

HISTORIA EMPRESARIAL
EMPRESA DE ENERGÍA DEL PACÍFICO S.A EPSA ESP
PERÍODO 1995 - 2014

JUAN PABLO BOLÍVAR RODRÍGUEZ
GUIDO JOSÉ ESCOBAR MAYOR

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2016

HISTORIA EMPRESARIAL
EMPRESA DE ENERGÍA DEL PACÍFICO S.A EPSA ESP
PERÍODO 1995 - 2014

JUAN PABLO BOLÍVAR RODRÍGUEZ
GUIDO JOSÉ ESCOBAR MAYOR

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE:
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN

DIRECTOR
LUIS AURELIO ORDÓÑEZ BURBANO
ECONOMISTA - MAGISTER EN HISTORIA

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI

2016

Nota de aceptación

Firma del Presidente del jurado

Jurado

Jurado**Santiago de Cali, Enero de 2016**

AGRADECIMIENTOS

Este título quiero dedicárselo a mi familia y en especial a mi esposa, quien me apoyó en este camino lleno de conocimiento, sacrificio y nuevos retos. A mi hijo al cual le quité algo de tiempo, pero siempre con él en mi mente y en mi corazón. De igual forma a los grandes maestros por su tiempo y dedicación; y por último a los maravillosos compañeros y colegas.

JUAN PABLO BOLÍVAR RODRÍGUEZ

Agradezco a Dios, mi esposa y a mis tres hijos, por todo. A mi madre, hermanas, sobrinas, tía Blanca, todas en mi corazón. Al Ingeniero Arnulfo Varón, maestro. Al profesor Luis Aurelio Ordóñez por su apoyo constante. A Carlos Eduardo Sinisterra, Bernardo Naranjo y Óscar Iván Zuluaga por su gran colaboración. Al amor.

GUIDO JOSÉ ESCOBAR MAYOR

TABLA DE CONTENIDO

LISTADO DE FOTOGRAFÍAS	8
LISTADO DE ESQUEMAS	9
LISTADO DE TABLAS.....	9
LISTADO DE ANEXOS.....	10
1 INTRODUCCIÓN.....	11
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.	12
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	14
1.3 IMPORTANCIA DEL PROBLEMA.....	14
1.4 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	15
1.5 LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO.....	15
1.6 OBJETIVO GENERAL	16
1.7 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	16
1.8 JUSTIFICACIÓN	16
1.9 METODOLOGÍA	17
2 ESTADO DEL ARTE Y MARCO TEÓRICO.....	18
2.1 ESTADO DEL ARTE.....	18
2.2 MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	19
3 HISTORIA EMPRESARIAL EPSA	23
3.1 PERÍODOS DE LA EMPRESA EN FUNCIÓN DE LAS ADMINISTRACIONES	23
3.2 ANTECEDENTES DE EPSA	24
3.3 PERÍODO 1995 – 1997	31
3.3.1 Año 1.995.....	31
3.3.1.1 Aspectos Administrativos.....	31
3.3.1.2 Aspectos Técnicos.....	34
3.3.1.3 Aspectos Financieros	36
3.3.2 Año 1.996.....	37
3.3.2.1 Aspectos Administrativos.....	37
3.3.2.2 Aspectos Técnicos.....	40
3.3.2.3 Aspectos Financieros	41
3.3.3 Año 1.997.....	42
3.3.3.1 Aspectos Administrativos.....	42
3.3.3.2 Aspectos Técnicos.....	47
3.3.3.3 Aspectos Financieros	49
3.4 PERÍODO 1.998 – 2.000.....	50
3.4.1 Año 1.998.....	50
3.4.1.1 Aspectos Administrativos.....	50
3.4.1.2 Aspectos Técnicos.....	53
3.4.1.3 Aspectos Financieros	55
3.4.2 Año 1.999.....	56
3.4.2.1 Aspectos Administrativos.....	56
3.4.2.2 Aspectos Técnicos.....	60
3.4.2.3 Aspectos Financieros	61
3.4.3 Año 2.000.....	62
3.4.3.1 Aspectos Administrativos.....	62

3.4.3.2 Aspectos Técnicos	66
3.4.3.3 Aspectos Financieros	67
3.5 PERÍODO 2.001 – 2.009.....	68
3.5.1 Año 2.001.....	68
3.5.1.1 Aspectos Administrativos.....	68
3.5.1.2 Aspectos Técnicos.....	70
3.5.1.3 Aspectos Financieros	71
3.5.2 Año 2.002.....	72
3.5.2.1 Aspectos Administrativos.....	72
3.5.2.2 Aspectos Técnicos.....	75
3.5.2.3 Aspectos Financieros	77
3.5.3 Año 2.003.....	78
3.5.3.1 Aspectos Administrativos.....	78
3.5.3.2 Aspectos Técnicos.....	81
3.5.3.3 Aspectos Financieros	82
3.5.4 Año 2.004.....	83
3.5.4.1 Aspectos Administrativos.....	83
3.5.4.2 Aspectos Técnicos.....	85
3.5.4.3 Aspectos Financieros	87
3.5.5 Año 2.005.....	88
3.5.5.1 Aspectos Administrativos.....	88
3.5.5.2 Aspectos Técnicos.....	90
3.5.5.3 Aspectos Financieros	92
3.5.6 Año 2.006.....	93
3.5.6.1 Aspectos Administrativos.....	93
3.5.6.2 Aspectos Técnicos.....	95
3.5.6.3 Aspectos Financieros	97
3.5.7 Año 2.007.....	98
3.5.7.1 Aspectos Administrativos.....	98
3.5.7.2 Aspectos Técnicos.....	100
3.5.7.3 Aspectos Financieros	102
3.5.8 Año 2.008.....	102
3.5.8.1 Aspectos Administrativos.....	102
3.5.8.2 Aspectos Técnicos.....	105
3.5.8.3 Aspectos Financieros	107
3.5.9 Año 2.009.....	108
3.5.9.1 Aspectos Administrativos.....	108
3.5.9.2 Aspectos Técnicos.....	110
3.5.9.3 Aspectos Financieros	112
3.6 PERÍODO 2.010 – 2.014.....	113
3.6.1 Año 2.010.....	113
3.6.1.1 Aspectos Administrativos.....	113
3.6.1.2 Aspectos Técnicos.....	116
3.6.1.3 Aspectos Financieros	118
3.6.2 Año 2.011.....	119
3.6.2.1 Aspectos Administrativos.....	119

3.6.2.2 Aspectos Técnicos	120
3.6.2.3 Aspectos Financieros	122
3.6.3 Año 2.012.....	122
3.6.3.1 Aspectos Administrativos.....	122
3.6.3.2 Aspectos Técnicos.....	127
3.6.3.3 Aspectos Financieros	129
3.6.4 Año 2.013.....	130
3.6.4.1 Aspectos Administrativos.....	130
3.6.4.2 Aspectos Técnicos.....	133
3.6.4.3 Aspectos Financieros	135
3.6.5 Año 2.014.....	137
3.6.5.1 Aspectos Administrativos.....	137
3.6.5.2 Aspectos Técnicos.....	139
3.6.5.3 Aspectos Financieros	141
4 CONCLUSIONES	143
5 BIBLIOGRAFÍA CITADA	145
6 BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA	147

LISTADO DE FOTOGRAFÍAS

FOTO 1. Planta Río Cali I (Cortesía de EPSA).....	24
FOTO 2. Planta Termoyumbo (Cortesía de EPSA).....	26
FOTO 3. Represa Alto Anchicayá. (Cortesía de EPSA).....	27
FOTO 4. Represa Salvajina en construcción (Cortesía de EPSA).....	28
FOTO 5. Centro de Control construido en 1991 (Cortesía de EPSA)	29
FOTO 6. Decreto 1275 del 21 de junio de 1.994. (Cortesía de EPSA).....	30
FOTO 7. Notaria única del círculo de Candelaria, escritura pública N° 0912 del 12 de Diciembre de 1994 (Cortesía de EPSA).	31
FOTO8. Ejercicio Planeación Estratégica 1995 (Cortesía de EPSA)	32
FOTO 9. Primer Logo EPSA (Cortesía de EPSA).....	34
FOTO 10. Bandera EPSA (Cortesía de EPSA).....	39
FOTO11. Firma Venta de EPSA a Houston Industries y La Electricidad de Caracas (Cortesía de EPSA)	43
FOTO 12. Logo y Eslogan EPSA (Fuente: Informe de Actividades 1997).....	46
FOTO13. Planta Termovalle (Cortesía de EPSA)	54
FOTO14. Subestación San Marcos (Cortesía de EPSA)	55
FOTO15. Cuadrilla de EPSA en labores de reconstrucción (Cortesía de EPSA).....	57
FOTO16. Silvio Voltio (Cortesía de EPSA).....	59
FOTO 17. Logo y Eslogan EPSA (Cortesía de EPSA).....	59
FOTO18. Logo EPSA 2004 (Cortesía de EPSA).....	85
FOTO 19. Inundación Planta Alto Anchicayá (Cortesía de EPSA).....	85
FOTO20. Construcción Edificio EPSA (Cortesía de EPSA).....	88
FOTO21. Sede de una Oficina Comercial de EPSA (Cortesía de EPSA)	104
FOTO22. Construcción Túnel Amaime (Cortesía de EPSA)	106
FOTO23. Logo y Eslogan EPSA (Cortesía de EPSA).....	126
FOTO 24. Planta Alto Tuluá (Cortesía de EPSA)	128
FOTO25. Páneles solares en Edificio EPSA (Cortesía de EPSA).....	132
FOTO26. Carro y Moto Eléctricos (Cortesía de EPSA).....	132
FOTO27. Carlos Eduardo Sinisterra Pava (Cortesía de EPSA).....	153
FOTO28. Bernardo De Jesús Naranjo Ossa (Cortesía de EPSA)	190
FOTO 29. Óscar Iván Zuluaga Serna (Cortesía de EPSA)	204

LISTADO DE ESQUEMAS

ESQUEMA1. Proyecto Y2K (Fuente: Informe Anual 1998)	52
ESQUEMA 2. Estructura de Servicio al cliente. (Fuente: Informe Anual 2000)	64
ESQUEMA 3. Evolución de los precios de la energía en el 2001 (Fuente: Informe Anual 2001)	70
ESQUEMA 4. Equipo Gestor Modelo Cero Accidentes (Fuente: Informe Anual 2002)	73

LISTADO DE TABLAS

TABLA 1. Formación Disciplinaria de Autores (Dávila, 2002).....	21
TABLA 2 Temáticas estudios historia empresarial (Zuluaga, 2012).....	22
TABLA 3. Imperativos Estratégicos y Objetivos (Fuente: Informe Anual de Actividades 1995)	33
TABLA4. Capacidad de Generación Plantas EPSA (Fuente: Informe Anual de Actividades 1995)	35
TABLA5. Participación de demanda total del sistema (Fuente: Informe Anual de Actividades 1995)	35
TABLA6. Participación comprada por las entidades regionales adquirientes de la primera etapa (Fuente: Informe de Actividades 1996)	37
TABLA7. Composición accionaria resultante después de la primera etapa. (Fuente: Informe de Actividades 1996)	38
TABLA8. Producción energía 1996 (Fuente: Informe de Actividades 1996)	40
TABLA 9. Plan de los Cien Días (Fuente: Informe de Actividades 1997).....	44
TABLA 10. Producción de Energía 1997 (Fuente: Informe de Actividades 1997).....	47
TABLA 11. Composición del Activo 1997 (Fuente: Informe de Actividades 1997)	49
TABLA12. Composición del Activo 1997 (Fuente: Informe de Actividades 1997)	50
TABLA 13. Producción de energía 1998 (Fuente: Informe Anual 1998)	53
TABLA 14. Producción de energía 1999 (Fuente: Informe Anual 1999)	60
TABLA 15. Producción de energía 2000 (Fuente: Informe Anual 2000)	66
TABLA 16. Producción de energía 2001 (Fuente: Informe Anual 2001)	71
TABLA 17. Evolución del índice de satisfacción del cliente EPSA (Fuente: Informe Anual 2002)	74
TABLA 18. Producción de energía 2002 (Fuente: Informe Anual 2002)	75
TABLA 19. Evolución del índice de pérdidas de Energía total (Fuente: Informe Anual 2002).77	
TABLA 20. Índice de Satisfacción del Cliente (Fuente: Informe Anual 2003)	79

TABLA 21. Efectividad del Recaudo Mercado Regulado y No Regulado (Fuente: Informe Anual 2003)	80
TABLA 22. Disponibilidad de Plantas 2003 (Fuente: Informe Anual 2003)	82
TABLA 23. Precios Promedio Compra de Energía Mercado Mayorista (Fuente: Informe Empresarial 2004).....	86

LISTADO DE ANEXOS

ANEXO 1. Preguntas Entrevista Gerentes Generales.....	151
ANEXO 2. Entrevista Carlos Eduardo Sinisterra Pava	153
ANEXO 3. Entrevista Bernardo de Jesús Naranjo Ossa.....	190
ANEXO 4. Entrevista Óscar Iván Zuluaga Serna.....	204

1 INTRODUCCIÓN

La Empresa de Energía del Pacífico S.A. ESP (EPSA), prestadora del servicio público de energía eléctrica, inició actividades el 1 de enero de 1.995 como resultado de la escisión de la Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca CVC; EPSA continuó con las actividades de Generación, Transporte, Distribución y Comercialización de energía eléctrica, mientras la CVC continuó como la entidad ambiental regional del departamento del Valle del Cauca. Han pasado ya más de veinte años en los que EPSA ha afrontado diferentes cambios en su manera de gestionar, lo que resalta la importancia de documentar lo que ha sucedido en ese lapso de tiempo en la organización.

No se ha escrito un documento que reúna diferentes aspectos de la organización aunque se han hecho esfuerzos para aspectos específicos. Garzón & Varón (2009) realizaron un análisis de la cultura organizacional, el caso CVC – EPSA 1990-2009; en los diversos canales de comunicación que EPSA ha implementado en estos veinte años se han documentado aspectos relevantes de su acontecer, sin que haya significado una estrategia de documentar la historia de la organización.

Con base en lo anterior resulta importante recopilar en un documento la evolución de diferentes aspectos de la organización que permita en un futuro servir como referencia para las nuevas administraciones, sus empleados, otros interesados, y aportar un punto de partida para continuar escribiendo la evolución de esta organización e iniciar la de otras.

Es común escuchar que “Quien no conoce la historia está condenado a repetirla”, frase que resume la importancia de conocer la historia de las organizaciones encontrando razones de causalidad de su desempeño histórico que permita desarrollar cada vez mejores estrategias y planes de acción. Uno de los pilares para la construcción de los planes estratégicos corresponde al análisis interno de la organización, siendo los casos reales del pasado fuentes muy importantes de análisis. Lo que se pretende con este proyecto de investigación es documentar la evolución de EPSA en el período 1995-2014 orientado a mejorar el conocimiento de sus administraciones pasadas.

Con el proyecto se busca escribir por primera vez y en un único documento la evolución de diferentes aspectos de la organización en su camino para lograr sus fines misionales; si bien EPSA es reconocida por tener muy buenos resultados operacionales y financieros, el camino no ha estado desprovisto de obstáculos. Este último aspecto se convierte en un factor que seduce

tanto en el desarrollo del proyecto como en el producto que se pretende, pues se debe llegar a un resultado que proporcione la realidad histórica de EPSA en su camino para la prestación del servicio de energía eléctrica a la población del Valle del Cauca y otras regiones de Colombia. Con los resultados de este proyecto, EPSA podrá contar con un mapa claro de su evolución en el período 1995-2014.

El desarrollo de este trabajo tuvo como apoyo fuentes primarias y secundarias, enfatizando la consulta en archivos y entrevistas de directivos, intentando establecer interrelaciones entre diferentes aspectos de la realidad, los que se agruparán en aspectos administrativos, aspectos técnicos y aspectos financieros, teniendo en cuenta el entorno.

Como metodología para el desarrollo del proyecto se plantearon 3 actividades generales: en primer lugar, luego de establecer los aspectos objeto de investigación, se identificaron diferentes fuentes de información primaria y secundaria; en segundo lugar, se analizaron documentos y entrevistas; finalmente, se establecieron interrelaciones entre los diferentes aspectos de la realidad, lo que sirvió de base para la conformación del documento final.

Con este documento esperamos queden sembradas las bases para continuar escribiendo la historia de la evolución de EPSA, contribuyendo así a la cultura de investigar y documentar la historia de las organizaciones.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

Los primeros sistemas eléctricos en Colombia se desarrollaron por empresas privadas o mixtas que, como figura de concesiones, prestaban el servicio de alumbrado público con fines comerciales. En 1889 se constituyó en Bogotá la primera empresa eléctrica del país de inversionistas colombianos, la Bogotá Electric Light Co. A ésta le siguieron, en Bucaramanga, la Compañía Eléctrica de Bucaramanga en 1891, que construyó la Planta de Chitotá sobre el río Suratá, la primera hidroeléctrica del país; en Medellín, en 1895, la Compañía Antioqueña de Instalaciones Eléctricas, antecesora de EPM, con capital aportado en partes iguales por el Departamento, el Municipio y empresarios privados; en 1909, la Compañía Colombiana de Electricidad, filial de la estadounidense American and Foreign Power Company, que prestaría el servicio en varios municipios de la Costa Atlántica hasta su nacionalización en 1962; en Cali, en 1910, la Cali Electric Light & Power Co, de la familia Eder, construyó una planta hidroeléctrica sobre el río Cali.

A pesar de toda la actividad desplegada por los municipios y los empresarios locales, el crecimiento del sector eléctrico fue lento en las tres primeras décadas del siglo XX y estuvo concentrado en las zonas urbanas, en ciudades como Bogotá, Medellín y Cali que posteriormente desarrollarían sus sistemas autónomos. En 1930 el país contaba con 45 MW de potencia instalada para 7 millones de habitantes: poco más de 6 KW para 1000 habitantes; hoy se tienen del orden de 300 KW por mil habitantes.

La reforma constitucional de 1954 marca otro hito de importancia en el desarrollo de los servicios públicos, al permitir la creación de establecimientos públicos con personería jurídica. A su amparo se constituyó el 22 de octubre de este año la Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca – CVC- y se transformaron en entidades autónomas de los gobiernos municipales las Empresas Públicas de Medellín y la Empresa de Energía de Bogotá, entre otras. Las empresas eléctricas obtuvieron así autonomía presupuestal y financiera que les permitiría contratar créditos avalados por la Nación con la banca multilateral la cual tendrá, en las décadas siguientes, un papel fundamental en el desarrollo del sector eléctrico colombiano. (Vélez, 2011).

Como resultado del racionamiento de energía que afrontó Colombia en el año 1991, y en consonancia con los cambios estructurales del sector de energía eléctrica al nivel mundial, surgieron la Ley 142 de 1994, Ley de Servicios Públicos Domiciliarios y la Ley 143 de 1994, Ley Eléctrica, lo que transformaría la prestación del servicio de energía eléctrica en Colombia. Se daba al estado el rol de regulador, planificador y de supervisión, brindándose la posibilidad de privatizar el proceso productivo, con obligaciones de condiciones de calidad y continuidad mínimas para la prestación del servicio.

Es así como nació EPSA, entidad que hereda de la CVC la responsabilidad por la prestación del servicio de energía eléctrica en el departamento del Valle del Cauca. EPSA, como organización, es una conformación social con estructura y sistema de relaciones y cambios originados por cambios en propiedad accionaria o inducidos por las fuerzas del entorno, bien sea políticas, económicas, sociales, culturales, etc.; así cada sistema de relación llegó en momentos y duraciones específicas, generando cambios en la manera de administrar.

Betancourt (2003) planteó que la historia empresarial debe ser aprehensiva de realidades histórico – organizacionales, resaltar el papel de todos sus actores, fenómenos y que esté ubicada

entre la historia y la administración; un estudio aplicado para Colombia se puede encontrar en la Historia de La Empresa de Energía de Bogotá (Rodríguez, Acosta, Acosta & Villamizar, 2000) que explora el período de tiempo desde 1896 hasta el año 2000.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles han sido los principales hitos institucionales de EPSA durante el período 1995 – 2014?

1.3 IMPORTANCIA DEL PROBLEMA

La empresa escogida para la realización del presente trabajo hace parte de uno de los sectores más importantes en la economía Colombiana y en especial la Vallecaucana como lo es el sector eléctrico; de aquí la importancia de realizar este tipo de trabajo y conocer cómo ha sido su evolución dentro de un sector tan competitivo y dinámico como lo es la generación, transmisión, distribución y comercialización de energía.

Es importante tener en cuenta que EPSA no cuenta con un documento que plasme los principales hitos de esta importante organización, de igual forma lo que se busca es dar a conocer la evolución en aspectos administrativos, financieros y técnicos que tuvo EPSA a lo largo de esos 20 años.

Hay también un trasfondo cultural en la evolución de las organizaciones. En la administración moderna, la cultura organizacional ha cobrado gran importancia y está muy relacionada con las experiencias, valores, principios y costumbres entre otros, que caracterizan a un grupo de colaboradores.

Al interior de las organizaciones se puede evidenciar una gran variedad cultural (Idioma, folclor, gustos, raíces etc.) lo cual hace que la administración de la misma sea compleja y en ocasiones se pueden generar conflictos.

Este tipo de comportamientos se evidencian en todos los niveles jerárquicos, por áreas o departamentos de la empresa, influyendo directamente en relaciones interpersonales y sociales, llegando en ocasiones a fomentar la exclusión y por ende generando un ambiente laboral negativo que en ocasiones afecta directamente la productividad y el logro de los objetivos de la misma.

Cruz & Aktouf (2003) mencionan que en la dinámica cultural y social entre el “nosotros” y el “ellos”, que reproduce en lo esencial el conflicto entre los “buenos” y los “malos”, al otro que es diferente siempre se le miró con sospecha, con recelo y con miedo en todas las culturas, en todos los ámbitos de las relaciones humanas, incluido por supuesto el ámbito del trabajo. Y ya sabemos que quien es mirado con una mezcla de sospecha, recelo y miedo, por causa de su diferencia, hace que se active de inmediato el dispositivo defensivo-agresivo de quien se siente amenazado por causa de dicha diferencia. El “otro” diferente siempre significó – y continuará significando – un peligro, una amenaza, en fin, alguien a quien hay que tratar con cuidado y mantenerlo a distancia. Y ya sabemos que el subordinado en el mundo del trabajo, así como como los pobres y los marginales en el tejido social, siempre estuvieron estigmatizados y señalados desde arriba como “esos otros que son diferentes”, así se los llame esclavos, siervos, obreros o simplemente pobres marginales o desechables.

1.4 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

El periodo acotado para la presente investigación, acerca de la historia de EPSA S.A. Corresponde a los años 1995 al 2014. Teniendo en cuenta información documentada y entrevistas con cada uno de los directivos del periodo, permitiendo tener una visión más clara sobre cada uno de los aspectos a mencionar a lo largo del presente trabajo.

1.5 LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO

La Empresa de Energía del Pacífico inició sus operaciones el 1 de enero de 1995 gracias a la restructuración de la Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca (CVC) la cual fue creada en el año 1954 por el presidente de la época, el señor Gustavo Rojas Pinilla y Gestada por el Señor Ciro Molina Garcés, quien fue un destacado gestor público de la modernización agrícola del departamento del Valle del Cauca. Ocupó el cargo de Secretario de Industrias (1926-1930) y Secretario de Agricultura y Fomento (1942-1947); la CVC era la encargada de la conservación de los recursos naturales y eléctricos de la región.

Los primeros años de EPSA fueron como empresa pública pero posteriormente tuvo una composición accionaria mixta con mayoría privada. Esto la convirtió en una empresa privada y por acciones. (Garzón & Varón, 2009).

1.6 OBJETIVO GENERAL

Documentar, desde la perspectiva histórica, el caso de la Empresa de Energía del Pacífico EPSA, con base en los hitos institucionales más relevantes durante el período 1995 - 2014.

1.7 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Describir los antecedentes de EPSA.

Identificar elementos administrativos de EPSA durante el período 1995 - 2014.

Identificar elementos técnicos de EPSA durante el período 1995 - 2014.

Identificar elementos financieros de EPSA durante el período 1995 - 2014.

Contribuir a la documentación de la historia de las organizaciones en la región.

1.8 JUSTIFICACIÓN

Como se ha mencionado, EPSA es una empresa colombiana de servicios públicos de energía eléctrica que con su gestión ha facilitado el desarrollo del Valle del Cauca y de Colombia, labor que en el pasado inició la CVC. Debido a los cambios que se han presentado durante el período 1995-2014 en cuanto a la propiedad accionaria mayoritaria de EPSA, se han implementado diferentes estilos de administración con sus características diferenciadoras. Adicionalmente, dado que EPSA es una empresa intensiva en activos, ha utilizado diferentes estrategias de operación y mantenimiento de los mismos, reposición y/o modernización, así como la identificación de inversiones requeridas para atender el crecimiento de la demanda o mercado; para gestionar estos aspectos se ha financiado de diferentes maneras. Los indicadores de gestión financieros y no financieros de EPSA a lo largo del período indican una evolución positiva de gestión, lo que resalta la importancia de conocer su desarrollo histórico, incluyendo sus antecedentes, pues en la actualidad no existe un documento que recopile los antecedentes de EPSA y su evolución en aspectos técnicos, administrativos y financieros, teniendo en cuenta su entorno.

Esta consolidación en un único documento de la historia de EPSA es parte de la gestión del conocimiento empresarial colombiano y que puede servir de consulta futura como ejemplo de caso tanto al personal directivo, administrativo o técnico de EPSA como de otros interesados quienes tendrán al alcance el proceso evolutivo de una empresa exitosa del sector eléctrico colombiano.

1.9 METODOLOGÍA

En primer lugar se tuvieron en cuenta diferentes elementos administrativos, técnicos y financieros a ser documentados. Para este fin se tuvieron en cuenta aquellos aspectos que implicaron transformaciones significativas en la gestión de EPSA, como los aportes que impactaron a la compañía con cada cambio en los accionistas mayoritarios y consecuentemente los administrativos. Los eventos de alto impacto económico o de alto costo social también generaron cambios en la gestión; un ejemplo de lo anterior son los aspectos ambientales y/o sociales en la construcción u operación del sistema que han exigido mayor atención y dedicación; se han presentado eventos ambientales de gran magnitud que han servido como lecciones aprendidas y que han generado medidas disruptivas en la estrategia de gestión. Las actividades previas requeridas para aprobación de licencias ambientales, como por ejemplo las consultas previas ante diversas comunidades también han generado cambios en los modelos de gestión utilizados. El entorno ha incidido también en estos cambios; el hecho de que las actividades de generación y comercialización sean negocios competidos ha generado una fuerte competencia y han incentivado la implementación de estrategias para la mejora continua en la competitividad; las nuevas tecnologías también han generado y están generando cambios con su utilización.

Una vez determinados estos elementos administrativos, técnicos y financieros se inició un proceso de consulta en fuentes primarias y secundarias que permitió identificar aspectos relevantes de los antecedentes de EPSA y de su evolución en el período 1995 – 2014. Se realizó también consulta en el archivo central de EPSA y en documentos generados por el área de comunicaciones o por las diferentes unidades administrativas internas. También se consultaron Revistas Corporativas como Conexión, Cambio Integral, En Contacto Más Cercano, entre otras.

En la medida que se fue recolectando la información se organizó de manera coherente con la cronología de los hechos más significativos, complementándose con consultas a empleados y ex - empleados de EPSA, resaltando la importancia en la gestión de EPSA en aspectos administrativos, técnicos y/o financieros y que le han permitido a EPSA estar en el mercado del sector eléctrico en Colombia exitosamente por 20 años.

Por último, se desarrollaron entrevistas con los tres Gerentes Generales que tuvo la organización en el período 1995 – 2014, las cuales, por su valor histórico, se reproducen en su totalidad como anexos.

Método: Exploratorio. Enfoque Cualitativo

Técnica: Entrevista en profundidad.

Grupo objetivo: Gerentes Generales de EPSA durante el período 1.995 – 2.014.

Instrumento: se elaboró una guía de entrevista a partir de preguntas relacionadas con cada uno de los objetivos específicos planteados que sirvió de guion al entrevistador para cumplir los objetivos de información.

2 ESTADO DEL ARTE Y MARCO TEÓRICO

2.1 ESTADO DEL ARTE

Se han escrito trabajos Los trabajos de Poveda de finales de los años setenta, como su libro sobre políticas económicas e innovación tecnológica, entre 1925 y 1975 (Poveda, 1977) son útiles por la información cronológica a nivel de firmas. Los ensayos de Mayor (1989) sobre la industrialización entre 1886 – 1930 y 1930 – 1968 hilan los factores tecnológicos, de la formación de una cultura industrial y de las técnicas de gestión con la referencia directa a empresarios y empresas específicas.

A nivel de la industrialización regional, se ha escrito sobre la participación de los comerciantes de Medellín en la industria antioqueña. En otras regiones hay una notoria escasez, destacándose el caso de Bogotá, la capital y principal centro industrial desde los años veinte, que sólo tiene los trabajos de Safford sobre el siglo pasado y un apretado estudio, aun por concluir de Pallares, sobre el periodo 1900 – 1930 con buenas bases en archivos notariales. Sobre Caldas está el libro de Rodríguez, al cual se hace referencia en la sección sobre la formación del empresario de esa región. En cuanto a la Costa Atlántica, existe un libro reciente de Solano y

Conde acerca de la elite empresarial, formada en la experiencia de la acumulación con visión de corto plazo, y el desarrollo industrial de Barranquilla, así como el ensayo de Meisel y Posada sobre su disipación. Sobre la industrialización de Cali hay dos investigaciones: una de Arroyo y el reciente libro de Ordoñez (1995). Ambos se abocan directamente al papel del empresariado en la industrialización local. (Dávila, 1992)

En su texto, Dávila nos habla sobre una serie de autores que indican la evolución empresarial en los periodos de tiempo mencionados, lo que nos lleva a tener una visión clara acerca del desempeño tecnológico, económico, social e industrial en las regiones más importantes de Colombia; dentro de estas se encuentra Cali, una de las ciudades más industrializadas, permitiendo de esta forma realizar un análisis sobre su evolución soportado en los autores antes mencionados por Dávila. De igual forma es importante resaltar el hecho de que existen pocas historiografías alrededor de la historia empresarial del Valle del Cauca y más específicamente la ciudad de Cali.

El estudio de Ordóñez (1995) es otro trabajo clave donde se señala la relación del proceso de industrialización en Cali, resaltando aspectos como la creación de economías externas, el desarrollo de la infraestructura, la conformación de mercados locales, el crecimiento demográfico y la cualificación de la fuerza de trabajo. González (2009) afirma que el progreso económico inició en las primeras décadas del siglo XX.

A nivel regional, es importante resaltar los trabajos historiográficos realizados en uno de los sectores agroindustriales más importantes para el desarrollo estratégico y competitivo del Valle del Cauca, como lo es el sector azucarero. Uno de estos trabajos es el de Rojas (1983), el cual analiza desde una perspectiva histórica la evolución del sector desde un punto de vista empresarial y del empresario como líder o capitán de industria.

2.2 MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

A lo largo de la historia de Colombia existen artículos, investigaciones y textos que proporcionan información sobre la evolución del país desde los diversos frentes (cultural, social, económico, artístico, etc.), sin embargo en el frente empresarial existen algunos vacíos sobre el desarrollo de la misma en el país.

La mayoría de libros e investigaciones se basan en la historia económica del país, en los cuales se intenta reconstruir sus orígenes desde la época colonial, con la dificultad de los pocos

registros históricos que se pueden encontrar de la época, además de la comprensión de los sistemas de medición de los tiempos de antaño (Colmenares & Ocampo, 1997). Sin embargo estos fueron los pilares que conllevaron a generar la inquietud sobre los orígenes de la historia de empresas y empresarios en el país ya que constituye una influencia directa sobre la economía del mismo.

Dávila (2002) menciona que no existe aún una historia de la industrialización en Colombia que cubra desde sus orígenes hasta el fin del modelo de sustitución de importaciones; la historiografía se refiere solamente a periodos y regiones específicas, mientras que sobre países como Argentina, Brasil, Chile y México hay trabajos de mayor cobertura. La historia empresarial investiga de forma retrospectiva las acciones de una empresa y la incidencia de los empresarios en la evolución de la misma, las relaciones de poder y su influencia en lo político y económico.

Es decir, que el objeto de estudio de la misma se focaliza en dos aspectos, el empresario y la empresa. Según Cochran (1974) el empresario es el agente que unifica todos los medios de producción y logra, con el valor de los productos, el restablecimiento de todo el capital empleado más el valor de los salarios, intereses y rentas que pagan, además de los beneficios que le pertenecen... Para tener éxito ha de contar con discernimiento, perseverancia y cierto conocimiento del mundo y de los negocios. La empresa es aquella unidad integrada por individuos que toman decisiones orientadas a sostener un negocio de los cuales obtengan como resultado la producción o distribución de bienes y servicios para un beneficio económico.

Existen investigaciones importantes. Por ejemplo Melo (1989) recopila apartados históricos sobre el desarrollo industrial del país; igualmente, Kalmanovittz (2003) y Kalmanovittz & López (2005) hacen unas aproximaciones importantes en la materia. Sin embargo Dávila (2002) realiza un análisis más estructurado sobre la historia empresarial en el país al mencionar que temáticamente el balance realizado muestra: 1) La historia de la industrialización y la historia de las empresas son los temas menos investigados académicamente, seguidos en desatención por la historia de los empresarios (biografías), campo en el cual comenzaron a aparecer monografías en la última década. 2) El estudio de formación del empresariado y del capital en diversas regiones colombianas, es la que muestra un mayor desarrollo relativo en los últimos 20 años. 3) La historia de algunas actividades empresariales (o historia de los negocios) muestra un conjunto de pocos, pero valiosos estudios en las principales actividades empresariales (comercio, finanzas,

café, tabaco, banano, petróleo, caucho). 4) La historiografía del transporte, especialmente de los ferrocarriles, que en décadas previas había contado con trabajos pioneros, no muestra –con contadas excepciones– continuidad después de 1970.

En Colombia existen relatos de casos aislados de historia de empresas que no logran una articulación que permita tener una línea continua sobre la evolución de la historia empresarial en el país. La región antioqueña es sobre la que más se ha escrito (Dávila, 2002), mientras que las otras regiones tienen contadas investigaciones realizadas por inquietos en el tema. En el caso del Valle del Cauca las investigaciones en su mayoría han sido realizadas por sociólogos y economistas, sin embargo continúa siendo poca la bibliografía que se encuentra sobre el tema en el Valle del Cauca.

Disciplina	Historia	Sociología	Administración de empresas	Economía	Sin datos	Otras disciplinas	Autores institucionales	Total autores
Total	6	19	8	17	12	8	10	80
Porcentaje	7%	22%	10%	21%	15%	10%	15%	100%

TABLA 1. Formación Disciplinaria de Autores (Dávila, 2002)

La bibliografía de historia empresarial en el Valle del Cauca se enfoca principalmente en el auge de la agricultura de los cultivos de caña y la industria azucarera por ser una de las fuentes económicas más importantes de la región; sin embargo, existen otros sectores que han sido objeto de estudio pero que no muestran una línea de continuidad para consolidar una historia empresarial en la región como tal, pues existen otras realidades dignas de ser mencionadas que han aportado de manera relevante al desarrollo de la región. (Zuluaga, 2012)

Temas		Historiografía de Empresas		Historiografía industrial		Historiografía de empresarios		Historiografía institucional (Conmemorativa)		Otros temas		Sector azucarero		Sector cafetero		Total	
Temas		Sector Azucarero	Otros	Sector azucarero	Sector agroindustrial	Sector manufacturero	Otros	Biografías	Grupos empresariales	Empresas	Sector azucarero						
Total	2	17	5	2	8	17	13	4	6	10	9	3	1	97			
Total	19		32		17		17		16		9	3	1	97			

TABLA 2 Temáticas estudios historia empresarial (Zuluaga, 2012)

La historia empresarial constituye un componente fundamental para comprender los fenómenos que conllevaron a la evolución de un país, tanto en los aspectos económicos como políticos y por ende un impacto directo sobre la población. De igual manera es una fuente importante para la toma de decisiones empresariales pues contextualiza los aciertos y desaciertos en la resolución de las situaciones que vivieron las organizaciones.

Valdaliso & López, (citados por Berdugo, 2003) plantean que se presentan tres principios relevantes de la investigación en historia empresarial: La primera, un patrimonio genérico híbrido y diverso integrado por tres disciplinas básicas -que no son las únicas-, la Historia, la Economía y la Dirección Estratégica. La segunda, una perspectiva histórica y temporal que contribuye a la formación general de los estudiantes y que, además, puede facilitar el proceso de toma de decisiones en las empresas, en el sentido de que el conocimiento del pasado permite examinar cómo se resolvieron (o no) problemas similares a los afrontados por las empresas hoy. La tercera, el reconocimiento de que la realidad es decididamente plural, diversa y dinámica (en el sentido schumpeteriano del término; en otras palabras, que el cambio en las empresas, la tecnología y los mercados es continuo), y que por tanto no puede explicarse con una teoría de validez universal; por eso mismo, tampoco existe una única solución organizativa o tecnológica que garantice la excelencia empresarial.

La influencia de la historia empresarial se constituye en una fuente primordial de los procesos de innovación, así como en el establecimiento de las relaciones con los diversos actores y cómo

estos influyeron en el desarrollo de la organización. Estos aspectos son relevantes para que las compañías continúen creando nuevas ideas que permitan la sostenibilidad en el tiempo.

Acuña (2014) plantea que desde la perspectiva institucionalista, se retoma a las organizaciones para ver la forma como estas respondieron al mercado y a las necesidades del contexto; igualmente se analiza el papel del empresario como protagonista del cambio económico y de las innovaciones tecnológicas. Estas dos perspectivas importantes y complementarias sirven de base para diversos estudios sobre el papel de la empresa y del empresario en el desarrollo económico.

El análisis del pasado es fundamental para lograr comprender las dinámicas de las organizaciones, además contribuye a conocer cómo las empresas lograron generar cambios en el modelo económico predominante. El conocer la historia empresarial evidencia el universo de posibilidades de investigación que se pueden encontrar al interior de una organización (Tortella, 1998), lo cual se constituye en una oportunidad para la generación de nuevo conocimiento.

Asimismo, se reconoce la historia empresarial como una herramienta interesante de análisis que permite mostrar el desarrollo económico de una región, pues demuestra como los empresarios usan los recursos de su entorno para generar un negocio y esto a su vez desencadena otras unidades de negocio para proveer implementos al empresario inicial, formando una cadena de mercado que fortalece la región. Dávila plantea ampliamente este aspecto, explicando el desarrollo empresarial de varias regiones del país y cómo las élites de las mismas se posicionaron y expandieron las redes de producción y comercio. (Dávila, 2002).

3 HISTORIA EMPRESARIAL EPSA

3.1 PERÍODOS DE LA EMPRESA EN FUNCIÓN DE LAS ADMINISTRACIONES

Posterior a la descripción de los antecedentes, la evolución histórica de EPSA se documentó y agrupó en función de las cuatro administraciones distintas que la organización tuvo durante el período 1.995-2.014 a saber:

- Primera administración: en el período 1995-1997 EPSA era aún una empresa oficial de carácter privado y su principal interés fue el de organizar un modelo de gestión para cumplir con su objeto misional y permitir su enajenación a capital privado.

- Segunda administración: El 5 de junio de 1.997 EPSA fue adquirida por Houston Industries y Electricidad de Caracas, administración que llegó hasta finales del año 2000.
- Tercera administración: Administración del Grupo Unión Fenosa de España al hacerse a la mayoría accionaria de EPSA. Unión Fenosa administra la empresa hasta que la vende el 14 de diciembre del año 2009. Previo a esta venta, Unión Fenosa había sido absorbida por el Grupo Gas Natural de España.
- Cuarta administración: EPSA es adquirida por el Grupo Empresarial Antioqueño a través de Colener, siendo hoy en día Celsia su propietaria.

3.2 ANTECEDENTES DE EPSA

En el año 1.910 de la creación del Departamento del Valle del Cauca, varios empresarios vallecaucanos, entre los que se encuentran Enrique Eder, Ulpiano Lloreda, Benito López y Edward Mason, fundaron la Cali Electric Light & Power Company, momento en el que entró en funcionamiento la planta Río Cali I con 150 kW de capacidad, lo que permitió el uso por primera vez de la bombilla eléctrica en la ciudad de Cali, de alrededor de 20.000 habitantes en ese entonces.



FOTO 1. Planta Río Cali I (Cortesía de EPSA)

A mediados de los años 20, la compañía eléctrica de Cali había aumentado a 746 kW su capacidad de generación, fecha en la que ya se había instalado la planta Río Cali II, razón por la cual se habilitó la posibilidad de instalación de industria en la ciudad.

El 21 de septiembre de 1.920 por escritura pública número 376 en la notaría 1 del municipio de Tuluá se legaliza la sociedad que inaugura la planta la Rivera con una capacidad efectiva de 100 KW, alcanzando finalmente en 1928 una capacidad de 325 KW. En 1940 se inaugura la Planta El Rumor, fecha en la sociedad cambia su nombre a la naciente Compañía de Electricidad de Tuluá S. A.

A finales de los años 20, la empresa norteamericana Electric Bonn & Shear adquirió la Cali Electric Power. Esta empresa tenía la planta Nima I que había entrado en operación en el año 1.914 y que aún opera.

Hacia 1943, la compañía tenía una capacidad instalada de 3.300 kW y controlaba la producción de energía de Cali, Palmira, Buga y Buenaventura. Esta empresa entró posteriormente en problemas de calidad del servicio, lo que motivó que la dirigencia regional, liderada por Joaquín Borrero, promovió un movimiento de protesta ciudadana que culminó con la expropiación de la empresa en 1.945. Las Empresas Públicas de Cali asumió la gestión del servicio de energía eléctrica en la ciudad, mientras que la Compañía Colombiana de Electricidad atendió Palmira, Buga y Buenaventura.

En 1.944 se vio la necesidad de una presa que mejorara el servicio en el municipio de Cali y permitiera extenderlo a otros municipios. Nació así la Central Hidroeléctrica del Río Anchicayá-CHIDRAL, con participación de la nación, el departamento del Valle y el municipio de Cali.

Hacia 1.950 se vio la necesidad de integrar los estudios de tierras, aguas, inundaciones, así como de las necesidades energéticas de la región, razón por la cual se contrató al Banco Mundial, entre cuyos expertos se encontraba David Lillienthal, para la realización de los estudios correspondientes. El informe final se presentó el 25 de junio de 1.954 el cual recomendó la creación de una corporación autónoma regional que debía orientar los planes de desarrollo de la cuenca del Río Cauca. El Decreto Ley 3110 del 22 de octubre de 1.954 creó la Corporación Autónoma Regional del Cauca, CVC.

Como resultado de las primeras gestiones realizadas por la corporación se encontró que las tierras de la región, tierras que hacían parte del denominado Plan Lillienthal, eran propicias para emprender un vasto programa de centrales hidroeléctricas y canales de irrigación. Como

resultado de esta iniciativa, se desarrollaron en la región grandes proyectos donde sobresalen las Plantas de Generación Bajo Anchicayá, Calima, Alto Anchicayá y Salvajina.

En los años anteriores a la creación de la CVC, CHIDRAL inició el desarrollo y construcción hacia 1.955 de la Central Hidroeléctrica del Bajo Anchicayá, con una capacidad instalada de 64 MW, posteriormente repotenciada a 72 MW.

La Termoeléctrica de Yumbo, Termoyumbo, que fue la primera central térmica de gran tamaño en el Valle del Cauca utilizando carbón como combustible, entró en operación en el año de 1.958 durante la presidencia de la Junta Militar de Gobierno, con una unidad de 10 MW, siendo ampliada con una unidad adicional de 10 MW en 1.960, y en 1.963 con una nueva unidad de 33 MW; completando así una capacidad total en la planta de 53 MW.

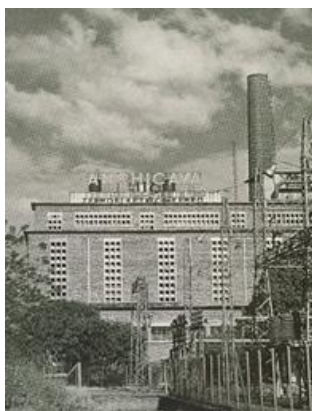


FOTO 2. Planta Termoyumbo (Cortesía de EPSA)

Hacia 1.965, entraron las dos primeras unidades de Calima, con gestión y construcción por parte de la CVC. En 1.971 se inició la interconexión eléctrica con el sistema nacional, lo que acercó al país a todas las fuentes energéticas existentes.

Desde esta época, y hasta que la CVC tuvo la responsabilidad del sector eléctrico en la región, se vivió un proceso continuo de electrificación rural en el Valle del Cauca con la participación de la gobernación del Valle, la Federación Nacional de Cafeteros, los Municipios mediante la creación de distribuidoras y algunas entidades y usuarios particulares. Es así como se electrificaron inicialmente los cascos urbanos y posteriormente los corregimientos y veredas. Gran parte de esta electrificación rural se hizo teniendo en cuenta el beneficio social.

El proceso de electrificación empezaba con el censo de viviendas sin electrificar e identificando las fuentes más cercanas de posible alimentación de energía eléctrica y un presupuesto inicial de la obras con el fin de identificar posteriormente las posibles fuentes de financiación y se iniciaba el proceso de priorización de los proyectos para el diseño definitivo y su ejecución.

Hacia 1974 entró en funcionamiento la Planta del Alto Anchicayá, con 365 MW. Como obra fundamental se destacan la gran represa de enrocado de 140 metros de alta en cuya fundición fueron necesarios cinco millones de metros cúbicos de concreto, incluyendo dos millones de sacos de cemento, el sistema de túneles que conforma el más extraordinario laberinto de la ingeniería y la casa de máquinas que está dentro de una gigantesca excavación rocosa de 75 metros de longitud, por 19 metros de ancho y que contiene tres unidades de generación y las instalaciones propias de ingeniería, mantenimiento y control de la planta. Todo este portentoso complejo construido en una región inhóspita de plena selva.



FOTO 3. Represa Alto Anchicayá. (Cortesía de EPSA)

Hacia 1.985 entró en funcionamiento la Planta Salvajina, con 285 MW, proyecto de propósito múltiple que permitió el control de las inundaciones y dotar de drenaje primario a una zona de más de cien mil hectáreas de la tierra plana del valle del cauca, mediante la regulación del caudal del río Cauca y la construcción de diques.

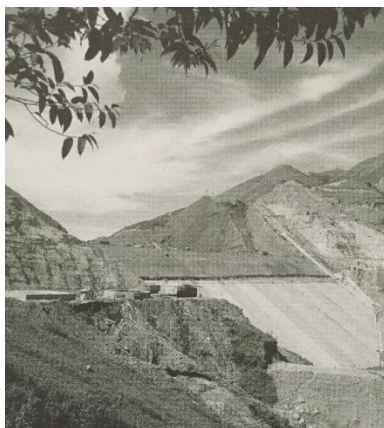


FOTO 4. Represa Salvajina en construcción (Cortesía de EPSA)

Hacia el año 1.979 la CVC había iniciado estudios para la implementación de un centro de control para el sistema eléctrico del Valle del Cauca, lo que le permitiría automatizar su funcionamiento. Para la implementación de un proyecto de esta naturaleza se requería la adecuación de las instalaciones existentes, por lo que se inició la remodelación y adecuación de las subestaciones, paralelo al proceso de elaboración de las especificaciones funcionales del centro de control y la obtención del aval de la Nación para adelantar los tramites de licitación y adjudicación del proyecto. Un día antes de la quema del Palacio de Justicia, en el año 1.985, se obtuvo la aprobación para adelantar con aval de la Nación el proceso de licitación con financiación externa, pues dado su costo se requería que la firma finalmente seleccionada financiara el proyecto tanto en el suministro como la puesta en operación del proyecto. Finalmente en el año de 1992 entró en operación el centro de control del sistema eléctrico del valle con funciones de SCADA (Adquisición de Datos y Control Supervisorio) el cual permitía obtener los datos requeridos del sistema eléctrico y ejecutar algunos mandos a distancia, principalmente de interruptores y cambiadores de taps de transformadores y las funciones EMS (sistema de manejo de energía) el cual permitía entre otros el control automático de la generación y la realización de análisis eléctricos. Este proyecto marcó el inicio de la automatización del sistema eléctrico en el Valle del Cauca y aunque inicialmente se limitó a las plantas y subestaciones más grandes, posteriormente incorporó la totalidad de la infraestructura.

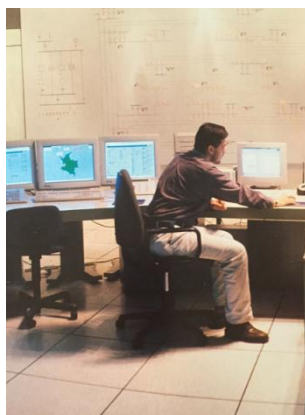


FOTO 5. Centro de Control construido en 1991 (Cortesía de EPSA)

A partir de la constitución del año 1.991 se permitió la inversión privada en sectores productivos, correspondiéndole al Estado la formulación de políticas y garantizar la prestación del servicio. El racionamiento de energía entre 1.992 y 1.993 aceleró el proceso de reestructuración del Sector Eléctrico. Mediante las Leyes 142 y 143 de 1.994 se estableció el marco legal para las actividades productivas de los servicios públicos en general y del sector eléctrico en particular, definiéndose para éste las actividades de generación, transmisión, distribución y comercialización de energía.

Para la actividad de generación se creó un mercado de energía competitivo, donde todos los oferentes de energía asisten en igualdad de condiciones a un mercado que elige a los de menor costo para atender las necesidades de energía eléctrica de la nación. Las actividades de transmisión y distribución, monopolios naturales por no ser económicamente eficiente tener más de un oferente, entraron a ser reguladas en todos sus aspectos, destacándose la injerencia del Estado en la determinación de los precios y la calidad mínima ofrecida a los usuarios. La actividad de comercialización fue también definida como en competencia, debiendo las empresas dedicadas a esta actividad generar, para su supervivencia, servicios de valor agregado a los grandes y pequeños consumidores.

La Ley General Ambiental de Colombia, Ley 99 de 1.993, facultó al presidente de Colombia a reestructurar la CVC y para crear un nuevo ente que asumiera las funciones de generación, transmisión, distribución y comercialización de energía. En desarrollo de esas facultades, el Decreto 1275 de 1.994 ordenó la escisión de la CVC para crear la Empresa de Energía del

Pacífico S.A. EPSA, empresa que a partir del 1 de enero de 1.995 se dedicaría a la prestación del servicio de energía, mientras la CVC se encargaría exclusivamente de la gestión ambiental. El mismo decreto, cumpliendo con el mandato del artículo 60 de la constitución nacional sobre venta de activos en procesos de privatización, permitió que los departamentos del Cauca, Valle del Cauca, así como EMCALI y los empleados de EPSA adquirieran un porcentaje de la empresa.

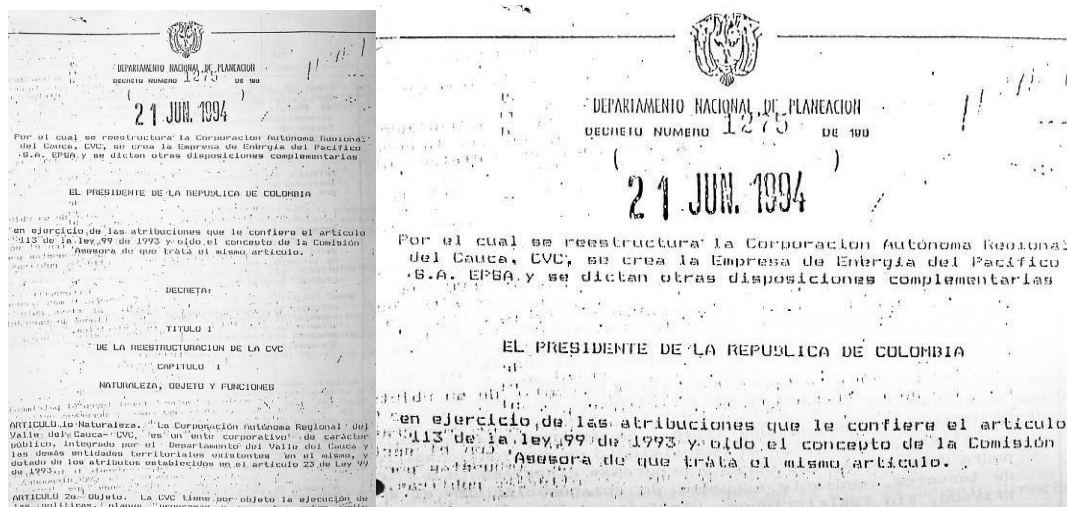


FOTO 6. Decreto 1275 del 21 de junio de 1.994. (Cortesía de EPSA)

EPSA E.S.P. fue constituida mediante escritura pública número 0914, del 12 de diciembre de 1994, de La Notaria Única del Círculo de Candelaria, Valle del Cauca; se encuentra catalogada como una empresa de servicios públicos domiciliarios y de generación, sometida al régimen jurídico establecido en la Ley de Servicios Públicos Domiciliarios y la Ley Eléctrica.

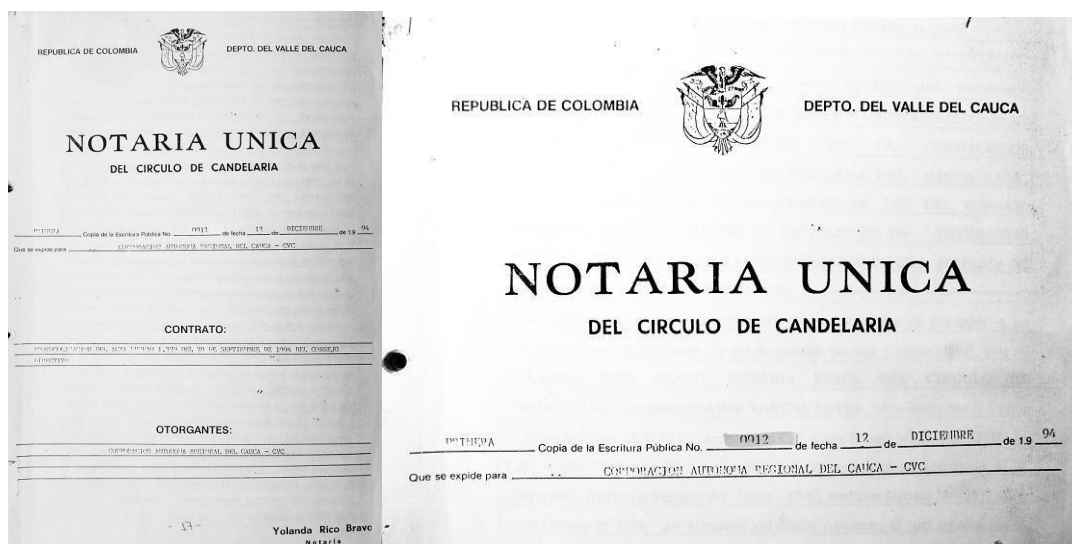


FOTO 7. Notaria única del círculo de Candelaria, escritura pública N° 0912 del 12 de Diciembre de 1994 (Cortesía de EPSA).

Durante cuarenta años, la CVC se encargó de la planeación y expansión del sistema eléctrico del Valle del Cauca, liderando proyectos de generación, transmisión, subtransmisión y distribución de energía eléctrica en todo el departamento, en coordinación con el gobierno departamental, las empresas municipales de la región y entidades como la Federación Nacional de Cafeteros.

3.3 PERÍODO 1995 – 1997

3.3.1 Año 1995

3.3.1.1 Aspectos Administrativos

El año de 1995 marco el inicio de actividades de EPSA sobre la base de lo construido por CVC a lo largo de 40 Años. Ya se habían aprovechado gran parte de los recursos hídricos de la región y estaban unos en etapas de prefactibilidad.

La empresa de Energía del Pacífico S.A. E.S.P fue la primera empresa de servicios públicos domiciliarios que se constituyó en el país, bajo el esquema consagrado en las leyes 142 y 143 de 1994.

Para esta época EPSA se encontraba en un escenario de libre competencia en el sector eléctrico para las actividades de Generación y Comercialización, según lo descrito en los

antecedentes, y por tanto debía satisfacer las necesidades de energía de la región, prestar un excelente servicio a los clientes e ir a la vanguardia en tecnología, teniendo en cuenta el crecimiento de sus colaboradores.

Su primer Gerente General fue el Dr. Carlos Eduardo Sinisterra Pava. El primer hito importante para el mes de Marzo de 1995 fue realizar un ejercicio de Planeación Estratégica, preguntándose la razón de la empresa, cuáles eran su Misión y Visión. Para ello se propuso diseñar un plan de trabajo a cinco años, definiendo prioridades y diseñando las herramientas necesarias para el seguimiento del plan de acción.

