



222
HENRY
1977

SEAT
GREASE
INJECTOR

LEAK
POINT

GRAIN
VALVE

SEAT
GREASE
INJECTOR

SEAT
GREASE
INJECTOR



Dimensión económica

Accionistas	102
Clientes	108
Servicios	114
Suministro	118
Innovación	124

Estación Compresora Mariquita,
Tolima, de TGI

6.1 Creamos valor para nuestros accionistas



S&P Global Ratings y Fitch Ratings nos ratificaron y renovaron la calificación de riesgo en grado de inversión y perspectiva estable, y por quinto año consecutivo obtuvimos el reconocimiento IR (Investor Relations) de la Bolsa de Valores de Colombia por nuestro compromiso con la adecuada revelación de información.

En el Grupo y sus filiales trabajamos por generar valor a nuestros accionistas. Colaboradores de Trecca de Gerencia Financiera

(103-1) Construir confianza para nuestros accionistas, inversionistas nacionales y extranjeros, analistas, calificadoras de riesgo, entidades gubernamentales, bolsas de valores, entre otros, es uno de nuestros principales objetivos.

(103-2) Para ello mantenemos una gestión activa basada en nuestra política financiera en temas relacionados con el presupuesto, adecuado manejo de activos y pasivos, gestión de riesgos financieros de nuestras inversiones y cumplimiento de altos estándares de revelación de información a nuestros grupos de interés mediante comunicados de prensa, informes y presentaciones. Partimos de un plan financiero sólido que en 2018 nos permitió seguir consolidándonos como uno de los principales grupos empresariales del sector energético en Colombia y América Latina.



Nuestros logros como Grupo responden a nuestros objetivos estratégicos, que se focalizaron en maximizar dividendos de largo plazo, optimizar estructuras de capital y de deuda y hacer más eficiente la gestión financiera. En 2018 logramos los siguientes objetivos:

- Estructuramos el plan de cobertura financiera de tasas de interés, que aprobó la Junta Directiva por USD\$490 millones.
- Definimos y actualizamos el Plan Financiero Estrategia Corporativa 2018-2025, para el que tomamos como análisis el ebitda proporcional patrimonial del Grupo sobre sus filiales y subsidiarias para la medición interna de las metas.
- Mejoramos el perfil financiero y aumentamos la vida media del portafolio de pasivos mediante una operación de manejo de deuda suscribiendo un crédito sindicado externo con la banca internacional por USD\$749 millones a una tasa más favorable, con el fin de sustituir la deuda del Bono EEB 2021.
- El buen desempeño de los negocios, nos permitirá entregar a nuestros accionistas COP 1,1 billones, lo que representa un dividendo por acción de COP 130 para 2019.

(103-3) Nuestro propósito general en el Grupo Energía Bogotá es garantizar una adecuada gestión financiera y de riesgos mediante el seguimiento continuo de indicadores que nos permitan la creación de valor para nuestros accionistas.

Cada mes realizamos seguimiento presupuestal y de los cupos de contraparte, lo que nos permitió controlar los gastos gestionables y el acceso a fuentes de financiamiento. Además, calculamos los principales indicadores financieros sobre los cuales tanto los analistas como las calificadoras de riesgo monitorean al Grupo.

Mediante el contacto frecuente con nuestros grupos de interés establecimos canales de retroalimentación para evaluar el desempeño y el cumplimiento de las buenas prácticas

TGI realizó una exitosa emisión de bonos internacionales por USD\$750 millones, la cual fue sobredemandada 3,5 veces, lo que demuestra la confianza que tiene el mercado en nuestra compañía.

de mercado y, de esta manera, realizar mejoras y ajustes en pos de estandarizar procesos, reportes y atención a requerimientos.



Calificadoras de riesgo

Miden el desempeño y los resultados de la gestión cada año.



Analistas financieros

Emiten informes y reportes de cobertura sobre la compañía y el precio objetivo de la acción.



Bancos

Dan una perspectiva del Grupo para mantener los cupos de endeudamiento y dar respuesta a los requerimientos con los que tenemos actualmente líneas de crédito.



Inversionistas actuales y potenciales

Respuesta oportuna a sus requerimientos y relacionamiento proactivo.



Autoridades de supervisión

Cumplimiento de la reglamentación vigente (BVC, Superintendencia Financiera de Colombia, Deceval, Contraloría, entre otros).



Escanee este QR para ver las políticas corporativas que orientan la gestión financiera y de relacionamiento con inversionistas y accionistas.

Para conocer más detalles sobre los mecanismos, frecuencia de relacionamiento y asuntos relevantes para los grupos de interés, puede ver el capítulo “Modelo de valor compartido” y anexos.

Con la Mega trazada a 2025 buscaremos posicionarnos entre las cinco empresas de mayores utilidades del mercado colombiano, con un crecimiento interanual superior al 9% y con un ebitda superior a los COP\$8billones.

Para seguir consolidándonos y agregando valor a nuestros grupos de interés nos fijamos una meta (Mega 2018-2025), de tal manera que el Grupo Energía Bogotá esté entre las cinco empresas de mayores utilidades del mercado colombiano, con un crecimiento interanual superior al 9%, y sus compañías generen un ebitda superior a los \$8 billones, provenientes de sus operaciones en Latinoamérica

(103-2) Nuestras filiales también trabajaron en 2018 en la creación de valor para los accionistas como el fin último de nuestra labor, siempre soportado en los objetivos de nuestro mapa estratégico. Estos fueron los logros de nuestras filiales:

TGI

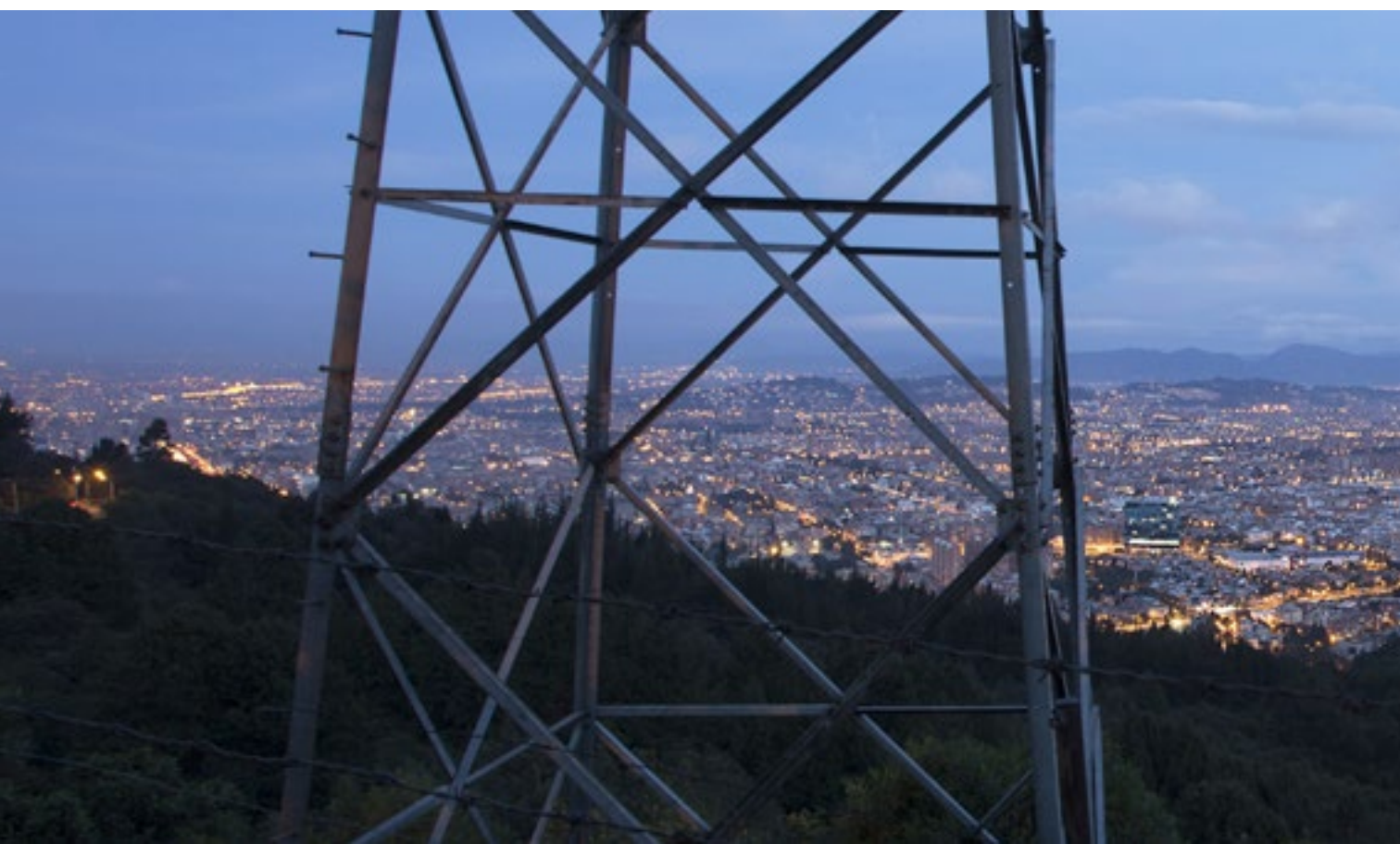
En 2018 realizamos de manera exitosa una emisión de bonos internacionales por USD\$750 millones con una tasa de 5,5% y un vencimiento a 10 años, operación que fue demandada 3,5 veces.

