual Termoemcali operará la planta a riesgo propio en el mercado.

Durante el periodo de compra de energía Emcali realizará pagos a Termoemcali únicamente a cambio de energía que sea efectivamente suministrada por Termoemcali en un punto de entrega predeterminado (borne de generación), la cual se remunerará así:

- Toda la energía que Emcali reciba de Termoemcali será pagada al Mm.
- Emcali pagará a Termoemcali un monto anual denominado como tarifa de estabilización (TSP) en dólares de Estados Unidos, recursos cuya destinación primordial es cubrir la operación, administración y mantenimiento de la planta, de manera que se garantice su operatividad en todo momento. El TSP equivale a US\$1.456.000 por mes durante los

primeros 3 años del EPA y US\$1,500,000 durante los siguientes 12 años de compra de energía . Termoemcali deberá devolver a Emcali la diferencia entre los precios de bolsa y el Mm cuando el Mm sea menor que la bolsa como un menor valor de TSP a pagar, en caso contrario Emcali compensará a Termoemcali.

- El 66% del TSP será actualizado por inflación americana, atendiendo con las necesidades operacionales de Termoemcali, ya que la gran mayoría de repuestos, costos y mantenimiento es realizado o asociado con los dólares de Estados Unidos
- En los eventos que la planta genere, Termoemcali le devolverá a Emcali el 30% de la diferencia entre precios de generación y al Mm vigente del momento, recursos que Emcali puede utilizar como parte de pago para atender el TSP y la energía entregada por Termoemcali.
- Una vez finalizado el EPA, la planta se traspasa a Emcali como activo para generación, libre de prendas y pignoraciones.

## 12.4 REESTRUCTURACIÓN DE ACREENCIAS

Los saldos con los acreedores incluidos dentro del modelo Consolidado corresponden a los datos suministrados por Emcali de acuerdo con la siguiente clasificación:

### Cuadro 40. Reestructuración de Acreencias – a precios corrientes

#### REESTRUCTURACION DE ACREENCIAS

|                         |                      |
|-------------------------|----------------------|
| Monto total de la deuda | 1.177.144.155.103,00 |
| Saldos con la Nación    | 248.034.791.885,00   |

|                                  |                    |
|----------------------------------|--------------------|
| Saldos con entidades financieras | 451.086.995.803,00 |
|----------------------------------|--------------------|

| <b>ENTIDADES FINANCIERAS QUE SUSCRIBIERON<br/>EL ACUERDO DE PAGO DE AGOSTO 6 DE 2002</b> | <b>VALOR \$</b> |
|--|-----------------|
| BANCO DE BOGOTA  | 4,702,741,446   |
| BANCOLOMBIA S.A.   | 45,651,108,395  |
| BBVA BANCO GANADERO  | 48,800,354,493  |
| BANCO POPULAR  | 29,058,378,705  |
| BANCO DE OCCIDENTE   | 22,145,020,463  |
| CORFICOLOMBIANA  | 18,365,576,317  |
| CORFINSURA   | 11,951,711,827  |
| CORPORACION FINANCIERA DEL VALLE S. A.   | 25,641,711,990  |

| <b>ENTIDADES FINANCIERAS QUE NO<br/>SUSCRIBIERON EL ACUERDO DE PAGO DE<br/>AGOSTO 6 DE 2002</b> | <b>VALOR \$</b> |
|---|-----------------|
| CENTRAL DE INVERSIONES SA   | 12,579,161,212  |
| BANCO DE CRÉDITO  | 4,502,637,213   |
| INTERBANCO EN LIQUIDACION   | 6,355,082,676   |
| CAJA AGRARIA EN LIQUIDACION   | 37,026,672,221  |
| EKSPORTFINANS ASA   | 1,204,427,587   |
| BANCO DE LA REPUBLICA   | 3,627,373,333   |
| FOGAFIN   | 10,088,856,711  |
| ABN AMRO BANK NV, Sucursal Estocolmo  | 6,503,905,192   |
| ING BARINGS (CURACAO)   | 33,471,278,000  |
| FINANCIERA ENERGETICA NACIONAL  | 129,410,998,023 |

|                    |                    |
|--------------------|--------------------|
| Tenedores de Bonos | 101.954.533.168,00 |
|--------------------|--------------------|

| TENEDORES DE BONOS   | VALOR \$       |
|--|----------------|
| BANCAFE S. A.  | 377,013,967    |
| CORPORACION FINANCIERA DEL VALLE S. A.                             | 35,255,900,667 |
| FONDO DE CESANTIAS SANTANDER                                       | 2,547,391,667  |
| FONDO DE CESANTIAS PORVENIR  | 13,261,721,017 |
| FONDO DE PENSIONES PROTECCION                                      | 1,018,956,667  |
| FONDO DE PENSIONES OBLIG. PORVENIR                                 | 20,122,857,016 |
| FONDO DE PENSIONES OBLIG. PROTECCION                               | 4,075,826,667  |
| FONDO DE PENSIONES HORIZONTE                                       | 9,680,445,833  |
| FONDO DE PENSIONES VOLUNTARIAS PORVENIR                            | 3,153,670,884  |
| INVERSIONISTAS DE COLOMBIA S.A.                                    | 101,895,667    |
| FONDO DE PENSIONES SANTANDER                                       | 7,169,244,167  |
| FONDO DE PENSIONES VOLUNTARIAS SKANDIA<br>MULTIFUND                | 203,791,333    |
| AIG COLOMBIA SEGUROS DE VIDA S. A.                                 | 513,539,167    |
| LA EQUIDAD SEGUROS DE VIDA O.C.                                    | 336,255,700    |
| COMPANIA SURAMERICANA DE SEG. DE VIDA<br>S.A.                      | 1,027,573,333  |
| DISTRIBUIDORA CHECA DE REPUESTOS Y<br>ACCESORIOS –DISTRICHECO LTDA | 1,019,099,666  |
| SEGUROS COMERCIALES BOLIVAR S.A.                                   | 866,315,750    |
| FUNDACIÓN SENECA   | 611,517,000    |
| CELIDAN TEXTILES Y CONFECCIONES                                    | 550,365,300    |
| ANCLA LINES S.A  | 61,151,700     |

Proveedores

|                    |
|--------------------|
| 106.009.015.034,00 |
|--------------------|

| PROVEEDORES  | VALOR \$       |
|--|----------------|
| Fernando Lozano Ángel  | 400,000,000    |
| Consortio Constructora Norberto Odebrecht S.A.,<br>Mitsubishi<br>Corporación Degremont Colombia S.A., Ondeo<br>Degremont S.A. y<br>Construcciones Civiles S.A. | 9,182,386,000  |
| Telefonakhebolaget LM Ericsson Sucursal Colombia,  | 37,829,640     |
| Telefonakhebolaget LM Ericsson Suecia  | 6,937,088,491  |
| SIEMENS (HERMES),  | 71,339,887,737 |

|                               |                   |
|-------------------------------|-------------------|
| AGUAS DE COLOMBIA S.A.        | 6,905,210,000     |
| TELECOM EICE en Liquidación   | 11,206,613,166    |
| Agentes del Mercado Mayorista | 77.018.670.929,00 |

| <b>Agente del Mercado Mayorista</b>                             | <b>Valor (\$)</b> |
|---|-------------------|
| CTRAL HIDROELECTRICA DE BETANIA S.A. ESP.                       | 1,115,286,075     |
| CTRAL HIDROELECTRICA DE CALDAS S.A. ESP.                        | 1,932,961         |
| CENTRALES ELECTRICAS DE NARINO S.A. ESP.                        | 5,168,381         |
| CENTRALES ELECTRICAS DEL CAUCA S.A. ESP.                        | 5,953,276         |
| CENTRALES ELECTRICAS DEL NORTE DE SANTANDER S.A. ESP.           | 11,404,851        |
| CHIVOR S.A. ESP.  | 6,485,102,044     |
| CODENSA S.A. ESP.   | 2,106,232         |
| COMERCIALIZADORA ANDINA DE ENERGIA S.A. ESP.                    | 632,715           |
| COMERCIALIZAR S.A. ESP.   | 312,172           |
| COMPANIA DE ELECTRICIDAD DE TULUA                               | 2,204             |
| COMPANIA DE GENERACION DEL CAUCA S.A. ESP.                      | 72,527            |
| CORPORACION ELECTRICA DE LA COSTA ATLANTICA S.A. ESP.           | 23,507,874,538    |
| DICELER S.A. ESP.   | 47,553,423        |
| DISTRIBUIDORA Y COMERCIALIZADORA DE ENERGIA ELECTRICA S.A. ESP. | 13,331,941        |
| ELECTRIFICADORA DE SANTANDER S.A. ESP.                          | 92,881,878        |
| ELECTRIFICADORA DEL HUILA S.A. ESP.                             | 202               |
| ELECTRIFICADORA DEL TOLIMA S.A. ESP. EN LIQUIDACION             | 5,084,308         |
| EMGESA S.A. ESP.  | 677,564,831       |
| EMPRESA DE ENERGIA DE BOGOTA S.A. ESP.                          | 378,602,534       |
| EMPRESA DE ENERGIA DE BOYACA                                    | 47,631,569        |
| EMPRESA DE ENERGIA DE CUNDINAMARCA                              | 116,556           |
| EMPRESA DE ENERGIA DE PEREIRA                                   | 101,931           |
| EMPRESA DE ENERGIA DEL PACIFICO S.A. ESP.                       | 1,134,714,121     |
| EMPRESA DE ENERGIA DEL QUINDIO                                  | 14,675            |
| EMPRESA DE ENERGIA DEL VALLE SIBUNDOY S.A. ESP.                 | 22,156,341        |

|   |                |
|---|----------------|
| EMPRESA MUNICIPAL DE ENERGIA ELECTRICA S.A. ESP.              | 182,491        |
| EMPRESA URRRA S.A. ESP.                                       | 169,793,283    |
| EMPRESAS PÚBLICAS DE MEDELLIN ESP.                            | 704,110,043    |
| ENERCO S.A. ESP.  | 141            |
| ENERGIA COMPETITIVA S.A. ESP.                                 | 338            |
| ENERGIA CONFIABLE S.A. ESP...                                 | 2,224,074      |
| ENERGIA E INGENIERIA S.A. ESP.                                | 4,092,922      |
| ENERGIZAR S.A. ESP.   | 272            |
| INTERCONEXION ELECTRICA S.A. ESP.                             | 3,369,966,253  |
| ISAGEN S.A. E.SP.   | 34,032,476,957 |
| MERILECTRICA S.A. & CIA S.C.A. ESP.                           | 2,211,361      |
| PROMOTORA DE ENERGIA ELECTRICA DE CARTAGENA & CIA S.C.A. ESP. | 691,421,313    |
| PROYECTOS ENERGETICOS DEL CAUCA S.A.                          | 2,168,904      |
| TERMOCANDELARIA S.C.A. ESP.                                   | 3,408,369      |
| TERMOCARTAGENA S.A. ESP.                                      | 859,143,302    |
| TERMoeLECTRICA LA DORADA S.A. ESP.                            | 6,830,431      |
| TERMOFLORES S.A. ESP.   | 1,654,957,166  |
| TERMOPIEDRAS S.A. ESP.  | 6,423          |
| TERMOTASAJERO S.A. ESP.                                       | 1,342,538,877  |
| TRANSELCA S.A. ESP.   | 593,125,449    |
| TRANSPORTADORA DE ENERGIA DISTASA S.A. ESP.                   | 24,410,271     |

Ministerio de Comunicaciones

21.762.714.154,00

|                                   |                |
|-----------------------------------|----------------|
| Uso del Espectro Electromagnético | 4,066,778,728  |
| Acceso Fijo Inalámbrico           | 2,688,694,196  |
| Trunking                          | 2,343,308,460  |
| Fondo de Comunicaciones           | 12,663,932,770 |

Otros

145.415.158.930,00

| Beneficiario         | Valor (\$)    |
|----------------------|---------------|
| Fondo de Solidaridad | 1,540,088,889 |

|   |                 |
|---|-----------------|
| Termocauca S.A. ESP                                       | 5,989,398,333   |
| Departamento Administrativo de Gestión del Medio Ambiente | 14,000,000,000  |
| Contingentes (No laborales)                               | 123,885,671,708 |

|                |                   |
|----------------|-------------------|
| Fuerza Laboral | 25.862.275.000,00 |
|----------------|-------------------|

Contingentes: Se ingresan al fondo los contingentes diferentes de los laborales, en la medida que las sentencias sean falladas al acreedor se le entregará los títulos A y B ajustados con los pagos que haya realizado Emcali.

En caso que la sentencia sea a favor de Emcali el monto reservado para el pago de títulos A y B que corresponda al contingente será distribuido como excedente para entre los demás acreedores del FCS como prepago.

Los montos que no ingresan al fondo corresponden a:

- Contingentes Laborales (\$19.193.892.617)
- Recaudos de terceros pendientes de pago (telecom, orbitel,etc) (aprox \$18.149.142.783)
- Cuotas pendientes de desembolso con el sindicato de Emcali (2.742.115.993)

## 12.5 FONDO DE CAPITALIZACIÓN SOCIAL

El fondo pagará la deuda reestructurada de Emcali de la siguiente manera:

**Tramo A:** Este tramo está compuesto por el 60% de los saldos que van al FSC sin incluir la Nación, es decir Col\$541.948.252.767

La deuda en tramo A será pagada por Emcali bajo las siguientes condiciones:

- Plazo: Diez (10) años y seis (6) meses contados a partir del 1 de enero de 2004 y hasta el 1 de julio de 2014
- Periodo Muerto a capital e intereses Desde el 5 de marzo de 2003 y hasta el 31 de diciembre de 2004.
- Tasa de interés: IPC+4.5% pagadero semestre vencido

Calendario de amortización del tramo A:

| <b>Cuadro 41. Calendario amortización del tramo A</b> |                   |                       |              |
|---|-------------------|-----------------------|--------------|
|   | <b>1 de Enero</b> |                       |              |
|   | <b>1 de Junio</b> | <b>Siguiente año)</b> | <b>Total</b> |
| 2004  | 0%                | 0%                    | 0.0%         |
| 2005  | 0.5%              | 0.5%                  | 1.0%         |
| 2006  | 2.0%              | 2.0%                  | 4.0%         |
| 2007  | 3.5%              | 3.5%                  | 7.0%         |
| 2008  | 5.0%              | 5.0%                  | 10.0%        |
| 2009  | 6.0%              | 6.0%                  | 12.0%        |
| 2010  | 7.5%              | 7.5%                  | 15.0%        |
| 2011  | 7.5%              | 7.5%                  | 15.0%        |
| 2012  | 7.5%              | 7.5%                  | 15.0%        |
| 2013  | 7.5%              | 7.5%                  | 15.0%        |
| 2014  | 6.0%              | 0.0%                  | 6.0%         |
| 2015  | 0.0%              | 0.0%                  | 0.0%         |

**Tramo B:** Este tramo está compuesto por el 40% de los saldos que van al FSC sin incluir la Nación, es decir Col\$361.298.835.187

La deuda en tramo B será pagada por Emcali bajo las siguientes condiciones:



- Plazo: Catorce (14) años y seis (6) meses, contados a partir del 1 de enero de 2004 y hasta el 1 de julio de 2018.
- Este título se actualizarán anualmente a partir del 1 de enero de 2005 hasta el día de su pago total, con una tasa de actualización del cincuenta por ciento (50%) del IPC de cada período anual.
- Periodo Muerto a actualización Desde el 5 de marzo de 2003 hasta el 31 de diciembre de 2004.

Calendario de amortización del tramo B:

| <b>Cuadro 42. Calendario amortización tramo B</b> |                   |                       |              |
|---|-------------------|-----------------------|--------------|
|   |                   | <b>1 de Enero</b>     |              |
|   | <b>1 de Junio</b> | <b>Siguiente año)</b> | <b>Total</b> |
| 2014  | 0%                | 13%                   | 12.5%        |
| 2015  | 12.5%             | 12.5%                 | 25.0%        |
| 2016  | 12.5%             | 12.5%                 | 25.0%        |
| 2017  | 12.5%             | 12.5%                 | 25.0%        |
| 2018  | 12.5%             | 0.0%                  | 12.5%        |
| 2019  | 0.0%              | 0.0%                  | 0.0%         |

**Tramo C:** Este tramo es exclusivamente para los empleados y pensionados de Emcali, y su cuantía corresponde al 40% del valor presente de la rebajas otorgadas por efecto de la negociación de la convención colectiva de trabajo. Se acuerdo con los cálculos realizados por Emcali esto corresponde a \$25.862.275.000

La deuda en tramo C será pagada por Emcali bajo las siguientes condiciones:

- Plazo: Catorce (14) años y seis (6) meses, contados a partir del 1 de enero de 2004 y hasta el 1 de julio de 2018.
- Este título se actualizarán anualmente a partir del 1 de enero de 2005 hasta el día de su pago total, con una tasa de actualización del cincuenta por ciento (50%) del IPC de cada período anual.
- Periodo Muerto a actualización Desde el 5 de marzo de 2003 hasta el 31 de diciembre de 2004.

Calendario de amortización del tramo C:

| <b>Cuadro 43. Calendario amortización tramo c</b> |                   |                        |              |
|---|-------------------|------------------------|--------------|
|   |                   | <b>1 de Enero</b>      |              |
|   | <b>1 de Junio</b> | <b>(siguiente año)</b> | <b>Total</b> |
| 2014  | 0%                | 13%                    | 12.5%        |
| 2015  | 12.5%             | 12.5%                  | 25.0%        |
| 2016  | 12.5%             | 12.5%                  | 25.0%        |
| 2017  | 12.5%             | 12.5%                  | 25.0%        |
| 2018  | 12.5%             | 0.0%                   | 12.5%        |
| 2019  | 0.0%              | 0.0%                   | 0.0%         |

**Tramo D:** Este tramo es exclusivamente para la Nación y los créditos garantizados por esta, es decir \$248.034.791.885

La deuda en tramo E será pagada por Emcali bajo las siguientes condiciones:

- Será pagado una vez se termine de pagar el título A, B y C, con la totalidad del exceso de flujo de caja de caja periodo.

