

# **BUENA** *Energía*

Electricaribe

**para el bienestar  
y desarrollo de  
la Región Caribe**

**PROCESO DE INTERVENCIÓN**

**INFORME · DE · GESTIÓN**

La **mejora**  
eléctrica de la  
Costa solo  
será **posible** con  
el **compromiso**  
de **todos**:  
Estado, Empresa  
y **Clientes**



# Electricaribe en retrospectiva

*Recibir energía eléctrica es tan vital como el agua, permite acceder a otros servicios que brindan bienestar, mueve la producción y el desarrollo de la sociedad.*

En la Costa Atlántica, Electricaribe no responde en muchos sectores con el desafío de prestar un servicio con la debida continuidad y calidad, razón suficiente para que el Gobierno Nacional haya tomado posesión y control de la Compañía.

Diecinueve meses han transcurrido desde esa trascendental decisión y es mi deber como representante legal de la Empresa dejar plasmadas las memorias de los principales temas que expresan los avances y dificultades en el camino por devolver la dignidad a los sectores más afectados y la calidad del servicio en toda el área de influencia.

Las crisis, después del caos, tienden a llamar a la unidad y congrega a buscar los puntos comunes de las iniciativas, desde el entendimiento de las circunstancias que generan el problema hasta aclararnos por qué en realidad todos somos parte de la solución y cómo debemos contribuir a la misma.

Las instituciones estatales en casos como la recuperación del buen servicio de energía en la Costa juegan un papel muy importante puesto que la revisión de estructuras normativas, regulatorias y ayudas económicas han sido fundamentales en esta labor. Esos aportes son los que van construyendo la solución estructural y deben recibirse como pilares capaces de trascender los periodos de los gobiernos.

Por supuesto, usuarios, autoridades territoriales, veedores, gremios, acreedores, proveedores, accionistas, pensionados, trabajadores y autoridades de control hacen parte esencial de un todo. Verlo así, permite con facilidad despejar los inconvenientes que nos impiden el progreso en un ambiente de confianza y entendimiento.

Lograr la continuidad del servicio desde la toma de posesión en medio de una profunda crisis económica de la Empresa, con la infraestructura desgastada por la falta de inversiones no hubiera sido posible sin el compromiso de todo el recurso humano de la Empresa tanto directos como los de servicios integrales y proveedores, quienes han asumido con nosotros el riesgo de la incertidumbre y han decidido trabajar en condiciones adversas, pero al mismo tiempo gratificantes. A todos mi gratitud infinita en este periodo de aprendizaje y de construcción colectiva.

Es por todos conocido que la solución estructural requiere de grandes inversiones económicas y sobre esa necesidad existe hoy una propuesta de solución basada en estudios y análisis que ha contado con la revisión de expertos liderados por la Financiera de Desarrollo Nacional, soportados en la información de Electricaribe y en el conocimiento técnico, jurídico, financiero y tributario del equipo de la Compañía, propuesta que ha sido acogida por el Gobierno Nacional y que sin duda será el punto de partida para iniciar esta nueva fase hacia el camino de la solución.

***Muchas horas de entrega y dedicación, pero incansable ante ese inmenso reto que nos inspira para hacer del servicio de energía eléctrica del Caribe, orgullo de la Región.***

Los invito a conocer las acciones y resultados alcanzados durante este periodo de intervención.



**Javier Lastra Fuscaldo**  
Agente Interventor Electricaribe  
🐦 @JLastraFuscaldo



### Infraestructura



**645**  
Circuitos



**56.409**  
Kilómetros de red



**228**  
Subestaciones





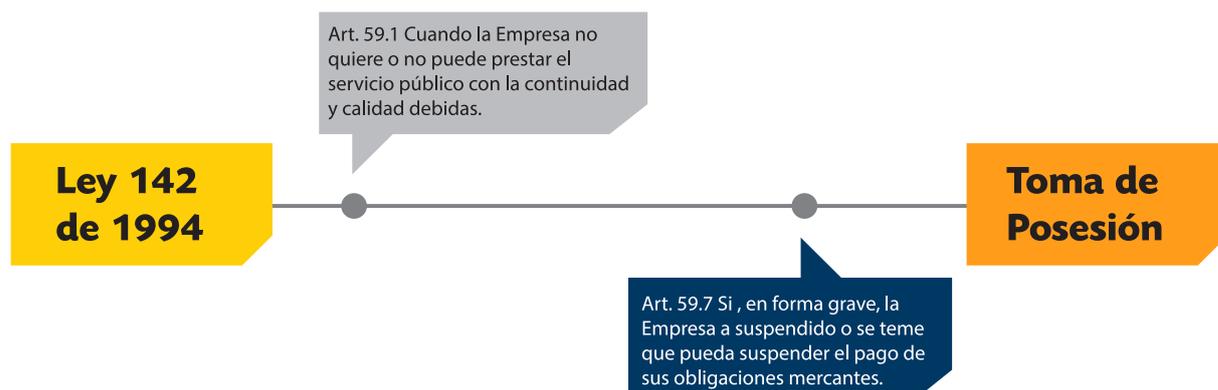
# Buena energía para el bienestar y desarrollo de la REGIÓN CARIBE

Electricaribe, es una empresa privada de servicios públicos domiciliarios, encargada de la distribución y comercialización de energía en la Costa Atlántica principalmente. Pertenece mayoritariamente al grupo Gas Natural Fenosa.

La primera mirada en retrospectiva, nos sitúa en las causas que originan la toma de posesión de Electricaribe, por parte de la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios.

En este sentido, dadas las circunstancias de un apagón inminente que afectaría a más de 10 millones de personas en la Costa Caribe, la medida de una Intervención no daba más espera. Esta decisión del Gobierno Nacional, se convirtió en una solución temporal, que permitió en primera instancia, suspender las deudas de Electricaribe por valor de \$2.4 billones, detener los 25 procesos que al momento de la intervención ordenarían racionamientos temporales por incumplimiento en los pagos a Generadores y al administrador del mercado de energía mayorista -XM-, así como congelar el pago de intereses por obligaciones financieras.

El proceso de intervención de Electricaribe inicia con la expedición de la Resolución No. SSPD – 20161000062785 del 14 de Noviembre de 2016, debidamente notificada a Electricaribe el día 15 del mismo mes y año, a través de la cual, la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios, SSPPD, ordenó la toma de posesión de bienes, haberes y negocios, con la finalidad de salvaguardar la prestación del servicio de energía a su cargo, puesto que se habían configurado las causales señaladas en los numerales 1 y 7 del artículo 59 de la Ley 142 de 1994, que aluden a las fallas en la prestación del servicio y la posibilidad de que se suspenda el pago de las obligaciones mercantiles.



En esta misma resolución se ordenó la separación del representante legal de la Empresa y la de los miembros de la Junta Directiva, con la finalidad de darle paso al Agente Especial, Javier Alonso Lastra Fuscaldo, quien ejerce la administración y representación legal de la Compañía, tal y como lo disponen las normas que regulan la materia. Así mismo, la labor de dirigir la operación técnica de la Compañía recayó en el ingeniero Edgardo Sojo.

Posteriormente, mediante la Resolución No. SSPD-20171000005985 del 14 de marzo de 2017, la misma Superintendencia dispuso que la toma de posesión de Electricaribe fuera con fines “liquidatorios – etapa de administración temporal”, con un proceso que está orientado a garantizar la prestación continua del servicio de energía en el área atendida por la Compañía, hasta tanto se decrete la liquidación.

Electricaribe, ha avanzado en un proceso de transformación durante este último año consolidando una nueva imagen e identidad que plasma claramente su misión: Buena energía para el bienestar y desarrollo de la Región Caribe.

Es en ese sentido, que en este informe de gestión, se realiza un recuento ejecutivo del proceso de Intervención, descrito en conjunto con el análisis de los resultados económicos de la Empresa entre 2016 y 2017, y el balance general de gestión. En paralelo se trabaja en la construcción de un esquema de solución estructural, coordinado por la FDN, el cual se encuentra en su fase de implementación.

# Estados Financieros 2016 – 2017

Electricaribe inicia su operación en 2017, con pérdidas después de impuestos por \$192,8 mil millones, registradas al cierre del 31 de diciembre de 2016 como resultado de sus Estados Financieros.

Ante tal escenario financiero, desde la toma de posesión de Electricaribe, esta administración asume dos retos fundamentales: el primero, estabilizar la Empresa para garantizar la continuidad del servicio y el segundo, dejar planteadas las bases para una solución estructural.

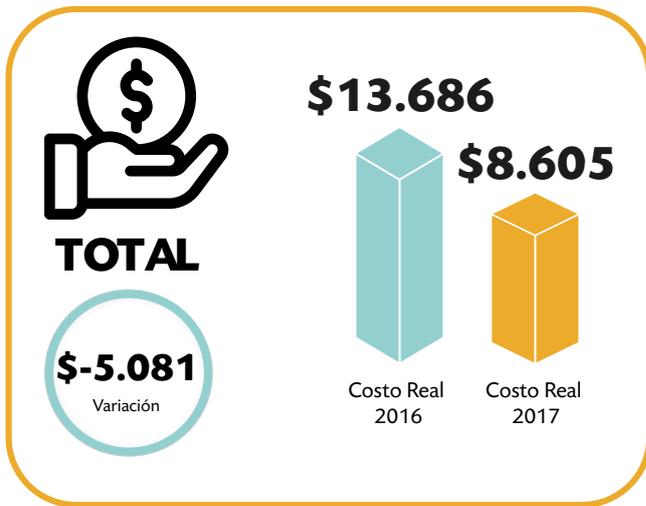
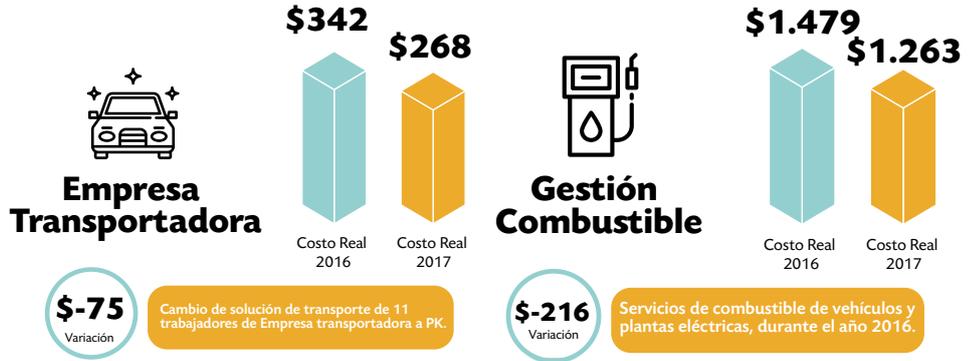
En desarrollo de estos objetivos se adoptó la decisión de continuar con el apoyo de gran parte del personal de la Empresa y contar así, con el capital intangible que representan los colaboradores de Electricaribe, que sin duda conocen la región, el negocio y las necesidades de sus clientes.



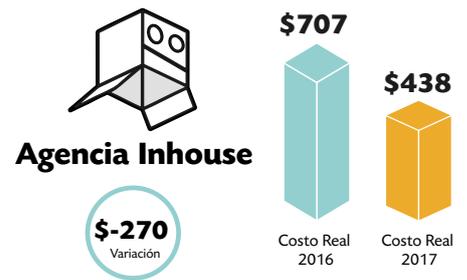
Con el concurso de los trabajadores se logró durante el 2017, una reducción de gastos de **-\$12.013 millones**, incrementando la eficiencia principalmente en procesos laborales y administrativos.

El 42,30% de estos ahorros se obtuvo con la implementación de una política de gastos inteligentes, que permitió una reducción en el gasto de **-\$5.081 millones**.

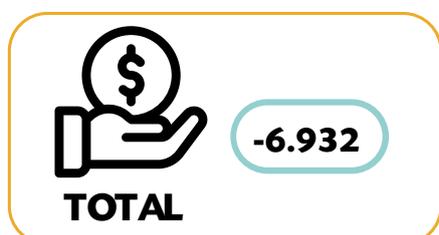
El 57,70% restante de los ahorros se presentó por el proceso de separación de los servicios prestados por las empresas del grupo Gas Natural Fenosa logrando para 2017 un ahorro por valor de **-\$6.932** y se espera para 2018 obtener un ahorro superior a los **\$7.400 millones**.