Además, ejecutamos la operación de manejo de deuda, que consistió en la redención anticipada de los bonos con vencimiento a 2022 y tasa del 5,70% y generó los siguientes beneficios: Extensión del plazo de vencimiento del principal instrumento de deuda de la compañía y disminución del gasto financiero como consecuencia de una menor tasa. El bono con vencimiento a 2028 refleja el grado de inversión con el que contamos, así eliminamos *covenants* que se encontraban en el bono a 2022.

Durante el año también hicimos un seguimiento de indicadores, fundamentales para el uso eficiente de nuestros recursos, maximizar la rentabilidad y generar utilidades a los inversionistas, y realizamos la evaluación financiera de proyectos para incrementar los ingresos de la compañía y robustecer el posicionamiento en el mercado.

Para ello, nuestros focos de gestión fueron:

- Identificación de la estructura óptima de capital que maximice el valor de la compañía al establecer la combinación



apropiada entre deuda y emisión de acciones (equity).

- Optimización del perfil de deuda al obtener, prepagar o refinanciar instrumentos de deuda que nos permitan tener un perfil con un vencimiento más prolongado y un menor costo de financiamiento.
- Gestionamos el correcto aseguramiento de los riesgos asociados a nuestras operaciones, los cuales están cubiertos mediante pólizas requeridas para amparar y proteger los activos, la operación y el personal de la empresa, así como sus intereses patrimoniales de propiedad.

Cálidda

La gestión efectiva del valor económico que generamos y distribuimos se refleja en el mayor nivel de ingresos ajustados en 2018 con respecto a 2017, por USD\$49,6 millones (22%) y mayor utilidad neta por USD\$10,1 millones (17%). Las razones que explican este desempeño fueron el ajuste tarifario que realizamos en mayo de 2018 (10%), nuestro mayor nivel de conexiones (33%) y el impulso de los nuevos negocios respecto a 2017, principalmente de financiamiento.

Durante el año también gestionamos nuevas oportunidades comerciales con un adecuado manejo de riesgos y controles

administrativos y operacionales. Esto nos permitió superar la meta del ebitda en 7% (USD\$8,8 millones) con respecto a 2017 y llegar a un resultado de USD\$146,6 millones.

Contugas


En 2018 negociamos los contratos de crédito, de garantías y sindicados con la banca internacional por USD\$355 millones, con una demanda de 1,7 veces, lo que generará ahorros en intereses por cerca de USD\$5,3 millones al año.

Además, incrementamos nuestros ingresos en 3,3% con respecto a 2017 y obtuvimos un ebitda de USD\$16,6 millones, 22,6% superior al de 2017.

Trecsa

Durante el año implementamos los procesos de gestión financiera a través del Sistema de Gestión Integrado para estandarizar los procesos de Contabilidad, Tesorería y Planeación Financiera, y pusimos en marcha una nueva estructura organizacional al separar los procesos administrativos de los procesos financieros.

Gracias a la gestión realizada logramos un ebitda de USD\$10,24 millones con un crecimiento de 10% respecto a 2017.



Con recursos por \$1,96 billones que recibió el Distrito Capital con la democratización de acciones del Grupo, realizaremos inversiones que beneficiarán a los habitantes de Bogotá

Más accionistas para Grupo Energía Bogotá

En virtud del Acuerdo de Gestión suscrito en 2017 entre el Distrito Capital y Grupo Energía Bogotá, llevamos a cabo la organización, gerencia y ejecución del proceso de democratización de hasta el 20% de las acciones del Distrito. Este es el paso a paso de la transacción que se convirtió en la operación bursátil más importante de los últimos cuatro años en Colombia.



972.755.189

acciones fueron adjudicadas en la primera y segunda etapa del proceso de democratización.



\$1,96 billones

fue el valor de las acciones adjudicadas, que corresponden al 10,60% del capital social del Grupo.



8% de las acciones de la Compañía fueron ofertadas en la segunda etapa; su oferta podía ampliarse hasta el 16%.



743.000.000

de acciones fueron ofertadas en la segunda etapa, y fueron adjudicadas 953.714.705.



+60%

Crecimiento en la base de accionistas del Grupo Energía Bogotá.

El Distrito Capital y Grupo Energía Bogotá S. A. E. S. P. suscribieron el Acuerdo de Gestión para ejecutar el proceso de democratización. Los costos y gastos fueron asumidos por el Distrito Capital en su calidad de accionista enajenante.

▶ **7 de febrero de 2017**

El Consejo de Gobierno Distrital de Bogotá emite el concepto favorable acerca del proceso de democratización. El alcalde mayor de Bogotá D. C. expide el Decreto 706 y suscribe la oferta de Acuerdo de Accionistas.

▶ **20 de diciembre de 2017**

Entra en vigor el Acuerdo de Accionistas suscrito por el Distrito Capital, que permitió avanzar en el proceso de modernización y ayudó en la materialización de beneficios para los accionistas minoritarios por la vía de la adopción de mejores prácticas de gobierno corporativo (Ver capítulo "Gobierno corporativo").

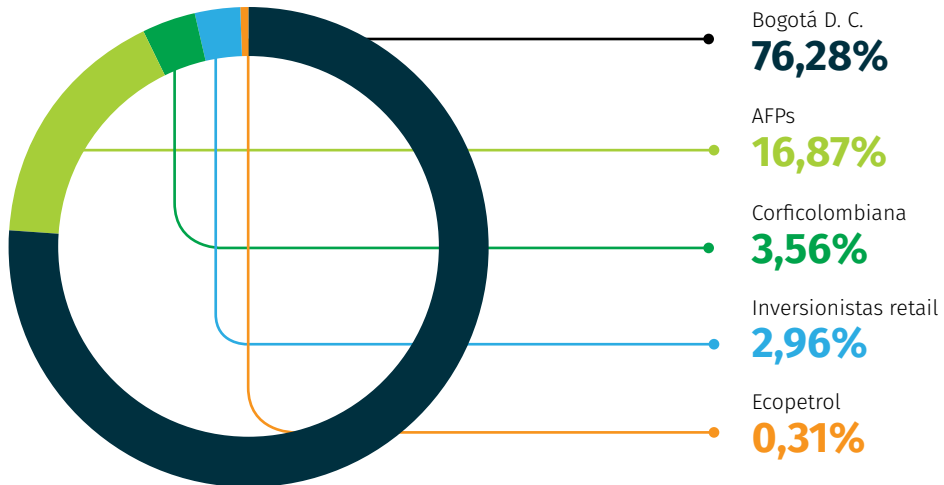
▶ **31 de julio de 2018**

La Asamblea General de Accionistas del Grupo aprobó la reforma estatutaria para la adopción de las disposiciones del Acuerdo de Accionistas derivado del proceso de democratización, las modificaciones al Reglamento de la Asamblea y la Política de Nominación, Sucesión y Remuneración de la Junta Directiva.