- Este título generará actualización monetaria sobre su saldo al IPC de cada periodo.
- Este título se aumentará progresivamente cada vez que la Nación honre en nombre de Emcali los pagos de los créditos vigentes con el BID y el JBIC.

Nota: por efecto de posibles prepagos el largo plazo los calendarios de los títulos pueden variar

**Cuadro 44. PROYECCION DE AMORTIZACION POR CADA TRAMO (pesos corrientes)**

| Pagos del FSC |                    |  |                    |                   |                      |
|---------------|--------------------|--|--------------------|-------------------|----------------------|
|               | Titulo A           |  | Titulo B           | Titulo C          | Titulo D             |
| 2003          | -                  |  | -                  | -                 | -                    |
| 2004          | -                  |  | -                  | -                 | -                    |
| 2005          | 61,521,966         |  | -                  | -                 | -                    |
| 2006          | 76,939,052         |  | -                  | -                 | -                    |
| 2007          | 90,426,708         |  | -                  | -                 | -                    |
| 2008          | 101,571,508        |  | -                  | -                 | -                    |
| 2009          | 107,026,759        |  | -                  | -                 | -                    |
| 2010          | 116,824,750        |  | -                  | -                 | -                    |
| 2011          | 108,749,179        |  | -                  | -                 | -                    |
| 2012          | 100,673,608        |  | -                  | -                 | -                    |
| 2013          | 92,598,037         |  | -                  | -                 | -                    |
| 2014          | 35,747,124         |  | 59,120,883         | 4,086,796         | -                    |
| 2015          | -                  |  | 141,535,395        | 9,783,791         | -                    |
| 2016          | -                  |  | 145,215,315        | 10,038,169        | -                    |
| 2017          | -                  |  | 148,990,913        | 10,299,162        | -                    |
| 2018          | -                  |  | -                  | -                 | 1,018,592,113        |
| 2019          | -                  |  | -                  | -                 | 546,619,786          |
| 2020          | -                  |  | -                  | -                 | 235,913,471          |
| 2021          | -                  |  | -                  | -                 | -                    |
| 2022          | -                  |  | -                  | -                 | -                    |
|               | <b>892,078,691</b> |  | <b>494,862,506</b> | <b>34,207,918</b> | <b>1,801,125,370</b> |

### 13. CONCLUSIONES

- De acuerdo con el precepto de Duglass North, donde advierte los costos de transacción que se presentan en los mercados de bienes y servicios, dependen en cierta medida en la eficiencia con que estos se prestan, hacen que el usuario o cliente de Emcali no crea en las instituciones políticas y económicas de la empresa.
- Las condiciones institucionales de Emcali siguen siendo muy frágiles para ganarse la confianza de los usuarios, para que los caleños sientan como propia a la entidad.
- A lo largo del análisis de la evolución de Emcali se pudo evidenciar la interferencia institucional por parte de algunos grupos de poder que vulneraron la autonomía de la empresa en la toma de sus propias decisiones.
- La descapitalización de la empresa condujo a que se incurriera en créditos excesivamente costosos, si se observa que en relación con la totalidad de las obligaciones financieras al 31 diciembre de 1999 se encontraba en \$ 962.030 millones de pesos, distribuidos de la siguiente forma: \$ 433.958 millones de pesos en deuda publica interna (47% del total) y \$ 528.072 en deuda publica externa (53% del total).
- La totalidad de las obligaciones financieras representan el 45% del total de los pasivos, en el mismo año en 1999. una muy alta concentración si se considera que los costos de financiación perjudicaron los resultados de la empresa.

- Algunas de las principales causas que provocaron el deterioro financiero conduciendo a la crisis de Emcali fueron:
  - Las pérdidas técnicas.
  - Los rezagos tarifarios
  - Las convenciones colectivas.
  - La imposibilidad de adquirir créditos frescos.
  - Inversiones estructuradas inadecuadamente
  - Falta Autonomía en el manejo empresarial.
- El contrato PPA con Termoemcali, tuvo un efecto negativo sobre la sostenibilidad del negocio de energía y a los resultados de la empresa, debido a los pagos fijos de \$ 10.000 millones de pesos mensuales por la disponibilidad de la planta.
- Insuficiente gestión en el proyecto de la PTAR, debido a que la empresa inició su construcción sin asegurar el apoyo del gobierno para la contribución al pago de la financiación obtenida con la OECF
- Dicha situación ha afectado particularmente los procesos de inversión a corto plazo, los cuales están estancados como consecuencia a los compromisos pactados con los acreedores.
- Del nuevo modelo que fue aplicado a Emcali con el fin de superar la crisis, se puede concluir en dos aspectos muy importantes:

- La puesta en marcha de un modelo que consiste en transformar una empresa pública en una empresa pública autónoma, sin tener que privatizarla.
  
- Aunque de manera prematura, pero guiado por los últimos resultados (2004-2005) que muestran la recuperación financiera de la empresa, se puede afirmar que el modelo funciona.
  
- El modelo de capitalización social aplicado por primera vez a nivel nacional, esta generando hasta el momento resultados positivos para la empresa.
  
- Según los resultados de los años 2003, 2004 y 2005, comparados con las proyecciones de los ingresos y egresos en los mismos años, se puede afirmar que ya es evidente la recuperación de la empresa y su viabilidad a mediano plazo, lo que conlleva a comprobar que el modelo propuesto en el acuerdo de acreedores con Emcali si esta funcionando.
  
- Este trabajo a parte de dejarme gran satisfacción por todo lo que significo para mi superación personal, por su elaboración y consecución de la información que resulto bastante dispendiosa, pude por fin brindar una información clara y precisa de todo lo que ha acontecido con Emcali en esta última década, con su crisis y su recuperación.

El objetivo final de este documento se cumplió, al dejar un registro histórico de la evolución de Emcali, su deterioro económico que afecta no solo su normal desarrollo, sino también a todos los caleños que como yo hemos perdido el sentido de pertenencia por esta empresa.

## BIBLIOGRAFIA

CONSULTORIA COLOMBIANA. Informe pasivos de Emcali EICE ESP, informe final. Santiago de Cali, 2000. 145 p.

GRUPO CONSULTOR COLOMBIANO. Informe de gestión y resultados Empresas Municipales de Cali Emcali. Santiago de Cali, 2000. 360 p.

GUTIERREZ, Luís Fernando. Finanzas prácticas para países en desarrollo, 4 ed. Bogotá: Editorial Norma, 1993. 250 p.

JARAMILLO. Raúl. La Encrucijada de los Servicios Públicos. Bogotá: Editorial Norma, 2005. 187 p.

NORTH, Duglass. Instituciones, Cambio Institucional y Desempeño Económico, México: Fondo de Cultura Económica, 1993. 168 p.

SERRANO Javier, VILLARREAL Julio. Fundamentos de Finanzas. 5 ed. Madrid: Mc Graw Hill, 1999. 525 p.

Viabilidad de la prestación de los servicios públicos en Santiago de Cali [en línea] Bogotá: Departamento de Planeación Nacional –DNP- Archivos de economía, 2001. [consultado 05 de febrero de 2006]. Disponible en Internet: <http://www.dnp.gov.co>



## ANEXOS

**ANEXO 1. Balance general consolidado 1995 – 2005**

**EMPRESAS MUNICIPALES DE CALI - EMCALI-EICE ESP**  
**BALANCE GENERAL CONSOLIDADO**  
**AL 31 DE DICIEMBRE**  
(Expresado en millones de pesos)

| <b>ACTIVOS</b>               | <b>1995</b>       | <b>1996</b>    | <b>1997</b>    | <b>1998</b>    | <b>1999</b>    | <b>2000</b>    | <b>2001</b>    | <b>2002</b>    | <b>2003</b>    | <b>2004</b>    | <b>2005</b>    |
|------------------------------|-------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>ACTIVOS CORRIENTES</b>    | <b>\$ 210643</b>  | <b>250795</b>  | <b>249831</b>  | <b>238279</b>  | <b>452778</b>  | <b>524353</b>  | <b>779838</b>  | <b>698584</b>  | <b>854394</b>  | <b>980118</b>  | <b>783033</b>  |
| EFFECTIVO                    | 18755             | 13907          | 34102          | 18900          | 14038          | 57688          | 106627         | 94163          | 375007         | 468054         | 12275          |
| INVERSIONES                  | 400               | 20640          | 20000          | 0              | 486            | 65             | 65             | 0              | 0              | 0              | 0              |
| DEUDORES                     | 75499             | 85864          | 81233          | 164146         | 403193         | 456768         | 655331         | 585656         | 460459         | 487424         | 747187         |
| INVENTARIOS                  | 115745            | 130157         | 114412         | 55233          | 32302          | 8175           | 15254          | 13757          | 12287          | 14860          | 15117          |
| OTROS ACTIVOS                | 244               | 226            | 84             | 0              | 2759           | 1658           | 2561           | 5008           | 6640           | 9781           | 8455           |
| <b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b> | <b>\$ 911490</b>  | <b>2248208</b> | <b>2941509</b> | <b>3534525</b> | <b>4198731</b> | <b>4325693</b> | <b>4193966</b> | <b>4648463</b> | <b>3953521</b> | <b>3700845</b> | <b>3877051</b> |
| INVERSIONES                  | 21165             | 242708         | 299453         | 192519         | 179298         | 159718         | 150699         | 150339         | 155088         | 253962         | 288871         |
| DEUDORES                     | 7788              | 6486           | 10977          | 35031          | 50956          | 52605          | 66244          | 300167         | 364138         | 322942         | 515665         |
| PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPOS   | 446809            | 1430151        | 2062105        | 1990435        | 2425023        | 2650697        | 2538699        | 2490259        | 1942903        | 1824273        | 1752149        |
| OTROS ACTIVOS                | 435729            | 568862         | 568974         | 1316541        | 1543454        | 1462673        | 1438324        | 1707697        | 1491392        | 1299668        | 1320366        |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>          | <b>\$ 1122134</b> | <b>2499003</b> | <b>3191340</b> | <b>3772804</b> | <b>4651509</b> | <b>4850046</b> | <b>4973804</b> | <b>5347047</b> | <b>4807914</b> | <b>4680963</b> | <b>4660084</b> |
| <b>PASIVOS</b>               |                   |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| <b>PASIVO CORRIENTE</b>      | <b>\$ 165258</b>  | <b>210611</b>  | <b>194991</b>  | <b>321182</b>  | <b>496418</b>  | <b>673341</b>  | <b>722027</b>  | <b>325616</b>  | <b>342259</b>  | <b>279933</b>  | <b>318543</b>  |
| DEUDA PUBLICA                | 29433             | 25472          | 56221          | 64265          | 100170         | 267923         | 338236         | 80561          | 61481          | 29254          | 78838          |
| OBLIGACIONES FINANCIERAS     | 13596             | 73             | 23758          | 32234          | 14545          | 11813          | 13660          | 11741          | 44558          | 0              | 0              |
| CUENTAS POR PAGAR            | 106423            | 167773         | 70946          | 210475         | 333719         | 291611         | 263061         | 196890         | 157946         | 157922         | 162171         |
| OBLIGACIONES LABORALES       | 12765             | 13701          | 18544          | 14207          | 14595          | 26981          | 17258          | 12511          | 17587          | 10535          | 10380          |
| PASIVOS ESTIMADOS            | 3040              | 3592           | 5522           | 0              | 8067           | 0              | 32745          | 4369           | 40621          | 62735          | 53425          |
| OTROS PASIVOS                | 1                 | 1              | 20001          | 0              | 25322          | 75012          | 57068          | 19544          | 20067          | 19488          | 13729          |
| <b>PASIVOS NO CORRIENTES</b> | <b>\$ 421556</b>  | <b>833891</b>  | <b>1125480</b> | <b>1369933</b> | <b>1633941</b> | <b>1752844</b> | <b>1827638</b> | <b>2509286</b> | <b>2607687</b> | <b>2374190</b> | <b>2231722</b> |
| DEUDA PUBLICA                | 148094            | 446009         | 635698         | 618861         | 718058         | 823562         | 771002         | 1200175        | 1309061        | 1337093        | 1209102        |
| CUENTAS POR PAGAR            | 4239              | 3853           | 3853           | 3901           | 0              | 0              | 0              | 77218          | 84488          | 2863           | 1854           |
| OBLIGACIONES LABORALES       | 7601              | 14438          | 19358          | 17145          | 23469          | 27313          | 28937          | 28169          | 33908          | 18648          | 19321          |
| BONOS Y TITULOS EMITIDOS     | 0                 | 0              | 0              | 100000         | 100000         | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| PASIVOS ESTIMADOS            | 144779            | 214608         | 291068         | 393884         | 547350         | 647014         | 752749         | 941527         | 994146         | 948079         | 928703         |
| OTROS PASIVOS                | 116843            | 154983         | 175503         | 236142         | 245065         | 254955         | 274949         | 262197         | 186085         | 67507          | 72742          |
| DEUDAS A EMPRESAS FILIALES   |                   |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| <b>TOTAL PASIVOS</b>         | <b>\$ 586814</b>  | <b>1044502</b> | <b>1320471</b> | <b>1691114</b> | <b>2130359</b> | <b>2426185</b> | <b>2549665</b> | <b>2834901</b> | <b>2949946</b> | <b>2654123</b> | <b>2550265</b> |

## PATRIMONIO

|  | 1995              | 1996           | 1997           | 1998           | 1999           | 2000           | 2001           | 2002           | 2003           | 2004           | 2005           |
|--|-------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>TOTAL PATRIMONIO</b>                  | <b>\$ 535321</b>  | <b>1454501</b> | <b>1870868</b> | <b>2081689</b> | <b>2521150</b> | <b>2423861</b> | <b>2424138</b> | <b>2512145</b> | <b>1857968</b> | <b>2026839</b> | <b>2109819</b> |
| CAPITAL FISCAL                           | 114               | 114            | 114            | 114            | 114            | 114            | 114            | 114            | 114            | 114            | 114            |
| CAPITAL AUTORIZADO Y PAGADO              | 0                 | 0              | 20             | 20             | 0              | 0              |                |                |                |                |                |
| RESERVAS                                 | 0                 | 77684          | 100857         | 172140         | 239386         | 385776         | 385776         | 385776         | 385776         | 497776         | 530775         |
| DIVIDENDOS Y PARTICIPACIONES DECRETADOS  | 0                 | 0              | 282            | 450            | 450            | 450            | 450            | 450            | 450            | 450            | 450            |
| RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES      | 175069            | 0              | 0              | 29099          | 38633          | 69503          | 35786          | -102356        | -301457        | -771479        | -700429        |
| SUPERAVIT POR DONACIONES                 | 87275             | 87275          | 118121         | 147567         | 139240         | 145235         | 149138         | 149170         | 148982         | 148982         | 153117         |
| SUPERAVIT POR VALORIZACION               | 3149              | 941671         | 1139282        | 1143500        | 1340334        | 1168865        | 1210238        | 1492934        | 1308967        | 1261789        | 1290223        |
| SUPERAVIT POR EL METODO DE PARTICIPACION | 100               | 100            | 0              | 12208          | 816            | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| REVALORIZACION DEL PATRIMONIO            | 191930            | 293457         | 382173         | 508819         | 584917         | 687635         | 780778         | 785158         | 785158         | 785158         | 785158         |
| EXCEDENTES NETOS DEL EJERCICIO           | 77684             | 54200          | 130020         | 67772          | 177259         | -33717         | -138142        | -199102        | -470022        | 104049         | 50919          |
|  |                   |                |                |                |                |                |                |                | 1857968        |                | -507           |
| <b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>        | <b>\$ 1122134</b> | <b>2499003</b> | <b>3191339</b> | <b>3772804</b> | <b>4651508</b> | <b>4850046</b> | <b>4973803</b> | <b>5347046</b> | <b>4807914</b> | <b>4680962</b> | <b>4660084</b> |

**ANEXO 2. Estado de resultados consolidado 1995 -2005**

**EMPRESAS MUNICIPALES DE CALI - EMCALI-EICE ESP**  
**ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO**  
**AL 31 DE DICIEMBRE**