Cifras en millones de pesos.



Cifras en millones de pesos.



## Otros ahorros proyectados

En enero de 2017, luego de estudiar minuciosamente el modelo de trabajo del área de comunicaciones, se presenta el proyecto piloto de crear una Agencia Inhouse que cumpliera con las funciones de las empresas tercerizadas, teniendo así como premisa una comunicación más asertiva, cercana y a tiempo con nuestros clientes.

Es así como se da vía libre al piloto, logrando una optimización del gasto, con el modelo anterior hubiese representado un gasto adicional de \$4.216 millones.

En este sentido, surge la iniciativa de crear una agencia de publicidad InHouse para gestionar la imagen, las redes sociales y las campañas comerciales e institucionales de Electricaribe. Teniendo en cuenta que la estructura de comunicaciones anterior, disponía de 3 agencias para cubrir esas necesidades, cada una con un costo mensual que ascendía en promedio a \$20 millones de pesos, sin incluir producción y desarrollo de campañas masivas entre otras variantes.

Esta decisión permitió generar un ahorro promedio en el año de más de \$1.900 millones, destacando de esta iniciativa el nuevo eje de comunicaciones que forma parte de la nueva identidad de Electricaribe, involucrando a los diferentes grupos de interés: “**Súmate a la Buena Energía**”.



Con este nuevo concepto, se realizaron cambios en las comunicaciones, generando más contenido y entregándole al cliente información oportuna y de interés de acuerdo a cada público objetivo, logrando una comunicación más asertiva, cercana y oportuna con nuestros clientes.

Otro ahorro significativo, se obtuvo renegociando las pautas con los diferentes medios de comunicación y periodistas de los siete departamentos, alcanzando un ahorro de **\$2.136 millones** manteniendo la cobertura y el impacto en medios.



## Ingresos

Durante el 2017, los ingresos por actividades ordinarias de Electricaribe, fueron de **\$4,48 billones**, un 6,7% inferior al resultado en 2016.

Al respecto, es importante considerar que aunque los índices de cobro del servicio de energía de la Empresa mejoraron de manera significativa pasando de un acumulado de 82,94% en 2016 a un 84,02% en 2017, el monto por facturación de energía a los usuarios durante este último año fue inferior, lo que al final representó en valor absoluto un menor ingreso para el flujo de caja de Electricaribe, asociado al recaudo.

Los bajos ingresos por actividad impactaron en un menor margen en venta de energía frente al 2016, debido principalmente por la reducción del valor de los componentes del costo unitario de prestación del servicio.

En los estados financieros de 2017 además del efecto natural de la menor facturación las principales variaciones en el margen de venta de energía en 2017 se ven impactadas por las pérdidas estructurales y al cierre del año por el decalaje del costo unitario de la Tarifa.



Para la gestión de control de energía la Empresa realizó inversiones por \$26.275 millones e incurrió en gastos por \$59.690 millones.

De acuerdo a estudios estadísticos, por cada grado de aumento en la temperatura máxima se incrementa en 4,3 Gwh la compra de energía.

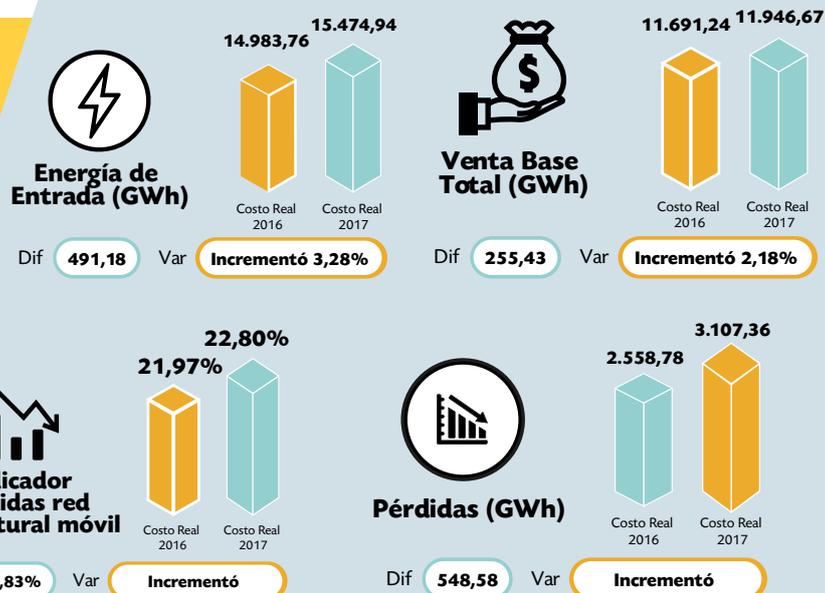
*Decalaje del Costo Unitario de la Tarifa, Es el efecto del valor de la compra de energía, que los clientes ven reflejado en la tarifa a través de su factura dos meses después.*

*Pérdidas Estructurales corresponden a la diferencia entre la energía de entrada y la venta base, es decir no incluye la energía asociada a las irregularidades.*

Los gastos de operación de Electricaribe durante el año 2017 fueron de \$1,2 billones de pesos aproximadamente.

**El aumento en las pérdidas estructurales de energía**, se ve impactado por un incremento sostenido en la compra de energía. Para el año 2017 con respecto al 2016 existe una variación de 3,28%, mientras que la venta sólo creció 2,18%.

Este incremento en el consumo de energía, en gran medida está asociado con las altas temperaturas registradas durante el año 2017 en la Región Caribe.



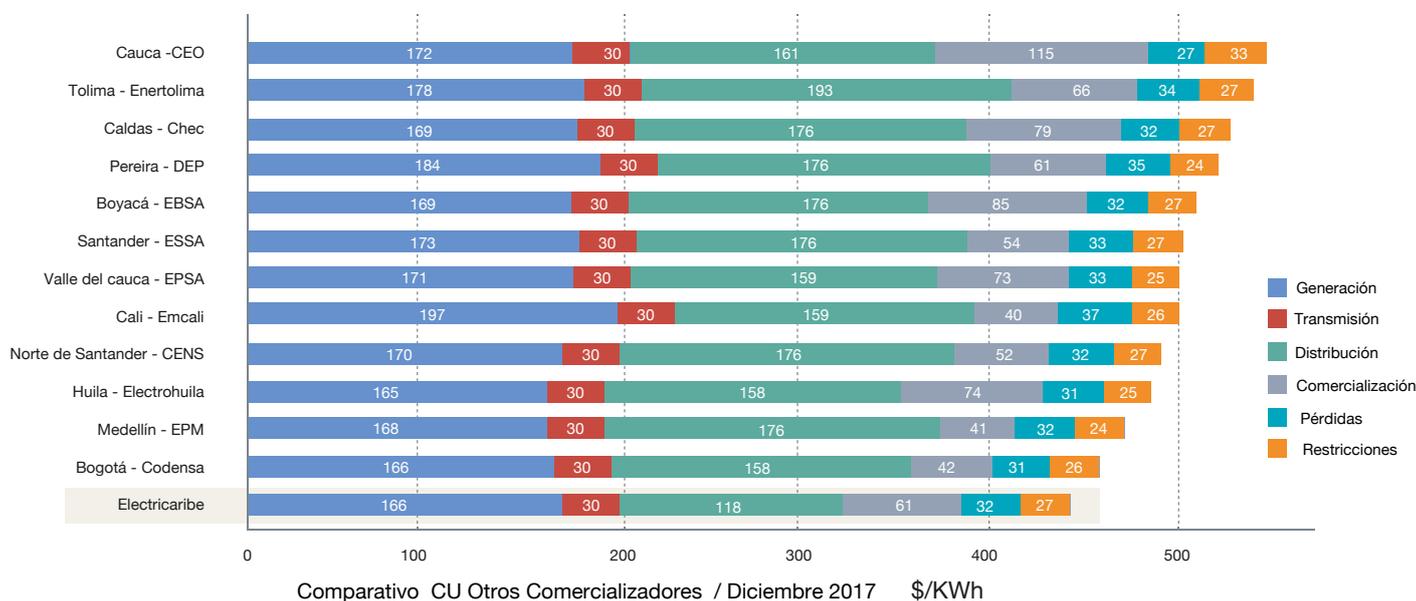
Como parte de la estrategia para contener la tendencia en aumento de los últimos años en el nivel de pérdidas de energía, no obstante las condiciones ambientales y del mercado, sumado al menor nivel de ingresos, se destacó en 2017 la inversión y gastos aprobados durante la intervención, para la gestión del control de energía, aumentando en un 15,45% con relación a 2016.

Estos recursos, necesarios además, para que Electricaribe pueda asegurar el mantenimiento en la calidad de la medida, dando cumplimiento entre otros, a los compromisos que establece la Resolución CREG 038 de 2014, para los sistemas de medición y sus componentes en relación con la exactitud, certificación de conformidad de producto, instalación, pruebas, calibración, operación, mantenimiento y protección del mismo.

Otro aspecto que impactó el resultado de la Compañía es el Decalaje del Costo Unitario de la Tarifa, que está relacionado con el valor de la compra de energía. Si bien la demanda en energía se incrementa, el valor de la venta disminuye debido a una reducción del Costo Unitario, CU, para la prestación del servicio, el cual se ve impactado por el componente de Generación, G, debido al comportamiento del precio en bolsa y composición de la compra de energía.

Durante el año 2017, el CU, de Electricaribe continuó siendo el más bajo del país, como producto, entre otras razones, de la gestión en la compra de energía.

El CU promedio del año 2017 (**\$413,5/kWh**) fue inferior al CU promedio del año 2016 (**\$434,1/kWh**).





En retrospectiva, otro aspecto significativo que impactó también en los ingresos, fue el efecto de la devolución de subsidios, Fondo de Energía Social - FOES, que al momento de la toma de posesión, la Empresa evaluaba las acciones a seguir.

Teniendo en cuenta que en agosto de 2016 el Tribunal Contencioso Administrativo de La Guajira, profirió sentencia en acción de la administración anterior iniciada por unos usuarios del Municipio de Maicao, decidiendo que la forma en que la Empresa venía aplicando el FOES desconocía la normatividad vigente, pues el FOES debía ser aplicado al consumo efectivamente facturado a los clientes (consumo individual) y no al consumo distribuido (es decir, al consumo de energía de las zonas especiales resultante del medidor comunitario pero no registrado en los medidores individuales).

Adicional al fallo del Tribunal Contencioso Administrativo de La Guajira, la Contraloría General de la República, CGR, llevó a cabo

los usuarios al percibir un menor valor de la energía, ya que este se destina a disminuir el valor del consumo individual y consumo distribuido.

una actuación especial de fiscalización durante el primer semestre de 2017, encontrando un hallazgo con incidencia fiscal alegando la incorrecta aplicación del FOES, dado que este era aplicado por la Empresa prioritariamente para compensar el consumo distribuido. El valor del hallazgo fue calculado en **\$78.517 millones** para las vigencias 2015 y 2016.

Con ocasión del concepto emitido por parte de la Contraloría General de la República, en el informe final del 10 de julio de 2017, esta administración en desarrollo del principio de confianza legítima, acogió la instrucción impartida de presentar un plan de mejoramiento para ajustar la aplicación de subsidios FOES.

Este fue presentado el 04 de agosto de 2017, y a partir de septiembre de 2017, fue modificado el sistema comercial de Electricaribe, para realizar el nuevo cálculo y liquidación de subsidios FOES, que beneficiaría a

A su vez, se solicitó a la Contraloría General de la República, una prórroga hasta el 30 de junio de 2018, para gestionar la devolución en su totalidad de los valores, por el ajuste en la liquidación de subsidios FOES a partir de la toma de posesión de Electricaribe y hasta el 31 de agosto de 2018, los cuales serán reconocidos por la administración actual de la Empresa.

Al cierre de 2017, Electricaribe recalcó la aplicación del FOES de acuerdo a la nueva metodología establecida para la vigencia de la intervención y determinó el valor para la devolución a los usuarios para el año 2017, equivalente a **\$22.370 millones**; esta devolución se inició el 16 de marzo de 2018, impactando a **598.035 usuarios** a lo largo de la Región Caribe.