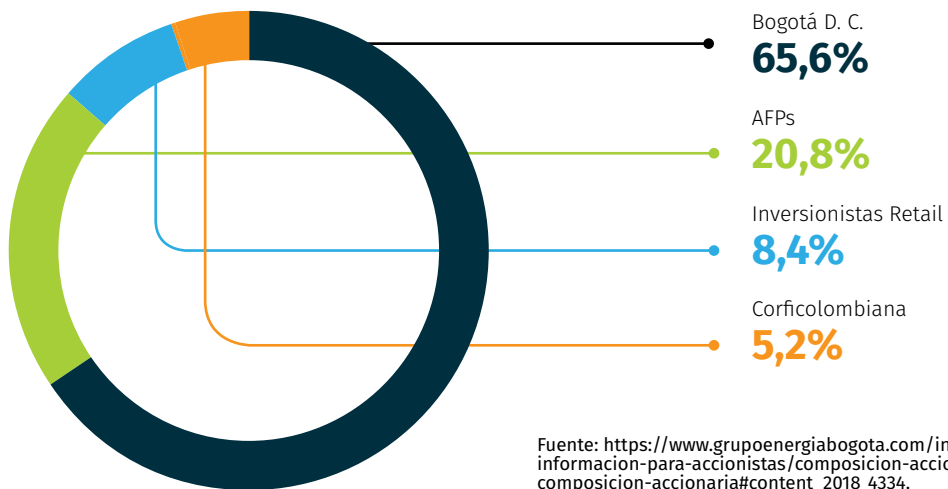
▶ **2 de octubre de 2018**

Composición accionaria antes y después de la democratización

30 de junio de 2017

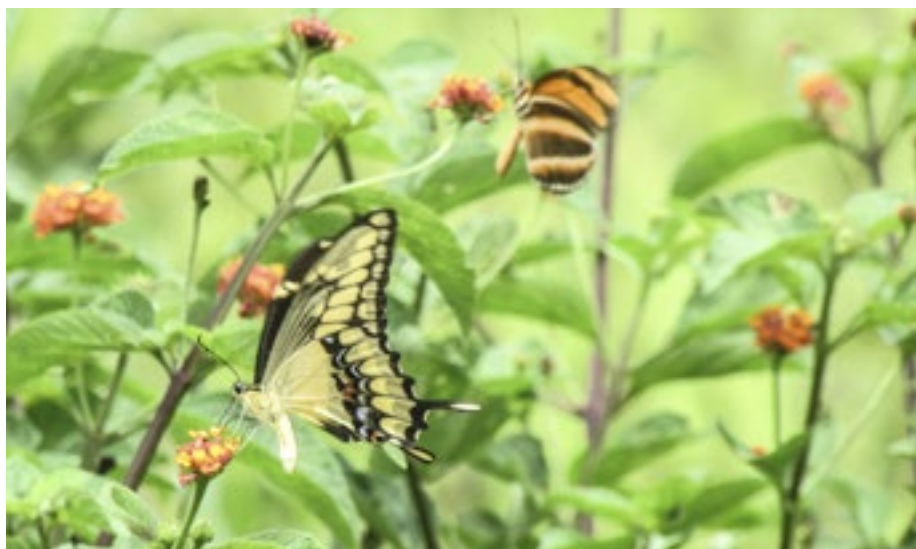


30 de septiembre de 2018



Fuente: https://www.grupoenergiabogota.com/inversionistas/informacion-para-accionistas/composicion-accionaria/historico-composicion-accionaria#content_2018_4334.

Foto de nuestro colaborador Ómar Gutiérrez, de la Gerencia de Operaciones del Grupo Energía Bogotá



6.2 Fortalecemos la relación con nuestros clientes

6,9

millones de clientes atendidos fue uno de nuestros grandes logros en 2018.

(103-1) Los clientes son un grupo de interés primordial; por lo mismo, priorizamos también el relacionamiento estratégico que tenemos con ellos. La calidad de los servicios que entregamos, producto de la excelencia operacional que logramos, es factor clave para el éxito del Grupo Energía Bogotá.

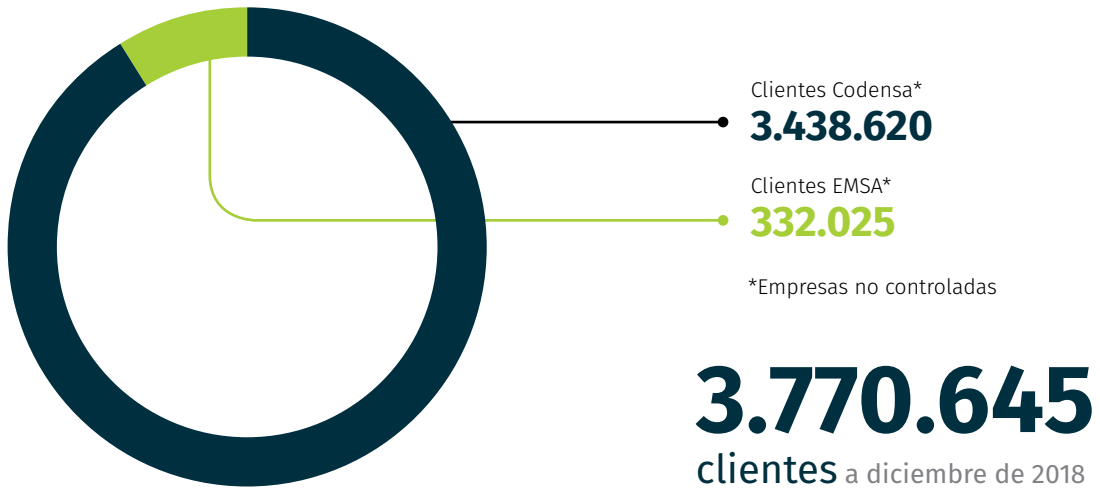
(102-6) Desde nuestros tres Grupos Estratégicos de Negocios, y con nuestras empresas propias y participadas, atendemos a diferentes segmentos de clientes.

Colaboradores de Contugas en el Centro de Atención al Cliente, en Ica, Perú

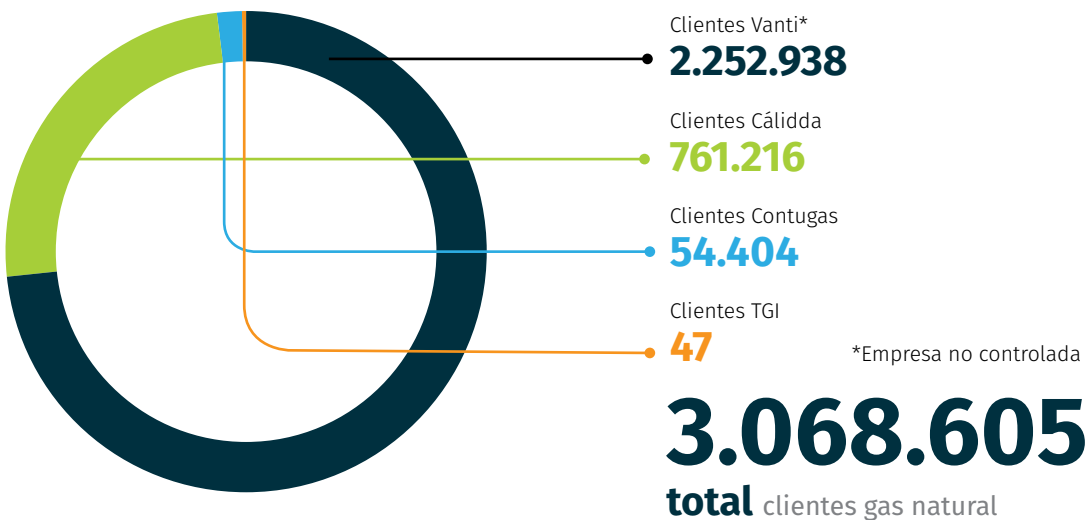


Cientes Grupo Energía Bogotá

Cientes distribución de energía eléctrica (Colombia)



Cientes distribución gas natural (Colombia y Perú)



Comparativo clientes 2017-2018



(103-1) (103-2) (103-3) Nuestra participación en los mercados de distribución de energía y gas natural es estratégica porque nos permite jugar un rol clave en la construcción de propuestas para la regulación y para las políticas energéticas nacionales.

Por ejemplo, Cálidda es la principal distribuidora de gas en Perú, ya que opera la zona de concesión de Lima y del Callao. En el último año su participación de mercado se mantuvo.

La percepción de calidad que tiene el cliente frente a TGI sigue estando sobre niveles de excelencia con una puntuación de 8,1, sobre 10.

Participación de mercado*

Distribución de energía

Filial	Posición	Participación
Sucursal transmisión	2	18,8%
EMSA	12	ND
Codensa	1	22,9%
Emgesa	1	20,4%
Trecca	1	23,5%
REP y CTM	1	66,6%
Gebbras	ND	0,8%

Distribución de gas natural

Filial	Posición	Participación
Cálidda	1	72,9%
Vanti	2	32,3%
Contugas	ND	3,6%
TGI	1	54,0%

(*) Empresas propias y participadas.