(Expresado en millones de pesos)

|  | 1995             | 1996          | 1997          | 1998          | 1999           | 2000           | 2001           | 2002           | 2003           | 2004           | 2005           |
|--|------------------|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>INGRESOS OPERACIONALES</b>              | <b>\$ 389097</b> | <b>463353</b> | <b>570864</b> | <b>765545</b> | <b>863634</b>  | <b>843210</b>  | <b>918883</b>  | <b>949667</b>  | <b>1119725</b> | <b>1193987</b> | <b>1320338</b> |
| <b>SERVICIOS</b>                           | 389097           | 0             | 0             | 771454        | 863606         | 863474         | 948768         | 973219         | 1138562        | 1212973        | 1341802        |
| .ACUEDUCTO                                 |                  |               |               | 102829        | 118310         | 120368         | 132920         | 145539         | 153365         | 160806         | 161429         |
| .ALCANTARILLADO                            |                  |               |               | 53353         | 101887         | 92073          | 106375         | 111558         | 118504         | 130133         | 131770         |
| .ENERGIA                                   |                  |               |               | 451721        | 462641         | 439417         | 459989         | 443708         | 552942         | 600283         | 743316         |
| TELECOMUNICACIONES                         |                  |               |               | 163550        | 180767         | 211616         | 249485         | 272414         | 313751         | 321751         | 305286         |
| DEVOLUCIONES Y REBAJAS                     |                  |               |               | -13096        | -9372          | -20264         | -29885         | -23552         | -18837         | -18986         | -21464         |
| INGRESOS PRIMARIOS                         | 333136           | 406409        | 508519        | 0             | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| INGRESOS SECUNDARIOS                       | 55961            | 56945         | 62345         | 7188          | 9401           | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| <b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>           | <b>\$ 80385</b>  | <b>142862</b> | <b>227093</b> | <b>180738</b> | <b>370308</b>  | <b>288344</b>  | <b>605585</b>  | <b>224007</b>  | <b>126144</b>  | <b>236906</b>  | <b>209628</b>  |
| .FINACIEROS                                | 7666             | 3865          | 2424          | 28348         | 28644          | 26922          | 100994         | 90950          | 49839          | 161960         | 160018         |
| .EXTRAORDINARIOS                           | 25198            | 26129         | 26249         | 16875         | 64757          | 21455          | 46059          | 61969          | 46616          | 41358          | 55406          |
| .AJUSTE EJERCICIOS ANTERIOS                | 9198             | 39249         | 74524         | 16678         | 168161         | 179231         | 351360         | 75538          | -51530         | -67592         | -9381          |
| .AJUSTE POR INFLACION                      | 23644            | 873           | 27            | 0             | 0              |                |                |                | 86797          | 87428          |                |
| CORRECCION MONETARIA                       | 14.678           | 72.746        | 123.870       | 118.838       | 108.746        | 60.736         | 107.172        | -4.450         | -5.578         | 13.751         | 3.585          |
| <b>TOTAL INGRESOS</b>                      | <b>\$ 469481</b> | <b>606216</b> | <b>797956</b> | <b>946283</b> | <b>1233942</b> | <b>1131553</b> | <b>1524468</b> | <b>1173673</b> | <b>1245870</b> | <b>1430893</b> | <b>1529965</b> |
| <b>COSTOS DE VENTA</b>                     | <b>\$ 348339</b> | <b>441774</b> | <b>502112</b> | <b>535377</b> | <b>678289</b>  | <b>669110</b>  | <b>685922</b>  | <b>758048</b>  | <b>800360</b>  | <b>807998</b>  | <b>1069399</b> |
| SERVICIO ACUEDUCTO                         |                  |               |               | 56691         | 82349          | 62311          | 76222          | 88846          | 95684          | 82574          | 119108         |
| SERVICIO ALCANTARILLADO                    |                  |               |               | 17613         | 42886          | 37176          | 31930          | 51414          | 54368          | 55276          | 78731          |
| SERVICIO ENERGIA                           |                  |               |               | 400195        | 443922         | 477573         | 459217         | 473034         | 519551         | 538809         | 757462         |
| SERVICIO TELECOMUNICACIONES                |                  |               |               | 60393         | 109037         | 92050          | 118553         | 144754         | 130758         | 131340         | 114099         |
| OTROS SERVICIOS                            | 348339           | 441774        | 502112        | 485           | 94             | 0              |                |                |                |                |                |
| <b>GASTOS</b>                              | <b>\$ 43459</b>  | <b>100435</b> | <b>160759</b> | <b>343134</b> | <b>378394</b>  | <b>496160</b>  | <b>976688</b>  | <b>614726</b>  | <b>915531</b>  | <b>292896</b>  | <b>409647</b>  |
| GASTOS ADMINISTRATIVOS                     |                  |               |               | 143722        | 193499         | 237155         | 190122         | 215825         | 235017         | 221427         | 234611         |
| PROV.AGOTAMIENTO, DEPRECIAC.               |                  |               |               | 42068         | 41073          | 57026          | 120008         | 124399         | 137966         | 44713          | 89542          |
| OTROS GASTOS                               |                  |               |               | 157344        | 143822         | 201979         | 666559         | 274502         | 542548         | 26756          | 85494          |
| <b>TOAL GASTOS</b>                         | <b>43459</b>     | <b>100435</b> | <b>160759</b> | <b>343134</b> | <b>378394</b>  | <b>496160</b>  | <b>976688</b>  | <b>614726</b>  | <b>915531</b>  | <b>292896</b>  | <b>409647</b>  |
| <b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>               | <b>\$ 391798</b> | <b>542209</b> | <b>662871</b> | <b>878511</b> | <b>1056683</b> | <b>1165270</b> | <b>1662610</b> | <b>1372774</b> | <b>1715891</b> | <b>1100894</b> | <b>1479047</b> |
| <b>EXCEDENTES ANTES DE IMPUESTOS</b>       | <b>77683</b>     | <b>64007</b>  | <b>135085</b> | <b>67772</b>  | <b>177259</b>  | <b>-33717</b>  | <b>-138141</b> | <b>-199101</b> | <b>-470021</b> | <b>329999</b>  | <b>50919</b>   |
| RESERVA IMPTO DIFERIDO DEPRECIACION        |                  |               |               |               |                |                |                |                |                | -112000        |                |
| <b>IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS</b> |                  | <b>-9808</b>  | <b>-5066</b>  | <b>0</b>      | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>-113950</b> |                |
| <b>EXCEDENTE DEL EJERCICIO</b>             | <b>\$ 77683</b>  | <b>54199</b>  | <b>130019</b> | <b>67772</b>  | <b>177259</b>  | <b>-33717</b>  | <b>-138141</b> | <b>-199101</b> | <b>-470021</b> | <b>104049</b>  | <b>50919</b>   |

### ANEXO 3. Balance general consolidado a precios constantes del 2005

#### EMPRESAS MUNICIPALES DE CALI - EMCALI-EICE ESP BALANCE GENERAL CONSOLIDADO AL 31 DE DICIEMBRE

(Expresado en millones de pesos a precios constantes al 31 de dic/2005)

| <b>ACTIVOS</b>                  | <b>1995</b>   | <b>1996</b>   | <b>1997</b>    | <b>1998</b>    | <b>1999</b>    | <b>2000</b>    | <b>2001</b>    | <b>2002</b>    | <b>2003</b>    | <b>2004</b>    | <b>2005</b>    |
|---------------------------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>ACTIVOS CORRIENTES</b> \$    | <b>69512</b>  | <b>97810</b>  | <b>117420</b>  | <b>133436</b>  | <b>294306</b>  | <b>372291</b>  | <b>600475</b>  | <b>579825</b>  | <b>760410</b>  | <b>931112</b>  | <b>783033</b>  |
| EFFECTIVO                       | 6189          | 5424          | 16028          | 10584          | 9125           | 40958          | 82103          | 78156          | 333756         | 444651         | 12275          |
| INVERSIONES                     | 132           | 8050          | 9400           | 0              | 316            | 46             | 50             | 0              | 0              | 0              | 0              |
| DEUDORES                        | 24915         | 33487         | 38180          | 91922          | 262075         | 324305         | 504605         | 486094         | 409809         | 463053         | 747187         |
| INVENTARIOS                     | 38196         | 50761         | 53774          | 30930          | 20996          | 5804           | 11746          | 11418          | 10936          | 14117          | 15117          |
| OTROS ACTIVOS                   | 81            | 88            | 40             | 0              | 1793           | 1177           | 1972           | 4156           | 5910           | 9292           | 8455           |
| <b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b> \$ | <b>300792</b> | <b>876801</b> | <b>1382509</b> | <b>1979334</b> | <b>2729175</b> | <b>3071242</b> | <b>3229354</b> | <b>3858224</b> | <b>3518633</b> | <b>3515803</b> | <b>3877051</b> |
| INVERSIONES                     | 6984          | 94656         | 140743         | 107811         | 116544         | 113400         | 116038         | 124781         | 138028         | 241264         | 288871         |
| DEUDORES                        | 2570          | 2530          | 5159           | 19617          | 33121          | 37349          | 51008          | 249139         | 324083         | 306795         | 515665         |
| PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPOS      | 147447        | 557759        | 969189         | 1114643        | 1576265        | 1881995        | 1954798        | 2066915        | 1729184        | 1733059        | 1752149        |
| OTROS ACTIVOS                   | 143791        | 221856        | 267418         | 737263         | 1003245        | 1038498        | 1107510        | 1417389        | 1327339        | 1234685        | 1320366        |
| <b>TOTAL ACTIVO</b> \$          | <b>370304</b> | <b>974611</b> | <b>1499930</b> | <b>2112770</b> | <b>3023481</b> | <b>3443533</b> | <b>3829829</b> | <b>4438049</b> | <b>4279044</b> | <b>4446915</b> | <b>4660084</b> |
| <b>PASIVOS</b>                  |               |               |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| <b>PASIVO CORRIENTE</b> \$      | <b>54535</b>  | <b>82138</b>  | <b>91646</b>   | <b>179862</b>  | <b>322671</b>  | <b>478072</b>  | <b>555961</b>  | <b>270261</b>  | <b>304610</b>  | <b>265936</b>  | <b>318543</b>  |
| DEUDA PUBLICA                   | 9713          | 9934          | 26424          | 35988          | 65110          | 190226         | 260442         | 66865          | 54718          | 27791          | 78838          |
| OBLIGACIONES FINANCIERAS        | 4487          | 28            | 11166          | 18051          | 9454           | 8387           | 10518          | 9745           | 39656          | 0              | 0              |
| CUENTAS POR PAGAR               | 35120         | 65432         | 33345          | 117866         | 216917         | 207044         | 202557         | 163419         | 140572         | 150026         | 162171         |
| OBLIGACIONES LABORALES          | 4212          | 5343          | 8715           | 7956           | 9487           | 19157          | 13289          | 10384          | 15652          | 10008          | 10380          |
| PASIVOS ESTIMADOS               | 1003          | 1401          | 2595           | 0              | 5243           | 0              | 25213          | 3626           | 36153          | 59598          | 53425          |
| OTROS PASIVOS                   | 0             | 0             | 9401           | 0              | 16459          | 53259          | 43942          | 16222          | 17859          | 18514          | 13729          |
| <b>PASIVOS NO CORRIENTES</b> \$ | <b>139114</b> | <b>325218</b> | <b>528976</b>  | <b>767162</b>  | <b>1062062</b> | <b>1244519</b> | <b>1407281</b> | <b>2082707</b> | <b>2320842</b> | <b>2255480</b> | <b>2231722</b> |
| DEUDA PUBLICA                   | 48871         | 173944        | 298778         | 346562         | 466738         | 584729         | 593672         | 996145         | 1165064        | 1270238        | 1209102        |
| CUENTAS POR PAGAR               | 1399          | 1503          | 1811           | 2185           | 0              | 0              | 0              | 64091          | 75194          | 2719           | 1854           |
| OBLIGACIONES LABORALES          | 2508          | 5631          | 9098           | 9601           | 15255          | 19392          | 22281          | 23380          | 30178          | 17716          | 19321          |
| BONOS Y TITULOS EMITIDOS        | 0             | 0             | 0              | 56000          | 65000          | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| PASIVOS ESTIMADOS               | 47777         | 83697         | 136802         | 220575         | 355777         | 459380         | 579617         | 781467         | 884790         | 900675         | 928703         |
| OTROS PASIVOS                   | 38558         | 60443         | 82486          | 132239         | 159292         | 181018         | 211711         | 217623         | 165616         | 64132          | 72742          |
| DEUDAS A EMPRESAS FILIALES      | 0             | 0             | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| <b>TOTAL PASIVOS</b> \$         | <b>193648</b> | <b>407356</b> | <b>620622</b>  | <b>947024</b>  | <b>1384733</b> | <b>1722591</b> | <b>1963242</b> | <b>2352968</b> | <b>2625452</b> | <b>2521417</b> | <b>2550265</b> |

## PATRIMONIO

|  | 1995             | 1996          | 1997           | 1998           | 1999           | 2000           | 2001           | 2002           | 2003           | 2004           | 2005           |
|--|------------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>TOTAL PATRIMONIO</b>                  | <b>\$ 176656</b> | <b>567255</b> | <b>879308</b>  | <b>1165746</b> | <b>1638747</b> | <b>1720941</b> | <b>1866586</b> | <b>2085080</b> | <b>1653592</b> | <b>1925497</b> | <b>2109819</b> |
| CAPITAL FISCAL                           | 38               | 44            | 54             | 64             | 74             | 81             | 88             | 95             | 101            | 108            | 114            |
| CAPITAL AUTORIZADO Y PAGADO              | 0                | 0             | 9              | 11             | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| RESERVAS                                 | 0                | 30297         | 47403          | 96399          | 155601         | 273901         | 297047         | 320194         | 343341         | 472887         | 530775         |
| DIVIDENDOS Y PARTICIPACIONES DECRETADOS  | 0                | 0             | 132            | 252            | 293            | 320            | 347            | 374            | 401            | 428            | 450            |
| RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES      | 57773            | 0             | 0              | 16295          | 25111          | 49347          | 27555          | -84955         | -268297        | -732905        | -700429        |
| SUPERAVIT POR DONACIONES                 | 28801            | 34037         | 55517          | 82638          | 90506          | 103117         | 114836         | 123811         | 132594         | 141533         | 153117         |
| SUPERAVIT POR VALORIZACION               | 1039             | 367252        | 535463         | 640360         | 871217         | 829894         | 931883         | 1239135        | 1164981        | 1198700        | 1290223        |
| SUPERAVIT POR EL METODO DE PARTICIPACION | 33               | 39            | 0              | 6836           | 530            | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| REVALORIZACION DEL PATRIMONIO            | 63337            | 114448        | 179621         | 284938         | 380196         | 488221         | 601199         | 651681         | 698790         | 745900         | 785158         |
| EXCEDENTES NETOS DEL EJERCICIO           | 25636            | 21138         | 61109          | 37952          | 115218         | -23939         | -106369        | -165254        | -418319        | 98846          | 50919          |
|  | 0                | 0             | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 1653592        | 0              | -507           |
| <b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>        | <b>\$ 370304</b> | <b>974611</b> | <b>1499929</b> | <b>2112770</b> | <b>3023480</b> | <b>3443532</b> | <b>3829828</b> | <b>4438048</b> | <b>4279043</b> | <b>4446914</b> | <b>4660084</b> |

## ANEXO 4. Estado de resultados consolidado a precios constantes del 2005

### EMPRESAS MUNICIPALES DE CALI - EMCALI-EICE ESP

#### ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO

AL 31 DE DICIEMBRE

(Expresado en millones de pesos a precios constantes al 31 de dic. 2005)

|  | 1995             | 1996          | 1997          | 1998          | 1999          | 2000          | 2001           | 2002           | 2003           | 2004           | 2005           |
|--|------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>INGRESOS OPERACIONALES</b>              | <b>\$ 128402</b> | <b>180708</b> | <b>268306</b> | <b>428705</b> | <b>561362</b> | <b>598679</b> | <b>707540</b>  | <b>788223</b>  | <b>996555</b>  | <b>1134288</b> | <b>1320338</b> |
| <b>SERVICIOS</b>                           | 128402           | 0             | 0             | 432014        | 561344        | 613066        | 730551         | 807772         | 1013320        | 1152324        | 1320338        |
| .ACUEDUCTO                                 | 0                | 0             | 0             | 57584         | 76902         | 85461         | 102348         | 120798         | 136495         | 152766         | 161429         |
| .ALCANTARILLADO                            | 0                | 0             | 0             | 29878         | 66227         | 65372         | 81908          | 92593          | 105468         | 123626         | 131770         |
| .ENERGIA                                   | 0                | 0             | 0             | 252964        | 300717        | 311986        | 354191         | 368277         | 492118         | 570268         | 743316         |
| TELECOMUNICACIONES                         | 0                | 0             | 0             | 91588         | 117499        | 150247        | 192103         | 226104         | 279239         | 305664         | 305286         |
| DEVOLUCIONES Y REBAJAS                     | 0                | 0             | 0             | -7334         | -6092         | -14387        | -23011         | -19548         | -16765         | -18036         | -21464         |
| INGRESOS PRIMARIOS                         | 109935           | 158499        | 239004        | 0             | 0             | 0             | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| INGRESOS SECUNDARIOS                       | 18467            | 22209         | 29302         | 4025          | 6110          | 0             | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
|  | 0                | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| <b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>           | <b>\$ 26527</b>  | <b>55716</b>  | <b>106734</b> | <b>101213</b> | <b>240700</b> | <b>204724</b> | <b>466301</b>  | <b>185925</b>  | <b>112269</b>  | <b>225060</b>  | <b>209628</b>  |
| .FINACIEROS                                | 2530             | 1507          | 1139          | 15875         | 18619         | 19115         | 77765          | 75489          | 44357          | 153862         | 160018         |
| .EXTRAORDINARIOS                           | 8315             | 10190         | 12337         | 9450          | 42092         | 15233         | 35465          | 51434          | 41489          | 39290          | 55406          |
| .AJUSTE EJERCICIOS ANTERIOS                | 3035             | 15307         | 35026         | 9339          | 109305        | 127254        | 270547         | 62697          | -45862         | -64212         | -9381          |
| .AJUSTE POR INFLACION                      | 7803             | 340           | 12            | 0             | 0             | 0             | 0              | 0              | 77249          | 83056          | 0              |
| CORRECCION MONETARIA                       | 4844             | 28371         | 58219         | 66549         | 70685         | 43123         | 82523          | -3694          | -4964          | 13064          | 3585           |
| <b>TOTAL INGRESOS</b>                      | <b>\$ 154929</b> | <b>236424</b> | <b>375039</b> | <b>529919</b> | <b>802062</b> | <b>803403</b> | <b>1173841</b> | <b>974149</b>  | <b>1108824</b> | <b>1359348</b> | <b>1529965</b> |
| <b>COSTOS DE VENTA</b>                     | <b>\$ 114952</b> | <b>172292</b> | <b>235993</b> | <b>299811</b> | <b>440888</b> | <b>475068</b> | <b>528160</b>  | <b>629180</b>  | <b>712321</b>  | <b>767598</b>  | <b>1069399</b> |
| SERVICIO ACUEDUCTO                         | 0                | 0             | 0             | 31747         | 53527         | 44241         | 58691          | 73742          | 85158          | 78445          | 119108         |
| SERVICIO ALCANTARILLADO                    | 0                | 0             | 0             | 9863          | 27876         | 26395         | 24586          | 42673          | 48387          | 52512          | 78731          |
| SERVICIO ENERGIA                           | 0                | 0             | 0             | 224109        | 288549        | 339077        | 353597         | 392619         | 462400         | 511869         | 757462         |
| SERVICIO TELECOMUNICACIONES                | 0                | 0             | 0             | 33820         | 70874         | 65355         | 91286          | 120146         | 116375         | 124773         | 114099         |
| OTROS SERVICIOS                            | 114952           | 172292        | 235993        | 272           | 61            | 0             | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
|  | 0                | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| <b>GASTOS</b>                              | <b>\$ 14341</b>  | <b>39170</b>  | <b>75557</b>  | <b>192155</b> | <b>245956</b> | <b>352274</b> | <b>752050</b>  | <b>510223</b>  | <b>814822</b>  | <b>278251</b>  | <b>409647</b>  |
| GASTOS ADMINISTRATIVOS                     | 0                | 0             | 0             | 80484         | 125774        | 168380        | 146394         | 179135         | 209165         | 210356         | 234611         |
| PROV.AGOTAMIENTO, DEPRECIAC.               | 0                | 0             | 0             | 23558         | 26698         | 40489         | 92406          | 103251         | 122789         | 42477          | 89542          |
| OTROS GASTOS                               | 14341            | 39170         | 75557         | 88112         | 93484         | 143405        | 513250         | 227837         | 482867         | 25418          | 85494          |
| <b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>               | <b>\$ 129293</b> | <b>211461</b> | <b>311550</b> | <b>491966</b> | <b>686844</b> | <b>827342</b> | <b>1280210</b> | <b>1139402</b> | <b>1527143</b> | <b>1045849</b> | <b>1479047</b> |
| <b>EXCEDENTES ANTES DE IMPUESTOS</b>       | <b>25635</b>     | <b>24963</b>  | <b>63490</b>  | <b>37953</b>  | <b>115218</b> | <b>-23939</b> | <b>-106369</b> | <b>-165254</b> | <b>-418319</b> | <b>313499</b>  | <b>50919</b>   |
| RESERVA IMPTO DIFERIDO DEPRECIACION        | 0                | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0              | 0              | 0              | -106400        |                |
| <b>IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS</b> | <b>0</b>         | <b>-3825</b>  | <b>-2381</b>  | <b>0</b>      | <b>0</b>      | <b>0</b>      | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>-108252</b> |                |
| <b>EXCEDENTE DEL EJERCICIO</b>             | <b>\$ 25635</b>  | <b>21138</b>  | <b>61109</b>  | <b>37953</b>  | <b>115218</b> | <b>-23939</b> | <b>-106369</b> | <b>-165254</b> | <b>-418319</b> | <b>98846</b>   | <b>50919</b>   |