# Flujo de Caja

Electricaribe inicia el 2017, con un déficit en el flujo de caja de **\$326 mil millones**. Con todo lo descrito anteriormente, garantizar la operación de la empresa y el cumplimiento de sus compromisos, han sido objetivos que requieren una sincronización de factores y resultados en diferentes ejes. Electricaribe, solo recibe el 45% de los ingresos que teóricamente le corresponden por tarifa, debido principalmente a las pérdidas no reconocidas por el índice de pérdidas de energía estructurales (el reconocimiento regulatorio actual es del 10%) y el índice de morosidad en el pago del servicio de energía.

La empresa desde el momento de la Intervención al cierre de 2017, recibió aproximadamente **\$5,05 billones**, sin embargo los pagos realizados fueron del orden de los \$5,01 billones, cerrando el 2017 con un saldo en caja de **\$64,8 mil millones**.

El primer efecto importante para equilibrar el flujo de caja, fue el alivio en el pago de intereses financieros que se obtuvo al momento de la toma de posesión de Electricaribe, que representó cerca de **\$149 mil millones**.

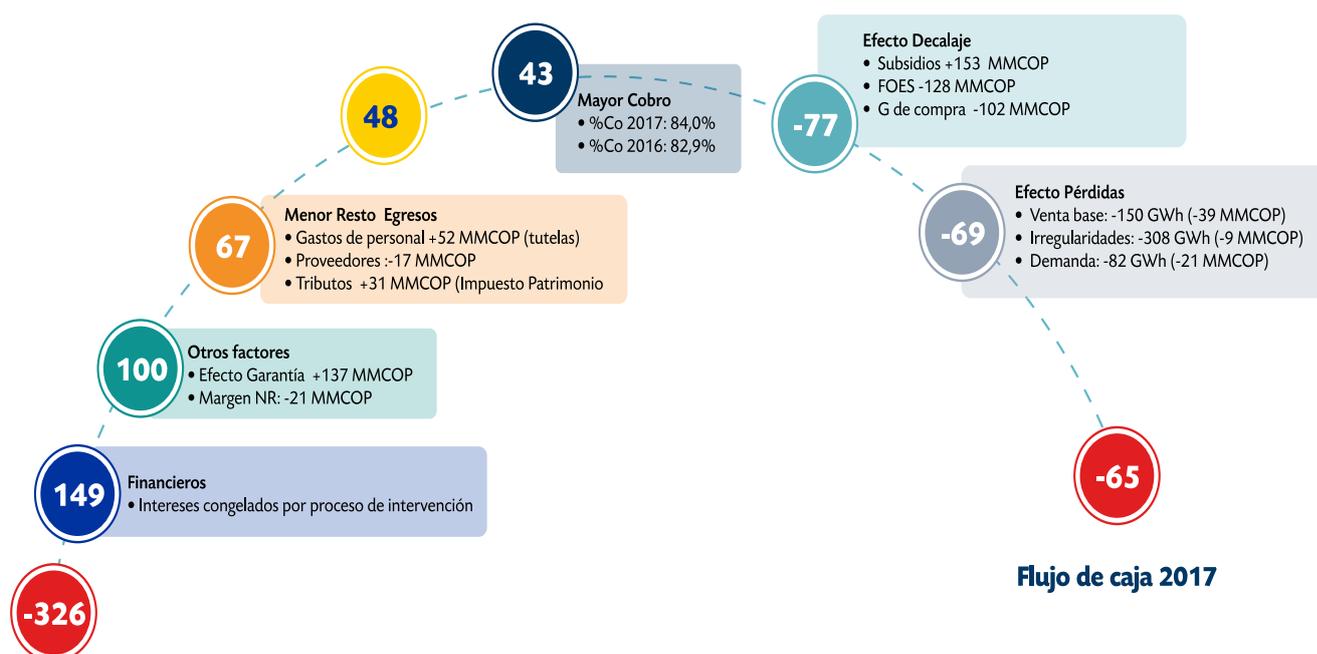
Otro aspecto importante fue la estrategia de otorgar garantías para la compra de energía a los generadores a través del apoyo de recursos del Fondo Empresarial, cuyo efecto presentó una disminución en el margen del mercado no regulado.

La Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios al cierre del 12 de junio de 2018 ha dispuesto recursos mediante la suscripción de 5 contratos de mutuo entre Electricaribe y el Fondo Empresarial por **\$114.317 millones**. De igual forma ha facilitado a Electricaribe alternativas de pago, a través de flexibilidad

en fechas y tasas de interés que reconocen el efecto de la inflación, condiciones que le han permitido a la empresa atender gran parte de sus obligaciones, principalmente con los generadores, cuando los recursos esperados por la operación no han estado disponibles.

**Las primeras proyecciones de caja para 2017, evidenciaron un faltante de liquidez casi equivalente al monto de inversiones por valor de \$294 mil millones.**

## Cifras en Miles de millones



Flujo de caja 2016



Favoreció de igual manera, la disminución en los egresos, en gran parte por el impacto positivo de ahorros inteligentes, optimización de procesos e impuestos, que representó \$67 mil millones.

Por otra parte, la mejora en los índices de cobro, aspecto sobre el que se profundizará más adelante, representó \$43 mil millones.

A su vez, y como se ha descrito en el capítulo de ingresos, el efecto del decalaje y pérdidas de energía impacta en aproximadamente -\$149 mil millones.

En este marco, Electricaribe recibió en el año 2017 recursos de subsidios FOES por valor de \$91.545 millones.



Resaltamos el compromiso del Gobierno Nacional para asegurar los recursos requeridos en esta etapa crítica para Electricaribe, con el objeto de estabilizar la operación y garantizar la continuidad del servicio. Es así como a través del CONPES N°3875 del 29 de noviembre de 2016 de \$320 mil millones, Electricaribe ha recibido \$ 122.500 millones, valor dispuesto como garantía para la compra de energía. Posteriormente, a través del CONPES N°3910 del 27 noviembre de 2017 de \$320 mil millones, la Empresa espera disponer de \$ 195 mil millones para constituir garantías y \$125 mil millones para inversiones prioritarias. Sin embargo la disponibilidad de estos recursos aún no se ha materializado, por lo que ha sido necesario incurrir en pagos anticipados a generadores al no contar con las garantías constituidas.

Por otra parte, la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios, apoyó en el despliegue de estrategias para una compra de energía eficiente, a través de la constitución de cuatro garantías por valor de \$222.500 millones, para respaldar las transacciones ante el administrador del mercado de energía mayorista -XM- y generadores.

Si bien los recursos se han aplicado como garantía, estos no resultan suficiente si se tiene en cuenta que los montos a garantizar son 2.5 veces el valor de las compras que son del orden de los \$300 mil millones. Esta exigencia obliga al pago anticipado de la energía con el consecuente impacto negativo en el flujo de caja de la Empresa.

## FOES



### Valor de los recursos entregados por el Ministerio

**\$224.893**



Costo Real 2016

**\$91.545**



Costo Real 2017

#### Consideraciones

En el año 2016 se recibieron \$83.104 correspondientes al año actual y \$141.879 de periodos anteriores.



### Valores causados en el período

**\$103.268**



Costo Real 2016

**\$97.701**



Costo Real 2017

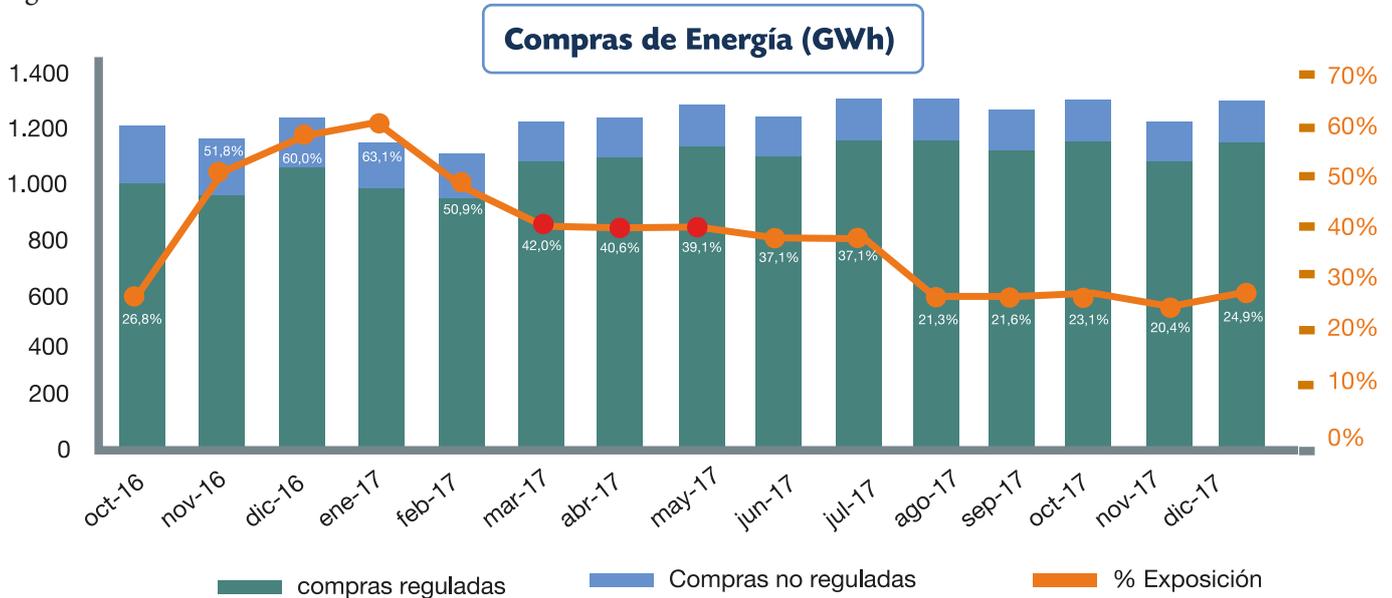
#### Consideraciones

La disminución se debe a la reducción del 5% con respecto al año anterior en la energía facturada objeto del beneficio.

**Cifras en millones de pesos.**

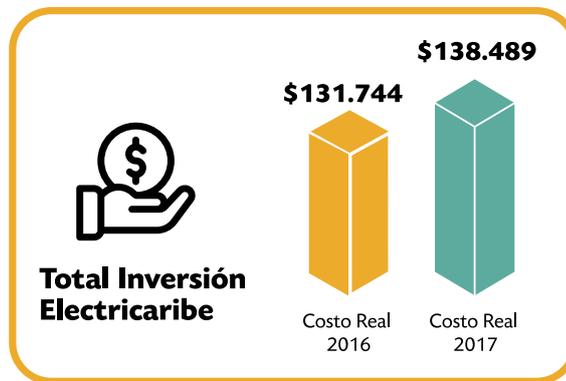
# Costos Operacionales

Los costos de prestación del servicio, se mantienen en 2017 con relación a 2016, en gran parte por las decisiones estructurales adoptadas respecto a la estrategia de compra de energía, pasando de un índice de exposición en bolsa en diciembre del año 2016 del 60,0% a un índice del 24,9% en el mismo mes del año 2017, se minimiza riesgos permitiendo un mayor margen de negociación en las ofertas para adjudicación de energía contratada con diferentes generadores.



Esta optimización en costos por compra de energía, ha permitido a su vez en materia de inversiones, que la Empresa haya incrementado en un 5,12% la inversión en el año 2017 con relación al año 2016.

Al 31 de diciembre de 2017 la Compañía realizó Inversiones (Capex) por \$138.489 millones lo que representa, \$17.706 millones más de lo efectuado en promedio en los últimos dos años por la administración anterior.



Cifras en millones de pesos



Dentro de las inversiones relevantes de este año se destaca, la ejecución del proyecto de separación en infraestructura de sistemas, acción importante en la que se debió incurrir al darse por terminados los contratos de servicios que prestaba el grupo Gas Natural Fenosa a Electricaribe; recursos para la mejora de la calidad del servicio en las redes eléctricas; los procesos para reducir las pérdidas tales como la concentración en la ejecución de las actividades de medida directa, centralizada y blindaje de red; los planes comerciales de Servicio al Cliente; obras civiles y mobiliarios.



