



Desempeño Superior y Rentabilidad

Una cultura para consolidarnos hacia 2025

Para cumplir la Mega que establecimos en nuestro Plan Estratégico Corporativo (PEC), en 2019 trabajamos para desarrollar capacidades organizacionales que nos hacen diferentes a otras compañías y buenas prácticas que nos hacen más eficientes.

¿Por qué es importante?

(103-1)

Nuestra estrategia corporativa como Grupo Empresarial trazó una ruta hacia el crecimiento y fortaleció la gestión de los activos y el desempeño financiero, así como la expansión con la adquisición de nuevos activos en Colombia y en los países de América Latina donde tenemos presencia. Este crecimiento se fundamenta en una promesa de valor con nuestros accionistas y grupos de interés, incorporando factores Ambientales, Sociales y de Gobernanza (ESG).

Con este propósito nos fijamos una Mega a 2025 para posicionarnos entre las cinco empresas de mayores utilidades del mercado colombiano, con un crecimiento interanual superior al 9%, y que nuestras compañías generen un Ebitda superior a los COP8 billones, provenientes de nuestras operaciones en América Latina.

Esto lo lograremos con la construcción de valor que implica que las decisiones corporativas que tomemos tengan un diferenciador y estén orientadas por nuestros tres atributos culturales: Primero la Vida, Conciencia Social y Desempeño Superior, por los que, dicho sea de paso, sobresalimos en el mercado frente a las otras empresas del sector.

Además, con los objetivos financieros que forman parte de nuestro Plan Estratégico: a) maximizar dividendos, b) optimi-

zar estructuras de capital y costos de deuda, y c) maximizar la eficiencia financiera.

Todo lo anterior será materializado con el posicionamiento de los negocios en los mercados donde participamos, con procesos que operan bajo principios de eficiencia y con capacidades y competencias de excelencia, liderazgo y Gestión del Cambio.

En este sentido, la Gestión del Talento en una cultura de Desempeño Superior, como lo es la del GEB, se fundamenta en cuatro líneas de trabajo:

- **Desarrollo de capacidades.** Para implementar las mejores prácticas. Dentro de esta línea de trabajo desarrollamos las habilidades para la Gestión del Cambio y la Transformación Digital.
- **Excelencia y altos estándares.** Excelencia técnica, operacional y financiera, que se adapta con la mejora continua y los más altos estándares de calidad.



Colaboradores de TGI en la estación de compresión de gas en Mariquita (Tolima)

- **Cumplimiento de los objetivos.** Nos alineamos en objetivos comunes y apalancamos las metas de Grupo Empresarial.
- **Talento y personas.** Desarrollo de nuestros colaboradores y líderes, con el 100% de capacidades enfocadas en el logro y el trabajo en equipo (capítulo "Gestión del Talento", pág. 114).

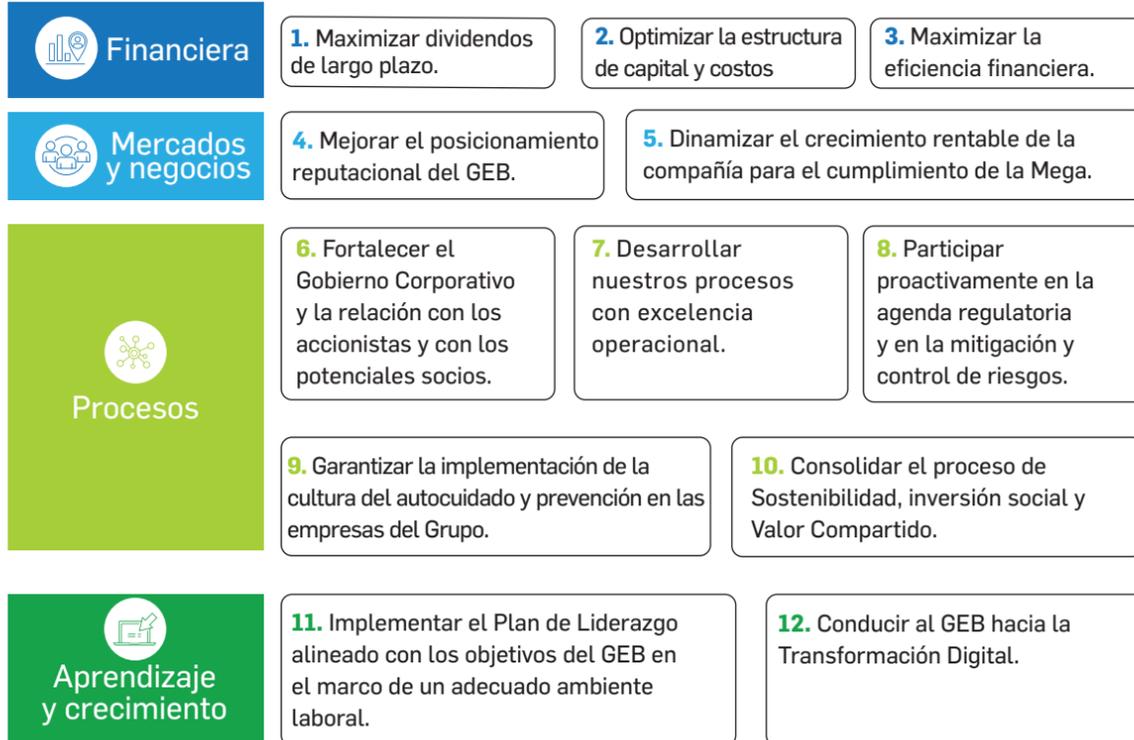
¿Cómo lo gestionamos?