## ANEXO 5. Balance general Acueducto y Alcantarillado 1995 – 2005

### EMPRESAS MUNICIPALES DE CALI - EMCALI-EICE ESP BALANCE GENERAL ACUE. Y ALCA AL 31 DE DICIEMBRE (Expresado en millones de pesos)

#### ACTIVOS

|                              | 1995             | 1996          | 1997           | 1998           | 1999           | 2000           | 2001           | 2002           | 2003             | 2004           | 2005           |
|------------------------------|------------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|----------------|----------------|
| <b>ACTIVOS CORRIENTES</b>    | <b>\$ 63646</b>  | <b>66485</b>  | <b>81576</b>   | <b>68322</b>   | <b>208492</b>  | <b>79280</b>   | <b>176315</b>  | <b>285401</b>  | <b>364.466</b>   | <b>468655</b>  | <b>357483</b>  |
| EFFECTIVO                    | 7090             | 5160          | 13368          | 6464           | 5503           | 22613,4        | 41798          | 36912          | 147.003          | 183477         | 4812           |
| INVERSIONES                  | 151              | 7657          | 7840           | 0              | 270            | 63             | 63             | 0              | 0                | 0              | 0              |
| DEUDORES                     | 30582            | 26867         | 38078          | 50056          | 193705         | 53668,2        | 128861         | 242475         | 211.591          | 277994         | 345259         |
| INVENTARIOS                  | 25744            | 26695         | 22257          | 11802          | 7888           | 2181,1         | 4422           | 4645           | 4.597            | 6444           | 6342           |
| OTROS ACTIVOS                | 79               | 106           | 33             | 0              | 1126           | 753,5          | 1171           | 1370           | 1.276            | 740            | 1070           |
| <b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b> | <b>\$ 422493</b> | <b>888644</b> | <b>1172653</b> | <b>1359609</b> | <b>1787580</b> | <b>1925985</b> | <b>1893092</b> | <b>2189913</b> | <b>1.806.781</b> | <b>1655109</b> | <b>1821764</b> |
| INVERSIONES                  | 1696             | 1801          | 4300           | 2510           | 8595           | 295            | 320            | 383            | 383              | 383            | 413            |
| DEUDORES                     | 6041             | 5522          | 5245           | -83612         | 42453,8        | 39138          | 49895          | 45152          | 53.688           | 18582          | 225433         |
| PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPOS   | 158082           | 524788        | 849249         | 1017043        | 1298045        | 1435589        | 1375531        | 1410314        | 1.208.849        | 1164532        | 1118539        |
| OTROS ACTIVOS                | 226477           | 302307        | 237363         | 423669         | 438487         | 450963         | 467347         | 734063         | 543.862          | 471614         | 477379         |
| DIFERIDOS                    | 30197            | 54226         | 76496          | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0                | 0              | 0              |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>          | <b>\$ 486139</b> | <b>955129</b> | <b>1254229</b> | <b>1427932</b> | <b>1996071</b> | <b>2005264</b> | <b>2069407</b> | <b>2475315</b> | <b>2.171.248</b> | <b>2123764</b> | <b>2179247</b> |

#### PASIVOS

|                              |                  |               |               |               |                |                |                |                |                  |                |                |
|------------------------------|------------------|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|----------------|----------------|
| <b>PASIVO CORRIENTE</b>      | <b>\$ 127598</b> | <b>196057</b> | <b>206932</b> | <b>80456</b>  | <b>285564</b>  | <b>151874</b>  | <b>213888</b>  | <b>61305</b>   | <b>38.585</b>    | <b>44955</b>   | <b>151459</b>  |
| DEUDA PUBLICA                | 5396             | 4980          | 19008         | 14432         | 20364          | 97453          | 154220         | 29049          | 10.581           | 5775           | 49696          |
| OBLIGACIONES FINANCIERAS     | 4782             | 73            | 8654          | 12635         | 5701           | 4678           | 5422           | 4677           | 5.167            | 0              | 0              |
| CTAS.POR PAGAR               | 23208            | 45265         | 45345         | 45518         | 252032         | 36278          | 30757          | 20521          | 13.808           | 20409          | 67307          |
| OBLIGACIONES LABORALES       | 5132             | 5566          | 8003          | 3935          | 5338           | 11004          | 7221           | 5327           | 7.354            | 4994           | 4876           |
| PASIVOS ESTIMADOS            | 24715            | 45043         | 20133         | 3822          | 194            | 0              | 14629          | 0              | 0                | 11141          | 25565          |
| OTROS PASIVOS                | 64365            | 95130         | 97969         | 114           | 1935           | 2460           | 1639           | 1731           | 1.675            | 2637           | 4016           |
|                              | 0                | 0             | 7820          | 0             | 0              | 0              | 0              | 0              | 0                | 0              | 0              |
| <b>PASIVOS NO CORRIENTES</b> | <b>\$ 144792</b> | <b>257149</b> | <b>425125</b> | <b>652395</b> | <b>871899</b>  | <b>924948</b>  | <b>952115</b>  | <b>1333174</b> | <b>1.378.411</b> | <b>1278395</b> | <b>1214635</b> |
| DEUDA PUBLICA                | 84471            | 163326        | 281378        | 322142        | 447945         | 504854         | 458271         | 780878         | 863.691          | 863607         | 798871         |
| CUENTAS POR PAGAR            | 0                | 0             | 15361         | 0             | 0              | 0              | 0              | 0              | 0                | 0              | 0              |
| OBLIGACIONES LABORALES       | 2511             | 4958          | 6417          | 8528          | 8716           | 11054          | 11941          | 12030          | 14.180           | 9492           | 9773           |
| BONOS Y TITULOS EMITIDOS     | 0                | 0             | 0             | 56000         | 56000          | 0              | 0              | 0              | 0                | 0              | 0              |
| PASIVOS ESTIMADOS            | 54908            | 81112         | 111339        | 148582        | 225307         | 266413         | 329637         | 394809         | 378.914          | 360279         | 361676         |
| OTROS PASIVOS                | 2902             | 7753          | 10630         | 117143        | 133930         | 142626         | 152266         | 145457         | 121.626          | 45017          | 44315          |
| <b>TOTAL PASIVOS</b>         | <b>\$ 272390</b> | <b>453206</b> | <b>632057</b> | <b>732851</b> | <b>1157463</b> | <b>1076822</b> | <b>1166003</b> | <b>1394479</b> | <b>1.416.996</b> | <b>1323350</b> | <b>1366095</b> |



## PATRIMONIO

|  | 1995             | 1996          | 1997           | 1998           | 1999           | 2000           | 2001           | 2002           | 2.003            | 2004           | 2005           |
|--|------------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|----------------|----------------|
| <b>TOTAL PATRIMONIO</b>                  | <b>\$ 213751</b> | <b>501923</b> | <b>622172</b>  | <b>696691</b>  | <b>838608</b>  | <b>928442</b>  | <b>903403</b>  | <b>1080835</b> | <b>754.251</b>   | <b>800414</b>  | <b>813152</b>  |
| CAPITAL FISCAL                           | 105              | 105           | 105            | 105            | 105            | 105            | 105            | 105            | 105              | 105            | 105            |
| RESERVAS                                 | 0                | 33108         |                | 66196          | 83339          | 205865         | 205865         | 205865         | 205.865          | 273.950        | 294011         |
| DIVIDENDOS Y PARTICIPACIONES DECRETADOS  | 0                | 0             |                | 146            | 148            | 148            | 148            | 148            | 148              | 148            | 148            |
| RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES      | 65048            | 0             |                | -15692         | 6894           | -977           | 49494          | -21149         | -122.356         | -271.806       | -321021        |
| SUPERAVIT DONADO INTERDIVISIONES         | 153              | 153           |                | 0,05           | 0              | 0              | 0              | 0              | 0                | 0              | 0              |
| SUPERAVIT POR DONACIONES                 | 39060            | 39060         |                | 61080          | 61080          | 61080          | 64983          | 65015          | 65.015           | 65.015         | 69149,3        |
| SUPERAVIT POR VALORIZACION               | 1455             | 279651        | 460805         | 335896         | 340067         | 336313         | 336347         | 610573         | 433.439          | 440.673        | 453667         |
| SUPERAVIT POR EL METODO DE PARTICIPACION | 23               | 23            |                | 2170           | 0              | 0              | 0              | 0              | 0                | 0              | 0              |
| REVALORIZACION DEL PATRIMONIO            | 74798            | 115385        |                | 137354         | 232320         | 275436         | 317105         | 321485         | 321.485          | 321.485        | 321485         |
| EXCEDENTES NETOS DEL EJERCICIO           | 33109            | 34438         | 161262         | 73118,2        | 114655         | 50471          | -70644         | -101207        | -149.450         | -29.155        | -3862          |
| AJUSTE POR INFLACION                     | 0                | 0             | 0              | 36317          | 0              | 0              | 0              | 0              | 0                | 0              | -530           |
| <b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>        | <b>\$ 486141</b> | <b>955129</b> | <b>1254229</b> | <b>1429541</b> | <b>1996071</b> | <b>2005263</b> | <b>2069406</b> | <b>2475314</b> | <b>2.171.247</b> | <b>2123764</b> | <b>2179247</b> |

**ANEXO 6. Estado de resultados Acueducto y Alcantarillado 1995 -2005**

**EMPRESAS MUNICIPALES DE CALI - EMCALI-EICE ESP**  
**ESTADO DE RESULTADOS ACUE. Y ALCA.**  
**AL 31 DE DICIEMBRE**

(Expresado en millones de pesos)

|  | 1995      | 1996   | 1997   | 1998   | 1999    | 2000    | 2001    | 2002    | 2003     | 2004   | 2005   |
|--|-----------|--------|--------|--------|---------|---------|---------|---------|----------|--------|--------|
| <b>INGRESOS OPERACIONALES</b>              | \$ 82805  | 94855  | 113663 | 142173 | 217597  | 208964  | 233431  | 250748  | 267503   | 287986 | 288291 |
| INGRESOS PRIMARIOS                         | 80799     | 92463  | 111028 | 139699 | 217597  | 208964  | 233431  | 250748  | 267503   | 287986 | 288291 |
| INGRESOS SECUNDARIOS                       | 2006      | 2392   | 2635   | 2474   | 0       | 0       | 0       | 0       | 0        | 0      | 0      |
| <b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>           | \$ 32296  | 52674  | 67272  | 75816  | 163485  | 89236   | 234101  | 60995   | 81979    | 85844  | 77831  |
| .FINACIEROS                                | 3772      | 1809   | 1185   | 644    | 6675    | 9338    | 25008   | 28920   | 81949    | 18649  | 75049  |
| EXTRAORDINARIOS                            | 8406      | 10531  | 7420   | 0      | 4724    | 2292    | 6699    | 12080   | 5515     | 3263   | 4420   |
| AJUSTES EJERCICIOS ANTERIORES              | 9198      | 618    | 19     | 0      | 110099  | 47716   | 150814  | 22610   | -1240    | -32980 | -5224  |
| OTROS ING.NO OPERACIONALES                 | 7528      | 11501  | 22455  | 25072  | 0       | 0       | 0       | 0       |          | 83443  | 0      |
| CORRECCION MONETARIA                       | 3392      | 28215  | 36193  | 50100  | 41987,9 | 29890,1 | 51580,5 | -2614,8 | -4244,6  | 13470  | 3585,2 |
| <b>TOTAL INGRESOS</b>                      | \$ 115101 | 147529 | 180935 | 217989 | 381083  | 298200  | 467532  | 311742  | 349482   | 373831 | 366122 |
| <b>COSTOS DE VENTA</b>                     | \$ 66803  | 90021  | 120860 | 159776 | 125235  | 99488   | 108152  | 140259  | 150051   | 137850 | 197839 |
| COSTOS DE OPERACIÓN                        | 13405     | 19441  | 17802  | 79593  | 125235  | 99488   | 108152  | 140259  | 150051,3 | 137850 | 197839 |
| COSTOS DE MANTENIMIENTO                    | 16540     | 26420  | 28754  | 0      | 0       | 0       | 0       | 0       | 0        | 0      | 0      |
| COSTOS SECUNDARIOS                         | 1317      | 1700   | 6630   | 0      | 0       | 0       | 0       | 0       | 0        | 0      | 0      |
| ADMINISTRACION PROPIA                      | 9284      | 10647  | 15307  | 21730  | 0       | 0       | 0       | 0       | 0        | 0      | 0      |
| ADMINISTRACION GENERAL                     | 16076     | 17146  | 23640  | 0      | 0       | 0       | 0       | 0       | 0        | 0      | 0      |
| COMPRA DE ENERGIA Y USO DE AGUA            | 56        | 103    | 75     | 120    | 0       | 0       | 0       | 0       | 0        | 0      | 0      |
| COSTOS FINANCIEROS                         | 599       | 1117   | 8308   | 24475  | 0       | 0       | 0       | 0       | 0        | 0      | 0      |
| DEPRECIACION                               | 7166      | 10097  | 17561  | 29401  | 0       | 0       | 0       | 0       | 0        | 0      | 0      |
| IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES                 | 2360      | 3350   | 2783   | 4457   | 0       | 0       | 0       | 0       | 0        | 0      | 0      |
| <b>GASTOS</b>                              | \$ 15189  | 19577  | 33407  | 37144  | 141192  | 148242  | 430024  | 272690  | 348880   | 154189 | 172143 |
| GASTOS ADMINISTRATIVOS                     |           |        |        |        | 69492   | 86987   | 69197   | 79562   | 91027    | 85626  | 89749  |
| PROV.AGOTAMIENTO, DEPRECIAC.               |           |        |        |        | 13920   | 21937   | 64020   | 42524   | 14976    | 18309  | 34673  |
| OTROS GASTOS                               | 15189     | 19577  | 33407  | 37144  | 57780,3 | 39318   | 296807  | 150604  | 242877   | 50255  | 47721  |
| <b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>               | \$ 81992  | 109598 | 154267 | 196920 | 266427  | 247729  | 538176  | 412949  | 498931   | 292038 | 369982 |
| PROVISION IMPUESTOS                        |           |        |        |        |         |         |         |         |          | 42863  |        |
| <b>EXCEDENTES ANTES DE IMPUESTOS</b>       | 33109     | 37931  | 26668  | 21069  | 114655  | 50471   | -70644  | -101207 | -149450  | 38930  | -3860  |
| RESERVA IMPTO DIFERIDO DEPRECIACION        |           |        |        |        |         |         |         |         |          | 68084  |        |
| <b>IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS</b> | 0         | -3494  | -746   | -1668  | 0       | 0       | 0       | 0       | 0        | 0      | 0      |
| <b>EXCEDENTE DEL EJERCICIO</b>             | \$ 33109  | 34437  | 25922  | 19401  | 114655  | 50471   | -70644  | -101207 | -149450  | -29155 | -3860  |