## Gastos Operacionales

Las variaciones en el gasto operacional en 2017 se ven impactadas principalmente por operaciones no recurrentes:

Provisión litigios laborales  
**\$ 255.441**  
millones

Tutelas falladas pre toma  
**\$ 19.966**  
millones

Sanciones SSPD falladas  
**\$ 45.818**  
millones

Provisión deudores no comerciales  
**\$ 16.709**  
millones

Bajas de intangibles  
**\$ 10.693**  
millones

**Total:**  
**\$ 348.628**  
millones

Por otra parte los gastos operacionales al cierre del año 2017 de \$1,2 billones, se incrementan en 36,1% con relación al año 2016. Esta diferencia se debe principalmente a la depuración y ajustes en los componentes que inciden en el balance de los gastos operacionales.

Dentro del proceso de depuración y actualización contable se detectaron algunas situaciones particulares, que ameritaron realizar estudios especializados a través de expertos y avalados por el auditor. De esta revisión se concluyó la necesidad de efectuar cambios en los estimados en algunas cuentas contables y determinar provisiones adicionales con el objeto de actualizar sus saldos.

Este impacto en los gastos operacionales, se dio principalmente por la provisión de litigios laborales y sanciones falladas por la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios por procesos previos a la Intervención.

En cuanto a los Litigios Laborales, en el año 2017 la Compañía realizó cambios en el estimado de las provisiones laborales correspondiente a los procesos laborales retroactivos por valor de \$128.790 millones. El mayor valor contabilizado corresponde a procesos laborales que cursan en contra de la Compañía, entre los cuales se pudo detectar varias situaciones que a través de datos históricos y recurrentes conllevó a reevaluar

los criterios que se tiene para provisionar o no las contingencias laborales. Adicionalmente se realizaron cambios en el estimado de provisiones laborales correspondientes a derechos pensionales futuros por valor de \$126.651 millones.

Con relación a las **sanciones falladas por la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios**, se iniciaron 2.822 demandas de Nulidad y Restablecimiento del Derecho en contra de resoluciones sanciones emitidas por una cuantía de \$25.924 millones.

De igual forma, se elaboraron 437 escrituras públicas por silencio administrativo positivo de la Superperservicios, en desarrollo de los procedimientos administrativos sancionatorios, lo que representa un ahorro en sanciones por valor de \$1.500 millones.

Esta gestión ha requerido un apoyo de las partes para revisar en una mesa de trabajo conjunta, entre Electricaribe y la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios, los casos y casuísticas identificadas con el fin de conciliar los criterios y establecer a partir de allí los puntos de mejora.

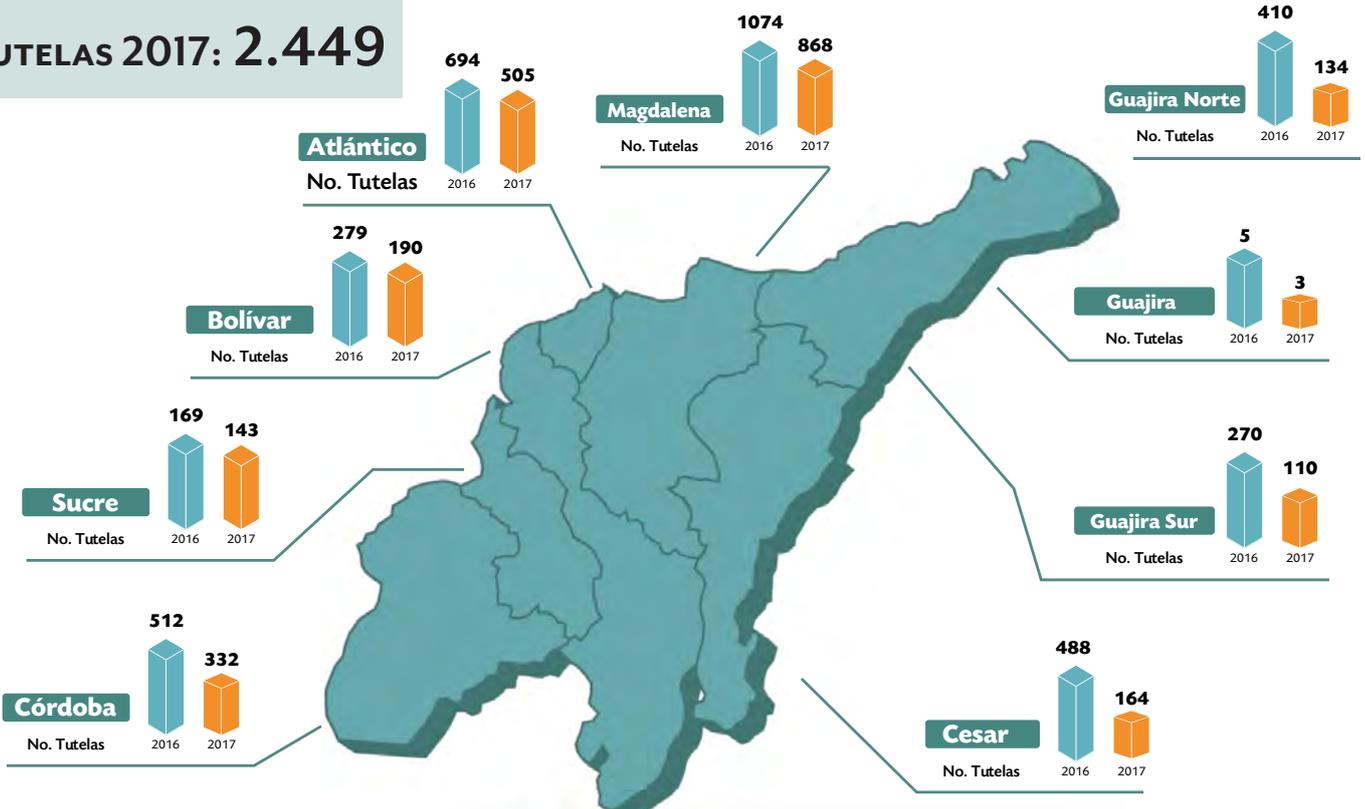
Respecto a las **tutelas falladas**, a pesar del impacto económico, es de resaltar que se logró la disminución del número de tutelas presentadas en contra de la Empresa respecto al indicador del año 2016 en 1.452 procesos.

Sin embargo es preocupante para Electricaribe, el hecho de recibir tutelas solicitando pagos de deudas adquiridas previas a la toma de posesión y más aún los fallos a favor omitiendo las disposiciones al respecto que cobijan a una Empresa intervenida. Los incidentes de desacatos iniciados contra el Agente Especial han sido desvirtuados en diferentes instancias judiciales con el principal argumento legal, de corresponder a deudas pre toma, no obstante estas se siguen presentando.

## Tutelas presentadas contra Electricaribe:

TUTELAS 2016: 3.901

TUTELAS 2017: 2.449





## Utilidad Operacional

Con una pérdida operacional de \$-643 mil millones de pesos al cierre de año 2017, Electricaribe, ha requerido estrategias de corto plazo y gestión de un equipo permanente que evalúa las alternativas que permiten disponer del flujo de caja requerido para cumplir con las responsabilidades que demanda la operación de esta Empresa.

Ha sido fundamental en este esquema, el apoyo por parte de los proveedores de bienes y servicios, quienes a pesar de la situación de incertidumbre por deudas suspendidas, así como los nuevos que se han sumado en esta alianza para superar la crisis, avanzan junto a la Empresa en este camino, con tolerancia y gran esfuerzo económico.

Es por esto que continuará siendo un compromiso y reto propio durante este proceso, y de todos y cada uno de los 1.452 colaboradores y más de 7.500 aliados comerciales que aportan a los resultados de Electricaribe, contribuir a alcanzar la visión de Electricaribe: **“Empresa sostenible y orgullo de la Región Caribe”**.

A continuación, se describen aspectos a resaltar de la gestión adelantada durante el 2017 con el objeto de mitigar un mayor impacto en los resultados económicos para este periodo.

### ¿Cómo se logró incrementar el recaudo?

El índice de cobro de 2017 fue de 84,02%, alcanzando una mejora con relación a 2016 de 1,08 puntos porcentuales, año en el que el resultado fue de 82,94%.

A lo largo del año 2017 se ejecutaron campañas especiales de cobro, cuyo objetivo primordial fue apalancar el cumplimiento de la meta de cobro en los segmentos de Mercado y Zonas Especiales, promoviendo la financiación como alternativa para normalizar la deuda e incentivar tanto el recaudo del mes como la sostenibilidad del pago mensual de las cuotas pactadas. Podemos mencionar entre ellas:

- La Formulita, vigente entre el 1 de Junio y el 31 de Julio, disponía de plazos flexibles, menores tasas de interés de financiación, los clientes determinaban el monto de su cuota mensual de acuerdo a su capacidad de pago.
- Llénate de regalos, vigente entre el 1 de Septiembre y el 6 de Octubre, permitió participar en un plan de premios e incentivos, por financiación y pagos de facturación en oficinas.
- Dile Adiós a la Mora, que para 2017 estuvo vigente entre el 15 de Noviembre y el 31 de Diciembre, ofrecía además, 0% de tasas de interés de financiación.

El logro conjunto de las campañas 2017 se puede resumir en \$ 97.907 millones de cartera financiada, a través de 116.128 convenios de pago, y \$ 19.525 millones de recaudo por cobro de cuotas iniciales, y facturas directas.

La Formulita	Lléname de Regalos	Dile adiós a la mora	Total
<b>Acuerdos</b> 67.912	<b>Acuerdos</b> 9.168	<b>Acuerdos</b> 39.048	<b>Acuerdos</b> 116.128
<b>Cartera Financiada</b> \$58.664	<b>Cartera Financiada</b> \$7.378	<b>Cartera Financiada</b> \$31.885	<b>Cartera Financiada</b> \$97.907
<b>Recaudo asociado</b> \$11.116	<b>Recaudo asociado</b> \$1.619	<b>Recaudo asociado</b> \$6.790	<b>Recaudo asociado</b> \$19.525
<b>Cuotas iniciales</b> \$9.612	<b>Cuotas iniciales</b> \$1.619	<b>Cuotas iniciales</b> \$6.561	<b>Cuotas iniciales</b> \$17.792
<b>Factura directa</b> \$1.504	<b>Factura directa</b> \$0	<b>Factura directa</b> \$229	<b>Factura directa</b> \$1.733

Cifras en millones de pesos.

A la estrategia anterior, se sumó un plan de optimización en la cobertura de gestión de Zonas Especiales, lo cual permitió el 0,29% de mejora en el cobro de este segmento.

Los pilotos puestos en marcha se pueden citar la implementación de corresponsales de cobro en localidades remotas, las cuales no reaccionan a la gestión de planes tradicionales, y el plan de Operativa Móvil Light, que evita el deterioro y mejora el índice de Cobro en localidades que alcanzan recaudos del 75% de la facturación mensual.

Dentro de las estrategias por tarifa, se realizaron micro-campañas de cobro como fueron Carnaval de Cobros, Campaña en Semana Santa, Piloto Comercial Industrial y Semana del Tendero, las cuales se acompañaron de medidas drásticas con usuarios morosos de tarifas Comercial e Industrial, mediante la suspensión del servicio.

A ellas podemos vincular la mejora de 1,35% y 3,79% en el cobro obtenido por parte de clientes Comerciales e Industriales respectivamente, sin demeritar el crecimiento del índice de cobro también presentado para los clientes de tarifas Oficial, Alumbrado Público y Residenciales 2, 3, 5 y 6 durante el año 2017.

Estas entre otras medidas, le facilitaron al Agente Especial, focalizar los dineros recaudados por su facturación mensual a la prestación del servicio de distribución y comercialización de energía a la operación de la Compañía, que aún con las interrupciones propias de una infraestructura con un importante rezago de inversiones, ha logrado que toda la Región Caribe no se haya apagado y hoy cuenta con el servicio de energía.