(103-2) (103-3) (Propio)

TGI (102-2) (102-3)

Fortalecer el consumo y el mercado de gas natural en el ámbito local es uno de los propósitos de nuestra estrategia de negocio y el principio que orienta la relación con nuestros clientes. Para esto, durante 2018 ejecutamos acciones para mantener el liderazgo en el mercado local y desarrollar nuevos nichos, productos y servicios.

Estas acciones las desarrollamos en nuestras tres líneas de negocio:

- **Urbes.** Incluye los segmentos comercial, gas natural vehicular (GNV) y residencial. Nuestra estrategia se enfocó en la promoción del uso del gas con acciones dirigidas a los sistemas de transporte masivo, a la recolección de residuos y a la conversión de vehículos a GNV. Esto nos permitió consolidarnos como promotores de la industria del gas y como un actor relevante que lidera la generación de alianzas con toda la cadena de valor del sector para impulsar el crecimiento de la industria.
- **Industria y generación térmica.** Enfocamos nuestra tarea en mapear la industria y el sector térmico para entender sus necesidades y diseñar un portafolio de productos y servicios eficiente y efectivo. Contamos con una ruta de acción y el reto para 2019 es lograr su implementación.
- **Mindstream.** Estructuramos un proyecto de gas licuado de petróleo que hará uso de la infraestructura de TGI y aprovechará las características del gas natural que llega a la Sabana de Bogotá.

El área responsable del monitoreo y evaluación de la gestión de los clientes en TGI es la Gerencia Comercial, que lidera los comités Comercial y de Transporte del Gas, instancias en las que se hace el seguimiento a las respuestas que les damos a las necesidades de nuestros clientes.

Además, mantenemos con ellos canales de retroalimentación y relacionamiento permanente mediante talleres y capacitaciones que nos sirven para conocer su percepción sobre productos y servicios. También aplicamos una herramienta de medición de la calidad del servicio que nos entrega, de manera objetiva y cuantificable, datos de se-



guimiento e insumos claves para atender las oportunidades de mejora y maximizar los resultados positivos de la gestión.

El cumplimiento de las expectativas de nuestros clientes pasó de 77% en 2017 a 84% en 2018, explicado por la buena gestión en nuestro relacionamiento comercial. También aplicamos anualmente una evaluación de la calidad del servicio, con el apoyo de un consultor externo, para escuchar a nuestros clientes e implementar las acciones pertinentes.

Estas son nuestras metas a corto plazo:

- Impulsaremos un mayor número de vehículos convertidos a gas en Colombia.
- Para nuestros clientes de hogares y comercios, definiremos la estrategia comercial, y para los del sector industria, impulsaremos el trabajo conjunto con productores y distribuidores para la materialización de los productos y servicios diseñados.
- En Mindstream centraremos nuestra tarea en la renovación de contratos y en el diseño del portafolio de servicios complementarios a la actividad de transporte.

Cálidda (102-2) (102-3)

Durante 2018 trabajamos en dos líneas de acción para generar valor compartido con nuestros clientes: la participación en el mer-

Cálidda es líder en la conexión gratuita de gas natural en 800 comedores populares que han beneficiado a más de 60.000 peruanos. En la foto, las mujeres que atienden estos comedores

cado y la especialización en segmentos. En participación en el mercado nos mantuvimos en 73%. En volumen facturado superamos la meta en 2% y en conexiones la cumplimos ampliamente al lograr un récord de 184.000, con lo que totalizamos más de 750.000. Esto nos consolida como la principal distribuidora de gas natural en Perú, con operación en la zona de concesión que concentra la mayor densidad poblacional y la mayor concentración de actividad económica.

Las proyecciones de la demanda por gas natural sugieren que el crecimiento del mercado total será progresivo y no de grandes saltos, y que acompañará, a su vez, el crecimiento del Producto Interno Bruto nacional (PIB) y el de la demanda por energía eléctrica. Para mantener nuestra posición en el mercado y disminuir los riesgos, nos especializamos y nos enfocamos en satisfacer las necesidades específicas de cada segmento de clientes. Esto lo logramos con el desarrollo de nuevos productos que nos permitieron incrementar el consumo de gas natural, como gasodomésticos, aires acondicionados y cogeneración de energía.

La gestión comercial de Cálidda es responsabilidad de las subgerencias de Hogar, Movilidad, Comercios y Grandes Clientes, ya que son las encargadas de monitorear los indicadores de volumen, conexiones, nuevos clientes y demanda. Su seguimiento se realiza semanalmente en el Comité de Directores y mensualmente en el directorio de la compañía. El área de Auditoría Interna se encarga de la revisión de los resultados de los principales indicadores en nuestro cuadro de mando.

Para conocer y satisfacer las necesidades específicas de nuestros clientes, también contamos con múltiples canales físicos y virtuales, como los cinco centros de atención.

Estos son nuestros retos:

A corto plazo

- Superaremos las metas de un millón de clientes residenciales, 12.000 comerciales, 300 estaciones de servicio, 675 clientes industriales y 29 generadoras.
- Alcanzaremos una facturación de 779 millones de pies cúbicos.

A mediano plazo

- Superaremos las metas de 1,5 millones de clientes residenciales, 18.000 comerciales, 310 estaciones de servicio, 750 clientes industriales y 30 generadoras.
- Alcanzaremos una facturación de 800 millones de pies cúbicos.

A largo plazo

- Contaremos con ingresos de USD\$1.000 millones y con un ebitda de USD\$400 millones.
- Crecer en el mercado de distribución de gas natural.

Contugas (102-2) (102-3)

Tenemos como principio que nuestros clientes conozcan los beneficios relevantes y diferenciales que les ofrecemos, siempre enmarcados en criterios de optimización de procesos y búsqueda de efectividad con sentido económico.

Por esto, en 2018 iniciamos un proceso de transformación en el relacionamiento con los clientes atendidos (residenciales, comerciales e industriales). Con los industriales, diseñamos herramientas y soluciones para sus negocios; con los comerciales, continuamos con el programa Escuela de Empresarios Contugas en Ica, y mediante sesiones de trabajo individuales realizamos el diagnós-

Cálidda logró una cifra récord de 184.000 conexiones de gas natural, lo que nos consolida como la principal distribuidora de este energético en Perú.

tico e identificación de sus posibilidades de crecimiento, y con nuestros clientes residenciales realizamos el Festival de Cine 3D en el Barrio, un evento gratuito y al que asistieron cerca de 20.000 personas.

La atención comercial la realizamos siguiendo los procedimientos administrativos definidos por el Osinergmin, organismo supervisor y fiscalizador del servicio público de gas natural, y las normas técnicas y legales relacionadas. Los indicadores de calidad comercial los monitoreamos, cada mes, en el Comité Comercial.

Para mantenernos en contacto con nuestros clientes y recibir su retroalimentación acerca de los servicios que les prestamos, realizamos una encuesta de satisfacción cada año.

Estas son nuestras metas para los próximos cinco años:

- Rediseñar el 100% de los procesos de contacto con los clientes desde la perspectiva de mejora de la experiencia.
- Homogenizar los niveles de satisfacción de clientes para las diferentes localidades atendidas.
- Hacer de los servicios de valor agregado una fuente de ingresos adicionales para Contugas, apalancados en la fidelización de nuestros clientes.

Trecca (102-2) (102-3)

Trabajamos para conocer las expectativas de nuestros clientes en Guatemala e identificar las oportunidades de mejora. Gracias a esto y al avance del Plan de Expansión de Transporte de Energía (PET), en 2018 tuvimos ingresos



Subestación Tunal, con la que abastecemos de energía a Bogotá

por los servicios de transporte de USD\$17,2 millones y logramos un ebitda óptimo para la compañía de USD\$10,24 millones.

Durante el año nos enfocamos en el proceso de maduración de nuestro Sistema de Gestión Integrado, que incluye la participación y el relacionamiento activo con los grupos de interés involucrados en los negocios de la empresa. En 2019 continuaremos esta tarea y tenemos el reto de consolidar el Sistema de Gestión de la Calidad bajo la Norma ISO 9001, la cual está enfocada en el cliente.

En 2018 Trecsa se ubicó en el primer lugar en el TOP of Mind entre las empresas de transmisión de energía de Guatemala. Pasamos de 64% en 2017 a 84%.

En nuestra tarea de relacionamiento, durante el año trabajamos en la implementación del procedimiento de envío de documentos formales y de la plataforma de gestión documental digital ABOX, que se caracteriza por un bajo consumo de papel, lo que ayuda a reducir impactos ambientales.