**ANEXO 7. Balance general Acueducto y Alcantarillado a precios constantes del 2005**

**EMPRESAS MUNICIPALES DE CALI - EMCALI-EICE ESP**  
**BALANCE GENERAL ACUE.Y ALCAN.**  
**AL 31 DE DICIEMBRE**

(Expresado en millones de pesos a precios constantes al 31 de dic/2005)

| <b>ACTIVOS</b>               | <b>1995</b>      | <b>1996</b>   | <b>1997</b>   | <b>1998</b>   | <b>1999</b>    | <b>2000</b>    | <b>2001</b>    | <b>2002</b>    | <b>2003</b>    | <b>2004</b>    | <b>2005</b>    |
|------------------------------|------------------|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>ACTIVOS CORRIENTES</b>    | <b>\$ 21003</b>  | <b>25929</b>  | <b>38341</b>  | <b>38261</b>  | <b>135519</b>  | <b>56288</b>   | <b>135762</b>  | <b>236883</b>  | <b>324375</b>  | <b>445222</b>  | <b>357483</b>  |
| EFFECTIVO                    | 2340             | 2012          | 6283          | 3620          | 3577           | 16056          | 32184          | 30637          | 130832         | 173912         | 4812           |
| INVERSIONES                  | 50               | 2986          | 3685          | 0             | 175            | 45             | 49             | 0              | 0              | 174303         | 0              |
| DEUDORES                     | 10092            | 10478         | 17897         | 28031         | 125908         | 38104          | 99223          | 201254         | 188316         | 0              | 345259         |
| INVENTARIOS                  | 8496             | 10411         | 10461         | 6609          | 5127           | 1549           | 3405           | 3855           | 4091           | 264094         | 6342           |
| OTROS ACTIVOS                | 26               | 41            | 16            | 0             | 732            | 535            | 902            | 1137           | 1136           | 6122           | 1070           |
| <b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b> | <b>\$ 139423</b> | <b>346571</b> | <b>551147</b> | <b>761381</b> | <b>1161927</b> | <b>1367449</b> | <b>1457681</b> | <b>1817628</b> | <b>1608035</b> | <b>1572354</b> | <b>1821764</b> |
| INVERSIONES                  | 560              | 702           | 2021          | 1405          | 5587           | 209            | 246            | 318            | 340            | 363            | 413            |
| DEUDORES                     | 1994             | 2154          | 2465          | -46823        | 27595          | 27788          | 38419          | 37476          | 47782          | 17652          | 225433         |
| PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPOS   | 52167            | 204667        | 399147        | 569544        | 843729         | 1019268        | 1059159        | 1170561        | 1075875        | 1106305        | 1118539        |
| OTROS ACTIVOS                | 74737            | 117900        | 111561        | 237255        | 285016         | 320184         | 359857         | 609273         | 484037         | 448033         | 477379         |
| DIFERIDOS                    | 9965             |               |               |               |                |                |                |                |                |                |                |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>          | <b>\$ 160426</b> | <b>372500</b> | <b>589488</b> | <b>799642</b> | <b>1297446</b> | <b>1423737</b> | <b>1593443</b> | <b>2054511</b> | <b>1932410</b> | <b>2017576</b> | <b>2179247</b> |
| <b>PASIVOS</b>               |                  |               |               |               |                |                |                |                |                |                |                |
| <b>PASIVO CORRIENTE</b>      | <b>\$ 42107</b>  | <b>76462</b>  | <b>97258</b>  | <b>45055</b>  | <b>185616</b>  | <b>107830</b>  | <b>164694</b>  | <b>50883</b>   | <b>34340</b>   | <b>42707</b>   | <b>151459</b>  |
| DEUDA PUBLICA                | 1781             | 1942          | 8934          | 8082          | 13236          | 69192          | 118749         | 24111          | 9417           | 5486           | 49696          |
| OBLIGACIONES FINANCIERAS     | 1578             | 28            | 4067          | 7076          | 3706           | 3322           | 4175           | 3881           | 4598           | 0              | 0              |
| CUENTAS POR PAGAR            | 7659             | 17653         | 21312         | 25490         | 163821         | 25757          | 23683          | 17033          | 12289          | 19388          | 67307          |
| OBLIGACIONES LABORALES       | 1694             | 2171          | 3761          | 2204          | 3470           | 7813           | 5560           | 4421           | 6545           | 10584          | 4876           |
| PASIVOS ESTIMADOS            | 8156             | 17567         | 9463          | 2140          | 126            | 0              | 11265          | 0              | 0              | 2505           | 25565          |
| OTROS PASIVOS                | 21240            | 37101         | 46045         | 64            | 1258           | 1747           | 1262           | 1437           | 1491           | 4744           | 4016           |
| <b>PASIVOS NO CORRIENTES</b> | <b>\$ 47781</b>  | <b>100288</b> | <b>199809</b> | <b>365341</b> | <b>566734</b>  | <b>656713</b>  | <b>733128</b>  | <b>1106535</b> | <b>1226786</b> | <b>1214475</b> | <b>1576312</b> |
| DEUDA PUBLICA                | 27875            | 63697         | 132248        | 180400        | 291164         | 358446         | 352869         | 648129         | 768685         | 820427         | 798871         |
| CUENTAS POR PAGAR            | 0                | 0             | 7220          | 0             | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 9773           |
| OBLIGACIONES LABORALES       | 829              | 1934          | 3016          | 4776          | 5666           | 7849           | 9194           | 9985           | 12620          | 9018           | 361676         |
| BONOS Y TITULOS EMITIDOS     | 0                | 0             | 0             | 31360         | 36400          | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| PASIVOS ESTIMADOS            | 18120            | 31634         | 52329         | 83206         | 146450         | 189153         | 253821         | 327691         | 337234         | 342265         | 361676         |
| OTROS PASIVOS                | 958              | 3024          | 4996          | 65600         | 87055          | 101265         | 117245         | 120730         | 108247         | 42766          | 44315          |
| <b>TOTAL PASIVOS</b>         | <b>\$ 89889</b>  | <b>176750</b> | <b>297067</b> | <b>410396</b> | <b>752351</b>  | <b>764543</b>  | <b>897822</b>  | <b>1157417</b> | <b>1261126</b> | <b>1257182</b> | <b>1727771</b> |

**PATRIMONIO**

|  | 1995             | 1996          | 1997          | 1998          | 1999           | 2000           | 2001           | 2002           | 2003           | 2004           | 2005           |
|--|------------------|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>TOTAL PATRIMONIO</b>                  | <b>\$ 70538</b>  | <b>195750</b> | <b>292421</b> | <b>390147</b> | <b>545095</b>  | <b>659194</b>  | <b>695620</b>  | <b>897093</b>  | <b>671284</b>  | <b>760393</b>  | <b>813682</b>  |
| CAPITAL FISCAL                           | 35               | 41            | 49            | 59            | 68             | 74             | 81             | 87             | 93             | 100            | 105            |
| RESERVAS                                 | 0                | 12912         | 0             | 37070         | 54170          | 146164         | 158516         | 170868         | 183220         | 260252         | 294011         |
| DIVIDENDOS Y PARTICIPACIONES DECRETADOS  | 0                | 0             | 0             | 82            | 96             | 105            | 114            | 123            | 132            | 141            | 148            |
| RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES      | 21466            | 0             | 0             | -8787         | 4481           | -694           | 38111          | -17554         | -108897        | -258216        | -321021        |
| SUPERAVIT DONADO INTERDIVISIONES         | 50               | 60            | 0             | 0             | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| SUPERAVIT POR DONACIONES                 | 12890            | 15233         | 0             | 34205         | 39702          | 43367          | 50037          | 53962          | 57863          | 61764          | 69149          |
| SUPERAVIT POR VALORIZACION               | 480              | 109064        | 216578        | 188102        | 221044         | 238782         | 258987         | 506776         | 385761         | 418639         | 453667         |
| SUPERAVIT POR EL METODO DE PARTICIPACION | 8                | 9             | 0             | 1215          | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| REVALORIZACION DEL PATRIMONIO            | 24683            | 45000         | 0             | 76918         | 151008         | 195560         | 244171         | 266832         | 286122         | 305411         | 321485         |
| EXCEDENTES NETOS DEL EJERCICIO           | 10926            | 13431         | 75793         | 40946         | 74526          | 35834          | -54395         | -84002         | -133010        | -27697         | -3862          |
|  | 0                | 0             | 0             | 20337         | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | -530           |
| <b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>        | <b>\$ 160427</b> | <b>372500</b> | <b>589488</b> | <b>800543</b> | <b>1297446</b> | <b>1423737</b> | <b>1593443</b> | <b>2054511</b> | <b>1932410</b> | <b>2017576</b> | <b>2541453</b> |

**ANEXO 8. Estado de resultados Acueducto y Alcantarillado a precios constantes del 2005**

**EMPRESAS MUNICIPALES DE CALI - EMCALI-EICE ESP**  
**ESTADO DE RESULTADOS ACUE.Y ALCAN**  
**AL 31 DE DICIEMBRE**

(Expresado en millones de pesos a precios constantes al 31 de dic. 2005)

|  | 1995            | 1996         | 1997         | 1998          | 1999          | 2000          | 2001          | 2002          | 2003           | 2004          | 2005          |
|--|-----------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|---------------|---------------|
| <b>INGRESOS OPERACIONALES</b>              | <b>\$ 27326</b> | <b>36993</b> | <b>53422</b> | <b>79617</b>  | <b>141438</b> | <b>148364</b> | <b>179742</b> | <b>208120</b> | <b>238077</b>  | <b>273587</b> | <b>288291</b> |
| INGRESOS PRIMARIOS                         | 26664           | 36061        | 52183        | 78231         | 141438        | 148364        | 179742        | 208120        | 238077         | 273587        | 288291        |
| INGRESOS SECUNDARIOS                       | 662             | 933          | 1238         | 1385          | 0             | 0             | 0             | 0             | 0              | 0             | 0             |
| <b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>           | <b>\$ 10658</b> | <b>20543</b> | <b>31618</b> | <b>42457</b>  | <b>106265</b> | <b>63358</b>  | <b>180258</b> | <b>50626</b>  | <b>72961</b>   | <b>81552</b>  | <b>77831</b>  |
| .FINANCIEROS                               | 1245            | 706          | 557          | 361           | 4338          | 6630          | 19256         | 24004         | 72935          | 17716         | 75049         |
| RECUPERACION DE INVERCIONES                | 2774            | 4107         | 3487         | 0             | 3070          | 1627          | 5158          | 10026         | 4908           | 3099          | 4420          |
| UTILIDAD VENTA CHILDRAL                    | 3035            | 241          | 9            | 0             | 71564         | 33879         | 116127        | 18766         | -1104          | -31331        | -5224         |
| OTROS ING.NO OPERACIONALES                 | 2484            | 4485         | 10554        | 14040         | 0             | 0             | 0             | 0             | 0              | 79271         | 0             |
| CORRECCION MONETARIA                       | 1119            | 11004        | 17011        | 28056         | 27292         | 21222         | 39717         | -2170         | -3778          | 12797         | 3585          |
| <b>TOTAL INGRESOS</b>                      | <b>\$ 37983</b> | <b>57536</b> | <b>85039</b> | <b>122074</b> | <b>247704</b> | <b>211722</b> | <b>360000</b> | <b>258746</b> | <b>311039</b>  | <b>355139</b> | <b>366122</b> |
| <b>COSTOS DE VENTA</b>                     | <b>\$ 22045</b> | <b>35108</b> | <b>56804</b> | <b>89475</b>  | <b>81403</b>  | <b>70636</b>  | <b>83277</b>  | <b>116415</b> | <b>133546</b>  | <b>130957</b> | <b>197839</b> |
| COSTOS DE OPERACIÓN                        | 4424            | 7582         | 8367         | 44572         | 81403         | 70636         | 83277         | 116415        | 133546         | 130957        | 197839        |
| COSTOS DE MANTENIMIENTO                    | 5458            | 10304        | 13514        | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0              | 0             | 0             |
| COSTOS SECUNDARIOS                         | 435             | 663          | 3116         | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0              | 0             | 0             |
| ADMINISTRACION PROPIA                      | 3064            | 4152         | 7194         | 12169         | 0             | 0             | 0             | 0             | 0              | 0             | 0             |
| ADMINISTRACION GENERAL                     | 5305            | 6687         | 11111        | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0              | 0             | 0             |
| COMPRA DE ENERGIA Y USO DE AGUA            | 18              | 40           | 35           | 67            | 0             | 0             | 0             | 0             | 0              | 0             | 0             |
| COSTOS FINANCIEROS                         | 198             | 436          | 3905         | 13706         | 0             | 0             | 0             | 0             | 0              | 0             | 0             |
| DEPRECIACION                               | 2365            | 3938         | 8254         | 16465         | 0             | 0             | 0             | 0             | 0              | 0             | 0             |
| IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES                 | 779             | 1307         | 1308         | 2496          | 0             | 0             | 0             | 0             | 0              | 0             | 0             |
| <b>GASTOS</b>                              | <b>\$ 5012</b>  | <b>7635</b>  | <b>15701</b> | <b>20801</b>  | <b>91775</b>  | <b>105252</b> | <b>331118</b> | <b>226333</b> | <b>310503</b>  | <b>146479</b> | <b>172143</b> |
| GASTOS ADMINISTRATIVOS                     | 0               | 0            | 0            | 0             | 45170         | 61761         | 53282         | 66036         | 81014          | 81344         | 89749         |
| PROV.AGOTAMIENTO, DEPRECIAC.               | 0               | 0            | 0            | 0             | 9048          | 15575         | 49295         | 35295         | 13328          | 17393         | 34673         |
| OTROS GASTOS                               | 5012            | 7635         | 15701        | 18708         | 24144         | 27916         | 228541        | 125001        | 216161         | 47742         | 47721         |
| <b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>               | <b>\$ 27057</b> | <b>42743</b> | <b>72505</b> | <b>110275</b> | <b>173178</b> | <b>175888</b> | <b>414395</b> | <b>342748</b> | <b>444049</b>  | <b>277436</b> | <b>369982</b> |
| PROVISION IMPUESTOS                        |                 |              |              |               |               |               |               |               |                |               |               |
| <b>EXCEDENTES ANTES DE IMPUESTOS</b>       | <b>10926</b>    | <b>14793</b> | <b>12534</b> | <b>11799</b>  | <b>74526</b>  | <b>35834</b>  | <b>-54395</b> | <b>-84002</b> | <b>-133010</b> | <b>36983</b>  | <b>-3860</b>  |
| RESERVA IMPTO DIFERIDO DEPRECIACION        | 0               | 0            | 0            | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0              | 64680         |               |
| <b>IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS</b> | <b>0</b>        | <b>-1363</b> | <b>-351</b>  | <b>-934</b>   | <b>0</b>      | <b>0</b>      | <b>0</b>      | <b>0</b>      | <b>0</b>       | <b>0</b>      |               |
| <b>EXCEDENTE DEL EJERCICIO</b>             | <b>\$ 10926</b> | <b>13430</b> | <b>12183</b> | <b>10865</b>  | <b>74526</b>  | <b>35834</b>  | <b>-54395</b> | <b>-84002</b> | <b>-133010</b> | <b>-27697</b> | <b>-3860</b>  |

**ANEXO 9. Balance general Energía 1995 – 2005**

**EMPRESAS MUNICIPALES DE CALI - EMCALI-EICE ESP**  
**BALANCE GENERAL ENERGIA**  
**AL 31 DE DICIEMBRE**  
(Expresado en millones de pesos)

| <b>ACTIVOS</b>               | <b>1995</b>      | <b>1996</b>   | <b>1997</b>    | <b>1998</b>    | <b>1999</b>    | <b>2000</b>    | <b>2001</b>    | <b>2002</b>    | <b>2003</b>    | <b>2004</b>    | <b>2005</b>    |
|------------------------------|------------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>ACTIVOS CORRIENTES</b>    | <b>\$ 67929</b>  | <b>69934</b>  | <b>52600</b>   | <b>99696</b>   | <b>188027</b>  | <b>66286</b>   | <b>99589</b>   | <b>-152293</b> | <b>-256140</b> | <b>-326981</b> | <b>-504439</b> |
| EFFECTIVO                    | 6714             | 4881          | 11083          | 6048           | 4492           | 18748          | 34654          | 30603          | 121877         | 152117         | 3989           |
| INVERSIONES                  | 143              | 7245          | 6500           | 0              | 0              | 1              | 1              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| DEUDORES                     | 33801            | 42260         | 16687          | 79705          | 175593         | 42911          | 59940          | -187560        | -382605        | -483699,9      | -513718        |
| INVENTARIOS                  | 25236            | 25899         | 18298          | 13943          | 7496           | 4074           | 4458           | 3974           | 4049           | 4069,4         | 4648           |
| OTROS ACTIVOS                | 2035             | -10351        | 32             | 0              | 446            | 553            | 537            | 690            | 539            | 531,7          | 642            |
| <b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b> | <b>\$ 171083</b> | <b>811833</b> | <b>1021302</b> | <b>1080119</b> | <b>1292922</b> | <b>1310757</b> | <b>1277120</b> | <b>1471871</b> | <b>1365469</b> | <b>1347272</b> | <b>1376918</b> |
| INVERSIONES                  | 5013             | 213773        | 259517         | 148660         | 135567         | 141664         | 134724         | 137528         | 137560         | 233028,6       | 270470         |
| DEUDORES                     | 1646             | 819           | 5584           | -31945         | 5658           | 12013          | 14777          | 254709         | 298450         | 286871,4       | 272084         |
| PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPOS   | 65650            | 478630        | 600482         | 346954         | 397050         | 426515         | 440798         | 405193         | 250293         | 231227         | 231791         |
| OTROS ACTIVOS                | 89513            | 101521        | 123741         | 616451         | 754647         | 730566         | 686822         | 674440         | 679166         | 596144,6       | 602573         |
| DIFERIDOS                    | 9261             | 17090         | 31978          | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>          | <b>\$ 239012</b> | <b>881767</b> | <b>1073902</b> | <b>1179815</b> | <b>1480949</b> | <b>1377044</b> | <b>1376709</b> | <b>1319577</b> | <b>1109330</b> | <b>1020290</b> | <b>872479</b>  |
| <b>PASIVOS</b>               |                  |               |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| <b>PASIVO CORRIENTE</b>      | <b>\$ 71141</b>  | <b>84838</b>  | <b>54656</b>   | <b>127140</b>  | <b>234742</b>  | <b>312323</b>  | <b>316077</b>  | <b>183532</b>  | <b>187896</b>  | <b>135970</b>  | <b>84564</b>   |
| DEUDA PUBLICA                | 7843             | 7640          | 13574          | 22552          | 37481          | 82329          | 99589          | 22115          | 27042          | 11522,7        | 17581          |
| OBLIGACIONES FINANCIERAS     | 6046             | 0             | 8684           | 10476          | 4654           | 3749           | 4311           | 4675           | 35661          | 0              | 0              |
| CTAS.POR PAGAR               | 54135            | 73568         | 26282          | 91309          | 181709         | 211202         | 201691         | 147770         | 117081         | 115943,7       | 62026          |
| OBLIGACIONES LABORALES       | 3117             | 3407          | 4436           | 2803           | 3613           | 7028           | 4515           | 4187           | 4571           | 2539,3         | 2407           |
| PASIVOS ESTIMADOS            | 0                | 0             | 1680           | 0              | 370            | 0              | 2100           | 0              | 0              | 4016,1         | 1101           |
| OTROS PASIVOS                | 0                | 223           | 0              | 0              | 6915           | 8015           | 3871           | 4785           | 3541           | 1948,2         | 1449           |
| <b>PASIVOS NO CORRIENTES</b> | <b>\$ 98530</b>  | <b>240296</b> | <b>287283</b>  | <b>306215</b>  | <b>334317</b>  | <b>370448</b>  | <b>392374</b>  | <b>602388</b>  | <b>604042</b>  | <b>553085</b>  | <b>514367</b>  |
| DEUDA PUBLICA                | 26155            | 151282        | 168276         | 155977         | 141811         | 142322         | 138433         | 220830         | 234093         | 290205,8       | 241476         |
| CUENTAS POR PAGAR            | 0                | 0             | 13904          | 0              | 0              | 0              | 0              | 77218          | 84488          | 0              | 0              |
| OBLIGACIONES LABORALES       | 2307             | 4197          | 5964           | 5069           | 6851           | 6988           | 7026           | 7123           | 8446           | 4213,9         | 3860           |
| BONOS Y TITULOS EMITIDOS     | 0                | 0             | 0              | 3000           | 3000           | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| PASIVOS ESTIMADOS            | 38780            | 57150         | 75105          | 107957         | 146323         | 182449         | 206881         | 261072         | 253914         | 248744         | 256187         |
| OTROS PASIVOS                | 31288            | 27667         | 24034          | 34212          | 36332          | 38689          | 40034          | 36144          | 23102          | 9921,4         | 12845          |
| DEUDAS A EMPRESAS FILIALES   | 0                | 0             | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| <b>TOTAL PASIVOS</b>         | <b>\$ 169671</b> | <b>325134</b> | <b>341939</b>  | <b>433355</b>  | <b>569059</b>  | <b>682772</b>  | <b>708450</b>  | <b>785919</b>  | <b>791938</b>  | <b>689055</b>  | <b>598931</b>  |