# ¿Cómo se contiene un mayor deterioro en los índices de pérdidas de energía?

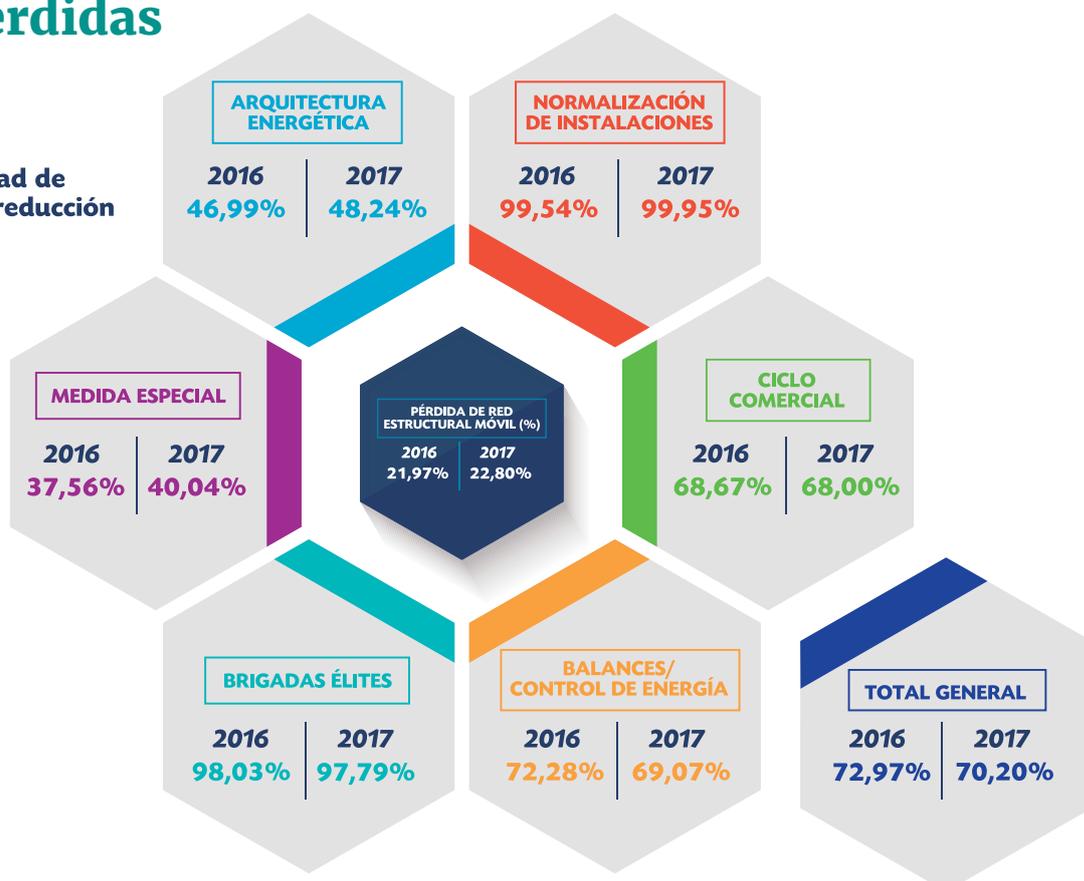
Conscientes que la solución estructural para disminuir las pérdidas de energía, requiere de una inversión significativa y que con la situación financiera de Electricaribe no era posible asegurar en las condiciones actuales de la operación, esta administración trazó su estrategia para 2017 y 2018, asignando la mayor parte de los recursos disponibles para inversión en infraestructura de red y las actividades de control de energía.

Este enfoque, ha permitido incrementar en este frente, la efectividad en las líneas de acción de arquitectura energética, normalización de instalaciones y medida especial.



## Principales índices de gestión de pérdidas

Porcentaje de efectividad de los planes de control y reducción de pérdidas (por plan)



**Arquitectura de Energía:** Con la ejecución de 14.172 acciones, orientadas a la Instalación y mantenimiento de macromedidores de control para monitoreo y balances de energía, así como el blindaje de la red y la tecnificación de la medida, para minimizar las conexiones ilegales a la red.

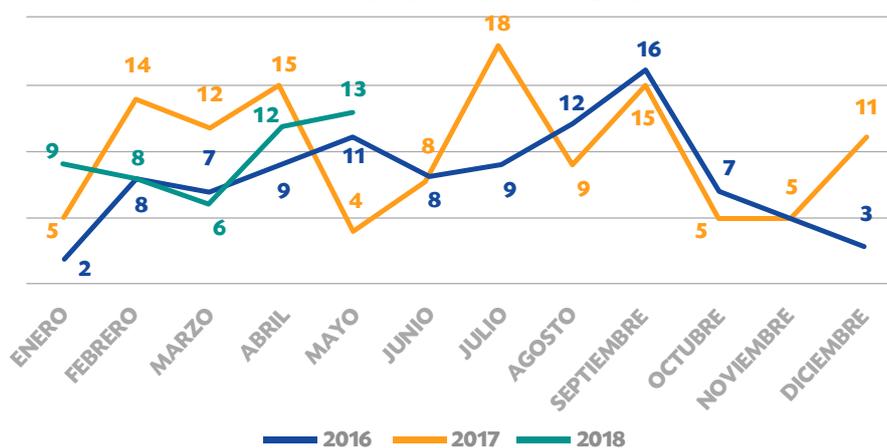
- **Normalización de instalaciones,** principalmente a través de recorridos de circuitos para lograr la vinculación de nuevos clientes a la Compañía, con la instalación de 29.824 nuevos medidores.
- **Ciclo comercial:** revisión y normalización de la medida a 56.599 suministros que presentaron anomalías de lectura garantizando una correcta facturación de sus consumos.
- **Balances y Control de energía:** se realizaron 296.273 acciones focalizadas evidenciadas a través de denuncias desde terreno o información de macromedidores de control.
- **Gestión especializada de Brigadas Élite** con el apoyo de los organismos de seguridad, se logró como resultado 3.804 intervenciones positivas en clientes de alto impacto.
- **Medida especial:** En los grandes consumidores se ejecutaron 7.242 acciones, en su mayoría de revisión y normalización, a fin de garantizar la venta de energía y la gestión oportuna de anomalías en la facturación.

Otro de los ejes, que han sido clave dentro de la estrategia, es el esquema de seguridad, en el que Electricaribe trabaja en conjunto con la comunidad y la Policía Nacional para ejemplarizar el rechazo a conductas ilícitas de manipulación a las redes eléctricas.

Estas acciones contribuyen de igual forma para judicializar a las personas que son capturadas cuando cometen hechos que atentan contra la infraestructura o la integridad de personal en terreno que apoya las diferentes actividades técnicas y comerciales en el territorio.

A su vez, para promover en las comunidades la cultura del uso eficiente de la energía y los efectos adversos de la manipulación ilegal de las instalaciones eléctricas. Así mismo se han reforzado estos mensajes en las comunicaciones y los programas de gestión social.

### Capturas por manipulación de redes y conexiones fraudulentas 2016 - 2018



# ¿Qué gestión resalta con relación a infraestructura en redes eléctricas para la Región Caribe?

En 2017 Electricaribe invirtió el 59% de sus recursos disponibles en la mejora de la calidad del servicio en las redes eléctricas, con un monto de \$81.379 millones, destacándose inversiones en la red de media, baja y alta tensión con el objetivo de mejorar eficientemente la infraestructura, para atender la demanda cada vez mayor de energía de los suministros.

Por otro lado, con el fin de controlar la energía se invirtieron \$ 25.712 millones, 18,57% del total de la inversión, encaminados a la tecnificación y blindaje de la medida, esto incluye procesos de control de energía como la concentración en la ejecución de las actividades de medida directa, centralizada y blindaje de red.



## Inversiones para la mejora de la Calidad del Servicio

- **Alta tensión:**
  - Adecuación Transformador Membrillal (ACUACAR).
  - Circuito Membrillal 5 en Bolívar
  - Ampliación Transformación Subestación Candelaria en Bolívar
  - Cordialidad 10 y Centro 11 en el departamento del Atlántico.
  - Ampliación Subestación Bosconia en Cesar
  - Montaje de protección diferencial 66 kV en la Subestación El Carmen en Bolívar.

- Proyecto de Reposición de la Línea 622 (Termocartagena – Bocagrande), tramos submarino y subterráneo en Bolívar, reconstrucción de 300 MVA en 15 transformadores de potencia, alargamiento de vida útil en 54 transformadores de potencia y el inicio proceso de adquisición de 162,5 MVA en 10 transformadores de potencia.

- **Media y baja tensión:**
  - 5 nuevos circuitos: Candelaria 1 y 2 en Bolívar.
  - Cordialidad 10 en Atlántico
  - Remolino 1 y 2 en Magdalena.
  - Trabajos de reposición (cambio de conductor, armado y postería) en circuitos como: Los Andes, Juan Mina 2, Auxiliar 1 y Salamanca, en el departamento del Atlántico.

Adicional a las inversiones con recursos propios adelantadas en 2017, es relevante el avance que se logró en un trabajo conjunto con el Ministerio de Minas y Energía, en los Proyectos de Normalización de Redes –PRONE- y Proyectos de Electrificación Rural y Confiabilidad del Servicio –FAER-.

# Proyectos

## -PRONE- Normalización de Redes

Se cuenta con 74 proyectos de Normalización de Redes con el fin de mejorar la infraestructura eléctrica, y beneficiar 27.048 familias. En 2017, se realizaron diseños de proyectos para gestionar financiamiento de obras de normalización de redes, cuyo valor estimado es de \$85.568 millones, sin embargo durante el año no hubo Convocatoria PRONE ni asignación de recursos por parte del Ministerio de Minas y Energía, por lo que estos proyectos serán presentados en la Convocatoria PRONE 2018.

## -FAER- Electrificación Rural y Confiability del Servicio

Se diseñaron y radicaron Proyectos de Electrificación Rural y Confiability del Servicio para incrementar y mejorar la Expansión y Cobertura de Electricaribe, beneficiando a 93.459 familias. Además se diseñaron y presentaron ante la UPME, en calidad de ente revisor de los proyectos FAER, 17 proyectos durante el año 2017, los cuales se encuentran en proceso de revisión para posterior aprobación y adjudicación de recursos.

### Ejecución de Obras



PRONE 009-2011	87,30%	97,54%	100%
PRONE FAER 2012	73,00%	98,55%	100%
PRONE FAER 2013	64,69%	99,13%	100%
PRONE 2014	74,08%	91,03%	100%





## ¿Qué aspectos impactaron en la mejora de la percepción de los clientes sobre Electricaribe durante 2017?

Para acercarse cada vez más a las necesidades de sus clientes, Electricaribe realizó inversiones en nuevas tecnologías y optimización de procesos, lo que ha permitido agilizar sus trámites y disminuir los tiempos de respuesta.

Bajo esta premisa se logró para el 2017 aumentar el porcentaje de resolución en primer contacto pasando con relación al 2016 de 32% a 36% de efectividad a nivel Empresa y del 56% al 60% en el canal presencial. También se disminuyó el plazo medio de resolución de las reclamaciones.

Cabe destacar que la atención de escritos en 2017 logró una disminución significativa tanto en el volumen de solicitudes recibidas como en el tiempo de respuesta con relación a 2016.

Otra iniciativa que ha mejorado la interacción con los clientes son las herramientas digitales como la aplicación para celulares Mienergiapp, que le permite al usuario, entre otras funcionalidades, conocer los mantenimientos programados, reportar daños y pagar su factura de manera fácil y rápida. Así mismo, el cliente puede interponer PQR'S a través de la web con un formulario amigable y acceder a este beneficio desde los

centros de atención que cuentan con rincones virtuales y la orientación de un agente comercial que se encuentra a su disposición.

Esas dos últimas iniciativas contribuyen al compromiso de proteger el Medio Ambiente, disminuyendo el uso de papel y a su vez beneficiando a los clientes a través de la disminución del tiempo de espera en los centros presenciales.



Indicadores de gestión – Cierre 2017



Por otra parte, en aras de implementar mecanismos de trabajo continuo, que permitieran articular una mejor atención a los clientes y la mejora del servicio para las comunidades, se hizo extensiva la estrategia integral “Súmate a la Buena Energía” la cual estuvo encaminada a contar la situación actual de la Compañía y el horizonte hacia una anhelada solución estructural para la crisis energética que vive la Región. Se selló el compromiso entre la comunidad y Electricaribe, con la firma en Santa Marta del Pacto a la Buena Energía, con la participación de más de 350 líderes de los siete departamentos de la Región Caribe.

*El 29 de agosto de 2017, se firmó el "Pacto a la Buena Energía" en la ciudad de Santa Marta, con más de 350 líderes de la Región.*



**¿Qué es el Pacto de Buena Energía?**

Es un acuerdo entre Electricaribe y la comunidad en el que ambas partes se comprometen a adoptar una actitud conciliadora ante adversidades alrededor del servicio eléctrico.