Para estar en contacto permanente con nuestros clientes, contamos con un Canal Ético, así como con buzones de quejas y reclamos instalados en las alcaldías y subestaciones. Los comités de Gerencia Estratégica y de Proyectos son los encargados de monitorear las obligaciones con ellos y de darles respuestas a sus requerimientos.

En los próximos dos años trabajaremos en la planificación y el desarrollo de 18 eventos de relacionamiento con nuestros clientes. El reto para los próximos cinco años es posicionar nuestro Foro de Transportistas como un evento estratégico.

(418-1) No se han presentado reclamos asociados a violación de la privacidad o pérdida de datos del cliente (ver Anexos).

6.3 Entregamos servicios confiables



Participamos en el estudio de referenciamiento CIER 11 Fase V, elaborado por PricewaterhouseCoopers. Entre las 14 empresas participantes de América Latina, ocupamos el lugar cinco en prácticas de operación.

(103-1)(103-2)(103-3) En el Grupo Energía Bogotá desarrollamos procesos de operación y mantenimiento que apuntan a la confiabilidad de nuestros servicios y a cumplir las normas de calidad establecidas por la regulación nacional y por nuestra compañía. El objetivo es gestionar las pérdidas y fugas, y garantizar la prestación segura y confiable de los servicios de energía eléctrica y gas natural, el buen desempeño y las renovaciones oportunas de los activos para asegurar la disponibilidad de estos servicios a nuestros clientes.

El proyecto Río Córdoba, en Magdalena, incrementará la capacidad instalada de transmisión de energía en cerca del 25% en los departamentos de Magdalena, Cesar y La Guajira



Para afrontar los retos de crecimiento de la infraestructura en operación, durante 2018 en la Dirección de Operación y Mantenimiento del Grupo iniciamos la revisión integral de estos dos procesos e introducimos mejoras en la evaluación de la operación y en la confiabilidad de los activos; además, reforzamos el equipo técnico con personal adicional.

De esta manera vamos a complementar los análisis que realizamos para medir la correcta actuación de equipos durante eventos en el sistema, la planificación de la operación, la efectividad del mantenimiento que hacemos a cada equipo y las decisiones de renovación de activos basadas en costo, riesgo y desempeño.

En 2018, el indicador de disponibilidad, que mide el porcentaje promedio de horas/año en que los activos están disponibles para uso del operador del sistema, alcanzó un valor de 99,963%, con el cual superó la meta establecida para 2018 y se mantuvo estable en un alto resultado durante los últimos años.

De otra parte, participamos en el estudio de referenciamiento CIER 11 Fase V, elaborado por PricewaterhouseCoopers; este estableció que entre las 14 empresas de América Latina participantes, ocupamos el lugar cinco en prácticas de operación, con un 79%, y el lugar tres en prácticas de mantenimiento, con un 71%; en ambos casos nos ubicamos por encima de la mediana del grupo participante.

Como resultado de la gestión 2018, destacamos los siguientes logros:

Grupo Energía Bogotá

Finalizamos la modernización de los sistemas de protección, control y medida de nueve subestaciones del Grupo en la zona centro del país: les incorporamos tecnologías de punta que aumentarán la confiabilidad y la calidad del servicio especialmente en Bogotá.

Además, realizamos el diagnóstico de ciberseguridad de los activos de transmisión para establecer la hoja de ruta de las inversiones requeridas en infraestructura para fortalecer la seguridad de las redes operativas.

Otro de nuestros logros en este año fue la inauguración del nuevo centro de control de transmisión, el cual tiene equipos con tecnología de punta y nuevos espacios físicos para el monitoreo y aseguramiento de la confiabilidad en la operación de nuestros activos en el sistema.



La presidente del Grupo, Astrid Álvarez, y la ministra de Minas y Energía, María Fernanda Suárez, en la inauguración de la segunda línea de transmisión del proyecto Bolívar-Cartagena

A sabiendas de que la regulación de transmisión no tiene un mecanismo medible y auditable aplicable a los transportadores, sino que depende de la confiabilidad, nuestra meta para 2019 está enfocada en mantener la disponibilidad en un valor superior a lo exigido.

TGI

El Plan de Gestión de Integridad, diseñado en 2017 por la Vicepresidencia de Operaciones, ha tenido como propósito fundamental la implementación de una disciplina operativa que asegure el cumplimiento del objetivo estratégico de TGI: lograr una gestión del mantenimiento eficiente.

A partir de la definición del Modelo de Gestión del Riesgo establecimos las metas de inspección de la infraestructura y generamos un Plan de Revisión que, al cierre de 2018, cubrió el 89% de dicha infraestructura. Este rápido avance en la ejecución es producto de un agresivo Plan de Evaluación y Mantenimiento para actualizar el diagnóstico de las instalaciones y hacer las reparaciones identificadas en el Plan de Hallazgos, todo con el fin de garantizar el suministro.



Entre los logros de 2018 destacamos:

- Cumplimiento del 99,6% del Plan de Mantenimiento gracias a las mejoras implementadas en el proceso de programación de las reparaciones preventivas y a la conservación de la infraestructura en el nivel nacional.
- En materia de eficiencia operacional, logramos la ejecución del presupuesto destinado al mantenimiento por encima de la meta propuesta, con un promedio del 105% para los últimos cuatro años.
- A pesar del incremento en el número de emergencias, durante 2018 el indicador del tiempo promedio de atención presentó una importante reducción, relacionada esta con la optimización del proceso de respuesta y la suscripción de acuerdos de servicio internos.
- Destacamos la respuesta y recuperación del servicio sin incidentes en las emergencias de Ballena (La Guajira), registrada en enero, y de Páez (Boyacá), en junio. Estas situaciones pusieron a prueba la experiencia, las competencias y la disponibilidad del equipo de Atención de Incidentes, que cumplió con la atención de los eventos y logró la recuperación del servicio con un impacto reducido en la disponibilidad.

En estos eventos siempre comunicamos de manera oportuna al gobierno y a los afectados, las razones de las emergencias, así como el proceso de atención.

Para 2019, las metas que tenemos trazadas en TGI para generar la confiabilidad en el servicio son:

- Dentro del Plan de Gestión de Integridad, validaremos y entregaremos el Modelo de Riesgos optimizado para un gasoducto e implementación del software de integridad.
- Desarrollo del último tramo de la evaluación de la infraestructura, correspondiente al 11%, con el cual completamos la inspección de la totalidad de las instalaciones.
- Diseño del Plan de Gestión de los Activos a través de la construcción de los documentos maestros para la integridad y la estandarización.

Cálidda

En nuestra compañía, el cumplimiento de los objetivos en infraestructura y mantenimiento asegura la disponibilidad del suministro de gas natural a los diferentes tipos de clientes: residenciales, comerciales, industriales, gas natural vehicular (GNV) y generadores eléctricos. Además, soporta las actividades de habilitación de las redes internas. Gracias a esta gestión, reducimos los riesgos de reclamaciones, lo que impacta positivamente la imagen y la sostenibilidad de la empresa.

Durante 2018 ejecutamos el Plan de Prevención de Daños con el objetivo de prevenir la ocurrencia de daños causados por terceros que pudieran generar fuga. Esto lo hicimos

100%
fue la disponibilidad
de los activos de distribución
de gas en Perú durante 2018



La estación de compresión de gas en Mariquita, Tolima, obtuvo una calificación de extraordinaria en confiabilidad en el Sistema de Transporte de Gas

mediante la gestión de las obras de terceros que producen interferencias en las redes del sistema de distribución y mediante el monitoreo a este sistema a través de los patrullajes y la búsqueda permanente de fugas.

Entre las gestiones realizadas están:

- En infraestructura, incrementamos en 1.242 kilómetros las redes residenciales y comerciales, y pusimos en marcha siete estaciones adicionales, gracias a lo cual logramos conectar 160.000 clientes residenciales y 1.600 comerciales. Así mismo, aumentamos en 53,5 kilómetros las redes de acero, así pudimos atender 50 industrias y 18 estaciones de gas natural vehicular (GNV).
- Estamos en ejecución del proyecto de Inspección en Línea de los Gasoductos Troncales de 20" y 30", con un avance del 55%. Con esto garantizamos la integridad de los gasoductos troncales y mantuvimos la disponibilidad del sistema al 100%.

Estas son nuestras metas en Cálidda para los próximos cinco años:

A corto plazo

- Estructurar la plataforma de gestión integral de activos físicos.
- Implementar herramientas *lean maintenance*.
- Desarrollar la plataforma de movilidad y planeación.