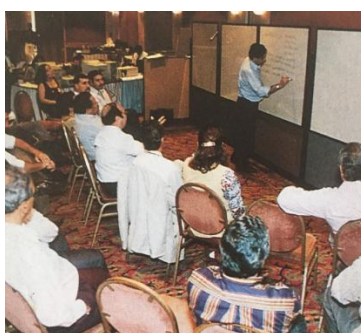


FOTO8. Ejercicio Planeación Estratégica 1995 (Cortesía de EPSA)

Como resultado del ejercicio de planificación estratégica realizada con una muestra representativa de los trabajadores y dos consultores, Diego Naranjo, colombiano y Langdom Morris¹, norteamericano, se definieron la Misión y la Visión, los cuales quedaron así:

Misión

Nuestra misión es satisfacer las necesidades de energía eléctrica del mercado del Valle del Cauca y el Sur Occidente Colombiano, ofreciendo un servicio de excelente calidad y costo competitivo. Para cumplir con la misión la empresa promoverá el uso de tecnologías adecuadas y el desarrollo profesional y personal de sus empleados, así como el compromiso con sus accionistas y el respeto por el medio ambiente y las comunidades que la rodean.

Visión

¹Langdon Morris, consultor innovador en transformación profunda de organizaciones, fundador de Strategic Planning Guild en San Ramon, California. Autor del bestseller "Managing The Evolving Corporation"

En el año 2000 EPSA será reconocida como empresa líder en generación, transmisión y distribución de energía eléctrica en Colombia, por la excelencia en la calidad de su servicio: Atención al cliente, cobertura, confiabilidad y regulación de voltaje – frecuencia.

Para lograr esa misión y visión se establecieron las siguientes necesidades: Establecer un nuevo sistema de administración, Orientar la empresa hacia el cliente y respetar el entorno, Garantizar una capacidad financiera óptima para su operación creciente, Satisfacer las necesidades de energía eléctrica regional a precios razonables y competitivos, Atender la prestación del servicio de energía eléctrica con eficiencia eficacia y confiabilidad.

Para cada uno de estos imperativos estratégicos se definieron objetivos que permitieran su cumplimiento.

Establecer un nuevo sistema de administración	Orientación hacia el cliente y respeto por el entorno	Garantizar la capacidad financiera óptima para la operación y crecimiento de EPSA	Satisfacer las necesidades de energía eléctrica regional a precios razonables y competitivos	Atender la prestación del servicio de energía con eficiencia, eficacia y confiabilidad
Implantar la planeación estratégica	Desarrollar cultura corporativa orientada al cliente	Lograr un nivel adecuado de liquidez	Ejecución plan de expansión gerencia generación	Sistematizar el proceso de mantenimiento
Rediseño de procesos administrativos	Establecer organización comercial	Mantener una capacidad de endeudamiento que permita el desarrollo de EPSA	Maximizar beneficios en la comercialización de energía mercado mayorista	Modernizar redes y subestaciones de transmisión y distribución
Establecer programa desarrollo recursos humanos	Implementar sistema de información a clientes	Desarrollar sistema de información financiera	Asegurar confiabilidad, calidad, y cubrimiento de energía en la región	Establecer telecomunicaciones eficientes y modernas
Sistematizar y automatizar procesos	Establecer sistema de atención y comunicaciones	Lograr la protección óptima de los activos	Optimizar las plantas de generación de energía existentes	Desarrollar índices de gestión técnica
Implantar un proceso de mejoramiento continuo	Definir participación de EMCALI en EPSA	Optimizar el pago de impuestos	Ejecución del plan de expansión de transmisión y distribución	
Actualizar, consolidar y normalizar todo el marco jurídico de EPSA		Lograr una exitosa venta de las acciones via FEN	Reducir pérdidas de energía	
		Optimización de procesos en gerencia financiera	Ampliar cobertura sistema sisinfo y modernizar sistema información circuitos	

TABLA 3. Imperativos Estratégicos y Objetivos (Fuente: Informe Anual de Actividades 1995)

El imperativo estratégico de crear un nuevo sistema de administración debía incluir el rediseño de los procesos administrativos y el soporte tecnológico y logístico necesario para lograr dicho imperativo; los recursos con que contaban los empleados eran precarios en cuanto a equipos de cómputo, herramientas de gestión sistematizadas así como aspectos logísticos.

En desarrollo de este imperativo inició el Proyecto de Modernización “EPSA” conectándose con el futuro. Con la asesoría de Price Waterhouse se revisaron los procesos de abastecimiento y servicio al cliente con el fin de rediseñarlos de manera radical pues se entendieron como pilares fundamentales de la modernización de la empresa. Como resultado, se realizaron inversiones en sistematización, compra de vehículos, muebles para oficinas, equipos de telecomunicaciones y materiales eléctricos y herramientas.

En este año es necesario resalta un proyecto muy importante en el que se avanzó para asegurar el suministro de energía en períodos de baja hidrología, el cual fue la negociación de la conexión de la planta Termovalle, compromiso que había adquirida la CVC a raíz del plan de acción diseñado por el estado como consecuencia a los problemas de racionamiento en la década de los 90.

Se resaltan dos acciones realizadas en este año, una enfocada al bienestar de los colaboradores, realizándose programas de Medicina Preventiva, Medicina del Trabajo y de Higiene y Seguridad Industrial, y la otra, en el mes de noviembre se creó la revista Conexión Con El Futuro, antecesora de la revista Cambio Integral, con el fin de informar a los colaboradores del acontecer de la empresa.

El primer logo de EPSA fue el siguiente:



FOTO 9. Primer Logo EPSA (Cortesía de EPSA)

EPSA finalizó el año con 1132 empleados.

3.3.1.2 Aspectos Técnicos

EPSA tenía y operaba las plantas adjuntas en la (Tabla 1) y la participación de la demanda (Tabla 2) con lo que atendió sin restricciones de las necesidades de energía de sus clientes en bloque, con calidad, confiabilidad y tarifas competitivas, que le permitieron atender su plan de expansión en cuanto a generación se refiere y para su mercado propio, con base al crecimiento de

la demanda, y buscando lograr que la región fuera menos dependiente del SIN (Sistema Interconectado Nacional).

Tabla 1. Capacidad de Generación Plantas EPSA		
1995		
Planta	Generación (Millones de KWH)	Capacidad efectiva (MW)
Alto Anchicayá	1.417	345
Salvajina	921	270
Calima	151	120
Bajo Anchicayá	369	72
Yumbo	227	48
Río Nima	40	5
Río Cali	10	1,8

TABLA4. Capacidad de Generación Plantas EPSA (Fuente: Informe Anual de Actividades 1995)

Tabla 2. Participación de la Demanda Total del Sistema	
1995	
Fuente	Participación
Generación EPSA	44,80%
Importaciones SIN	44,30%
Otras (CHIDRAL)	10,90%
SIN: Sistema Interconectado Nacional	
CHIDRAL: Central Hidroeléctrica del Río Anchicayá	

TABLA5. Participación de demanda total del sistema (Fuente: Informe Anual de Actividades 1995)

En transmisión y distribución contaba con 869 kilómetros de red de alta tensión y 5833 de media tensión.

La energía generada por EPSA se transó a largo plazo firmando diez contratos de suministro y en bolsa a partir del 20 de Julio, siendo esta fecha una fecha hito para el sector eléctrico colombiano puesto que fue el día de la apertura de la bolsa de energía en el país.

Durante 1995 se terminaron los estudios de aumento de la capacidad energética de los embalses Calima, Alto Anchicayá y Salvajina; adicionalmente se realizaron estudios de

prefactibilidad de la cuenca alta del río Caquetá y del proyecto hidroeléctrico Calima III. EPSA también promovió el desarrollo de un proyecto de cogeneración con el ingenio del Cauca.

En este año se continuó con el plan quinquenal para la modernización de las plantas mencionadas anteriormente, realizándose cambios por obsolescencia tecnológica y deficiencia operativa.

3.3.1.3 Aspectos Financieros

EPSA cerró el año con activos por 1.111.932 millones de pesos, pasivos por 358.083 millones de pesos y un patrimonio de 753.849 millones de pesos.

Durante 1995 hubo un financiamiento neto negativo por \$36.683 millones, debido a que la amortización de la deuda fue de \$39.895 millones mientras que los desembolsos del crédito tan solo ascendieron a \$3.257 millones por el desplazamiento del plan de inversiones. La deuda de EPSA estaba conformada en un 95% en moneda extranjera lo que supuso un alto riesgo cambiario. Al finalizar el año 1995 el nivel de endeudamiento fue del 32%, es decir, una participación patrimonial del 68%; el pasivo a largo plazo estaba representado en un 64% por créditos con la banca multilateral y la FEN (Financiera Eléctrica Nacional) para la financiación de proyectos de inversión, un 35% como pasivo laboral, y el 1% restante para atender litigios y demandas.

La generación interna bruta de recursos en las operaciones consolidadas de los negocios de generación, transmisión, distribución y comercialización de EPSA en 1.995 fue de \$74.176 millones que permitieron atender intereses de la deuda por \$19.176 millones e inversiones por \$10.582 millones. Las operaciones de los negocios de la compañía, generaron un aumento de caja de \$7.404 millones que sumados a los \$7.732 millones, correspondientes a las reservas trasladadas en el proceso de escisión patrimonial para la creación de EPSA, explicaron el saldo en caja e inversiones temporales a diciembre 31 de 1995 de \$15.136 millones.

Las utilidades netas del ejercicio de EPSA de \$35.278 millones fueron favorecidas por la valorización de los activos por exposición a la inflación.

La utilidad consolidada de todos los negocios representó una rentabilidad sobre activos del 3,2% y una rentabilidad sobre el patrimonio del 4.7% por lo que el crecimiento futuro del valor

de la compañía exigió una mejora en los márgenes de rotación de activos y nivel de apalancamiento con el fin de proteger a la compañía del riesgo cambiario y tasas de interés.

En 1995 la gestión de tesorería, a través de 144 negociaciones con diferentes entidades financieras, logro rendimientos brutos, a una tasa efectiva anual promedio del 32% sobre inversiones temporales de sus excedentes de caja que le representaron a la compañía ingresos por \$2.022 millones.

3.3.2 Año 1.996

3.3.2.1 Aspectos Administrativos

Como se mencionó anteriormente, el Decreto 1275 de 1.994 determinó la venta de las acciones de la nación en EPSA, que equivalían al 84% del total de las acciones de la compañía. Eran en total 2.149.889 acciones para cuyo proceso, por intermedio del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, se debía llevar a cabo en tres etapas: 1) Venta a las entidades regionales, 2) Venta al sector solidario, 3) Venta al sector privado (inversionista estratégico)

El 28 de octubre se inició la primera etapa, la cual concluyó el día 22 de noviembre con la siguiente participación:

Entidad	Participación accionaria
Departamento del Valle	8,40158%
Departamento del Cauca	0%
Municipio de Suárez	0,89984%
Municipio de Morales	0,87121%
EMCALI	16,80313%

TABLA6. Participación comprada por las entidades regionales adquirientes de la primera etapa
(Fuente: Informe de Actividades 1996)

Con esta compra, la composición accionaria quedó de la siguiente manera:

Accionista	Participación accionaria
La Nación	57,039997%
CVC	15,98414%
EMCALI	16,80313%
Departamento del Valle	8,40158%
Municipio de Suárez	0,89984%
Municipio de Morales	0,87121%
Infivalle	0,0000325%
Acuavalle	0,0000325%
ERT	0,0000325%
CET	0,0000325%

TABLA7. Composición accionaria resultante después de la primera etapa. (Fuente: Informe de Actividades 1996)

Para esta primera etapa, cada valor de acción se definió en \$161.371 pesos, que correspondía a una valoración total de la compañía de \$500 mil millones de pesos.

En el año 1.996 se afianzó buena parte de la transformación organizacional requerida no sólo para enfrentar los nuevos retos del mercado sino la venta de acciones de la empresa. Hubo continuidad en el rediseño de los procesos administrativos y se amplió el soporte tecnológico y logístico necesario para lograr este objetivo, con nuevas inversiones en los Centros de cómputo de Cali y Palmira, Red computacional, Centro de despacho y Comunicaciones entre redes y municipios.

El avance logrado con el proyecto Termovalle constituyó uno de los principales logros de EPSA en el año 1.996, dado que se culminó el proceso de negociación de compra de energía, que inicialmente estaba prevista con ENRON, pero que finalmente fue lograda con el Consorcio KMR Marubeni; la firma de este contrato garantizó la compra de 160 MW de los 199 MW de capacidad total instalada que tenía el proyecto. En junio se obtuvo la licencia ambiental expedida por el Ministerio del Medio Ambiente. Asimismo se suscribieron con ECOPETROL los contratos para el transporte y suministro de gas natural a la planta. Hacia el mes de octubre se realizó el cierre financiero con el aval y respaldo del Chase Manhattan Bank y se firmó el

contrato de conexión al sistema de transmisión regional. Finalmente, el 1º de noviembre se dio inicio a la construcción de la obra en la Zona Franca del Pacífico.

Se destaca en este año la relevancia que se le dio a los aspectos socioambientales, aprobándose la política ambiental en el mes de mayo con el objetivo de promover la incorporación de esta variable en todos los procesos, obras o actividades que desarrollaba EPSA, basándose en los principios de planificación, protección, responsabilidad ambiental, prevención, motivación e integración. En el aspecto social, se dio inicio al programa de comunicación comunitaria con actividades en los municipios de Buenaventura, Buga y Palmira. Para este programa se editaron plegables sobre deberes y derechos de los usuarios.

De otro lado, EPSA inició en el 2006 un proyecto para implantar en la empresa una cultura de organización que aprende mediante un sistema de planeación estratégica del capital humano, con talleres sobre liderazgo, evaluaciones para el desarrollo y trabajo en equipo, con el fin de diseñar programas de Desarrollo Gerencial. También hubo estrategias para la gestión del conocimiento, creándose un comité de facilitadores en sistemas conformado por colaboradores de EPSA con conocimientos amplios en herramientas como Windows, Word, Excel, Correo y Agenda Electrónica.

En este año se definió, mediante concurso, la primera bandera institucional de EPSA. La propuesta de Walter Díaz Soto fue la ganadora:



FOTO 10. Bandera EPSA (Cortesía de EPSA)

EPSA finalizó este año con 1177 empleados.

3.3.2.2 Aspectos Técnicos

EPSA finalizó este año con una capacidad de generación de 748 MW.

En transmisión y distribución contaba con 884,9 kilómetros de líneas de alta tensión y 6641 kilómetros de líneas de media tensión. La demanda de potencia máxima del Valle fue de 954,8 MW.

Desde el punto de vista de la generación hidráulica, 1996 se caracterizó por ser un año significativamente húmedo en el suroccidente colombiano. Por su parte la demanda de EPSA no creció con el ritmo esperado debido, entre otras causas, a la disminución del consumo industrial, disminución del bombeo en el sector agrícola por la alta pluviosidad y a los incrementos tarifarios en algunos sectores. En particular, la demanda total del Valle alcanzó un nivel de 5.509 millones kWh en 1996, que comparada con la de 1995, 5.608 millones de kWh muestra un crecimiento negativo de 1.87%.

La generación de las plantas EPSA (Salvajina, Alto Anchicayá y Calima) alcanzó un total de 2.946 millones de kWh, que comparada con la generación de 1995, tuvo un incremento superior al 18%. Esta situación le permitió a EPSA cumplir con los contratos de venta de energía a largo plazo y tener excedentes para vender en la bolsa. De manera individual el Alto Anchicayá registro 1.562 millones de kWh que constituyó la generación más alta en toda su historia. Salvajina generó 1.207 millones de kWh, siendo también la generación más alta desde la entrada en operación de la planta.

La generación de las plantas hidráulicas de EPSA durante los dos últimos años tuvo el siguiente comportamiento:

PLANTAS	1995	1996	VAR. %
	PRODUCCIÓN DE ENERGÍA (Gwh)	PRODUCCIÓN DE ENERGÍA (Gwh)	
Alto Anchicayá	1.417	1.562	10.2
Salvajina	921	1.207	31.1
Calima	151	177	17.2
TOTAL EPSA	2.489	2.946	18.4

TABLA8. Producción energía 1996 (Fuente: Informe de Actividades 1996)

En 1996 se lograron concretar contratos para ventas de largo plazo a empresas electrificadoras y grandes consumidores de su mercado y de regiones aledañas. EPSA participó en 48 licitaciones, cuyo resultado fue la adjudicación de un total de 33 contratos así: doce (12) para 1997, doce (12) para 1998 y nueve (9) para 1999. Para 1997, se aseguró en contratos a largo plazo la venta del 100% de la energía firme disponible por un valor de \$95.230 millones y del 78% para 1998. Igualmente se continuó con la liberación gradual del mercado no regulado principalmente con los usuarios del Valle del Cauca, en donde se lograron 20 contratos de las 50 ofertas presentadas.

Dentro de los imperativos consignados en la Planeación Estratégica de EPSA, el mantenimiento y la modernización del Sistema de Transmisión y Distribución se consideraron un papel protagónico debido a que eran fundamentales para atender la prestación del servicio de energía eléctrica con eficiencia, eficacia y confiabilidad. Se definieron tres proyectos para el logro del objetivo propuesto: 1) La estandarización y sistematización del Proceso de Mantenimiento, 2) La modernización de redes y subestaciones de transmisión y distribución y 3) Establecer unas comunicaciones eficientes y modernas.

3.3.2.3 Aspectos Financieros

La compañía se propuso como estrategia incrementar permanentemente la productividad de EPSA proponiéndose la creación de valor como eje de su mejoramiento competitivo. Durante la primera etapa del proyecto se trabajó la conceptualización del valor económico agregado (Economic Value Added – EVA) para EPSA de manera consolidada. Con este fin, durante 1996 se realizó el diseño e implementación del Sistema de Costeo Basado en Actividades en los procesos de facturación de energía y compras, y su propósito era determinar el costo que ocasionaba emitir y recaudar una factura, es decir, conocer el valor demandado por las tareas involucradas en este proceso.

Los activos totales de EPSA alcanzaron la cifra de \$1.625.758 millones, de los cuales el 51% correspondían a propiedad, planta y equipo, el 9.5% a inversiones a largo plazo, el 5.1% a activos corrientes y el restante 34.4% principalmente a valoraciones. Al 31 de diciembre de 1996 el pasivo total de EPSA ascendía a \$438.659 millones de los cuales el 40% correspondía a pasivo financiero, 51% a pasivo laboral y el 9% restante a otros pasivos. El patrimonio total llegó a \$1.187.099 millones, de los cuales \$464.768 correspondían al capital social de la empresa.

La rentabilidad sobre activos fue del 6,6% mientras la rentabilidad sobre el patrimonio fue del 10,5%.

Los recursos netos operacionales generados en los negocios de Generación, Transmisión, Distribución y Comercialización de EPSA en 1996 fueron de \$87.108 millones, que adicionados al saldo final de caja del año 1995 por \$15.136 millones y descontadas las inversiones en activos fijos del periodo por \$22.965 millones, dieron como resultado un flujo de caja libre operativo de \$79.279 millones.

3.3.3 Año 1.997

3.3.3.1 Aspectos Administrativos

Como parte de la segunda etapa de venta de las acciones de la nación en EPSA, y en cumplimiento del artículo 60 de la constitución nacional, la Ley 226 de 1.995 y el Decreto Ejecutivo que rigió la venta de las acciones, el 12 de diciembre de 1.996 se había iniciado el ofrecimiento al sector solidario,. El resultado de esta segunda etapa fue la compra de 10.248 acciones por un valor total de 1653,7 millones por parte de los trabajadores activos de EPSA, correspondiente a un 0,3% del total de las acciones de la compañía, quedando así la nación propietaria del 56,7%.

Mediante la tercera etapa iniciada el 17 de febrero, el día 9 de mayo se presentaron a precalificación cinco interesados para verificar que cumplieran con los requisitos básicos establecidos para los aspectos legales, financieros y técnicos.

El 16 de mayo se llevó a cabo la audiencia pública de la adjudicación del 56,7% de las acciones de la nación. Se presentaron tres ofertas, siendo la mayor la del consorcio EDC COLOMBIAN ENERGY VENTURES INC, COLOMBIAN ELECTRICITY VENTURES INC Y VALLE ENERGY VENTURES INC, que ofreció la suma de \$535 mil millones de pesos por el 56,7% del total de la compañía, lo que equivalió a una valoración total de \$943.396 millones, pagando un 71,5% más del valor base fijado para la negociación, que para esta etapa fue de \$550 mil millones de pesos.

El 5 de junio se llevó a cabo el acto de cierre del proceso de venta de la nación en EPSA en el cual se certificó por parte de la Financiera Energética Regional FEN el recibo total de la suma

ofrecida a cancelar por el consorcio. Este consorcio se conformó por la Electricidad de Caracas y Houston Industries Inc. Al día siguiente se designó la nueva Junta Directiva de la Compañía.

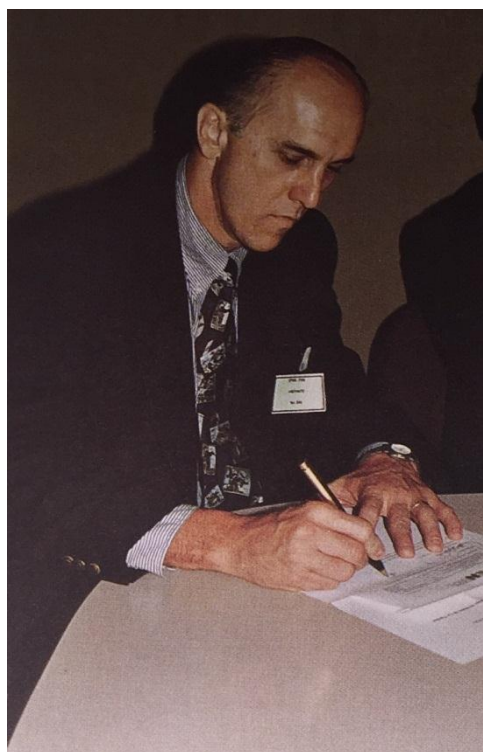


FOTO11. Firma Venta de EPSA a Houston Industries y La Electricidad de Caracas
(Cortesía de EPSA)

Se consolida así el año 1997 como aquel donde se cumplió uno de los hitos más trascendentales de la historia de EPSA pues, después de prepararse por dos y medio años para su privatización, en el mes de junio se llevó a cabo la transferencia de control de la empresa.

La venta de las acciones dejó además grandes beneficios para la región. Entregó \$250 millones de dólares para cubrir el pasivo pensional de CVC, que a diciembre del 96 sumaba 275.000 millones de pesos, y adicionalmente, \$285 millones de dólares a repartirse entre CVC (45%), Departamento del Valle (30%), CRC (15%) y el Departamento del Cauca (10%). En el caso de las corporaciones, estos recursos debían ser utilizados en proyectos de saneamiento básico y ambiental y, en el caso de los departamentos, en proyectos de infraestructura y desarrollo.

La primera actividad desarrollada por los nuevos inversionistas, a principios del mes de julio, fue la definición del Plan Cien Días, mediante el cual los nuevos inversionistas definieron las prioridades para los primeros meses de su gestión. Las principales acciones que resultaron de esta actividad son las siguientes:

PRINCIPALES ACCIONES PLAN DE 100 DÍAS EPSA	
AREA	TAREAS/ACTIVIDADES/OBJETIVOS
Mercados Energéticos	Estudiar modelos de planeación a corto, mediano y largo plazo. Estudiar posibles cambios de regulación (peajes, cargo capacidad, bolsa)
Generación	Integrar los planes y proyectos de operación, mantenimiento e inversión que permitan cubrir la demanda de potencia y energía actual y futura.
Comercial	Reducir el ciclo de facturación a 20 días y la cartera en \$3.700 millones a diciembre de 1.997
Sistemas	Desarrollar plan de sistemas jerarquizado orientado al logro de las metas comerciales y financieras
Pérdidas	Elaborar plan de recuperación de energía que cumpla con las siguientes metas: 1997, 19%; 1998, 17%; 1999, 11.5%; 2000, 9%; 2001, 8%
Telecomunicaciones	Adelantar plan de telecomunicaciones en función de las diferentes áreas, dando prioridad a los procesos comerciales y financieros.
Compras, Almacenes, Transportes, Servicios Generales	Continuar con la optimización del proceso de abastecimiento bajo el enfoque de racionalizar gastos
Tesorería, Contabilidad y Seguros	Maximizar los rendimientos en la administración del efectivo, incrementar el recaudo, optimizar el cierre contable (10° día calendario ó 7° día hábil USA), evaluación y planeación fiscal, implantar programa de administración de riesgos y seguros
Auditoría	Ampliar alcance y cobertura de la Unidad de Control Interno (Chidral - Distribuidoras) y desarrollar programas internos de mejoramiento administrativo para la evaluación y seguimiento de procedimientos internos y externos.
Comunicaciones	Mantener un flujo permanente de información sobre las acciones que se están realizando (empresa, cliente, accionistas y trabajadores)

TABLA 9. Plan de los Cien Días (Fuente: Informe de Actividades 1997)

Otra actividad que se desarrolló, ya con la orientación de los nuevos inversionistas, fue la redefinición del rumbo estratégico planteado durante el primer año de vida de EPSA. La Misión, Visión, Principios y Valores quedaron de la siguiente manera:

Misión

Nuestra misión es prever y dar soluciones a las necesidades de energía eléctrica del mercado, ofreciendo un servicio de excelente calidad, a precios competitivos generando valor económico para la empresa.

Visión

En el año 2000 EPSA será reconocida como empresa líder en generación, transmisión y distribución y comercialización de energía eléctrica en Colombia, por la excelencia en la calidad de su servicio orientada a la satisfacción del cliente.

Principios

Ética, honestidad y lealtad; Transparencia y equidad, Respeto y valoración de la dignidad del ser humano; Respeto por el entorno legal.

Valores

Trabajo en equipo y por procesos; Compromiso con el desarrollo sostenible; Orientación hacia el mercado; Desarrollo del talento humano; Creación del valor económico; Mejoramiento continuo; Innovación y cambio permanente.

Imperativos

Consolidar la transformación organizacional de acuerdo con sus principios y valores (imperativo cultura); Consolidar la orientación hacia el mercado (imperativo mercado); Generar valor económico (imperativo valor económico) Garantizar la prestación del servicio y el suministro de energía eléctrica al mercado a costos competitivos dentro de los requerimientos de calidad (imperativo energía)

Teniendo en cuenta el imperativo de consolidar la orientación hacia el mercado, durante este año se creó la Gerencia Comercial, que antes era un Departamento adscrito a la Gerencia de Transmisión y Distribución. Esta nueva gerencia tenía como propósito responder a los retos del mercado y a la competencia cada vez más agresiva, conformándose con los siguientes departamentos: Servicio al cliente, Jurídica, Departamento Comercial con sus dependencias en la zona sur, norte, centro y Pacífico y su subdivisión de Mercadeo Empresarial, Tarifas y análisis de mercados, Facturación, Recuperación de pérdidas y Cartera y Conservación, Control y Recuperación de Energía. Como acciones de esta gerencia se destaca el lanzamiento del Proyecto Energía el día 19 de Agosto, orientado a la recuperación de pérdidas de energía y el lanzamiento, a finales del año, del Programa Alta Atención, con el fin de lograr un cambio en la cultura organizacional para que esté orientada hacia una actitud al servicio centrado en el cliente.

También fue rediseñado el Departamento de Recursos Humanos, pasándose a llamar Gestión Humana con dos grandes áreas:

Administración de Personal, con los procesos de Salud Ocupacional, Relaciones Laborales, Nómina y Registro, Bienestar Social y Desarrollo Humano.

Desarrollo Humano, con los procesos de selección, programa integral de desarrollo, manejo y aplicaciones de herramientas y programas corporativos de cultura.

EPSA también creó un nuevo macroproceso denominado Gestión Ambiental con el fin de crear dentro de EPSA la cultura ambiental y jugara un rol importante dentro de la toma de decisiones para la ejecución de los proyectos de generación, transmisión y distribución. Este macroproceso incorporó los procesos Tramitación de Licencias Ambientales, Interventoría Ambiental y Elaboración de Estudios Ambientales. Como uno de sus primeros resultados, el 29 de octubre se firmó en el Ministerio del Medio Ambiente, el Ministerio de Minas y Energía y las Corporaciones Autónomas Regionales el Convenio de Producción de Energía Limpia con el fin de reducir los niveles de contaminación que se presentan en los diferentes procesos de producción de energía.

Para mejorar la imagen de la empresa, se diseñaron arquitectónicamente las sedes comerciales a ser construidas en los municipios del departamento. Inicialmente, se inauguraron las sedes de Roldanillo y La Unión. También se destaca que al logo de EPSA se le adicionó el lema CON MÁS ENERGÍA:



FOTO 12. Logo y Eslogan EPSA (Fuente: Informe de Actividades 1997)

EPSA finalizó este año con 1173 empleados.

3.3.3.2 Aspectos Técnicos

EPSA finalizó este año con una capacidad de generación de 882,3 MW.

En transmisión y distribución contaba con 1116,5 kilómetros de líneas de alta tensión y 7145,7 kilómetros de líneas de media tensión. La demanda de potencia máxima del Valle fue de 965,1 MW

1997 fue para EPSA un año de transición en lo referente a producción de energía. Así como 1996, se caracterizó por ser un año bastante húmedo y con una gran generación hidráulica, 1997, en su segundo semestre, presentó una gran disminución en la hidrología como consecuencia de la iniciación del fenómeno del niño, cuyos efectos más drásticos eran esperados para 1998.

Por el lado de la demanda del Valle del Cauca, ésta alcanzó un nivel de 5.772.505 GWH, que comparada con la de 1996, 5.420.712.363 KWH obtuvo un crecimiento del 1.5%.

Para atender esa demanda, y con las condiciones hidrológicas reinantes durante el año, mientras en 1996 la generación de EPSA alcanzó 2.984 millones de kWh, en 1997 tan sólo se generaron 2.412 millones de kWh, representando una disminución en la producción del 21%. Esta situación aunada con la no entrada en operación del proyecto Termovalle, tuvo un efecto negativo sobre las finanzas de la empresa, pues no se dispuso de la generación suficiente para cumplir los compromisos adquiridos, debiéndose comprar parte de esta energía en la bolsa a precios más altos.

PLANTAS	1996	1997	VAR %
	PRODUCCIÓN DE ENERGÍA (GWH)	PRODUCCIÓN DE ENERGÍA (GWH)	
Alto Anchicayá	1562	1137	-27.2
Salvajina	1207	995	-17.6
Calima	187	177	-5.6
Bajo Anchicayá	393	280	-28.8
Rio Cali	11	7	-36.4
Termoyumbo	17	42	147.0
Nima	38	36	-5.0
Incauca	-	57	
TOTAL EPSA	2984	2412	

TABLA 10. Producción de Energía 1997 (Fuente: Informe de Actividades 1997)

Para aumentar la capacidad energética de EPSA, se presentó el estudio de impacto ambiental del proyecto de desviación del Río Ovejas a Salvajina y se logró que el Ministerio entregara los

términos de referencia para presentar el estudio de impacto ambiental de trasvase del Río Digua al embalse de Anchicayá; además, finalizó el estudio de factibilidad del proyecto Andaquí, adelantado en conjunto con ISAGEN y EMCALI.

En cuanto a entrada de nuevos proyectos de generación, en este año se resalta la entrada en operación de la Cogeneración del Ingenio del Cauca el día 24 de abril con 20 MW de capacidad, 10 para sus necesidades propias y 10 para inyectar al sistema de EPSA, lo que se formalizó mediante un contrato de compra de energía a 12 años.

En 1997 se continuó la construcción de Termovalle, iniciada en noviembre 1° de 1996. Dentro de estas actividades se destacaron la terminación del montaje de la turbina de combustión y del generador, el montaje de la chimenea del ciclo simple, los tanques de almacenamiento de agua y combustible de respaldo, así como la planta de tratamiento de agua. También se instaló la turbina de vapor y el generador del ciclo combinado, y se inició el montaje de la caldera de recuperación de calor y de la chimenea de este ciclo. Además, se terminaron de construir los dos (2) circuitos de la línea de transmisión que unió la planta con la subestación Guachal y la estación receptora de gas. Sin embargo, se presentaron inconvenientes como un incendio en la casa de filtros, y problemas de tipo técnico en la refrigeración del generador del ciclo simple, lo que significó que la planta no entró en operación en este año, como estaba previsto.

En cuanto a actividades de mantenimiento y modernización de la generación, se destaca el proyecto de rehabilitación y modernización de plantas de generación, con la compra de un transformador de repuesto para una unidad de generación del Alto Anchicayá y la canalización del Río Nima en el sector de la bocatoma 2 para evitar daños en la estructura de concreto y la colmatación del canal de entrada al desarenador.

En lo proyectos estratégicos para el sistema de transmisión y distribución se invirtieron \$12.763 millones, obteniéndose como resultado la modernización de redes y subestaciones de transmisión y distribución, la modernización del sistema de comunicaciones y la sistematización del mantenimiento.

En Distribución se resalta la firma en el mes de enero de un contrato con Motorola para la implantación de la automatización de distribución, mediante la instalación de equipos de

adquisición de datos en subestaciones, así como el inicio de la construcción de los nuevos centros de control en los municipios de Palmira, Buga y Zarzal.

3.3.3.3 Aspectos Financieros

Para incrementar la productividad de EPSA correspondiente al imperativo Generar Valor Económico, se decidió ampliar el alcance del proyecto Costeo Basado en Actividades a todos los procesos, dado el éxito del puesto en práctica en el año 1.996 con el proceso de facturación. De esta manera se identificaron los costos de los procesos y sus principales rubros, insumos que permitieron priorizar y ser más efectivos en las acciones de mejora.

Al finalizar 1997, la Empresa Energía del Pacífico S.A. EPSA E.S.P. consolidó activos por \$1.699.249 millones. Las cuentas por cobrar por ventas de energía (\$80.260 millones) representan el 69% del activo corriente.

La provisión para la protección de cartera ascendió a \$8.320 la cual incluyó el 100% del valor de las cuentas por cobrar por ventas de energía en bloque y al detal con vencimiento superior a 180 días. El activo a largo plazo contenía la participación accionaria de EPSA en diferentes entidades del sector y cuotas de participación en la Central Hidroeléctrica del Río Anchicayá (\$151.608 millones).

Composición del activo (Expresado en millones de pesos)

Activo	1997 Valor	%	1996 Valor	%	Variación Valor	%
Activo Corriente	116.470	7	81.007	5	35.463	44
Activo a largo plazo	151.744	9	342.914	21	-191.170	-56
Activo fijo	965.727	58	827.597	51	138.130	17
Valorizaciones	371.136	22	347.647	21	23.489	7
Otros activos	46.164	3	26.593	2	19.571	74
Total Activos	1.651.241	100	1.625.758	100	25.483	2

TABLA 11. Composición del Activo 1997 (Fuente: Informe de Actividades 1997)

El 95% del pasivo a largo plazo correspondía a los saldos de los créditos principalmente en moneda extranjera. El 95% de estos créditos fueron destinados para financiar proyectos de inversión; un 2% para atender procesos contra EPSA E.S.P. y el 3% al crédito por corrección monetaria diferida de las construcciones en curso y estudios de ingeniería. La principal

disminución se presenta por el pago del pasivo laboral efectuado por la nación. En el aspecto patrimonial, EPSA alcanzó un saldo equivalente al 86% del total de los recursos y un incremento del 19%. Un incremento en la revalorización del patrimonio en 144.640 millones en 1997.

Composición del pasivo y patrimonio (Expresado en millones de pesos)

Pasivo	1997 Valor	%	1996 Valor	%	Variación Valor	%
Pasivo Corriente	104.775	6	75.551	5	29.224	39
Pasivo a largo plazo	129.806	8	363.108	22	-233.302	-64
Total Pasivo	234.581	14	438.659	27	-204.078	47
Total Patrimonio	1.416.660	86	1.187.099	73	229.561	19
Total Activos	1.651.241	100	1.625.758	100	25.483	2

TABLA12. Composición del Activo 1997 (Fuente: Informe de Actividades 1997)

En cuanto a los resultados, EPSA incrementó sus ventas en un 50%, pero también se incrementó costo de venta en un 211%, dado que los precios de bolsa se multiplicaron por cinco en los últimos meses del año.

Durante 1997 EPSA asumió los costos de la reestructuración de Chidral en la que se dieron de baja las unidades I y II de Termoyumbo y se redujo su planta de personal en 280 personas a través de un plan de retiro que permitió adelantar el proceso sin recurrir a despedidos de personal ni traumatismos en la operación. Lo anterior explica la reducción de las utilidades del grupo EPSA en un 84% a \$18.000 millones de pesos para la vigencia del 97.

3.4 PERÍODO 1.998 – 2.000

3.4.1 Año 1.998

3.4.1.1 Aspectos Administrativos

A pesar de un tímido crecimiento económico esbozado en el segundo trimestre del año, éste terminó con visos de crisis no sólo en el país sino también en los mercados financieros internacionales.

En el Valle del Cauca lo anterior significó la cuasi quiebra de las instituciones públicas y de no pocas empresas privadas. En medio de este panorama desolador, no obstante, se cumplieron las metas de utilidades y control de costos establecidos al comienzo del año, a pesar de la

disminución de la demanda por energía eléctrica en el Valle, que decreció en términos reales respecto de 1997. EPSA fue una de las pocas empresas de la región en lograrlo.

La reducción de precios de la energía que se presentaron en 1.998, comparados con los de 1.997 dio una señal negativa para la inversión en la expansión de la generación necesaria como antelación a la recuperación de la demanda en los años venideros.

No obstante las señales anteriores, A finales del 98EPSA adquirió el 56.7% de la Compañía de Electricidad de Tuluá, empresa modelo en el sector de distribución que atiende los clientes de los municipios Tuluá y San Pedro, aumentando así su participación en esa sociedad al 86 % lo que reforzó su presencia en el negocio de distribución del Valle del Cauca,

En este año continuaron los cambios en la gestión de la organización, producto del proyecto Autonomía En La Gestión lanzado el día 13 de marzo con los siguientes retos: Redefinición de la Estructura Organizacional, Autonomía de Gestión y Sistema de Indicadores de Gestión.

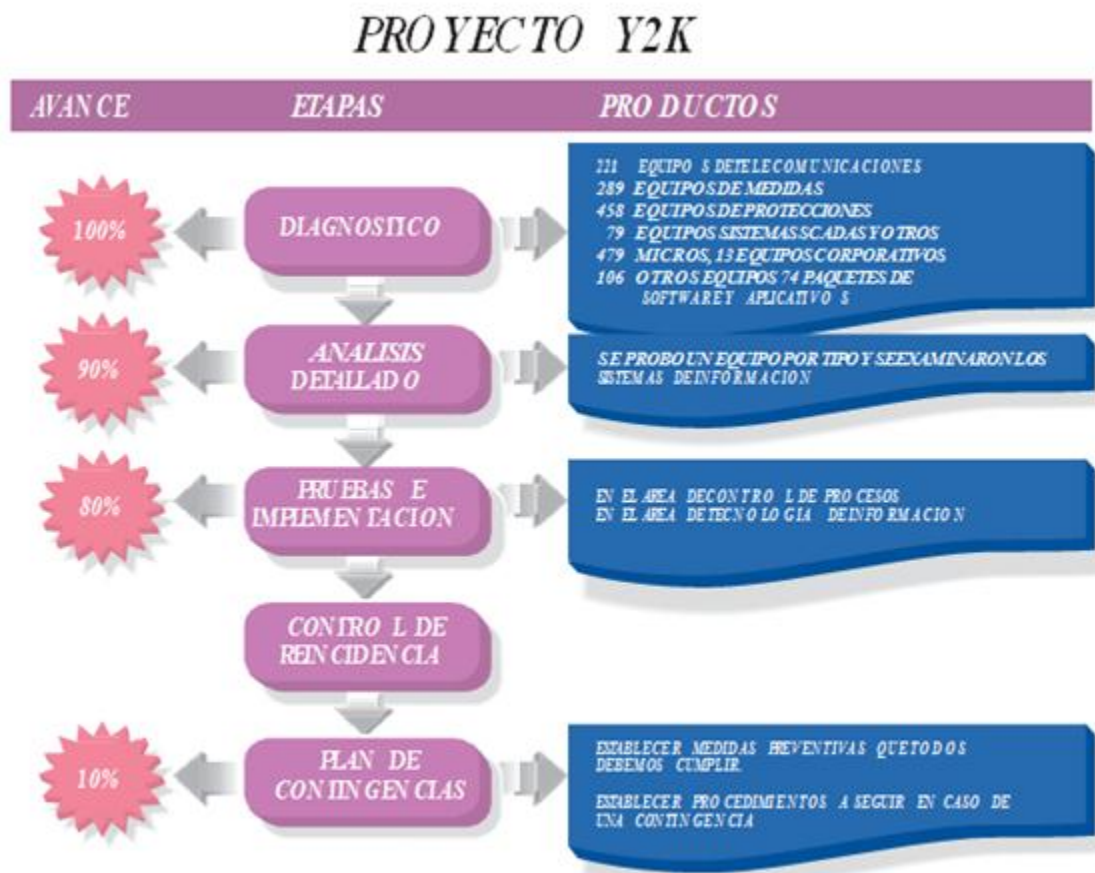
A mediados de año se creó la Gerencia de Planeación, Comercialización y Nuevos Negocios, con la responsabilidad de las negociaciones de energía en bloque, las relaciones corporativas con otras empresas del sector y entidades de regulación y la identificación, planeación y desarrollo de proyectos y nuevos negocios que fueran rentables para EPSA.

Simultáneamente, se creó la Dirección de Comunicaciones Corporativas como responsable del manejo de la imagen corporativa a nivel externo e interno, lo que fue también resultado del plan de los cien días.

También como resultante de este plan, el 16 y 17 de mayo se hizo la primera prueba de la facturación en sitio en zona urbana de Palmira. Este proceso fue pionero en Colombia y da muestra de lo novedoso de las actividades del Plan 100 días.

Dentro de los proyectos estratégicos realizados por EPSA en este año, se resalta la preparación para enfrentar el problema del año 2.000 mediante el Proyecto Y2K a través del cual se comenzó a verificar que los procesos y equipos de supervisión, control y sistemas automatizados en las áreas de Generación, Transmisión, Distribución, Telecomunicaciones, Comercialización y Administrativa cumplieran con los requerimientos de cambio de siglo, e implantando sus correspondientes soluciones en caso de no cumplirlos.

A diciembre 31 del 98, el avance de este proyecto era el siguiente:



ESQUEMA1. Proyecto Y2K (Fuente: Informe Anual 1998)

En este año inició también la implantación del sistema SAP mediante uno de los proyectos de mayor recordación en EPSA, denominado Proyecto PISIS, con lo que se buscó una visión panorámica de la información no sólo para simplificar el trabajo sino para el análisis del comportamiento del negocio a la hora de tomar las decisiones.

En cuanto a los aspectos sociales, desde comienzos de año EPSA vio la necesidad de acercarse a sus clientes creando vínculos que permitieran establecer relaciones de empatía con la comunidad. Para ello, se implementó un programa denominado La Brigada De La Luz, mediante el cual dos funcionarios de EPSA visitaron los 37 municipios en los que EPSA presta el servicio de energía y explicaron a sus fuerzas vivas y a la comunidad en general: 1) Asesoría Energética, educando a los clientes sobre el adecuado uso de la energía, 2) Presentación EPSA, resaltando

los beneficios de la presencia de EPSA en la región, y 3) Presentación de los programas especiales de EPSA. Adicionalmente, se resolvían preguntas puntuales sobre el servicio.

Para finalizar, EPSA reforzó la estrategia de comunicación con sus clientes lanzando la Línea Eléctrica, una línea gratuita 9800, con el fin de atender satisfactoriamente y de manera ágil las inquietudes, reclamos, solicitudes y reportes de daños de los clientes de EPSA.

3.4.1.2 Aspectos Técnicos

EPSA cerró el año con 1127 km de redes de alta tensión y 7056,7 kilómetros de redes de media tensión. La demanda máxima de potencia en el Valle fue de 967,5 MW.

Siendo 1998 un año que fue relativamente seco, especialmente en su primer semestre, las plantas de generación de EPSA, en conjunto con sus compras por contrato y a la bolsa de energía, atendieron sin problemas la demanda de energía eléctrica del mercado regional.

A pesar de las mencionadas condiciones hidrológicas derivadas del Fenómeno del Niño, la producción de las plantas del Valle de Cauca llegó a 2919 millones de kWh, es decir, 6.9% por encima de lo generado en 1997 (2731 millones de kWh). Este incremento en la producción se debió, por una parte, a la energía producida durante las pruebas de la planta Termovalle, que aportó 237 millones de kWh, y por otra, a mayores aportes de generación de la planta Alto Anchicayá por 167 millones de kWh, lo que compensó la baja generación de Salvajina y Calima.

PLANTAS	1997	1998	VAR %
	PRODUCCIÓN DE ENERGÍA (GWH)	PRODUCCIÓN DE ENERGÍA (GWH)	
Alto Anchicayá	1137	1304	14.7
Salvajina	995	758	-23.8
Calima	177	99	-44.1
Bajo Anchicayá	280	325	16.1
Rio Cali	7	9	30.0
Termoyumbo	42	58	38.1
Nima	36	35	-2.8
Incauca	57	94	64.9
Termovalle		237	
TOTAL EPSA	2731	2919	6.9

TABLA 13. Producción de energía 1998 (Fuente: Informe Anual 1998)

Se destaca en este año la entrada en operación del Proyecto Termovalle, iniciando en prueba en ciclo simple con 130 MW el día 9 de febrero. Esta planta se implementó con dos turbinas Westinghouse, una de gas con una capacidad de 130 MW y una de vapor con una capacidad de 69 MW que aprovecha el calor producido por la turbina de gas. Este proyecto fue construido mediante el esquema B.O.O con la firma Termovalle, cuyos mayores accionistas eran KMR de Estados Unidos y Marubeni del Japón, con suministro de gas contratado con Ecopetrol por 20 años.



FOTO13. Planta Termovalle (Cortesía de EPSA)

1998 fue un año de éxitos en relación con la operación y mantenimiento del sistema de generación de EPSA logrando imponer records en tiempos de ejecución, lo que se debió a la correcta planificación de los equipos y grupos de trabajo y a los resultados del programa de modernización de plantas. Entre los hechos a destacar en este campo, se tiene la significativa reducción del tiempo de cambio de las válvulas esféricas del Alto Anchicayá (18 días), el cambio en el transformador de potencia del Bajo Anchicayá, la alta disponibilidad alcanzada en Salvajina (98.99%) y, por primera vez, en sus más de 30 años de operación, el mantenimiento total ejecutado a la planta Calima. Todo lo anterior se tradujo en un incremento en la disponibilidad de las plantas.

En transmisión y distribución, EPSA realizó inversiones de capital por \$51 mil millones de pesos, principalmente en sistemas de transmisión y distribución, control de pérdidas de energía y en la nueva plataforma de información con la implantación del SAP. Estas inversiones se

encaminaron a lograr mejores niveles de competitividad, eficiencia, rentabilidad y crecimiento. Las obras más destacadas son la construcción y puesta en servicio de la Subestación San Marcos 230/115 V, 168 MVA y de las líneas de transmisión a 115 k V asociadas, la construcción de la Subestación La Unión 115/34.5 kV con 25 MVA y la línea de alimentación a 115 k V, la ampliación de la capacidad de transformación en las Subestaciones 115/13.2 kV de la ciudad de Buenaventura en 25 MVA. Adicionalmente, se efectuó una inversión de 6.162 millones de pesos en el sistema de media y baja tensión, donde se destacan la construcción y puesta en servicio de 3 Subestaciones 34.5/13.2 k V, la ampliación de la capacidad de 4 Subestaciones, la construcción de 154 kms de línea primaria, 280 kms de línea secundaria a 220 voltios y la instalación de 13.500 kVA en transformadores de distribución.



FOTO14. Subestación San Marcos (Cortesía de EPSA)

3.4.1.3 Aspectos Financieros

El activo total de EPSA fue de 2.047.314 millones de pesos, el pasivo de 669.434 millones de pesos y el patrimonio de 913.112 millones de pesos con un capital suscrito y pagado de 464.768 millones de pesos.

La rentabilidad sobre el activo fue de 1,91% y la rentabilidad sobre el patrimonio de 2,91%.

Durante 1.998 las cuentas por cobrar se redujeron en 20.1% en 1998 comparadas con las del 97. Las obligaciones financieras se redujeron en un 14.2%.

Las ventas netas por \$314.131.355 estuvieron 9.8% por encima de lo presupuestado y 8.1% por debajo de las cifras del año anterior en pesos constantes. En 1998 las ventas se redujeron en

el sector mayorista en 31.3% debido a que en el primer semestre del 97 hubo mayor energía disponible comparándolo con el primer semestre de 1998. En cuanto a las ventas en bolsa, también estuvieron en 1998 48.2% por debajo respecto al año anterior, debido al impacto del Fenómeno de El Niño sobre los precios, que fue mucho más agresivo en el segundo semestre del 97 que en el primer semestre del 98.

Igualmente se redujeron gastos tanto administrativos como de ventas en 26.1% y 36% respectivamente. Los costos se redujeron significativamente alcanzando 3.5% por debajo de lo presupuestado para el 98 y 28.4% por debajo de los resultados de 1997 en términos reales.

En el año de 1998 EPSA E.S.P. obtuvo así resultados sobresalientes comparados con otras industrias y sectores de la economía en Colombia, alcanzando una utilidad neta de \$39 mil millones de pesos que representan más del doble de las utilidades obtenidas en 1997.

3.4.2 Año 1.999

3.4.2.1 Aspectos Administrativos

1999 fue el año más difícil que haya vivido el país en materia económica en la segunda mitad del siglo, a lo que se sumó el problema de violencia. Como consecuencia, se presentó un descenso en la demanda anual por energía eléctrica del país superior al 5 por ciento, correlacionado con una caída del PIB de similares proporciones, y la demanda energética regional cayó en un 12 por ciento, hechos ambos sin precedentes en 50 años.

Como un hito a resaltar, el 1 de enero de 1.999 se constituyó la Fundación EPSA, una Organización No Gubernamental (ONG) desde la que se comenzaron a canalizar proyectos de responsabilidad social que contribuyeran a generar sinergia entre la comunidad y la compañía para el desarrollo sostenible. Casualmente, como consecuencia del terremoto que sufrió Armenia y ciudades del norte del Valle el día 25 de enero de 1.999, La Fundación EPSA se convirtió en líder en aportes al Fondo de Reconstrucción del Valle con una donación por \$150 millones de pesos, a la vez que adelantó proyectos en diferentes localidades del Valle e incluso del Cauca. A estos aportes se sumó el aporte de un día de salario de la mayoría de sus empleados, y apoyó con personal técnico y logística en la reconstrucción del sistema eléctrico de la ciudad de Armenia, facilitándose también equipos de comunicaciones operativas para su utilización en el Quindío.



FOTO15. Cuadrilla de EPSA en labores de reconstrucción (Cortesía de EPSA)

Durante 1999 se constituyó formalmente la Gerencia de Mercadeo y Ventas con un modelo de trabajo que al interior de EPSA orientó la cultura organizacional hacia el cliente; además, este modelo se tomó como ejemplo para otras compañías del Grupo en el ámbito latinoamericano. Este trabajo fue el resultado de la maduración de la filosofía corporativa de satisfacer a los clientes para lo cual se definieron cuatro objetivos básicos en 1999: orientación hacia el mercado, asegurar la lealtad del cliente, consolidar el liderazgo en el sector y participar en otros mercados. Una de sus primeras actividades fue realizar alianzas con compañías comercializadoras de electrodomésticos para permitir a los clientes mejorar su calidad de vida mediante la compra de electrodomésticos financiados a través de la factura de energía. Al comienzo del año 1999, se estructuró el portafolio de servicios para los clientes empresariales y se estructuró un grupo de profesionales como Ejecutivos de Cuenta.

Así, EPSA ofreció a sus clientes empresariales el Programa PORE para asesoría energética, OPTA de optimización de tarifas, MANRED para mantenimiento de redes internas y subestaciones, FIEE de financiación de equipos eléctricos, Universidad de la Energía, Serviciente, con los cuales contribuyó al mejoramiento de la productividad de los clientes, gracias a un manejo racional de los recursos energéticos.

A partir del 1 de abril, el Departamento de Telecomunicaciones pasó a formar parte de la Gerencia de Sistemas, pasándose a denominar Gerencia de Sistemas y Telecomunicaciones. En desarrollo de sus actividades, se ejecutó un plan de trabajo para la adaptación a corto plazo del Sistema de Información Comercial FENIX contribuyendo a mejorar esta herramienta comercial clave en la gestión de EPSA. Para ampliar la cobertura del sistema de facturación en sitio se

inició, en colaboración con la Gerencia Comercial y una firma local, el desarrollo de una solución abierta que mejorara la confiabilidad y soportabilidad de este sistema, reduciendo los riesgos de atraso y mejorando la calidad de la información.

Dentro de los proyectos estratégicos de EPSA se había iniciado en febrero de 1.998 el proyecto Y2K, el cual tuvo un resultado muy satisfactorio, dado que no hubo dificultades por el cambio de siglo.

En cuanto a aspectos logísticos, a finales del año, y después de 10 meses de negociación, EPSA vendió su parque automotor a la compañía Surenting de Medellín, logrando así beneficios financieros, como un canon de arrendamiento deducible de impuestos, un flujo de caja de 500 millones, además de ahorros en impuestos y seguros.

Para el desarrollo del potencial humano de la Compañía y sus capacidades, EPSA generó una nueva estrategia para el desarrollo, optimizando los recursos y cubriendo un mayor porcentaje de su personal. Esta nueva metodología se desarrolló a través de diplomados, cuya duración osciló entre 80 y 180 horas y contaron con la participación de consultores nacionales e internacionales. Para que el empleado pudiera obtener el título, debió realizar un trabajo de mejoramiento continuo o un nuevo proyecto para ser aplicado en EPSA.

Como resultado de este modelo, nació el Diplomado de Gerencia Estratégica de Mercadeo, orientado a desarrollar la cultura del servicio y atención al cliente y a cimentar los conceptos de mercadeo y ventas. También nació el Diplomado en Mantenimiento, el cual se enfocó hacia la utilización de herramientas de control de calidad, liderazgo y trabajo en equipo para las áreas de Transmisión y Distribución, Generación y Sistemas y Telecomunicaciones. También nació el proyecto Plan Excelencia de EPSA con el objetivo de que la propia gente de EPSA propusiera mejoras en los procesos, generándose 247 ideas, premiándose a los colaboradores con propuestas aceptadas con electrodomésticos y con la implementación de las mismas.

En este año se cumplió otro hito importante en la historia de EPSA, pues por primera vez el equipo humano de la empresa participó del logro económico alcanzado al superarse la meta del año 1998, obteniendo una bonificación que benefició a todos los empleados. Esta bonificación que marcó el inicio de la compensación fija y variable para los empleados y EPSA, significó en

el año 1.999 más de un 7% del ingreso anual y un cambio fundamental en la dinámica de la Organización.

En cuanto a la seguridad de los trabajadores, dados los niveles de accidentalidad que tenía EPSA con consecuencias incapacitantes, EPSA decidió iniciar a comienzos de año el Proyecto “0” Accidentes, el cual se planteó como meta el valor de cero para ser cumplida en el año 2.000.

Comunicaciones corporativas de EPSA creó el personaje Silvio Voltio dentro del programa La Brigada De La Luz en EPSA con el fin de enseñarle a la comunidad a través de 10 emisoras de radio y el canal regional Telepacífico cómo hacer un buen uso de la energía eléctrica, tratando también temas culturales, turísticos y sociales colaborando con el mejoramiento de la calidad de vida de todos los vallecaucanos.

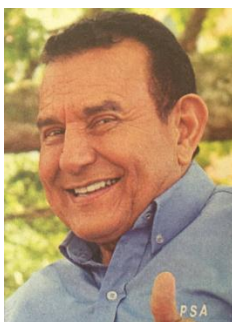


FOTO16. Silvio Voltio (Cortesía de EPSA)

Durante este año, cambió el lema de EPSA, el cual quedó como ENERGÍA POSITIVA:



FOTO 17. Logo y Eslogan EPSA (Cortesía de EPSA)

3.4.2.2 Aspectos Técnicos

Los días 10 y 11 de marzo y con la orientación de Houston Industries, EPSA formalizó un convenio de asistencia científica y tecnológica con la más prestigiosa institución en tecnología y desarrollo del sector eléctrico a nivel mundial, Electric Power Research Institute, EPRI, con sede en Palo Alto, California, con el fin de enfrentar los desafíos del nuevo milenio en el campo de la competencia, la satisfacción de necesidades de sus clientes y el trabajo en desarrollo sostenible.