**Participamos activamente por una relación armoniosa**

En este ejercicio, el ciudadano trabaja de la mano de la empresa en la construcción de nuevas soluciones para mejorar el servicio de energía que actualmente recibe.

De la misma manera, participa activamente en iniciativas pedagógicas que se desarrollan en la búsqueda de que todos los actores entiendan la situación actual de la empresa a través de un lenguaje sencillo y cargado de buena energía.

**Apostamos por la suma de esfuerzos**

Electricaribe se ha propuesto mejorar los canales de atención para tener una relación más cercana promoviendo un trato siempre amable con sus usuarios y comunidades.

Dentro de los compromisos de Electricaribe esta garantizar los instrumentos para garantizar la continuidad del servicio y responder, en el menor tiempo posible bajo las circunstancias actuales de la empresa, los requerimientos de sus usuarios.

Hoy, se le suma un enfoque adicional: procurar acciones sociales adicionales para promover la convivencia y crear condiciones de bienestar en los barrios.

**Objetivos del Pacto de Buena Energía**

Contribuir a la construcción de una relación armónica y recíproca entre usuarios y la empresa, bajo un trato cordial y pacífico ante la presencia de conflictos. De la misma manera, crear corresponsabilidad frente a los problemas que puedan presentarse en el suministro eléctrico.

- 1** Participar, fomentar e involucrar a la comunidad en actividades que busquen la mejora del servicio.
- 2** Canalizar las inquietudes a través de los canales de atención que Electricaribe pone a disposición.
- 3** Fortalecer, en las comunidades, valores como la tolerancia y el respeto, así como el rechazo del uso de la violencia frente a situaciones de inconformidad con temas relacionados al servicio de energía.
- 4** Proteger elementos e infraestructura energética que son vitales para la prestación del servicio de energía en la Costa Caribe (postes, redes, subestaciones, oficinas de atención, entre otros).
- 5** Dar un trato digno y respetuoso a los trabajadores de Electricaribe, permitiéndoles realizar las acciones necesarias para que nuestros barrios reciban la atención necesaria ante las fallas de energía que se presenten.
- 6** Identificar las causas del problema así como sus responsables y buscar soluciones conjuntas entre la comunidad, instituciones y entidades involucradas.
- 7** Asumir este compromiso con motivación, pasión y alegría en aras de romper las barreras de la intolerancia.
- 8** Ser portavoz y protagonista de la buena energía en mi barrio y comunidad.

Construyamos juntos la Buena Energía que la Costa necesita para su progreso, desarrollo y la mejora continua que garantiza un futuro mejor para nuestra gente caribe.

En aras de promover una cultura del uso responsable de la energía, se crea Superelectric, el superhéroe que representa la esperanza de mejorar el servicio y la buena energía en la Costa Caribe.

Superelectric enseña a todos los clientes sobre el uso responsable de la energía y aparece en los momentos de riesgo y derroche del servicio. Es el guardián y embajador de la energía positiva y la buena voluntad de todos los que trabajan en Electricaribe.

Así mismo, con el objetivo de devolver a las comunidades la confianza en la Empresa, así como contribuir con el desarrollo socioeconómico de la Región, promoviendo igualdad de oportunidades e inclusión a través del emprendimiento social y aumento del potencial humano, nace el programa Prospero Social, enfocado en cuatro líneas estratégicas: Barrios Productivos, Mejor Energía, Aprender de Energía y Deporte y Medio Ambiente.

A través de estos proyectos, Electricaribe se integra activamente en el desarrollo social de las comunidades que gestiona y de esa manera trabaja en crear una relación de cercanía y confianza con cada ciudadano.

Dentro de los programas se identifica la importancia del trabajo con los niños, porque es a través de ellos que se pueden generar cambios sostenibles que permitan una verdadera mejora a largo plazo en todo lo referente a la prestación del servicio y del consumo de la energía eléctrica.

En 2017, esta estrategia fundamentada en priorizar el relacionamiento con las comunidades, tuvo un impacto importante en la mejora de los incidentes de orden público y a su



## ¿Cómo ser un Superelectric?

Si tú y yo trabajamos de la mano podrás disfrutar de la buena energía que siempre has querido.

Cuando permites a las brigadas hacer su trabajo, reportas daños, pagas la luz, incluso, cuando comprendes que la empresa se puede equivocar y te escucha para encontrar soluciones, eres un héroe.

- UTILIZO LOS CANALES DE ATENCIÓN
- ENSEÑO A MI FAMILIA A AHORRAR
- DENUNCIO A LOS QUE MANIPULAN LA RED
- PERMITO A LAS BRIGADAS HACER SU TRABAJO
- PAGO A TIEMPO MI FACTURA
- ENCUENTRO SOLUCIONES
- CONSUMO LA ENERGÍA CON RESPONSABILIDAD
- PROTEJO LAS REDES Y LOS TRANSFORMADORES

vez contribuyó a la efectividad en la operativa de diferentes procesos como el cobro y control de energía.

Durante el año se presentaron 1.193 incidentes de seguridad. Por primera vez en la tendencia del índice, se observa una disminución, que con relación al 2016 fue del 17%.

La efectividad de este nuevo enfoque, orientado al cliente y a nuestra comunidad, se ve reflejada en los resultados de encuestas regionales como la de Barranquilla cómo vamos, en la que de manera histórica la percepción del cliente sobre Electricaribe marcó una tendencia negativa por más de 10 años. Gratamente en 2017 la satisfacción del servicio de energía mejoró 7 puntos porcentuales pasando en 2017 con relación a 2016 del 36% al 43% y a su vez disminuye 5 puntos porcentuales la percepción negativa pasando del 45% al 40%.

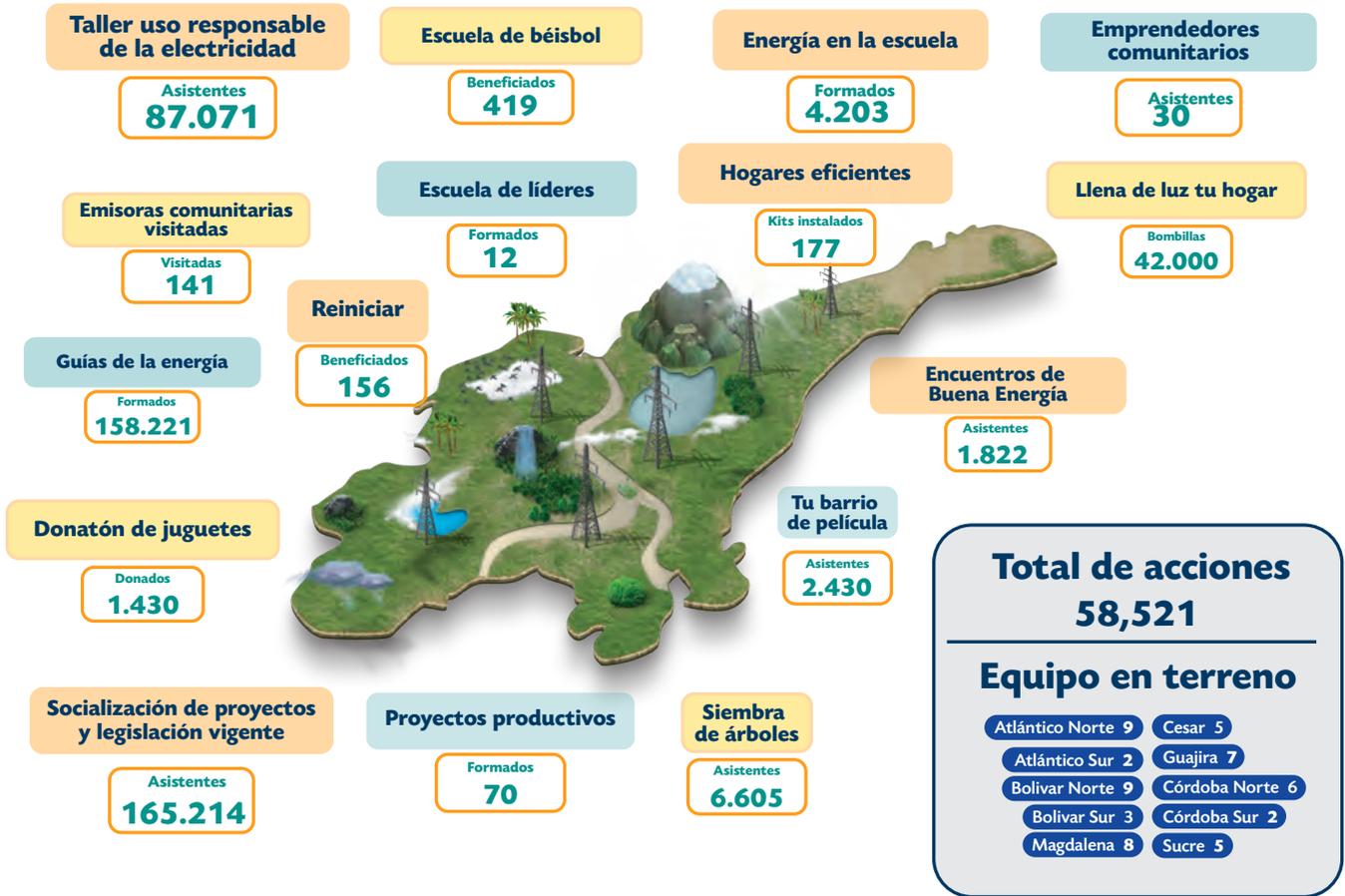
Satisfacción con el servicio de energía eléctrica



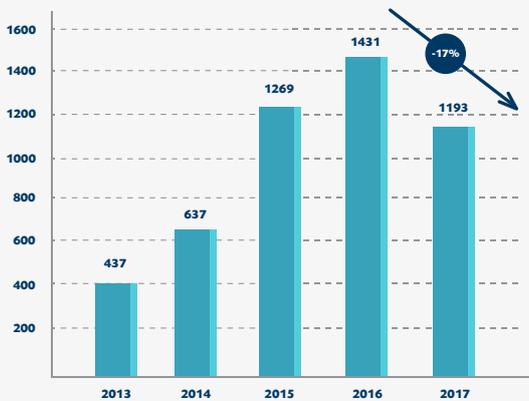
Fuente:  
Encuesta de percepción ciudadana 2017

BARRANQUILLA  
**cómovamos**  
Monitoreo a la calidad de vida urbana.

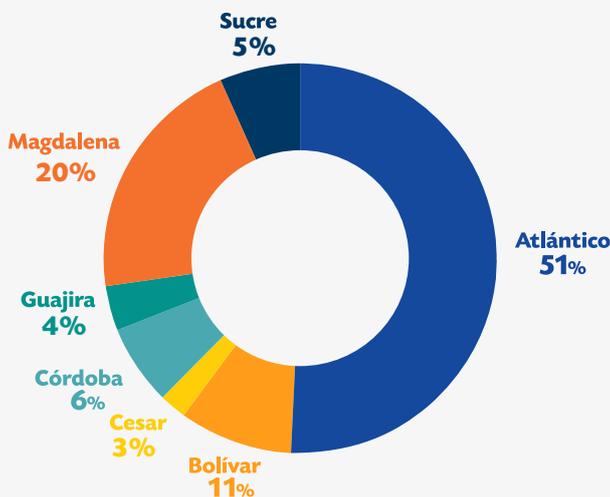
10  
AÑOS



**Evolución Incidentes de Seguridad**



**Incidentes por departamento**



# En la estrategia definida por la Intervención y ante la incertidumbre que generó, ¿Cómo se ha logrado motivar el recurso humano de Electricaribe?

La clave de los resultados de gestión de la Empresa ha sido apoyarse en el Recurso Humano de Electricaribe, que han mantenido su compromiso y sentido de pertenencia, convirtiéndose en parte del cambio, la mejora y solución de la Compañía.

Las acciones han estado enfocadas en mantener una comunicación asertiva y fluida a través de nuevos canales internos de comunicación y campañas novedosas como **"Sumate a ser Orgullo de la Región"**, con la que se impactó a más de 4.000 personas entre empleados directos y terceros, fortaleciendo el sentimiento de esperanza y valentía que los motiva e inspira a seguir en el empeño de darlo todo por la Empresa y continuar trabajando con optimismo y alegría para sacarla adelante.