A mediano plazo

- Desarrollar agilidad en los procesos de mantenimiento.

- Optimizar los tiempos de ejecución, organización de la planeación y manejo de la información.
- Incrementar el tiempo efectivo de atención de avisos.

A largo plazo

- Incrementar la disponibilidad del sistema.
- Desarrollar pensamiento *lean*.
- Descentralizar la atención de los avisos.

Contugas

Durante 2018 realizamos la actualización de la plataforma Scada a la versión 2017 R12; esto nos ha permitido mejorar los seguimientos de las variables de campo, históricos, tendencias y visualizaciones.

Además, disminuimos en 24% las roturas por terceros y capacitamos a 2.100 personas en el Plan de Prevención de Daños.

Nuestras metas para los próximos dos años están enfocadas en contar con una disponibilidad superior al 99,5% y en lograr un 30% menos de las roturas reportadas en 2018.

Trecsa

La disponibilidad del 99,989% (ante una meta de 99,96%) y cero sanciones por regulación de voltaje o indisponibilidad de activos gracias a la estrategia de operación y mantenimiento fueron nuestros logros en 2018.

Esto nos ayudará a cumplir nuestra meta para los próximos años: posicionarnos como el transportador más confiable y con la mejor infraestructura en Guatemala.

6.4 Optimizamos los recursos

(204-1) (308-1) (414-1) (Propio)

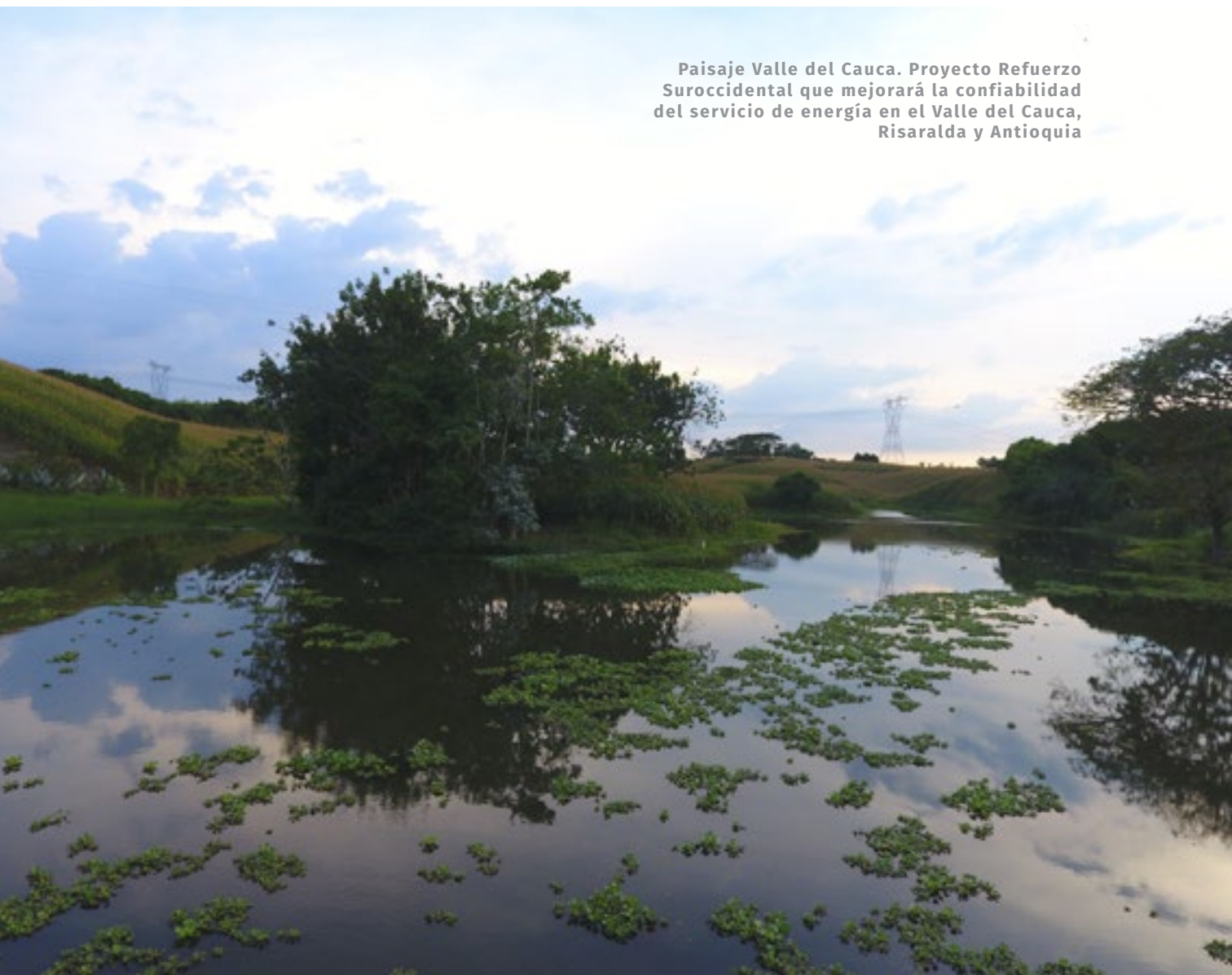
Para ver detalle de los indicadores, ver Anexos.



Cero hallazgos fiscales tuvimos en 2018 gracias al fortalecimiento de los procedimientos de planeación y selección de contratistas.

(103-1) Gestionar la cadena de abastecimiento es condición para ser más competitivos en la cadena de valor de la energía eléctrica y el gas natural; esto, mediante una relación de respeto y colaboración con las personas y las empresas que forman parte de nuestro equipo de proveedores.

Paisaje Valle del Cauca. Proyecto Refuerzo Suroccidental que mejorará la confiabilidad del servicio de energía en el Valle del Cauca, Risaralda y Antioquia



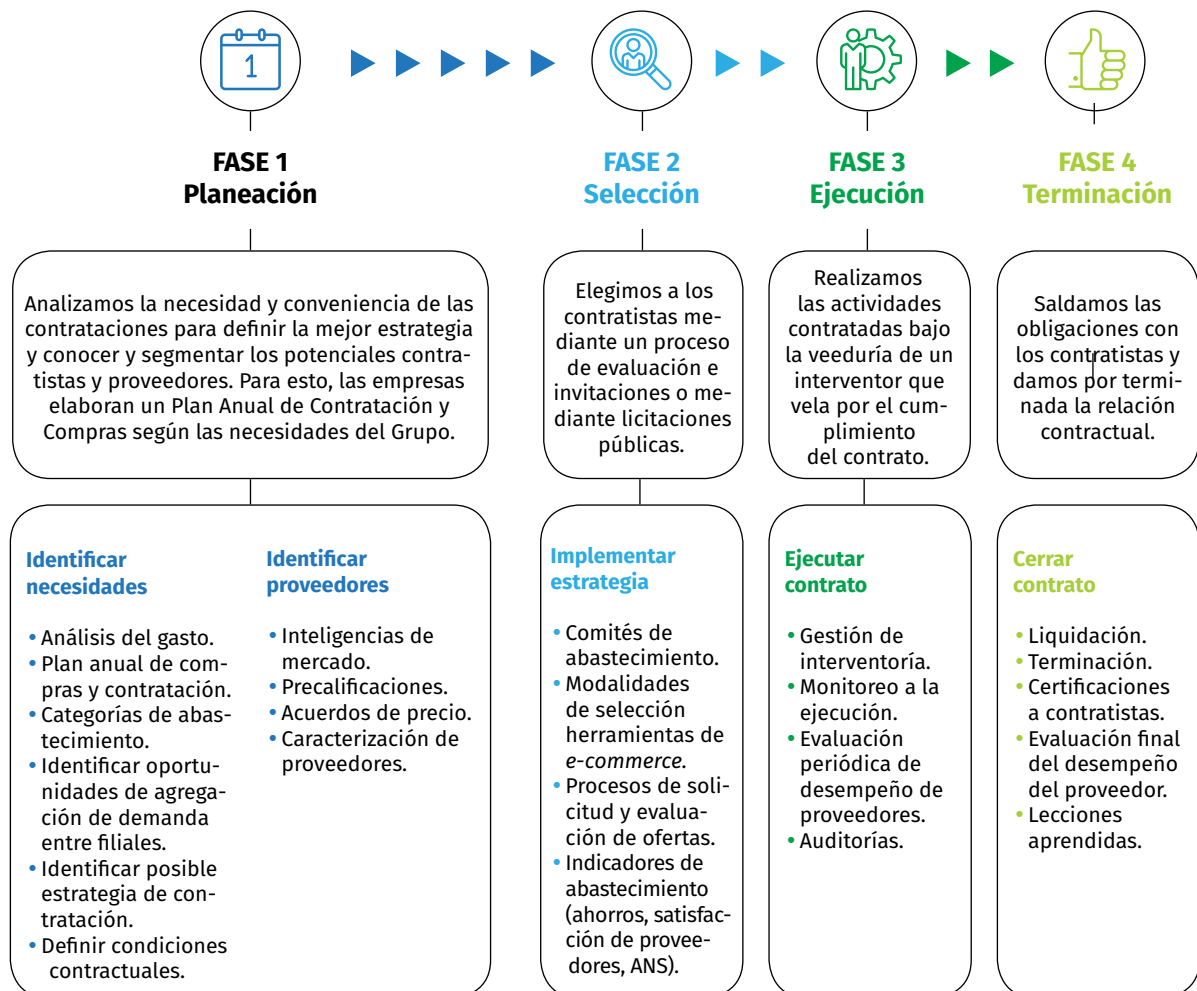
Esta gestión trae beneficios como el fortalecimiento de la planificación y la optimización de los procesos, la reducción en los costos, el mejoramiento de la relación comercial y la diversificación de proveedores, así como una mayor transparencia y eficiencia en la contratación.