En cuanto a la hidrología, después de pasado el fenómeno de El Niño ocurrido hasta el año 1998, en 1999 se vivió el fenómeno de La Niña caracterizado por condiciones muy húmedas en todo el territorio nacional, con porcentajes de hidrología sobre el promedio histórico de 109 por ciento a nivel nacional y 129 por ciento a nivel regional. Este fenómeno trajo como consecuencia un aumento considerable en las hidrologías y, por consiguiente, una reducción en los precios de la bolsa de energía. La producción de las plantas de EPSA y de sus filiales fue la siguiente:

PLANTAS	1998	1999	VAR %
	PRODUCCIÓN DE ENERGÍA (GWH)	PRODUCCIÓN DE ENERGÍA (GWH)	
Alto Anchicayá	1304	1301	-0.2
Salvajina	758	1419	87.2
Calima	99	246	248.5
Bajo Anchicayá	325	333	2.5
Rio Cali	9	13	44.4
Termoyumbo	58	2	-96.5
Nima	35	46	31.4
Incauca	94	94	0
Termovalle	237	14	-94.0
Providencia	-	3	-
CETSA	55	65	18.2
TOTAL EPSA	2974	3536	18.9

TABLA 14. Producción de energía 1999 (Fuente: Informe Anual 1999)

Es importante resaltar la alta producción de energía obtenida en las plantas Salvajina y Calima, que incrementaron su generación con respecto al año 1998 en 87.2 por ciento y 248.5 por ciento, respectivamente, a pesar de que sus vertimientos fueron considerables. También se destaca la entrada en operación de la cogeneración del Ingenio Providencia con una capacidad de 19.9 MW.

Las ventas netas en el mercado mayorista fueron de \$132.300 millones, superiores en un 48 por ciento a las ventas netas del año 1998. El precio promedio de venta de contratos de EPSA mostró un comportamiento superior en 5 por ciento al precio promedio de contratos en el Mercado Mayorista del país y un 34 por ciento por encima del precio promedio de bolsa. Se negociaron y firmaron cuatro contratos de venta de energía a futuro por 692 Gwh para los años 2001 y 2002.

Dadas las estrategias de mantenimiento implementadas, en 1999 se obtuvo un índice global de disponibilidad de las plantas del sistema de EPSA del 97.5 por ciento.

En cuanto a transmisión y distribución se realizaron en este año inversiones por \$31.000 millones para modernizar la infraestructura eléctrica, mejorar la calidad del servicio y disminuir las pérdidas técnicas. Estas inversiones, consistentes en mejoras las líneas de distribución, subestaciones, tres nuevos centros de control local en Palmira, Buga y Zarzal y la modernización el Centro Regional de Despacho, son la base del mejor servicio entregado a los clientes año tras año, lo que le permitió a EPSA consolidarse como la empresa eléctrica más moderna del Valle y como una de las más importantes del país por la calidad de su servicio.

Dentro de las inversiones también se construyó en un tiempo de seis meses y con una inversión de \$800 millones la nueva planta física para el laboratorio de medidores, con el fin de garantizar la calidad y confiabilidad en la medición de la energía de sus clientes.

3.4.2.3 Aspectos Financieros

Se cumplió en este año un hito histórico dado que Duff & Phelps de Colombia asignó por primera vez la calificación AAA (triple A) a la emisión de bonos de EPSA, lo cual significa emisiones con la más alta calidad crediticia y factores de riesgos prácticamente inexistentes, refleja la posición competitiva y comercial de la Empresa, el respaldo de los accionistas y la calidad de sus inversiones, contribuyendo, además, con una reducción en el costo promedio ponderado del capital empleado por la Compañía.

Los activos de EPSA ascendieron a \$2.193.132.2 millones, el pasivo ascendió a \$667.592.2 millones, el interés minoritario a \$6.332.4 millones y el patrimonio a \$1.519.207.6 millones.

El grupo consolidado EPSA, que incluía en este momento a CETSA y CHIDRAL, logró un incremento del 4.8 por ciento en sus ventas totales en pesos, debido principalmente al

significativo aumento en el volumen de energía vendida en el mercado mayorista y en el mercado no regulado. Las ventas pasaron de 1143 Gwh en 1998 a 1658 Gwh en 1999, con un crecimiento del 45 por ciento. Este comportamiento se debió, primordialmente, al fenómeno climático húmedo de La Niña que aumentó la cantidad de energía disponible en las plantas hidráulicas. También influyó la exitosa gestión comercial de la Compañía en la penetración de otros mercados, lo que contrarrestó la disminución del 11 por ciento en volumen en el mercado regulado que cayó de 1094 Gwh de 1998 a 968 Gwh en 1999.

El costo de la energía vendida, compuesto por el costo de las compras de energía a otros generadores y por los costos de producción de la energía generada por las plantas de EPSA, fue de \$171.787 millones en el año 1999, presentando una importante disminución del 7 por ciento, a pesar del mayor costo que implicó el pago del Cargo Fijo por Capacidad al propietario de la planta Termovalle. Esta planta entró a operación a finales de 1998 con un costo de sólo \$7.950 millones en ese año que pasó a ser de \$39.987 millones durante 1999. Sin embargo, la Compañía redujo sus compras de energía con respecto a 1998 en \$29.485 millones, debido al menor precio de los mayores excedentes de energía disponible y disminuyó sus costos de producción en un 24.3 por ciento, que representaron un ahorro de \$26.482 millones.

La utilidad neta del ejercicio ascendió a \$51.533,4 millones de pesos.

3.4.3 Año 2.000

3.4.3.1 Aspectos Administrativos

La llegada del Grupo Unión Fenosa a EPSA en diciembre del año 2.000 constituyó un hito importante para la historia de la Compañía, que enriqueció así la trayectoria de logros obtenidos por la Empresa durante sus seis años de existencia. Con inversiones en más de 40 países de Europa del Este, Sudeste Asiático, África, Norteamérica e Iberoamérica, el arribo de Unión Fenosa a Colombia representó una gran oportunidad y un voto de confianza en el futuro del país y de EPSA.

Durante este año, el sector eléctrico fue objeto de múltiples atentados terroristas que afectaron significativamente los precios de la energía, encareciendo la cuenta de electricidad de los hogares colombianos en más de \$900,000 millones. Esto afectó dramáticamente a las empresas distribuidoras que vieron reducidos sus márgenes brutos y la disminución de su flujo de caja. A pesar de esto, EPSA pudo garantizar la continuidad del suministro y la entrada en operación de

nuevos clientes, con la excepción del atentado que dejó a Buenaventura sin energía por siete días.

EPSA realizó una evaluación del primer ciclo de planeación estratégica 1.995 – 2.000 para lo que se identificaron los siguientes logros:

- La empresa cumplió las metas más importantes que se fijó, a pesar de la crisis económica y la inseguridad, destacándose el EBITDA, el índice de pérdidas, el índice de satisfacción del cliente y el índice de disponibilidad de plantas.
- La empresa mantuvo una estructura flexible.
- El clima organizacional evolucionó favorablemente, pasando del 76% en 1.996 a 80% en 1.999
- Se logró la certificación del Laboratorio de Medidores.
- Se concretó la compra de la Compañía de Electricidad de Tuluá y la totalidad de Energizar.
- Se desarrollaron con éxito múltiples proyectos.
- Se creó la Fundación EPSA para apoyar el desarrollo social de la región.
- Se reconoció a la empresa mediante la encuesta de imagen y satisfacción de clientes, evolucionando del 79% en 1.997 a 94% en 1.999

Complementaria a la evaluación anterior, se definieron para EPSA la nueva misión y visión, las cuales quedaron así:

Misión

Somos un grupo empresarial, que basado en el conocimiento, anticipa necesidades y ofrece soluciones integrales a los clientes del mercado de energía en Colombia, generando valor económico para ellos y para el Grupo, con responsabilidad social.

Visión

En el año 2005 las empresas del Grupo EPSA serán reconocidas como líderes del sector empresarial colombiano, por proveer soluciones integrales a sus clientes.

Durante el 2000, para realizar el seguimiento a los principales proyectos e indicadores estratégicos y de gestión corporativos, que garantizan el cumplimiento de la Misión y el logro de la Visión, se adoptó la metodología Balanced Scorecard, BSC, herramienta metodológica que se empleó para la construcción del plan estratégico y permitió a la organización la alineación de los recursos y energías con las estrategias que se quieren conseguir. Para realizar su seguimiento, se implementó la herramienta de sistemas Strategos, lo que permitió monitorear el grado de avance de los objetivos estratégicos y el cumplimiento de la metas de corto, mediano y largo plazo.

En cuanto a la estructura organizacional, en el año 2.000 se creó la Vicepresidencia de Operaciones con el fin de definir los planes y programas operacionales, con objetivos y metas definidas, y estar al frente del logro de las mismas. De esta Vicepresidencia dependieron los negocios relacionados con: la producción y comercialización de energía en grandes bloques a través de la Gerencia de Generación; la comercialización de energía entre clientes empresariales, actividad a cargo de la Gerencia de Mercadeo y Clientes Empresariales; las relaciones con el usuario final y el manejo de los servicios que a este se le deben prestar, tarea a cargo de la Gerencia del Cliente; y por último, los negocios relacionados con la operación de la red, el manejo de las relaciones con comercializadores y otros operadores de Red, a cargo de la Gerencia de Transmisión y Distribución.



ESQUEMA 2. Estructura de Servicio al cliente. (Fuente: Informe Anual 2000)

Así mismo, con el fin de orientar a EPSA hacia servir mejor a los clientes, se reestructuró la Gerencia Comercial, que pasó a llamarse Gerencia del Cliente. Dado el éxito de la Gerencia Pacífico, que se había creado a comienzos del año 1.999 se decidió también organizar la gerencia por regiones, nombrando en cada una de ellas un gerente regional, integrando responsabilidades de ventas, atención al cliente, nuevos proyectos, pérdidas, cartera, mantenimiento de redes y subestaciones de distribución, atención a daños y reclamos configurándose una administración de estilo matricial, con direccionamiento funcional desde la sede principal de EPSA. Adicionalmente, el día 4 de julio del año 2.000 inició operaciones la sede comercial de EPSA en la ciudad de Bogotá, una oficina ubicada en el Parque de la 93 y mediante la cual se atendieron los clientes de la compañía en esta ciudad y de los municipios de Cundinamarca, así como de Fresno, Florencia y Villavicencio.

Como parte de su función social y como parte de las celebraciones del quinto aniversario, EPSA implementó desde el mes de enero el Día con Energía Positiva, actividad mediante la cual un grupo voluntario de empleados de EPSA embellecieron en varios domingos el parque principal en 9 municipios; adicional a esta jornada se brindó en estos municipios una presentación de Incolballet, con el agradecimiento de parte de los alcaldes, así como de los representantes de las instituciones cívicas y la comunidad en general.

En cuanto al desarrollo de los colaboradores, en este año se implementaron capacitaciones fortaleciendo las habilidades y conocimientos requeridos, lo que significó una inversión de \$378.475.762. Igualmente durante el 2000 se invirtió la suma de \$51.651.648 en beneficios educativos. La Compañía reconoció a la familia como agente generador de cultura, valorando así su importante gestión en la toma de conciencia e identificación con los principios y valores corporativos, brindando unas mejores condiciones de vida a través de programas educativos, actividades recreativas y auxilios especiales para un total de 6,110 beneficios otorgados, que le representaron a la Compañía una inversión de \$640.063.017

La Compañía en el 2000 terminó labores con una planta de personal de 657 empleados altamente calificados. EPSA generó oportunidades de trabajo aportando al mejoramiento de las condiciones de vida de las familias del Valle del Cauca.

3.4.3.2 Aspectos Técnicos

EPSA fue víctima de varios atentados a su infraestructura. El día 23 de mayo fue destruida la sala de control y averiadas las cuatro máquinas de generación de la Planta Bajo Anchicayá. Para resaltar que aunque se estimó un tiempo de reparación de seis meses, en tan sólo un mes se logró que la planta reiniciara la generación de energía.

Un día después al atentado a la planta del Bajo Anchicayá, EPSA fue objeto de otro atentado, esta vez en la línea a 115 kV que alimenta a Buenaventura; sólo hasta el día 30 de mayo, y después del aseguramiento de la zona por parte del ejército nacional, fue posible acceder al sitio de la torre, lográndose restablecer el servicio un día después.

Como consecuencia del fenómeno de la niña, el año 2000 se caracterizó como climáticamente húmedo. Este fenómeno que se inició a finales de 1998 y continuo durante buena parte del año 2000 ha producido caudales superiores al promedio anual histórico en todo el territorio nacional.

Acorde con lo anterior, el Valle del Cauca presentó en el año 2000 en los ríos Cauca, Calima y Anchicayá, que nutren las principales centrales hidroeléctricas de EPSA, un nivel de caudal promedio ponderado conjunto de aproximadamente 113 por ciento, con respecto a la media histórica. Este comportamiento sostuvo una alta producción hidráulica.

PLANTAS	1999	2000	Capacidad (MW)
	PRODUCCIÓN DE ENERGÍA (GWH)	PRODUCCIÓN DE ENERGÍA (GWH)	
Alto Anchicayá	1301	1404	365
Salvajina	1419	1381	285
Calima	246	252	120
Bajo Anchicayá	333	332	74
Rio Cali	13	15	1.8
Termoyumbo	2	3	33
Nima	46	44	6.7
Termovalle	14	76	200
Cogeneración	97	97	10.9
CETSA	65	84	15.4
TOTAL EPSA	3536	3688	1111.8

TABLA 15. Producción de energía 2000 (Fuente: Informe Anual 2000)

De los 3,688 GWh disponibles en el año 2000 para comercializar en el Mercado Mayorista, el 64 por ciento fueron vendidos por EPSA en contratos de largo plazo a clientes de todo el país,

especialmente a los ubicados en el Valle del Cauca, Antioquia y Bogotá. El 36 por ciento restante, fueron comercializados en la Bolsa de Energía. Los ingresos netos totales correspondientes a este mercado fueron de \$153,530 millones, lo que representa un incremento del 17 por ciento con respecto a los ingresos de 1999.

La disponibilidad para operar las plantas de generación de EPSA se mantuvo en sus niveles óptimos de gestión. En el año 2000 alcanzó un índice global de 96.4 por ciento, superando la meta que se había programado del 95.7 por ciento.

Con el fin de mejorar el servicio y la oferta de energía a los clientes, se construyeron las subestaciones "La Dolores" (34.5/13.2 Kv 5 MVA) en Palmira y "Darién" (34.5/13.2 K) en el municipio de Calima-Darién. Igualmente, para apoyar el programa de reducción de pérdidas técnicas y no técnicas de EPSA, mejorar la calidad y continuidad del servicio, disminuir los gastos de mantenimiento y mejorar la posibilidad de atender nuevos usuarios, se invirtieron 800 millones de pesos en la construcción y reforma de redes primarias y secundarias.

3.4.3.3 Aspectos Financieros

La Empresa fue calificada por segunda vez con un índice de crédito Triple A (AAA) por parte de la calificadora de riesgos Duff & Phelps, lo que permitió emitir bonos por \$330,000 millones, los cuales fueron colocados de forma exitosa en un tiempo récord en el naciente mercado de capitales en Colombia. Gracias a esta operación, la Compañía devolvió a sus accionistas una parte del capital aportado por ellos e incrementó su nivel de endeudamiento al 28 por ciento, haciendo más eficiente su estructura financiera.

El activo total ascendió a \$2.457.596.8 millones, el pasivo a 729.835,1 millones, un interés minoritario de 6.757,8 millones y un patrimonio de 1.721.003,9 millones.

El 30 de noviembre de 2000, EPSA incorporó en su patrimonio los bienes y derechos que poseía CHIDRAL S.A. Con la integración operativa, económica, administrativa, financiera y de esfuerzos, por medio de la fusión de EPSA y CHIDRAL, se fortaleció la posición que tenía EPSA en el mercado, lo que produciría resultados favorables a las sociedades, a los accionistas y a la comunidad, por las economías de escala, mayores eficiencias y sinergia a obtenerse.

Las ventas totales del Grupo EPSA en el año 2000 fueron de \$425,648 millones. Estuvieron un 16.5 por ciento por encima de las del año 1999, debido principalmente al crecimiento en las

ventas en bolsa y en el mercado no regulado. Los gastos de producción, ventas y administración ascendieron a \$161,464 millones, presentando un incremento del 15 por ciento con respecto al año anterior, debido a mayores costos por mantenimiento de redes y líneas por daños efectuados en la infraestructura eléctrica y por amortización de activos diferidos. Como resultado de lo anterior la utilidad operacional disminuyó un 13.5 por ciento, pasando de \$103,172 millones a \$89,232 millones, obteniéndose un margen operacional del 21 por ciento con respecto a las ventas.

3.5 PERÍODO 2.001 – 2.009

3.5.1 Año 2.001

3.5.1.1 Aspectos Administrativos

En este año se completó el primer año de la llegada de UNION FENOSA lo que le permitió a EPSA entrar en un nuevo ciclo de progreso, potenciando los logros y fortalezas desarrollados en el pasado con el músculo financiero, la capacidad de gestión, el liderazgo y el conocimiento de un grupo de clase mundial.

Al interior de EPSA se vivió un proceso de cambio permanente orientado a convertirse en una organización que aprende. Como consecuencia hubo una construcción de capital humano, base de los logros de la organización en su corta historia. Fue así como varios grupos de colaboradores de EPSA asistieron durante tres meses al Curso Superior de Negocio de Generación o al Curso Superior de Negocio de Distribución, mediante el cual el nuevo inversionista transmitía su estrategia de gestión administrativa, operativa y comercial de estos negocios.

El Grupo Unión Fenosa identificó en este primer año que los funcionarios que habían soportado el crecimiento de EPSA podían ayudarle a gestionar las empresas de la Costa Atlántica, Electrocosta y Electricaribe; fue así como un grupo de más de 50 colaboradores, encabezados por el presidente, fueron designados para poner su talento al servicio del grupo desde comienzos del año.

El Grupo Unión Fenosa implantó el Premio Innowatio, con un propósito muy similar al Plan Excelencia creado por EPSA en 1.999, razón por la cual le dio paso.

En cuanto a la estrategia corporativa, fue nuevamente modificada la visión quedando así:

En el año 2005 las empresas del Grupo EPSA serán reconocidas como líderes del sector empresarial colombiano, por proveer soluciones integrales a sus clientes.

Justamente en la línea de soluciones integrales a sus clientes, el día 29 de marzo EPSA lanzó su nuevo servicio Electricistas Certificados, con el fin de que los clientes pudieran consultar una base de datos con la información de los electricistas capacitados por la compañía.

Adicionalmente, el 19 de septiembre se creó la Caravana de la Energía en la que EPSA premió a los usuarios al día con el pago del servicio de energía con televisores, neveras, equipos de sonido, grabadoras, planchas, hornos y licuadoras.

Uno de los temas en los que se trabajó más intensamente en el Área de Comercialización fue la gestión de cartera. Ante la problemática de la deuda oficial EPSA realizó una labor minuciosa de control y recuperación de ésta, firmándose acuerdos de pago por más de \$1.894 millones con los municipios de Candelaria, El Dovio, Florida, Obando, La Cumbre, Restrepo, Trujillo y Vives, logrando el reconocimiento de las deudas, incluso de vigencias de administraciones anteriores, y la financiación de éstas en beneficio de la Compañía sin el deterioro de las relaciones con las administraciones municipales. De otro lado, durante el año se sostuvo un promedio de recaudo de \$14.492 millones, superando en 15% el promedio del año 2000. Así mismo, la rotación promedio de cartera mejoró frente al año 2000 pasando de 77 a 71 días y se logró una efectividad del recaudo promedio del 99%.

En cuanto a la gestión ambiental, EPSA continuó con el cumplimiento del imperativo estratégico de responsabilidad ambiental como un principio rector de las actividades de la Compañía. Durante el año 2001 se realizaron la gestión ambiental y las interventorías ambientales a nuevos proyectos de transmisión y distribución, con el propósito de garantizar el cumplimiento de las normas ambientales, las obligaciones impuestas por las licencias y los permisos otorgados por las diferentes autoridades. También EPSA obtuvo las normas de gestión y manejo de equipos con aceite dieléctrico y comercialización de los no contaminados con PCB's. Igualmente, se inició un programa de análisis fisicoquímico continuado para detectar equipos contaminados por PCB's, estableciéndose que menos del 10% de los equipos de distribución presentan contaminación, pero en grados muy bajos.

En cuanto a la gestión social, EPSA continuó con su exitoso programa del Día con Energía Positiva que en el 2001 recuperó cinco parques en Palmira, Candelaria, Calima - El Darién,

Obando y La Unión. En esta oportunidad se contó con la participación de casi 500 colaboradores en las actividades de recuperación y embellecimiento de los parques. A su vez, la Noche de las Luces, espectáculo de juegos pirotécnicos en época de navidad, cumplió con éxito su cuarto año regalando alegría a más de 60 mil clientes. Este año EPSA complementó este espectáculo con la música de Mariano Cívico y un espectáculo de humor en Palmira, Buenaventura, Buga y Zarzal.

Por otro lado, en los canales de comunicación con el cliente se intensificó el uso de la Línea Eléctrica, atendiéndose alrededor de 30 mil llamadas al mes manteniendo los estándares de calidad establecidos. Igualmente, se utilizó la infraestructura y equipo humano para realizar sondeos y encuestas de opinión preguntándole a los clientes diversos aspectos de los programas y servicios de la Compañía.

3.5.1.2 Aspectos Técnicos

El año 2001 se catalogó hidrológicamente como semiseco, es decir, con caudales que estuvieron moderadamente por debajo de los promedios históricos (88%). Consecuentemente con este comportamiento de la hidrología y siendo EPSA un sistema primordialmente hidráulico, la producción de energía disminuyó en relación con la presentada en el 2000, año en el cual las condiciones fueron húmedas, lo que ocasionó una reducción del precio de bolsa en el año:



ESQUEMA 3. Evolución de los precios de la energía en el 2001 (Fuente: Informe Anual 2001)

En efecto, en el 2001 la producción total de EPSA, térmica más hidráulica (2.863 GWh) incluyendo las compras a cogeneradores y la producción de Termovalle, disminuyó en un 22% con relación a la producción del año 2000 (3.688 GWh). Respecto al comportamiento de sus

componentes se observó que, por una parte, la producción hidráulica disminuyó en 28% y, por otra, la producción térmica aumentó en 88% durante el período 2000-2001.

PLANTAS	2000	2001	Capacidad (MW)
	PRODUCCIÓN DE ENERGÍA (GWH)	PRODUCCIÓN DE ENERGÍA (GWH)	
Alto Anchicayá	1404	1351	365
Salvajina	1381	623	285
Calima	252	136	120
Bajo Anchicayá	332	315	74
Rio Cali	15	12	1.8
Termoyumbo	3	11	33
Nima	44	34	6.7
Termovalle	76	227	210
Cogeneracion	97	92	10.9
CETSA	84	62	15.4
TOTAL EPSA	3688	2863	1.121.8

TABLA 16. Producción de energía 2001 (Fuente: Informe Anual 2001)

En el año 2001 EPSA vendió en el Mercado de Energía Mayorista un total de 2.880 GWh que se colocaron en contratos de largo plazo con empresas comercializadoras del país y en la Bolsa de Energía. Este total de ventas provino de la energía producida en las plantas de EPSA, de la gestión de compra de energía a otras empresas en contratos de largo plazo para el negocio de “Trading”, de la energía comprada para el cubrimiento del riesgo y de la compra en la Bolsa de Energía. Como producto de la gestión de la Empresa en el Mercado de Energía Mayorista, los ingresos netos obtenidos por EPSA en el año 2001 por transacciones en este mercado fueron superiores en 17% a los ingresos netos del año 2000.

3.5.1.3 Aspectos Financieros

En diciembre de 2001 la reconocida firma calificadora de riesgo DUFF & PHELPS ratificó la calificación AAA (triple A) a la emisión de bonos ordinarios que efectuó la Compañía, lo que corresponde a la más alta calidad crediticia, y reflejó la excelente posición competitiva y comercial de la Empresa, además de los niveles adecuados de manejo de la cobertura de la deuda y el riesgo cambiario. Para EPSA, esta calificación era su mejor carta de presentación ante las entidades financieras permitiéndole financiar oportunamente y con mejores costos las necesidades de flujo de efectivo.

El activo total fue de \$2.396.484,0 millones, el pasivo de \$731.696,3 millones, un interés minoritario de 12.255,8 millones y un patrimonio de \$1.652.531,9 millones.

El nivel de endeudamiento de la Compañía del 30% se mantuvo igual al del año 2000, pero el costo financiero se redujo en un 5% pasando del 19.1% al 14.2% debido a la gestión de Tesorería en la renegociación de tasas, a la disminución gradual de la DTF durante el año 2001 y al comportamiento de la tasa de devaluación. En el año 2001, como beneficio de la operación de la fusión con CHIDRAL realizada en el 2000, las pérdidas acumuladas de esta empresa fueron fiscalmente deducidas por EPSA, de tal manera que se recibieron Títulos de Devolución de Impuestos por parte de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) del orden de \$16.900 millones.

El EBITDA de la Compañía creció en 16.54%. Este comportamiento, reflejó el esfuerzo de la Empresa por mejorar la eficiencia operacional del negocio, enfocando su gestión al crecimiento de los ingresos operacionales a un ritmo superior al de los costos y gastos de funcionamiento. Los gastos financieros se redujeron en un 25.5% debido a que la Compañía redujo su financiamiento neto en \$21.500 millones, acompañado por una tasa de devaluación del 2.8% que implicó una significativa disminución en la diferencia en cambio.

En el año 2001, las utilidades netas del grupo EPSA se incrementaron en 102.22%. A pesar de la crítica situación económica del año anterior el hecho de que EPSA generara utilidades netas de \$55.999 millones, superando ampliamente los \$27.690 millones del año 2000, resalta la eficiente gestión de la administración en el manejo operacional y financiero de la Compañía.

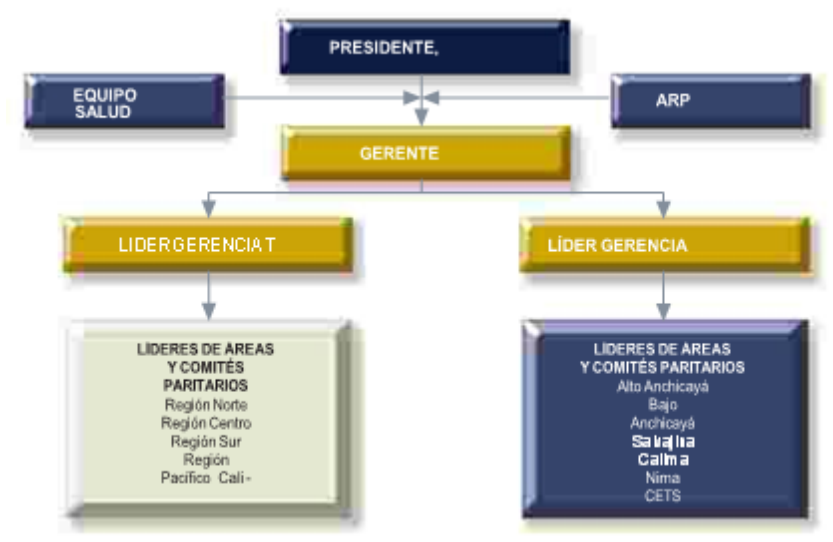
3.5.2 Año 2.002

3.5.2.1 Aspectos Administrativos

Durante el año 2002 diferentes situaciones intervinieron en el desarrollo de la operación de la Empresa. La crisis empresarial a nivel mundial, los coletazos de los atentados del 11 de septiembre de 2001, la inesperada y fuerte devaluación y la difícil situación socio-económica del país, afectó directa o indirectamente en aspectos como el aumento de la deuda en dólares, el incremento en las pólizas de seguros y la limitación de recursos para hacer nuevas inversiones.

Durante el año 2002, EPSA se constituyó en la única empresa a nivel nacional que logró conformar un Equipo Gestor del Modelo Cero Accidentes. Este equipo integrado por 90

participantes de los Comités Paritarios y supervisores, se conformó por colaboradores que se destacaban por cualidades como el compromiso, entusiasmo, creatividad y recursividad.



ESQUEMA 4. Equipo Gestor Modelo Cero Accidentes (Fuente: Informe Anual 2002)

El año 2002 fue el último año de vigencia del período tarifario de los cargos para el negocio de subtransmisión y distribución que había iniciado en 1998. Por tal motivo, buena parte de los esfuerzos del área de negocio estuvieron dirigidos a preparar los estudios de cargos por uso de la red de transmisión y distribución de EPSA (y de la Compañía de Electricidad de Tuluá), de acuerdo con los lineamientos de la Resolución CREG 082 de 2002.

En los ocho años de su existencia, EPSA ha tenido como referente de éxito la importancia del cliente. En el año 2002 alcanzó una cifra de ISE (Índice de Satisfacción del Cliente EPSA) de 78.5%. Este indicador colocó a EPSA en niveles muy importantes para una empresa de servicios públicos y la motivó a mejorar la calidad de la energía como elemento básico para la calidad de vida y el desarrollo de la región. Desde 1999 se venía trabajando en el mejoramiento continuo de cada uno de los procesos y programas que impactaban directamente a los clientes de EPSA. Es así, como el aporte de cada una de las áreas, sumado a los programas que agregaron valor social al producto, hicieron de EPSA una empresa bien calificada por sus clientes.

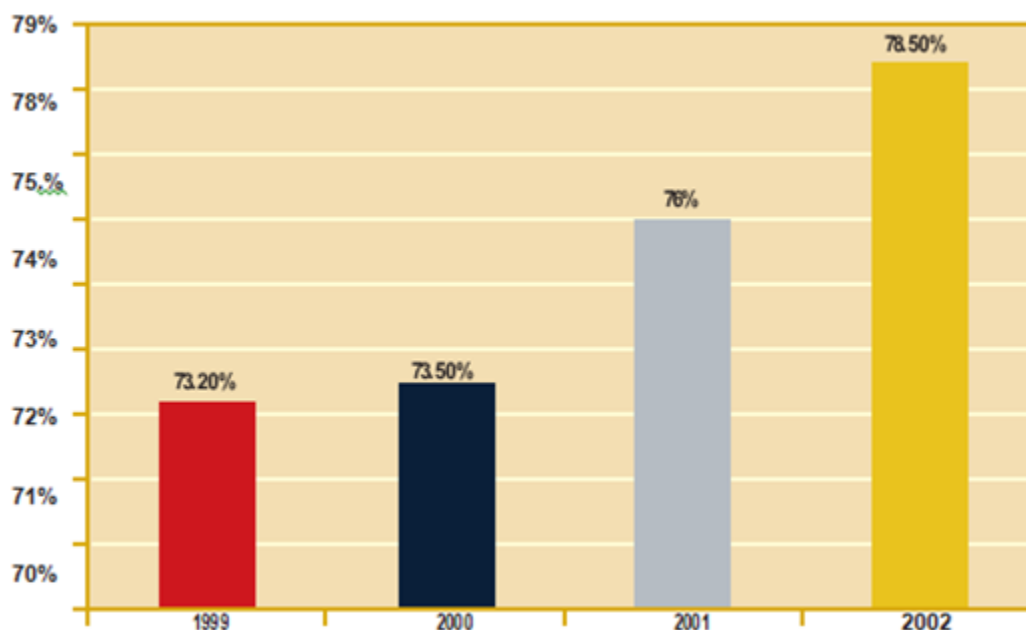


TABLA 17. Evolución del índice de satisfacción del cliente EPSA (Fuente: Informe Anual 2002)

Buscando mejorar y diversificar los ingresos de EPSA, en 2002 se lanzó una nueva línea de servicios para el mercado empresarial y el comercio. MULTISERVICIOS agrupó el anterior Portafolio de Servicios y vinculó otros nuevos para conformar un grupo de once productos. Esta línea de negocio le agregó a la Empresa ingresos por \$2,683 millones.

El recaudo de EPSA presentó durante el año 2002 un comportamiento positivo al obtener un acumulado año de 102%. Es importante destacar los resultados de la Región Pacífico, en la cual a pesar de tener un desempleo del orden del 60% como lo registran las estadísticas, el recaudo alcanzó el 100%.

En aspectos ambientales es importante destacar la vinculación de EPSA al gran proyecto de ciudad Jardín Botánico de Cali, el cual se construiría en los terrenos de las plantas Río Cali I y II, por lo cual EPSA cedió en comodato estos terrenos a la Fundación Jardín Botánico para la realización de este proyecto ecoturístico y educativo. Esta obra vinculó a entidades de la región como la Universidad Autónoma de Occidente, la CVC y el Ministerio del Medio Ambiente.

En 2002 se puso en marcha el plan de comunicación interna, atendiendo al diagnóstico realizado a finales de 2001. El trabajo se concentró en el enfoque y mejoramiento de los canales

de comunicación, tales como la revista, intranet y carteleros, adaptándose su diseño al estilo gráfico de UNION FENOSA. En cuanto a contenido, se hizo énfasis en los valores y el seguimiento al plan estratégico. Se le dio un espacio permanente e importante a las regiones, a la Compañía de Electricidad de Tuluá y a la Fundación EPSA.

En la medición del clima laboral del año 2002 se obtuvo una participación del 85% de los colaboradores. La medición se centró en la evaluación de seis factores: Claridad Organizacional, Procesos, Trabajo en Equipo, Comunicación, Sentido de pertenencia y Liderazgo. Se enfatizó en el liderazgo por el impacto que éste tiene en la percepción de los colaboradores. El resultado arrojó un clima laboral positivo para EPSA con una valoración del 81.6%, similar al resultado de la medición anterior de 81.9%.

3.5.2.2 Aspectos Técnicos

La generación de energía en las plantas de EPSA en el año 2002, fue muy similar a la del año anterior. En efecto, en 2002 la producción total alcanzó 2,860 GWh contra 2,863 GWh en 2001. De los 2,860 GWh producidos, 2,544 GWh fueron generados en las plantas hidráulicas y el resto, 316 GWh, en plantas térmicas. Esto representa un crecimiento en la producción hidráulica de 2002, con relación a 2001, de 4.4%, y un decrecimiento en la generación térmica de 43%.

PLANTAS	2001	2002	Capacidad (MW)
	PRODUCCIÓN DE ENERGÍA (GWH)	PRODUCCIÓN DE ENERGÍA (GWH)	
Alto Anchicayá	1351	1253	365
Salvajina	623	822	285
Calima	136	120	120
Bajo Anchicayá	315	338	74
Rio Cali	12	11	1.8
Termoyumbo	11	0	0
Nima I y II	34	35	6.7
Termovalle	227	123	210
Cogeneración	92	97	10.9
CETSA	62	61	15.4
TOTAL EPSA	2863	2860	1.088.8

TABLA 18. Producción de energía 2002 (Fuente: Informe Anual 2002)

El balance de las ventas del Mercado Mayorista para el año 2002, arrojó como resultado la venta de 3,192 GWh que se colocaron en contratos de largo plazo con empresas comercializadoras del país y en la Bolsa de Energía.

El negocio de la Bolsa de Energía, que incluyó los ingresos por ventas de energía en la bolsa, los ingresos por restricciones y los ingresos por ventas de servicios de regulación de frecuencia (AGC), representó para EPSA el 22% de sus ingresos totales.

El Plan de Mantenimiento Centrado en Confiabilidad RCM, ejecutado en 2002, contribuyó a garantizar el suministro de energía a los clientes a costos de producción razonables y a mantener la disponibilidad de generación de las plantas. Como consecuencia de este ejercicio, la disponibilidad de las plantas alcanzada en 2002 fue 97.75%, cifra que representa un notable incremento frente a la meta fijada para el año de 96%. El Plan hizo una contribución económica importante, ya que además de mantener estables los niveles de generación, mejoró la disponibilidad de las plantas, contribuyendo a incrementar los ingresos provenientes del cargo por capacidad que paga el Sistema Interconectado a las plantas que le brindan respaldo.

En cumplimiento de su plan estratégico, EPSA realizó inversiones por un valor total de \$40,761 millones. El 42% de la inversión se destinó a subestaciones, líneas y redes de transmisión y distribución, como reformas de las redes urbanas de los municipios de Jamundí, Buga y Roldanillo y el 58% restante se destinó principalmente a proyectos de reducción de pérdidas y al fortalecimiento de la infraestructura informática y de telecomunicaciones. Estas inversiones se encaminaron a brindar un mejor servicio a los usuarios finales y a mantener la confiabilidad y continuidad del servicio de energía eléctrica. Se destaca el desarrollo del trabajo en equipo mediante el cual se logró el mejoramiento de los procesos de mantenimiento y las técnicas de trabajo en redes energizadas con la consecución de grúas aisladas. Además, se trabajó en la implementación del plan de calidad y de mantenimiento de acuerdo con la filosofía de UNION FENOSA para redes y subestaciones, en el cambio de estrategia operativa en la atención de daños en el sector de red de alta tensión y en la consolidación de las bases de datos del Sistema de Información Geográfico.

En cuanto a la estrategia para lograr una mayor eficiencia en la reducción del Índice de Pérdidas, se optó por dividir el Sistema de Distribución de Energía en bolsas / circuitos. Esto

permitió direccionar los programas, optimizando los recursos en aquellas bolsas con un alto índice de pérdidas y alta recuperación de energía, lográndose la disminución del índice.

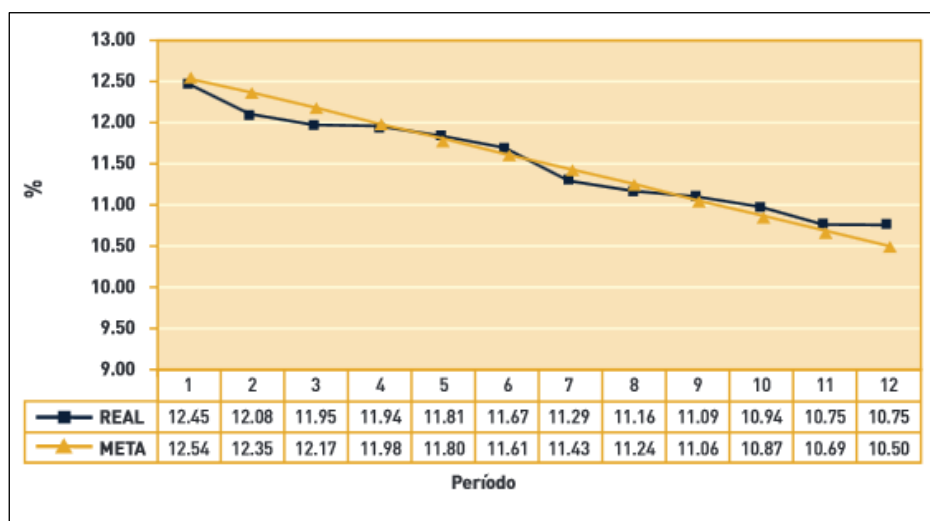


TABLA 19. Evolución del índice de pérdidas de Energía total (Fuente: Informe Anual 2002)

3.5.2.3 Aspectos Financieros

Nuevamente la reconocida firma calificadora de riesgo DUFF & PHELPS ratificó la calificación AAA (triple A) a la emisión de bonos ordinarios.

El activo de EPSA ascendió a \$2.453.107,6 millones, el pasivo fue de \$705.564,0 millones, el interés minoritario de \$12.755,4 millones y un patrimonio de \$1.734.788,1 millones.

Dentro de un entorno macroeconómico difícil con una devaluación del 25.04%, más de diez puntos por encima de la meta esperada por el gobierno; una inflación del 6.99%, casi un punto por encima de la meta y un crecimiento económico de apenas un 1.65%, el beneficio operacional de la Empresa ascendió a \$121,096 millones, cifra superior en un 10% a la obtenida en el año 2001. El BITDA de la Empresa creció en 13.44 % producto de la eficiencia en la operación del negocio y control del gasto. La compra / venta de energía, fue superior en 11.5%, lo que en términos reales significa un crecimiento del 4.3%; y el comportamiento de los gastos de funcionamiento decreció en términos reales -2.54%.

La utilidad neta del ejercicio fue de \$49.545,5 millones.

3.5.3 Año 2.003

3.5.3.1 Aspectos Administrativos

El ejercicio del año 2003 se desarrolló en medio de un entorno económico de visible recuperación, con un crecimiento del PIB nacional por encima del 3.5% y regional del 2%, un incremento de la demanda de energía del 3% y un descenso del déficit fiscal. Además, una tasa de inflación baja y una devaluación favorable para la deuda en dólares.

Simultáneamente, los mercados financieros cerraron el año con importantes valorizaciones que eran reflejo de la mayor confianza de los inversionistas en el país y en las finanzas del Gobierno. La estabilidad de la tasa de interés fue sorprendente. El cierre de la DTF en 7.92% E.A. en 2003, 0.22% por encima del cierre de 2002, presentó un panorama que incentivó la reactivación del consumo del crédito, y por ende, el de la inversión.

La misión y visión y valores de EPSA fueron redefinidas con base en la dirección estratégica del inversionista mayoritario de la siguiente manera:

Misión

Somos un grupo empresarial, que basado en el conocimiento, anticipa necesidades y ofrece soluciones integrales a los clientes del mercado de energía en Colombia, generando valor económico para ellos y para el Grupo, con responsabilidad social.

Visión

En el 2006 seremos reconocidos como la mejor empresa de servicios públicos de Colombia. Por el servicio al cliente, responsabilidad social y desempeño financiero, operativo y organizacional.

Principios

Ética, honestidad y lealtad; Transparencia y equidad; Respeto y valoración de la dignidad del ser humano; Respeto por el entorno legal

Valores

Enseñar y aprender desde la experiencia, Calidad en la gestión, Servicio al cliente, Iniciativa y liderazgo, Orientación al cambio e innovación, Trabajo en equipo / red.

En cuanto a proyectos estratégicos, EPSA desarrolló actividades para garantizar la continuidad de la operación de la Empresa en cuanto a sus telecomunicaciones y sistemas, apoyando la gestión de las unidades de negocio, optimizando al máximo los recursos disponibles, entre las cuales se destaca la administración, operación y mantenimiento de la infraestructura tecnológica y de los sistemas de información. Se dio inicio al proyecto de seguridad informática para la implantación de un modelo de seguridad efectivo sobre la plataforma tecnológica que soporta los sistemas de información de la Empresa a través de las mejores prácticas, abarcando políticas, procesos, personas y tecnologías necesarias para el despliegue de un proceso de seguridad exitoso. Para los proyectos efectuados de telecomunicaciones y sistemas durante el 2003 se realizaron inversiones de \$1,097 millones.

El ente regulador colombiano aprobó mediante la Resolución 042 de 2003 los cargos por uso, o peajes, para los operadores de red, los cuales entraron en vigencia a partir de agosto con una vigencia de cinco años. Para atenuar el efecto del incremento en las tarifas para el usuario final, la CREG expidió la resolución 032 de 2003, donde estableció una senda tarifaria de 24 meses a partir de agosto de 2003. La Resolución 029 de la CREG estableció, a partir de agosto, que al nivel de 115 kV la empresa transportadora ISA era la encargada de recaudar el valor de los activos a este nivel, para luego reintegrarlos a los propietarios de la red.

La gestión de EPSA en su relación con los clientes, le permitió alcanzar un índice de 80.44% de satisfacción, cifra muy importante para una empresa de Servicios Públicos en Colombia.



TABLA 20. Índice de Satisfacción del Cliente (Fuente: Informe Anual 2003)

El recaudo presentó durante el 2003 un comportamiento positivo entregando un acumulado año del 101%, la facturación del año fue de \$280,428 millones frente a un recaudo acumulado de \$282,722 millones; particularmente en el sector oficial hubo un repunte del índice, pues se pactaron acuerdos que permitieran el cumplimiento de las obligaciones. La facturación del 2003 con respecto a la del 2002 tuvo un incremento de \$24,648 millones que representaron un crecimiento del 13.17%. El aumento en la facturación correspondió básicamente al incremento de tarifa de distribución, la cual inició en el 2003 en \$216.75 y cerró en \$262.51, lo que equivale a un incremento de \$45.76 correspondiente a un crecimiento durante el año del 21.11%.

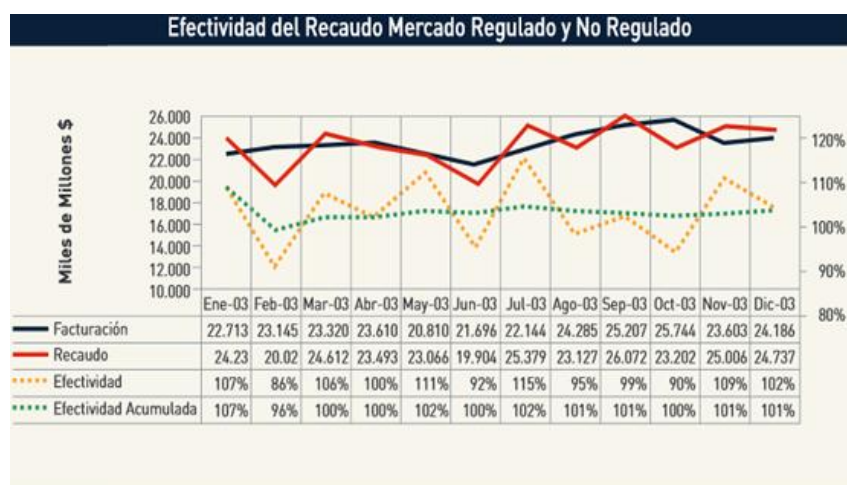


TABLA 21. Efectividad del Recaudo Mercado Regulado y No Regulado (Fuente: Informe Anual 2003)

EPSA diseñó una estrategia para mejorar mediante nuevos medios de servicio optimizando los recursos en aquellos municipios donde se estaba prestando una atención parcial (dos días en la semana) y el volumen de reclamos había bajado considerablemente. Fue así como nacieron las cabinas telefónicas para los municipios de Yotoco, Darién, Vijes, Trujillo, Ulloa, El Águila, Argelia, El Dovio, Toro, Versalles y el corregimiento de Rozo. En estos sitios la Empresa pasó de prestar un servicio parcial, a una atención de 24 horas al día, los 365 días del año, completamente gratis a través de la Oficina Telefónica.

3.5.3.2 Aspectos Técnicos

En febrero de 2003, la Superintendencia de Industria y Comercio autorizó la renovación de la acreditación del laboratorio de calibración de medidores, con vigencia de cinco años, con auditorías de seguimiento anual.

El balance de ventas del Mercado Mayorista para el 2003, arrojó como resultado la venta de 3,009 GWh que se colocaron en contratos de largo plazo con empresas comercializadoras del país y en la Bolsa de Energía. Los ingresos netos obtenidos por EPSA por transacciones en el Mercado Mayorista fueron mayores en un 11% a los ingresos esperados, aun cuando los aportes energéticos recibidos en los embalses fueron muy bajos en los cuatro primeros meses del año por efecto del fenómeno de “EL Niño”.

En el 2003 se ejecutaron actividades orientadas a mantener la disponibilidad, incrementar la confiabilidad, mejorar la eficiencia, disminuir las pérdidas hidráulicas e incrementar la conservación de los activos de la Empresa. Entre estas actividades se destacaron la automatización de la central Hidroeléctrica del Bajo Anchicayá mediante el montaje y puesta en servicio del SCADA (Sistema de Control y Adquisición de Datos) y la recuperación del estado eléctrico, mecánico y civil de las centrales menores del sistema. Las labores con ingeniería propia incluyeron el rediseño de turbina para la Central de Río Frío y la fabricación de bobinas del estator para la Central de Nima I.

Operativamente se destacó el 97.49% de disponibilidad de las plantas de generación, razón por la cual se suministró energía suficiente para abastecer buena parte de la demanda del suroccidente del país, además de aportar capacidad para la exigencia del sistema nacional. Esta mejor disponibilidad, principalmente de las plantas hidráulicas, permitió que la remuneración por la capacidad de firmeza al sistema representara el 100% del máximo alcanzable.

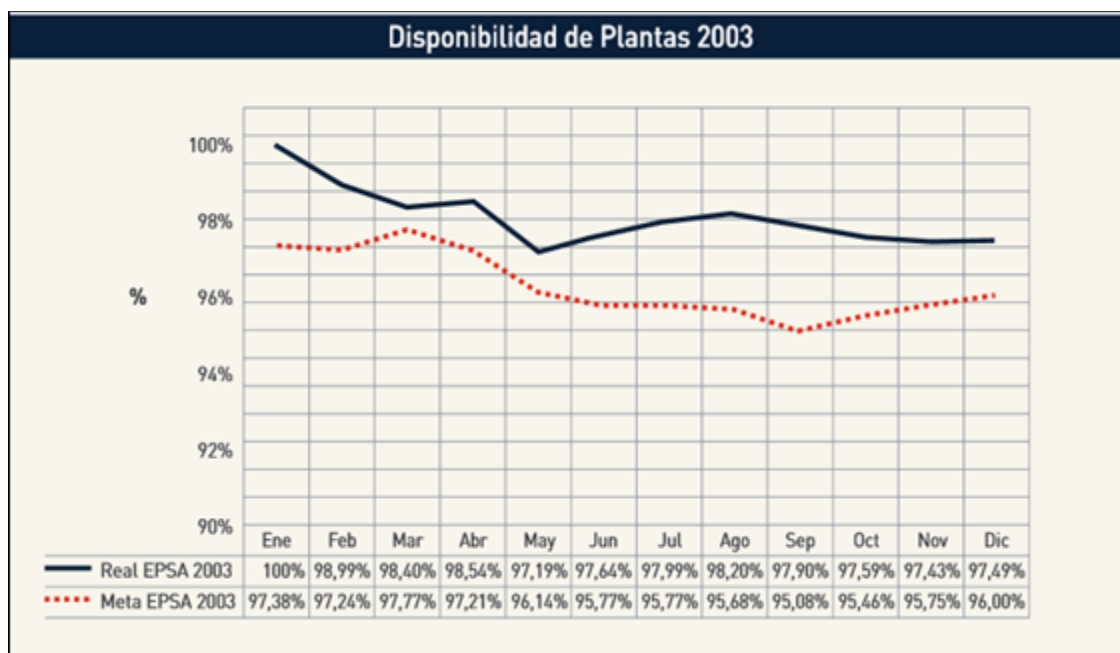


TABLA 22. Disponibilidad de Plantas 2003 (Fuente: Informe Anual 2003)

Entre las actividades a destacar durante el año 2003, está la modernización de la subestación Termoyumbo, en la cual se trabajó en el cambio de los tableros de control, medida, protección y supervisión para las Bahías de los Transformadores 1 y 2, Guachal 1 y 2, San Luis 1 y 2, Chipichape, La Campiña, ISA 1 y 3 de Los Campos a 115 KV. Además se hizo la estandarización de los servicios auxiliares.

En la ciudad de Palmira se trabajó en las reformas al sistema de distribución subterránea en los Circuitos 1,2, 4, 15 y 16 de 13.2 KV, que alimentan la Zona Comercial. Con estas obras se mejoró el servicio a clientes importantes ubicados en el centro de la ciudad y también se ayudó a llegar a un índice de pérdidas en el sistema de distribución del 11.37%, manteniendo así la tendencia a la baja de años anteriores.

3.5.3.3 Aspectos Financieros

La reconocida firma calificadora de riesgo DUFF & PHELPS ratificó la calificación AAA (triple A) a la emisión de bonos ordinarios.

El activo de EPSA ascendió a \$2.765.627,5 millones, el pasivo a \$926.113,5 millones, el interés minoritario a 13.499, 3 millones y el patrimonio a \$1.826.014,7 millones

Durante este año hubo un crecimiento natural de los activos de EPSA a la vez que disminuyó la deuda en \$9,312 millones, disminuyendo su nivel de endeudamiento de 20% a 17% y por consiguiente, el pago por concepto de intereses en \$2,035 millones. El patrimonio se incrementó en 5%, debido a las mayores utilidades del período y a la revalorización del patrimonio, a pesar de que el superávit por valorizaciones se disminuyó en \$31,800 millones por efecto de la desvalorización de la inversión en ISA.

Durante el año 2003 los resultados financieros de la Empresa fueron muy buenos. Prácticamente en todos los rubros del estado de pérdidas y ganancias se obtuvieron mejoras con relación a los resultados del 2002. Los ingresos operacionales de la Empresa crecieron 8% con respecto al año 2002, mientras el resultado no operacional de EPSA se vio favorecido por el comportamiento de la devaluación, la cual generó un impacto positivo de \$6,106 millones comparado con \$38,000 millones de pérdida en cambio de 2002, sin considerar el efecto positivo de \$7,785 millones de ajuste por diferencia en cambio del pasivo de Termovale. El EBITDA de la Empresa creció 44%, como resultado de la gestión comercial, eficiencia en el control del gasto y el cambio de metodología en la contabilización del cargo por capacidad de Termovale, llegando a \$306,404 millones, un 54% de los ingresos operacionales, la utilidad operacional de \$206,755 millones fue superior en 71% al 2002, y las utilidades después de impuestos llegaron a los \$95,479 millones, correspondiente a un margen neto del 17% de los ingresos. En este resultado se destacan tres hechos importantes, que impactaron el comportamiento de las ventas, los cuales son los cambios en materia regulatoria, la disminución de la participación en el mercado no regulado y la gestión del mercado mayorista.

3.5.4 Año 2.004

3.5.4.1 Aspectos Administrativos

En 2004 la economía colombiana continuó el camino de la recuperación y el crecimiento, tras la crisis de los años anteriores. Los mercados financieros mantuvieron una importante dinámica durante el año, alcanzado altas valorizaciones que son reflejo de la confianza de los inversionistas en el país y en las finanzas del Gobierno. Durante este año se acentuó el proceso de revaluación del peso frente al dólar, llegando a cifras del 14%, con una tasa de cierre de \$2.390 pesos por dólar. Este fenómeno se presentó en todas las economías de la región. Lo anterior, aunado a la rigurosidad en la gestión, hizo que EPSA cerrara un año de excelentes

resultados operativos, comerciales y financieros que la colocaron como una de las mejores empresas de servicios públicos del país.

Un proyecto estratégico fundamental iniciado durante 2004 fue el “Plan Modernización”, creado para dotar a EPSA de nuevos sistemas de gestión para todos y cada uno de sus procesos. Estas nuevas herramientas incluyeron soluciones desde la operación y mantenimiento de las plantas de generación, hasta el sistema de gestión comercial, pasando por todos los sistemas de distribución y control de energía. Igualmente, se modernizaron los sistemas económico y de abastecimiento y el sistema de gestión de nómina.

Durante 2004 la Compañía realizó ventas totales por \$323.704 millones, \$240.887 millones para el mercado regulado y \$82.817 millones al mercado no regulado. Respecto de la facturación de 2003 se tuvo un incremento del 15%. A finales del año se realizaron procesos de renegociación con 99 clientes no regulados, logrando renegociar 92 contratos, y conquistando 14 clientes nuevos, lo anterior asegura nuevas ventas de energía por 19.16 GWh-mes.

Por la venta de Multiservicios EPSA obtuvo ingresos por \$8.256 millones, lo que representa un incremento del 12% frente a los ingresos registrados en 2003. El número de clientes se incrementó en un 4% llegando a 366.836, principalmente por la participación de EPSA en la electrificación de nuevos barrios y urbanizaciones en los municipios donde presta el servicio.

Durante 2004 se implementó el proyecto MAS (Mejora de la Atención y el Servicio) con el cual se buscó fortalecer cada aspecto de todos los procesos en función de tener clientes MAS satisfechos con el producto que reciben y con la atención brindada. En este sentido, durante el año se adelantaron una serie de actividades encaminadas a que todos y cada uno de los colaboradores de la Empresa entendieran su rol fundamental en la cadena que al final conduce a que los clientes estén plenamente satisfechos con el servicio y con la atención brindada.

En el campo social, EPSA invirtió en programas educativos encaminados a estimular la cultura del uso eficiente de la energía tanto en los ciudadanos como en las empresas; dichos programas tuvieron el propósito de contribuir a la sana economía familiar garantizando el uso de un servicio generador de bienestar como es la energía eléctrica. Adicionalmente, EPSA invirtió en la reparación de escuelas con el aporte valioso del voluntariado conformado por sus

empleados y sus familias quienes destinaron un domingo para compartir con comunidades de diferentes municipios.

A comienzos de año, EPSA cambia su logo, quedando así:



FOTO18. Logo EPSA 2004 (Cortesía de EPSA)

3.5.4.2 Aspectos Técnicos

La capacidad instalada de generación en el Sistema Interconectado Nacional al finalizar 2004 fue de 13.644 MW, de los cuales 8.941 MW correspondían a generación hidráulica (65,5%). De esta capacidad instalada total, EPSA poseía 1.078 MW equivalentes al 8%.