Otras de las acciones para empoderar a los colaboradores, estuvieron encaminadas en el reconocimiento del talento humano resaltando la experiencia y conocimiento. En 2017 se exaltó la labor de 463 empleados que cumplieron quinquenios (5-10-15-20-35-40 años), invitándolos a seguir sumándose para convertir a Electricaribe en la Empresa orgullo de la Región.

Por otra parte, el 2017 fue un año de transición para consolidar el nuevo modelo organizativo. Con ocasión de la separación administrativa y financiera de Gas Natural Fenosa, además de lograr independencia en la in-

fraestructura tecnológica, se hace necesario materializar la terminación de ocho contratos de servicios en procesos críticos para Electricaribe y asumir directamente la operativa. Lo anterior conllevó a realizar cambios en cuanto a la estructura organizativa y sus procedimientos,

dentro de los que se destaca el impacto en los procesos Financieros, de Servicio al cliente, Auditoría, Compliance y Control Interno, Recursos Humanos, Cobros, Energía Social y Gerencias Territoriales.

Este trabajo fue el preámbulo para que en el 2018, se consolidara el modelo organizativo, la definición de los valores que representan la cultura organizacional de Electricaribe y su Plan Estratégico fundamentado en seis pilares en materia de Finanzas, Clientes y Mercado, Eficiencia, Capital Humano y Sostenibilidad.

Sumado al compromiso del recurso humano de Electricaribe representado en la actitud, conocimiento y voluntad de servicio de todos los colaboradores, estos cambios permitieron focalizar y priorizar los objetivos estratégicos propuestos para el 2018.

## Nuevos canales de comunicación interna



**WhatsappECA:** mensajes instantáneos que permiten enviar información casi en tiempo real.

**Periodicidad: Diario**  
**No. de mensajes: 160**



**Flash Informativos:** Video Click con noticia relevantes del negocio.

**Periodicidad: Semanal**  
**No. de videos: 28**



**Entérate con Chechi:** Programa de TV interna que permite conocer de primera mano información relevante.

**Periodicidad: Mensual**  
**No. de programas: 21 programas**



# Balance General

## 2016 - 2017 Resultados financieros 2017

A pesar de todos los esfuerzos, logros y avances en la estrategia desplegada a partir del momento de la toma de posesión, Electricaribe cierra sus estados financieros 2017 con una pérdida de **\$ 519,354 millones**, que se incrementa con relación al 2016 en un 169,3%

### Balance General Electricaribe



### Activos

La variación de los activos presenta una disminución no significativa del 2%, esto por el efecto combinado: i) Vinculados dada la fusión con Energía Social \$83.035 millones; ii) Activos fijos e intangibles \$42.515 millones; iii) Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar \$216.793 y iv) Disponibles y operaciones cobertura \$4.402 millones. Por último tenemos un incremento en los impuestos diferidos de \$251.128 millones dado por el incremento en diferencias temporarias fiscales.

Al 31 de diciembre de 2017 la Compañía realizó inversiones por \$138.489 millones lo que representa, \$17.700 millones más de lo efectuado en los últimos dos años por la administración anterior. Esta circunstancia es la razón del resultado de los indicadores de calidad y pérdidas de energía, los cuales sin embargo al finalizar el año 2017 disminuyeron la tendencia que traían antes de la intervención.

### Pasivos

El incremento de los pasivos con respecto al año anterior fue del 16% debido en mayor proporción a: i) Incremento en obligaciones laborales por \$215.151 millones, originado principalmente en actualización del pasivo pensional; ii) Incremento en procesos jurídicos por \$272.149 millones, principalmente por cambios en el estimado de procesos laborales; iii) Incremento en acreedores comerciales por \$154.782 millones, dado principalmente por aumento en compras de energía y proveedores de servicios; v) Incremento en obligaciones financieras por \$42.841 millones dado por préstamos de corto plazo recibidos del fondo empresarial, y v) Disminución de otras provisiones por \$92.159 millones dado principalmente por eliminación de la provisión de inversiones en Energía Social dado la fusión de esta empresa en el año 2017.

### Patrimonio

Al finalizar 2017, el patrimonio tuvo una disminución del 38% con relación al cierre de 2016, originado por el efecto neto del resultado negativo del ejercicio por valor de \$519.354 millones y por las variaciones en reservas. En cuanto a las reservas, al cierre del periodo diciembre de 2017, se registran en otros resultados integrales \$169.026 millones, originado principalmente en la actualización del cálculo actuarial, este valor es neto de impuesto diferido.



## Principales indicadores de actividad

### Rentabilidad

Los indicadores de rentabilidad de la Compañía muestran un deterioro en el año 2017 frente al año anterior debido principalmente a la combinación de dos factores: I) no controlables por la Compañía, originado en el comportamiento de decalaje de la tarifa, disminución de la demanda de energía por parte de los clientes y comportamiento de las pérdidas de energía. II) hechos económicos no reconocidos en años anteriores, tales como: provisiones para contingencias laborales, y ajuste por sanciones proferidas por la SSPD antes de la intervención; ajuste por concepto de tutelas pretoma efectivamente falladas correspondientes a procesos antes de la intervención.

### Rendimiento

Los indicadores de rendimiento se han visto afectados en el año 2017 debido a la disminución del EBITDA dado por los temas antes expuesto. El patrimonio de la Compañía disminuye por la pérdida del periodo y adicionalmente por el reconocimiento en el ORI de la actualización del pasivo pensional de la Compañía dado por cambios en hipótesis financiera y cambios en experiencia reportados en el cálculo actuarial.

### Liquidez

Este indicador se ha mantenido reflejando una buena estrategia de administración del flujo de caja de la Compañía.

### Endeudamiento

El incremento en el endeudamiento neto de la Compañía se debe principalmente al aumento del pasivo originado principalmente en compra de energía, bienes y servicios, obligaciones por pensiones dado por el incremento en el cálculo actuarial y aumento en contingencias laborales no reconocidas en periodos anteriores.

### Solvencia y cobertura

El resultado de estos indicadores se debe a las variaciones reflejadas en Pasivo Total y EBITDA, explicados anteriormente.

Indicador	2017	2016
<b>Rentabilidad</b>		
Margen operacional (%)	-14,33%	0,87%
Margen EBITDA (%)	8,46%	17,50%
<b>Rendimiento</b>		
Rendimiento del patrimonio (%)	-47,02%	-11,88%
Rendimiento del activo (%)	6,91%	15,07%
<b>Liquidez</b>		
Razón corriente (Veces)	0,54	0,63
<b>Endeudamiento</b>		
Nivel de endeudamiento (%)	79,89%	67,91%
<b>Solvencia y cobertura</b>		
EBITDA (millones de pesos colombianos)	\$ 379.651	\$ 842.197
Cobertura de EBITDA sobre gasto financiero (veces)	6,18	3,98
Deuda total / EBITDA (veces)	11,56	4,51

# Hasta tanto se consolide el proceso de los posibles interesados en invertir en la solución estructural, ¿Qué sucederá con la empresa Electricaribe y la prestación del servicio de energía en la Región Caribe?

En este ámbito, es muy importante resaltar el avance de esta administración al consolidar las bases de la nueva cultura organizacional de Electricaribe, estructurada en seis principios que identifican a cada uno de sus empleados: Integridad, Trabajo en equipo, Eficiencia, Seguridad, Pasión por el Servicio e Innovación.

Por otra parte, en materia de resultados, apalancados en la gestión de recuperación de cartera, se gestionarán nuevos esquemas financieros que permitan la obtención de recursos adicionales. Se vienen adelantando acercamientos con los bancos y la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios, para la estructuración de esquemas con el apoyo de la Financiera del Desarrollo Territorial S.A., Findeter, con el objeto de definir la estrategia de financiación por intermedio de bancas multilaterales extranjeras. Hasta el momento se han concretado con entidades oficiales interesadas en este esquema, 14 acuerdos de pago de deuda por \$2.683 millones.

A nivel general, para el año 2018 Electricaribe tenía contemplado realizar inversiones por valor de \$242.020 millones, de los cuales \$197,5 mil millones, corresponden a recursos del CONPES 3875 DE 2016. La Empresa se encuentra a la espera de recibir los recursos asignados en documentos CONPES y pendientes por materializar tanto para garantía como para inversiones.

De igual manera, la Empresa continuará en la búsqueda de inversionistas para acometer inversiones en el Sistema de Distribución Local –SDL–, en proyectos como: subestación Manzanillo en Bolívar, subestación Caracolí y Norte en Atlántico, subestación la Loma en Cesar y subestación Montería y Cereté en Córdoba.

Por otra parte, durante el año 2018 la Comisión de Regulación de Energía y Gas -CREG deberá expedir el marco para la implementación de la Infraestructura de Medición Avanzada (AMI por sus siglas en inglés) y la forma como esta inversión será remunerada. El AMI repercutirá en el manejo de pérdidas de la Empresa y la forma de gestionar la actividad de comercialización de energía eléctrica.

Adicionalmente, considerando que en la Ley de Presupuesto General de la Nación, PGN, para la vigencia 2018, se incluyeron recursos para subsidios eléctricos por un valor cercano a 1.830 billones pesos, la Empresa cuenta con el permanente compromiso del Ministerio de Minas y Energía en el giro mensual de las sumas presupuestadas para cubrir el déficit de subsidios de energía para los usuarios residenciales de estratos 1, 2 y 3. Al cierre de mayo de 2018, se han recibido por este concepto cerca de 300.590 Millones de pesos.

Disponiendo en oportunidad de todos los recursos previstos, Electricaribe podrá avanzar en el Plan de Inversiones requerido, que impactaría en la reducción de pérdidas estructurales y morosidad, para asegurar los beneficios esperados con la implementación de la nueva metodología de remuneración de distribución, esquema que incorpora la Resolución CREG 015 de enero de 2018.

## Medidas de mitigación del riesgo

Los créditos del Gobierno Nacional contemplados dentro del presupuesto de la intervención de Electricaribe, no han estado disponibles en los tiempos establecidos, situación que impacta negativamente el flujo de caja de la empresa, colocando en riesgo el cumplimiento de pagos a generadores de energía y proveedores.

Por lo anterior, ante la ausencia de las medidas de mitigación del riesgo, el fondo empresarial de la Superservicios ha dispuesto recursos, tanto para garantías como para pagos directos a generadores de energía que si bien solventan la liquidez de la empresa, no resultan suficientes.

Se requiere que los recursos asignados a través de los documentos CONPES estén disponibles de manera urgente para garantizar temporalmente la prestación del servicio hasta encontrar la solución empresarial.

## Con la premisa de asegurar la atención de la demanda de energía ¿Qué repercusiones generó para Electricaribe la crisis de Hidroituango?

La cantidad de energía adjudicada al generador EPM, estaba condicionada a la entrada en operación comercial de la Central Hidroeléctrica Ituango "Hidroituango"; una vez cumplida esa condición EPM entregaría 3.435 GWh-año a una tarifa promedio de 180,5 \$/kWh pesos de mayo de 2018.

La energía contratada asociada a la planta de generación Hidroituango, se definió bajo la modalidad de "Pague lo generado" a partir del 01 de septiembre del 2019. Es decir en la medida que Hidroituango empiece a operar la Empresa EPM estará en condiciones de asegurar la entrega de la energía requerida y hasta tanto Electricaribe no tendría ninguna obligación o plantearía incumplimientos, en el marco de dicho contrato.

No obstante dentro de las medidas de contingencia, para asegurar la cobertura de energía requerida en 2019, el pasado 25 de mayo se hizo el lanzamiento de la convocatoria No.3 del 2018 para la compra de energía durante el período 01 de Enero de 2019 al 31 de Diciembre de 2020. La energía solicitada es la requerida para alcanzar el 85% de la demanda estimada para el periodo indicado. Ante esta nueva convocatoria, la Agencia Especial manifestó en diferentes medios de comunicación la invitación a los agentes generadores del sistema eléctrico, para su participación con precios competitivos en la citada convocatoria de compras de energía .