## PATRIMONIO

|  | 1995             | 1996          | 1997           | 1998           | 1999           | 2000           | 2001           | 2002           | 2003           | 2004           | 2005          |
|--|------------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------|
| <b>TOTAL PATRIMONIO</b>                  | <b>\$ 69343</b>  | <b>556633</b> | <b>731963</b>  | <b>746622</b>  | <b>911890</b>  | <b>694271</b>  | <b>668259</b>  | <b>533657</b>  | <b>317391</b>  | <b>331235</b>  | <b>273548</b> |
| CAPITAL FISCAL                           | 5                | 5             | 614747         | 5              | 5              | 5              | 5              | 5              | 5              | 5              | 5             |
| CAPITAL AUTORIZADO Y PAGADO              | 0                | 0             | 0              | 5              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0             |
| RESERVAS                                 | 0                | 8604          | 609            | 11232          | 59026          | 60354          | 60354          | 60354          | 60354          | 80.197         | 86043         |
| DIVIDENDOS Y PARTICIPACIONES DECRETADOS  | 0                | 0             | 0              | 245            | 244            | 245            | 245            | 245            | 245            | 245            | 245           |
| RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES      | 18796            | 0             | 86911          | -6968          | 6435           | 24456          | -96829         | -171894        | -297599        | -528.011       | -480317       |
| SUPERAVIT DONADO INTERDIVISIONES         | -109             | -109          | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0             |
| SUPERAVIT POR DONACIONES                 | 11862            | 11862         | 0              | 19562          | 18717          | 18717          | 18717          | 18717          | 18529          | 18.529         | 18529         |
| SUPERAVIT POR VALORIZACION               | 1265             | 485011        | 0              | 581899         | 721257         | 605196         | 647383         | 638487         | 652833         | 593.271        | 599696        |
| SUPERAVIT POR EL METODO DE PARTICIPACION | 61               | 61            | 0              | 4233           | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0             |
| REVALORIZACION DEL PATRIMONIO            | 28858            | 42525         | 0              | 78523          | 89633          | 106584         | 113449         | 113449         | 113449         | 113.449        | 113449        |
| EXCEDENTES NETOS DEL EJERCICIO           | 8605             | 8674          | 0              | 13614          | 16573          | -121284        | -75065         | -125705        | -230423        | 73.394         | -64130        |
| AJUSTE POR INFLACION                     | 0                | 0             | 29696          | 44273          | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | -19843         | 29            |
| <b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>        | <b>\$ 239014</b> | <b>881767</b> | <b>1073902</b> | <b>1179977</b> | <b>1480949</b> | <b>1377043</b> | <b>1376709</b> | <b>1319577</b> | <b>1109330</b> | <b>1020290</b> | <b>872479</b> |

**ANEXO 10. Estado de resultados Energía 1995 -2005**
**EMPRESAS MUNICIPALES DE CALI - EMCALI-EICE ESP  
ESTADO DE RESULTADOS ENERGÍA  
AL 31 DE DICIEMBRE**

(Expresado en millones de pesos)

|  | 1995      | 1996   | 1997   | 1998   | 1999   | 2000    | 2001   | 2002    | 2003    | 2004   | 2005   |
|--|-----------|--------|--------|--------|--------|---------|--------|---------|---------|--------|--------|
| <b>INGRESOS OPERACIONALES</b>              | \$ 228012 | 266796 | 324986 | 427324 | 359532 | 428410  | 437547 | 429545  | 540325  | 588721 | 731739 |
| INGRESOS PRIMARIOS                         | 200741    | 245900 | 321256 | 420787 | 350131 | 428410  | 437547 | 429545  | 540325  | 588721 | 731739 |
| INGRESOS SECUNDARIOS                       | 27271     | 20896  | 3730   | 6537   | 9401   | 0       | 0      | 0       |         |        |        |
| <b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>           | \$ 14515  | 32702  | 60337  | 54293  | 104499 | 66172   | 173666 | 93891   | -9224   | 127188 | 86004  |
| .FINACIEROS                                | 2367      | 1183   | 694    | 11125  | 16510  | 13219   | 69590  | 52743   | 28434   | 130885 | 73726  |
| EXTRAORDINARIOS                            | 3086      | 5250   | 0      | 3649   | 22676  | 3201    | 6388   | 12454   | 8409    | 5651   | 14520  |
| AJUSTES EJERCICIOS ANTER                   | 0         | 255    | 8      | 10863  | 36723  | 0       | 67133  | 29575   | -54466  | -12740 | -2392  |
| OTROS ING.NO OPERACIONALES                 | 4247      | 9745   | 16024  | 1105   | 0      | 30975   | 0      | 1612    | 10118   | 3250   | 150    |
| CORRECCION MONETARIA                       | 4816      | 16270  | 43611  | 27551  | 28590  | 18777   | 30554  | -2493   | -1718   | 142    | 0      |
| <b>TOTAL INGRESOS</b>                      | \$ 242527 | 299498 | 385323 | 481616 | 464031 | 494582  | 611212 | 523437  | 531102  | 715910 | 817742 |
| <b>COSTOS DE VENTA</b>                     | \$ 221442 | 269345 | 300675 | 384410 | 340488 | 477573  | 459217 | 473034  | 519551  | 538809 | 757462 |
| COSTOS DE OPERACIÓN                        | 221442    | 269345 | 300675 | 384410 | 340488 | 477573  | 459217 | 473034  | 519551  | 538809 | 757462 |
| COSTOS DE MANTENIMIENTO                    |           |        |        |        |        |         |        |         |         |        |        |
| COSTOS SECUNDARIOS                         |           |        |        |        |        |         |        |         |         |        |        |
| ADMINISTRACION PROPIA                      |           |        |        |        |        |         |        |         |         |        |        |
| ADMINISTRACION GENERAL                     |           |        |        |        |        |         |        |         |         |        |        |
| COMPRA DE ENERGIA Y USO DE AGUA            |           |        |        |        |        |         |        |         |         |        |        |
| COSTOS FINANCIEROS                         |           |        |        |        |        |         |        |         |         |        |        |
| DEPRECIACION                               |           |        |        |        |        |         |        |         |         |        |        |
| IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES                 |           |        |        |        |        |         |        |         |         |        |        |
| PERDIDAS TECNICAS                          |           |        |        |        |        |         |        |         |         |        |        |
| <b>GASTOS</b>                              | \$ 12482  | 18637  | 44225  | 83592  | 106971 | 138294  | 227061 | 176107  | 241974  | 90835  | 124410 |
| GASTOS ADMINISTRATIVOS                     |           |        |        | 43576  | 60449  | 73878   | 59767  | 65815   | 63293   | 62749  | 68956  |
| PROV.AGOTAMIENTO, DEPRECIAC.               |           |        |        | 9640   | 6323   | 17745   | 28927  | 32666   | 11627   | 18155  | 19645  |
| OTROS GASTOS                               | 12482     | 18637  | 44225  | 30375  | 40198  | 46671   | 138367 | 77626   | 167053  | 9931   | 35809  |
| <b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>               | \$ 233924 | 287982 | 344900 | 468002 | 447458 | 615867  | 686278 | 649142  | 761525  | 629644 | 881872 |
| PROVISION IMPUESTOS                        |           |        |        |        |        |         |        |         |         | 0      |        |
| <b>EXCEDENTES ANTES DE IMPUESTOS</b>       | 8603      | 11516  | 40423  | 13614  | 16573  | -121284 | -75065 | -125705 | -230423 | 86266  | -64130 |
| RESERVA IMPTO DIFERIDO DEPRECIACION        |           |        |        |        |        |         |        |         |         | -19843 |        |
| <b>IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS</b> | 0         | -2843  | -1183  |        |        | 0       | 0      | 0       | 0       |        |        |
| <b>EXCEDENTE DEL EJERCICIO</b>             | \$ 8603   | 8673   | 39240  | 13614  | 16573  | -121284 | -75065 | -125705 | -230423 | 66423  | -64130 |



## ANEXO 11. Balance general Energía a precios constantes del 2005

### EMPRESAS MUNICIPALES DE CALI - EMCALI-EICE ESP BALANCE GENERAL ENERGÍA AL 31 DE DICIEMBRE

(Expresado en millones de pesos a precios constantes al 31 de dic/2005)

#### ACTIVOS

|                              | 1995            | 1996          | 1997          | 1998          | 1999          | 2000          | 2001           | 2002           | 2003           | 2004           | 2005           |
|------------------------------|-----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>ACTIVOS CORRIENTES</b>    | <b>\$ 22417</b> | <b>27274</b>  | <b>24722</b>  | <b>55830</b>  | <b>122218</b> | <b>47063</b>  | <b>76684</b>   | <b>-126403</b> | <b>-227964</b> | <b>-310632</b> | <b>-504439</b> |
| EFFECTIVO                    | 2216            | 1904          | 5209          | 3387          | 2920          | 13311         | 26683          | 25401          | 108471         | 144512         | 3989           |
| INVERSIONES                  | 47              | 2826          | 3055          | 0             | 0             | 1             | 1              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| DEUDORES                     | 11154           | 16481         | 7843          | 44635         | 114136        | 30467         | 46154          | -155675        | -340519        | -459515        | -513718        |
| INVENTARIOS                  | 8328            | 10101         | 8600          | 7808          | 4873          | 2892          | 3432           | 3299           | 3604           | 3866           | 4648           |
| OTROS ACTIVOS                | 672             | -4037         | 15            | 0             | 290           | 392           | 413            | 572            | 480            | 505            | 642            |
| <b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b> | <b>\$ 56457</b> | <b>316615</b> | <b>480012</b> | <b>604867</b> | <b>840399</b> | <b>930638</b> | <b>983382</b>  | <b>1221653</b> | <b>1215268</b> | <b>1279908</b> | <b>1376918</b> |
| INVERSIONES                  | 1654            | 83371         | 121973        | 83249         | 88119         | 100581        | 103737         | 114148         | 122429         | 221377         | 270470         |
| DEUDORES                     | 543             | 319           | 2624          | -17889        | 3678          | 8529          | 11378          | 211408         | 265621         | 272528         | 272084         |
| PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPOS   | 21665           | 186666        | 282227        | 194294        | 258082        | 302825        | 339414         | 336310         | 222761         | 219666         | 231791         |
| OTROS ACTIVOS                | 29539           | 39593         | 58158         | 345213        | 490520        | 518702        | 528853         | 559786         | 604458         | 566337         | 602573         |
| DIFERIDOS                    | 3056            |               |               |               |               |               |                |                |                |                |                |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>          | <b>\$ 78874</b> | <b>343889</b> | <b>504734</b> | <b>660696</b> | <b>962617</b> | <b>977701</b> | <b>1060066</b> | <b>1095249</b> | <b>987304</b>  | <b>969276</b>  | <b>872479</b>  |

#### PASIVOS

|                              |                 |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |
|------------------------------|-----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>PASIVO CORRIENTE</b>      | <b>\$ 23477</b> | <b>33087</b>  | <b>25688</b>  | <b>71198</b>  | <b>152582</b> | <b>221749</b> | <b>243379</b> | <b>152331</b> | <b>167227</b> | <b>129172</b> | <b>84564</b>  |
| DEUDA PUBLICA                | 2588            | 2980          | 6380          | 12629         | 24363         | 58454         | 76683         | 18355         | 24067         | 10947         | 17581         |
| OBLIGACIONES FINANCIERAS     | 1995            | 0             | 4081          | 5867          | 3025          | 2662          | 3320          | 3880          | 31738         | 0             | 0             |
| CUENTAS POR PAGAR            | 17865           | 28692         | 12353         | 51133         | 118111        | 149953        | 155302        | 122649        | 104202        | 110147        | 62026         |
| OBLIGACIONES LABORALES       | 1029            | 1329          | 2085          | 1570          | 2348          | 4990          | 3477          | 3475          | 4068          | 2412          | 2407          |
| PASIVOS ESTIMADOS            | 0               | 0             | 790           | 0             | 241           | 0             | 1617          | 0             | 0             | 3815          | 1101          |
| OTROS PASIVOS                | 0               | 87            | 0             | 0             | 4495          | 5691          | 2981          | 3971          | 3152          | 1851          | 1449          |
| <b>PASIVOS NO CORRIENTES</b> | <b>\$ 32515</b> | <b>93715</b>  | <b>135023</b> | <b>171480</b> | <b>217306</b> | <b>263018</b> | <b>302128</b> | <b>499982</b> | <b>537598</b> | <b>525431</b> | <b>514367</b> |
| DEUDA PUBLICA                | 8631            | 59000         | 79090         | 87347         | 92177         | 101049        | 106593        | 183289        | 208343        | 275696        | 241476        |
| CUENTAS POR PAGAR            | 0               | 0             | 6535          | 0             | 0             | 0             | 0             | 64091         | 75194         | 0             | 0             |
| OBLIGACIONES LABORALES       | 761             | 1637          | 2803          | 2839          | 4453          | 4961          | 5410          | 5912          | 7516          | 4003          | 3860          |
| BONOS Y TITULOS EMITIDOS     | 0               | 0             | 0             | 1680          | 1950          | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| PASIVOS ESTIMADOS            | 12797           | 22289         | 35299         | 60456         | 95110         | 129539        | 159299        | 216690        | 225983        | 236307        | 256187        |
| OTROS PASIVOS                | 10325           | 10790         | 11296         | 19159         | 23616         | 27469         | 30826         | 30000         | 20561         | 9425          | 12845         |
| DEUDAS A EMPRESAS FILIALES   | 0               | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| <b>TOTAL PASIVOS</b>         | <b>\$ 55991</b> | <b>126802</b> | <b>160711</b> | <b>242679</b> | <b>369888</b> | <b>484768</b> | <b>545507</b> | <b>652313</b> | <b>704825</b> | <b>654602</b> | <b>598931</b> |

## PATRIMONIO

|  | 1995         | 1996          | 1997          | 1998          | 1999          | 2000          | 2001           | 2002           | 2003          | 2004          | 2005          |
|--|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>TOTAL PATRIMONIO</b> \$               | <b>22883</b> | <b>217087</b> | <b>344023</b> | <b>418108</b> | <b>592728</b> | <b>492933</b> | <b>514559</b>  | <b>442936</b>  | <b>282478</b> | <b>314673</b> | <b>273519</b> |
| CAPITAL FISCAL                           | 2            | 2             | 288931        | 3             | 3             | 3             | 4              | 4              | 4             | 4             | 5             |
| CAPITAL AUTORIZADO Y PAGADO              | 0            | 0             | 0             | 3             |               |               |                |                |               |               |               |
| RESERVAS                                 | 0            | 3356          | 286           | 6290          | 38367         | 42851         | 46473          | 50094          | 53715         | 76187         | 86043         |
| DIVIDENDOS Y PARTICIPACIONES DECRETADOS  | 0            | 0             | 0             | 137           | 159           | 174           | 188            | 203            | 218           | 232           | 245           |
| RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES      | 6203         | 0             | 40848         | -3902         | 4183          | 17363         | -74558         | -142672        | -264863       | -501610       | -480317       |
| SUPERAVIT DONADO INTERDIVISIONES         | -36          | -43           | 0             | 0             | 0             | 0             | 0              | 0              | 0             | 0             | 0             |
| SUPERAVIT POR DONACIONES                 | 3914         | 4626          | 0             | 10954         | 12166         | 13289         | 14412          | 15535          | 16490         | 17602         | 18529         |
| SUPERAVIT POR VALORIZACION               | 417          | 189154        | 0             | 325863        | 468817        | 429689        | 498485         | 529944         | 581021        | 563607        | 599696        |
| SUPERAVIT POR EL METODO DE PARTICIPACION | 20           | 24            | 0             | 2370          | 0             | 0             | 0              | 0              | 0             | 0             | 0             |
| REVALORIZACION DEL PATRIMONIO            | 9523         | 16585         | 0             | 43973         | 58262         | 75675         | 87356          | 94163          | 100970        | 107777        | 113449        |
| EXCEDENTES NETOS DEL EJERCICIO           | 2840         | 3383          | 0             | 7624          | 10772         | -86112        | -57800         | -104335        | -205077       | 69724         | -64130        |
|  | 0            | 0             | 13957         | 24793         | 0             | 0             | 0              | 0              | 0             | -18851        | 29            |
| <b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b> \$     | <b>78875</b> | <b>343889</b> | <b>504734</b> | <b>660787</b> | <b>962617</b> | <b>977701</b> | <b>1060066</b> | <b>1095249</b> | <b>987303</b> | <b>969275</b> | <b>872450</b> |