(103-2) Por esto, en el Grupo hemos estructurado los lineamientos de contratación y relacionamiento con los proveedores con un Modelo de Abastecimiento innovador, una Política de Abastecimiento y unos manuales e instructivos de contratación, gerencia e interventoría.

Estas buenas prácticas, adoptadas en todas nuestras empresas, aportan a la competitividad y calidad, y nos garantizan un suministro responsable, sostenible y efectivo en función del costo del riesgo, el impacto y la oportunidad. Además, tienen en cuenta aspectos de seguridad industrial, salud ocupacional y proyección ambiental y social de la cadena de valor.

El Manual de Contratación de Grupo Energía Bogotá establece los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad, publicidad, transparencia, planeación y gestión fiscal.

Modelo de Abastecimiento (102-9) (103-2)



Con la puesta en marcha de nuestro nuevo Modelo de Abastecimiento obtuvimos logros significativos:

- **Cero hallazgos fiscales.** Gracias al fortalecimiento de los procedimientos de planeación y selección de contratistas, no levantaron hallazgos fiscales desde las etapas previas hasta la suscripción de los contratos. Continuaremos fortaleciendo los procesos de interventoría.
- **Herramienta e-learning.** En abril pusimos en producción la herramienta de e-learning para el proceso de interventoría.
- **Instrumentos comerciales.** Actualizamos todas las precalificaciones en el aspecto financiero; con esto esperamos un nuevo ranking de proveedores por precalificación.
- **Negociaciones a largo plazo.** Realizamos gestión predial con el socio del proyecto en Tominé, el operador logístico, el proveedor de gestión de activos, el contrato de mantenimiento de líneas de transmisión y subestaciones eléctricas.

Nuestro modelo logístico

Desarrollamos un modelo compuesto por actividades que permiten lograr mejores resultados a la organización con relación a la planeación de transporte, optimización de tiempos de suministros y ahorros en el desarrollo de esquemas logísticos.

Nuestro modelo se desarrolla a través del siguiente esquema:

1. **Operador integral.** Realizamos la centralización de la operación y obtuvimos las siguientes ventajas:
 - Optimización de recursos.
 - Mejora en tiempos para los procesos de importación de bienes.
 - Mejora de tarifas con transportadores mediante procesos competitivos cerrados.
2. **Negociación contrato de transporte.** Asignamos por subasta al mejor oferente, a través de la herramienta Intelcost, entre las empresas con las que tenemos contratos marco; así obtenemos una mayor cantidad de posibilidades de transporte.
3. **Negociación días libres.** Negociamos con las navieras tener de 15 a 21 días libres para realizar los correspondientes trámites de desaduanamiento y traslado de la carga al lugar temporal de almacenamiento o a su destino final.



En el Tercer Encuentro de Aliados del Grupo, premiamos a los proveedores que más se destacaron en el año en diversas categorías

4. **Manejo de la operación en ITR.** Es la figura de descontenerización de las cargas; con esta logramos:
 - Disminución en el número de viajes de transporte en el ámbito nacional.
 - Devolución más ágil y rápida de los contenedores a puerto.
5. **Negociación con las zonas francas.** Regionalizamos el almacenamiento de suministros y equipos de acuerdo con las ubicaciones estratégicas de los proyectos y de los puertos de ingreso de las mercancías en Colombia (zonas francas en Cali, Cartagena y Santa Marta).
6. **Implementación de líder estratégico.** Personas de diferentes áreas hacen seguimiento y brindan apoyo a las áreas en procesos de abastecimiento de bienes y servicios:
 - Canalización y centralización de la información entre el área de Proyectos y el operador integral.
 - Planeación de las actividades de comercio exterior y logística.
 - Acompañamiento y seguimiento a cada una de las operaciones.
 - Recepción por parte del área de Proyectos de toda la documentación concerniente a las actividades logísticas.
 - Trámite y gestión ante inconformidades presentadas durante el proceso logístico, lo cual genera soluciones.

7. Coordinación de EPC y proveedores propios

- Seguimiento a órdenes de compra para un control desde el despacho en el exterior hasta destino.
- Recepción de la documentación de los embarques para la coordinación de espacios con bodegas, depósitos y zonas francas.
- Control en los tiempos de cada proceso.
- Óptimo manejo de la carga de acuerdo con los requerimientos por parte del área de Proyectos.
- Disminución de sobrecostos generados en las nacionalizaciones realizadas por EPCS (ingeniería, compras y construcción).

Este modelo lo implementamos mediante la ejecución de las siguientes acciones:

- **Planeación de actividades** de comercio exterior y logística con base en el cronograma de ejecución y entrega de suministros para cada uno de los proyectos.
- **Acompañamiento** y seguimiento a cada una de las operaciones.
- **Gestión y control** de los espacios en bodegas, depósitos y zonas francas.
- **Control de los tiempos** de cada proceso logístico y optimización de los recursos asignados a cada una de las operaciones.

- **Estructuración y organización** de la gestión documental de cada uno de los procesos de la operación logística.

(Propio) Esto nos generó ahorros significativos en tres frentes:



► **Procesos de nacionalización de equipos y suministros.** Con un ahorro de \$2.700 millones gracias a la agilidad en el retiro oportuno de la carga en los puertos colombianos de Buenaventura, Santa Marta y Cartagena.



► **Negociaciones navieras.** Debido al volumen de carga, para 747 contenedores se generaron devoluciones de depósitos de \$1.400 millones y \$589 millones.



► **Transporte.** Logramos un ahorro de \$413 millones gracias al proceso competitivo abierto para el contrato marco con los transportistas que actualmente realizan esta actividad.



Para ver el Manual de Contratación escanee este código QR.



Recibimos el CIPS Standard Award

Nuestro Modelo de Abastecimiento Estratégico (MAE) recibió el CIPS Standard Award. Este reconocimiento nos destaca por una práctica de clase mundial alineada con los estándares internacionales en temas de abastecimiento.

Esta certificación trae grandes ventajas para el Grupo Energía Bogotá:

- Impulsa la mejora y la generación de valor.
- Nos enfoca en la evaluación del desempeño de la gestión de manera transversal.
- Proporciona el fundamento y el marco para el cambio transformacional.
- Nos permite demostrar nuestro desempeño alineado con prácticas de clase mundial; desempeño que ha sido avalado por un organismo independiente y reconocido.

(103-2) y (103-3) Como Grupo, nuestros retos para el futuro son:

- Alinear a las filiales con estándares de Clase Mundial CIPS y certificarlas.
- Implementar plataformas tecnológicas de vanguardia (SAP Ariba Sourcing).
- Consolidar el Plan Anual de Compras (PAC) en todo el Grupo.
- Continuar con los planes de capacitación de empleados en el Modelo de Abastecimiento.
- Reforzar y especializar a nuestros interventores.
- Tercerizar la interventoría de contratos críticos.
- Especializar a los líderes de las categorías.
- Implementar la herramienta electrónica Ariba.
- Consolidar la tercerización del área operativa del Modelo de Abastecimiento.