El día 14 de septiembre se presentó una inundación de la casa de máquinas en el Alto Anchicayá de grandes proporciones, debido a cesión de una válvula de entrada del grupo 2, restableciéndose los grupos 3 y 1 en operación el 19 y 26 de octubre respectivamente.



FOTO 19. Inundación Planta Alto Anchicayá (Cortesía de EPSA)

En el 2004 Colombia demandó 47.019 GWh de electricidad, lo cual estableció la mayor demanda doméstica acumulada en la historia del mercado y se tradujo en una tasa de crecimiento

de 2,45% con respecto a 2003. En gran medida este buen comportamiento se produjo gracias al impulso de la demanda no regulada, es decir la industrial que aumentó un 7,75% con respecto a 2003.

En 2004 la producción de energía se incrementó en 3,65% con respecto a 2003, debido al crecimiento de la demanda del país y a las Transacciones Internacionales de Electricidad (TIE). Desde el inicio de las TIE, en Colombia se tiene una mayor utilización de la capacidad de generación, lo cual favorece a las compañías generadoras.

Los ingresos netos obtenidos por EPSA por transacciones en el Mercado Mayorista fueron un 11% inferiores a los esperados debido a los bajos aportes energéticos recibidos en los seis primeros meses del año, el bajo precio de la bolsa en el mismo periodo, la baja cotización del dólar que afectó el ingreso por cargo por capacidad y el evento presentado en la planta Alto Anchicayá. Se vendieron durante el año 2.653 GWh que se colocaron en contratos de largo plazo con empresas comercializadoras del país y en la Bolsa de Energía.

El precio medio de compra de energía en el mercado mayorista durante 2004 se estableció en \$78,72/kWh. El valor máximo se logró en marzo con \$81,57/kWh y el mínimo en junio con \$75,39/kWh.



TABLA 23. Precios Promedio Compra de Energía Mercado Mayorista (Fuente: Informe Empresarial 2004)

En el 2004 en generación se ejecutaron actividades orientadas a conservar la funcionalidad de los equipos y sistemas de las centrales de generación y disminuir las pérdidas hidráulicas para

garantizar la disponibilidad y confiabilidad planeadas, a fin de obtener el mayor beneficio global en el negocio. En la central de Salvajina se cambió el perfil de los álabes de la rueda de la turbina del grupo 2, disminuyendo la magnitud de las vibraciones en la planta y aumentando la vida útil de la misma.

En el año 2004 se realizaron proyectos e inversiones que incrementaron la calidad del servicio a clientes, mediante el adecuado mantenimiento y operación de los activos del negocio de distribución; estas inversiones superaron los \$23.250 millones. De estas inversiones se destacaron las realizadas en infraestructura de redes y subestaciones de Alta Tensión, la modernización de la subestación Termoyumbo 115 Kv y en la infraestructura de redes y subestaciones de media y baja tensión.

3.5.4.3 Aspectos Financieros

La reconocida firma calificadora de riesgo DUFF & PHELPS ratificó la calificación AAA (triple A) a la emisión de bonos ordinarios.

Los activos de EPSA finalizaron en \$2.857.871,1 millones, el pasivo en \$925.712,1 millones, el interés minoritario en 14.566,2 millones y el patrimonio en \$1.917.592,7 millones.

En este año la Asamblea General de Accionistas autorizó incrementar el capital social de la Empresa a \$1.032.997 millones, representados en 3.098.456 acciones; como consecuencia, el valor nominal por acción pasó de \$150.000 a \$333.391.

Los ingresos operacionales de la Compañía crecieron 19% respecto a 2003, pese a que la gestión del mercado mayorista se vio afectada por la baja hidrología que se presentó en la región en el primer semestre, a los bajos precios de la bolsa de energía, y al evento ocurrido en la planta Alto Anchicayá. Gracias a las políticas de optimización de costos se disminuyeron los gastos generales de administración en un 8% nominal. Esto se ve reflejado en la relación de los gastos operativos frente al margen de contribución. La utilidad operacional resultante fue de \$240.521 millones, superior en 16% a 2003.

En este resultado se destacan dos hechos importantes que impactaron el comportamiento de las ventas: primero, la aplicación de la senda tarifaria de 24 meses fijada por la CREG con terminación en agosto de 2005. A diciembre de 2004 se había aplicado el 115% de la tarifa aprobada; segundo, la disminución de la participación en el mercado no regulado, con el

propósito de destinar esta energía a mercados como la bolsa de energía y contratos de largo plazo, que presentaron mejores tarifas durante 2004.

La utilidad neta del ejercicio ascendió a \$169.740,7 millones.

3.5.5 Año 2.005

3.5.5.1 Aspectos Administrativos

El Gobierno Nacional entregó a EPSA la Orden al Mérito Comercial, donde reconoció y exaltó los actos notables en el crecimiento del comercio nacional y los servicios eminentes prestados para el desarrollo del país.

A comienzos de 2005, EPSA inició uno de sus proyectos más esperados, la construcción de su Edificio en la Autopista Cali–Yumbo en un lote de 56.000 metros cuadrados, en donde predominan las zonas verdes y una variedad de árboles nativos de la región logrando una combinación donde se destaca la modernización y lo campestre.



FOTO20, Construcción Edificio EPSA (Cortesía de EPSA)

EPSA acometió la modernización de los sistemas de información corporativos, donde se pusieron en funcionamiento el sistema para el control de la medida, el sistema para el control de la energía, el sistema de gestión de abastecimientos, el sistema de información económica, la base de datos de instalaciones para la gestión gráfica de los clientes, el sistema para llevar el control del mantenimiento de las plantas y el sistema de gestión de personal.

Durante 2005 se realizó el diseño del nuevo modelo Organizacional para EPSA, con base en el modelo del operador estratégico y adaptado a los requerimientos del entorno de la Empresa y del País, y consecuente con la implantación de los sistemas tecnológicos de gestión.

En la parte comercial se implantó un nuevo modelo de gestión, que trajo mejoras sustanciales en los procesos y en la disponibilidad de información para gestionar el ciclo comercial. Junto con este modelo se implementó un rediseño total de la factura de energía.

A finales del año se realizaron procesos de renegociación con 159 clientes no regulados, logrando la continuidad de 141 contratos y conquistando 61 clientes nuevos.

Por la venta de productos de Multiservicios, EPSA obtuvo ingresos por \$10.515 millones, \$3.777 millones al mercado empresarial y \$6.738 millones al mercado no empresarial. Frente a los ingresos registrados en 2004 se presentó un incremento del 27%. En 2005 se vendieron 1.457 productos a 726 clientes, contribuyendo a su fidelización. Adicionalmente, se percibieron ingresos por \$830 millones por facturación a terceros por concepto de aseo.

El número de clientes se incrementó en 1,4% llegando a 372.549, principalmente por la conquista de nuevos clientes del mercado regulado y la participación de EPSA en la electrificación de nuevos barrios y urbanizaciones.

La efectividad del recaudo llegó al 99%. Las variables que impactaron esta gestión fueron el desmonte de la facturación en sitio y la implantación de un nuevo sistema de gestión comercial.

Se negociaron los 16 contratos de alumbrado público que se vencieron en 2005, adicionalmente se recaudó cartera vencida de este mercado por \$887 millones.

Igualmente, se trabajó en la adecuación y construcción de nuevas oficinas comerciales en Buga, Sevilla, Caicedonia, Roldanillo, Florida, Pradera, El Darién y Dagua con una inversión de \$14.358 millones. El porcentaje de recaudo de EPSA fue del 99%,

En el ejercicio de la Responsabilidad Social, el 15 de junio de 2.005 se adoptó el Código de Buen Gobierno y la adhesión al Pacto Global. Con el Código de Buen Gobierno, se estructuraron y compilaron las normas, políticas, sistemas y principios éticos que orientaran las actuaciones de la Empresa, sus administradores, trabajadores y proveedores, para preservar y mantener la integridad ética empresarial, asegurar la adecuada administración de sus asuntos y el respeto de

los derechos de quienes en ella invirtieran. Adicionalmente, en octubre EPSA adoptó el Manual para la Prevención del Lavado de Activos. Con la adhesión al Pacto Global, EPSA se comprometió a orientar sus estrategias hacia el cumplimiento de los diez principios universales que promueven el desarrollo sostenible del planeta.

Continuando con el programa de gestión de riesgos, se desarrollaron obras para el control de incendios en subestaciones mediante la construcción de muros cortafuegos entre transformadores y fosos para el control del derrame de aceite.

EPSA en su política de diálogo y concertación, negoció en 2005 los dos contratos colectivos. El Pacto Colectivo que representaba a 435 trabajadores (80%) y la Convención Colectiva, que representaba a 96 trabajadores (18%).

EPSA continuó con los programas Club Deportivo, Vacaciones Recreativas, Navidad y Niños, Pensionados.

A diciembre 31, EPSA finalizó con un grupo humano activo de 795 personas, 543 con contrato directo con la Empresa y 252 corresponden a trabajadores con contrato indirecto. En este año, todo el personal participó en la celebración de los 10 años de EPSA, con un evento que convocó la mayoría de los colaboradores en un espacio alegre, lleno de camaradería, expresiones y recuerdos, en el que además, se resaltó la labor de las personas para el logro de los objetivos.

3.5.5.2 Aspectos Técnicos

EPSA fue objeto de atentados contra su infraestructura eléctrica, uno de los cuales dejó en el mes de noviembre 4 días sin servicio al municipio de Buenaventura.

Durante 2005, la demanda de EPSA fue de 1.674,3 GWh-año presentando un crecimiento del 8,5%, al compararla con 2004 (1.541,6 GWh-año). La demanda del mercado Regulado de EPSA aumentó un 1,7 % y la del mercado No Regulado aumentó un 22,3% debido básicamente a la conquista de nuevos clientes.

En 2005 la producción de energía se incrementó en 3,8%, debido al crecimiento de la demanda del país y a las exportaciones totales a Ecuador, las cuales aumentaron un 4,6%. Octubre fue el mes que presentó las más altas exportaciones a Ecuador (178,3 GWh); por su parte, las importaciones desde Ecuador alcanzaron un total de 16 GWh. En 2005, EPSA dispuso de una generación de 3.104 GWh, de los cuales 2.977 GWh correspondieron a generación propia

(96%) y 127 GWh a compras en el sistema. El 56% de esta energía fue comercializada a través de contratos y el 44% en la Bolsa de Energía. La estrategia utilizada estuvo basada en la maximización del margen variable, optimizando el despacho de las plantas entre energía, servicio de regulación de frecuencia (AGC) y restricciones.

Los ingresos netos obtenidos por EPSA por transacciones en el Mercado Mayorista fueron superiores a los esperados, a pesar de que el ingreso por cargo por capacidad se vio afectado por la reducción realizada por la Comisión de Regulación de Energía y Gas (CREG) a la Planta Termovalle para 2005, La capacidad instalada reconocida por el Cargo por Capacidad en 2005 fue de 534 MW, 61 MW menos que durante 2004.

El precio promedio de compra de energía en el mercado mayorista durante 2005 se estableció en \$76,36/kWh. El valor máximo se logró en enero con \$78,92/kWh, y el mínimo en junio con \$71,31/kWh.

EPSA inició estudios de viabilidad de dos pequeñas centrales en el Valle del Cauca, con una capacidad instalada hasta un total de 66 MW. Además, se adelantaron estudios de prefactibilidad de tres proyectos de cogeneración con base en bagazo de caña de azúcar.

En cuanto a innovación en generación, se cambiaron los mecanismos hidráulicos a cuatro interruptores de potencia de 220 kV en la Subestación Eléctrica de Salvajina, con personal propio y materiales nacionales, mejorando la flexibilidad de la misma. Se realizaron trabajos de actualización tecnológica, reemplazando los reguladores de velocidad de los grupos 1 y 2 de la central de Calima con el fin de acceder al negocio de regulación de frecuencia - AGC, mejorar la fiabilidad y la respuesta primaria de frecuencia de los grupos y se cambió el regulador de tensión del grupo 2 del Alto Anchicayá. También se cambió la rueda de la turbina del grupo 2 de Río Cali II con diseño propio y fabricación nacional lo que permitió mejorar la eficiencia en un 18%. La disponibilidad de plantas de generación fue del 91,9%.

EPSA realizó inversiones en el proyecto de migración y modernización del Centro de Control y las telecomunicaciones asociadas, creando una autopista de fibra óptica para el Valle del Cauca.; también se realizaron importantes inversiones con el proyecto de optimización de cargabilidad de transformadores de distribución en los municipios de Florida, Pradera, Candelaria, Cerrito y Yotoco, la reforma de redes en los municipios de Roldanillo,

Ansermanuevo, Argelia, Versalles y Buenaventura y la construcción de redes en urbanizaciones de los municipios Palmira, Buga, Buenaventura, Andalucía, Jamundí, Cerrito, Ulloa, Obando, El Dovio y Florida.

EPSA controló mejor las pérdidas de energía en su sistema de distribución con la implantación funcional de los sistemas de información para el control energético y de balances de energía; terminando 2005 con un indicador de pérdidas de 10,4%, inferior al resultado obtenido en 2004 de 10,5%. Los índices de calidad como DES y FES con el 94% y 96% de cumplimiento.

3.5.5.3 Aspectos Financieros

La calificadoradora de riesgos Duff & Phelps ratificó una vez más la calificación AAA entregada para la emisión de bonos realizada en 1999.

En el año se presentó un incremento neto del capital suscrito de \$76.447 millones por la capitalización de la revalorización del patrimonio a diciembre 31 de 2004 y por el incremento del capital autorizado con la cancelación de las acciones propias readquiridas por valor de \$69.774 millones, con cambio del valor nominal de la acción al pasar de \$333.391 a \$3.200.

Los ingresos operativos de EPSA superaron los \$670.000 millones, un 6,4% superior a los del año anterior. Los resultados de estos indicadores fueron influenciados por un aumento en la producción de energía del 16,5% superior a 2004. De otro lado, las ventas en el mercado no regulado crecieron un 19% con respecto al año anterior.

En cuanto a los gastos operativos, gracias a una política de optimización, continuaron con una tendencia a la baja, lo que reflejó una mejora en la relación de los gastos operativos frente al margen de contribución.

En el campo financiero, el EBITDA producto de la operación neta del negocio creció 8% con relación a 2004 y el Ebit en el 20%.

En 2005 se pagó al Gobierno impuesto de renta sobre utilidades del ejercicio anterior y anticipo por el período actual por \$104.000 millones.

El beneficio neto del grupo EPSA a diciembre de 2005 fue de \$149.356 millones de pesos, resultado que estuvo favorecido, principalmente por: un nivel importante de generación, una

revaluación del peso frente al dólar del 4,42% anual, lo que significó ingresos netos por diferencia en cambio de \$17.848 millones de pesos y un superávit acumulado en la cuenta corrección monetaria de US\$16,8 millones.

Se decretó y canceló un dividendo por acción de \$51.900,58 para un valor total de \$152.766.474 entregados a los accionistas de la Empresa.

3.5.6 Año 2.006

3.5.6.1 Aspectos Administrativos

Este año hubo varios hitos importantes para EPSA. El día 20 de enero del 2.006 le fue otorgada a EPSA la certificación en la norma NTC ISO 9001 versión 2000 por parte del ICONTEC a los procesos de Producción de Energía Eléctrica.

También en el año 2006 se cumplió el sueño de tener una sede propia. Desde el 22 de agosto, con una inversión de más de 23.000 millones de pesos, todos los colaboradores de EPSA comenzaron a disfrutar de un edificio moderno, rodeado por el verde y protegido por los samanes vallecaucanos. También en el tema de infraestructura, se puso a disposición de los clientes de EPSA nueve oficinas en Cali, Pradera, Florida, Dagua, Buga, Buenaventura, Roldanillo, Sevilla y Caicedonia. Estas edificaciones se destacaron por su belleza y funcionalidad.

En el 2006 se modificó la visión quedando de la siguiente manera:

Visión

En el año 2007 seremos reconocidos como la mejor empresa de servicios públicos de Colombia, por el servicio al cliente, responsabilidad social y desempeño financiero, operativo y organizacional.

Uno de esos retos era adecuar el modelo organizativo a las necesidades del mercado y a los procesos derivados de los sistemas de gestión. Es así como desde enero de 2006 se implantó una nueva y moderna estructura organizacional, donde se destacó la vinculación como empleados de planta de 162 colaboradores que desde hacía varios años prestaban sus servicios a través del trabajo cooperativo.

Durante 2006 se finalizó la implantación del Proyecto de Modernización de EPSA, el cual involucró en su fase final el sistema de gestión de mantenimiento y de rondas para generación, el

sistema de gestión de mantenimiento para distribución, el Sistema de Gestión de Incidencias SGI para operación y el sistema de gestión de trabajos y obras de la red de distribución. Esto le permitió a EPSA contar con herramientas de gestión de última generación en todos sus procesos, pero también, adecuar sus procedimientos para hacerlos más eficientes, de cara a atender las necesidades operativas de la Empresa y satisfacer las expectativas de sus clientes.

En la nueva sede de EPSA se construyó el nuevo Centro de Procesamiento de Datos (CPD) con características de clase mundial, con una altísima confiabilidad de la infraestructura técnica central de los sistemas de información y las telecomunicaciones de la Empresa.

En el ámbito de las telecomunicaciones se desató la repotenciación de la autonomía de los cerros para las bases de radiocomunicación, además se instaló la fibra óptica principal y de respaldo del edificio EPSA.

De otro lado, para la gestión de recursos humanos a través del sistema Talentos, se implantaron los módulos de organización, selección y desarrollo, relaciones laborales, bienestar y salud ocupacional, todos integrados con el módulo de nómina.

En 2006, EPSA facturó en ventas de energía al detal \$353.693 millones, de los cuales \$248.053 millones correspondieron al Mercado Regulado y \$105.640 millones al Mercado No Regulado, representando un incremento del 3,5% con relación a 2005. En energía se vendieron 1.494 GWh-año, 864 GWh-año al mercado regulado y 630 GWh-año al mercado no regulado, 4% más que en 2005.

El negocio de Multiservicios obtuvo ingresos por la venta de sus productos por valor de \$13.255 millones, \$4.110 millones en servicios para el mercado empresarial, \$4.611 millones para otros mercados, \$1.920 millones por facturación a terceros de servicios de aseo, tasa de alumbrado público y el programa EPSA Crédito Positivo, y \$2.614 millones por concepto de la operación y mantenimiento del sistema de alumbrado público en cinco municipios.

En 2006 se obtuvo una efectividad en el recaudo del 99,55%, para lo cual se trabajó muy de cerca con la red de 211 puntos de pago en todo el Valle del Cauca.

Durante 2006 EPSA creó su política de responsabilidad social, la cual comenzó a guiar las acciones a emprender para cumplir con los compromisos con cada uno de los públicos de interés. Es así como en el mes de agosto EPSA refrendó su adhesión al Pacto Global presentando el

informe de progreso, requisito mediante el cual la Empresa colocó a disposición de la comunidad mundial, la información relacionada con su estrategia social. En cuanto al programa de comunicación comercial “Brigada de la luz” capacitó a más de 42.000 clientes residenciales y empresariales en diversos temas referentes al uso eficiente de la energía.

Se continuó con la producción y emisión de Silvio Voltio, vinculándolo este año de una forma aún más intensa a los temas relacionados con el uso eficiente de la energía.

3.5.6.2 Aspectos Técnicos

En 2006, EPSA dispuso de una generación de 3.232 GWh, de los cuales 3.098 GWh correspondieron a generación propia (96%) y 134 GWh a compras en el sistema. El 72% de esta energía fue comercializada a través de contratos y el 28% en la Bolsa de Energía.

El precio promedio de compra de energía en el mercado mayorista durante 2006 se estableció en \$77,38/KWh. El valor máximo se logró en octubre con \$83,91/KWh y el mínimo en diciembre con \$72,40/KWh.

Los ingresos netos obtenidos por EPSA por transacciones en el Mercado Mayorista fueron 7,4% superiores a los esperados, siendo los contratos a largo plazo el 75,9% del ingreso total del negocio de generación.

En el segundo semestre de 2006, EPSA comenzó a proyectar su futuro realizando los análisis de viabilidad técnica, ambiental y social para incrementar su capacidad de generación, teniendo como zonas de influencia, las cuencas hidrográficas de los ríos Amaime y Bugalagrande, con proyectos de 19 MW y 44 MW respectivamente.

Como actividades relevantes se destacó la instalación de nuevos reguladores de velocidad en los grupos generadores 3 y 4 en la Central Calima, lo que permitió ofertar el servicio remunerado de Control Automático de Generación (AGC). También fue relevante la reparación de los transformadores de potencia de los grupos generadores 1 y 2.

La reparación de la válvula de entrada del grupo generador 3 en la central Alto Anchicayá requirió parada total de la central. Igualmente, se cambió el empaque del cojinete guía superior del grupo generador 2 mejorando el nivel de vibraciones en el grupo.

Así, el proceso de producción de energía durante 2006 continuó con la optimización del mantenimiento programado para los grupos generadores, logrando los mejores indicadores dentro del sector eléctrico de Colombia para una empresa de servicios públicos domiciliarios con una disponibilidad de 95,61% en las centrales, valor que superó en un 3,69% al obtenido el año anterior.

En cuanto a proyectos de distribución, se destaca la adquisición de los equipos requeridos para el montaje del segundo banco de autotransformadores 220/115 KV en la Subestación San Marcos, con el fin de incrementar la capacidad de transformación en 115 KV. Igualmente, para mejorar la confiabilidad de la alimentación de energía al municipio de Candelaria se construyó el segundo tramo de la Línea Juanchito-Candelaria 115 KV, consistente en el cambio de estructuras en postes por torres de celosía.

Para atender los requerimientos de energía de los clientes industriales Ingenio Mayagüez y Propal, se ampliaron las subestaciones de Termoyumbo y Candelaria. Igualmente para la atención del cliente Copapel se construyó un nuevo circuito desde la subestación Jamundí con una inversión de \$612 millones.

También se honraron los acuerdos interinstitucionales con la administración departamental y alcaldías municipales, construyéndose redes de media y baja tensión en urbanizaciones de los municipios de Palmira, Florida, Jamundí, Buenaventura, Candelaria, Vives, Ginebra, Río Frío, La Unión, Versalles y Sevilla. Estas obras representaron para la Empresa 1.949 nuevos clientes.

En octubre de 2006 se realizó el traslado del CLD y el Centro de Supervisión y Maniobras CSM a la nueva sede administrativa de la Empresa en la ciudad de Yumbo, con una programación logística multidisciplinaria que garantizó el 100% de la disponibilidad operativa durante el traslado.

Se continuó con el control eficaz de las pérdidas de energía en el sistema de distribución de EPSA, terminando 2006 con un indicador de pérdidas de 10,19%, siendo uno de los mejores del sector eléctrico colombiano.

3.5.6.3 Aspectos Financieros

La firma calificador de riesgos Duff & Phelps ratificó por octavo año consecutivo la calificación AAA para la emisión de bonos ordinarios realizada por EPSA en 1999, la cual es otorgada a las emisiones con la más alta calidad crediticia.

Los activos de EPSA ascendieron a \$2.833.162,7 millones, los pasivos a \$893.233,1 millones y el patrimonio a \$1.939.929.6.

2006 fue un año favorable para el ejercicio de EPSA. Un crecimiento del PIB del 6,8% jalonó la demanda de energía en un 4,1%. Esto se reflejó en unos ingresos operacionales de \$ 663.673 millones.

Los ingresos obtenidos se vieron favorecidos por una generación superior, principalmente en el primer semestre del año, cuando se presentaron lluvias superiores al promedio histórico en las cuencas donde se encuentran los embalses de EPSA. Hacia el final del año se presentó el fenómeno del Niño, pero éste no afectó los resultados de 2006 debido a las reservas con que se contaba en los embalses. También la revaluación del peso significó para la Empresa ingresos por diferencia en cambio.

Desde el punto de vista de los egresos, continuó dando frutos la estrategia de optimización del gasto, formando ya parte de la cultura organizacional el realizar los gastos teniendo en mente los beneficios que traen para la Compañía.

El resultado del EBITDA fue de \$367.636 millones, lo que representa el 55,4% de los ingresos operacionales. En cuanto a los gastos operativos continuaron con una tendencia a la baja, llegando en 2006 a \$157.216 millones un 3,66% inferiores a 2005.

EPSA pagó el impuesto de renta sobre utilidades del ejercicio anterior y anticipo por el período actual por \$110.540 millones. Al final del ejercicio, EPSA produjo una utilidad neta de \$112.166 millones un 1,64% por encima de la meta.

Durante 2006 se decretó y canceló un dividendo por acción de \$387,70 para un valor total de \$134.416 millones entregados a los accionistas.

3.5.7 Año 2.007

3.5.7.1 Aspectos Administrativos

El 26 de abril se presentó un apagón nacional que generó la implementación de planes de continuidad con el fin de mitigar el riesgo de un nuevo apagón, que por la aplicación de dicho plan hasta la fecha no se ha vuelto a presentar. El restablecimiento del suministro de energía en el Valle del Cauca fue de los primeros a nivel nacional, lo que permitió evidenciar la fortaleza de la integración de los sistemas de gestión de la Empresa.

El hito más destacado ocurrido el 18 de junio del 2007 para la realidad y el futuro de la Empresa fue la compra de la Hidroeléctrica de Prado en el departamento del Tolima. Esta compra se realizó mediante subasta pública convocada por sus entonces propietarios GENSA y Electrolima, por un monto de \$105.000 millones. Con esta adquisición EPSA logró la incorporación de un nuevo embalse de regulación estacional, un incremento inmediato de EBITDA y gozar de beneficios tributarios en 2007, todo ello sin trasladar a EPSA ningún pasivo financiero, ni laboral o societario. EPSA asumió el control de la Central de Prado en agosto de 2007 y realizó trabajos que permitieron aumentar la potencia de la central de 51 MW a 59 MW.

Esta compra ayudó a que este fuera uno de los mejores años desde la existencia de EPSA, pues se cumplieron y superaron todas las metas propuestas, dejándola en una posición privilegiada para soportar su plan de crecimiento, el cual se propuso duplicar el EBITDA para el 2012.

Durante 2007 se continuó con el proceso de implantación del Sistema de Mejoramiento de la Calidad con el fin de certificar bajo la norma ISO 9001:2000 todos los procesos de la Compañía, certificándose los procesos de Mercado Mayorista y de Distribución de Energía, uniéndose al de Producción de Energía, ya certificado.

EPSA se vinculó al proyecto liderado por la Cámara de Comercio de Cali para la construcción del Centro de Eventos Valle del Pacífico, una de las obras más importantes de los últimos años para el suroccidente del país.

Justamente, en un acto solemne, se inauguró el edificio EPSA sede Yumbo que estaba en funcionamiento desde el año 2.006, con la visita del entonces Presidente de Colombia, doctor Álvaro Uribe Vélez, las principales autoridades municipales, departamentales y de gobierno.

En materia de Gobierno Corporativo, se actualizó el Código de Buen Gobierno adecuándolo a las normas vigentes sobre la materia, igualmente se siguieron las medidas recomendadas en el Código País en procura de brindar transparencia al mercado de valores. Igualmente se analizaron los contratos relacionados con la emisión y colocación de los papeles comerciales que a futuro emitiera la Empresa con el fin de financiar sus operaciones.

En este año se actualizó la misión y visión de EPSA de la siguiente manera:

Misión

Somos una Empresa de energía que basada en el conocimiento de su gente, crece con rentabilidad, actúa con responsabilidad ante sus grupos de interés y trabaja permanentemente en la excelencia del servicio para sus clientes.

Visión

EPSA, un modelo de empresa que crece aportando calidad de vida.

Para fortalecer los planes de la Empresa con miras a cumplir los objetivos estratégicos se crearon dos nuevas gerencias. La primera de ellas, la de Crecimiento y Desarrollo, para encargarse de ejecutar el plan de expansión de generación de EPSA; la segunda, la Secretaría Técnica encargada de la ejecución de los proyectos de procesos y sistemas necesarios para soportar la operación de la Empresa en cada uno de sus negocios.

El negocio de Multiservicios generó ingresos brutos adicionales por la venta de sus productos por valor de \$15.963 millones en servicios, \$3.785 para el mercado empresarial, \$6.971 millones para otros mercados y \$5.141 millones por servicios de facturación y recaudo por conceptos diferentes a energía prestados a terceros (aseo y tasa de alumbrado público), crédito positivo y mantenimiento de alumbrado público a cinco municipios. Se amplió a tres municipios la prestación del servicio de facturación y recaudo del servicio de aseo.

El recaudo presentó durante 2007 un comportamiento positivo, obteniendo una efectividad del 100,3%, superando inconvenientes en la facturación de clientes especiales telemedidos.

A nivel de clientes residenciales, EPSA llegó a su cliente 400.000, motivo por el cual se desarrolló una campaña de promoción con los clientes para reconocer su fidelidad y actualizar sus datos a través de una campaña de promoción y publicidad.

De destacar también la realización del proyecto piloto “Sistema de Medición Prepago”, con la participación de los clientes del barrio El Sembrador en Palmira, para evaluar esta novedosa forma de prestar el servicio de energía.

Para apoyar el negocio comercial y buscar la mejora de la satisfacción al cliente, se implantó el software de Agendas Comerciales Microsoft Dynamics CRM, el cual permitió la centralización de la información de clientes del mercado liberalizado en una sola base de datos.

En Telecomunicaciones se inició el plan de mejoramiento de las mismas, modernizando las soluciones en las centrales del Alto Anchicayá y Calima. Se amplió la cobertura y modernizó la red de datos y el cableado estructurado para todas las subestaciones de transmisión y distribución, nuevas oficinas comerciales y las plantas menores.

Se dio inicio a un programa de largo plazo denominado Lumbreras del Valle, para reconocer el buen comportamiento y desempeño académico de los estudiantes de primaria, de escuelas públicas del departamento, con un viaje recreativo y cultural a diferentes sitios de la capital del país y el Valle del Cauca. Este programa también fue apoyado por Avianca y por la Gobernación del Valle.

3.5.7.2 Aspectos Técnicos

El 9 de noviembre se firmó el acuerdo entre EPSA y el Municipio de Roncesvalles, Tolima, para el desarrollo del proyecto Hidroeléctrico Cucuana. A partir de este acuerdo, EPSA adquirió la propiedad del proyecto, asumió el trámite ambiental y fortaleció su presencia en ese departamento.

Se destaca también la asignación de las licencias ambientales para los proyectos de microcentrales en Amaime y Bugalagrande.

Se inició la planificación del proyecto para la construcción de una pequeña central hidroeléctrica sobre el Río Amaime, ubicada entre los municipios de Palmira y El Cerrito, en el departamento del Valle del Cauca.

Entre las actividades de mantenimiento más relevantes estuvieron la aplicación de la pintura gradiente a las cabezas de bobinas del estator del generador de los grupos 1 y 2 de la Central Alto Anchicayá, el mantenimiento a los grupos generadores y los transformadores de potencia de la Central Hidroeléctrica de Prado, los cuales se llevaron a una condición operativa óptima en el

último trimestre del año, la recuperación de fallas del aislamiento en el estator del grupo 2 en la Central de Salvajina y la recuperación del talud y la profundización del canal de conducción de la central Río Cali I. La disponibilidad de las centrales alcanzó un valor de 96,64% superando la meta en un 0,64%.

Durante 2007 fue aprobado, por la Unidad de Planeación Minero Energética - UPME, el proyecto Jamundí con fecha de entrada en operación en el año 2009. Adicionalmente, se presentó ante la UPME, el proyecto Palmaseca 115 kV, consistente en la instalación de 25 MVA de capacidad de transformación con punto de conexión en 115 kV y la reconfiguración de la línea Guachal Sucromiles 115 kV.

Durante el segundo semestre de 2007, se desarrolló el estudio de arquitectura de red para 15 circuitos de CETSA y 139 circuitos de EPSA, abarcando el 100% del área de cobertura. Se plantearon un total de 73 estructuras con un costo de aproximadamente \$40.000 millones en un horizonte de cinco años. Este estudio es uno de los hitos más representativos orientado a la mejora sustancial de la calidad del servicio ofrecida a los clientes, redefiniendo la topología de la red de distribución con el fin de que quien opera la red conozca de antemano el mejor camino para restablecer el servicio a la mayor cantidad de usuarios afectados por una falla.

Entre los proyectos más relevantes se destacó la terminación de las obras para la ampliación de la subestación San Marcos 220 kV, consistente en el montaje de un banco de tres autotransformadores con sus respectivos muros cortafuego para reforzar la transformación en 115 kV en la subestación Yumbo. Se modernizó la subestación Chipichape 115kV, renovando todos los equipos del patio de 115 kV con excepción de los transformadores de potencia e implementación del control remoto. Entró en servicio la nueva subestación el Dovio 34.5/13.2 en el mes de febrero. En la línea Juanchito candelaria 115 kV se cambiaron las estructuras de postes por torres de celosía dando confiabilidad y calidad del servicio al municipio de Candelaria y a clientes industriales del sector.

Durante 2007 se implantó el Módulo de Operaciones, en la Unidad de Operación Red como parte del Plan de Modernización de la Empresa, convirtiéndose en una herramienta fundamental para la operación de la red

Para 2007, el indicador de pérdidas de energía se situó en 10,3%, aumentando 0,11 puntos porcentuales frente al resultado del indicador durante el período anterior.

3.5.7.3 Aspectos Financieros

El sector financiero, a través de la empresa Duff and Phelps ratificó por novena vez consecutiva la calificación AAA a la emisión de bonos de los años 1999 y 2000, así como certificó los papeles comerciales de EPSA con la calificación DP1+, máxima calificación que se otorga.

Los ingresos obtenidos se vieron favorecidos por una mayor venta de energía al mercado no regulado, y una generación superior, principalmente en enero, abril, mayo y el último trimestre del año, cuando se presentaron lluvias superiores al promedio histórico en las cuencas donde se encuentran los embalses de EPSA. Desde el punto de vista financiero, al igual que el año anterior, la revaluación del peso significó importantes ingresos para la Empresa por diferencia en cambio. Lo anterior le permitió a EPSA unos ingresos operativos de \$713.476 millones, un 6,3% superiores al año 2006.

Desde el punto de vista de los egresos, continuó dando frutos la estrategia de optimización del gasto, formando ya parte de la cultura organizacional el realizar los gastos teniendo en mente los beneficios que traen para la Compañía.

Con lo anterior, el EBITDA en 2007 fue de \$377.455 millones, \$8.819 millones más que el año anterior. El resultado operativo después de amortizaciones, EBIT, fue de \$295.930 millones, un 13% superior al de 2006. Así, se alcanzó el techo de los beneficios históricos de la Empresa: \$198.000 millones, superiores en un 43% al 2.006.

Durante 2007 se decretó y canceló a los accionistas de la Empresa, un dividendo por acción de \$291,17 para un valor total de \$100.949 millones, igualmente se pagó al Gobierno Nacional, el impuesto de renta sobre utilidades del ejercicio anterior y un anticipo por el período actual por \$70.678 millones.

3.5.8 Año 2.008

3.5.8.1 Aspectos Administrativos

En el segundo semestre tomó forma la crisis de los mercados sub-prime de Estados Unidos, iniciado con la caída de uno de los bancos insignia, Lehman Brothers; la globalización de la

economía mostró su peor cara al sumirse los mercados en la más onda crisis que se haya presentado en la historia.

Por los lados de la economía colombiana, debió resistir los efectos de varios paros de empleados, siendo los más importantes los ocasionados por la rama judicial, y la de los trabajadores de los ingenios de caña de azúcar, de casi dos meses, al igual que varias marchas campesinas, las “pirámides” (captadoras ilegales de recursos), que afectaron principalmente los departamentos del sur del país, y la prolongada y fuerte temporada invernal que causó inundaciones, pérdidas de cosechas y gran cantidad de damnificados a lo largo y ancho del país.

En cuanto a hitos de este año se destaca el logro del cierre del proceso iniciado tres años atrás con el propósito de alcanzar la certificación ISO 9001-2000 para la totalidad de la empresa. Adicionalmente, se adelantaron la mayor parte de las actividades en busca de implementar el sistema de Gestión Ambiental bajo la norma ISO 14001 en el proceso de Producción de Energía para la obtención de la certificación en el primer trimestre de 2009.

La adopción del Código de Conducta para los trabajadores se incorporó como eje en la estrategia de responsabilidad social de la empresa hacia sus grupos de interés y orientó con principios éticos las actuaciones de todos sus empleados en el desempeño de sus funciones y relaciones comerciales y profesionales. En agosto, se realizó el primer encuentro de proveedores de EPSA, el cual cumplió con sus objetivos de buscar un acercamiento entre EPSA y sus aliados estratégicos, acto al cual asistieron 180 proveedores.

Para el proceso de distribución se diseñó un modelo operativo enfocado en la eficiencia, eficacia y optimización de costos, de tal manera que se disminuyeran los tiempos muertos, aumentando la productividad del personal durante toda su jornada laboral. Con base en el modelo obtenido se realizó el proceso de contratación y adjudicación del Contrato Operativo de Distribución (COD) el cual agrupó todas las actividades de la operativa de las gerencias de distribución y comercial, lo que marcó un hito en la manera de gestionar el sistema de distribución, lográndose ahorros significativos mediante el suministro de medios de producción.

El negocio de Multiservicios generó ingresos por \$15.411 millones, distribuidos de la siguiente forma: \$4.922 millones por soluciones energéticas integrales, \$4.730 millones por

instalación de nuevos servicios y \$5.759 millones por servicios de facturación y recaudo de servicios diferentes a energía (Aseo y Tasa de Alumbrado Público).

Como resultado de la orientación empresarial de servicio al cliente, en 2008 el Índice de Satisfacción del Cliente presentó un nivel similar de complacencia al obtenido en 2006, manteniéndose por encima del 79%.

Se continuó el programa de modernización de las oficinas comerciales y se aumentaron 8 puntos de atención y pago. El recaudo presentó durante 2008 un comportamiento positivo, alcanzando una efectividad del 99,72%; se contrató con el CITIBANK el recaudo en puntos de venta Baloto autorizados con más de 195 puntos de atención.



FOTO21. Sede de una Oficina Comercial de EPSA (Cortesía de EPSA)

En cuanto a la atención de Unidades Inmobiliarias Cerradas, EPSA logró Construir a todo costo las redes eléctricas para 98 proyectos de vivienda en todo el Valle del Cauca, beneficiando a 11.735 familias.

Para que los clientes obtuvieran una constancia de lectura más legible, se implementó la impresión de la misma mediante impresoras portátiles.

En cuanto a Sistemas de Información, se continuó con la implantación de los siguientes sistemas corporativos y la mejora a aplicativos locales: Implantación del Sistema de Gestión de Trabajos (SGT), aseguramiento y modernización de la Base de Datos de Instalaciones (BDI), implantación del sistema de recursos humanos (PeopleNet), mejoras al sistema de agendas

comerciales, enfocadas a facilitar la gestión de los jefes de distrito con su público objetivo, mejoras al Sistema de No Regulados (SNR) y al Sistema de Gestión Comercial (SGC) para soportar los cambios regulatorios y seguir optimizando los mismos, implantación del Sistema de Consulta de Archivos (SCA), modernización de la plataforma que soporta las páginas WEB e INTRANET.

Durante 2008, se realizó la divulgación de resultados y levantamiento de planes de clima organizacional, en los que se implementaron reuniones de concertación, arreglos locativos y jornadas de comunicación interna. Se construyó en Yumbo el Centro Deportivo, con un gran salón, baños y una bodega para elementos deportivos.

La empresa finalizó 2008 con una plantilla de 683 trabajadores.

3.5.8.2 Aspectos Técnicos

2008 pasará a la historia como uno de los años más húmedos, presentándose caudales superiores a la media histórica en la mayoría de los ríos del país como consecuencia del fenómeno de “la niña” en el primer semestre y de un invierno intenso en el segundo semestre.

En este año EPSA inició la construcción de la Central Hidroeléctrica Amaime, lo que significó el primer proyecto de construcción de una nueva planta de generación por parte de EPSA, convirtiéndose en referente comunicacional y de marca en 2008. El evento de colocación de la primera piedra del Proyecto de la Central se realizó con la presencia de personalidades del gobierno nacional como el Ministro de Minas y Energía, Hernán Martínez y el Viceministro, Manuel Maiguasca, entre otros. EPSA obtuvo la aprobación de la certificación de la Central Hidroeléctrica Amaime como proyecto MDL (Mecanismo de Desarrollo Limpio) por parte del Ministerio del Medio Ambiente.

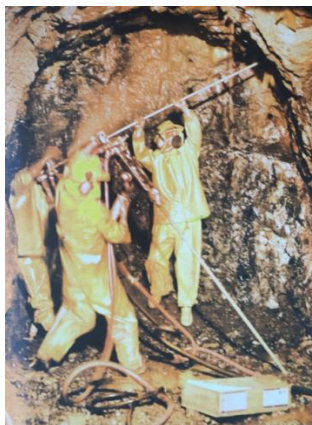


FOTO22. Construcción Túnel Amaime (Cortesía de EPSA)

Adicional al inicio de la construcción del proyecto Amaime, se logró la adjudicación bajo la modalidad de subasta de dos proyectos hidroeléctricos, Miel II y Cucuana, con una asignación de 234 GWh-año de Obligación de Energía Firme para el período diciembre 2014 a noviembre 2034, correspondiente al 100% de la Energía Firme ofertada. También a EPSA se le otorgó la licencia ambiental para las Centrales del Alto y Bajo Tuluá el día 14 de noviembre.

Para sus plantas en operación, EPSA obtuvo también una asignación de 3.275 GWh-año de Obligación de Energía Firme con sus plantas existentes: Alto y Bajo Anchicayá, Salvajina, Calima, Prado y Termovalle para el período diciembre 2012 a noviembre 2013. La asignación correspondió al 100% de la Energía Firme ofertada. Finalmente, en noviembre, se logró la asignación de 2.774 GWh-Año como Obligación de Energía Firme para el período diciembre 2008 noviembre 2009 con las plantas: Alto y Bajo Anchicayá, Salvajina, Calima, Prado y Termovalle como parte del periodo de transición del Cargo por Confiabilidad.

Se destaca el mantenimiento realizado en la central Calima con el cambio del control y el sistema de operación de neumático a eléctrico, en los seccionadores de los grupos generadores y de las líneas de transmisión. La disponibilidad de las centrales alcanzó un valor de 97,57%, muy cerca del máximo histórico, superando la meta del 95%. Los eventos que se presentaron con afectación de los grupos generadores fueron menores.

EPSA realizó diseños para gestionar proyectos con la participación de los recursos estatales dispuestos en los fondos de apoyo a la electrificación como el PRONE, FNR, el FAER y el

FAZNI para la electrificación y normalización de redes en sectores donde es viable aprovechar estos recursos.

En distribución se efectuaron las siguientes obras: ampliación de capacidad de 15 a 20 MVA en la Subestación el Morro, mediante la instalación de un transformador de 12 MVA, 34,5/13,2 kV; reposición del autotransformador No.4 de 90 MVA, 220/115kV en la Subestación Pance; ampliación de una nueva bahía de línea circuito Providencia 115 kV en la Subestación El Cerrito para garantizar el flujo de energía de la nueva generación del Ingenio Providencia; modernización del cableado de control, protección, medida y servicios auxiliares de AC/ DC de la subestación Candelaria ocasionado por incendio.

En este año EPSA contrató la estabilización de subestaciones consistente en mallas de cerramiento y accesos, adecuación de patios y casetas de control y vigilancia dándoles una mejor presentación y ajustándolas a la imagen corporativa. A partir del mes de diciembre, en la red de media tensión se comenzaron a estandarizar y flexibilizar los 16 circuitos con mayor margen de mejora de calidad de servicio en EPSA.

El indicador de pérdidas de energía alcanzó un nivel del 10%, consiguiendo la meta establecida.

3.5.8.3 Aspectos Financieros

El día 20 de octubre y por décima vez consecutiva, la firma Duff and Phelps le mantuvo a EPSA la calificación AAA a la emisión de bonos y DP1+ al Programa de Emisión y Colocación de Papeles Comerciales y Bonos Ordinarios de EPSA. Durante el año se realizaron tres ofertas de colocación de papeles comerciales de la Empresa, en enero, julio y diciembre; en las mismas el valor demandado superó ampliamente el monto ofrecido.

En lo referido a resultados económicos y financieros, los ingresos de EPSA por \$1.016.150 millones, superando en un 33% las cifras de 2007, fueron favorecidos por los cambios en la tarifa y mayores ventas de energía al mercado no regulado. El negocio de generación se vio favorecido por la excepcional hidrología que se presentó en todo el país, siendo la generación neta de 2008 de 4.105 GWh, techo histórico, frente a 3.431 GWh obtenidos al cierre de 2007. Desde el punto de vista financiero, la devaluación del peso significó gastos por diferencia en cambio.

EPSA obtuvo una utilidad operacional EBITDA de \$423.229 millones y un EBIT de \$363.607 millones. El Beneficio neto de \$263.008 millones se convirtió en el techo histórico en los 14 años de vida de la empresa. EPSA obtuvo beneficios por \$263.000 millones explicados en buena medida por la gestión operativa en los negocios de distribución y generación, así como por el aporte del plan de optimización de gastos.

Durante 2008, se decretó y canceló a los accionistas de la Empresa, un dividendo por acción de \$461,52 para un valor total de \$160.010 millones, igualmente se pagó al Gobierno Nacional el impuesto de renta sobre utilidades del ejercicio anterior y un anticipo por el período actual por \$38.185 millones.

3.5.9 Año 2.009

3.5.9.1 Aspectos Administrativos

El 14 de diciembre de 2009, a través del mecanismo de OPA sobre las acciones de la Empresa, los accionistas controlantes a esa fecha, Gas Natural Internacional SDG S.A., Unión Fenosa Internacional S.A. y Unión Fenosa Colombia S.A., vendieron su participación accionaria; siendo adjudicatarios de la OPA Colener S.A.S., Inversiones Argos S.A. y Banca de Inversión Bancolombia S.A.

En diciembre, se realizó la auditoría al Sistema de Gestión Medioambiental por parte del ente certificador - ICONTEC - el cual recomendó "la certificación" para el proceso de Producción de Energía.

EPSA recibió el 29 de octubre la aprobación y registro del proyecto Amaime como Mecanismo de Desarrollo Limpio MDL por parte de la Junta Ejecutiva de la ONU. Para el proyecto Cucuana también se obtuvo la Aprobación Nacional en Colombia como proyecto MDL.

Para los procesos operativos y corporativos, se desarrollaron los proyectos de Eficiencia Operativa en Alta Tensión, que permitieron la identificación de un modelo óptimo de gestión de productividad asociados a volúmenes de actividad y tiempo, además se incluyeron mejoras en niveles de competencias, información de gestión, gestión de documentación, tecnología, procesos, procedimientos relacionados, arquitecturas, estándares e indicadores de gestión.

El negocio de Multiservicios generó ingresos por \$19.751 millones, distribuidos de la siguiente forma: \$4.147 millones por soluciones energéticas integrales, \$8.993 millones por

instalación de nuevos servicios y \$3.124 millones por servicios de facturación y recaudo de servicios diferentes a energía [aseo, Crédito Positivo, Microseguros) y \$3.487 millones por la prestación del servicio de operación y mantenimiento de alumbrado público.

El recaudo presentó durante 2009 un comportamiento positivo, alcanzando una efectividad de 99,91%. Durante 2009, se implantó el botón de pago PSE en la página Web.

En cuanto a la atención de Unidades Inmobiliarias Cerradas, se logró construir a todo costo las redes eléctricas para 274 proyectos de vivienda de interés social en todo el Valle del Cauca, brindando el servicio de energía a 5.554 familias.

Se inició el programa de Vigías de la Energía en 12 escuelas públicas del departamento, logrando que 51 estudiantes de bachillerato dictaran 357 talleres de Uso Eficiente de Energía a más de 9.700 personas de las comunidades escolares que representaban.

Se finalizó la implementación del modelo logístico OCL (Oficina de Coordinación Logística) con el cual se permitió prever, optimizar y consolidar las necesidades de materiales para el negocio de distribución de energía. Lo anterior, garantizó la trazabilidad en todo el ciclo de la cadena de suministro, controlando y optimizando recursos que redundan en la gestión económico-financiera de compras y en la calidad del servicio a los clientes.

En el marco de la celebración de sus 10 años, la Fundación EPSA recibió de parte de la Gobernación del Valle del Cauca el reconocimiento: Orden al Mérito Vallecaucano. También se unieron la Alcaldía de Tuluá con la entrega de la resolución No.0241 como exaltación por 10 años de existencia y la Fundación de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura "Fabio Grisales Bejarano", con la entrega de una placa como reconocimiento por 10 años de intervención social.

Consecuente con el lineamiento de ser cada vez más cercana a sus clientes, durante 2009 EPSA enfocó sus actividades en Jornadas empresariales, con talleres sobre eficiencia energética a clientes industrial y Pymes; investigación de mercado, con el fin de identificar las expectativas de los clientes frente al servicio ofrecido por EPSA, lo que fue uno de los estudios más importantes de 2009, pues a través de éste, el mercado residencial propuso algunos productos para desarrollar en los próximos años; oficina interactiva, que ofreció a los clientes registrados la oportunidad de acceder a diferentes servicios y pago sin necesidad de desplazarse a las oficinas;

caravanas de la energía, con el que EPSA llegó a todos los sectores de Palmira premiando a los clientes que pagaron oportunamente su factura de energía, a través de la rifa de diferentes electrodomésticos y recreación para los niños; participación activa en ferias municipales del departamento, tales como Palmira, Buga, Dagua, Buenaventura y Jamundí, entre otras, con material promocional y actividades de relacionamiento con los clientes; vive la Navidad, con el que EPSA instaló siete pesebres gigantes en igual número de municipios y celebró la primera novena de navidad con un espectáculo de juegos pirotécnicos, coros y orquestas, para el disfrute de la comunidad; boletines municipales, con los que EPSA le compartió a los clientes de Palmira, Jamundí y Buenaventura las acciones de responsabilidad social adelantadas en cada uno de estos municipios, así como las inversiones y actividades realizadas para su beneficio.

EPSA implantó el Portal SAU [Servicio de Atención al Usuario] para el registro y seguimiento de solicitudes de servicio realizadas por los usuarios internos, permitiendo una comunicación ágil y efectiva entre las partes.

Se creó la revista interna EN CONTACTO, con el fin de integrar a los colaboradores a la actualidad de la Empresa. La revista EN CONTACTO cubrió la totalidad de la organización, llegando a cada puesto de trabajo sin restricciones fomentando la cercanía, mejorando la comunicación y fortaleciendo la cultura.

Por último, se destaca el inicio de la implementación de la Resolución 1348 de 2009 "Programa de Salud Ocupacional en Empresas del Sector Eléctrico" con una pre-auditoría en riesgo eléctrico, generando planes de acción. Trabajo similar se realizó para la implementación de la Resolución 3673 de 2008 "Trabajo Seguro en Alturas".

Al final del año había 715 empleados en EPSA.

3.5.9.2 Aspectos Técnicos

EPSA finalizó este año con 1.045,5 MW de capacidad instalada en generación, de los cuales 140 MW correspondían al PPA de Termovalle. En distribución, el año finalizó con 7 subestaciones de 220 kV, 19 de 115 kV y 42 de 34,5 kV. 1.244 km de red de alta tensión, y 10.303 km de red de media tensión.

El inicio de 2009 continuó con el efecto del fuerte invierno de 2008, presentándose caudales superiores a la media histórica en la mayoría de los ríos del país en el primer trimestre del año,

seguido de una disminución considerable en los caudales a partir del segundo trimestre del año como consecuencia del Fenómeno del Niño, el cual se intensificó a partir de septiembre cuando fue declarado oficialmente. Ante esta disminución de la hidrología, el PPA suscrito con Termovalle cumplió eficazmente su función de seguro de generación térmica de EPSA, permitiendo cumplir con los compromisos contractuales. Debido a esta situación hidrológica a causa del Fenómeno del Niño, la Comisión de Regulación de Energía y Gas (CREG) aplicó una intervención al mercado a través del establecimiento de un valor mínimo del agua embalsada, con el fin de tener una mayor confiabilidad en el suministro de la energía en la estación de verano 2009 – 2010, correspondiente al período Diciembre – Abril.

En el 2009 inició la construcción de los proyectos de las centrales Alto y Bajo Tuluá y se continuó con el proceso de desarrollo de los proyectos de Cucuana en el Tolima y la Miel II en Caldas.

El plan de ejecución de proyectos de actualización tecnológica continuó su desarrollo con el cambio de los reguladores de velocidad en las Centrales de Prado y del Bajo Anchicayá, asegurando mayor fiabilidad y mejor desempeño en los equipos, así como la obtención de ingresos adicionales para a Empresa por prestación del servicio de "AGC (Control Automático de Generación)" al Sistema Eléctrico Nacional.

La disponibilidad de las Centrales alcanzó un valor de 97,06%, superando en un 2,06 la meta establecida de 95%, debido al aplazamiento del mantenimiento de la Central Hidroeléctrica de Calima y la instalación de los caudalímetros en la tubería de carga del Bajo Anchicayá, y pese a que en la Central Hidroeléctrica de Salvajina se presentó una falla a tierra del estator del grupo 2 en el mes de marzo.

Durante 2009 se elaboró y presentó a la Unidad de Planeación Minero Energética - UPME, el plan de expansión de EPSA 2010-2019, con proyectos como La Subestación Alférez 230 kV, La Subestación Palmaseca, y la línea Juanchito-Candelaria a 115 kV.

En la red de distribución, se realizaron las siguientes obras: Bahía de Línea en Subestación Cerrito; Modernización Subestación Tuluá 115kV; Arquitectura de Red; Compra e instalación de transformador de 90 MVA para la Subestación Pance.

Durante 2009, en la red de media tensión se adelantó el plan de estabilización sobre 32 circuitos con el objeto de establecer acciones como cubrimiento de red desnuda, reubicación de redes, poda, cambio de aislamiento, instalación de equipos de flexibilidad y validación de la coordinación de protecciones, labores que redundaron en un buen comportamiento de los circuitos intervenidos.

Para realizar trabajos en líneas energizadas, EPSA adquirió dos grúas aisladas con un costo de \$355 millones cada una, con un alcance de 14 metros con capacidad de aislamiento de 46 kV, brindando así mayor seguridad a los operadores de los equipos, eficiencia en los tiempos de respuesta y modernizando su flota de vehículos.

Adicionalmente, en el primer bimestre de 2009 quedaron operativas las 16 estructuras de Arquitectura de Red iniciadas a construirse en diciembre del año anterior, que sumado a los programas de mantenimiento mencionados, permitieron obtener mejoras del 36% en el tiempo promedio de duración de las interrupciones y el 14% de disminución en la frecuencia de las interrupciones.

En 2009, EPSA ejecutó el plan de recuperación de pérdidas de energía focalizado en tres programas: Campañas; Normalización de redes de Baja Tensión; Medición Especial, iniciándose el primer gran piloto de infraestructura de medida avanzada denominado Medida Centralizada, implantándose la telegestión para 1.301 clientes ubicados en Buenaventura, Palmira, Pradera y Florida, lográndose así la gestión de pérdidas, así como la suspensión, corte y reconexión de estos clientes en forma remota. Al final del año se obtuvo un indicador del 10%.

3.5.9.3 Aspectos Financieros

El 15 de octubre, el Comité Técnico de Calificación de Fitch Ratings de Colombia S.A. otorgó calificación AAA al Programa de Emisión y Colocación de Papeles Comerciales y Bonos Ordinarios de EPSA.

En julio, se cancelaron \$65.545 millones correspondientes a papeles Comerciales, en octubre se cancelaron tres tramos de deuda en bonos, constituidos 10 años atrás, por valor de \$115.300 millones y finalmente, en noviembre, un tramo de bonos en dólares por US\$11,9 millones.

El margen de contribución del negocio de generación fue inferior un 7,1%, principalmente, por la menor generación hidráulica de 1.055GWh por causa del Fenómeno del Niño, acentuado

en el segundo semestre del año y que implicó una producción en la planta Termovalle de aproximadamente 333 GWh.

En el negocio de distribución, el margen de contribución creció un 8,8% favorecido por incrementos en la tarifa provenientes del mayor costo de la energía trasladado al Costo Unitario (CU) y al incremento de la demanda de electricidad de EPSA distribución en 4,9%.

La suma de los dos negocios entregó como resultado en el consolidado EPSA, un margen de contribución ligeramente inferior al de 2008 en 0,1%.

Desde el punto de vista financiero, le revaluación del peso significó ingresos por diferencia en cambio de \$20.107 millones y pérdidas de \$7.328 millones por cobertura. Por otro lado, se registraron ingresos de más de \$203.000 millones por utilidad en la venta de la participación en ISAGEN.