**ANEXO 12. Estado de resultados Energía a precios constantes del 2005**
**EMPRESAS MUNICIPALES DE CALI - EMCALI-EICE ESP  
ESTADO DE RESULTADOS ENERGÍA  
AL 31 DE DICIEMBRE**

(Expresado en millones de pesos a precios constantes al 31 de dic. 2005)

|  | 1995            | 1996          | 1997          | 1998          | 1999          | 2000          | 2001          | 2002           | 2003           | 2004          | 2005          |
|--|-----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|---------------|---------------|
| <b>INGRESOS OPERACIONALES</b>              | <b>\$ 75244</b> | <b>104050</b> | <b>152743</b> | <b>239301</b> | <b>233696</b> | <b>304171</b> | <b>336911</b> | <b>356523</b>  | <b>480889</b>  | <b>559285</b> | <b>731739</b> |
| INGRESOS PRIMARIOS                         | 66245           | 95901         | 150990        | 235640        | 227585        | 304171        | 336911        | 356523         | 480889         | 559285        | 731739        |
| INGRESOS SECUNDARIOS                       | 8999            | 8149          | 1753          | 3661          | 6110          | 0             | 0             | 0              | 0              | 0             | 0             |
| <b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>           | <b>\$ 4790</b>  | <b>12754</b>  | <b>28358</b>  | <b>30404</b>  | <b>67924</b>  | <b>46982</b>  | <b>133723</b> | <b>77930</b>   | <b>-8209</b>   | <b>120829</b> | <b>86004</b>  |
| .FINACIEROS                                | 781             | 461           | 326           | 6230          | 10731         | 9386          | 53585         | 43777          | 25306          | 124341        | 73726         |
| RECUPERACION DE INVERCIONES                | 1018            | 2048          | 0             | 2043          | 14739         | 2272          | 4919          | 10337          | 7484           | 5369          | 14520         |
| UTILIDAD VENTA CHILDRAL                    | 0               | 99            | 4             | 6084          | 23870         | 0             | 51693         | 24547          | 9005           | -12103        | -2392         |
| OTROS ING.NO OPERACIONALES                 | 1402            | 3801          | 7531          | 619           | 0             | 21993         | 0             | 1338           | -1529          | 3088          | 150           |
| CORRECCION MONETARIA                       | 1589            | 6345          | 20497         | 15428         | 18584         | 13332         | 23527         | -2069          | -1529          | 135           | 0             |
| <b>TOTAL INGRESOS</b>                      | <b>\$ 80034</b> | <b>116804</b> | <b>181102</b> | <b>269705</b> | <b>301620</b> | <b>351153</b> | <b>470634</b> | <b>434452</b>  | <b>472680</b>  | <b>680114</b> | <b>817742</b> |
| <b>COSTOS DE VENTA</b>                     | <b>\$ 73076</b> | <b>105045</b> | <b>141317</b> | <b>215270</b> | <b>221317</b> | <b>339077</b> | <b>353597</b> | <b>392619</b>  | <b>462400</b>  | <b>511869</b> | <b>757462</b> |
| COSTOS DE OPERACIÓN                        | 73076           | 105045        | 141317        | 215270        | 221317        | 339077        | 353597        | 392619         | 462400         | 511869        | 757462        |
| COSTOS DE MANTENIMIENTO                    | 0               | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0              | 0              | 0             | 0             |
| COSTOS SECUNDARIOS                         | 0               | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0              | 0              | 0             | 0             |
| ADMINISTRACION PROPIA                      | 0               | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0              | 0              | 0             | 0             |
| ADMINISTRACION GENERAL                     | 0               | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0              | 0              | 0             | 0             |
| COMPRA DE ENERGIA Y USO DE AGUA            | 0               | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0              | 0              | 0             | 0             |
| COSTOS FINANCIEROS                         | 0               | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0              | 0              | 0             | 0             |
| DEPRECIACION                               | 0               | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0              | 0              | 0             | 0             |
| IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES                 | 0               | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0              | 0              | 0             | 0             |
| <b>GASTOS</b>                              | <b>\$ 4119</b>  | <b>7268</b>   | <b>20786</b>  | <b>46811</b>  | <b>69531</b>  | <b>98189</b>  | <b>174837</b> | <b>146169</b>  | <b>215357</b>  | <b>86293</b>  | <b>124410</b> |
| GASTOS ADMINISTRATIVOS                     | 0               | 0             | 0             | 24403         | 39292         | 52453         | 46020         | 54626          | 56331          | 59611         | 68956         |
| PROV.AGOTAMIENTO, DEPRECIAC.               | 0               | 0             | 0             | 5399          | 4110          | 12599         | 22274         | 27113          | 10348          | 17248         | 19645         |
| OTROS GASTOS                               | 4119            | 7268          | 20786         | 24766         | 19744         | 33136         | 106542        | 64430          | 148678         | 9434          | 35809         |
| <b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>               | <b>\$ 77195</b> | <b>112313</b> | <b>162103</b> | <b>262081</b> | <b>290848</b> | <b>437265</b> | <b>528434</b> | <b>538788</b>  | <b>677757</b>  | <b>598162</b> | <b>881872</b> |
| PROVISION IMPUESTOS                        |                 |               |               |               |               |               |               |                |                |               |               |
| <b>EXCEDENTES ANTES DE IMPUESTOS</b>       | <b>2839</b>     | <b>4491</b>   | <b>18999</b>  | <b>7624</b>   | <b>10772</b>  | <b>-86112</b> | <b>-57800</b> | <b>-104335</b> | <b>-205077</b> | <b>81952</b>  | <b>-64130</b> |
| RESERVA IMPTO DIFERIDO DEPRECIACION        | 0               | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0              | 0              | -18851        |               |
| <b>IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS</b> | <b>0</b>        | <b>-1109</b>  | <b>-556</b>   | <b>0</b>      | <b>0</b>      | <b>0</b>      | <b>0</b>      | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>      |               |
| <b>EXCEDENTE DEL EJERCICIO</b>             | <b>\$ 2839</b>  | <b>3383</b>   | <b>18443</b>  | <b>7624</b>   | <b>10772</b>  | <b>-86112</b> | <b>-57800</b> | <b>-104335</b> | <b>-205077</b> | <b>63101</b>  | <b>-64130</b> |

**ANEXO 13. Balance general Telecomunicaciones 1995 – 2005**

**EMPRESAS MUNICIPALES DE CALI - EMCALI-EICE ESP**  
**BALANCE GENERAL TELECOMUNICACIONES**  
**AL 31 DE DICIEMBRE**

(Expresado en millones de pesos)

| <b>ACTIVOS</b>               | <b>1995</b>      | <b>1996</b>   | <b>1997</b>   | <b>1998</b>    | <b>1999</b>    | <b>2000</b>    | <b>2001</b>    | <b>2002</b>    | <b>2003</b>      | <b>2004</b>      | <b>2005</b>    |
|------------------------------|------------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|------------------|----------------|
| <b>ACTIVOS CORRIENTES</b>    | <b>\$ 102278</b> | <b>159642</b> | <b>115655</b> | <b>210755</b>  | <b>312474</b>  | <b>379519</b>  | <b>503932</b>  | <b>565781</b>  | <b>746.066</b>   | <b>838454</b>    | <b>929989</b>  |
| EFFECTIVO                    | 4951             | 3866          | 9651          | 5349           | 3973           | 16326          | 30175          | 26648          | 106.127          | 132.459          | 3474           |
| INVERSIONES                  | 106              | 5738          | 5660          | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0                | 0                | 0              |
| DEUDORES                     | 11142            | 16746         | 26487         | 175405         | 290481         | 360189         | 466530         | 531047         | 631.474          | 693.141          | 915645         |
| INVENTARIOS                  | 64766            | 77563         | 73857         | 29432          | 16915          | 1920           | 6375           | 5138           | 3.641            | 4.346            | 4127           |
| OTROS ACTIVOS                | 21313            | 55729         | 0             | 570            | 1106           | 1084           | 853            | 2948           | 4.825            | 8.509            | 6743           |
| <b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b> | <b>\$ 317912</b> | <b>547730</b> | <b>841435</b> | <b>827286</b>  | <b>1093206</b> | <b>1088218</b> | <b>1023754</b> | <b>986372</b>  | <b>781.269</b>   | <b>698.464</b>   | <b>678367</b>  |
| INVERSIONES                  | 14455            | 27134         | 35636         | 40958          | 35313          | 17760          | 15656          | 12427          | 17.145           | 20.551           | 17988          |
| DEUDORES                     | 101              | 146           | 148           | 610            | 2844           | 1454           | 1572           | 0              | 12.000           | 17.489           | 18147          |
| PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPOS   | 223076           | 426732        | 612374        | 625712         | 729870         | 788593         | 722370         | 674752         | 483.761          | 428.514          | 401819         |
| OTROS ACTIVOS                | 67393            | 70797         | 161835        | 160006         | 325180         | 280411         | 284156         | 299193         | 268.363          | 231.910          | 240414         |
| DIFERIDOS                    | 12887            | 22921         | 31442         | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0                | 0                | 0              |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>          | <b>\$ 420190</b> | <b>707372</b> | <b>957090</b> | <b>1038041</b> | <b>1405681</b> | <b>1467737</b> | <b>1527686</b> | <b>1552153</b> | <b>1.527.335</b> | <b>1.536.918</b> | <b>1608356</b> |
| <b>PASIVOS</b>               |                  |               |               |                |                |                |                |                |                  |                  |                |
| <b>PASIVO CORRIENTE</b>      | <b>\$ 77044</b>  | <b>105116</b> | <b>113445</b> | <b>115657</b>  | <b>211977</b>  | <b>209143</b>  | <b>192061</b>  | <b>86035</b>   | <b>115.777</b>   | <b>99.008</b>    | <b>82519</b>   |
| DEUDA PUBLICA                | 16195            | 12851         | 23639         | 27281          | 42325          | 88141          | 84428          | 29327          | 23.859           | 11.956           | 11561          |
| OBLIGACIONES FINANCIERAS     | 2768             | 0             | 6420          | 9123           | 4117           | 3386           | 3926           | 3389           | 3.731            | 0                | 0              |
| CTAS.POR PAGAR               | 27573            | 49162         | 24531         | 68319          | 136060         | 44131          | 30613          | 31924          | 27.056           | 21.570           | 32838          |
| OBLIGACIONES LABORALES       | 4516             | 4728          | 6104          | 3303           | 5524           | 8948           | 5522           | 3997           | 5.661            | 3.002            | 3097           |
| PASIVOS ESTIMADOS            | 3041             | 3370          | 5522          | 7631           | 7503           | 0              | 16016          | 4369           | 40.621           | 47.578           | 26759          |
| OTROS PASIVOS                | 22951            | 35005         | 47229         | 0              | 16448          | 64537          | 51557          | 13028          | 14.850           | 14.903           | 8264           |
| <b>PASIVOS NO CORRIENTES</b> | <b>\$ 90918</b>  | <b>206312</b> | <b>296606</b> | <b>392596</b>  | <b>426052</b>  | <b>457447</b>  | <b>483149</b>  | <b>568466</b>  | <b>625.233</b>   | <b>542.709</b>   | <b>502719</b>  |
| DEUDA PUBLICA                | 37468            | 131401        | 186044        | 140742         | 128302         | 176386         | 174299         | 193165         | 211.276          | 183.280          | 168755         |
| CUENTAS POR PAGAR            | 0                | 0             | 10501         | 0              | 0              | 0              | 0              | 45             | 0                | 2.863            | 1854           |
| OBLIGACIONES LABORALES       | 48520            | 70182         | 95103         | 7428           | 7704           | 9271           | 9970           | 9016           | 11.283           | 4.942            | 5688           |
| BONOS Y TITULOS EMITIDOS     | 0                | 0             | 0             | 41000          | 41000          | 0              | 0              | 0              | 0                | 0                | 0              |
| PASIVOS ESTIMADOS            | 3853             | 3853          | 3853          | 118847         | 174243         | 198151         | 216230         | 285646         | 361.317          | 339.056          | 310839         |
| OTROS PASIVOS                | 1077             | 876           | 1105          | 84580          | 74802          | 73640          | 82650          | 80595          | 41.357           | 12.569           | 15583          |
| DEUDAS A EMPRESAS FILIALES   | 0                | 0             | 0             | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0                | 0                | 0              |
| <b>TOTAL PASIVOS</b>         | <b>\$ 167962</b> | <b>311428</b> | <b>410051</b> | <b>508253</b>  | <b>638029</b>  | <b>666590</b>  | <b>675210</b>  | <b>654501</b>  | <b>741.011</b>   | <b>641.717</b>   | <b>585238</b>  |

**PATRIMONIO**

|  | 1995             | 1996          | 1997          | 1998           | 1999           | 2000           | 2001           | 2002           | 2003             | 2004             | 2005           |
|--|------------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|------------------|----------------|
| <b>TOTAL PATRIMONIO</b>                  | <b>\$ 252228</b> | <b>395944</b> | <b>547039</b> | <b>529787</b>  | <b>767651</b>  | <b>801147</b>  | <b>852476</b>  | <b>897651</b>  | <b>786.325</b>   | <b>895.201</b>   | <b>1023119</b> |
| CAPITAL FISCAL                           | 4                | 4             | 9             | 4              | 4              | 4              | 4              | 4              | 4                | 4                | 4              |
| CAPITAL AUTORIZADO Y PAGADO              | 0                | 0             | 0             | 5              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0                | 0                | 0              |
| RESERVAS                                 | 0                | 35971         | 36689         | 66726          | 97021          | 119556         | 119556         | 119556         | 119.556          | 143.629          | 150723         |
| DIVIDENDOS Y PARTICIPACIONES DECRETADOS  | 0                | 0             | 0             | 58             | 58             | 58             | 58             | 58             | 58               | 58               | 58             |
| RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES      | 91225            | 0             | 0             | 6941           | 25841          | 46024          | 83120          | 90687          | 118.498          | 28.350           | 100909         |
| SUPERAVIT DONADO INTERDIVISIONES         | -42              | -44           | 39            | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0                | -24.073          | 0              |
| SUPERAVIT POR DONACIONES                 | 36352            | 36352         | 46656         | 66926          | 59444          | 65439          | 65439          | 65439          | 65.439           | 65.439           | 65439          |
| SUPERAVIT POR VALORIZACION               | 429              | 177009        | 225363        | 224536         | 278865         | 227356         | 226508         | 243873         | 222.695          | 227.846          | 236860         |
| SUPERAVIT POR EL METODO DE PARTICIPACION | 17               | 17            | 0             | -104786        | 816            | 0              | 0              | 0              | 0                | 0                | 0              |
| REVALORIZACION DEL PATRIMONIO            | 88271            | 135547        | 173425        | 229495         | 262885         | 305614         | 350223         | 350223         | 350.223          | 350.223          | 350223         |
| EXCEDENTES NETOS DEL EJERCICIO           | 35972            | 11088         | 64858         | -4845          | 42718          | 37096          | 7567           | 27811          | -90.148          | 103.725          | 118908         |
| AJUSTE POR INFLACION                     | 0                | 0             | 0             | 44726          | 0              | 0              | 0              | 0              | 0                | 0                | -6             |
| <b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>        | <b>\$ 420190</b> | <b>707372</b> | <b>957090</b> | <b>1038040</b> | <b>1405680</b> | <b>1467737</b> | <b>1527686</b> | <b>1552153</b> | <b>1.527.335</b> | <b>1.536.917</b> | <b>1608356</b> |

**ANEXO 14. Estado de resultados Telecomunicaciones 1995 -2005**
**EMPRESAS MUNICIPALES DE CALI - EMCALI-EICE ESP  
ESTADO DE RESULTADOS TELECOMUNICACIONES  
AL 31 DE DICIEMBRE**