Es importante considerar, que además de la oferta de Hidroituango, la Empresa ha gestionado a través de convocatorias a lo largo del periodo de intervención, la oferta de otros generadores para alcanzar la cobertura prevista y disminuir los índices de exposición a bolsa para la compra de energía.

A close-up photograph of a human hand, palm facing up, holding a standard incandescent lightbulb. The hand is positioned on the left side of the page, with the fingers gently gripping the base of the bulb. The background is plain white.

# Solución Estructural

Con el objeto de implementar la solución estructural, en el 2017 Electricaribe firmó un convenio con la Financiera de Desarrollo Nacional, FDN, para la definición, elaboración e implementación de la solución que garantizará la continuidad en la prestación del servicio público de energía en la Costa Caribe con los estándares de calidad dispuestos por la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios, SSPD.

La FDN, en su primera fase, realizó una valoración económica y financiera, en la que se determinaron las deudas y obligaciones que tiene la Empresa, para así establecer un diagnóstico, que permitiera tener un horizonte claro sobre el cual analizar las alternativas viables y poder recomendar la mejor opción para los diferentes grupos de interés que impacta Electricaribe.

Es así como el 29 de noviembre de 2017, emitió el primer concepto, con una serie de recomendaciones, dentro de las que se destaca la importancia de la actualización del marco regulatorio. La cual se materializó el 2 de febrero de 2018, en la publicación de la resolución definitiva con la nueva metodología de remuneración de actividad de distribución: “Resolución CREG 015 de 2018”.

A su vez el proceso contó con el concepto de la Empresa Mercados Energéticos, consultor técnico del plan de inversiones, que entregó a Electricaribe el 25 de abril de 2018, la versión final de dos informes: 1º. Concepto favorable sobre el Plan de Inversiones propuesto y 2º. Diagnóstico general de la empresa enmarcado en los objetivos de dicho plan.

Cabe mencionar que el conocimiento de la Empresa y el mercado, por parte de los profesionales que laboran en Electricaribe fue fundamental para establecer la línea base del proyecto, realizar el diagnóstico general y aportar experiencia para definir las bases de la solución estructural que busca mejorar la prestación del servicio de energía en la Región Caribe.

## Camino hacia la solución del servicio de energía eléctrica en el Caribe

### Convenio Electricaribe - FDN

El 9 de junio se suscribió con la Financiera de Desarrollo Nacional, un contrato de consultoría para la estructuración e implementación de la solución para la continuidad del servicio eléctrico en la Costa Atlántica.



- Se cuenta con una banca local → Agora
- Buffete de abogados → Brigard & Urrutia
- Banca internacional → MBA Lazard
- Se habilitó el Cuarto de Datos para acreedores

Otro de los ejes de trabajo de la FDN, estuvo orientado en proponer estrategias de negociación para Electricaribe y sus acreedores, brindar apoyo en su socialización e implementación. Ha sido responsable de la coordinación de la debida diligencia del vendedor y del diseño y manejo del cuarto de datos.

Es así, como el 30 de mayo de 2018, la FDN entregó el informe con las recomendaciones encaminadas a lograr la viabilidad de la Compañía y la propuesta de diseño y estructura de la transacción.



Posteriormente, el 12 de junio de 2018 el Presidente de la República, Juan Manuel Santos, se pronunció ante el País presentando los ejes relevantes, los resultados del informe final de la Financiera de Desarrollo Nacional, FDN, y su equipo de asesores:

1. El nuevo marco tarifario introducido por la Resolución CREG 015 de enero de 2018 tuvo un impacto positivo que permitirá remunerar las inversiones que se requieren para lograr una adecuada prestación del servicio en la región Caribe.
2. El informe recomienda mantener un sólo mercado y no dividir la compañía en sub-regiones pues esto no mejora los resultados financieros ni la prestación del servicio a los usuarios.
3. Para garantizar el mejoramiento y la continuidad de la prestación del servicio de energía a los habitantes de la región Caribe, y en línea con las recomendaciones del informe, a finales de julio se iniciará un proceso de mercado abierto, transparente y competitivo para buscar un inversionista estratégico, con capacidad financiera y experiencia técnica para gestionar adecuadamente el plan de transformación que requiere Electricaribe.

Así mismo el Presidente ratificó que mantendrá la operación de Electricaribe hasta que se materialice la solución estructural.

En este contexto, entretanto se adopte y ejecute la solución estructural, Electricaribe continuará trabajando, por mantener y mejorar el servicio; promover el compromiso de los clientes a pagar su factura y cuidar el consumo de energía; contando además con el empoderamiento de los empleados que realizan su gestión con optimismo y alegría para sacar adelante la Empresa, reiterando su compromiso en consolidar su visión:

**“Empresa sostenible, orgullo de la Región Caribe”.**

## Resultado Informe Final FDN

1

Actualización nuevo marco tarifario - Resolución CREG 015 de enero de 2018 (nueva metodología de remuneración de actividad de distribución).

2

Mantener un sólo mercado y no dividir la Compañía en sub-regiones.

3

Iniciar proceso de mercado abierto, transparente y competitivo para buscar un inversionista estratégico, con capacidad financiera y experiencia técnica



# Propiedad Intelectual

## Normas de propiedad intelectual y derechos de autor

La Empresa ha cumplido, en lo pertinente, con las normas vigentes sobre propiedad intelectual y derechos de autor. Situación jurídica de la sociedad

En atención a lo establecido en el artículo 47 de la Ley 222 de 1995 y la Ley 603 de 2000, en su Artículo 1º, las sociedades Electricaribe S.A., ESP y Energía Empresarial de la Costa S.A. ESP informan que las principales normas expedidas en el transcurso del período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2016 y 2017, que tienen un efecto directo en la Compañía, son las siguientes:

### a) Leyes:

1.- Ley No. 1778 del 2 de febrero de 2016, por la cual se dictan normas sobre la responsabilidad de las personas jurídicas por actos de corrupción transnacional y se dictan otras disposiciones en materia de lucha contra la corrupción.

2.- Ley 1801 del 29 de Julio de 2016, por medio de la cual se expide el Código Nacional de Policía y Convivencia.

3.- CONPES No. 3845 del 29 de noviembre de 2016, por medio del cual se le confiere concepto favorable a la Nación para otorgar garantía al Fondo Empresarial, creado por la Ley 812 de 2003, para contratar operaciones pasivas de crédito interno hasta por la suma de \$320.000 millones para la constitución de garantías en la compra de energía en el proceso de intervención de ELECTRICARIBE.

4.- Ley 1819 de 2016 del 29 de Diciembre, por medio de la cual se adopta una reforma tributaria estructural, se fortalecen los mecanismos para la lucha contra la evasión y la elusión fiscal, y se dictan otras disposiciones.

5.- Ley 1826 de 2017 – 12 de Enero, por medio de la cual se establece un procedimiento penal especial abreviado y se regula la figura del acusador privado”.

6.- Ley 1837 de 2017 – 30 de Junio, por la cual se efectúan unas modificaciones al presupuesto general de la nación para la vigencia fiscal de 2017; arts. 18, 19.

7.- CONPES 3910 del 20 de noviembre de 2017, por medio del cual se le confiere concepto favorable a la Nación para otorgar garantía al Fondo Empresarial para contratar operaciones de crédito interno hasta por la suma de \$320.000 millones para la constitución de garantías en la compra de energía e inversión en el proceso de intervención de ELECTRICARIBE.

8.-Ley No. 1873 del 20 de diciembre de 2017, por medio de la cual se decreta el presupuesto de rentas y recursos de capital y ley de apropiaciones para la vigencia fiscal del 10 de enero al 31 de diciembre de 2018, debido al ajuste presentado en el subsidio de energía.

### b) Decretos:

1. - Decreto 53 de 2016 - 15 de Enero, por el cual se reglamenta el artículo 99 de la ley 1769 de 2015 y se adiciona el decreto 1073 de 2015, único reglamentario del sector administrativo de minas y energía, en relación con recursos del fondo de energía social, FOES.

2. - Decreto 388 de 2016 - 07 de Marzo, por el cual se adiciona el decreto único reglamentario del sector administrativo de minas y energía, 1073 de 2015, con el fin de adoptar medidas tendientes a garantizar la prestación eficiente del servicio público domiciliario de energía eléctrica en circunstancias extraordinarias.

3. -Decreto 528 de 2016 - 02 de Abril , por el cual se crea y se organiza el Sistema Nacional de Acompañamiento Social e Infraestructura Social del Programa de Vivienda Gratuita y se dictan otras disposiciones; Art. 3o. Numeral. 6o.

4. - Decreto 1166 del 19 de julio de 2016, por medio del cual se adiciona el capítulo 12 al Título 3 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1069 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Justicia y del Derecho, relacionado con la presentación, tratamiento y radicación de las peticiones presentadas verbalmente.

5. - Decreto 1513 de 2016 - 19 de Septiembre, por el cual se modifica el decreto 1073 de 2015 en lo relacionado con lineamientos de política pública en materia de expansión de la cobertura del servicio de energía eléctrica.

6. - Decreto 1625 de 2016 - 11 de Octubre, por medio del cual se expide el decreto único reglamentario en materia tributaria; arts. 1.6.5.2.2, 1.6.5.2.3.

7. - Decreto 474 de 2016 - 26 de Octubre, por el cual se adiciona el decreto único reglamentario del sector administrativo de minas y energía, 1073 de 2015, en lo relacionado con medidas tendientes al uso racional y eficiente de la energía eléctrica respecto de la publicidad exterior visual.

8. - Decreto 2140 de 2016 de 22 de Diciembre, por el cual se reglamenta el artículo 211 de la ley 1753 de 2015 y se adiciona el decreto 1073 de 2015 "por medio del cual se expide el decreto único reglamentario del sector administrativo de minas y energía", en relación con el otorgamiento de subsidios con recursos del sistema general de regalías para financiar los costos de las redes internas y otros gastos asociados a la conexión al servicio de gas combustible por redes.

9. - Decreto 281 del 22 febrero de 2017, por el cual se adiciona el Decreto 1082 de 2015, con el fin de reglamentar los criterios y metodología para graduar y calcular las multas por parte de la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios, por infracciones relacionadas con el servicio de energía eléctrica”.

## Resoluciones

### MIN - MINAS -CREG:

Ley 1873 de 2017 - Presupuesto General de la Nación del año 2018. En la Ley a ser sancionada por el Presidente se definieron los recursos para cubrir parcialmente el déficit de subsidios, y además se establece que los usuarios de estrato 1 y 2 que sobrepasen un límite de consumo no recibirán la totalidad de los subsidios. Se espera conocer para la última semana de noviembre un proyecto de decreto que reglamente este último aspecto.

Resolución CREG 140 de 2017 - Propuesta para definir el precio marginal de escasez del Cargo por Confiabilidad, se hacen modificaciones a la Resolución CREG 071 de 2006 y a otras resoluciones. Con esta resolución se esperan incrementos en el precio de escasez. Aún no hay cálculos oficiales de cuánto será el incremento. El impacto de este cambio sólo lo asumirá la compañía para las compras en bolsa en periodos en que el precio de bolsa supere al precio de escasez, en el cual se pagará la energía a precio de escasez superior al calculado previo a la entrada de esta resolución. Las nuevas definiciones en las reglas para determinar el precio de escasez son: (i) precio de escasez de activación, valor máximo entre el precio de escasez y el precio marginal de escasez; (ii) precio de escasez ponderado, será el valor al cual se liquidaran las transacciones de compra y venta en la Bolsa, en las horas en que el precio de bolsa supere el precio de escasez de activación, y (iii) el precio marginal de escasez.

### Eventos posteriores

Las Empresas Electricaribe S.A., E.S.P. y Energía Empresarial de la Costa S.A., E.S.P. a la fecha de presentación del informe de actividades de la Compañía, correspondiente al período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2017, han operado de acuerdo al proceso de toma de posesión adelantado por la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios. Para el caso de Energía Empresarial de la Costa S.A., E.S.P. se informa la necesidad de proceder a su liquidación, dada la causal de disolución que se advierte en los estados financieros.



# Electricaribe

 **115**  
035 350-0444

 [www.electricaribe.co](http://www.electricaribe.co)

 [@ElectricaribeSA](https://twitter.com/ElectricaribeSA)

 [/ElectricaribeSA](https://facebook.com/ElectricaribeSA)

 [MiEnergíApp](#)