Durante 2018, nuestras empresas realizaron acciones estratégicas para gestionar su cadena de suministro. A continuación, destacamos sus logros en el año, así como las metas para 2019:

Grupo Energía Bogotá

En el Grupo superamos la meta establecida para el indicador de ahorros definida en 10% y alcanzamos al cierre de 2018 ahorros totales del 27%. Esto se logró gracias a la utilización de instrumentos tales como subastas inversas en línea y la apertura de procesos competitivos abiertos para la construcción de los proyectos del Negocio de Transmisión.

En el Grupo superamos la meta establecida para el indicador de ahorros definida en 10% y alcanzamos al cierre de 2018 ahorros totales del 27%.

TGI

Iniciamos la implementación de un proyecto piloto de desarrollo de proveedores en la región de Cusiana, en alianza con la Fundación Fundes.

En 2019 trabajaremos en establecer una clasificación por categorías para optimizar los procesos de contratación de la compañía e implementar la herramienta transversal de contratación para virtualizar por completo el proceso.

Cálidda

Durante el año llevamos a cabo el segundo encuentro con proveedores Un Compromiso con la Sostenibilidad, espacio de diálogo para estrechar lazos entre empresas que suman al

La gestión de nuestra cadena de suministro

Los roles, las responsabilidades y los niveles de autorización para la gestión de nuestra cadena de suministro están definidos en los procedimientos de compras y en el Manual de Contratación. Además, contamos con tres comités de abastecimiento, encargados de la aprobación de contrataciones de acuerdo con los valores de los contratos establecidos por el Grupo:

1. Comité Estratégico de Abastecimiento. Su función es analizar, promover y aprobar las políticas y estrategias de abastecimiento. Además, identificar

las posibles sinergias que se generen entre el Grupo Energía Bogotá y nuestras empresas asociadas, incluyendo el análisis de pertinencia para procesos contractuales conjuntos.

2. Comité Ejecutivo de Contratación. Se dedica a aprobar las solicitudes de apertura, evaluación y contratación de procesos cuya cuantía esté en un rango medio.

3. Comité Operativo de Contratación. Aprueba las solicitudes de apertura, evaluación y contratación de procesos cuya cuantía esté en un rango inferior.

desarrollo del país. En este escenario premiamos a tres contratistas en las siguientes categorías: excelencia en el servicio, excelencia operacional y prevención y autocuidado.

Centraremos nuestra gestión en 2019 en:

- Continuar con la optimización del gasto y la simplificación de procesos a través de la implementación de las siguientes estrategias: contratos integrales, paquetización y uso de *e-commerce*.
- Estabilizar el Modelo de Interventoría a través de la tercerización de los principales contratos de Cálidda.
- Fortalecer la elaboración del Plan Anual de Compras y Contrataciones con la activa participación de nuestros clientes internos.

Contugas

En 2018 logramos ahorros totales en niveles del 13% (14% contra precios de mercado y 11% contra precios históricos/negociación).

Centraremos nuestra gestión para 2019 en:

- Incrementar la cantidad de proveedores inscritos en la plataforma web de Par Servicios.
- Aumentar el número de procesos en la herramienta de subasta electrónica.
- Incrementar la satisfacción del cliente interno y externo.
- Mejorar el nivel de ahorro en los procesos de contratación.

Trecca

Una de nuestros grandes logros en 2018 fue superar la meta del 5% de ahorro en las contrataciones realizadas en el año, con lo que logramos un 10% de ahorros frente al presupuesto a diciembre.

Para los próximos cinco años, trabajaremos en cumplir los siguientes retos:

- Utilizar herramientas *e-commerce* para subasta invertida.
- Implementar plataformas tecnológicas para la gestión del abastecimiento como SAP S4Hana en el módulo MM y herramientas para los procesos de contratación (solicitudes de oferta, comparativo de precios y evaluaciones de ofertas).



Embalse del Guavio, que alimenta la central hidroeléctrica del mismo nombre. Proyecto del Grupo Energía Bogotá en Cundinamarca

6.5 Innovamos para la transformación



Realizamos tres tipos de innovación: sostenida, para mejorar nuestros negocios; disruptiva, para generar nuevos negocios; y de eficiencia, para los procesos existentes.

En Cálidda ejecutamos el programa Financiación No Bancaria para que los clientes residenciales puedan adquirir gasodomésticos y ductos de agua caliente

(103-1) Descubrir nuevas oportunidades de negocio, fortalecer los que tenemos y hacer nuestros procesos más eficientes son retos que nos hemos fijado en el Grupo; para alcanzarlos, la innovación es fundamental.

Todos los días estamos innovando: en cada proyecto, en la gestión de los activos en operación, en los territorios con las comunidades, en los procesos de la organización, al relacionarnos con nuestros grupos de interés y en los servicios que les prestamos, así como en el impacto de nuevas inversiones y negocios.



(103-2) En 2018 identificamos, recogimos y consolidamos las **buenas prácticas de innovación** que se llevaron a cabo en nuestras filiales, con un resultado que sobrepasó nuestras expectativas, ratificando que en las empresas que conforman el Grupo estamos dispuestos a hacer las cosas mejor, pensamos de manera distinta, siempre abiertos al cambio y a la transformación. Las iniciativas innovadoras más sobresalientes fueron:

Concurso de Innovación de Contugas

(Propio) Desde 2014 Contugas premia sus mejores prácticas en el Concurso de Innovación. En 2018 se postularon 46 ideas en tres categorías, orientadas a incrementar el consumo del gas en la zona de concesión, desarrollar procesos para generar ahorro y mejorar el posicionamiento de la marca. Un jurado, constituido por empleados de la filial seleccionó nueve finalistas, cuyas propuestas se publicaron en el blog corporativo y por voto democrático todos los colaboradores y el Comité Evaluador, conformado por gerentes, escogieron los tres ganadores. De las iniciativas validadas en los cuatro años que lleva el proyecto se han implementado dos: la digitalización de la gestión documental y el sistema automático de lectura de medidores.

En los próximos cinco años implementaremos al menos tres de las iniciativas validadas para la generación de ingresos y ahorro para la empresa, que a la vez nos permitirían mejorar el relacionamiento con nuestros grupos de interés. Por ejemplo, el proyecto Nanobox ayudaría a incrementar la venta del gas natural licuado (GNL) de USD\$1.530.000,00, con una tasa interna de retorno (TIR) del 56% y a mejorar la satisfacción de los transportistas de zonas urbanas e interprovinciales, y el proyecto de sistema de generación con microturbina representaría un ahorro energético anual de USD\$22.126,64, con una rentabilidad de inversión de 15,4%, contribuyendo también a mejorar el entendimiento de los clientes industriales en el uso del gas natural para generar energía eléctrica.

TGI, alianza en pro de la innovación

Inspección de gasoductos, un laboratorio móvil para evaluación y control de la calidad y de la cantidad de gas transportado y el desarrollo de instrumentos para el aseguramiento y la confiabilidad de las mediciones son algunos de los proyectos con los que trabajamos en TGI en alianza con Colciencias.

En 2018 formulamos el Sistema de Gestión de la Innovación como una propuesta con alto impacto en la cultura y en el ambiente laboral

(103-3)

Cálidda innova en su estrategia comercial

En 2018 ejecutamos con éxito la financiación no bancaria para que nuestros clientes residenciales pudieran adquirir gasodomésticos y ductos de agua caliente a precios competitivos. Otro hito importante fue la instalación del primer sistema de climatización de gas natural en Perú, el cual funciona en nuestras instalaciones de Lima; con este equipo esperamos no solo generar ahorro por consumo de energía eléctrica, sino poner al alcance de nuestros clientes soluciones de aire acondicionado.

Los ingresos por innovación en la cartera de productos ascienden a USD\$4,2 millones. Este año también pusimos a disposición de nuestros clientes nuevos canales digitales como la oficina virtual y la *app.* de Cálidda.

Además, a partir del lanzamiento de los hitos culturales dentro de la Compañía surgió el programa de innovación **CaliInnova**, que busca generar las herramientas necesarias para acompañar a nuestros colaboradores en el desarrollo de iniciativas internas e impulsar la transformación cultural.

Retos (103-2)

Para 2019 tenemos el compromiso de ajustar el proceso para desarrollar una cultura estándar de innovación en las filiales. Además, seguiremos trabajando en la capacitación de nuestros colaboradores del Grupo, del Negocio de Transmisión y de TGI en conceptos y razones para innovar; así mismo, en la identificación, capacitación y desarrollo de los líderes del proceso, y en el fortalecimiento del portafolio de casos exitosos.