Con respecto a los gastos, estos representaron el doble de los causados en 2008, debido a la provisión de \$126.169 millones por el fallo adverso a EPSA por el vertimiento de lodo en la cuenca del río Anchicayá con ocasión de un mantenimiento realizado en el año 2.001, además de la provisión de cálculo actuarial por \$12.908 millones.

EPSA superó la cifra presupuestada de ingresos operacionales, alcanzando \$1.027.549 millones, 1,12% superior a la de 2008. Se registró un EBITDA de \$362.185 millones y un beneficio antes de impuestos de \$467.095, 28,5% mayor al del año anterior, cifras que reflejaron los buenos resultados del negocio.

La utilidad neta del ejercicio fue de 350.819 millones.

Durante 2009, se decretó y canceló a los accionistas de la Empresa, dividendos por un valor total de \$236.692 millones, igualmente se pagó al Gobierno Nacional por concepto de impuesto sobre la renta un total de \$100.470 millones.

3.6 PERÍODO 2.010 – 2.014

3.6.1 Año 2.010

3.6.1.1 Aspectos Administrativos

El 29 de marzo de 2010, la sociedad Colener S.A.S., filial de Compañía Colombiana de Inversiones S.A. E.S.P., Colinversiones, adquiere mediante un preacuerdo bursátil el 2,69% de

las acciones de la Empresa de Energía del Pacífico S.A. E.S.P., otorgándole el control con el 50,01% de las acciones en circulación.

El 22 de septiembre de 2010, el Ministerio de Minas y Energía declaró el cese del racionamiento programado de gas natural en el país que había sido declarado mediante el decreto 2730 y estableció la necesidad de realizar estudios para evaluar la viabilidad de importar gas, mediante terminales de regasificación de gas natural licuado, GNL, para dar confiabilidad y continuidad al servicio en las costas Pacífica y/o Atlántica. Esta política es una señal importante que EPSA comenzó a analizar.

En 2010, la Empresa continuó trabajando en la consolidación de un modelo de sostenibilidad dinámico y participativo, a través del cual busca la generación de valor económico, social y ambiental en el largo plazo, la interacción con sus grupos de interés y las prácticas de buen gobierno. El Código de Buen Gobierno Corporativo fue aprobado por la Junta Directiva el 21 de julio de 2010, el cual contiene la relación de los derechos de los accionistas, adicionales a los contenidos en los estatutos y la ley, los reglamentos de funcionamiento de los órganos sociales y comités de apoyo, los principios de comportamiento de los administradores, los parámetros de revelación de información, y los reglamentos y principios de los órganos de auditoría, vigilancia y control.

En este año El Icontec mantuvo las certificaciones que le habían sido otorgadas a la Empresa, reconociendo el cambio que observó en el personal, en cuanto a disposición y mejora del clima organizacional.

En este año EPSA analizó la oportunidad del negocio de distribución y comercialización de CEDELCA, aunque al final no se decidió su adquisición.

Desde agosto de 2010, hasta febrero de 2014, le fue aprobada a EPSA la base de activos a remunerar en el Sistema de Transmisión Nacional. Se aprobó un ingreso anual de \$27.360 millones de pesos de diciembre de 2.008 con un incremento del 1,45%. En Distribución también se inició la aplicación de nuevos cargos de distribución con un incremento anual para EPSA del 3,74%. El Ministerio de Minas y Energía definió la nueva Área de Distribución Occidente en julio de 2010, donde los usuarios tienen las mismas tarifas por transporte independiente del distribuidor donde están conectados lo que significó para los usuarios de EPSA una disminución

del orden del 30% en la tarifa de distribución. Esta nueva figura había sido planteada por la CREG desde el año 2.007. La Ley 1428 de diciembre de 2.010 mantuvo subsidio del 60% en los estratos 1 y 2, y un 50% del costo de su consumo de subsistencia hasta 2.014. Adicionalmente, con la aprobación de la Ley 1430 de diciembre de 2010, se implementó un régimen de desmonte gradual del costo de contribución que pagan los usuarios industriales.

Durante este año EPSA atendió 496.000 clientes, entre usuarios residenciales, comerciales e industriales.

EPSA abrió un nuevo punto de atención y pago en el Centro Comercial Brisas Plaza Shopping y un punto de recaudo en el barrio La Independencia de Buenaventura, y se amplió el punto de recaudo central del Distrito Pacífico. También se implementó el programa “Pagar a la Primera Paga”, como reconocimiento a los miles de clientes residenciales que cuentan con hábitos de pago oportuno. De esta manera, se entregaron durante el año cuatro motos, un pago mensual de \$500.000 durante seis meses y un automóvil Chevrolet Spark 0 kilómetros, que se sorteó y entregó en enero de 2011.

EPSA definió su política de calidad y gestión medio ambiental, planteando su compromiso en brindar a sus clientes productos y servicios que satisfagan sus necesidades y expectativas, trabajando con responsabilidad social, optimizando los recursos y agregando valor a la Empresa y a su entorno; soportada en infraestructura, tecnología, conocimiento y experiencia de un capital humano que trabaja con calidad en la gestión y mejora continua durante la realización de todas sus actividades, comprometida con la prevención de la contaminación ambiental, la prevención de la enfermedad, el respeto por el cumplimiento de la legislación y otros requisitos, y la prevención de la accidentalidad mediante prácticas seguras de trabajo.

EPSA adoptó, dentro de sus procesos de decisión y operación, medidas para la identificación, evaluación y gestión de los riesgos a los que está expuesta.

EPSA comenzó a trabajar en los temas de innovación, aprobando ocho ideas de mejora de procesos para ser implementadas. Adicionalmente, con el apoyo de universidades de la región se trabajó en el estudio de factibilidad del uso del transporte eléctrico en el Valle del Cauca, en un centro de gestión de la medida y en el Proyecto Modelo de Información Común.

Igualmente, teniendo en cuenta que el ser humano es el eje de la sostenibilidad, EPSA inició el Programa Núcleo, enfocado en el desarrollo integral del ser humano para la consecución de resultados sostenibles en lo personal y en lo profesional. Este programa incluyó programas técnicos especializados en empresas del sector, competencias gerenciales desarrolladas a través de especializaciones en el exterior, maestrías presenciales y virtuales, programas de referencia sobre temas estratégicos empresariales de coyuntura nacional e internacional y desarrollo personal como coaching, pensamiento creativo, neurolingüística, entre otros.

A lo largo de 2010, se dio énfasis en EPSA al bienestar de sus colaboradores, para alcanzar una productividad sostenible en un marco de relaciones de confianza, transparencia y respeto por las personas. Al final del año había 732 empleados en EPSA.

3.6.1.2 Aspectos Técnicos

EPSA finalizó el 2010 con trece centrales hídricas con 940.9 MW de potencia (Alto Anchicayá, Bajo Anchicayá, Salvajina, Calima, Hidroprado y ocho plantas menores) y un contrato de compra de energía (PPA power Purchase Agreement) que tiene con Termovalle S.C.A. E.S.P. hasta 2018, por 140 MW.

El comportamiento del mercado en 2010 estuvo fuertemente influenciado por las contrastantes condiciones climáticas que se evidenciaron en el transcurso del año. Durante los primeros cinco meses, estuvo presente el fenómeno de El Niño, el cual se había formado a finales de 2009, e hizo que los aportes hidrológicos se ubicaran cerca a los niveles críticos históricos. Por otro lado, una vez este período de sequía terminó, se empezó a formar el fenómeno de La Niña, propiciando altos niveles hidrológicos al sistema, los cuales alcanzaron un nivel máximo mensual, cuando se situaron un 58% por encima de los aportes medios históricos.

Los embalses de EPSA registraron en diciembre de 2010, reservas útiles de 345,18 GWh, superiores en 24,7 GWh a las de diciembre del año anterior, producto de las mejores condiciones hidrológicas presentadas durante el segundo semestre del año.

El precio de Bolsa presentó altas volatilidades y alcanzó un máximo de 308,07 \$/kWh y un mínimo de 41,01 \$/kWh. El precio promedio se ubicó en 130,13 \$/kWh durante el año, inferior en un 7% al de 2009.

Se destaca que en este año se cumplieron 100 años de funcionamiento de la planta Río Cali I, que como se relacionó en los antecedentes, propició en ese entonces la llegada de la energía eléctrica a la ciudad de Cali.

Se continuó con la construcción del proyecto Alto Tuluá (20 MW) con un avance total de 75,7% y un 89,7% en la excavación del túnel. Por su parte, el proyecto Bajo Tuluá (20 MW) alcanzó un avance total del 62% y un 47,5% en la excavación del túnel.

Adicionalmente, en noviembre se autorizó el inicio de la construcción del proyecto hidroeléctrico Cucuana, de 55 MW, proyecto financiado mediante la modalidad de leasing.

Las plantas de generación de EPSA y CETSA presentaron una disponibilidad del 94,06% durante el año, gracias a la ejecución de los planes de mantenimiento establecidos.

La UPME aprobó los proyectos de la subestación Alférez 115kV fase I, la subestación Bahía 115kV/13,2kV y la segunda alimentación al municipio de Buenaventura a través de la línea Calima–Bahía en 115kV.

EPSA gestionó recursos de los fondos estatales PRONE y FAER por un valor de \$2.200 millones para la normalización de las redes de barrios subnormales en Buenaventura.

Durante 2010, Se destacó el inicio de la construcción de la nueva subestación Jamundí de 115 kV, que tiene como hito tecnológico ser la primera que integrará el protocolo 61850 como normalización; también se inició la modernización de la subestación Tuluá de 115 kV y la remodelación de protecciones en diferentes subestaciones de EPSA.

También se puso en marcha la implementación de la red de gestión remota para el control de protecciones y RTU's (Unidades Terminales Remotas), desde la sede de Yumbo en 16 subestaciones de transmisión y distribución que permitió una atención oportuna de los eventos y necesidades del sistema, sin necesidad de desplazarse al sitio de ubicación de los equipos.

En mayo de 2010, se dio inicio a los análisis necesarios con los que la Compañía espera lograr las mejores prácticas de mantenimiento para sus activos a través de la definición del RCM2 como filosofía de gestión de mantenimiento.

Para facilitar la gestión de los activos de subestaciones, EPSA inició el proceso de aseguramiento de información de planos. En el mismo sentido, para mejorar el proceso de gestión de daños en el Sistema de Distribución Local, SDL, en mayo de 2010 se implementó la comunicación por celular, adicional al sistema punto a punto que existía en ese entonces.

3.6.1.3 Aspectos Financieros

El 19 de octubre de 2010, el Comité Técnico de Calificación de Fitch Ratings de Colombia S.A., renovó la calificación AAA y F1+ al Programa de Emisión y Colocación de Papeles Comerciales y Bonos Ordinarios de EPSA.

Los activos totales consolidados ascendieron a \$4,14 billones, conformados por activos corrientes por \$567.268 millones y activos no corrientes por \$3,57 billones. Dentro de los activos corrientes, se destacaban deudores por \$202.401 millones e inversiones temporales por \$346.040 millones. Por su parte, en los activos no corrientes se resalta la cuenta de propiedades, planta y equipo, la cual refleja un incremento del 7,1%, para alcanzar \$2,10 billones, y valorizaciones por \$1,20 billones; durante 2010, se realizó con una firma especializada la actualización de sus avalúos técnicos de la propiedad, planta y equipo.

Al final del año, el pasivo total ascendió a \$1,19 billones, de los cuales \$382.796 millones, correspondieron a pasivos corrientes, y \$808.877 millones, a pasivos no corrientes. Dentro de los pasivos corrientes, las obligaciones financieras por \$14.653 millones disminuyeron en un 87%, debido a que se cancelaron los créditos efectuados con bancos nacionales y entidades oficiales, y se terminó de pagar el último tramo de la primera emisión de bonos, por \$167.669 millones. El pasivo no corriente tuvo un incremento de \$580.795 millones, debido principalmente a la emisión de bonos ordinarios por \$600.000 millones. Esta colocación realizada en el mes de abril se realizó en tres series, a siete, diez y veinte años, con un costo promedio ponderado de IPC + 5,50%.

El patrimonio a diciembre 31 ascendió a \$2,93 billones, frente a \$2,19 billones del año anterior. El valor intrínseco fue de \$8.448,62 pesos por acción, un 34% más que en 2009.

Al cierre de 2010, los ingresos operacionales fueron de \$1.136.489 millones, lo que significa un aumento de 11,4% en comparación con 2009; de ellos, \$454.642 millones fueron ingresos por comercialización; \$432.108 millones correspondieron a ventas de energía eléctrica en Bolsa y

Cargo por Confiabilidad, y \$67.434 millones, a ventas de energía en el mercado mayorista; \$163.012 millones fueron por uso y conexión de redes, y \$19.293 millones fueron ingresos por prestación de servicios de energía.

Los costos de ventas ascendieron a \$599.304 millones, 6,6% más que en 2009, de los cuales \$363.224 millones correspondieron a actividades directamente relacionadas con la compra, el transporte, la distribución y la comercialización de electricidad, y \$236.080 millones, a costos de operación, mantenimiento y personal, para obtener una utilidad bruta de \$537.185 millones.

Por su parte, la utilidad operacional fue de \$435.214 millones, mientras que el EBITDA ascendió a \$555.077 millones, \$58.862 millones más que en 2009, lo que corresponde a un margen de 48%.

3.6.2 Año 2.011

3.6.2.1 Aspectos Administrativos

El 30 de noviembre del año 2.011 el Dr. Bernardo Naranjo Ossa pasó a disfrutar de su pensión de jubilación. En su lugar, el Dr. Óscar Iván Zuluaga Serna fue nombrado como nuevo Gerente General.

El Icontec renovó la certificación para el Sistema de Calidad - ISO9001 y amplió su alcance a la central hidroeléctrica Amaime.

Durante 2011 se realizaron mejoras que permitieron fortalecer la estandarización y automatización de los procesos de la Empresa. También se inició un estudio metodológico basado en redes inteligentes de próxima generación, Smart Grids, con el fin de orientar a la compañía hacia una mayor generación de valor.

De igual forma, se continuó fortaleciendo la innovación habilitando nuevas herramientas, entre las cuales se resalta el programa Innova, que permitió desde la fecha convertir una buena idea de cualquier empleado de EPSA en un motor de desarrollo. Para las iniciativas que requerían de investigación y desarrollo, se efectuaron convenios con la Universidad del Valle, la Universidad Javeriana, la Universidad de los Andes y el Centro de Física de la Universidad Nacional. Adicionalmente, como hito se inscribió, por primera vez, un grupo de investigadores de EPSA E.S.P. ante Colciencias.

Con el objetivo de asegurar el ingreso de nuevos clientes al mercado residencial, se formalizaron 54 convenios para la construcción de redes y comercialización de energía con compañías constructoras y promotoras de vivienda. Durante este año hubo como hito la atención del cliente 500.000 entre EPSA y CETSA. La efectividad en el recaudo fue del 99,7%.

El modelo de atención a los 510.842 clientes de EPSA E.S.P. y CETSA E.S.P. basado principalmente en la satisfacción oportuna de sus necesidades y expectativas mediante una relación cálida y cercana, enfocó sus actividades promocionales y de presencia de marca en aquellas que tuvieran un alto impacto en la comunidad, dentro de las cuales se destacó el programa “La Navidad es una nota”, que se realizó con la colaboración de la Orquesta Filarmónica de Cali en 14 municipios del departamento.

Durante 2011, se dio continuidad a la formulación de los Planes de Manejo Ambiental, PMA, de Salvajina, Alto y Bajo Anchicayá. De igual manera, se adelantó la implementación del PMA de Prado y se monitorearon los PMA de Calima y Amaime. Además, la central hidroeléctrica Amaime, en etapa productiva, alcanzó las fase de monitoreo y reporte del Mecanismo de Desarrollo Limpio, MDL, para su emisión de bonos.

Asimismo, EPSA E.S.P. reiteró su compromiso con la cultura del suroccidente colombiano, brindando apoyo económico por \$500 millones a la Orquesta Filarmónica de Cali. Igualmente, la Fundación EPSA se vinculó a Colombia Humanitaria, con la entrega de \$1.000 millones, orientados a ayudar a los damnificados de la ola invernal.

En 2011, además, se dio inicio al proceso de redefinición del modelo de gestión humana basado en competencias, orientado al desarrollo de seres integrales.

3.6.2.2 Aspectos Técnicos

Para llevar a cabo las actividades de generación de energía eléctrica, EPSA y CETSA operaron trece centrales hídricas con una capacidad de 939,6 MW de potencia (Alto Anchicayá, Bajo Anchicayá, Salvajina, Calima, Hidroprado y ocho plantas menores). Adicionalmente, se encontraba en construcción de las centrales de generación hidráulica Alto Tuluá y Bajo Tuluá en el Valle del Cauca, con 19,9 MW cada una, y Cucuana, con 55 MW en el Tolima.

En distribución, EPSA finalizó el año con 7 subestaciones de 220 kV, 20 de 115 kV y 47 de 34,5 kV. Contaba con 10.770 km de red de media tensión.

El comportamiento del mercado eléctrico en 2011 estuvo influenciado por la alta hidrología a causa del fenómeno climatológico de La Niña que estuvo presente durante la mayor parte del año, lo que hizo que los aportes hidrológicos se ubicaran en un 35% por encima de los promedios históricos del Sistema Interconectado Nacional, SIN.

En este sentido, la oferta de generación de electricidad tuvo una marcada participación de la generación hidráulica, de hasta un 84%, lo que influyó en que el precio de la energía en Bolsa estuviera en promedio en 75 \$/kWh, inferior en un 42% al presentado en 2010.

Los embalses de EPSA E.S.P. registraron, en diciembre de 2011, reservas útiles de 345,8 GWh, es decir, 11,9 GWh más que en diciembre del año anterior.

Uno de los hitos más relevantes del año fue la entrada en operación comercial el día 3 de enero de la planta Amaime, de 19,9 MW.

Alto Tuluá presentó, al cierre del año, un avance del 99% en su construcción. Por su parte, Bajo Tuluá avanzó un 88% en su desarrollo.

Por su parte, la central hidroeléctrica Cucuana, ubicada en Tolima, con una capacidad de 55 MW y una generación prevista de 250 GWh de energía eléctrica promedio por año, continuó la construcción de sus obras en 2011.

Como parte de la estrategia de la compañía, EPSA se concentró en la excelencia operacional, de tal forma que la disponibilidad de las plantas de generación alcanzaron un promedio del 93,5% y la de los activos de distribución fue superior al 99,6%.

Se finalizó la construcción de la subestación Jamundí 115/34,5/13,2 kV, la modernización de la subestación Tuluá 115/34,5 kV, la actualización de equipos de potencia en la subestación Buga 115 kV, y la ejecución de obras de arquitectura de red en los circuitos de 34,5 y 13,2 kV en los municipios del departamento.

Se realizó la compra de activos en redes de distribución que había ejecutado la Gobernación del Valle a lo largo de la historia, poniéndose así fin a la multipropiedad que existía hasta esa fecha en las redes a lo largo del departamento.

Para el control de la energía, se continuó con la implantación de mejores tecnologías, como la medida centralizada, permitiendo realizar la lectura, suspensión y reconexión de los clientes, por medio de operación remota, y la remodelación de las redes inferiores a 1 kV (Nivel de Tensión 1), con una inversión de \$7.850 millones.

3.6.2.3 Aspectos Financieros

Es importante destacar que el 25 de octubre de 2011, Fitch Ratings Colombia S.A. afirmó en F1+ (col) y AAA (col) la calificación del Programa de Emisión y Colocación de Papeles Comerciales y Bonos Ordinarios de EPSA E.S.P. por un cupo global de hasta \$900.000 millones, con perspectiva estable.

Los activos totales consolidados registraron \$4,18 billones, el pasivo total ascendió a \$1,31 billones y el patrimonio a diciembre 31 fue de \$2,87 billones. El valor intrínseco por acción fue de \$8.288,14.

Por su parte, los ingresos operacionales individuales de EPSA E.S.P. fueron de \$1,16 billones, cifra superior en 2% a los de 2010. La utilidad operacional totalizó \$441.633 millones y el EBITDA ascendió a \$528.743 millones, con un margen del 45,6%.

La utilidad neta fue de \$192.207 millones, inferior en \$96.797 millones a la obtenida en 2010. Este resultado se debió principalmente a la creación de una provisión para actualizar el valor del intangible relacionado con el contrato de compra de energía suscrito con Termovalle S.C.A. E.S.P. y a que en 2011 no se presentaron ingresos no operacionales de igual magnitud a los recibidos en 2010 por compensaciones e indemnizaciones.

3.6.3 Año 2012

3.6.3.1 Aspectos Administrativos

Durante 2012, EPSA reestructuró su marco estratégico, mediante un ejercicio de planeación, en el que se revisaron los objetivos y metas organizacionales y se dio foco y visión integrada en torno al logro de la MEGA, meta con la cual EPSA le apunta en términos concretos a duplicar el

EBITDA en los próximos 10 años . La estrategia de EPSA se diferencia por tener una huella que traza la forma como debe operar la Compañía, diferenciándose frente a los demás competidores.

El ADN de EPSA quedó compuesto por el ciclo Confiabilidad, precios competitivos, Oferta enfocada a necesidades y que genere vínculo emocional, Innovación Desarrollo Sostenible.

Los principios quedaron así: Respetar el ser humano, el medio ambiente y el ordenamiento legal; Actuar enmarcados en la equidad, la ética, la transparencia y el respeto; Propender por el desarrollo integral de nuestra gente; Disfrutar lo que se hace; Lograr los resultados organizacionales acogiendo los valores corporativos.

Los valores quedaron así: Pasión por servir; Trabajo en equipo; Innovación y espíritu emprendedor; Compromiso; Versatilidad y dinamismo; Alegría y calidez; Orientación al resultado.

En el año 2012, EPSA renovó la certificación de su sistema de gestión ambiental mediante el ICONTEC, organismo certificador en Colombia. En los demás procesos de la Compañía, se avanzó en el mejoramiento del desempeño ambiental, mediante la optimización de la infraestructura, y el desarrollo de procesos y procedimientos en todas las centrales y subestaciones.

Del Análisis de Materialidad se identificaron los temas más relevantes para EPSA: el desarrollo y bienestar del talento humano, el cambio climático, la generación de electricidad, la innovación en productos y servicios, la ética y transparencia, el gobierno corporativo, la atracción y retención del talento humano, y la gestión del riesgo.

En innovación EPSA centró sus esfuerzos en desarrollo de nuevos productos, evaluándose 242 ideas innovadoras, de las cuales 13 se convirtieron en nuevos proyectos. También hizo énfasis en energías renovables, identificándose nuevas tecnologías y mercados, mediante la investigación y el referenciamiento de tecnologías hidráulicas de pequeña escala y solar, iniciándose así el proceso de análisis de casos de negocio para la evaluación de su implementación. Para este fin, a los convenios de EPSA con universidades se unió la Universidad Autónoma de Cali.

.EPSA obtuvo el derecho de beneficios tributarios expedida por el Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación (Colciencias), mediante un proyecto que recogió varias iniciativas acerca del concepto de redes inteligentes o Smart Grids, en el que se estableció la hoja de ruta del plan de desarrollo tecnológico de la Compañía y la implementación de pilotos para el logro de los objetivos estratégicos.

EPSA contribuyó al desarrollo sostenible y respondió a las necesidades del sector eléctrico, haciendo frente al reto de la lucha contra el cambio climático, con programas de Eficiencia en el uso de combustibles, uso eficiente y racional de energía, uso eficiente y ahorro de agua, ahorro en insumos y consumibles en toda la Compañía.

EPSA impulsó la construcción colectiva del Modelo de Sostenibilidad, el cual se estructuró a partir de los objetivos estratégicos, los riesgos más significativos, las mejores prácticas del sector y los temas más relevantes para los grupos de interés. En desarrollo de la política de sostenibilidad, EPSA realizó en este año aportes a la Orquesta Filarmónica de Cali, al Museo La Tertulia y a tres deportistas élite vallecaucanos, el automovilista Gustavo “Tigrillo” Yacaman, el surfista Santiago Grillo y el ajedrecista Cristhian Camilo Ríos.

La Honorable Corte Constitucional revocó en su integridad la condena de \$166.945 millones por la acción de grupo instaurada por algunas comunidades vecinas al Bajo Anchicayá, de la cual a EPSA le habría correspondido pagar el 80%, en el 2.012.

De manera consolidada, EPSA atendió a 526.172 clientes regulados ubicados en 39 municipios del Valle del Cauca y uno en el departamento del Chocó.

Se contó con la disponibilidad de 569 puntos de recaudo entre bancos, empresas especializadas, almacenes de cadena y medios electrónicos. La efectividad del recaudo fue del 99,1%.

Durante 2012, se realizó una importante gestión para la comercialización de energía en grandes proyectos urbanísticos en el Valle del Cauca, tales como Ciudad Santa Bárbara, proyecto ecosostenible en el que se construirán, en un lapso de 25 años, 16 mil viviendas, un distrito comercial y empresarial, un parque científico y tecnológico, y una terminal de transporte;

Multicentro, que: incluye la construcción de mil viviendas y un centro comercial y La Italia, macroproyecto de 6.024 viviendas en estrato 1 y 2.

La apuesta de EPSA en su estrategia de relacionamiento con los clientes, se centró en la disponibilidad de diferentes canales de relación y comunicación como la línea gratuita de atención telefónica las 24 horas 7 x 24, la cual se modernizó, atención personalizada a clientes no regulados, industriales, comerciales, empresas constructoras y conjuntos residenciales grandes según su consumo, servicios virtuales como el Servicios en Línea lanzado en el 2.012 para consultas, pagos de facturas, y atención de solicitudes y reclamos; complementariamente se instalaron los kioskos virtuales en las cinco principales oficinas comerciales. Se incrementaron los lugares autorizados de recaudo, pasando de 201 puntos a 569, lo que facilitó a los clientes el pago de su factura. Se fortalecieron los programas EPSA Seguro y EPSA Crédito, mediante convenios con aliados financieros y de seguros, los cuales permitieron a los clientes principalmente de estratos 1, 2 y 3, acceder al sistema financiero con tasas competitivas. Se logró una fidelización de clientes del 99% como resultado del acercamiento, la asesoría y la entrega de servicios a los clientes, lo que incidió positivamente en la efectividad del recaudo de comercialización, el cual fue del 99,1%.

Para sus proveedores, EPSA también lanzó en el 2.012 la Línea de Transparencia manejada por externos con el fin de luchar contra conductas indeseadas en la gestión de sus colaboradores.

Igualmente, durante 2012, EPSA desarrolló esquemas de cercanía y vínculos emocionales con la comunidad en general, como el programa Vigías de la Energía, dirigido a estudiantes de último grado de secundaria, y formación de líderes comunales en temas relacionados con el uso eficiente de la energía, entre otros.

En el año 2012, EPSA invirtió en planes, programas y proyectos en materia ambiental y social, ejecutó proyectos de ordenamiento forestal de la vegetación en áreas de redes de transmisión y distribución de energía, inició la identificación y reposición de transformadores que contienen aceites con Bifenilos Policlorados (PCB's) altamente contaminantes.

EPSA lanzó el Proyecto ON con el objetivo de estandarizar el sistema operativo a Windows 7 y Office 10 para mejorar la productividad, aumentar la seguridad de la información, por daño en discos duros, sistema operativo o hardware, y optimizar la gestión. Se capacitó a facilitadores en

las herramientas Office, se posibilitó mediante la nube el acceso desde cualquier parte, hora o dispositivo a todos los archivos y aplicaciones y se potenció el servicio Aranda, mediante el cual se recibieron inicialmente los requerimientos en relación a los sistemas o las comunicaciones.

EPSA definió una política de riesgos teniendo en cuenta la norma técnica ISO 31000. Se identificaron para EPSA los siguientes riesgos:

Riesgos estratégicos: incluyen aquellas situaciones que pueden afectar el cumplimiento de la estrategia y de la generación de valor para los accionistas;

Riesgos operacionales: son aquellas situaciones que pueden impactar los procesos, los proyectos, las personas, el cumplimiento de leyes y reglamentaciones, entre otros, incluyendo la hidrología;

Riesgos puros o fortuitos: se refieren a aquellos eventos que pueden afectar la operación y los activos de la Compañía, entre otros, por situaciones no predecibles de daño en los activos;

Riesgos financieros: relacionados con hechos que pueden afectar la estructura financiera de EPSA y su posición de solidez frente al mercado.

Se crea un nuevo lema, que acompaña a la marca en piezas de comunicación publicitaria:



FOTO23. Logo y Eslogan EPSA (Cortesía de EPSA)

3.6.3.2 Aspectos Técnicos

EPSA, consolidado con CETSA, cuenta con una capacidad total de generación de 959,50 MW, distribuida en cinco centrales de generación hidroeléctrica con embalses de reserva de 897 MW y nueve pequeñas centrales hidroeléctricas a filo de agua con capacidad instalada de 62,5 MW, de las cuales tres, con una capacidad instalada de 14,2 MW, corresponden a CETSA.

Como hito, en el tercer trimestre del año se dio por terminado el contrato de compraventa de energía eléctrica suscrito con Termovalle S. C. A. E. S. P., lo cual no afectó la estabilidad financiera de la Compañía ni su capacidad para cumplir con sus obligaciones y compromisos ante el Sistema Interconectado Nacional.

En distribución, EPSA finalizó el año con 7 subestaciones de 220 kV, 21 de 115 kV y 48 de 34,5 kV. Contaba con 10.835 km de red de media tensión.

Se repusieron los activos afectados por atentados terroristas a la infraestructura en las líneas Salvajina-Pance-Juanchito y Bajo Anchicayá-Pailón y por ola invernal en San Antonio de los Caballeros (Florida) y Bugalagrande.

Durante los primeros cuatro meses de 2012, el comportamiento hidrológico del país estuvo fuertemente influenciado por el fenómeno de La Niña, con una rápida transición a una temporada de pocas precipitaciones, que predominó de junio a diciembre sin materializarse en un fenómeno de El Niño.

La central del Alto Tuluá fue puesta en operación comercial en mayo de 2012 y alcanzó a generar durante 4 meses; sin embargo, EPSA fue objeto de un atentado que ocasionó daños a la central hidroeléctrica Alto Tuluá, al proyecto Bajo Tuluá y a algunos activos de distribución, lo que afectó tanto la operativa del negocio como a la comunidad. Como consecuencia de las actividades de restauración, una de las unidades de la central fue puesta en operación nuevamente el 5 de diciembre. Por su parte, en la central hidroeléctrica Cucuana se registró un 75% de avances en la fabricación de los equipos principales.

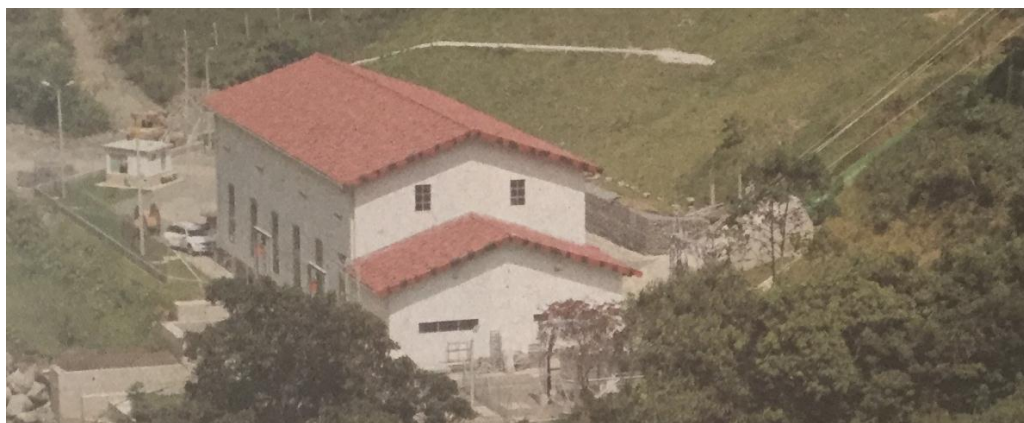


FOTO 24. Planta Alto Tuluá (Cortesía de EPSA)

La disponibilidad de las centrales de EPSA tuvo un comportamiento destacado al alcanzar el 93% en 2012.

En este año se suscribió el contrato de construcción y conexión del proyecto Sociedad Puerto Industrial de Aguadulce (SPIA), lo que permitirá atender 10 MVA desde la subestación Bahía a nivel de tensión de 115 kV en el municipio de Buenaventura.

Durante 2012 se puso en operación de la subestación Palmaseca (115 kV/34,5 kV/13,2 kV) de 30 MVA, ubicada en el municipio de Palmira. Adicionalmente, se finalizaron las obras de construcción de la subestación San Isidro (34,5 kV/13,2 kV) de 10 MVA, ubicada en el municipio de Jamundí y se modernizaron las subestaciones Tuluá y Buga (115 kV/34,5 kV) de 58 MVA. También se realizaron entre EPSA y CETSA 17.447 nuevas instalaciones de servicio, lo que se reflejó en un crecimiento del 3,1% en clientes activos frente a 2011, de los cuales el 93,4% fueron residenciales.

Se ejecutaron las obras de arquitectura de red en circuitos de 34,5 kV y 13,2 kV, con el propósito de reforzar la confiabilidad del sistema de distribución en los municipios del norte, centro y sur del Valle del Cauca.

Los activos de EPSA en el Sistema de Transmisión Nacional (STN) presentaron una disponibilidad del 99,76%, y los del Sistema de Transmisión Regional (STR), del 99,88% en transformadores y del 99,73% en líneas.

El indicador de pérdidas de red de media y baja tensión finalizó en 9,37%, siendo mejor que el promedio nacional y las pérdidas de red en el nivel de 115 kV fueron de 0,79%.

3.6.3.3 Aspectos Financieros

La firma Fitch Ratings Colombia S. A. otorgó la calificación F1+ (col) y AAA (col) al Programa de Emisión y Colocación de Papeles Comerciales y Bonos Ordinarios de EPSA, por un cupo global de hasta \$900.000 millones, con perspectiva estable.

Los activos totales ascendieron a \$4,07 billones, de éstos, \$448.623 millones correspondieron a activos corrientes y \$3,60 billones a activos no corrientes.

Los pasivos totales fueron de \$1,15 billones, de los cuales \$191.597 millones correspondieron a pasivos corrientes y \$956.092 millones a pasivos no corrientes.

En los pasivos corrientes, las cuentas por pagar se redujeron en un 89%, teniendo en cuenta que la Honorable Corte Constitucional revocó en su integridad la sentencia de segunda instancia dentro del proceso del Bajo Anchicayá; no obstante lo anterior, EPSA, atendiendo un criterio de prudencia, decidió mantener en sus estados financieros el valor del pasivo reconocido en 2009 por \$133.557 millones, y su actualización con IPC desde el 2010 hasta el 2012, y lo reclasificó como un pasivo estimado de largo plazo en la cuenta de provisiones. Igualmente, los pasivos estimados y provisiones de corto plazo fueron menores en un 61% por la disminución de los intereses de mora provisionados con ocasión del mismo proceso del Bajo Anchicayá.

Dentro de los pasivos no corrientes se registró una reducción en la cuenta de obligaciones financieras asociada a la finalización del contrato con Termovale S.C.A. E.S.P.; y los pasivos estimados y provisiones terminaron en \$150.261 millones por la partida reclasificada del corto plazo, ya mencionada, por el proceso del Bajo Anchicayá. El nivel de endeudamiento de la Compañía fue del 28%.

Finalmente, el patrimonio alcanzó los \$2,91 billones frente a \$2,87 billones del cierre a diciembre de 2011, incrementándose en un 1,27%.

Los ingresos operacionales individuales de EPSA fueron de \$1,18 billones, cifra superior en 1,5% a la de 2011. La utilidad operacional ascendió a \$408.754 millones y el EBITDA fue de \$489.609 millones, con un margen del 41,6%. Los ingresos recibidos por uso y conexión de

redes tuvieron un crecimiento del 3,7% frente a los registrados el año anterior, generado por una recuperación de la demanda del operador de red, la cual se incrementó en 68,6 GWh con relación al año 2011. En esta recuperación influyó la disminución de las lluvias que ocasionó una mayor necesidad de riego y drenaje, la normalización del consumo de grandes clientes industriales y el incremento del consumo de usuarios residenciales.

Los costos de ventas fueron de \$712.334 millones, superiores un 8,49% a los del año anterior, debido a mayores compras de energía en el mercado Mayorista.

Los otros gastos no operacionales fueron inferiores en \$75.963 millones en 2012, principalmente por la provisión realizada el año anterior, con ocasión de la actualización del valor del intangible que representaba los derechos del contrato celebrado en su momento por EPSA con Termovalle C.S.A. E.S.P.

La utilidad neta consolidada fue de \$277.384 millones, superior en \$85.177 millones a la obtenida en 2011. Este resultado incluyó la reversión de la provisión de los intereses de mora con ocasión del fallo de la Honorable Corte Constitucional dentro del proceso de acción de grupo instaurada por algunas comunidades vecinas a la central hidroeléctrica del Bajo Anchicayá. Esta utilidad también incluyó la venta del proyecto Miel II, realizada al Instituto de Financiamiento, Promoción y Desarrollo de Caldas, INFICALDAS, a mediados del año.

3.6.4 Año 2.013

3.6.4.1 Aspectos Administrativos

La estrategia de EPSA compuesta por la MEGA, la fórmula para ganar, el ADN y los valores corporativos continuó focalizada en la generación de valor sostenible.

EPSA mantuvo las certificaciones ambiental y de calidad, logró la primera patente de invención por el proyecto Péndulo Deslizante, y obtuvo con esta misma iniciativa el premio Ámbar 2013, otorgado por la Asociación Colombiana de Distribuidores de Energía Eléctrica (Asocodis), el Consejo Nacional de Operación (CNO) y el Comité Asesor de Comercialización (CAC), a la investigación y el desarrollo en el sector eléctrico colombiano.

El Organismo Nacional de Acreditación de Colombia (ONAC) acreditó con la ISO 17025: 2005 al laboratorio de medidores.

En EPSA se incorporaron nuevos modelos de negocio soportados en una transformación empresarial, con el fin de crear productos y servicios basados en tecnologías limpias y ecoeficientes, mediante el fortalecimiento de la investigación, el desarrollo y la innovación.

EPSA apoyó el Clúster de Energía Eléctrica del Suroccidente Colombiano, la conformación de redes de emprendimiento y el apoyo a la investigación adelantada por los laboratorios de alta tensión y PCB de la Universidad del Valle.

Adicionalmente, por los proyectos de redes inteligentes y de transporte eléctrico, Colciencias otorgó beneficios tributarios por \$5.101 millones.

El Modelo de Sostenibilidad adoptado por EPSA parte del reconocimiento de la particularidad ambiental, social, cultural, étnica y económica de los distintos escenarios donde tiene presencia, el cual se evidencia en el quehacer diario mediante la comunicación permanente y el trabajo en equipo con todos los grupos de interés de la compañía.

El compromiso de EPSA con la gestión ambiental y social se vio reflejado en el incremento de los recursos que la compañía destinó para estos efectos, los cuales en 2013 ascendieron a \$20.602 millones, ostensiblemente superiores a los de 2012 y años anteriores.

En investigación y desarrollo de eficiencia energética y energías renovables, se destacaron los siguientes proyectos pilotos: Movilidad eléctrica para el Valle del Cauca; Generación hidroeléctrica con micro turbinas de río, para zonas no interconectadas; Solución de energía fotovoltaica de 61,64 kW en la terraza de la sede de EPSA, en Yumbo, siendo este uno de los pilotos más grandes del país; Estudio de solución fotovoltaica en zona no interconectada en el Valle del Cauca; Solución energética integral para una unidad residencial mediante un sistema solar fotovoltaico, puntos de carga de vehículos eléctricos y medición inteligente de energía.



FOTO25. Páneos solares en Edificio EPSA (Cortesía de EPSA)



FOTO26. Carro y Moto Eléctricos (Cortesía de EPSA)

En 2013 se logró una calificación del 78,7% en la medición de la satisfacción de los clientes residenciales urbanos en el Índice de Satisfacción con la Calidad Percibida (ISCAL), un 10,6% superior frente al resultado de 2012.

El año 2013 se cerró con 544.383 clientes, lo que representó un aumento del 3,4% respecto a 2012.

Se remodelaron y modernizaron veintiocho oficinas comerciales y se ampliaron significativamente los puntos de recaudo, al pasar de 550 en 2012 a 1.610 en 2013.

EPSA implementó la guía del sistema de seguridad, salud ocupacional y ambiente para contratistas que permitió obtener puntaje de 88% en la calificación RUC del Consejo Colombiano de Seguridad. Para la gestión humana, EPSA contó con un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST), con el objetivo de fomentar la salud y seguridad como un valor de vida, a través del autocuidado, el cumplimiento de prácticas seguras, el mejoramiento del ambiente de trabajo y la calidad de vida del colaborador y su grupo familiar. En el primer semestre de 2013 se realizó la medición de clima organizacional con una firma externa, con un puntaje de 56,1, correspondiente a un nivel medio alto, que indica percepciones satisfactorias en relación con las variables de trabajo evaluadas.

Por otra parte, se llevó a cabo la evaluación 360° al grupo de directivos y líderes de primera línea, cuyos resultados fueron tenidos en cuenta para la estructuración de planes de desarrollo y de carrera y sucesión.

Igualmente, lanzó el programa Toma la batuta, mediante el cual se buscó que los líderes conocieran a profundidad a sus equipos de trabajo, proyectando en cada uno de sus integrantes confianza y seguridad para el logro de los objetivos conjuntamente.

EPSA abrió en este año el programa denominado Día Azul con el cual se buscan consolidar los principios y valores de la organización, promoviendo la integración entre compañeros y fortaleciendo los lazos laborales y el sentido de pertenencia.

Por último, EPSA elaboró un programa de preparación para el retiro por pensión de vejez, como una oportunidad y un reconocimiento a una historia de esfuerzos, aportes y experiencias acumuladas.

3.6.4.2 Aspectos Técnicos

EPSA finalizó este año con 959,5 MW de capacidad instalada en generación.

En infraestructura de transmisión y distribución con 7 subestaciones de 220 kV y 19.841 km de redes de alta, media y baja tensión.

EPSA avanzó en la construcción de las hidroeléctricas Bajo Tuluá (Valle del Cauca) y Cucuana (Tolima), con una inversión superior a los \$415.000 millones.

Entró nuevamente en servicio de la unidad 2 de la central hidroeléctrica Alto Tuluá, luego de la indisponibilidad presentada por el atentado de agosto de 2012. En el Bajo Tuluá, la compañía recuperó la casa de máquinas afectada en el atentado de agosto de 2012, con una ejecución del 52% en las obras de reconstrucción; Cucuana, por su parte, alcanzó un 71% de ejecución de sus obras.

Se cambió de la válvula de entrada del Grupo 1 y de los tres transformadores de potencia de la central hidroeléctrica Prado. También se cambió el sello de la válvula de entrada del Grupo 4 en la central hidroeléctrica Calima y se realizó mantenimiento del rodete en la central El Rumor con el fin de recuperar las condiciones operativas del grupo generador. La disponibilidad de las plantas hidroeléctricas en 2013 fue de 86,13%, inferior al 93,05% del 2012, debido a la falla en el generador del Grupo 3 de la central del Alto Anchicayá y al anticipo de un mantenimiento mayor preventivo en la central Salvajina.

Se iniciaron las obras para las conexiones al STN de la subestación Alférez II y la instalación del segundo transformador de Cartago de 168 MVA, fortaleciendo así las conexiones del Valle del Cauca y mejorando la confiabilidad. La subestación Alférez II de 336 MVA (220/115 kV), entró en operación para reforzar el anillo de 115 kV que garantiza el suministro de energía eléctrica a la ciudad de Cali.

Se instalaron dos nuevos autotransformadores de 168 MVA en la subestación San Marcos (230/115 kV), ubicada en Yumbo, mejorando el balance de cargabilidad de la conexión al Sistema de Transmisión Nacional. Entró en operación un segundo transformador de 58 MVA en la subestación Tuluá (115 kV), para quedar con una capacidad total de 116 MVA, que respalda la demanda en el centro del Valle del Cauca. Se modernizaron las subestaciones Buga (115 kV), El Recreo (34,5 kV) y La Variante (34,5 kV), con el montaje de celdas tipo MetalClad, las cuales hacen que las subestaciones sean más compactas, seguras y de más fácil mantenimiento. Se implementó la reconexión automática en el Sistema de Transmisión Regional, asociada a las líneas de 115 kV Juanchito–Candelaria, Juanchito–Juanchito 1 y Guachal– Palmaseca. Igualmente, se automatizó la conexión del anillo industrial La Paila (34,5 kV), a través del cual se suministra el servicio de energía a grandes clientes industriales del centro y norte del Valle del Cauca, mejorando la calidad del servicio. También se realizaron obras de arquitectura de red en otros circuitos de 34,5 y 13,2 kV.

Los activos de EPSA en el Sistema de Transmisión Nacional (STN) presentaron una disponibilidad del 99,85% y los del Sistema de Transmisión Regional (STR), que está conformado por transformadores de conexión al STR y líneas del STR, del 99,92% y 99,74% respectivamente.

El indicador de pérdidas de red de media y baja tensión fue del 8,91%, siendo uno de los mejores del país.

3.6.4.3 Aspectos Financieros

La firma Fitch Ratings Colombia S. A. otorgó a EPSA por décimo quinto año consecutivo la calificación F1+ (col) y AAA (col) al Programa de Emisión y Colocación de Papeles Comerciales y Bonos Ordinarios de EPSA, por un cupo global de hasta \$900.000 millones, con perspectiva estable.

En 2013, EPSA inició la adopción de las Normas Internacionales de Información Financiera, NIIF.

El total de activos individuales de EPSA ascendieron a \$4,47 billones, de los cuales \$472.170 millones correspondían a activos corrientes y \$4 billones a activos no corrientes. En los activos corrientes se destaca el incremento de las inversiones temporales en un 64,45%, las cuales fueron realizadas por la compañía en certificados de depósito a término, bonos emitidos por empresas del sector real y operaciones repo. En los activos no corrientes, la propiedad, planta y equipo neto se incrementaron en un 4,38%, principalmente por el plan de inversión realizado en la expansión, modernización y mantenimiento de los activos de los negocios de generación y distribución. Los bienes adquiridos en leasing se incrementaron en un 129% debido al avance del proyecto de la central hidroeléctrica Cucuana, en el Departamento del Tolima.

Los pasivos totales fueron de \$1,26 billones, de los cuales \$219.878 millones correspondían a pasivos corrientes y \$1,04 billones a pasivos no corrientes. Finalmente, el patrimonio alcanzó los \$3,21 billones frente a los \$2,91 billones del cierre a diciembre de 2012, incrementándose en un 10,41%, principalmente, por el mayor valor de la valorización, como resultado del avalúo técnico, que se hace cada tres años. Los activos consolidados al fin del año fueron de \$4,5 billones, cifra superior en un 10,59% a la de diciembre de 2012.

A diciembre de 2013, la compañía tenía aprobados cupos de endeudamiento con la banca por \$1,5 billones, y un flujo de caja libre de \$256.437 millones a diciembre, lo que le permitió cubrir con suficiencia los \$55.903 millones de vencimientos de deuda corrientes e intereses. Las obligaciones financieros y bonos ascendieron a \$783.398 millones, lo que refleja un bajo endeudamiento financiero.

Los ingresos consolidados alcanzados por EPSA en 2013 fueron de \$1,27 billones, lo que equivale a un crecimiento del 3,3% frente a los obtenidos en 2012; Dichos ingresos fueron producto, en un 36,14%, del negocio de generación, es decir \$457.908 millones, y en un 63,86% de los negocios de distribución y comercialización, compuesto por \$570.268 millones de la comercialización de energía, \$197.408 millones del uso y conexión de redes y \$41.440 millones a otros ingresos por prestación de servicios de energía;

Los ingresos no operacionales por \$33.494 millones fueron inferiores en un 62,09%. La diferencia de \$54.849 millones obedece a que en 2012 fue reversada una provisión de intereses por \$43.472 millones, debido a la revocatoria por la Honorable Corte Constitucional del fallo correspondiente a la acción de grupo promovida por algunas comunidades dentro del área de influencia de la central hidroeléctrica Bajo Anchicayá, y la venta realizada, por \$7.158 millones, de los derechos del proyecto Miel II al Instituto de Financiamiento, Promoción y Desarrollo de Caldas (INFICALDAS)

Los costos de ventas fueron de \$706.589 millones, inferiores en un 5,70% a los de 2012, debido a las menores compras de energía en contratos y las menores amortizaciones, producto de la terminación del contrato con Termovalle S.C.A. E.S.P. en agosto de 2012.

Los gastos no operacionales por \$92.036 millones fueron inferiores en \$14.735 millones a los alcanzados en 2012, debido a la recuperación de la provisión para contingencias efectuada en 2013. De otra parte, la provisión del impuesto de renta fue superior en \$40.347 millones dada la aplicación, por primera vez, del Impuesto de Renta para la Equidad (CREE), por \$43.594 millones.

Resultado de lo anterior, La utilidad operacional de la compañía fue de \$509.496 millones, presentando un crecimiento del 19,3%, mientras la utilidad neta consolidada por \$279.518 millones fue superior en \$2.134 millones, es decir un 0,77% a la obtenida en el año anterior.

El EBITDA de EPSA individual fue de \$568.854 millones, con un crecimiento del 16,18% (\$79,245 millones) frente a 2012, como resultado de unos ingresos operacionales por \$1,23 billones, superiores en \$52.262 millones (4,44%), y un costo de venta de \$688.906 millones, inferior en \$31.600 millones (4,38%).

3.6.5 Año 2.014

3.6.5.1 Aspectos Administrativos

El año 2.014 es un año con una connotación histórica para EPSA por los 20 años de existencia.

La Comisión de Integración Energética Regional, CIER otorgó a EPSA un premio internacional por ser la compañía que mejor evolución presentó en los resultados de la encuesta que mide la satisfacción de los clientes residenciales con la calidad percibida (ISCAL), en la que participaron 72 empresas de 15 países de Latinoamérica, con una calificación del 84.2%

El Organismo Nacional de Acreditación de Colombia, ONAC, realizó seguimiento y mantuvo la acreditación otorgada con la norma ISO 17025:2005 para el Laboratorio de Medidores de Energía Eléctrica.

La Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca, CVC premió a EPSA con el Halcón de Oro, en la categoría Investigación, por el proyecto de investigación que se adelantó en conjunto con la Universidad del Valle sobre la identificación y eliminación de PCB.

El Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, ICONTEC renovó la certificación en la norma ISO 9001:2008 e hizo seguimiento para mantener la acreditación en la norma ISO 14001:2004.

Para atender todos estos nuevos retos, también se requirió un cambio organizacional y se crearon en 2014 el Área de Nuevos Negocios orientada a desarrollar, construir y poner en marcha productos y servicios para los clientes de EPSA y la Oficina de Gestión de Proyectos con el fin de articularlos aprovechando al máximo los recursos de la organización.

En cuanto al negocio de comercialización de energía, la compañía cerró el año con 553.671 clientes regulados y no regulados, lo que representó 9.288 clientes más frente a 2013, producto

de un plan de fidelización y reconquista de clientes del mercado regulado y crecimiento del mercado no regulado.

En todas las oficinas comerciales se contó con facilidades para el acceso de personas con movilidad disminuida, atención preferencial para adulto mayor, mujeres embarazadas o con niños y personas con discapacidad. Adicionalmente, se extendió el sistema de turnos de cinco a quince oficinas.

Las mejoras en la calidad de la atención y satisfacción del cliente se vieron reflejadas en el Índice de Satisfacción de la Calidad Percibida (ISCAL) que pasó del 78,7% de clientes satisfechos en 2013 al 84,2% en 2014. Esta medición es realizada por la Comisión de Integración Energética Regional, CIER, entidad que otorgó a EPSA un reconocimiento especial como la empresa con mayor evolución del ISCAL en los últimos 2 años en Latinoamérica.

.EPSA también participó en el primer bus eléctrico construido con tecnología e ingenieros de la región; en cuanto a energía distribuida, se firmaron los primeros contratos a largo plazo para venta de energía fotovoltaica, tales como: Unidad Residencial Frayle de Ciudad Santa Bárbara, en Palmira, instalación de un generador fotovoltaico de 51,2 kWp, en la Universidad Autónoma de Occidente en Cali, contrato de venta de energía limpia fotovoltaica a 25 años con la instalación de 152 kWp y en la Urbanización Océano Verde en Jamundí, contrato de venta de energía limpia fotovoltaica a 25 años con la instalación de 8 kWp.

Se apoyaron los proyectos laboratorio de prueba y ensayos de alta tensión y caracterización y análisis de Bifenilos Policlorados de transformadores (PCB por sus siglas en inglés). Igualmente, se apoyaron proyectos de eficiencia energética, tecnologías de energías renovables, energías distribuidas y tecnologías avanzadas en generación, distribución y transmisión, y servicios innovadores de sostenibilidad, tales como Vinculación al Solar Decathlon que se realizará en 2015.

En 2014 en EPSA se consolidó el Sistema de Gestión Integral de Riesgos, a través de la implementación de la metodología de aplicación, elaboración del Manual de Riesgos, capacitación a los gestores de riesgos de cada gerencia en el entendimiento y manejo de este manual y realización de reuniones periódicas con los gestores, quienes presentaron los planes de mitigación y control para los riesgos identificados.

La firma Great Place to Work® catalogó a EPSA como uno de los mejores lugares para trabajar en Colombia, ocupando el puesto número 12 entre 270 empresas de diferentes sectores económicos del país, de acuerdo con la medición realizada.

Al cierre de 2014 EPSA contaba con 809 colaboradores, frente 787 de 2013.

3.6.5.2 Aspectos Técnicos

EPSA finalizó este año con 959,5 MW de capacidad instalada en generación.

En infraestructura de transmisión y distribución con 7 subestaciones de 220 kV, 72 subestaciones de 115 kV y 19.955 km de redes de alta, media y baja tensión, correspondiente a casi media circunferencia del planeta.

En el 2014 se cumplieron 100 años de la central hidroeléctrica Nima I, ubicada en zona rural de Palmira. Adicionalmente, la central Cucuana recibió de la ONU certificación del Mecanismo de Desarrollo Limpio que hace parte del acuerdo suscrito en el protocolo de Kyoto con el cual se busca cumplir con las metas de reducción de gases de efecto invernadero.

Se compró un nuevo generador para el grupo 3 de la central Alto Anchicayá. También se adquirieron un devanado y tubo de aspiración para la central Salvajina y tres rodets y un tubo de aspiración para la hidroeléctrica Prado. Se cambió la válvula de entrada de la unidad 2 y overhaul a los polos del rotor de las unidades 1 y 2 y al transformador de potencia de la unidad 2 del Alto Anchicayá, se cambiaron las válvulas de entrada de las unidades 2 y 3 de Prado y se realizó overhaul a la unidad 1 de Calima.

Por otro lado, la disponibilidad de las plantas con capacidad mayor a 19,9 MW, fue del 91,33%, superior en un 5,21% con respecto a 2013.

En cuanto a la excelencia operacional, EPSA incorporó estándares de la industria y buenas prácticas que permiten realizar la gestión de sus activos, durante el ciclo de vida de los mismos. A partir de la adopción de los mejores estándares internacionales, se elaboró un diagnóstico y se planteó un plan maestro para la gestión de los activos de los negocios de transmisión y distribución el cual será desarrollado en conjunto con generación.

De otro lado, en EPSA se actualizó la normatividad interna para el diseño y construcción de líneas de alta tensión, y subestaciones. También finalizaron los análisis para definir las actividades de mantenimiento y su periodicidad para redes, líneas y subestaciones siguiendo la metodología Reliability Centered Maintenance. De otro lado, inició un proyecto para normalización del uso no autorizado que hacen terceros de la infraestructura eléctrica de EPSA, principalmente cableoperadores, dejando esta infraestructura más segura y estética.

.Entró en operación comercial el segundo banco de autotransformadores de la subestación Cartago 220/115/13,2 kV. Se ejecutaron obras de arquitectura de red, por séptimo año consecutivo, en circuitos de 34,5 y 13,2 kV, reforzando la confiabilidad del sistema de distribución atendido por EPSA en el Valle del Cauca. También se actualizaron y renovaron equipos de telecontrol y protecciones en subestaciones de alta y media tensión. Igualmente se trabajó en la reducción de salidas descargas atmosféricas y disparos de los circuitos por fallas transitorias en la red, para lo cual se instalaron drenadores de sobretensión y fusibles de repetición y se elevó la red de media tensión a 20 metros en 18 kilómetros ubicados en zonas arbóreas altas.

Con respecto a los activos del Sistema de Transmisión Nacional (STN), incrementaron su disponibilidad al pasar del 99,85% en 2013 al 99,95% en 2014; los del Sistema de Trasmisión Regional (STR), conformado por transformadores de conexión al STR y líneas STR, bajaron del 99,92% al 99,83%.