(Expresado en millones de pesos)

|  | 1995      | 1996   | 1997   | 1998   | 1999   | 2000   | 2001   | 2002   | 2003     | 2004    | 2005   |
|--|-----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|----------|---------|--------|
| <b>INGRESOS OPERACIONALES</b>              | \$ 78280  | 101701 | 151043 | 165158 | 179144 | 205835 | 247905 | 269374 | 311898   | 317280  | 300308 |
| INGRESOS PRIMARIOS                         | 51596     | 68045  | 110329 | 121411 | 177949 | 205835 | 247905 | 269374 | 311897,7 | 317280  | 300308 |
| INGRESOS SECUNDARIOS                       | 26684     | 33656  | 40714  | 43747  | 1195   | 0      | 0      | 0      |          |         |        |
| <b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>           | \$ 33572  | 57486  | 80657  | 59165  | 99764  | 132935 | 197819 | 69120  | 53389    | 23872   | 45792  |
| .FINACIEROS                                |           |        |        |        | 5063   | 4327   | 6396   | 7675   | 16134,9  | 12.426  | 11093  |
| EXTRAORDINARIOS                            |           |        |        |        | 35738  | 15962  | 32972  | 37435  | 32692,1  | 32.445  | 36466  |
| AJUSTES EJERCICIOS ANTERIORES              |           |        |        |        | 21300  | 100539 | 133413 | 23353  | 4176,6   | -21.871 | -1766  |
| OTROS ING.NO OPERACIONALES                 | 27103     | 29225  | 36591  | 18156  | 0      | 38     | 0      | 0      | 0        | 734     | 0      |
| CORRECCION MONETARIA                       | 6469      | 28261  | 44066  | 41009  | 37663  | 12069  | 25038  | 657    | 385      | 139     | 0      |
| <b>TOTAL INGRESOS</b>                      | \$ 111852 | 159187 | 231700 | 224323 | 278908 | 338770 | 445723 | 338494 | 365286   | 341152  | 346100 |
| <b>COSTOS DE VENTA</b>                     | \$ 60094  | 82407  | 119213 | 149941 | 109132 | 92050  | 118553 | 144754 | 130758   | 131340  | 114099 |
| COSTOS DE OPERACIÓN                        | 788       | 698    | 1707   | 60457  | 109132 | 92050  | 118553 | 144754 | 130758   | 131340  | 114099 |
| COSTOS DE MANTENIMIENTO                    | 19446     | 29146  | 31350  | 0      |        |        |        |        |          |         |        |
| COSTOS SECUNDARIOS                         | 1511      | 1845   | 3881   | 0      |        |        |        |        |          |         |        |
| ADMINISTRACION PROPIA                      | 13919     | 16964  | 21429  | 23231  |        |        |        |        |          |         |        |
| ADMINISTRACION GENERAL                     | 11216     | 12880  | 17060  | 0      |        |        |        |        |          |         |        |
| COMPRA DE ENERGIA Y USO DE AGUA            | 0         | 0      | 0      | 0      |        |        |        |        |          |         |        |
| COSTOS FINANCIEROS                         | 2664      | 6114   | 16247  | 24988  |        |        |        |        |          |         |        |
| DEPRECIACION                               | 7893      | 10340  | 25577  | 38031  |        |        |        |        |          |         |        |
| IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES                 | 2657      | 4420   | 1962   | 3234   |        |        |        |        |          |         |        |
| PERDIDAS TECNICAS                          |           |        |        |        |        |        |        |        |          |         |        |
| <b>GASTOS</b>                              | \$ 15788  | 62222  | 44492  | 34452  | 127059 | 209624 | 319603 | 165929 | 324677   | 47872   | 113094 |
| GASTOS ADMINISTRATIVOS                     |           |        |        |        | 60680  | 76290  | 61158  | 70448  | 80696,9  | 73.053  | 75906  |
| PROV.AGOTAMIENTO, DEPRECIAC.               |           |        |        |        | 20759  | 17345  | 27060  | 49209  | 111362,9 | 8.249   | 35223  |
| OTROS GASTOS                               | 15788     | 62222  | 44492  | 34452  | 45620  | 115989 | 231385 | 46272  | 132616,9 | -33430  | 1964   |
| <b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>               | \$ 75882  | 144629 | 163705 | 184393 | 236190 | 301674 | 438156 | 310683 | 455435   | 179212  | 227192 |
| PROVISION IMPUESTOS                        |           |        |        |        |        |        |        |        |          | 58215   |        |
| <b>EXCEDENTES ANTES DE IMPUESTOS</b>       | 35970     | 14558  | 67995  | 39930  | 42718  | 37096  | 7567   | 27811  | -90148   | 103726  | 118908 |
| RESERVA IMPTO DIFERIDO DEPRECIACION        |           |        |        |        |        |        |        |        |          | -24073  |        |
| <b>IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS</b> | 0         | -3470  | -3136  | -7630  |        | 0      | 0      | 0      | 0        | 0       |        |
| <b>EXCEDENTE DEL EJERCICIO</b>             | \$ 35970  | 11088  | 64859  | 32300  | 42718  | 37096  | 7567   | 27811  | -90148   | 79653   | 118908 |

## ANEXO 15. Balance general Telecomunicaciones a precios constantes del 2005

### EMPRESAS MUNICIPALES DE CALI - EMCALI-EICE ESP BALANCE GENERAL TELECOMUNICACIONES AL 31 DE DICIEMBRE

(Expresado en millones de pesos a precios constantes al 31 de dic/2005)

#### ACTIVOS

|                              | 1995             | 1996          | 1997          | 1998          | 1999          | 2000           | 2001           | 2002           | 2003           | 2004           | 2005           |
|------------------------------|------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>ACTIVOS CORRIENTES</b>    | <b>\$ 33752</b>  | <b>62260</b>  | <b>54358</b>  | <b>118023</b> | <b>203108</b> | <b>269458</b>  | <b>388028</b>  | <b>469598</b>  | <b>663999</b>  | <b>796531</b>  | <b>929989</b>  |
| EFFECTIVO                    | 1634             | 1508          | 4536          | 2995          | 2582          | 11591          | 23235          | 22118          | 94453          | 125836         | 3474           |
| INVERSIONES                  | 35               | 2238          | 2660          | 0             | 0             | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| DEUDORES                     | 3677             | 6531          | 12449         | 98227         | 188812        | 255734         | 359228         | 440769         | 562011         | 658484         | 915645         |
| INVENTARIOS                  | 21373            | 30250         | 34713         | 16482         | 10995         | 1363           | 4909           | 4265           | 3240           | 4128           | 4127           |
| OTROS ACTIVOS                | 7033             | 21734         | 0             | 319           | 719           | 770            | 657            | 2447           | 4294           | 8083           | 6743           |
| <b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b> | <b>\$ 104911</b> | <b>213615</b> | <b>395474</b> | <b>463280</b> | <b>710584</b> | <b>772635</b>  | <b>788290</b>  | <b>818689</b>  | <b>695330</b>  | <b>663540</b>  | <b>678367</b>  |
| INVERSIONES                  | 4770             | 10582         | 16749         | 22937         | 22954         | 12609          | 12055          | 10315          | 15259          | 19523          | 17988          |
| DEUDORES                     | 33               | 57            | 70            | 341           | 1848          | 1032           | 1211           | 0              | 10680          | 16614          | 18147          |
| PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPOS   | 73615            | 166425        | 287816        | 350399        | 474415        | 559901         | 556225         | 560044         | 430548         | 407089         | 401819         |
| OTROS ACTIVOS                | 22240            | 27611         | 76062         | 89603         | 211367        | 199092         | 218800         | 248330         | 238843         | 220314         | 240414         |
| DIFERIDOS                    | 4253             |               |               |               |               |                |                |                |                |                |                |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>          | <b>\$ 138663</b> | <b>275875</b> | <b>449832</b> | <b>581303</b> | <b>913692</b> | <b>1042093</b> | <b>1176318</b> | <b>1288287</b> | <b>1359329</b> | <b>1460072</b> | <b>1608356</b> |

#### PASIVOS

|                              |                 |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |
|------------------------------|-----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>PASIVO CORRIENTE</b>      | <b>\$ 25425</b> | <b>40995</b>  | <b>53319</b>  | <b>64768</b>  | <b>137785</b> | <b>148491</b> | <b>147887</b> | <b>71409</b>  | <b>103042</b> | <b>94057</b>  | <b>82519</b>  |
| DEUDA PUBLICA                | 5344            | 5012          | 11110         | 15278         | 27511         | 62580         | 65009         | 24341         | 21234         | 11358         | 11561         |
| OBLIGACIONES FINANCIERAS     | 913             | 0             | 3017          | 5109          | 2676          | 2404          | 3023          | 2813          | 3320          | 0             | 0             |
| CUENTAS POR PAGAR            | 9099            | 19173         | 11530         | 38259         | 88439         | 31333         | 23572         | 26497         | 24080         | 20491         | 32838         |
| OBLIGACIONES LABORALES       | 1490            | 1844          | 2869          | 1849          | 3591          | 6353          | 4252          | 3318          | 5038          | 2852          | 3097          |
| PASIVOS ESTIMADOS            | 1004            | 1314          | 2595          | 4273          | 4877          | 0             | 12332         | 3626          | 36153         | 45199         | 26759         |
| OTROS PASIVOS                | 7574            | 13652         | 22198         | 0             | 10691         | 45821         | 39699         | 10813         | 13217         | 14158         | 8264          |
| <b>PASIVOS NO CORRIENTES</b> | <b>\$ 30003</b> | <b>80462</b>  | <b>139405</b> | <b>219854</b> | <b>276934</b> | <b>324788</b> | <b>372025</b> | <b>471827</b> | <b>556457</b> | <b>515573</b> | <b>502719</b> |
| DEUDA PUBLICA                | 12364           | 51246         | 87441         | 78815         | 83396         | 125234        | 134210        | 160327        | 188036        | 174116        | 168755        |
| CUENTAS POR PAGAR            | 0               | 0             | 4935          | 0             | 0             | 0             | 0             | 37            | 0             | 2719          | 1854          |
| OBLIGACIONES LABORALES       | 16012           | 27371         | 44698         | 4159          | 5008          | 6582          | 7677          | 7483          | 10042         | 4695          | 5688          |
| BONOS Y TITULOS EMITIDOS     | 0               | 0             | 0             | 22960         | 26650         | 140687        | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| PASIVOS ESTIMADOS            | 1271            | 1503          | 1811          | 66554         | 113258        | 52284         | 166497        | 237086        | 321572        | 322103        | 310839        |
| OTROS PASIVOS                | 355             | 342           | 519           | 47365         | 48621         | 52284         | 63640         | 66894         | 36808         | 11940         | 15583         |
| DEUDAS A EMPRESAS FILIALES   | 0               | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| <b>TOTAL PASIVOS</b>         | <b>\$ 55427</b> | <b>121457</b> | <b>192724</b> | <b>284622</b> | <b>414719</b> | <b>473279</b> | <b>519912</b> | <b>543236</b> | <b>659499</b> | <b>609631</b> | <b>585238</b> |

## PATRIMONIO

|  | 1995          | 1996          | 1997          | 1998          | 1999          | 2000           | 2001           | 2002           | 2003           | 2004           | 2005           |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>TOTAL PATRIMONIO</b> \$               | <b>83235</b>  | <b>154418</b> | <b>257108</b> | <b>296681</b> | <b>498973</b> | <b>568814</b>  | <b>656406</b>  | <b>745051</b>  | <b>699829</b>  | <b>850440</b>  | <b>1023124</b> |
| CAPITAL FISCAL                           | 1             | 2             | 4             | 2             | 3             | 3              | 3              | 3              | 4              | 4              | 4              |
| CAPITAL AUTORIZADO Y PAGADO              | 0             | 0             | 0             | 3             |               |                |                |                |                | 0              |                |
| RESERVAS                                 | 0             | 14029         | 17244         | 37367         | 63064         | 84885          | 92058          | 99232          | 106405         | 136448         | 150723         |
| DIVIDENDOS Y PARTICIPACIONES DECRETADOS  | 0             | 0             | 0             | 32            | 37            | 41             | 44             | 48             | 51             | 55             | 58             |
| RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES      | 30104         | 0             | 0             | 3887          | 16797         | 32677          | 64002          | 75271          | 105463         | 26932          | 100909         |
| SUPERAVIT DONADO INTERDIVISIONES         | -14           | -17           | 18            | 0             | 0             | 0              | 0              | 0              | 0              | -22869         | 0              |
| SUPERAVIT POR DONACIONES                 | 11996         | 14177         | 21928         | 37479         | 38638         | 46461          | 50388          | 54314          | 58240          | 62167          | 65439          |
| SUPERAVIT POR VALORIZACION               | 142           | 69034         | 105921        | 125740        | 181262        | 161423         | 174411         | 202415         | 198198         | 216453         | 236860         |
| SUPERAVIT POR EL METODO DE PARTICIPACION | 6             | 7             | 0             | -58680        | 530           | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| REVALORIZACION DEL PATRIMONIO            | 29129         | 52863         | 81510         | 128517        | 170875        | 216986         | 269672         | 290685         | 311699         | 332712         | 350223         |
| EXCEDENTES NETOS DEL EJERCICIO           | 11871         | 4324          | 30483         | -2713         | 27767         | 26338          | 5827           | 23083          | -80232         | 98539          | 118908         |
|  | 0             | 0             | 0             | 25047         | 0             | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | -6             |
| <b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b> \$     | <b>138663</b> | <b>275875</b> | <b>449832</b> | <b>581303</b> | <b>913692</b> | <b>1042093</b> | <b>1176318</b> | <b>1288287</b> | <b>1359328</b> | <b>1460071</b> | <b>1608362</b> |



**ANEXO 16. Estado de resultados Telecomunicaciones a precios constantes del 2005**

**EMPRESAS MUNICIPALES DE CALI - EMCALI-EICE ESP**  
**ESTADO DE RESULTADOS TELECOMUNICACIONES**  
**AL 31 DE DICIEMBRE**

(Expresado en millones de pesos a precios constantes al 31 de dic. 2005)

|  | 1995            | 1996         | 1997          | 1998          | 1999          | 2000          | 2001          | 2002          | 2003          | 2004          | 2005          |
|--|-----------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>INGRESOS OPERACIONALES</b>              | <b>\$ 25832</b> | <b>39663</b> | <b>70990</b>  | <b>92488</b>  | <b>116444</b> | <b>146143</b> | <b>190887</b> | <b>223580</b> | <b>277589</b> | <b>301416</b> | <b>300308</b> |
| INGRESOS PRIMARIOS                         | 17027           | 26538        | 51855         | 67990         | 115667        | 146143        | 190887        | 223580        | 277589        | 301416        | 300308        |
| INGRESOS SECUNDARIOS                       | 8806            | 13126        | 19136         | 24498         | 777           | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| <b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>           | <b>\$ 11079</b> | <b>22420</b> | <b>37909</b>  | <b>33132</b>  | <b>64847</b>  | <b>94384</b>  | <b>152320</b> | <b>57370</b>  | <b>47516</b>  | <b>22679</b>  | <b>45792</b>  |
| .FINACIEROS                                | 0               | 0            | 0             | 0             | 3291          | 3072          | 4925          | 6370          | 14360         | 11805         | 11093         |
| RECUPERACION DE INVERCIONES                | 0               | 0            | 0             | 0             | 23230         | 11333         | 25388         | 31071         | 29096         | 697           | 36466         |
| UTILIDAD VENTA CHILDRAL                    | 0               | 0            | 0             | 0             | 13845         | 71382         | 102728        | 19383         | 3717          | 30822         | -1766         |
| OTROS ING.NO OPERACIONALES                 | 8944            | 11398        | 17198         | 10167         | 0             | 27            | 0             | 0             | 0             | -20777        | 0             |
| CORRECCION MONETARIA                       | 2135            | 11022        | 20711         | 22965         | 24481         | 8569          | 19279         | 546           | 343           | 132           | 0             |
| <b>TOTAL INGRESOS</b>                      | <b>\$ 36911</b> | <b>62083</b> | <b>108899</b> | <b>125621</b> | <b>181290</b> | <b>240527</b> | <b>343207</b> | <b>280950</b> | <b>325105</b> | <b>324095</b> | <b>346100</b> |
| <b>COSTOS DE VENTA</b>                     | <b>\$ 19831</b> | <b>32139</b> | <b>56030</b>  | <b>83967</b>  | <b>70936</b>  | <b>65355</b>  | <b>91286</b>  | <b>120146</b> | <b>116375</b> | <b>124773</b> | <b>114099</b> |
| COSTOS DE OPERACIÓN                        | 260             | 272          | 802           | 33856         | 70936         | 65355         | 91286         | 120146        | 116375        | 124773        | 114099        |
| COSTOS DE MANTENIMIENTO                    | 6417            | 11367        | 14735         | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| COSTOS SECUNDARIOS                         | 499             | 720          | 1824          | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| ADMINISTRACION PROPIA                      | 4593            | 6616         | 10072         | 13009         | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| ADMINISTRACION GENERAL                     | 3701            | 5023         | 8018          | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| COMPRA DE ENERGIA Y USO DE AGUA            | 0               | 0            | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| COSTOS FINANCIEROS                         | 879             | 2384         | 7636          | 13993         | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| DEPRECIACION                               | 2605            | 4033         | 12021         | 21297         | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES                 | 877             | 1724         | 922           | 1811          | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| <b>GASTOS</b>                              | <b>\$ 5210</b>  | <b>24267</b> | <b>20911</b>  | <b>19293</b>  | <b>82588</b>  | <b>148833</b> | <b>246094</b> | <b>137721</b> | <b>288962</b> | <b>45478</b>  | <b>113094</b> |
| GASTOS ADMINISTRATIVOS                     | 0               | 0            | 0             | 0             | 39442         | 54166         | 47091         | 58472         | 71820         | 69400         | 75906         |
| PROV.AGOTAMIENTO, DEPRECIAC.               | 0               | 0            | 0             | 0             | 13493         | 12315         | 20837         | 40843         | 99113         | 7836          | 35223         |
| OTROS GASTOS                               | 5210            | 24267        | 20911         | 24916         | 22394         | 82352         | 178167        | 38406         | 118029        | -31758        | 1964          |
| <b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>               | <b>\$ 25041</b> | <b>56405</b> | <b>76941</b>  | <b>103260</b> | <b>153524</b> | <b>214189</b> | <b>337380</b> | <b>257867</b> | <b>405337</b> | <b>170251</b> | <b>227192</b> |
| PROVISION IMPUESTOS                        |                 |              |               |               |               |               |               |               |               |               |               |
| <b>EXCEDENTES ANTES DE IMPUESTOS</b>       | <b>11870</b>    | <b>5678</b>  | <b>31958</b>  | <b>22361</b>  | <b>27767</b>  | <b>26338</b>  | <b>5827</b>   | <b>23083</b>  | <b>-80232</b> | <b>98539</b>  | <b>118908</b> |
| RESERVA IMPTO DIFERIDO DEPRECIACION        | 0               | 0            | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | -22869        |               |
| <b>IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS</b> | <b>0</b>        | <b>-1353</b> | <b>-1474</b>  | <b>-4273</b>  | <b>0</b>      | <b>0</b>      | <b>0</b>      | <b>0</b>      | <b>0</b>      | <b>0</b>      |               |
| <b>EXCEDENTE DEL EJERCICIO</b>             | <b>\$ 11870</b> | <b>4324</b>  | <b>30484</b>  | <b>18088</b>  | <b>27767</b>  | <b>26338</b>  | <b>5827</b>   | <b>23083</b>  | <b>-80232</b> | <b>75670</b>  | <b>118908</b> |