Se instalaron 11.531 transformadores y 323 controladores de la medida para gestionar 1.243 clientes, y se implementó la medida centralizada en 4.350 clientes, con el fin de gestionarlos en línea. Igualmente, se implementó una plataforma de integración, hardware y software, para soportar los procesos de negocio relacionados con la administración de datos de medida. Para ello se puso en marcha el MDC (Meter Data Collection) y el MDM (Meter Data Management) para beneficio de los procesos de operación, el desarrollo de nuevos negocios, servicios de valor agregado a los clientes y satisfacción de necesidades de información regulatoria, entre otros.

El indicador de pérdidas en la red de media y baja tensión pasó del 8,91% en 2013 al 8,85% en 2014, siendo el mejor de la historia de EPSA; el nivel de eficiencia alcanzado sitúa a EPSA como la empresa del país con menores pérdidas, considerando la composición de su mercado, el

cual es disperso (urbano-rural), y la convierte en referente obligado en dicha gestión a nivel nacional.

3.6.5.3 Aspectos Financieros

La firma Fitch Ratings Colombia por décimo sexto año consecutivo ratificó la calificación AAA y F1+ al Programa de Emisión y Colocación de Bonos y Papeles Comerciales.

Los activos totales consolidados ascendieron a \$4,71 billones, superiores en un 4,68% a los alcanzados en 2013; en los activos corrientes se destaca el incremento del disponible e inversiones temporales por el mayor flujo generado por la operación y los gastos pagados por anticipado, debido a la renovación de las pólizas de seguros realizada en diciembre de 2014, que para el año 2013, quedó en enero de 2014; en los activos no corrientes se incrementaron la propiedad, planta y equipo neto en un 4,26%, principalmente por el plan de inversión realizado en el periodo para la expansión, modernización y mantenimiento de los activos de los negocios. Los bienes adquiridos en leasing se incrementaron en un 45,54% debido al avance del proyecto de la central hidroeléctrica Cucuana, en el Tolima.

De otra parte, el patrimonio alcanzó los \$3,33 billones frente a \$3,21 billones del cierre a diciembre de 2013, con un incremento del 3,65%. Las obligaciones financieras y por concepto de bonos ascendieron a \$797.416 millones, lo que refleja un bajo endeudamiento financiero.

Adicionalmente, EPSA quedó con un cupo de endeudamiento por \$1,78 billones y contó con un flujo de caja libre de \$280.401 millones, que le permitió cubrir con suficiencia los \$115.628 millones de deuda e intereses. Las obligaciones financieras y por concepto de bonos ascendieron a \$797.416 millones, lo que refleja un bajo endeudamiento financiero.

Los ingresos operacionales consolidados acumulados de la compañía en 2014 fueron de \$1,41 billones, superiores en \$145.176 millones a los alcanzados en 2013, lo que significó un incremento del 11,5%. Dichos ingresos provinieron en un 39% del negocio de generación, y en un 61% del negocio de distribución.

Los ingresos obtenidos por ventas de energía eléctrica en el negocio de generación presentaron un crecimiento del 15,6% frente al año 2013, con una generación igualmente superior en 141,13 GWh-año. Los ingresos del negocio de generación se vieron favorecidos por

el precio promedio anual en la Bolsa de Energía, el cual fue de \$225,11 \$/ kWh y estuvo 26,6% por encima de 2013.

En el negocio de comercialización se obtuvieron ingresos superiores en un 9,0%, comparado con los obtenidos el año anterior. Esto fue jalonado principalmente por el mercado no regulado que creció en un 16,6%. El buen comportamiento de los ingresos del mercado minorista se presentó como consecuencia de la mayor cantidad de energía vendida, la cual aumentó un 6% respecto de 2013, alcanzando un total de 1.930 GWh-año en 2014 y de 1.821GWh-año en 2013. El crecimiento de la demanda industrial y nuevos clientes del mercado no regulado impulsaron el consumo de energía al detal.

Por otro lado, los ingresos recibidos por uso y conexión de redes lograron un crecimiento del 6,2% frente a los registrados el año anterior, generado por una incremento de la demanda en el mercado atendido por EPSA, la cual aumentó en 70,2 GWh (3,99%) con relación al año 2013 y mayores ingresos por conexiones realizadas a clientes.

Los costos de ventas fueron de \$744.530 millones, superiores en un 5,4% a los del año anterior, debido a mayores compras en la Bolsa de Energía, por el precio superior, el incremento en las contribuciones e impuestos por una mayor generación del periodo, y el incremento de los costos en honorarios, seguros por la tasa de cambio y contratos de mantenimiento.

Gracias a que coincidieron en un mismo año factores como una mayor generación debido a la excelente disponibilidad de los activos, condiciones climáticas favorables y precios competitivos en la Bolsa de Energía, el EBITDA consolidado fue de \$692.631 millones, \$104.368 millones más frente al presentado en 2013, y el margen EBITDA fue del 49,05%, superior al 46,43% de 2013. Cabe resaltar que el EBITDA consolidado de 2014 fue el más alto alcanzado en la historia de la compañía.

Los ingresos no operacionales por \$41.815 millones fueron superiores en un 24,85% respecto a los alcanzados en 2013. La diferencia fue producto principalmente por las indemnizaciones recibidas de compañías de seguros por los hechos ocurridos en 2012 en los proyectos de construcción de las centrales Alto Tuluá y Bajo Tuluá.

De igual forma, los gastos no operacionales estuvieron afectados principalmente por la provisión realizada con ocasión del proceso ejecutivo instaurado por el municipio de Tuluá en contra de CETSA, debido a la terminación y liquidación unilateral del contrato de concesión de alumbrado público que se tenía con dicho ente territorial y a la baja que debió registrarse por el siniestro de la central del Bajo Tuluá en 2012.

La utilidad operacional fue de \$617.583 millones, presentando un crecimiento del 21,2%; la utilidad neta consolidada por \$341.495 millones fue superior en un 22,2% a la obtenida en 2013.

Finalmente, la compañía dio cumplimiento a lo previsto en la Ley 1314 de 2009 y sus decretos reglamentarios, donde se obliga a compañías como EPSA, a converger de los principios de contabilidad generalmente aceptados en Colombia a las Normas Internacionales de Información Financiera, NIIF. El Consejo Técnico de la Contaduría Pública clasificó a las compañías en Colombia en tres grupos para hacer la transición, correspondiéndole a EPSA el Grupo 1, cuyo periodo obligatorio de transición comenzó el 1 de enero de 2014 y la emisión de los primeros estados financieros bajo NIIF debe ser al 31 de diciembre de 2015.

4 CONCLUSIONES

Los antecedentes de la historia de EPSA datan desde el año de creación del Departamento del Valle del Cauca, a partir del cual se inició un camino de iniciativa privada para la instalación de infraestructura eléctrica.

A mediados del siglo pasado, por inconvenientes en la calidad del servicio ofrecido por la empresa privada, se ordenó por vía gubernamental una transición al sector público. Desde el año 1.954 la CVC rigió los destinos del sector eléctrico de la región; previamente Chidral había emergido como la primera solución global para el desarrollo eléctrico de la región.

Durante sus 40 años de existencia previa a la aparición de EPSA, la CVC desarrolló grandes proyectos de infraestructura, en generación, transmisión y en distribución, tanto en centros urbanos como en electrificación rural, además que alcanzó a desarrollar el primer proyecto de centro de control que dio los primeros pasos de automatización y telecontrol del sistema eléctrico.

La Ley Ambiental, Ley 99 de 1.993, la Ley de servicios Públicos, Ley 142 de 1.994, y la Ley Eléctrica, Ley 143 de 1.994, apalancados en la constitución del año 1.991 que abrió las puertas de la privatización de las actividades productivas del sector eléctrico, abrieron el camino para la separación de la CVC y la posterior creación de EPSA.. Así las cosas, La Empresa de Energía del Pacífico S.A. ESP inició actividades el primero de enero de 1.995, recogiendo cuarenta años de historia en el sector público de la CVC.

Se identificaron cuatro períodos de administración en el período 1995 – 2014 en función del accionista mayoritario. En su orden fueron el Gobierno Nacional, el consorcio conformado por Houston Industries y la Electricidad de Caracas, Unión Fenosa, absorbido al final de su administración por Gas Natural de España y el Grupo Empresarial Antioqueño, inicialmente a través de la firma Colener, hoy a través de la empresa Celsia.

Durante la primera etapa de la administración se destacan como hitos la elaboración del primer plan estratégico de la organización, las negociaciones para la conexión de la Planta Termovalle, la planificación de la modernización de la infraestructura eléctrica, la sistematización y adquisición de herramientas de trabajo por entonces obsoleta. Todas estas acciones estuvieron encaminadas para lograr la privatización de EPSA, la cual se logró en el mes de junio del año 1.997.

Durante la segunda administración se destacan como hitos la llegada de nuevo modelo de gestión privado, que supuso cambios en la estructura de la organización, siendo una de las primeras acciones la elaboración del plan de los cien días, mediante el cual los nuevos inversionistas definieron el rumbo inicial de la organización. Se destaca la entrada en operación del proyecto Termovalle, la automatización de la empresa con la entrada de los centros locales de distribución, la creación de la fundación EPSA, lo que fue significativamente estratégico, la preparación de sistemas para el cambio de siglo, la decisión de centrar las acciones de la empresa en el cliente, la creación del personaje Silvio Voltio de gran aceptación en la comunidad vallecaucana y el logro de la primera calificación AAA que aún se mantiene.

Durante la tercera administración se destaca la implantación del modelo de gestión de Unión Fenosa, el apoyo a la gestión en Electricaribe, los cursos de negocio en España a casi la totalidad de los profesionales de los negocios, , la compra de la central Prado, el reinicio de la capacidad

ejecutora de proyectos de generación con los proyectos Amaime, Alto y Bajo Tuluá, la construcción del nuevo edificio de EPSA, la definición del Código de Buen Gobierno y la adhesión al pacto global, la certificación en calidad ISO9001 para todos los procesos e ISO 14001 para el proceso de generación, el desarrollo de la arquitectura de red, principalmente en media tensión, que significó un salto fundamental en la mejora de la calidad del servicio ofrecido a los clientes, la implantación de los contratos operativos de distribución, enfocado en la eficiencia, eficacia y optimización de costos.

Durante la cuarta administración se destaca el énfasis en el trabajador, lo ambiental y social, la redefinición estratégica retadora para el año 2021, la definición de una nueva política de calidad y gestión medioambiental, la adopción de medidas para la identificación, evaluación y gestión de los riesgos, la entrada en operación de los proyectos Amaime, Alto y Bajo Tuluá, así como el inicio de la construcción del proyecto Cucuana, la realización del estudio metodológico basado en redes inteligentes de próxima generación, Smart Grids, los avances en innovación en aspectos como movilidad eléctrica, soluciones de energía fotovoltaica en edificios y urbanizaciones, las mejoras en el índice Satisfacción con la Calidad Percibida (ISCAL) y la evaluación de la firma Great Place to Work® que catalogó a EPSA como uno de los mejores lugares para trabajar en Colombia.

En todos los períodos se destacan varios hechos como mejora continua en los procesos, expansión activa en infraestructura de distribución, gestión comercial intensa, respeto por los grupos de interés. También, a pesar que los atentados a infraestructura fueron la constante, EPSA se destacó a lo largo de estos veinte años por su sobresaliente desempeño operativo y financiero, lo que está ratificado con calificación triple A por 16 años consecutivos.

5 BIBLIOGRAFÍA CITADA

- Acuña, O. (2014). Aproximaciones a la historia empresarial de Boyacá (Colombia), 1900-1930. *Revista de Historia Regional y Local*, 6(12),
- Betancourt, G. (2003). *Aproximación a la relación entre la historia y la administración*. Manizales: Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Ciencias y Administración, Programa de Administración de Empresas.
- Berdugo, E. (2003). *Apuntes sobre historia empresarial: Relatos de Algunas Experiencias*. Nómadas.

- Cochran, T. (1974). *Actividad empresarial. En Shills, D. Enciclopedia Internacional de Ciencias Sociales*. Madrid: Aguilar.
- Colmenares, G., Ocampo, J. (1997). *Historia económica de Colombia*. Bogotá: Imprenta Nacional.
- Cruz, F., Aktouf, O (2003). *El Lado Inhumano de Las Organizaciones* Cali.
- Dávila, C. (1992). *Historia empresarial de Colombia: Estudios, problemas y perspectivas*. Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia.
- Dávila, C. (2002). *Empresas y Empresarios en la Historia de Colombia, siglos XIX y XX*. Bogotá: Editorial Norma.
- Garzón, J & Varón, D, (2009). *Análisis de la cultura organizacional, el caso CVC – EPSA 1990-2009*. Universidad del Valle, Cali, Colombia.
- González, N, (2009). *El empresario en el Valle del Cauca 1980 – 2000*. Universidad del Valle, Cali, Colombia.
- Kalmanovittz, S. (2003). *Economía y Nación*. Bogotá: Editorial Norma.
- Kalmanovittz, S & López, E. (2005). *Instituciones y desarrollo agrícola en Colombia a principios del siglo XX*. Recuperado de <http://www.banrep.org/docum/ftp/borra224.pdf>
- Mayor, A. (1989). Historia de la industria colombiana 1886-1930. In Nueva Historia de Colombia, 6 vols. Bogotá: Editorial Planeta.
- Mayor, A. (1989). Historia de la industria colombiana 1930-1968. In Nueva Historia de Colombia, 6 vols. Bogotá: Editorial Planeta.
- Melo, J. O. (1989). La evolución económica de Colombia 1830-1900. *Nueva Historia de Colombia*, 2, 65-100.
- Ordóñez, L. (1995). *Industrias y empresarios pioneros. Cali 1910 – 1945*. Cali.
- Poveda, G. (1977). *Políticas Económicas Desarrollo Industrial y Tecnología en Colombia 1925-1975*. Bogotá. Colciencias y Editorial Guadalupe.
- Rodríguez, J., Acosta, C., Acosta, H., Villamizar, N. (2000) *Historia de La Empresa de Energía de Bogotá*, tesis en tres tomos. Bogotá: Centro de Investigaciones y Proyectos Especiales (CIPE) de la Universidad Externado de Colombia.
- Rojas, J. (1983) *Empresarios y tecnología en la formación del sector azucarero en Colombia, 1860-1980*. Fondo de Promoción de la Cultura del Banco Popular

- Tortella, G. (1998). *Los nuevos caminos de la historia económica*. Recuperado de <http://alhe.mora.edu.mx/index.php/ALHE/article/download/100/95>.
- Vélez, L.G. (2011). *Breve Historia del Sector Eléctrico*. Recuperado de <http://luisguillermovelezalvarez.blogspot.com/2011/09/breve-historia-del-sector-electrico.html>.
- Zuluaga, J. (2012). Historiografía Empresarial e Industrial del Valle del Cauca 1950-2007. *Revista de Historia Regional y Local*, 4(8).

6 BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- Informe Anual de Actividades 1995, EPSA.
- Revista Conexión con el futuro, Año 1, No 1, Noviembre de 1995, EPSA
- Informe de Actividades 1996, EPSA
- Revista Con El Cambio Integral, No 6, 1996, EPSA.
- Informe de Actividades 1997, EPSA.
- Boletín Corporativo Cambio Integral, No 8, 1997, EPSA.
- Boletín Corporativo Cambio Integral, No 9, 1997, EPSA.
- Boletín Corporativo Cambio Integral, No 10, 1997, EPSA.
- Boletín Corporativo Cambio Integral, Edición Extraordinaria, 1997, EPSA.
- Boletín Corporativo Cambio Integral, No 11, 1997, EPSA
- Informe Anual 1998, EPSA.
- Boletín Corporativo Cambio Integral, No 12, 1998, EPSA
- Revista Cambio Integral, Año 3, No 12, Noviembre de 1998, EPSA
- Informe Anual 1999, EPSA.
- Revista Cambio Integral, Año 4, No 13, Febrero de 1999, EPSA
- Revista Cambio Integral, Año 4, No 14, Marzo de 1999, EPSA
- Revista Cambio Integral, Año 4, No 15, Mayo de 1999, EPSA.
- Revista Cambio Integral, Año 4, No 16, Septiembre - Octubre de 1999, EPSA
- Revista Cambio Integral, Año 4, No 17, Noviembre de 1999, EPSA.
- Revista Cambio Integral, Año 4, No 18, Diciembre de 1999, EPSA.
- Informe Anual 2000, EPSA.

Revista Cambio Integral, Año 5, No 19, Mayo de 2000, EPSA.

Revista Cambio Integral, Año 5, No 20, Diciembre de 2000, EPSA.

Informe Anual 2001, EPSA.

Revista Cambio Integral, Año 5, No 21, Mayo de 2001, EPSA.

Revista Cambio Integral, Año 5, No 22, Septiembre de 2001, EPSA.

Revista Cambio Integral, Año 5, No 23, Diciembre de 2001, EPSA.

Informe Anual 2002, EPSA.

Revista Cambio Integral, Año 6, No 24, Marzo de 2002, EPSA.

Revista Cambio Integral, Año 6, No 25, Mayo de 2002, EPSA.

Revista Cambio Integral, Año 6, No 26, Julio de 2002, EPSA.

Revista Cambio Integral, Año 6, No 27, Octubre de 2002, EPSA.

Revista Cambio Integral, Año 6, No 28, Diciembre de 2002, EPSA.

Informe Anual 2003, EPSA.

Revista Cambio Integral, Año 7, No 29, Abril de 2003, EPSA.

Revista Cambio Integral, Año 7, No 30, Junio de 2003, EPSA.

Revista Cambio Integral, Año 7, No 31, Octubre de 2003, EPSA.

Revista Cambio Integral, Año 7, No 32, Diciembre de 2003, EPSA.

Informe Empresarial 2004, EPSA

Revista Cambio Integral, Año 8, No 33, Abril de 2004, EPSA.

Revista Cambio Integral, Año 8, No 34, Octubre de 2004, EPSA.

Informe Empresarial 2005, EPSA.

Revista Energía Positiva, No 1, Marzo de 2005, EPSA.

Revista Energía Positiva, No 2, Junio de 2005, EPSA.

Revista Energía Positiva, No 3, Octubre de 2005, EPSA.

Informe de Gestión 2006, EPSA.

Informe de Gestión 2007, EPSA.

Informe de Gestión Empresarial 2008, EPSA.

Informe de Gestión Empresarial 2009, EPSA.

Revista Interna En Contacto, Edición Junio de 2009, EPSA

Revista Conexión Positiva, Edición No 15, Septiembre 2009, EPSA

Informe Anual 2010, EPSA.

Revista Interna En Contacto, Edición 2, 2010, EPSA.

Informe Anual 2011, EPSA.

Reporte Integrado 2012 EPSA.

Revista En Contacto Más Cercano, Revista 04, Junio 2012, EPSA.

Revista En Contacto Más Cercano, Revista 06, Noviembre 2012, EPSA.

Reporte Integrado 2013, EPSA.

Revista En Contacto Más Cercano, Revista 07, Marzo 2013, EPSA.

Revista En Contacto Más Cercano, Revista 08, Septiembre 2013, EPSA.

Revista En Contacto Más Cercano, Revista 09, Octubre 2013, EPSA.

Reporte Integrado 2014, EPSA.

Revista En Contacto Más Cercano, Revista 10, Enero 2014, EPSA.

Revista En Contacto Más Cercano, Revista 11, Mayo 2014, EPSA.

Revista En Contacto Más Cercano, Revista 12, Agosto 2014, EPSA.

Revista En Contacto Más Cercano, Revista 13, Noviembre 2014, EPSA.

ANEXOS

ANEXO 1. Preguntas Entrevista Gerentes Generales

El objetivo de esta entrevista a los Gerentes Generales de EPSA durante el período 1995 – 2014, Dr. Carlos Eduardo Sinisterra Pava, Dr. Bernardo de Jesús Naranjo Ossa, Dr. Óscar Iván Zuluaga Serna, es conocer su visión acerca de los acontecimientos más importantes de la empresa desde el punto de vista Administrativo, Financiero, Social - Ambiental y Técnico durante su gestión que han permitido su crecimiento sostenible.

ASPECTOS GENERALES

- 1- Mencione el periodo de tiempo durante el cual desarrolló su gestión como Gerente General de EPSA.
- 2- Cuáles fueron las estrategias fundamentales que desarrolló durante su gestión en los aspectos Administrativo, Financiero, Social – Ambiental y Técnico mientras estuvo como Gerente General de EPSA.
- 3- Cuáles fueron los hitos de mayor impacto Administrativo, Financiero, Social – Ambiental y Técnico para EPSA en el periodo de su gestión.
- 4- Cuál fue el reto o los retos más difíciles de su administración.
- 5- Cómo se fomentó la innovación en EPSA durante su administración.
- 6- A qué atribuye usted el éxito de EPSA como organización.
- 7- Cuál fue el legado que dejaron los inversionistas mayoritarios.
- 8- Cuál fue el legado de su administración.

ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

- 9- Qué reformas administrativas, de estructura, de gestión del conocimiento, se presentaron durante su gestión y el porqué de ellas.
- 10- Cuál era el estilo de liderazgo suyo y de la organización durante su gestión.
- 11- Cómo fue la relación de su administración con los colectivos de la organización.
- 12- Relacione sus aportes a los cambios culturales vividos por EPSA durante su administración.

ASPECTOS FINANCIEROS

- 13- Cuáles fueron las políticas financieras durante su administración.
- 14- Cuál fue la política de endeudamiento seleccionada por los inversionistas durante su gestión.

15- Cuál fue la razón para la calificación AAA de EPSA.

ASPECTOS SOCIAL - AMBIENTAL

16- Cuál fue el direccionamiento que usted le dio a la Gestión Social – Ambiental.

17- Cuál fue su política en cuanto a relacionamiento con el público de interés.

18- Cuál fue el resultado más importante de su gestión en aspectos social – ambiental.

ASPECTOS TÉCNICOS

19- Durante su gestión, cuáles fueron las políticas que usted promovió para inversión y modernización de infraestructura.

20- Cómo fueron los resultados operacionales durante su gestión.

21- Si le correspondió, cómo se vivieron los atentados a la infraestructura eléctrica.

**ANEXO 2. Entrevista Carlos Eduardo Sinisterra Pava
Presidente Ejecutivo EPSA 1995 - 2004**

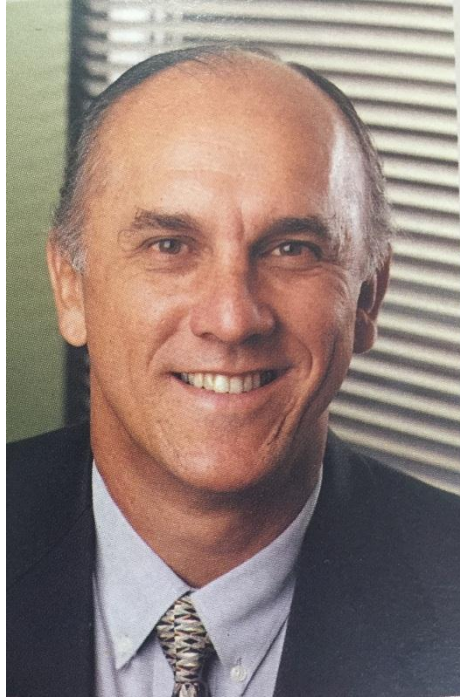


FOTO27. Carlos Eduardo Sinisterra Pava (Cortesía de EPSA)

ENTREVISTADOR: En aspectos generales la primera inquietud es: ¿Cuál fue el periodo durante el cual desarrolló su gestión como presidente de EPSA?

ENTREVISTADO: Fue desde el año 1995 hasta el 2004, fueron prácticamente 10 años completos, porque fue hasta finales del 2004. Entré como un empleado público, porque era una empresa pública, aunque ya se había constituido como ESP (Empresa de Servicios Públicos), luego se inició el proceso en el cual la empresa tenía que vincular capital privado.

Comenzamos en régimen privado bajo la ley de servicios públicos, pero con un mandato muy claro de vincular socios privados, es decir inversionistas que compraran la mayoría de la empresa, operadores estratégicos y personas que conociera el negocio, el resto se conservaba público, el otro 43% se le adjudicó a instituciones estatales, como EMCALI y CVC de los cuales hablaremos ahora.

La llegada en 1995 estuvo marcada, en primer lugar por la tarea de buscar la privatización, la venta de esa participación accionaria, conservando una participación del sector público en la empresa. El otro tema fundamental que me tocó recibir, que venía como resultado de la crisis del apagón, era el PPA de Termovalle², el contrato de compra de energía que se hizo con Termovalle que era un compromiso que CVC había adquirido, pero que ahora le había pasado a EPSA, en el cual debía construir una planta de 200 MW usando gas como combustible para garantizar que no iba a haber racionamiento en el Valle del Cauca.

Esas fueron las dos tareas fundamentales con las que iniciamos y eso fue así desde 1995 hasta prácticamente el año 2001. En ese momento los socios que estaban en la empresa desde 1998 habían realizado inversiones en la Costa Atlántica, su atracción por continuar invirtiendo en Colombia se debía a la maravillosa experiencia que habían tenido con EPSA.

La Electricidad de Caracas³ como Houston Industries⁴, que luego se convirtió en Reliant Energy⁵, estaban fascinados porque ellos tenían inversiones en Argentina y Brasil, pero la inversión que hicieron en EPSA fue tal vez la más valiosa y la más exitosa. Además nos trajeron una escuela en los temas de transmisión y distribución extraordinaria, lo cual fue un impulso maravilloso para la empresa, porque, aunque EPSA había hecho cosas muy importantes, faltaba en la parte de innovación tecnológica y en los sistemas de información.

Desde 1995 hasta el 2001 fueron dedicados a sacar EPSA adelante. Los socios querían hacer otras inversiones, vino la privatización de Bogotá pero no les interesó porque no tenían la mayoría accionaria; cuando se presentó la oportunidad de la Costa, que era venta de todos los activos, los socios hicieron la inversión.

ENTREVISTADOR: ¿La adquisición de EPSA fue primero y después Costa?

²Es un generador térmico, con una capacidad instalada de 205 MW.

La planta utiliza la tecnología de ciclo combinado y opera con gas natural como combustible principal o con Fuel Oil No 2 como combustible alterno (ACPM)

³La C.A. La Electricidad de Caracas era una empresa venezolana, encargada de suministrar energía eléctrica a la conurbación conocida como Gran Caracas.

⁴Houston Industries Incorporated, a través de sus subsidiarias, se dedicaba principalmente a la empresa de servicios eléctricos.

⁵Reliant Energy es una empresa de energía estadounidense, con sede en Wesi Windsor Township, Nueva Jersey.

ENTREVISTADO: Claro, EPSA ya estaba estructurada y los socios estaban felices viendo los resultados de su gestión y su inversión en EPSA, cuando sacan a la venta las empresas de la Costa que estaban en todos los problemas del mundo, vieron justamente en eso la oportunidad, porque ellos sabían cómo gestionar esas situaciones, pero nunca se imaginaron el tamaño del problema.

La primera gestión hecha por Houston Industries y la Electricidad de Caracas en las empresas de la Costa fueron inversiones muy cuantiosas, casi del orden de 400 millones de dólares, el día que se fueron ellos sabían que ese dinero no lo iban a recuperar, ellos deciden salir de América Latina por diversas circunstancias y eso fue lo que los obligó a buscar quién comprara EPSA, en ese momento aparecieron los españoles de Unión Fenosa⁶, que habían tratado de entrar a Colombia, pero no lo habían podido hacer; cuando salió la venta de EPSA dijeron esta es nuestra oportunidad, se vinieron, hicieron el negocio y entonces comenzamos a trabajar.

ENTREVISTADOR: Ellos llegaron en el 2000, como en noviembre del 2000.

ENTREVISTADO: Exactamente, Unión Fenosa desde que llegó se dio cuenta que el problema de Costa Caribe era un problema gigante, que se había realizado una buena gestión por parte de los anteriores inversionistas, pero que tocaba hacer más por Electricaribe⁷ y a Electrocosta, que eran las dos empresas.

ENTREVISTADOR: Todavía no han podido con esas empresas.

ENTREVISTADO: Volvieron a caer. En el 2001 ante la necesidad de entrar en forma en el tema de la Costa Caribe, los socios españoles me dijeron vea usted por qué no nos ayuda y yo les dije que veía un problema muy grande allá y que con mucho gusto me iba para allá, cuando tomé la decisión de irme ya habíamos mandado 50 personas de EPSA, porque necesitaban gente para control de pérdidas, necesitaban gente en sistemas, además los españoles también habían traído gente, es decir que fue un volcamiento de recursos humanos para tratar de ordenar las 2 empresas.

⁶Unión Fenosa fue un grupo empresarial español, presente en numerosos sectores económicos y mercados.

⁷ Electricaribe y Electrocosta son empresas que prestan el servicio de distribución y comercialización de energía eléctrica en la Costa Caribe colombiana.

El problema fundamental es que la Costa venía de una situación caótica, el Estado en cierta medida resolvió un problema gigante porque no tenía como gestionar, ni cómo solucionar los problemas, así que la venta fue algo maravilloso. El costo inicial de inversión fueron 400 millones de dólares que fue el caso que les tocó poner a los inversionistas españoles, luego les tocó invertir otro tanto, eso ya lo habían invertido los americanos y los venezolanos, pero cuando entraron los españoles les tocó nuevamente invertir, porque la sola caja que la empresa necesitaba para comprar energía y para otras mil cosas exigían una capitalización casi que permanente.

Hasta ahí llegó mi gestión directa con EPSA aunque yo seguía viniendo a las juntas de EPSA y seguíamos dependiendo del equipo de EPSA. También se planteó desde el principio la integración de las empresas en lo que tiene que ver con sistemas de información, pero esto no se logró.

ENTREVISTADOR: ¿Usted está en la Costa hasta el 2004?

ENTREVISTADO: Estuve hasta el 2004 en Costa, yo al final me retiré desde la Costa.

ENTREVISTADOR: ¿Usted está en EPSA hasta el 2002?

No, yo seguía siendo presidente de EPSA, Bernardo no fue presidente de EPSA sino en el 2004 que me retiré, hasta ese momento Bernardo era Vicepresidente Ejecutivo, pero era el Gerente, era el que llevaba la empresa, yo me fui para la Costa y desde el 2001 en adelante Bernardo estaba al mando, obviamente que trabajábamos en equipo al fin y al cabo nuestros jefes eran la misma junta.

Nosotros habíamos trabajado desde el inicio, Bernardo me recibió en EPSA, yo pude hacer lo que hice en EPSA porque me encontré un Bernardo Naranjo, quien además no quiso asumir la presidencia cuando hicieron la privatización, a él le dijeron usted por qué no es el Gerente y Bernardo no lo quiso, prefirió quedarse con su puesto operativo y dijo consíganse un Gerente y entonces ahí fue cuando me llevaron mí.

Realmente el éxito del trabajo en la empresa se dio porque había una amalgama y un trabajo de equipo entre él y yo y luego con todo el equipo humano, a través de Bernardo EPSA pudo repotenciarse desde el conocimiento y la experiencia que venía en CVC, ahora, lo que sí hubo

fue un cambio de dirección muy importante porque una cosa era una empresa pública, el concepto de servicio que la empresa tenía, la misma administración era otra historia pues había que esperar a que el Estado aprobara presupuestos y aquí la dinámica era totalmente distinta.

Por el contrario, yo venía del sector privado, todo el equipo venía del sector público con una experiencia y una excelencia en lo operativo únicas, en el diseño de proyectos, en la construcción, en la excelencia técnica, en el compromiso de la gente con la empresa. Lo interesante de EPSA fue que se aprovechó todo ese potencial que venía y se imprimió una dinámica del orden competitivo y del sector privado, de mostrar resultados y de ganarse a la clientela, de cambiar la imagen y la percepción de los usuarios como clientes, esa fue la gestión en el periodo.

ENTREVISTADOR: ¿Cuáles fueron las estrategias fundamentales que desarrolló durante su gestión en general? Es una pregunta muy amplia, pero me gustaría profundizarla en el sentido del informe del año 1995, en marzo de ese año cuando usted llevaba 3 meses se inició el primer ejercicio de planeación estratégica con Diego Naranjo.

ENTREVISTADO: Claro, luego trajimos a Langdom Morris. El tema importante era qué dirección se le daba a la empresa a pesar de que el dueño en ese momento y, mientras apareciera el capital privado, era el Estado. La ventaja es que el Estado nombró una junta directiva y tuvimos mucha libertad para llevar a cabo el proceso.

ENTREVISTADOR: ¿EPSA era una empresa privada?

ENTREVISTADO: Era una empresa privada, el marco era privado, pero teníamos al gobernador como presidente de junta, el doctor Villegas⁸ era presidente de junta y el Ministro de Minas que era Rodrigo Villamizar desde Bogotá empujaba el tema de la transformación del sector, es decir que desde presidencia de la república había un mandato de que teníamos que actuar como si fuéramos privados, además era la única forma de atraer socios privados cuando dijeran queremos invertir en esa empresa.

⁸Ocupó la Gobernación del Valle del Cauca entre 1995 y 1997, y entre 2001 y 2003.

El mandato nuestro, y el interés que tuve en esa gestión, que ya lo había practicado en mi experiencia dentro de Carvajal⁹, era fijar una orientación estratégica, armar un equipo, cohesionar ese equipo y hacer que ese direccionamiento estratégico naciera, primero desde las condiciones de la industria, de las oportunidades de mercado y todas esas cosas, pero que hubiera un insumo muy importante de parte de la gente que estaba en la empresa para que se pudieran comprometer con esa orientación, y segundo que el mercado también nos dijera, vea las fallas de ustedes son estas, nosotros estamos esperando esto, queremos que nos den un buen servicio, que nos atiendan, que nos oigan, que nos busquen, y además había que quitarle competidores y había que ganar participación en el mercado.

Estaban todos esos mandatos y eso significaba una transformación de la cultura organizacional. Era un reto grande, entonces la tarea fue transformar la organización, en eso fue clave el plan estratégico y la participación de la junta. Habían miembros del sector privado en la junta, el doctor Mauricio Cabrera que recuerde yo y muchos otros que eran cercanos al gobierno, que eran consultores o gente experimentada en los temas de negocios, eso también nos ayudó, simultáneamente estábamos lidiando con la negociación del proyecto de Termovalle, esa era una piedra en el zapato tremenda porque ese fue un compromiso que la empresa recibió sin discusión.

La negociación de Termovalle fue supremamente difícil con la hoy difunta ENRON, que eran unos negociadores tremendos, era una gente difícil, realmente difícil, ellos se habían comprometido en el negocio pero también habían dejado una válvula de escape en el contrato y en la propuesta que habían hecho de tal forma que se pudieran salir. Esto se presentó en la época de la CVC, en ese proceso había participado todo el equipo, el doctor Naranjo especialmente. La junta de la CVC tenía la orden del gobierno de contratar una planta porque es la única cosa que podía garantizar que el Valle no se apagara, esa fue la época del apagón, de todos los escándalos en las contrataciones de las barcas, era un ambiente álgido, muy difícil y de mucha presión.

⁹Grupo con operaciones dentro de los sectores de imprenta principalmente. Se encuentra constituido por un total de 12 empresas.

Al segundo día de llegar a EPSA tuve una reunión con la gente de ENRON¹⁰, tenía la fortuna que hablaba inglés perfectamente, me había tocado manejar negocios internacionales en mi experiencia previa, entonces yo de entrada les dije, listo vamos a negociar, pero me tengo que apoyar con mi equipo de abogados, y el equipo de abogados y técnico de EPSA eran muy fuertes pero desde que arrancó la negociación los americanos querían imponer su mandato. Fue una negociación complicada hasta que llegamos al punto en que después de un año de conversaciones y de negociaciones a EPSA le tocaba conseguir la garantía del contrato del suministro del gas por parte de ECOPETROL¹¹. Con ECOPETROL era igualmente difícil la negociación, ENRON había diseñado todo para ganarse la licitación, pero como puerta de escape tenían que EPSA debía comprometerse con el contrato de gas y no lo logró en el tiempo, nos dimos cuenta que no íbamos para ninguna parte y que de todas formas la planta sí se iba a necesitar para el próximo fenómeno del niño que se presentara.

ENTREVISTADOR: ¿Este fenómeno del niño fue entre 1997-1998?

ENTREVISTADO: Exactamente, y ante esa presión, la junta directiva optó por adjudicarle al segundo, es decir, dejar que ENRON se fuera, estaban de socios incluso de Cartón Colombia, se terminó la adjudicación que había sin consecuencias para ninguna de las dos partes, por supuesto, todo esto previo a que sabíamos que el segundo ofertante iba a hacer la planta.

El segundo ofertante era KMR que era un consorcio entre los Capaz, un señor Meléndez y el señor Rockefeller de los Estados Unidos, era una compañía de pesos pesados, los tipos habían hecho proyectos en el Asia y otros proyectos en América Latina. El tema de Termovalle que era el segundo problema grande de la empresa se absolvió al cabo del tiempo con un proceso para que la planta entrara y así se siguió en el tiempo.

El segundo proceso que era el de transformación de la empresa, estuvimos embarcados desde el principio y comenzamos a mostrar los resultados, la empresa tenía restricciones para hacer inversiones porque tenían que aprobarse por parte de CVC.

¹⁰Enron Corporation fue una empresa energética con sede en Houston, Texas que empleaba a más de 21.000 personas hacia mediados de 2001. Enron se constituyó en 1985 por la fusión de las empresas Houston Natural Gas e Inter North.

¹¹Ecopetrol, antiguamente Empresa Colombiana de Petróleo, es la primera compañía de petróleo de Colombia.

ENTREVISTADOR: ¿CVC que tenía que aprobar?

ENTREVISTADO: Eso fue antes de 1995, estamos hablando del área ambiental y más que el área ambiental, el gobierno, el ministerio, había que ir a Bogotá para las aprobaciones, mientras que bajo nuestro esquema en la medida que nosotros identificáramos que la empresa necesitaba invertir y contábamos con una buena gestión y un buen volumen de caja que nos permitiera contar con recursos, hacíamos la renovación.

EPSA daba resultados y la junta tenía autonomía, entonces se pensó en hacer renovación a la infraestructura de redes de alta tensión, sobre todo las redes de distribución que era donde estaba el punto más débil.

La regulación nos exigía bajar el volumen de pérdidas, aunque no sólo era cuestión de la regulación, también nosotros sabíamos que en la medida en que redujéramos las pérdidas el resultado de la empresa era mucho mejor, entonces a eso le estuvimos trabajando y mostrando resultados.

EPSA desde ese momento comenzó a ser la empresa que ha mostrado el mayor volumen de inversiones de todas las empresas del sector privado en forma anual en el Valle del Cauca, desde esa época hasta hoy en día es una empresa que sistemática y sostenidamente ha hecho inversiones por encima de 50 millones de dólares anuales. Yo trabajé con Carvajal y conozco las otras empresas que en determinado momento podían hacer inversiones de 80 millones, los ingenios por ejemplo con la famosa planta de combustible hacen inversiones de 100.000 millones, pero sólo lo hacen una vez, EPSA desde 1995 hasta el 2015 ha estado haciendo inversiones por el orden de 50 a 60 millones de dólares anuales, eso es un volumen de dinero muy importante y eso ha sido muy positivo para la región.

La empresa al haber hecho esa inversión ha mantenido su infraestructura, se ha modernizado, ha conseguido una mejora tecnológica, ha cualificado sus cuadros, sus empleados y todo su equipo humano, y eso obviamente ha redundado en créditos que hace que empresas como CELSIA¹² hubiera pagado lo que pagó por la adquisición de EPSA cuando se vendió la participación que tenían los privados.

¹²Empresa de servicios públicos especializada en los negocios de generación y distribución de energía eléctrica

ENTREVISTADOR: Hoy en día la Costa decidió no invertir en la expansión de Caribe y EPSA es la que se está ganando los proyectos.

ENTREVISTADO: Claro, y es que el problema fue ese, después de tener EPSA, la gente de Unión Fenosa tomó la responsabilidad de comprar y gestionar las empresas de la Costa e invirtió con locura, fueron inversiones a fondo perdido, 400 millones de dólares en 4 años.

En el año 2004 que es cuando yo me retiro, Electricaribe y Electrocosta ya habían salido a flote, dejaron de dar pérdidas, pero en ese momento, y a partir de ahí aparece que todavía se requerían inversiones adicionales. Las pérdidas en la Costa en ese momento las teníamos en el orden del 20% - 25%, pero teníamos que llegar al 12% - 10%, en EPSA estaba el modelo y eso requería una inversión muy grande, entonces los socios empezaron a decir un momentico vamos a esperar, hemos mejorado la calidad, se mejoró el recaudo, la infraestructura, que al igual que EPSA se tuvo que modernizar, pero una cosa era la infraestructura de líneas, diseño y atención del negocio que tenía EPSA en el año 1995 cuando iniciamos, que las ruinas que habían en la Costa, ruinas en la línea, oficinas, subestaciones y una dispersión geográfica monstruosa a lo largo de toda la Costa, desde Puerto Escondido hasta Punta Gallinas, sin mencionar el sur de Bolívar donde alguna vez estuve, en San Pablo, que era una zona insegura con un componente rural muy grande.

Ahí fue donde los accionistas que habían logrado mitigar las pérdidas, dijeron un momentico aquí el gobierno tiene que ayudar y entonces fue cuando se hizo la gestión de los subsidios para la infraestructura. El sector eléctrico estaba en una mejor condición con la ley de servicios públicos, habíamos salido de la época de la crisis de la deuda del país, que en el año 1980 casi se quebraba por la deuda del sector eléctrico, y habíamos entrado al año 1995 donde el problema del sector eléctrico estaba en manos de privados, el gobierno no tenía que meterle capital, era una situación más boyante, pero las empresas rurales y de las zonas apartadas continuaban en crisis porque seguían con el esquema del subsidio de energía, lo cual no tenía características del negocio como estaba planteado en la ley de servicios públicos.

Unión Fenosa continuó la inversión en la Costa por 4 años; entre 2004 y 2008 más o menos que es cuando se viene la crisis mundial, la cual se regó por todos los países de oriente y

occidente, llegó Gas Natural¹³ y lo compró, eso significó que Gas Natural heredó a EPSA, que estaba en muy buenas condiciones y heredó a la Costa.

Gas Natural tenía un negocio muy grande en Bogotá que era Gas Natural de Bogotá, para los socios sus dos joyas de la corona eran el Gas Natural Bogotá y EPSA, pero en Costa Caribe se dieron cuenta que tenían que invertir, que tocaba gestionar y además no era un negocio afín con el gas y dejaron de invertir.

La Costa tuvo una inversión constante desde 1998 donde hubo gestión, administración, actualización tecnológica, eso me tocó a mí en buena medida, sobretodo el recurso humano que se envió de EPSA. Los inversionistas de Estados Unidos y Venezuela innovaron la tecnología, que tenían unos niveles excelentes, luego los socios españoles, con los sistemas de información, de control y fue para nosotros un experiencia maravillosa, eso permitió que Electrocosta y Electricaribe funcionaran y que el gobierno estuviera contento.

Hubo momentos que estuvimos financieramente amenazados, esto recientemente volvió a suceder, nos pasó en el año 2003, pero fue un poco provocado por Unión Fenosa porque el gobierno no había querido ayudar, entonces la empresa dijo si no nos ayudan a financiar y no nos aflojan un poco la cuerda del cuello, pues que haya una suspensión de suministro, el primer día una hora, el segundo día dos horas, el tercer día tres horas y llegamos hasta el borde del tema de restricción de suministro y eso hizo que el gobierno reaccionara y diera la mano con energía social de la Costa. El problema era que a la empresa le tocaba responder por la deuda social del gobierno en el sector eléctrico, en EPSA habíamos resuelto eso por la vía de la gestión y porque no teníamos una infraestructura tan degradada, ni teníamos un problema de cartera tan brutal como el que había en la Costa, la cultura en la Costa era una cultura del no pago, del robo de energía y si se deja que lo resuelva alguien de su bolsillo pues no hay plata que alcance. Es por eso que se está viendo hoy otra vez la crisis.

ENTREVISTADOR: ¿Cuál fue la estrategia socioambiental de EPSA?

ENTREVISTADO: La estrategia en lo socioambiental fue supremamente importante, primero porque teníamos a la CVC para los aspectos ambientales, pero fue en la parte social donde hubo

¹³Gas Natural Fenosa es un grupo multinacional español dedicado a la comercialización de gas natural. Cuenta con una potencia instalada de 15,5 GW y un mix de generación de electricidad diversificado.

un trabajo arduo desde que entramos a la empresa, además al poco tiempo, en el año 1999, tuvimos el famoso terremoto del eje cafetero que afectó todo el norte del Valle, también la situación social de la ladera en el Valle del Cauca tanto en la cordillera occidental como en la oriental, más el problema de Buenaventura, que es un problema social que por ejemplo el estado colombiano y el departamento del Valle del Cauca todavía no han resuelto.

Para tratar de minimizar la situación se crea la Fundación EPSA que fue una iniciativa que yo propuse y los socios apoyaron con recursos económicos. Los programas sociales fueron vitales para ganarnos la confianza de la gente y también para ir apretando las cuerdas en lo que tenía que ver con la disminución de las pérdidas, una empresa que no vende su producto no llega a los resultados, por supuesto que hay que considerar las condiciones de la gente lo cual se resolvía un poco con la ley de servicios públicos que tenía unos subsidios considerados, pero de ahí para arriba tenía que funcionar el sistema y funcionó. La Fundación EPSA fue un esfuerzo grande que apoyó el acompañamiento para la exigencia en los pagos y el respeto por la ley con un acercamiento en lo social con la gente.

Por un lado estaba un trabajo social con la Fundación, pero también habían otras iniciativas, primero con los empleados, las condiciones en las que estaban, los beneficios que recibían, las facilidades para educarse y segundo en las comunidades con las que estábamos trabajando, llevar beneficios a esas comunidades fue una tarea permanente.

En el tema ambiental ni se diga, sobre todo teniendo centrales como Calima, Salvajina, Alto Anchicayá, Bajo Anchicayá, teníamos que tener un cuidado muy grande en lo ambiental y eso lo hacíamos de la mano de CVC, incluso muchas veces nos tocó hacer reforestación y trabajo comunitario en las zonas de las represas por cuenta de la empresa, a pesar de que por cada KW que se generaba teníamos que pagar el 6% del impuesto que se supone que es ambiental, sin embargo la empresa hacía inversiones de reforestación y cuidado de los recursos naturales porque al ser una empresa con generación hidráulica necesitaba ese recurso y de ahí dependía su gestión.

El tema social y ambiental fueron claves para el éxito de la empresa, después de que tuvimos el secuestro de nuestro equipo en el Alto Anchicayá, donde se tomaron la planta y nos tuvieron a 60 personas secuestradas durante casi quince días lo que nos apareció es que en las zonas más

apartadas y las zonas de influencia de la guerrilla había mucho descontento justamente por eso, porque habíamos llegado a tratar de bajar las pérdidas, a mejorar los recaudos, entonces en las zonas más pobres había resentimiento.

Como ya veníamos con la Fundación y el trabajo social, lo que hicimos fue unos famosos foros, la gente vino y nos manifestó qué cosas podíamos mejorar en el servicio, qué opciones de trabajo y generación de empleo podíamos desarrollar, entonces hicimos proyectos de generación de ingresos en muchas de las comunidades agrícolas en las que funcionábamos y eso también cambió mucho al interior de la empresa, porque fue un liderazgo hecho desde la fundación pero toda la empresa estaba comprometida y fue clave para que tuviéramos un reconocimiento como la empresa más querida en el Valle del Cauca, fue un premio que para nosotros significó muchísimo, porque era pasar de una empresa que prácticamente la gente no conocía, que no querían en muchas partes, a ser la empresa más querida en el Valle del Cauca, fue un trabajo y un reconocimiento muy importante.

ENTREVISTADOR: ¿En los años que estuvo como Gerente cuáles fueron los hitos de mayor impacto en todos los temas?

ENTREVISTADO: En lo administrativo, toda la modernización de los sistemas de información, la introducción de computadores y recursos computacionales en todas las áreas, la sistematización, la implantación de sistemas modernos de gestión financieros y CRM, manejo de clientes, facturación, hicimos distintos procesos, pero la modernización fue muy importante, la inversión en equipos, tecnología, capacitación de la gente, ese fue un reto fenomenal porque ahí había un atraso considerable; también hubo modernización administrativa en el manejo del recurso humano, en cosas como la planeación estratégica, la definición de funciones, el seguimiento y evaluación de resultados, la definición de metas, la recompensa a la gente por la consecución de esos resultados y lo último fue el Balanced Scorecard. A lo largo de todo el tiempo estuvimos innovando con herramientas administrativas acompañados de tecnología y eso fue absolutamente crítico.

En la parte financiera, también la modernización fue total y absoluta, estábamos por un lado preparándonos para atraer a un inversionista extranjero, entonces la forma de reportar los resultados debía ser distinta, como acogernos al US GAAP; cuando llegaron los inversionistas

extranjeros fue aún más importante, ya hoy esos estándares como las normas NIIF son requisitos para cualquier empresa, en esa época nosotros éramos excepcionales porque teníamos que llevar dos informes financieros, uno en pesos colombianos y otro en moneda americana, además estaban los ajustes por inflación, claro que allí prácticamente fue cuando acabaron lo que nos permitió avanzar muchísimo porque los ajustes por inflación eran una cosa compleja y enredada, lo positivo es que Colombia salía de la época de las grandes inflaciones como parte de la solución que hubo en el sector eléctrico.

Otros aspectos fueron establecer el crédito con los bancos, recoger la información financiera, establecer un presupuesto y la visión de cómo ejecutarlo, manejo de las finanzas de una empresa privada comparado con el manejo estatal, lo cual era un cambio de 180 grados. La junta directiva y los accionistas nos pedían balances, P y G, resultados financieros por áreas, márgenes de contribución, utilidades y todas las métricas financieras modernas, además se hacía bajo la mira de financieros que revisaban el tema de valoración de la empresa especialmente los activos. Todo ese tipo de cosas eran novedosas para EPSA pero se introdujeron y se pusieron a funcionar y dieron resultados muy rápidamente, al punto que dos años después de haberse hecho la privatización, pudimos devolverle a los accionistas una parte de su capital porque la empresa estaba sobrecapitalizada, eso obviamente le interesaba a los privados pero también a los públicos, CVC todavía tiene un fondo en dólares que en lugar de meterlo dentro del presupuesto y gastarlo, lo tienen en un fondo en Estados Unidos en dólares y eso para CVC ha sido una garantía muy grande.

ENTREVISTADOR: ¿Esos fueron los 340.000 millones de bonos que se emitieron?

ENTREVISTADO: Correcto, se hizo una emisión de bonos, y con esa emisión se redujo el capital y eso no se podía hacer si usted no tenía un desarrollo y un resultado financiero.

ENTREVISTADOR: En el año 1998 fue la última calificación triple B de EPSA, en el año 1999 fue el primer año que EPSA tuvo calificación triple A.

ENTREVISTADO: La calificación triple A fue resultado del trabajo que se había hecho durante los 4 años anteriores, que aunque iba orientado hacia el proceso de privatización y la participación de los accionistas privados, se dio como el resultado mismo de la modernización y todo lo que se había hecho en la parte financiera.

ENTREVISTADOR: Este va a ser el 17avo año consecutivo de calificación triple A

ENTREVISTADO: Eso no se conocía antes, y es parte de los resultados positivos que tiene la empresa para la región. Por ejemplo EPM¹⁴ los tiene, la empresa de Bogotá también, pero las otras distribuidoras no se acercan ahí porque esos son pesos pesados, esas son grandes ligas que requieren una estructura y una organización supremamente bien montada, controlada, con buenos resultados y sin resultados eso no se consigue.

En lo socioambiental los retos fueron múltiples, el paso a la normativa de licencias ambientales, el manejo para los proyectos de generación y transmisión. En lo social hubo mucho trabajo, aunque el Valle tenía mejores condiciones que las que me tocó vivir en la Costa Atlántica donde los niveles de necesidades básicas insatisfechas eran mayores allá que aquí, de todas formas había pobreza y teníamos que lidiar con eso. El desafío en el Valle del Cauca fue acercarnos a las comunidades, recuperar Buenaventura como un mercado, sanear Buenaventura y la zona rural sin afectar la relación con los clientes, trabajar muy de la mano de la agroindustria pues el sector agrícola es uno de los clientes más importantes que tiene EPSA en toda la extensión de su territorio, de ahí que la política de manejo de relaciones sociales con las comunidades también era crítica.

Entre los hitos yo marcaría la creación de la Fundación, el desarrollo de los foros como resultado del problema que tuvimos con la situación en la toma del Alto Anchicayá, eso nos permitió desarrollar una actividad ahí y darle una impronta, una cara amable a la comunidad vallecaucana, y ese es un hito importante ya que se declaró como la empresa más querida de los vallecaucanos, eso atestigua algo en ese aspecto.

En la parte técnica los hitos fueron la modernización del centro de control, actualización de subestaciones y en general toda la infraestructura de la empresa. Eso nos ayudó a mejorar los resultados, porque con una infraestructura más moderna las pérdidas se disminuían y se mejoraba la calidad del servicio. La parte de la planeación fue crítica, el control por ejemplo un tema en el que estábamos muy atrasados, porque la infraestructura de la empresa no solamente tiene que distribuir la energía, también la tiene que controlar, tiene que tener sus balances energéticos, ahí

¹⁴Las Empresas Públicas de Medellín es una empresa industrial y comercial del Estado propiedad de la Alcaldía de Medellín y que provee de energía eléctrica, agua potable, saneamiento y gas por red a los municipios donde tiene presencia.

llegó el espacio del Sinaut Spectrum, se establecieron las escalas y tecnologías nuevas. En EPSA estábamos a la par de lo que se estaba haciendo en países desarrollados y eso obviamente ayudaba.

En el aspecto tecnológico tuvimos muchos reconocimientos por parte de los socios extranjeros que iban avalando todos esos avances, el otro componente fundamental fue la formación de la gente, capacitación del recurso humano, que fue clave para todos los aspectos anteriores, sin embargo fue en la parte técnica donde más se necesitó. Ese proceso de tener un recurso humano más calificado fue interesante porque la mayoría de la gente que venía de CVC ya eran personas maduras y cuando iniciamos teníamos restricciones para vincular mayor recurso, cuando ya logramos vincular personal, entramos con jóvenes vallecaucanos recién egresados de las universidades.

Por supuesto que habían niveles de exigencia, pero también se daban oportunidades de formación, además que nos nutríamos del entrenamiento que recibíamos de los socios extranjeros. Lo anterior fue una dinámica impresionante para llevar a cabo el ejercicio que tuve que hacer en la Costa, pues EPSA logró movilizar a su presidente y a un equipo de gente sin que el proyecto de EPSA se afectara y quienes se quedaron manejando toda la operación de EPSA fue el equipo joven que venía de abajo con dos o tres años en la organización y que habían tenido la oportunidad de ir a España y Estados Unidos para recibir cursos.

Es por esto que trabajamos mucho en el aprendizaje del inglés, en eso insistí desde el primer minuto, porque veía llegar a los privados y veía que la actualización tecnológica y la renovación de la empresa estaba en inglés, ese también fue otro hito importante, diseñamos cursos de inglés, llevábamos el equipo humano a Estados Unidos para estudiar y luego implantarlo acá, esa fue una tarea importante. La calificación del recurso humano fue absolutamente crítica y esa no se hubiera podido sustituir de ninguna forma, hubiéramos podido traer toda la inversión, la tecnología, pero si el equipo humano no se hubiera cualificado, si no se hubiera sentido parte de la organización, no hubiera sido sostenible. En la base de todo el éxito y los resultados está justamente ese cambio.

ENTREVISTADOR: Hubo un tiempo que no ingresaba gente a EPSA

ENTREVISTADO: Si, estábamos bajo la presión de los socios españoles controlando eso.

ENTREVISTADOR: Ese vacío de inexperiencia se va a ver en unos cinco años, porque hay gente que se va a jubilar y la empresa se va a quedar un aproximado de diez años sin la experiencia.

ENTREVISTADO: Así nos tocó al principio, por ejemplo Bernardo es un caso extraordinario de longevidad, pero la generación que venía con Bernardo la reemplazó la gente joven muy rápidamente y era un GAP mayor que 10 años porque en CVC la planta de personal estaba desde los últimos 20 años, ahora me estás hablando de 10 años eso quiere decir que se bajó el GAP, lo interesante es que nos puede parecer mucho 10 años, pero cuando ustedes tomaron el comando habían 10 años de rezago. Esto demuestra que juntando los aspectos administrativos, financieros, socioambientales y técnicos, estos 20 años de la empresa han significado una actualización y modernización de la empresa al mismo ritmo que el país ha evolucionado, pero fue un desafío que se cumplió y se desarrolló con base en un recurso humano calificado y los otros elementos que hemos estado considerando.

ENTREVISTADOR: ¿Cuáles fueron los retos más difíciles, por favor enumere dos o tres?

ENTREVISTADO: El primero fue el mandato de la vinculación de capital privado, ese era un reto fenomenal porque teníamos un cronometro en el que antes de dos años teníamos que traer un socio nuevo, eso significaba que EPSA debía tener las condiciones adecuadas; el segundo reto fue buscar el socio y el tercero fue la complejidad jurídica que había en medio de todo porque iba a ser una empresa mixta con socios públicos y privados. Este último fue para mí era el reto más grande y el que más me motivaba, porque tenía la ventaja que el gobierno estaba interesado, apoyando y la empresa tenía las condiciones y un potencial interesante.

ENTREVISTADOR ¿Houston y Caracas llegan porque usted los buscó?

ENTREVISTADO: Claro, no sólo Houston y Caracas, nosotros hicimos un proceso de vinculación de capital privado que tuvo cinco oferentes internacionales, aquí vinieron Quebec, Houston y la Electricidad de Caracas, Endesa, Ontario Hydro, estuvimos a punto de que vinieran Electricité de France; fuimos a Nueva York y Washington para vincular capital privado, hicimos la gestión en la emisión de bonos internacionales, entre otros; pero lo más interesante fue, que en ese momento en muchas de las privatizaciones que se hicieron en Colombia habían uno o dos oferentes, nosotros alcanzamos a tener cuatro, y eso significó que el precio de la empresa hubiera

duplicado el valor base en la subasta. Ese fue un hito importantísimo, porque haber conseguido cuatro inversionistas internacionales a que pujaran por la empresa y conseguir que hubieran duplicado el valor base, eso fue una buena demostración del éxito conseguido.

El otro desafío fue Termovalle, que más que un desafío era un dolor de cabeza, porque desde el inicio sabíamos que no era el mejor negocio para hacer ya que iba a salir costoso, pero tocaba hacerlo por todos los datos del fenómeno del niño que estaban confirmados, como lo estamos viendo ahora, este era un asunto de prevenir el riesgo o no y la negociación con los extranjeros fue muy complicada.

ENTREVISTADOR: Fue más fuerte este niño que el del racionamiento

ENTREVISTADO: Si, pero tienen implicaciones diferentes, lo que pasa es que cambian la forma en que afectan al sector eléctrico y los embalses, dependen de que haya intercedido ese fenómeno del niño. En lo que hemos estado viendo la periodicidad se ha ido aumentando y el efecto del fenómeno ha aumentado, lo cual se le puede atribuir al cambio climático, pero con el racionamiento fue la primera vez que se sintió el impacto completo en el sector eléctrico por eso el desafío de Termovalle fue tremendo.

El otro desafío tremendo fue ayudar a sacar adelante Costa Caribe porque muy rápidamente EPSA mostró resultados y lo siguiente que sus dueños nos pidieron fue ayudar con la Costa, y como en la historia de los pollitos, uno no puede sacrificar el pollito sano para recuperar el pollito enfermo, entonces nos tocó meterle el hombro, levantarlo, obviamente con la ayuda de los socios y el gobierno se logró conjurar la crisis que había en la Costa.

Tristemente en la medida que ha desaparecido ese trabajo conjunto, la inversión, el mantenimiento y la gestión, hoy Costa Caribe está otra vez en crisis, con un agravante, y es que se está afectando su competitividad. Gracias a la gestión que hicimos la Costa Caribe mejoró el sistema eléctrico y las condiciones para que los inversionistas llegaran, y llegaron, la situación es que hoy en día están sufriendo porque la infraestructura no está respondiendo. Hoy las grandes inversiones tienen la posibilidad de montar su propia generación pero se hacen a un lado del problema, aunque el resto de la comunidad depende de un servicio eléctrico confiable y las empresas productivas tengan energía, si no hay energía en las calles, en las casas de los trabajadores y en general en toda la infraestructura, se afecta la competitividad de la Costa.

La mejora de lo que se hizo en la Costa Caribe fue un desafío fenomenal, que permitió que la Costa se pusiera a punto, es por eso que cuando se abrieron los mercados a la Costa llegó una significativa inversión industrial, es la zona que más está creciendo en la industria en condiciones excepcionales.

ENTREVISTADOR: ¿Cómo fue la innovación en EPSA?

ENTREVISTADO: Fue la constante desde el primer minuto, tanto en temas administrativos, por todo lo que contaba de tener que cambiar el ADN que fue el predicamento desde el primer minuto. En la parte financiera ni se diga, en lo socioambiental igual pues nos tocó responder a un desafío que estaba ahí pero que no se había atendido.

Lo interesante es que en cada programa que se hizo, la innovación hizo parte, en la participación del equipo humano, en el mercadeo, que casi que nos tocó inventarlo e hicimos muchísimo con eso y la comunicación social que fue a partir del mercadeo con ideas muy innovadoras.

ENTREVISTADOR: La Gerencia de Mercadeo se creó en el año 1999

ENTREVISTADO: Exactamente, luego ya vino el mercadeo más de corte industrial, visitar los clientes a comunicarles los productos nuevos y cómo les podíamos ayudar a su productividad.

La innovación fue constante en los sistemas de información y fue el motor que movía el crecimiento y el mejoramiento de los resultados de la empresa.

ENTREVISTADOR: ¿Usted a qué atribuye el éxito de EPSA?

ENTREVISTADO: Son muchos factores, primero había una coyuntura que fue la que le dio nacimiento por el cambio que por ley se estableció, también la base de un trabajo que venía 40 años atrás en el sector eléctrico con CVC, el equipo humano que apoyó el proceso y que comienza el reto de buscar la privatización, la vinculación de capital privado, la excelencia que se ajustara a los nuevos parámetros.

Estas fueron exigencias puestas al frente de la empresa, y algo que fue vital como organización es que se hubiera creado el ambiente que ese era un reto de toda la organización, un

desafío personal para todos los que estábamos ahí. En la participación de los actores se dio el éxito de una empresa que era prácticamente desconocida, pese a que era fundamental porque prestaba el servicio de energía eléctrica para el Valle del Cauca, pasara a ser la empresa más querida por los vallecaucanos. Esto se dio porque estábamos mostrando resultados, moviendo la región, con inversiones, creación de empleo, atención a los problemas sociales, entre otros.

Toda esa dinámica que es multifactorial está en el corazón del éxito de la empresa, la mejor demostración es cuando los distintos actores del mercado, y un actor tan importante como el sindicato antioqueño decide comprar EPSA en el momento en que los españoles se había ido y los socios de Gas Natural solamente quería recoger el dinero que había quedado encima de la mesa. Además se obtuvo la calificación triple A que lleva 17 años y muchos otros referentes como el nivel de pérdidas, las utilidades, el salario promedio y las condiciones de los trabajadores, los niveles de calidad de servicio a los clientes; todas las métricas son excelentes y provienen de mucho trabajo, de un trabajo permanente y que la gente sepa que la constante es el cambio, superarse, innovar porque eso le da vida a la empresa.

Hubo otro mandato que fue muy claro, que fue el de la renovación del factor humano. Una de las cosas importantes que establecimos, fue que comenzamos a darle la oportunidad a la gente a que asumiera retos que parecían que estaban más allá de lo que podían, obviamente contaban con el apoyo de la empresa, eso fue supremamente relevante para el desarrollo.

ENTREVISTADOR ¿Cuál fue el legado que dejaron los inversionistas mayoritarios?

ENTREVISTADO: Fue importante porque si las empresas hubieran seguido como estaban la renovación habría sido más lenta. El legado que ellos trajeron fue primero capital, que fue clave, tampoco fue tan grande pero fue clave, también el conocimiento de gestión, de administración, técnico y el amor que le tomaron a Cali, al Valle del Cauca y a Colombia. En trabajos anteriores que tuve había salido a vender a Colombia en el exterior y aunque Colombia tiene una muy buena acogida en general en todos los mercados internacionales, la diferencia radica en que ésta gente hubiera venido a un país que parecía en guerra, en crisis y ellos llegaban y decían que este era el mejor vivero del mundo.

Además nos trajeron la experticia, los dos primeros que llegaron que fueron la Electricidad de Caracas y Houston Industry eran dos empresas que tenían 100 años de historia y que se habían

hecho como se hizo la empresa eléctrica de aquí cuando inició, con una plantita pequeña para iluminar la plaza de Caycedo de la ciudad, esa génesis fue la misma, lo único es que aquí evolucionó; mientras que Houston y Caracas eran dos centros urbanos importantes y las empresas crecieron y se fortalecieron en 100 años entonces el know how que tenían era muy importante y lo compartieron con nosotros con total generosidad pero también con mucho rigor, pues teníamos que cumplir todas sus expectativas, sus preceptos y exigencias, eso fue importante para EPSA porque sin esa inversión y ese acompañamiento extranjero difícilmente la empresa hubiera podido responder al desafío del crecimiento del Valle del Cauca.

La región necesitaba que la empresa creciera, pues EMCALI había estado en crisis prácticamente durante el periodo que hemos estado hablando, EMCALI lo que ha hecho es sobrevivir distribuyendo energía en donde está la pulpa y el mercado más selecto y fácil de administrar, además uno de los alimentos que ha tenido son los dividendos de EPSA, para EMCALI el tener la participación que le llegó prácticamente regalada de EPSA ha sido una de las fuentes de recursos más importantes para la empresa.

Ver la dinámica de EMCALI y EPSA es interesante, pues son las dos empresas insignias del Valle, lo que pasa es que no se pueden nombrar el mismo día desde el punto de vista de la excelencia organizacional, empresarial, la capacidad de invertir, de generar ingresos, utilidades, de formar gente, de desarrollar industria; eso es algo en lo que EMCALI está todavía muy quedada, ojalá algún día pueda ponerse a la par de EPSA porque eso es lo que necesita la región.

ENTREVISTADOR: ¿EPSA estuvo algún día cerca de ser dueño de EMCALI?

ENTREVISTADO: No, porque sobre EMCALI hay un control político del concejo, de los partidos y de las organizaciones políticas que tienen sus puestos y garantías al interior y del sindicato, entre esas fuerzas EMCALI en términos prácticos está privatizado hace muchos años porque está en manos de dos colectivos, el uno el sindicato y el otro la clase política que son los que la han manejado y obviamente han generado, a través de su influencia, beneficios para cada uno de sus colectivos. A EMCALI no la tenemos los caleños que supuestamente somos los dueños de la empresa, que deberíamos recibir un buen servicio, beneficios, participación, incluso nos ha tocado ponerle plata para poderla recuperar con el famoso bono de capital donde los usuarios le pusieron dinero para financiar parte de la quiebra, eso es una historia triste.

Si la compara uno con otras empresas públicas como Medellín, obviamente están por encima, pero indudablemente EMCALI fue hace 40 años la empresa modelo, EPM vino en su momento a copiar el modelo para ponerlo a funcionar en Medellín, pero EPM tuvo una administración de 10 años de un hombre honesto, recto y dedicado al beneficio público, que fue Diego Calle Restrepo, y en ese periodo de 10 años logró hacer lo que nosotros hicimos en EPSA, dejar una organización seria, orientada a los resultados, sin injerencias políticas o de otra índole, produciendo resultados. La ventaja es que EPM tienen un activo de generación que solito produce plata.

ENTREVISTADOR: ¿Cuál fue el legado de su administración?

ENTREVISTADO: El legado más importante fue haber recibido una empresa con un espíritu de empresa pública, administrada por el Estado y haberla podido transformar en una empresa moderna, competitiva, mostrando resultados, con máxima calificación financiera, con excelentes índices operativos y de evaluación por parte de los clientes en un periodo de 15 años. Este legado no es mío, es resultado de una administración, un equipo humano, son unos socios, una junta directiva y en cierta medida un gobierno, porque si no hubiera existido la ley eléctrica esta transformación no se habría dado y Colombia estaría en la edad media todavía.

En 1980 trabajé en ISA y en esa época nos tocó vivir la crisis de la deuda latinoamericana y la del sector eléctrico fue tremenda, es decir, que si no se hubiera dado esa transformación esta historia de éxito de EPSA no se podría contar. La transformación inicia con eso, con una decisión política a nivel nacional, reconociendo el problema que le venía encima al país, pero no sólo eso, sino nosotros como un equipo humano, la región que nos apoyó, los inversionistas que llegaron, los clientes que nos dieron la mano porque atendieron y aceptaron el desafío, aceptaron las restricciones, el rigor que se impuso y todo eso fue un experimento virtuoso, al contrario del famoso círculo vicioso lo nuestro fue un círculo virtuoso que iniciamos con una situación que era llegar a la excelencia como meta, la cual nunca se alcanza, pero el tener esa visión es importante.

Ese es el legado más importante, haber dejado una empresa lumbrera para calificar en los altos rangos, a partir de la decisión de un equipo humano y unas circunstancias que ayudaron a que se consiguieran los resultados que hoy se ven en la empresa.

ENTREVISTADOR: ¿Qué reformas de estructura y de gestión del conocimiento se presentaron durante su administración? Deseo ampliar la pregunta en el sentido que todos los años hubo cambios de estructura constantes.

ENTREVISTADO: Sí, pero todo estaba orientado a responder a las metas que se planteaban en la planeación estratégica. La economía de Colombia tenía muchas vicisitudes y seguíamos sometidos a muchos altibajos, los problemas que teníamos con el mercado estaban ahí presentes. En EPSA el núcleo de la organización era su equipo humano, las reformas y transformaciones que se dieron fueron orientadas a la producción de resultados, acercarnos a los clientes, a tener excelencia en la gestión técnica, administrativa, financiera, ambiental y cualificación del recurso humano.

En este proceso estábamos subiendo una montaña y el éxito estaba al final, cada escalón de estos era una innovación o una transformación organizacional, tecnológica, administrativa, que se iba implantando, sobre la base de eso encontrábamos que habían nuevas tecnologías y avances de otros, el referente internacional era muy importante, y eso nos impulsaba para ir cambiando, por eso en algún momento dijimos que la constante era el cambio, eso ayudó a que la empresa pudiera ir evolucionando porque había un reto muy grande de crecer, de dar resultados en el crecimiento, de tener satisfecha la gente, tanto a los empleados como a los clientes, además el mismo gobierno también requería de nosotros un desempeño importante.

Esas reformas significaron cambios en la estructura propiamente dicha, en las responsabilidades, en el manejo del recurso humano, hubo cambios significativos sobre todo en los acercamientos a la calidad de vida de la gente al interior de la organización, la participación de las familias en compartir esos éxitos de la empresa, a través de todo eso lo que conseguíamos era mayor compromiso y mejores resultados.

ENTREVISTADOR: En el año 1998 fue el primer año que EPSA le dio bono a los empleados.

ENTREVISTADO: Claro, la venta de las acciones en el proceso de privatización fue un beneficio importante para la gente, igual tuvimos que pasar por situaciones muy complicadas porque cuando se iba a hacer la privatización todo el mundo estaba asustado pensando que la empresa se iba a acabar con la llegada del socio nuevo, durante dos años el mensaje fue, entre

mejor esté calificada y funcionando la empresa, más fácil el inversionista que llegue va a decir esto va muy bien queremos que siga así y todo resultó profético porque cuando compramos las acciones antes de la privatización y luego cuando el accionista mayoritario compró para adquirir mayor control, los empleados se beneficiaron.

Lo más importante fue la respuesta de la gente, pues la empresa le dio a cada uno tres acciones y una gran cantidad de personas compraron, eso hacía que la gente se sintiera de verdad dueña de la empresa y aunque en cierta medida era ficción, porque la participación era muy pequeña, eran aspectos para el compromiso vitales al interior de la organización y hacia afuera también.

EPSA tuvo un estilo de liderazgo participativo, y al ser participativo estimuló la aparición de nuevos líderes mediante el empoderamiento; esos fueron aspectos claves, participación a todos los niveles, discusión de todos los temas, ningún tema vedado, por supuesto habían momentos en que tocaba tomar una decisión y obviamente yo traía una experiencia, una formación y un bagaje que nadie más tenía, sin embargo nunca quise imponer mi criterio, al contrario, cada día me sentí más acompañado y menos requerido para tomar las decisiones que salían de un consenso de equipo.

No hay que desconocer que el primer liderazgo estaba en la junta directiva, yo era un empleado, el líder de la organización, la junta tenía confianza en mí, pero ellos también indicaban el camino. Sin embargo el proceso en el que estaba la empresa nos permitió discutir muchas veces planteamientos de la misma junta, trajimos abogados, estrategias y gente de afuera que asesorara, porque ahí pasaba que nosotros éramos los colombianos y ellos los extranjeros y habían aspectos que podían sonar muy bien en el papel pero les hacíamos ver los riesgos, riesgos políticos, de seguridad, que para ellos era de pánico; este último lo manejamos con talento nacional y con el compromiso de toda la gente.

El liderazgo compartido, participativo y el nuevo liderazgo fue una constante cuando se presentaban oportunidades, por ejemplo en la Costa. Además mandábamos la gente a cursos, los españoles se sorprendían cuando llegaban allá y se juntaban con personas de otras partes de América Latina y con los mismos españoles porque el personal de EPSA sobresalía y eso para nosotros era un motivo de orgullo.

Ese fue el estilo de liderazgo, activo, participativo, comprometido, dinámico y riguroso, esa también fue una enseñanza muy importante, yo la tenía desde mi formación, pero los socios extranjeros eran exigentes en la administración y en la búsqueda de los resultados económicos, esta última era la primera métrica y más fundamental, detrás de esa iban todas las demás.

ENTREVISTADOR: Una curiosidad, ¿existen noches en la que usted trasnocha, por no lograr conciliar el sueño?

ENTREVISTADO: Claro, no sufro de insomnio, pero las noches que me da es precisamente por pensar, por temas sin resolver y muchos los resuelvo en las noches.

ENTREVISTADOR: ¿Le consultó a su esposa algunas decisiones para EPSA?

ENTREVISTADO: No, con sólo acompañarme y estar al lado mío me daba un soporte fundamental.

Las noches más negras que pasé en EPSA fueron cuando tuvimos el personal secuestrado en el Alto Anchicayá, y aun así pude dormir porque tenía la confianza de un líder que estaba ahí dentro, que era Hernando Chaquea¹⁵ con quien logramos establecer comunicaciones, así que teníamos información de qué estaba pasando y que no estaban corriendo un riesgo vital, pero fueron días muy aciagos. Para la zona se fue un personal en el momento que nos dieron la oportunidad de cambiar la tripulación, el personal que se fue era clave para mantener el espíritu de EPSA allá adentro en medio de una crisis monumental, en la cual no sabíamos si eso volaba y todos los que estaban adentro morían, además que había un riesgo técnico brutal, si desaparecía la central Buenaventura desaparecía del mapa, el riesgo que se corrió fue muy grande, fueron siete noches negras.

Tuvimos la suerte, que en todo este proceso de cambio, innovación y demás, con la llegada de los extranjeros, el riesgo político, de guerrilla y otros, habíamos comenzado un año atrás el plan de manejo de crisis, teníamos incluso cuarto de crisis y habíamos recibido entrenamiento, incluso

¹⁵Hernando Chaquea es un ingeniero de EPSA quien estuvo liderando directamente las negociaciones en la planta.

de manejo defensivo, casi que el día que nos estábamos graduando apareció esta situación que sonó como de libreto, yo no lo podía creer.

ENTREVISTADOR: ¿Quién ayudó en esta situación? ¿El ejército?

ENTREVISTADO: No, ahí tuvimos el apoyo extranjero que trajeron un personaje experto en antiterrorismo y teníamos un socio local, un entrenador que era Cesar Duque conocedor en los temas de seguridad, quien nos orientó en el manejo de la crisis. Tuvimos muy de cerca al ejército, pero había un problema, la causa por la cual nos invadieron la central era porque el ejército que hacía 20 años nos estaba custodiando la represa un día decidió salir; era el gobierno del doctor Pastrana y decidieron que en el ejército serían blancos fijos, una teoría que luego les tocó reevaluar, pues en la toma del Alto Anchicayá se estaban apoderando del 30% de la energía del Valle del Cauca entonces el riesgo político era alto; incluso a mí me llevaron a presidencia de la república estuve con el Ministro de Defensa y le dije mire esto sucede cuando ustedes salen, así que no necesitábamos que el ejército estuviera afuera de la Central, es por eso que nos tocó negociar a nosotros y con la guerrilla el tema era el chantaje de un rescate en dólares puesto en los Estados Unidos, como había socios extranjeros ellos pensaban eso y nos tocó luego de la toma seguir negociando con JJ y con los guerrilleros del 30 frente de las FARC porque ellos decían que no podían creer que la empresa no les pudiera pagar un rescate afuera.

Logramos que salieran de la central y volvió el ejército, a partir de ahí comienza el trabajo con el ejército, pero en el manejo de la toma el ejército estuvo ausente, excepto que me citaban al Ministerio de Defensa para definir lo que se iba a hacer, pero yo les decía, ustedes lo que hicieron fue irse de la central, cuando ustedes estaban dentro de la central era inexpugnable, pero si ustedes están afuera y la guerrilla está adentro esa central es una bomba atómica, no se puede tomar a la fuerza, y de hacerlo, el saldo de muertos es gigante, lo único que se podía hacer era mantener la prudencia.

La persona que estaba allá tenía una vocación y un sueño revolucionario, había sido profesor, el famoso JJ, y además como entró con los medios de comunicación dejamos que eso siguiera, entonces el hombre está con el sueño de ser el gran héroe, debíamos revisar el compromiso de su queja de tarifas altas, ahí fue donde se propusieron los foros para ilustrar lo que pasaba con la nueva regulación después de los foros reforzamos la acción social y la comunicación con las

comunidades para que la gente entendiera que la empresa no era el Estado, pero a nosotros nos tocaba responder frente a ellos como si lo fuéramos, como si yo fuera delegado del Presidente de la República y la cosa no era así. Ese fue uno de los momentos más críticos y afortunadamente funcionó bien. Le doy gracias a Dios porque pudo ser una tragedia.

ENTREVISTADOR: ¿Hubo algún herido?

ENTREVISTADO: Nada, no pasó nada durante la toma.

Sí teníamos muchas dificultades con el control que la guerrilla tenía sobre la vía, nos mantenían con un fusil en el cuello, yo le agradecía siempre a la gente y por eso hice presencia en varias ocasiones en la planta y en todos los lugares de la empresa, porque reconocía que la gente hacía un esfuerzo y tenía un compromiso grande, estar ahí con ellos fue fundamental. Ese fue otro de los temas de mi liderazgo, conocer hasta el último miembro de la organización.

ENTREVISTADOR: ¿Usted es ingeniero electricista?

ENTREVISTADO: Si

ENTREVISTADOR: ¿Y por qué estudió ingeniería eléctrica si usted es un líder nato?

ENTREVISTADO: Porque me gustaban las matemáticas; yo llegué a la administración después de estar trabajando en ISA como Ingeniero Eléctrico en la planeación de los sistemas interconectados, incluso estuve en la inauguración de la represa de Chivor. Cuando llegué a Medellín trasladado como ingeniero, dije como ingeniero aquí me muero porque estos paisas no hablan sino de negocios, en la parte técnica estaba especializado, entonces me fui a hacer un posgrado en Economía en los Estados Unidos y cuando regresé me metí más de lleno en la formación gerencial, pero mi primer reto importante fue con EPSA. Yo venía de hacer una carrera de 10 años con Carvajal en administración de negocios, es decir, me fui hice el posgrado, vine y estuve trabajando 10 años administrando negocios, el negocio de libros, educativo, impresión de textos escolares y haber trabajado en desarrollo de software, que fue lo primero en lo que trabajé en Carvajal.

Todo ese bagaje fue para mí muy útil, sumado con mi carrera de ingeniería eléctrica y la experiencia que tenía en ISA, en el sector eléctrico.

ENTREVISTADOR: ¿Usted cómo llega a EPSA?

ENTREVISTADO: Me llama directamente el presidente de la república, buscaron gente de acá y dijeron quién hay bueno, yo en ese momento estaba en la cumbre de mi carrera en Carvajal y no estaba contento.

ENTREVISTADOR: ¿Quién era el presidente en ese momento?

ENTREVISTADO: Gaviria, luego Samper y estaba Eugenio Castro como Director de CVC y luego entró Juan Fernando Bonilla que era ingeniero eléctrico compañero mío de carrera en la Universidad de Los Andes. Juan estuvo ahí durante todo el proceso de transformación y la negociación del PPA de Termovalle pero todavía estaba unida CVC y EPSA, en el momento que la van a escindir, él dijo yo no quiero eso.

Mauricio Cabrera que era muy unido al presidente le habló de mi carrera en Carvajal, le dijo que era ingeniero eléctrico, de mi experiencia en ISA y que era un gerente formado de 10 años en Carvajal, entonces me llamaron y les dije listo, inicié como cualquier hijo de vecino, era un empleado con una contratación que hacía casi que el Ministro de Minas, a pesar que era una empresa privada; después eso se transformó y pasé a estar dentro del esquema de los socios.

Durante el cambio todo el mundo estaba asustado y parte del trabajo mío fue decirles, se les apareció la virgen no se asusten, matamos el tigre no nos vamos a asustar con el cuero, esa fue mi tarea, era mucho coaching, porque la organización venía de ser estática, predecible, lo que es la constante en el empleo estatal, que no tiene riesgos pero tampoco grandes retribuciones, yo les decía que la ventaja en EPSA es que íbamos a tener riesgos y exigencias pero también retribuciones y así iniciamos todo el tiempo en crescendo en cuanto a la formación, porque los niveles a los que llegó la gente tal vez no se los habían soñado. Lo bonito de esas dinámicas es que cuando inician es contagioso a las familias y a la sociedad, creo que ese fue otro logro de la organización.

La única forma en que las empresas funcionan es con disciplina y rigor, con amabilidad, amor y compromiso, pero eso no es fácil, porque los resultados en la vida no se consiguen sentados ni durmiendo, ese es el problema con las organizaciones estatales, y ese fue el cambio fundamental que nos llegó por decreto, cambiar de CVC a EPSA, pero lo complicado desde el punto de vista

cultural fue cambiar esa mentalidad de tranquilidad y estabilidad permanente, a un reto continuo de compromiso con los resultados y los clientes; eran los dos parámetros fundamentales, ese cambio se dio y se dio a una velocidad impresionante, yo fui un agente de cambio, traía un mandato que era la misma creación y las reglas de juego nuevas en las que la empresa estaba, pero la gente respondió.

Claro, tenía tal vez una ventaja comunicacional y de cercanía, además del deseo de contagiar a la gente con lo que yo sabía, porque yo sí sabía que si había compromiso y si lográbamos mover a toda la organización íbamos a llegar muy lejos, eso lo tenía muy claro, pero la gente que no ha estado metida en esa dinámica no entiende y una vez que la gente compra ese mensaje eso es una bola de nieve y esa es la bola de nieve en la que ha estado EPSA.

Hoy con la perspectiva de 20 años de visión y de historia vivida veo que vuelvo a la empresa y me la encuentro lejos de donde la dejé, esa es la mejor satisfacción que uno puede tener, porque se puso una semilla, verla crecer y ver al personal desarrollado es satisfactorio. Cada vez que me asomo y converso con la gente me doy cuenta que van lejos de donde yo quedé como profesional y pese a que estoy retirado me encanta ver el desarrollo de todo porque veo a una empresa defendiéndose con lujo de competencia sin necesidad que nadie le venga a meter la mano, al contrario, todos los que han ido llegando aportan su grano de arena encima de lo que ya habíamos sembrado y ha crecido de forma impresionante, eso es una satisfacción para mí, para el Valle del Cauca, para Colombia y para nuestra generación.

En EPSA vivimos un rigor grande incluso con la gente de Houston y la Electricidad de Caracas, pero desde el principio no generaron cambios en los cargos de la organización, lo contrario de muchos inversionistas privados que llegan y cambian al personal, Houston y Caracas dijeron desde la junta directiva podemos manejar la empresa y queremos que justamente ustedes que nos han atraído como inversión por el equipo gerencial sea el equipo que siga funcionando y dirigiendo aunque nosotros (Houston y Caracas) vamos a decir por donde es el camino. Durante el proceso trajeron personal más como maestros y facilitadores que a darnos órdenes, esto ocurrió en EPSA, porque en la Costa fue diferente.

En Costa tocaba llevar a los gerentes, sin embargo una de las cosas que hice allá fue rescatar muchos de los gerentes que era personal que estaba ahí, mi tarea fue rescatar a la gente, porque el

juicio de los de afuera era que los costeños no servían, pero desde el principio tuve que sentarme con empresarios costeños a explicarles la situación de que se podían quedar sin energía, que si no nos ayudaban a gestionar la Costa Caribe se iba a apagar, de ahí en adelante el trabajo con los clientes de la Costa fue espectacular y con todo el equipo de la ANDI.

ENTREVISTADOR: ¿El barranquillero es como el caleño?

ENTREVISTADO: Si, hicimos mucha empatía. Lo primero que hicimos fue comenzar a participar en el Carnaval de Barranquilla eso a los tipos les encantó, porque en épocas anteriores ni los españoles, ni los gringos, ni los venezolanos se habían metido en eso y resulta que eso era parte de la esencia cultural de la empresa, el día que volvimos a hacer comparsa de Carnaval yo me eché en el bolsillo a toda la gente, a pesar que teníamos un problema con los sindicatos y con los colectivos, que fue otro reto fenomenal.

En el sector eléctrico había un tema sindical grande, había un sindicato nacional, sin embargo nosotros en EPSA logramos mantenerlo, tuvimos que lidiar con el sindicato de CHIDRAL que fue muy complicado, pero en EPSA logramos llevar una negociación con el sindicato y con Sintralelecol que al final logró tener un colectivo cuando se privatizó.

Impulsamos la figura del pacto colectivo, porque lo conocíamos, en la Costa fue muy complicado pues tuvimos que hacer negociaciones colectivas, en EPSA nunca nos tocó porque desde el principio tuvimos pacto y el sindicato no creció, además que hacíamos un esfuerzo muy grande para que las condiciones y el ambiente laboral fueran positivos para la gente, ya que en empresas como estas hay muchos operarios y gente de tercer nivel que pueden ser susceptibles a ser mal orientados y pensar en esos esquemas de explotación de clase, cuando la verdad es que la empresa ofrecía una oportunidad de trabajo y de mejoramiento de vida para toda la gente.

El trabajo con el pacto fue excelente y logramos caminar, mientras en otras empresas de energía eléctrica eso es un problema. En EMCALI es el corazón de la problemática financiera, porque el sindicato a través de las conquistas que ha ido consiguiendo y las prebendas que ha logrado de las diversas administraciones, han deteriorado la capacidad de la empresa de generar recursos y, como te decía antes, termina siendo privatizada por el sindicato que impone su voluntad y por la clase política que es perversa, entonces a ninguno le duele lo que pasa con la

empresa, cada uno está mirando lo que pueda sacar y donde puede acomodar gente. Esto es un poco lo que pasa en las instituciones estatales.

En la Costa Caribe fue difícil, sin embargo logramos firmar convenciones colectivas con la asesoría de los abogados que habíamos llevado de Cali, al punto que llegamos a un entendimiento con la gente de Sintraelecol, al final yo tenía una relación muy fluida con ellos y con el Ministerio del Trabajo.

Mi esposa fue mi compañía permanente, no me resolvía los problemas pero me daba la tranquilidad para superar muchas de esas dificultades, la familia es muy importante.

ENTREVISTADOR: Hablemos de las políticas financieras de EPSA. EPSA ha estado poco endeudada, como un 30%.

ENTREVISTADO: Si, ha sido conservadora. Antes no había deuda, con la nueva administración de EPSA comenzó a aparecer el endeudamiento, porque el nivel de deuda era bajo, EPSA no tenía deuda prácticamente.

Desde el punto de vista financiero es un resultado deficiente, porque el capital de los socios debe ser remunerado en una cantidad mayor al capital que te prestan, al fin y al cabo la tasa a la que prestan tiene un interés retribuido, el inversionista aspira a ganar más pues tiene más riesgo. Entre tomar capital de los inversionistas para invertir y del mercado, lo más lógico es que se tome del mercado porque debe ser más barato, pero si no das los resultados termina siendo más caro y entonces ahí es donde la ecuación no funciona. En general el predicamento de los inversionistas es conservador y riguroso en cuanto al manejo financiero porque ahí está el riesgo del dinero del capitalista y en general de todos los propietarios de la empresa que no es solamente el privado, él tiene que cuidar por todos los demás, a eso le sumamos que eso da el precio de la acción en el mercado.

Por todas esas razones la excelencia financiera marca la excelencia de la empresa, entonces por eso es tan riguroso previendo riesgos, por ejemplo el riesgo de la tasa de cambio, por la que tuvimos que tomar decisiones de coberturas por la volatilidad en la tasa de cambio, ahora en esta coyuntura de la devaluación tan brutal ha habido mucha gente que se le han pellizcado los dedos porque no traían esa cultura de gestión del riesgo financiero, nosotros la tuvimos siempre,

revisando por ejemplo los riesgos físicos, la posibilidad de accidentes en este negocio ese es un riesgo complicado porque significa vidas humanas y eso sale muy costoso, cuando se pierde un activo este se puede reponer pero cuando es el equipo humano es otra cosa. También hay que revisar cuando está lesionado el mercado que puede desencadenar en la pérdida del negocio, ese era otro planteamiento clave, la continuidad del negocio, si hay una explosión, si se nos daña el centro de control, cómo garantizamos la continuidad del negocio, esa es una decisión para la toma de seguros que protegen el capital de la empresa. Toda esa serie de aspectos, de anticipar los problemas, son modos seguros de gestionar un capital y de gestionar una empresa.

El endeudamiento fue importante para hacer más rentable el capital invertido en la empresa, para ello se hizo la emisión de los bonos, y fuimos a la par como ha ido evolucionando el sistema financiero colombiano, lo que pasa es que aquí en Colombia no había emisiones de deuda de las empresas y partir de esa época se dieron y podemos decir que EPSA fue pionera en el sector eléctrico.

ENTREVISTADOR: ¿Cuál fue la razón para la calificación triple A en EPSA?

ENTREVISTADO: El buen manejo financiero y los buenos resultados, porque ahí se revisan indicadores financieros, donde se resumen todos los aspectos de la gestión del mercado, técnica, financiera, administrativa, humana; esos son los aspectos a los que llevan a la empresa a ser calificada como un sujeto de crédito a la que la gente está interesada en prestarle, eso es lo que califica el triple A, por ejemplo le prestan más fácil a EPSA que a EMCALI, porque este último ni siquiera tiene calificación de riesgo, ellos no pueden emitir deuda, entonces los bancos les prestan con tasas muy altas a EPSA le prestan con tasas bajas porque es un mejor sujeto de crédito. Esto es un elemento fundamental que evalúa las empresas en excelente y no tan excelente.

ENTREVISTADOR: Emitir bonos es más barato que endeudarse con entidades financieras.

ENTREVISTADO: Claro, aunque si no tienes calificación triple A es complicado.

ENTREVISTADOR: Un dato que tengo es que EPSA tiene una capacidad de endeudamiento de 1.5 billones.

ENTREVISTADO: Claro, eso es capacidad de inversión y capacidad de crecer, porque si puedes endeudarte puedes crecer, ya los socios deciden hasta donde se arriesgan y dónde están las oportunidades, pero se necesita un cheque de eso.

ENTREVISTADOR: ¿Cómo fue el direccionamiento socioambiental de EPSA?

ENTREVISTADO: Con mucha dedicación, acercamiento con las comunidades a través de beneficios, pero también con comunicación, mercadeo y escuchar la voz de las comunidades.

En la parte ambiental, es fundamental darle recursos, en CVC el equipo era robusto, pero una vez la empresa se escinde quedaron muy pocos, sin embargo le dimos oportunidades, apoyo, soporte, porque se necesitaba y es una variable fundamental en un servicio y negocio que depende de lo que la naturaleza produce, como el agua, además estaba la normativa para las redes públicas y demás. El direccionamiento fue subirle el perfil a esos aspectos sociales y ambientales que estaban ahí pero que se daban por descontado; había que relevarlos, ponerles métricas, dedicarles tiempo, esfuerzo, gestionar el equipo humano para mostrarlo como parte del resultado de la empresa.

ENTREVISTADOR: ¿A usted le tocó el tema de la demanda del Bajo Anchicayá?

ENTREVISTADO: Claro, esa decisión se tomó en conjunto y fue muy complicada, pero era necesaria porque se iba a perder la central y con la pérdida de la central se pierde la posibilidad de alimentar Buenaventura, además esa es una central de garantía, si no hubiéramos tenido el Bajo Anchicayá operando, cuando se tomaron el Alto Anchicayá la situación hubiera sido más complicada con Buenaventura, además se inunda la central si no se mantiene activa, es un flujo dinámico que no se puede parar.

ENTREVISTADOR: ¿Cuál fue su política de relacionamiento con el público de interés?

ENTREVISTADO: De acercamiento, de ir a tocar a cada uno de los actores, empresarios, clientes, las comunidades vecinas de los embalses, porque terminábamos metidos en todos los problemas y había que atenderlos, la generación de empleos, el tema de la pesca; tocaba resolver problemas que no son la esencia del negocio pero para las comunidades son vitales. Por ejemplo el caso de Salvajina fue especial porque era una bomba de tiempo y el manejo no había sido el más adecuado desde que arrancó el proceso.

En resumen, fue acercamiento y respeto, también comunicación, acercamiento para escuchar pero también para mostrar la empresa, los resultados, los méritos y revisar las necesidades por ser parte del entorno en el que funciona la empresa para generarles beneficios mediante un trabajo asociativo, no era impositivo para ninguna de las partes. Fue fundamental crear un clima como el que teníamos al interior de la empresa, por eso fue importante el proceso de transformación interior porque cuando se va a replicar la misma estructura con las comunidades debe ser genuina y se debe hacer la tarea desde la empresa hacia ellos. La empresa había estado muy ausente, algunos funcionarios tenían cierta cercanía, pero veían a la empresa como despótica, sobretodo en el Cauca por el tema político, en el Valle fue más manejable al punto que nos nombraran la empresa más querida del departamento, eso lo repito bastante porque fue un logro importante.

ENTREVISTADOR: ¿Cuál fue el resultado más importante de su gestión?

ENTREVISTADO: Yo creo que ese, el ser reconocida como la empresa más querida de los vallecaucanos porque fue el fruto de varios aspectos, un mejor servicio, imagen, mejores resultados, más solidaridad con la gente, el trabajo de la fundación, lo que se hizo durante el terremoto.

ENTREVISTADOR: ¿Hoy en día cuál es la empresa más grande del Valle del Cauca?

ENTREVISTADO: EPSA está en el cuarto puesto, sector cárnico es el más grande, claro que estas categorías son por ventas. EPSA está en los primeros cinco puestos del Valle del Cauca en todas las categorías por ventas, patrimonio y utilidades, y eso es muy importante porque se destaca, eso define que es uno de los actores clave de la economía de la región.

ENTREVISTADOR: EPSA va a absorber CELSIA por estar integrado verticalmente, quedando el NIT de EPSA y va a quedar una sola empresa. CELSIA tiene plantas en Panamá y Costa Rica, el nombre de EPSA tal vez cambiaría.

ENTREVISTADO: Pero eso es bueno, porque el pez chico termina empoderando al pez grande, que el hijo termine representando al papá es otra prueba del trabajo que se ha hecho, porque ellos no toman esa decisión si no ven una estructura financiera, la calificación triple A, balanceo, capacidad de gestión, entre otros, son fundamentales.

ENTREVISTADOR: ¿Cuáles fueron las políticas que usted promovió para la inversión y modernización de infraestructura?

ENTREVISTADO: Las más agresivas del mundo porque había necesidad de actualizar el patrimonio de activos de la empresa, las líneas, las subestaciones, las plantas de generación, las oficinas mismas; de ahí que se iniciara esa dinámica de inversión tan agresiva, por fortuna íbamos mostrando los resultados para sostener esas inversiones que era por encima de los 50 millones de dólares anuales. La inversión se hizo porque había atraso y también porque la economía estaba evolucionando y el que no avanza se queda, eso lo hemos visto con otros participantes del sector. EPSA es una empresa relevante en el sector eléctrico, pese a ser pequeña comparada con otras, pero la única definición fue la de renovar el equipo humano técnico y esa ha sido una dinámica de 20 años, dando como resultado la solidez de la empresa.

La política fue muy agresiva y apoyada por los socios, había que agradecerles a ellos porque el accionista, por lo regular, pide más utilidades que inversión, pero una de las características de este negocio es que es intensivo en capital, requiere inversión permanente, son inversiones a largo plazo, pero igual el inversionista aspira a que la rentabilidad de su activo sea alta.

ENTREVISTADOR: La ventaja es que el transporte de distribución, por ser una tarifa regulada, se convierte en un estabilizador de los ingresos de la compañía.

ENTREVISTADO: Eso es como un bono, es un ingreso garantizado.

ENTREVISTADOR: EPSA este año va por debajo de la expectativa, lo que está sosteniendo la empresa es distribución.

ENTREVISTADO: Es una ventaja de EPSA por el portafolio de activos y tiene una volatilidad que le permite ganar mucho y perder poco, esa es una de las cosas interesantes de una empresa diversificada, que usted tiene metidos todos los huevos en una canasta pero requiere una gestión muy cuidadosa. Es una fortaleza natural desde que se constituye la empresa, por los activos, también por la región donde hay distintas industrias, esto permite que si hay industrias que están pasando por momentos críticos hay otras ayudando, eso también se dio en el mercado que la empresa fue desarrollando.

ENTREVISTADOR: ¿Qué me puede decir acerca de los resultados operacionales de EPSA?

ENTREVISTADO: Fueron extraordinarios porque cada año se superaba el año anterior, en pérdida, en satisfacción de clientes, dividendos, calificación crediticia. Nos pusimos la tarea de subir esa montaña y cada año íbamos subiendo un escalón, en inversión, cualificación.

En general los resultados operacionales vistos desde el punto de vista financiero o técnico en la producción de energía eran positivos, por supuesto con los avatares del tiempo, pero incluso con el tema de Termovalle como un recurso de generación térmica ayudó al portafolio de la empresa. Había un asunto claro, y es que los resultados eran los que nos calificarían, podíamos lucir muy bien, hacer cosas muy bien y poner mucho esfuerzo, pero el resultado es la única calificación que se le puede mostrar al mercado y a los inversionistas que al final son los que generan el capital que necesita la empresa para funcionar. Ese reto y esa dedicación a los resultados operacionales pertenece al ADN de la empresa, es por eso que la transformación orientada a los clientes y a los resultados fue una constante desde el inicio y aún continúa porque es la esencia de la organización y eso es valioso, porque los inversionistas buscan las empresas que tengan eso para invertir.

ENTREVISTADOR: ¿Cómo se vivieron los atentados a la infraestructura eléctrica?

ENTREVISTADO: El problema con los atentados y la situación política del país es que no te puedes sentar a llorar porque entre más llore más difícil se pone la situación, ahí lo que se debe es actuar y resolver los problemas, así lo hicimos y nos formamos para eso, los extranjeros nos ayudaron a aprender. Esta contingencia de Buenaventura también la vivimos y nos tocó ir al Caguán a enfrentar a los guerrilleros a decirles, ustedes qué hacen condenando a Buenaventura a pérdidas de 6 mil millones de pesos diarias, a una comunidad pobre, a mí me tocó ir a las negociaciones del Caguán porque el Ministro me envió en reemplazo de Javier Gutiérrez, en ese momento yo estaba en la junta de ISA, pero alguien tenía que poner la queja ante estos señores por los pobres del país, también fue el Gerente de CODENSA, allá nos metimos a la boca del lobo.

Estuvimos con Catatumbo porque necesitábamos hablar de los problemas de la zona rural del Valle y ahí me dijo que le dijéramos al gobernador que si le daba mucho miedo que comprara un perro. Los guerrilleros se estaban quejando por la llegada de paramilitares al Valle y además de vínculos de personas notables de la ciudad con él por los problemas de secuestros.

Fue una situación complicada para el sector eléctrico pues el negocio está en el monte y se debía trabajar con el ejército. Algo que no hacíamos era arriesgar nuestros equipos si la zona no estaba asegurada. Esa fue una prueba de fuego durísima para el sector eléctrico colombiano y en especial para EPSA y se salió con excelencia.

Algo favorable fue el reconocimiento de las comunidades, ahí se evidenciaba que no estaban afectando a la empresa explotadora, sino que estaban impactando a los pobres y así se manejó con comunicación.

Se trabajaba con las uñas, como el desarrollo de las torres de emergencia para lo cual tuvimos que tener una respuesta de innovación, yo tuve que caminar el territorio. El equipo humano de transmisión y distribución era maravilloso porque eran personas con un compromiso muy grande, demostraban una gran eficacia en su gestión, yo me sentaba a cruzar los dedos por ellos y decir que eran capaces de atender las emergencias de los atentados. Siempre estuve dispuesto a ayudarlos en lo que necesitaban.

Lo que pasa es que hacer atentados contra la infraestructura eléctrica es muy sencillo, no hay quien lo proteja, ni los medios de comunicación, ni el ejército. Ahora hay un juego diferente con todo el proceso de negociación de la paz, pero en ese entonces nos tocó aguantar la situación, lo aguantó todo el sector eléctrico y fuimos a denunciarlo en el Caguán. Yo personalmente me paré allá y les dije no hay derecho, ustedes podrán decir lo que quieran sobre la empresa privada pero los atentados a la infraestructura eléctrica contribuyen al empobrecimiento del pueblo colombiano y el caso más latente es Buenaventura.

Hay que sobresalir en la situación por muy difícil que sea, en situaciones como la que vivimos las empresas no salen adelante si solamente nos quejamos ante el gobierno, ya en temas legales, restrictivos sí, pero en esta situación había que salir y gestionar. El trabajo con el ejército fue importante por lo del aseguramiento y porque teníamos que hacer inteligencia. Pero como nuestro negocio está en el monte estamos en territorio de manejo de la guerrilla entonces es más difícil.

Lo que puedo decir es que EPSA tiene un récord de haber recuperado líneas, ese trabajo fue heroico, esos muchachos en mulas, metidos en ese monte, para lo cual con el equipo de comunicación hicimos un trabajo de filmar para que la gente se concientizara.

Hicimos torneos de liniería y fueron una buena forma de vincular el negocio, porque uno no puede estar trabajando en una empresa y desconocer, pero en este caso cada uno de los miembros de la empresa tiene que poder entender eso y tocarlo casi que materialmente, porque cuando la gente ve eso, así trabaje en finanzas o en un computador y entiende dónde está la esencia del negocio, contribuye a que el negocio funcione y eso es vital.

ENTREVISTADOR: ¿La empresa debería divulgar todos sus procesos a toda su gente?

ENTREVISTADO: Y lo hicimos, en EPSA lo hicimos con recorridos, con visitas de región a región, con toda clase de actividades. Esa es la administración del recurso humano que es vital, es lo que crea el tejido del equipo humano de la empresa, pero eso tiene que ser una decisión proactiva de la gerencia y del equipo de dirección de recursos humanos.

**ANEXO 3. Entrevista Bernardo de Jesús Naranjo Ossa
Gerente General EPSA 2004 - 2011**



FOTO28. Bernardo De Jesús Naranjo Ossa (Cortesía de EPSA)

ENTREVISTADOR: Mencione el periodo durante el cual desarrolló su gestión en EPSA y por favor cuéntenos los antecedentes del año 1993 a 1995.

ENTREVISTADO: Los años 1993 a 1995 es la etapa fundamental en la creación de EPSA, esto da para una historia completa, un libro completo, porque es el nacimiento de EPSA, es el nacimiento de un modelo económico para el sector eléctrico que actualmente nos rige, es el nacimiento de la estructura y organización jurídica del sector eléctrico que va hoy.

En 1995 nació la bolsa de energía, inició la privatización del sector eléctrico. Todo nace porque a partir del año 1993 llega a Colombia la ola de los cambios que se estaban generando en el mundo, donde había prácticamente por disposiciones de los bancos multilaterales y de los líderes mundiales una imposición del neoliberalismo, una apertura total al mercado y al tiempo se le estaba dando importancia al tema ambiental. Esto produjo cambios sustanciales en todo el mundo, que venían gestándose desde la década de los 80, pero en Colombia aparecieron a partir

de los inicios del año 1990, justamente con la presidencia de Gaviria¹⁶. Cuando Gaviria entró, quiso imponer esta tendencia mundial, y esa tendencia mundial en lo que respecta al sector eléctrico lo que se quería era una mezcla de negocios o áreas del sector eléctrico que fueran reguladas y otras que fueran de libre competencia.

Para ello aparecen las leyes 142 y 143 en donde se da la separación de las actividades del sector eléctrico en transmisión, distribución, generación y comercialización, dejando la generación prácticamente como una competencia abierta, igual que la comercialización, y dejando con cierta libertad la distribución y la transmisión aunque con una regulación que le daba cierta normatividad. Dentro de eso lo más importante era la separación de cada uno de esos negocios: transmisión, distribución, generación y comercialización.

Como era una libre competencia, el negocio eléctrico no podía ni recibir subsidios ni darlos, porque era un mercado libre, y en ese mercado libre cuando hay una economía de mercado la ley general es que hay que buscar eficiencias y los que logren alcanzarlas sobreviven y los que no fracasan.

Igualmente en el campo de la parte ambiental, se comenzó a implementar en Colombia la política de cuidado del medio ambiente que ya se había abierto paso en el resto del mundo, y es cuando se crea el Ministerio del Medio Ambiente, y cuando las Corporaciones Regionales pasan a ser un brazo operativo de ese Ministerio. Con todos estos cambios en la parte ambiental, que exigían el cuidado de los recursos naturales, se solicitó que las Corporaciones fueran una autoridad que regule esa parte ambiental.

Por el otro lado, con los cambios del sector eléctrico que lo abrieron a la libre competencia, se encuentra CVC en el año de 1993 en una absoluta dicotomía, en una situación que no podía continuar. En ese año aproximadamente el 90% de las actividades de CVC, mirándolo desde el indicador que suma cantidad de gente, presupuesto, tiempo que se le dedica; estaba enfocado en el sector eléctrico y en un 10% a la parte ambiental, cuando la verdad es que CVC nació en el año de 1954 para cuidar el medio ambiente, entendiendo medio ambiente como el hábitat en el que se desarrollaba la economía del Valle del Cauca.

¹⁶Fue Presidente de Colombia de 1990 a 1994

Por estos motivos hubo un choque al interior de la CVC por las políticas que se querían implementar, y esto obligó a que el gobierno nacional decidiera que había que separar en la CVC el sector eléctrico del ambiental. Esto se decidió a través del decreto 1275 de 1994 en donde la parte eléctrica de la CVC se escinde para crear una nueva empresa que es la que se iba a dedicar a operar y explotar el componente eléctrico que existía en la CVC. Ese decreto ordena crear la nueva empresa con el componente eléctrico que había en la CVC y es así como el 1 de enero de 1995 nace EPSA.

En ese inicio lo que se hizo fue trasladar plantas, redes, personal, activos, pasivos, absolutamente todo lo eléctrico se trasladó a la nueva empresa y se dejó la parte ambiental en CVC, justamente en ese momento surgió una discusión muy grande sobre quién iba a ser el dueño de EPSA, ese fue el nombre que se eligió para la nueva compañía, la Empresa de Energía del Pacífico (EPSA).

ENTREVISTADOR: ¿De dónde salió el nombre?

ENTREVISTADO: EPSA surge de todas las discusiones que se dieron dentro del consejo directivo de la CVC con el gobierno nacional, discusiones que se enfocaron a quién iba a ser el dueño de la nueva empresa de energía eléctrica (EPSA). Los dirigentes de la región insistían que el nuevo dueño debía ser la CVC, el gobierno claramente planteó que CVC era una cosa y EPSA era otra, CVC era una entidad para regular y administrar los bienes del medio ambiente, mientras que EPSA era una entidad enfocada en lo comercial y regulada por el mercado. Esa discusión fue muy grande y enfrentó la región con el gobierno nacional y al final se llegó al acuerdo que el dueño de EPSA sería del gobierno nacional, obviamente porque jurídicamente CVC era del orden nacional, pero como había una apertura para que entrara capital privado a Colombia en el sector eléctrico, ya se había privatizado Chivor¹⁷, ya se había iniciado la separación de la Empresa de Energía Eléctrica de Bogotá¹⁸ con Codensa¹⁹ y habían comenzado a entrar todos los

¹⁷La Central Hidroeléctrica de Chivor es la tercera central eléctrica con mayor capacidad instalada en Colombia, teniendo una capacidad instalada de 1000MW, está ubicada en el municipio de Santa María en el departamento de Boyacá a 160 km de Bogotá es propiedad de AES CHIVOR & CIA SCA ESP.

¹⁸EEB se dedica a la transmisión de energía y al manejo de todo el portafolio de inversiones, estas son sus dos áreas de negocio.

¹⁹Codensa es una empresa dedicada a la Distribución y comercialización de energía eléctrica, líder en el mercado nacional con el 24% de la participación total. Tiene presencia en Bogotá, en 97 municipios de Cundinamarca, 8 municipios de Boyacá y 1 de Tolima.

PPA de las Termoeléctricas, entonces lo que se decidió es que inicialmente EPSA iba a ser una empresa por acciones en donde el gobierno nacional iba a ser mayoritario y se iba a dar la posibilidad de participar a cuatro o cinco empresas de la región inicialmente para que pudiera ser una sociedad por acciones, para eso se necesitaban cinco, así inició.

La ley también establecía que una vez que estuviera la nueva empresa el 43% se le vendía a un plazo de 20 años con unos intereses ínfimos a la región y se le dio la oportunidad a EMCALI que se quedara, en ese entonces con el 16,8%, posterior hubo otro cambio, y se dio oportunidad a los departamentos del Valle y Cauca que cada uno se quedara con el 8,6%, igual a los municipios de Suarez y Morales. En fin, el gobierno se quedaba con el 57% y el resto se lo fiaba a 20 años a estas entidades oficiales, efectivamente así se hizo.

La misma ley establecía que en el año 1997, dos años después, después de dar participación al sector solidario que adquirió el 0,3% el 56,7% restante se privatizaba y efectivamente así se hizo, y fue por eso que en ese año se hace la subasta y es cuando Houston Industries y Electricidad de Caracas compran ese 56,7%.

Devolviéndonos a antes de 1995 de un lado se define la propiedad de ahí en adelante de EPSA, ya lo que se comienza a buscar es que sea una entidad con un socio mayoritario, un operador estratégico privado y que queden empresas de la región con una participación minoritaria, como todavía lo es ahora. Entonces venía la segunda discusión y era para dónde se iba el dinero de la venta de EPSA, fue una discusión muy dura entre el gobierno nacional y la región. En ese momento el gobernador era Carlos Holguín Sardi²⁰ y el consejo directivo de la CVC estaba conformado por personas muy prestantes, el doctor Henry Eder, Mauricio Cabrera, el doctor Hector Jaramillo, entre otros, esa discusión se sacó diciendo que la plata de EPSA volviera a la región, que de la venta se sacaba algo así como 270 millones de dólares para cubrir el pasivo pensional de CVC, que a partir de 1983 empezó a cotizar en el Seguro Social y de ahí para atrás no había hecho reservas para cubrir ese pasivo; el resto se devolvió a la región con unos aportes que se dieron para la CVC en obras ambientales, dineros que la CVC aún tiene en fondos en el extranjero y plata que llegó para los departamentos de Valle y Cauca con el fin de que se dedicara a electrificación rural.

²⁰Gobernador del Valle del Cauca (1976 – 1978) y (1992 - 1994)

Fue así como el 1 de enero de 1995 inició EPSA, fue un proceso bastante difícil, tuve que liderarlo porque yo era el Subdirector de Energía de CVC, considero que fue exitoso y eso demuestra lo que es ahora EPSA.

Yo fui Gerente General, no solamente en la práctica sino formalmente, a partir del año 2004 hasta finales del 2011 que me pensioné. La verdad es que tuve que ejercer la Gerencia unos dos años atrás, como desde el año 2002 porque el gerente oficial que era Carlos Eduardo Sinisterra había tenido que desplazarse a asumir la dirección de Costa Caribe que tenía muchos problemas, y a partir del año 2002 fue imposible para él atender también la dirección de EPSA.

ENTREVISTADOR: ¿Cuáles fueron las estrategias fundamentales que desarrolló durante su gestión en los aspectos administrativos, financieros, sociambientales y técnicos?

ENTREVISTADO: Considero que en los aspectos administrativos lo fundamental fue el trabajo con la gente y creo que si algo ha sido valioso y ha posicionado a EPSA en el primer lugar, es que ha tenido un grupo de trabajadores que no solamente son buenos técnicamente, que tienen una gran experiencia porque la mayoría venían de CVC y la continuidad en EPSA es altísima, sino que también tenían un gran compromiso.

Después de la gente, yo diría que la austeridad, pero la austeridad buscando siempre la innovación y el mantener la empresa a la vanguardia de la tecnología; y por último la eficiencia en todo sentido, considero que si hay alguna empresa que ha sido respetada por la forma como se han tomado las decisiones, que siempre son decisiones donde la eficiencia, el análisis y la técnica prevalecen, es EPSA. Por supuesto se han cometido errores, pero son errores inherentes a los procesos, pero esa eficiencia unida a la honestidad que siempre ha distinguido a EPSA en todos sus procesos, es lo administrativamente más importante.

Desde el punto de vista financiero, unido a lo anterior, EPSA es una empresa con unos activos productivos y que se manejan con austeridad, hizo que EPSA fuera escalando hasta llegar a ser tal vez la empresa más importante del Valle del Cauca, donde las rentabilidades estaban muy por encima de todas las empresas del sector eléctrico.

En la parte técnica la empresa siempre estuvo a la vanguardia en tecnología, las inversiones se mantuvieron, se hizo expansión en la generación, pues no solamente se construyeron centrales sino que se adquirieron nuevas centrales como es el caso de Prado.

En la parte socioambiental creo que la labor de EPSA siempre ha estado de la mano con las comunidades, tal vez me hubiera gustado dedicar más recursos a la parte ambiental, que es una de las autocríticas que me doy pero las circunstancias no lo permitieron.

ENTREVISTADOR: ¿Cuáles fueron los hitos de mayor impacto en los aspectos administrativos, financieros, socioambiental y técnicos?

ENTREVISTADO: En 1993 comenzaron las discusiones en el Consejo Directivo para la creación de EPSA, donde hablaban de separarla, para ellos se creó una comisión para ir a Bogotá y hablar del pasivo pensional de CVC.

Luego en 1994 cuando se crea EPSA a través del Decreto 1275 comenzamos a armar la nueva empresa. Luego, es ese mismo año con lamente febril, porque era una locura, planeando proyectos, recogiendo documentación, preparando borradores, estatutos, leyes, reglamentos, haciendo inventarios, y lo más difícil de todo elaborando la estructura organizacional, esquema salarial y planta de personal, sin aún saber si perteneceríamos o no, aunque la mayoría quería irse para EPSA eso era un enredo sobre todo con el personal administrativo.

El 23 de diciembre de 1994 es la primera junta directiva de EPSA se confirma que todos los trabajadores del área eléctrica de CVC pasaríamos a EPSA para enfrentar el reto de convertir la ilusión en una bella realidad, esa fue la primera junta.

Yo fui el primer Gerente General en la práctica de EPSA porque el 23 de diciembre de 1994, en la primera junta directiva, nombraron a Carlos Eduardo Sinisterra Gerente General de EPSA y yo quedé como Gerente suplente. Carlos Eduardo estaba en el sector privado, ingresó a EPSA a finales de enero. Es decir que a mí me tocó el cambio a las 12 de la noche de 1993 y me tocó iniciar los primeros veinte días, ya cuando llegó Carlos Eduardo le entregué.

Un hito de los más importantes fue el proceso de planeación estratégica donde decidimos que la visión era que llegaríamos a ser la mejor empresa de servicios públicos de Colombia, nosotros no lo creíamos, pero evidentemente llegamos a serlo.

Otro hito importante fue la eficiencia que desde el primer momento se le dio a la empresa, nosotros logramos pasar de unas pérdidas que estaban en el 28% al 10% y de un recaudo del 80% al 92% - 99%, esto fue todo un proceso. La eficiencia técnica medida fundamentalmente en tres aspectos: rentabilidad, disminución de las pérdidas y mejora del recaudo.

El crecimiento del área de generación es otro hito que se dio durante la construcción de nuevas plantas.

Se hizo aprendizaje del idioma inglés para entender a los nuevos socios y luego atravesábamos el Atlántico para dar informes y para aprender y enseñar nuevos conocimientos. Además ayudábamos a sacar adelante las empresas de Costa Caribe y después compartimos las obligaciones de ser socialmente responsables como única forma de hacer de Colombia el país que anhelamos.

Hemos tenido muchos cambios, pasamos a tener cuatro dueños, el gobierno nacional, luego Houston-Caracas, Unión Fenosa, Gas Natural y CELSIA.

Un hito relevante fueron los beneficios que se lograron para el personal de EPSA, los cuales estaban centrados en dos aspectos: la educación ya que cualquier empleado de EPSA tiene asegurada la educación de los hijos mediante becas y también tiene asegurada la salud, independientemente del salario, esos dos aspectos que le aseguran a los empleados el bienestar de su familia en salud y educación son logros importantes. Esto no es un logro mío pero lo impulsé.

En resumen en la parte administrativa el primer hito fue planeación estratégica, segundo mantener una planta de personal tan buena durante toda la vida y con alto grado de compromiso, lograr que los empleados tuvieran asegurado un muy buen salario pero sobre todo unos beneficios en salud y educación, tercero la eficiencia administrativa, lograr que EPSA fuera respetada siempre como una empresa líder en todos los aspectos y se reconociera como una empresa honesta que siempre tuvo muy buena reputación.

Desde el punto de vista financiero, las rentabilidades de la empresa siempre han sido las mejores del sector eléctrico y vamos a cumplir 17 años de calificación triple A.

En la parte socioambiental tenemos a destacar la Fundación EPSA que brinda una ayuda a todas las comunidades.

En la parte técnica mantener la eficiencia de la compañía, llevar las pérdidas del 28% al 9%, incrementar los recaudos del 80% al 99%, ampliar la generación con la compra de Hidro Prado la adquisición de nuevas centrales y poder decir sin ambages a cualquiera que éste es el departamento más electrificado de Colombia, el área de influencia de EPSA que no incluye la región selvática del pacífico, se puede decir que está completamente electrificado. Poderle decir a cualquier industrial líder de la región que podemos responder a sus necesidades de energía, esa es la mayor responsabilidad social de EPSA, que siempre ha respondido por el servicio público de energía para toda la región sin ningún titubeo.

ENTREVISTADOR: ¿Cuáles fueron los retos más difíciles de su administración?

ENTREVISTADO: Los retos más difíciles de mi administración tuvieron que ver fundamentalmente con el orden público, a mí me tocó una época donde el orden público era muy complicado en todo el Valle del Cauca, en la zona del Anchicayá prácticamente, durante el período que tuve que gerenciar, hubo guerrilla, tuvimos varios secuestros de personal, la toma de la central del Alto Anchicayá y de Salvajina; en el área de montaña no pudimos subir muchas veces a realizar los arreglos. Ese fue el reto más grande y es quizá el que yo recuerde que no me dejaba dormir, hay otro, aunque mi mente está tranquila, y es el mantenimiento del Bajo Anchicayá yo estoy convencido honestamente que el daño no existió y se le ha dado un manejo para tratar de sacarle a EPSA dinero sin que se hayan causado los daños.

ENTREVISTADOR: ¿Cómo se fomentó la innovación en EPSA?

ENTREVISTADO: En primer lugar la innovación nace todos los días con la gente, como EPSA ha tenido tan buena gente, siempre estuvimos en el primer lugar desde el punto de vista tecnológico. Esto se logró porque tuvimos la fortuna de unos socios y operadores estratégicos que cambiaron constantemente primero con Houston Industries y la Electricidad de Caracas llegó la tecnología que venía de Estados Unidos, luego Unión Fenosa y ese ir y venir de toda la gente a España siempre la mantenía en un nivel tecnológico alto, de igual manera en la empresa siempre se impulsó el uso de las nuevas tecnologías.

ENTREVISTADOR: ¿Cuál fue el legado que dejaron los inversionistas?

ENTREVISTADO: El legado de los inversionistas mayoritarios fue transmitir su experiencia porque fueron abiertos, los tres que me tocaron Houston Industries, Fenosa y CELSIA, nos entregaron sus conocimientos, aunque a decir verdad sin sonar petulante los ayudamos bastante y les transmitimos muchos conocimientos.

ENTREVISTADOR: ¿Cuál fue el legado de su administración? ¿Usted por qué cree que es recordado en EPSA?

ENTREVISTADO: Creo ser recordado en EPSA porque fui uno más del grupo, porque creo que con todos los problemas que se tienen al ser líder al tomar decisiones que pueden afectar a alguien, pero en últimas se logró beneficiar a la empresa, a los trabajadores y a la región, creo que ese es el legado. Para mí personalmente, precisamente no es el que dejé sino el que recibí, que es el gran cariño que aún siento de toda la gente.

ENTREVISTADOR: ¿A qué atribuye usted el éxito de EPSA como organización?

ENTREVISTADO: A la gente, creo que cuando la gente está comprometida y cuando hay continuidad, eso no es de mi administración, eso es de la fortuna que ha tenido a EPSA de mantener una estrategia muy clara y continua de mantener esa experiencia y no perder ese capital humano que se va formando poco a poco que llega a ser absolutamente valioso.

ENTREVISTADOR: ¿Qué reformas administrativas, de estructura y de gestión del conocimiento se presentaron durante su administración? ¿Por qué se presentaron?

ENTREVISTADO: Creo que hablar de alguna en particular no tiene sentido porque EPSA siempre fue dinámica, la empresa en cada momento se iba acomodando a las circunstancias, buscando lo mejor y eso exigía que hubiera cambios pero desde el punto de vista del mejoramiento y cambios que buscaban obtener el mayor provecho de ese gran valor de la compañía que es la gente. Además desde el punto de vista técnico la infraestructura de EPSA es muy buena, las redes de EPSA han demostrado que duran dos y tres veces la vida útil y las plantas igual, por ejemplo una planta como la del Alto Anchicayá que entró a operación en el año de 1974 hoy sigue siendo una de las mejores plantas de Colombia, la planta de Salvajina arrancó en el año de 1985 y uno la visita y parece nueva.

ENTREVISTADOR: ¿Cuál era su estilo de liderazgo?

ENTREVISTADO: El estilo de liderazgo de uno lo ven los demás, pero al menos yo pretendía que se hiciera un equipo donde la gente pudiera hacer tranquilamente su trabajo, aportar sus ideas y se sintieran en un ambiente donde se llegara a la conclusión que el trabajo en EPSA no era trabajo sino diversión, en el sentido que daba gusto trabajar, creo que eso se logró. El otro tema es la cercanía, cada uno tiene su personalidad y sus defectos, pero creo que mi estilo fue de cercanía total con la gente y de ser uno más del equipo.

ENTREVISTADOR: ¿Cómo fue la relación de su administración con los colectivos?

ENTREVISTADO: Fue muy buena, yo creo que el pacto colectivo durante mi administración se mantuvo fortalecido, se mantuvo en el objetivo común con la administración de buscar el bienestar de los empleados. Con el sindicato también se establecieron buenas relaciones, por supuesto uno se daba cuenta que algunos de los objetivos de ellos eran políticos, respetables, pero que ayudaron a hacer que la empresa fuera cada vez mejor. No tuve ningún problema delicado con los colectivos. El sindicato siempre se opuso a que la empresa fuera privada entonces uno parecía como si estuviera representando las políticas que trataban de imponer los socios mayoritarios, pero era la gerencia y lo que siempre hice fue buscar un equilibrio buscando lo mejor para los socios, para los empleados, para la compañía y para la región. Yo creo que lo logré y eso lo ha reconocido la gente.

ENTREVISTADOR: Relacione sus aportes a los cambios culturales vividos por EPSA.

ENTREVISTADO: Considero que el cambio cultural más grande en el que aporté fue que la gente sintiera su empresa, que trabajáramos como equipo, que todos sintieran que había que buscar la eficiencia, éramos trabajadores pero la compañía era de todos y había que aportar a su crecimiento, sin beneficios personales.

ENTREVISTADOR: ¿Usted cómo hacía seguimiento a los temas del comité de gerencia? ¿Tomaba nota?

ENTREVISTADO: El comité de gerencia siempre tenía unas actas con tareas y los tópicos que se tocaban, pero mi estilo administrativo se centró en que conocía muy bien la empresa, pues

durante 40 años estuve, conocí la gente, la compañía, entre otros y buscaba siempre estar pendiente de los aspectos importantes y generalmente manejaba papelitos de recordación.

ENTREVISTADOR: ¿Cuáles fueron las políticas financieras durante su administración? ¿Por qué la compra de Cucuana se realizó mediante la modalidad de leasing?

ENTREVISTADO: La que me tocaba a mí era la eficiencia, hacer todo lo que había que hacer con los recursos justos, sin hacer algo que no se necesitara.

Desde el punto de vista de decidir si se repartían dividendos o no, eran directrices de la junta y esas directrices llevaban las propuestas de la administración, la propuesta siempre era que había que hacer lo necesario para mantener la infraestructura que existía y para crecer sobre todo en la parte de distribución donde no se escatimó un centavo y en la parte de generación a mí me tocó un lapso largo donde no se hicieron inversiones en esta área pero era porque las circunstancias económicas del país y el precio de la energía no daba, pero al final logramos despegar cuando compramos Hidro Prado y nos volvimos a iniciar en la construcción de nuevas centrales. Lo del leasing son decisiones que se tomaron en la junta, mirando la mejor conveniencia desde el punto de vista financiero y tributario, se tomó esa decisión porque tributariamente traía ventajas.

ENTREVISTADOR: EPSA no es una empresa muy endeudada, cuenta actualmente con 1.5 billones de capacidad de endeudamiento.

ENTREVISTADO: En mi administración nunca tuve preocupaciones por la parte financiera, EPSA siempre fue una empresa boyante financieramente en mi administración. Una de las críticas que lo manifestaba a la junta era que la empresa debería estar más endeudada, porque prácticamente no tenía deuda, con los ingresos que tenía la compañía se podía hacer todo el tema de mantenimiento de la infraestructura y crecimiento de transmisión, distribución y generación. Por más que intenté que la empresa comprara otras compañías y saliera al exterior, nunca fue posible, no logré convencer a la junta, y cuando lo logré no se aprobaron las compras.

ENTREVISTADOR: ¿Hubo alguna compra cercana?

ENTREVISTADO: Sí, estuvimos cerquita de CEDELCA, de la Empresa de Energía de Boyacá, de la Empresa de Energía de Pereira, de inversiones en el exterior, pero al final la junta no aprobó, por uno u otro motivo no se gestó nada.

ENTREVISTADOR: ¿Por qué EPSA no endeudaba? ¿Cuál fue la política de endeudamiento seleccionada por los inversionistas?

ENTREVISTADO: EPSA no se endeudaba porque no había necesidad, porque el flujo de caja daba perfectamente para el crecimiento de las áreas de distribución, generación y el área comercial. Las grandes inversiones en generación se dieron al final de mi período como gerente. Las otras inversiones de compra de energía o de salir al exterior la junta no las aprobó.

ENTREVISTADOR: ¿Cuál fue la razón para la calificación triple A de EPSA?

ENTREVISTADO: Los resultados de una empresa donde no se tenía la duda que iba a cumplir sus compromisos económicos.

ENTREVISTADOR: ¿Cuál fue el direccionamiento que usted le dio a la gestión socioambiental?

ENTREVISTADO: La gestión socioambiental tiene varios aspectos, primero el respeto por el medio ambiente y creo que EPSA siempre lo respetó, desde el punto de vista social fuimos amigos de las comunidades vecinas, siempre estuvimos donde veíamos que podíamos ayudar a despegar a la comunidad, pero el tema fundamental de la responsabilidad social de la compañía radica en cumplir su función fundamental de que a nadie en el Valle del Cauca le faltara la energía y eso se logró.

En otros aspectos de ayudas a las comunidades también se trabajó mucho y justamente de ahí surge la Fundación EPSA.

ENTREVISTADOR: ¿Cuál fue su política en cuanto a relacionamiento con el público de interés?

ENTREVISTADO: Nosotros tuvimos siempre las mejores relaciones con todos los stakeholders o público de interés, considero que la relación de EPSA como empresa con sus trabajadores, socios, gobierno, entidades públicas, medios de comunicación, proveedores, con este último siempre ha habido un respeto bilateral sustentado en la seriedad de EPSA en sus contrataciones, creo que ahí radicó uno de los éxitos de la empresa, que sin hacer demagogia siempre respetó y buscó el desarrollo de los grupos de interés.

ENTREVISTADOR: ¿Cuál fue el resultado más importante de su gestión en el aspecto socioambiental?

ENTREVISTADO: El resultado más importante fueron las relaciones con la comunidad, hacer que EPSA fuera querida y respetada por todos nuestros clientes. Al principio de EPSA y en los años finales de CVC vivíamos de consejo en consejo tratando de calmar ánimos, eso no volvió a ocurrir, las relaciones con las autoridades municipales, con los clientes, siempre fueron muy buenas y continúan así.

ENTREVISTADOR: ¿Durante su gestión cuáles fueron las políticas que usted promovió para modernización de infraestructura?

ENTREVISTADO: La primera política fue que el sistema de transmisión y distribución había que mantenerlo con la última tecnología y ampliarlo hasta las últimas necesidades de nuestros clientes, por eso se logró un cubrimiento prácticamente del 100% del área de transmisión y distribución. En el área comercial hubo unos hitos importantes al lograr que el sistema de facturación y atención al público llegara a cero reclamos, prácticamente el único reclamo que siempre existirá es que la tarifa es muy alta, pero de resto el nivel de calidad en la atención y cercanía con los clientes ha llegado a una excelencia especial.

ENTREVISTADOR: Ahora que habla de facturación, en el 2005 EPSA desmontó la facturación en sitio. La pregunta es ¿por qué?

ENTREVISTADO: En los inicios de EPSA y al final de CVC había mucha queja de los usuarios sobre la facturación, planteaban que las lecturas no se hacían, que se hacían mal, y posiblemente tenían razón en parte, entonces de un lado estaban las quejas reales que se magnificaban y traían muchos problemas. Cuando llegó Houston y Caracas nos plantearon que hiciéramos lectura en sitio y al hacerla lográbamos que el usuario tuviera un control directo sobre su consumo, luego venía la facturación. Eso mejoró mucho, se disminuyeron los reclamos, pero a la par se mejoraron los sistemas de información ingresó SAP, OPEN y se estabilizó la empresa y con ello no se justificaba la lectura en sitio y se retiró y nunca más tuvimos quejas. En otras palabras la lectura en sitio sirvió para ayudar a ordenar, pero una vez ordenados los sistemas, no había necesidad de continuarlo.

ENTREVISTADOR: ¿Cuáles fueron los resultados operacionales durante su gestión?

ENTREVISTADO: En el punto de vista financiero, unos indicadores positivos, desde el sistema comercial incrementar el recaudo a niveles increíbles, en el técnico y operativo la disminución de las pérdidas y en generación llegar a una eficiencia alta de disponibilidad. Esto resume muy simple el tema.

ENTREVISTADOR: ¿Cómo se vivieron los atentados a la infraestructura eléctrica?

ENTREVISTADO: Gravísimos, lo más difícil fue el orden público, las tomas de las plantas, en donde tuve que amanecer comunicado con Salvajina, Alto Anchicayá para ver en qué iba todo, los secuestros al personal, atentados en la central, acoso al personal de facturación y de atención al sistema de distribución, y los atentados a las torres que fueron aterradores porque uno no concibe una ciudad como Buenaventura ocho días sin energía. Al final llegamos a tener una excelencia en atender los atentados de las torres, de tener todo dispuesto para que una vez se diera el atentado conectar el servicio en 24 horas, aún es complicado porque no se puede entrar al sitio hasta descartar que no haya minas. Eso fue lo más difícil que viví.

**ANEXO 4. Entrevista Óscar Iván Zuluaga Serna
Gerente General EPSA 2011 - 2014**



FOTO 29. Óscar Iván Zuluaga Serna (Cortesía de EPSA)

ENTREVISTADOR: ¿Cuál fue el periodo en el cual desarrolló su gestión como gerente de EPSA?

ENTREVISTADO: Estuve como Gerente General de EPSA entre diciembre del 2011 y septiembre del 2015, fueron prácticamente cuatro años muy importantes en mi vida profesional y que me permitieron participar en el desarrollo de una empresa muy importante para el Valle y para el sector eléctrico en el país.

ENTREVISTADOR: EPSA es una de las primeras empresas del Valle del Cauca.

ENTREVISTADO: Sí, está ubicada en el cuarto o quinto lugar entre las empresas del Valle del Cauca.

ENTREVISTADOR: ¿Cuáles fueron las principales estrategias que desarrolló durante su gestión en los aspectos administrativos, financieros, socioambientales y técnicos?

ENTREVISTADO: Definimos dentro de la estrategia para el manejo de la compañía unos ejes muy importantes. Primero fue el eje de talento humano, cercanía con la gente, darle valor a lo que hacían las personas lo que sin duda fue un elemento clave. Ese trabajo con la gente permitió que muchos de los logros que hoy se están celebrando se dieran de una forma fácil y transparente, ya que cuando la gente está motivada las cosas funcionan bien. El segundo eje fue el de relacionamiento con las comunidades en el tema social y ambiental, la compañía venía de procesos complejos en años anteriores donde era poca la cercanía con las comunidades y se tomó la decisión con la junta directiva de enfocarnos en las comunidades, apoyar el desarrollo de las mismas, porque con ellos íbamos a trabajar casi que toda la vida, así que se le dio un peso importante. En el tema financiero se brindó un respaldo en inversión, en la modernización de las plantas de generación y de crecimiento y mantenimiento de las redes de distribución y subestaciones. Estos son los elementos a destacar en la orientación que se brindó. En el tema administrativo aunque no se hicieron cambios sustanciales, se logró clarificar un poco el tema de responsabilidades y se logró recuperar la autoestima de la gente, valorar el trabajo que cada uno hacía y darle a cada gerencia la responsabilidad que tenían, se les brindó autonomía en su gestión.

ENTREVISTADOR: Usted nombra de primero el tema de talento humano.

ENTREVISTADO: Sí, hace parte de mi estilo de trabajo, era la filosofía que venía desde CELSIA además que tenía el respaldo de la junta directiva. El eje fundamental para que una empresa funcione es el humano, por más recursos técnicos y económicos que haya, si la gente no está bien, no está comprometida y motivada, es más difícil alcanzar los logros, pero si usted tiene a la gente motivada los logros van a ser más ágiles. Por eso lo coloqué de primero porque es un elemento fundamental, y donde quiera que vaya, revise cualquier organización y encontrará que en las exitosas hay un muy buen manejo del talento humano.

ENTREVISTADOR: ¿Cuáles fueron los hitos de mayor impacto administrativo, financiero, socioambiental y técnico?

ENTREVISTADO: Quizá me puedo volver repetitivo, pero el hito de mayor impacto en el hito administrativo fue la recuperación de la autoestima de la gente, creo que encontré en EPSA un ambiente hostil, con complejidades como la falta de confianza de la gente. Era una organización muy jerárquica donde sólo valía lo que decían los jefes y no se consideraba al resto de

colaboradores, dimos un gran salto y avanzamos en ese campo. No logramos dar la vuelta completa, que eso fluyera en todos los niveles y áreas de la compañía, aún quedan vestigios, pero confío que la nueva administración lo continúe haciendo.

El segundo hito en el tema social y ambiental fue la consolidación de una relación con las comunidades, en un rompimiento que venía de tiempo atrás, en estos cuatro años se logró que las comunidades, que son complejas de manejar, tuvieran confianza en la compañía con una comunicación fluida, pese a lo difícil y complejo que es ese manejo.

ENTREVISTADOR: EPSA consolidó una relación de respeto.

ENTREVISTADO: Si, donde a ellos se les reconoció lo que tenían y se les pidió respeto por la compañía. Continúa siendo muy difícil pero cuando yo llegué habían comunidades con las cuales no había relación alguna, la comunidad no quería tener contacto con la compañía, al final logramos una comunicación abierta y fluida, sin ser la ideal, pero se avanzó.

En el tema financiero logramos el apoyo de nuestra junta directiva para brindar una inversión importante no sólo en el crecimiento de generación, sino en la modernización de las plantas de generación y dedicar unos recursos, que hacía años no se daban al tema de distribución, tuvimos inversiones entre 70 a 90 mil millones de pesos en promedio cada año pensando en un negocio que es muy importante para la compañía como es el de distribución. También encontré algunas dudas en la administración central en los temas de distribución, ya que consideraban que el negocio más valioso era el de generación y logré demostrarles a nuestros accionistas y a la junta directiva que el negocio de distribución era supremamente importante para toda la compañía porque daba estabilidad a los ingresos y tranquilidad para buscar desarrollos y crecimientos, por eso me dieron el respaldo y se lograron hacer esas inversiones tan relevantes en distribución.

ENTREVISTADOR: Este año se está demostrando eso con los resultados, distribución es un negocio muy estable, mientras que generación es de muchas fluctuaciones.

ENTREVISTADO: En el año 2014 nos fue muy bien en generación, el 2015 no ha sido un año bueno, por eso yo logré mostrar y decir que la distribución es un pulmón espectacular para esta compañía para darle continuidad al negocio y creo que la compañía más adelante va a dar un gran

salto, como es la nueva línea de negocios que pudimos dejar establecida, para crecer en el sistema de transmisión regional en otras áreas donde no somos el incumbente distinto al Valle del Cauca.

Los proyectos que se iniciaron, y que veo que le van a dar continuidad en la Costa Atlántica, nos abren otra fuente importante de ingresos para la compañía, igual de estables en el largo plazo y ese flujo fijo permanente le da mucho soporte para proyectar inversiones a EPSA. Esos son los hitos básicos a destacar.

ENTREVISTADOR: ¿Cuáles fueron los retos más difíciles de afrontar?

ENTREVISTADO: El reto más difícil, pero que se superó fácil era que creyeran en mí y en la filosofía de estilo de gestión, porque encontré un equipo humano desconfiado, donde habían muchas reservas entre unos y otros, las gerencias eran sólidas pero cada uno actuaba como una isla, así que el reto fue complejo, sin embargo la gente entendió que mis posiciones eran sinceras y que detrás de todo había una filosofía de cómo enfrentar la vida y de cómo manejar un negocio, después de que la gente entendió que eso era verdad y que no habían cartas guardadas, pues hubo desconfianza por mi origen paisa, rápidamente la gente se adhirió a esa filosofía de trabajo. Fue el reto más difícil, aún más que el financiero.

Había otro reto paralelo que era el relacionamiento con la sociedad vallecaucana, pues había preocupaciones al ser adquirida EPSA por una empresa antioqueña, de que se la iban a llevar. Se logró una integración con los actores vallecaucanos.

Esa visión la encontré en muchos escenarios en el Valle, en líderes políticos, sociales y empresariales, empezando por el gobernador en ese momento que era Juan Carlos Abadía, la senadora Adriana Correa que en ese momento era gerente de EMCALI. Hubo un movimiento muy fuerte de oposición que se resistía a que Antioquia estuviera aquí.

Después de que hablé con cada uno, les conté cuál era la filosofía de la organización y mi estilo de trabajo, tuve muy buena receptiva en la sociedad vallecaucana, me preocupa ahora a partir de la problemática que hay que se vuelva a generar ese sentimiento de rivalidad entre Antioquia y el Valle, el cual no tiene ningún sentido.

ENTREVISTADOR: ¿Qué situación?

ENTREVISTADO: Lo que está pasando con los azucareros, el cambio que hay en EPSA, que la gente sienta que EPSA ya no tendrá una presencia sólida en el Valle del Cauca, lo cual sé que no va a ser así porque conozco la filosofía de la empresa.

ENTREVISTADOR: ¿Cómo se fomentó la innovación en EPSA durante su administración?

ENTREVISTADO: Cuando hablamos de los hitos, este se me quedó por fuera. Uno de los puntos a los que le dimos mucho peso fue a la innovación, a pensar en una empresa distinta, en formas distintas de generar con base a las tendencias mundiales que hay en este momento. Considero que en el tema de la innovación no sólo brindamos recursos sino que le pedimos a la gente que abriera su mente. Recuerdo que los primeros días cuando comencé a hablar de generar energía solar hubo muchas críticas al interior de la compañía diciendo que yo iba a acabar con la empresa que porque eso iba en contra del negocio que estaba vigente, hoy yo creo nadie tiene dudas en la compañía que esa era una línea correcta que había que trabajar en ella y EPSA se ha convertido en líder de ese tema.

A la innovación le dimos recursos, pero también le dimos a la gente la posibilidad de abrir su mente a las nuevas alternativas, porque EPSA siendo una organización tan exitosa era reacia a mirar cosas distintas, cuando uno es exitoso no cree que haya cosas distintas a lo que uno tiene. Me siento muy orgulloso que al final la gente entendió que estamos en la línea correcta y que la más beneficiada será EPSA. En innovación hubo unos logros importantes y se están gestando unos negocios que en el futuro le darán una gran estabilidad a EPSA.

ENTREVISTADOR: ¿A qué atribuye el éxito de EPSA como organización?

ENTREVISTADO: En primer lugar EPSA es una organización que tiene un excelente talento humano, comprometidos, conocedores del negocio, estudiosos, yo destaco ese aspecto en EPSA porque usted revisa las hojas de vida y el que menos tiene, tiene uno o dos posgrados, en los cuales la empresa los ha apoyado y es lo que ha permitido que en EPSA, pese a que la rotación de personal es muy baja, lo cual no siempre es bueno porque no llegan ideas nuevas, sea una empresa de avanzada, líder, con eficiencia en los niveles operativos en los que somos líderes a nivel nacional.

En segundo lugar, a pesar que en el inicio encontré cierto recelo, es una empresa abierta a los cambios. Tercero que en EPSA en 20 años ha tenido cuatro o cinco dueños estratégicos y orientadores del negocio, aprendió a manejar esos distintos enfoques de negocio sin descuidar el core, la esencia de la compañía que era la eficiencia y la cobertura en el servicio de energía en el Valle.

Considero que la gente, la motivación del personal, el interés de la gente por ser cada día mejor desde lo personal y profesional, todo esto con el respaldo de los accionistas para que EPSA pueda estar actualizada permanentemente en las nuevas tecnologías.

ENTREVISTADOR: ¿Cuál fue el legado que dejaron los inversionistas mayoritarios? En este caso el grupo CELSIA.

ENTREVISTADO: Yo creo que el primer legado de los socios es decir que llegaron al Valle del Cauca y a EPSA para quedarse, porque lo han demostrado y han dicho que quieren crecer con esta organización, eso lo demuestra el respaldo a las inversiones que se han realizado. El segundo legado es que han querido invertir con la compañía, no sólo de CELSIA sino de los anteriores inversionistas, ya que la compañía ha realizado en cuatro años una inversión cercana al billón de pesos, eso es demasiado dinero, pero los accionistas respaldaron la administración y las recomendaciones de la junta directiva, con el apoyo de los empleados, para garantizar que esas inversiones se hicieran.

Esas inversiones se realizaron porque los socios vieron que EPSA estaba generando utilidad, dividendos, ese es el círculo virtuoso de un negocio y es que los accionistas respaldan a sus administradores y empleados, les brindan recursos, les deja innovar si el negocio les devuelve y EPSA tuvo esa característica, no bajas el nivel de dividendos en ninguno de los cuatro años, adicional se ha podido y se crece con utilidad. Eso es lo que las empresas necesitan, crecer con utilidad y que le quede plata para los accionistas, plata para responder a los acreedores financieros y plata para invertir. Esos tres elementos se han dado en EPSA de manera positiva en los últimos años.

ENTREVISTADOR: ¿Cuál fue el legado de su administración?

ENTREVISTADO: El legado más importante, y lo sentí en mi retiro, es el cambio de mentalidad de la gente, algunos muy amablemente me lo dijeron y escribieron que se logró llegar al corazón de mucha gente. Si un administrador no llega al corazón de sus colaboradores, no logra su apoyo y respaldo es complicado. Yo creo que llegamos al corazón y por eso la gente respaldó todos los proyectos que presentamos y hablo de todos los niveles de la organización desde el más alto hasta el más bajo. Haber recuperado la autoestima de los colaboradores de EPSA que se sentían un poco apabullados por los estilos de gestión administrativa anteriores, que no voy a juzgar. Entonces la gente recuperó la autoestima de saber que eran capaces, influyentes, que podían emprender nuevos proyectos y que podían aportar al desarrollo y crecimiento de la compañía.

ENTREVISTADOR: ¿Qué reformas administrativas, de estructura, de gestión del conocimiento se presentaron durante su gestión? ¿Por qué se presentaron?

ENTREVISTADO: Durante mi periodo las reformas administrativas fueron mínimas, más que reformas administrativas y de estructura, hicimos una reforma en la mentalidad de la organización y de la gente, particularmente le doy trascendencia al empoderamiento de las gerencias, a cada gerencia se le dio la oportunidad de aportar, de tomar decisiones, de ejecutar proyectos y de presentar propuestas, para mí ese fue el cambio más relevante.

El segundo, logramos que el conocimiento, que es muy grande y rico en EPSA, se comunicara más, que hubiera integración de las diversas áreas a través del comité de gerencia y grupos primarios, para que el conocimiento no quedara en cabeza de pocas personas. En ese aspecto aún falta mucho por hacer porque en EPSA aún existe mucho conocimiento que está en cabeza de los profesionales, comenzamos a estandarizar un sistema de gestión del conocimiento que espero le den un feliz término para garantizar que la experticia que hay en la organización no se vaya con el funcionario. EPSA tiene un riesgo en eso, porque en los próximos años se pensionan unas 200 personas y ahí hay mucho conocimiento acumulado, a ese trabajo se le debe dar continuidad para garantizar que la información va a quedar en la compañía y no se vaya con los funcionarios cuando se pensionen.

ENTREVISTADOR: ¿Cuál era su estilo de liderazgo y el de la organización durante su gestión?

ENTREVISTADO: Yo encontré una organización donde el estilo de dirección era jerárquico, donde se promovía el aislamiento entre las áreas y las personas tenían pocas oportunidades de aportar nuevas ideas, con un estilo de presión. Mi estilo de liderazgo siempre ha sido de puertas abiertas, creyendo en la gente brindándoles autonomía con responsabilidad, por supuesto con lineamientos de parte de la gerencia, ubicándolos cuando se salían del camino, pero dándoles espacio para que aportaran y que fueran los gestores del desarrollo de la compañía.

Tuvimos un cambio rápido y fácil porque encontré que había una necesidad de cambio en el estilo que venía, conmigo la gente encontró un desahogo en el estilo de mi gestión y por eso la gente se enfiló fácilmente. Encontraron que este estilo aportaba al desarrollo de las personas y se respaldaban las ideas de los colaboradores, eso me hizo fácil el trabajo porque la gente se sentía cohibida, con muchas ideas represadas, y eso abrió la puerta. En mi gerencia la gente aportaba sus ideas, tenían un respaldo. Fue un gran cambio en el estilo y se logró implementar.

ENTREVISTADOR: ¿Cómo fue la relación de su administración con los colectivos de EPSA?

ENTREVISTADO: Tengo que ser muy franco en este tema, EPSA tiene dos colectivos, pero hay un colectivo que aglutina la mayor cantidad de personas que es el pacto, donde tuvimos una relación franca, directa de mucho respeto, además se reconocieron los roles de ambos lados, el de la compañía hacía ellos y el de ellos hacia la administración, fue muy positivo el manejo de las relaciones.

El segundo colectivo, que son las personas que están en el tema del salario integral, si bien no hubo un relacionamiento como colectivo si existió un reconocimiento y se hizo un trabajo con ellos de brindarles unas posibilidades que funcionó muy bien y también hubo una buena receptividad.

Con el sindicato fue una relación al comienzo muy difícil porque eran unas personas agresivas, querían presionar de alguna manera decisiones de la administración. Desde mi experiencia siempre le he abierto las puertas a los sindicatos, lo único que logré con el sindicato fue que bajaran un poco el lenguaje que utilizaban, porque ellos se negaron, después de unas primeras reuniones que tuvimos, a volver a mi oficina, los invité en repetidas ocasiones pero no asistían.

Cuando me retiré los invité a despedirme, solicité que los invitaran para agradecerles, pero no quisieron ir, ellos se negaron en los dos últimos años a ir a mi oficina, no entiendo por qué, ellos argumentaban que fue por el manejo del último conflicto laboral que la compañía lo dilató, lo cual no es cierto, pero ellos estaban haciendo su rol y los entendí y respeté. El único logro que puedo decir que tengo con el sindicato es que al menos moderaron el lenguaje.

Igual no se presentaron situaciones graves, ellos eran personas muy centradas y rigurosas en su política sindicalista, pero muy comprometidos con el trabajo, por ejemplo en accidentes y aspectos de ese tipo, ellos estaban ahí pendientes, pero no fue una comunicación fluida por decisión de ellos. Considero que el tema de comunicación no se brindó por falta de argumentos, porque con base a mi experiencia con sindicatos, cuando me llegaban con temas yo era muy claro y contundente en mis aseveraciones, primero por un conocimiento de la información y segundo por el buen manejo de la compañía en las relaciones y la generosidad con sus colaboradores, el sindicato no encontraba mucho que reclamar, cuando se les daban argumentos sólidos lo único que hacían eran disgustarse, así que optaron por no volver.

ENTREVISTADOR: Relacione sus aportes a los cambios culturales de EPSA durante su administración.

ENTREVISTADO: Hubo un cambio cultural importante en temas que la gente reclamaba, que los jefes no saludaban, que eran aislados y no había integración con los colaboradores, yo creo que logramos con una política de puertas abiertas, de respeto por los compañeros, de saludar; eran temas muy simples, yo siempre he dicho que la administración es muy simple, trate bien a la gente, salude y sonría y verá que todo funciona bien, eso fue lo que hicimos y creo que ahí se hizo un gran aporte. Al final se hacían comentarios donde se decía que ya la gente saludaba y eso es un aspecto simple pero importante.

Considero que el otro tema es el reconocimiento al otro, las cosas positivas que hace y no tener una política restrictiva, sino una política de comunicar las gestiones negativas en privado y hacer reconocimiento a las cosas bien hechas, no apropiarse de los logros porque son de todos, así también pasa con los fracasos que entre todos hay que sacarlos adelante.

La administración es muy simple, es de detalles, y algo cierto es que nadie en la vida, por más basal izquierdo que sea, deja de conmovirse ante un buen trato, un reconocimiento y darle

oportunidad. El trato debe ser igual para todos, pero la oportunidad debe presentárseles de manera distinta porque su estilo es diferente a algunos los temas deben ser más documentados pero igual si usted le agradece y le da reconocimiento la persona se siente bien, puede que no lo exprese pero lo siente.

Cuando llegué les dije, señores todos somos iguales y compartimos el propósito de sacar la empresa adelante y cada uno dentro de su formación hace el aporte que le corresponde. Igual una compañía requiere de esa diversidad para funcionar. Entonces hay que reconocer lo que cada uno hace en su espacio y dar la posibilidad que desarrollen lo que cada uno hace mejor, dentro de sus competencias, también es importante tener la capacidad de ubicarlo en lo que es pues muchas veces uno se equivoca si a un estadista lo pone a manejar temas emocionales por ejemplo va a estar desubicado, mientras que si usted ubica a la persona y le hace reconocimiento potencia de manera positiva sus capacidades y apoya a los demás.

ENTREVISTADOR: ¿Cómo se manejó la remuneración de los empleados?

ENTREVISTADO: En EPSA ocurre una situación que encontramos, aún existe y no pudimos hacer algo al respecto, es el tema de la escala de remuneración, se estaba iniciando un trabajo con una compañía experta en el tema, porque la estructura salarial de EPSA no es una estructura clara, y se presta para reclamos, ahí tengo que hacer alusión a estilos de gestión anteriores.

En EPSA existe un concepto muy extraño que se llama la maleta, que crea una distorsión absoluta en la escala de salarios, entonces cualquier movimiento que usted haga por la forma como vendieron esa maleta, que podría tener algún sentido si la hubieran vendido de otra forma, pero la gente considera eso como un inamovible porque prácticamente le dicen usted llevará de por vida esa maleta y eso crea un gran desequilibrio en la estructura de salarios, cualquier movimiento sin la maleta hay un desfase en los salarios, ese es el primer problema en el tema de remuneración.

Hubo casos de gente que íbamos a promover, a cambiar de cargo, que les decíamos usted se gana 4 millones al mes más 1 millón de maleta para un total de 5 millones, lo vamos a pasar a que se gane 6 millones pero su maleta desaparece y la gente decía me da los 6 millones más la maleta, y pues esto no se podía y la gente renunciaba, lo cual era absurdo, porque se los vendieron como si hiciera parte del ADN del empleado de EPSA, pero retirar eso se demora para finalizar.

En el estudio de la compañía experta para definir una nueva escala de salarios, se les comunicó que el tema a solucionar era el de la maleta, que no le encontramos la salida.

No considero que un ingeniero por serlo deba ganar más que un administrador o viceversa, además hay otros conceptos contrarios a ese y es la gente de servicios, de soporte, que dicen que como no están en el negocio les pagan poquito. Hay formas técnicas para medir un cargo en su impacto, en el personal que manejan, en las responsabilidades que tienen, entre otros, que con medidas internacionales se llegan a unos niveles salariales o de puntos que definen el salario.

Cuando me retiré se habían definido las competencias técnicas en los niveles de los cargos gerenciales, iban a seguir bajando, no sé si va a hacer, a ver si se logra algún día vender la idea que la maleta tiene que desaparecer porque ese es un problema que tiene el sistema de remuneración en EPSA.

ENTREVISTADOR: ¿Cuáles fueron las políticas financieras durante su administración? Teniendo en cuenta que las decisiones financieras son más de la junta que de la administración.

ENTREVISTADO: Por supuesto, pero la administración presenta unas propuestas que se validan en la junta y los accionistas en la asamblea.

Algunas veces llegan las ideas de parte de los accionistas o de la junta directiva y uno las pule, pero hay otras que son de la administración y ellos las aceptan o no, y hay que hacer lo que ellos decidan pues son los dueños del negocio.

Ahí te quiero destacar dos cosas, un compromiso de parte de los accionistas y la junta directiva en el tema financiero de garantizar que la compañía iba a continuar invirtiendo mínimo un valor equivalente a la depreciación para el mantenimiento de los activos tanto de generación como de distribución, eso implica que EPSA tiene que invertir no en crecimiento sino en mantenimiento de los activos en una suma cercana a los 100 mil millones de pesos anuales entre generación y distribución; la junta me aprobó eso, que hacia adelante siempre se va a invertir en modernización de los activos alrededor de 100 mil millones de pesos anuales, es un tema importante, porque uno de los aspectos que encontramos es que se invertían en unas cosas pero en distribución se había invertido en arquitectura de red, aunque no en modernización de subestaciones o en las plantas de generación, etcétera.

El tema de expansión y crecimiento, que es más para decir aquí están mis activos, que además ahora con la nueva legislación es fundamental el régimen tarifario, que desconozco si ya lo definieron, porque eso obliga a hacer estas inversiones de mantenimiento de lo contrario las compañías van a disminuir sus ingresos.

El segundo tema que logré de la junta directiva es que no se distribuyera el 100% de las utilidades en dividendos porque no había posibilidades de inversión en crecimiento, a no ser que se hiciera emisión de bonos. La junta me aceptó como válido que hubiese una política de distribución de dividendos cercana al 80% de las utilidades no el 100%, para que ese 20% se dedicara a crecimiento. Con esto se garantizaba 100 mil millones de inversión en reposición y modernización de activos y 20 mil millones para crecimiento, como esto último era muy poco, entonces obligaba a endeudarse en emisión de bonos y eso es a lo que la compañía le está apuntando para el crecimiento en los próximos años.

ENTREVISTADOR: ¿Cuál fue la política de endeudamiento seleccionada por los inversionistas durante su administración? Hablamos de un 28% de nivel de endeudamiento.

ENTREVISTADO: Si, aunque eso no es una política seleccionada. La compañía quedó con una capacidad de inversión de 1.5 billones de pesos, sin que haya riesgos para la estabilidad de la empresa, ni de calificación. De hecho la calificadora de riesgos así lo valora, simplemente como no han habido proyectos adicionales importantes de inversión y con las depreciaciones y el tema de los dividendos se lograban esas inversiones sin mayor endeudamiento por eso se mantenía el nivel del 28%, pero la realidad es que hacia adelante el nivel de endeudamiento de la compañía debe aumentar si queremos crecer, si queremos hacer un proyecto que valga 1 billón de pesos.

La calificadora de riesgos, en la visita que nos hizo reciente, nos decía esta compañía tiene capacidad sin riesgos financieros, sin perder el grado triple A de invertir 1.5 billones de pesos y creo que eso ubicaría la compañía en un nivel de endeudamiento cercano a un 50% o 60% que sería muy normal, ya por encima del 60% es un riesgo pero la tranquilidad de la compañía es que existen unos ingresos fijos de distribución que me dan para atender la deuda, entonces no se está asumiendo riesgos. Por eso es tan importante el negocio de distribución dentro de la estructura financiera de EPSA.

ENTREVISTADOR: ¿Por qué EPSA ha sido calificada triple A en 17 años continuos?

ENTREVISTADO: Cuando estas calificadoras de riesgos van a calificar el riesgo de la compañía miran la estructura, la política de los accionistas, el código de buen gobierno, etcétera, pero fundamentalmente miran el tema financiero y ¿por qué llevamos 17 años así? Porque EPSA es una empresa muy sólida financieramente y el tener integración entre generación y distribución es una bendición. Esto se refleja este año 2015, los generadores están pasando muchos problemas, en cambio distribución ahí va, eso equilibra. Cuando me retiré iba por encima del presupuesto con relación al año anterior y con seguridad que va a continuar así porque la demanda de energía es mayor.

EPSA es una compañía sólida en su código de buen gobierno, en su estructura administrativa y financiera. La misma calificadora dice EPSA resiste un 1.5 billones más de deuda y no le pasa nada, continuaría con la calificación triple A, yo le auguro a EPSA más años de calificación triple A y eso es un gran potencial para crecer, CELSIA está comprometida con ese crecimiento.

ENTREVISTADOR: ¿Cuál fue el direccionamiento que usted brindó en los socioambiental?

ENTREVISTADO: Fue en primer lugar un compromiso con todos los temas ambientales, yo creo que esa es una responsabilidad que tenemos todos de un buen manejo de los recursos naturales; segundo fue un tema de relacionamiento con las comunidades.

Una empresa de generación y distribución de energía no puede ignorar a sus públicos de interés, yo estoy generando con agua que es un recurso natural, universal, además que estoy en un terreno impactando unas comunidades, estoy usando los terrenos de terceros para poner las torres para transportar mi energía de la cual devengo unos ingresos importantes, así que querer desconocer las comunidades y el impacto que los activos de la compañía tienen sobre las comunidades es un error.

Por eso planteamos que si EPSA deseaba ser sostenible, tenía que tener muy buenas relaciones con las comunidades, lo que hicimos fue dar recursos, estar atentos a escuchar las necesidades de las personas, retribuir en inversiones el uso de los recursos y reconocer en esos públicos de interés que son protagonistas del desarrollo y sostenibilidad de EPSA en el largo plazo, por eso su importancia.

Encontré un estilo de gestión un poco arrogante, las comunidades nos veían como colonizadores, el cual era un enfoque equivocado, por eso cambiamos el estilo y los resultados indudablemente se ven.

ENTREVISTADOR: ¿Usted por qué llegó a EPSA?

ENTREVISTADO: Yo soy una persona que ha tenido un recorrido por empresas importantes de diversos sectores a nivel gerencial, trabajé en el sector inmobiliario, confecciones, alimentos balanceados y textil con Fabricato. Me retiré de Fabricato y en ese entonces estaban en proceso de pensión del gerente de EPSA y me invitaron si quería venir a acompañar, ellos conocían mi recorrido y consideraban que yo tenía la actitud para la transformación que ellos deseaban hacer aquí. Me hicieron el ofrecimiento, asumí un riesgo grande viniéndome de Medellín para Cali a un sector que yo no conocía, yo había vivido en Cali pero no había trabajado en el sector, y acepté a EPSA porque yo iba a gerenciar, a administrar, además sabía que tenía muy buenos técnicos que sí conocían el sector que sabían mucho del negocio y desde el primer momento me iba a apoyar en ellos y esa era mi filosofía respetar el conocimiento técnico de la compañía, yo ahí no interferí. Rápidamente traté de entender el negocio, pero siempre respetaba al que sabía del tema. Entonces me hicieron el ofrecimiento, asumí el reto y pudimos terminar.

ENTREVISTADOR: ¿Cuál fue su política de relacionamiento con el público de interés?

ENTREVISTADO: Lo primero fue entender que cada público, cada stakeholder como dicen los técnicos, tiene unos intereses particulares y visiones distintas del papel que iba a jugar la empresa, había que entender que a cada público había que darle una respuesta individual concreta, diferente y que, sin violentar las posiciones de ellos, también tenía que buscar el que ellos hicieran un reconocimiento del valor de la compañía y de los intereses de la compañía y por eso había que respetar el interés de cada uno, pero también defender los intereses de la empresa. La dinámica fue entender que cada uno de los grupos estaba manejando cosas distintas y darles un poco de espacio.

ENTREVISTADOR: ¿Cuál fue el resultado más importante de su gestión en aspectos socioambientales?

ENTREVISTADO: Yo creo que fue normalizar las relaciones con las comunidades, uno de los resultados más importantes fue haber logrado terminar unas consultas previas como el tema del Bajo Anchicayá y el de la línea Calima - Bahía, creo que darle vía libre a esos proyectos y la consulta de Cucuana fue importante. Pero el más importante de todos fue que se abrió un relacionamiento con las comunidades, no fluidos, más bien sin prevención de lado y lado.

ENTREVISTADOR: ¿La inversión en estos aspectos creció?

ENTREVISTADO: Se logró porque hubo respuesta de la compañía, inversión social, pues yo llego a hablarles pero no les doy nada a cambio, la gente no abre las puertas. Esto se logró porque se invirtió en compensación por impactar las comunidades, entonces el crecimiento en la inversión fue alto, cuando yo llegué se invertía de 4 mil a 5 mil millones al año en la parte social y ambiental y cuando me retiré la inversión era cercana a los 30 mil millones, en cuatro años la cuadruplicamos. Eso abrió las puertas, de lo contrario es imposible, porque las comunidades tienen el imaginario que las compañías deben dar algo a cambio en ese relacionamiento.

ENTREVISTADOR: ¿Cuáles fueron las políticas que promovió para inversión y modernización de infraestructura durante su gestión?

ENTREVISTADO: Fundamentalmente dos enfoques, el primero fue garantizar que cada año hubiera una inversión en reposición de activos para mantenerlos como si fueran nuevos, al invertir mínimo la depreciación de cada año, ese es un tema básico de administración que muy pocos lo aplican, pero la depreciación lo que quiere decir es que los activos se van deteriorando y hay que actualizarlos, lo que se debe hacer es hacer una reserva, reponer esos equipos o modernizarlos. Lo primero fue eso, hacer unas inversiones donde se garantice que los activos van a estar siempre para garantizar los ingresos, porque si no invierto en los activos en el futuro me voy a quedar sin ingresos. Lo segundo fue abrir un poco la brecha de inversiones en distribución, cuando llegué a EPSA había un plan de crecimiento en generación no en distribución, logramos abrir, como le expliqué hace un rato, el negocio de distribución como algo muy importante para la organización.

El tercer punto fue creer en los técnicos, no soy técnico así que no podía recomendar una inversión, entonces los responsables de las inversiones eran los técnicos, lo que yo hacía era revisar la lógica de las propuestas que me presentaban y creer en ellos porque yo no era técnico. Y

ese punto me lo reconoció el área técnica, que recuperé la creencia en la gente de los sistemas técnicos, por eso las inversiones fueron exitosas porque había una responsabilidad en ello.

ENTREVISTADOR: ¿Cómo fueron los resultados operacionales durante su gestión?

ENTREVISTADO: Lo único que puedo decir es que los resultados operacionales de EPSA siguen siendo excepcionales, venían siendo muy buenos, cuando llegué EPSA tenía unos resultados operacionales excelentes, se mantuvieron y yo considero que con el personal que se tiene y con las inversiones que se están haciendo, los indicadores de EPSA nunca van a caer a corto plazo. Es muy difícil mejorarlo pues ya está en unos niveles óptimos, cuando tienes en distribución una disponibilidad del 99.8% llegar al 100% de optimización de disponibilidad es casi imposible. En pérdidas también hay un nivel óptimo lo que hay que hacer es que se mantenga, que no se deteriore. Cuando llegué habían unos resultados que no habían que mejorar porque eran muy buenos, el reto es mantenerlos, que no es fácil.

ENTREVISTADOR: ¿El proceso del Bajo Anchicayá cómo quedó?

ENTREVISTADO: El proceso del Bajo Anchicayá está en un tema de negociación con las comunidades, esa demanda está muy compleja, la compañía está en unos altibajos porque gana unos procesos y pierde otros, por ahora estamos perdiendo aunque hay un gran avance en el proceso de conciliación con las comunidades, creo que se va a lograr una conciliación. Cuando me retiré la demanda que tenía la compañía era por 160 mil millones de pesos y la conciliación iba en 90 mil millones pero las comunidades no habían aceptado todavía, desconozco cómo va el proceso en este momento, pero a la compañía le conviene conciliar con las comunidades.

ENTREVISTADOR: ¿Cómo se vivieron los atentados a la infraestructura eléctrica?

ENTREVISTADO: Lo primero es una profunda decepción y tristeza por el impacto a las comunidades más necesitadas por un atentado de esos, es un absurdo que lo lleva a uno a veces al desánimo y a decir qué sentido tiene continuar una lucha de estas en el país cuando al final los más perjudicados eran los más necesitados. Segundo, una desilusión enorme de los organismos del Estado y de la sociedad vallecaucana que al final dejaron a EPSA sólo, como los atentados en Alto y Bajo Tuluá o cuando tumbaban las torres, si una torre de esas afectara la ciudad de Cali, Medellín o Bogotá, con seguridad habría una gran movilización del gobierno central, pero como

afectaba a Buenaventura y comunidades con gente de un bajo perfil, nos dejaron muy solos, ese fue un tema que a mí me angustió, y tengo un ejemplo, en uno de esos atentados el presidente de la república iba a estar en Buenaventura y el día anterior a que él llegara tumbaron una torre, ese día me llamaron tres ministros diciéndome qué podemos hacer para que mañana Buenaventura tenga energía porque va el presidente, y les dije el tema no es que vaya el presidente nosotros ponemos la energía en el menor tiempo posible porque hay 480 mil personas que están perdiendo sus alimentos, sus ingresos, que están pasando trabajo; no puede ser que sólo se motiven porque iba el presidente, eso pasó y me dio mucha desilusión.

ENTREVISTADOR: Usted habló de la sociedad vallecaucana, ¿es decir los gremios?

ENTREVISTADO: Si, los gremios no se solidarizaron de una manera importante con EPSA cuando tuvimos los atentados, lo apoyaban a uno pero no como se esperaba.

ENTREVISTADOR: ¿La sociedad vallecaucana es distinta a la antioqueña?

ENTREVISTADO: Si, siento que en la sociedad vallecaucana no hay mucha solidaridad, sino que existe un tema de rivalidad, celos entre los distintos empresarios y cada uno defiende su pedacito y eso ha impactado un poco el desarrollo del Valle del Cauca. En el mismo tema político, que ojalá se corrija, porque la misma administración no ha sido muy positiva. Falta más solidaridad entre los mismos vallecaucanos y no lo digo sólo yo, sino los mismos vallecaucanos.

Los antioqueños tenemos fama de ser más cerrados, pero creo que hemos aprendido de las luchas y las dificultades a ser más abiertos y a estar más dispuestos a apoyar, hay más solidaridad en Antioquia indudablemente.

ENTREVISTADOR: Una pregunta de manera personal, ¿qué siente usted por Cali y por el Valle? Y la segunda, ¿qué lecciones le dejó la administración de EPSA?

ENTREVISTADO: Siento por Cali y por el Valle una gran gratitud, a mí me recibieron desde el primer día como si fuera un vallecaucano, un caleño, me trataron muy bien, me valoraron, me respetaron y me abrieron las puertas, yo nunca me sentí extraño aquí, me da mucha nostalgia no estar acá y en EPSA que me trataron muy bien.

De enseñanza me llevo que aprendí mucho de un sector que no conocía, hermoso, complejo, de grandes retos pero hermoso; aprendí la importancia de unas empresas, que así esté de por medio el tema económico de unos accionistas privados, tiene como objetivo prestarle un servicio a la comunidad; aprendí la importancia de la energía para comunidades aisladas que nunca la habían tenido y aprendí que cuando se quiere una empresa y la gente está integrada y motivada se tienen grandes éxitos.

Esto se evidencia en los logros que tuvimos en el 2014 de Great Place to Work, que eso motivó que la CIAT nos diera un reconocimiento, al igual que la CVC y ASOCODIS nos diera otro reconocimiento, todos esos aspectos ocurren cuando hay un equipo comprometido, muy bueno y muy capaz como el que tiene EPSA.