(103-2) (103-3) Los resultados financieros son expuestos, analizados y evaluados según el Reglamento del Comité Financiero y de Inversiones de la Junta Directiva, cuyo objeto es hacer el seguimiento a la gestión financiera de la sociedad y el Grupo Energía Bogotá, y analizar oportunidades de nuevos negocios y la redefinición de las inversiones existentes para hacer recomendaciones especializadas a la Junta Directiva sobre tales asuntos.

La sucursal de Transmisión desarrolló 12 proyectos. Con estas acciones estuvimos presentes en 177 municipios de Colombia.

Durante 2019, con el ánimo de impulsar el Desempeño Superior en la compañía y cumplir con los objetivos de nuestra Mega 2025, en el mapa estratégico priorizamos acciones estratégicas en cuatro perspectivas:

Mapa estratégico GEB 2019



Nuestro Desempeño Superior se evidencia en nuestra capacidad de crecer y expandirnos, y no solo como conector estratégico, sino también por la participación activa en subastas para ampliar nuestra cuota de mercado en transmisión eléctrica en Colombia y por la adquisición de activos en el exterior para fortalecer nuestro portafolio de inversión en América Latina.

Conforme a la estrategia corporativa, en 2019 realizamos grandes inversiones. En Perú adquirimos el 100% de las acciones de Dunas Energía, PPC Perú Holdings y Cantaloc Perú Holdings, incursionando así en el negocio de distribución de energía eléctrica de este país en la empresa que hoy es conocida como Electro Dunas. La transacción tuvo una inversión de USD260 millones: quedamos con una participación del 4% en el mercado de distribución de energía eléctrica peruano y sumamos 245.000 nuevos clientes.

En Brasil, junto con la compañía española Red Eléctrica Internacional, iniciamos el proceso para adquirir el 100% y en partes iguales la compañía brasileña Energia Empreendimentos e Participações S.A. (Argo). Con esta ope-

ración, en proceso de aprobación de las autoridades correspondientes, sumaremos 1.460 kilómetros de líneas de transmisión y 11 subestaciones distribuidas en los estados de Ceará, Maranhao, Minas Gerais, Piauí y Rondonia. Además, aumentaremos nuestra participación en este mercado: de 0,75% a 1,35%. Nuestro objetivo es conformar una gran plataforma energética en Brasil.

En Perú adquirimos el 100% de las acciones de Dunas Energía, PPC Perú Holdings y Cantaloc Perú Holdings, incursionando así en el negocio de distribución de energía eléctrica de este país en la empresa que hoy es conocida como Electro Dunas.



Además de tender redes y gasoductos nuestro objetivo es llevar bienestar a las comunidades en los países donde tenemos presencia. En la foto mujeres que trabajan en comedores populares en Perú, apoyadas por nuestra empresa Cálida

De igual manera, durante 2019 seguimos avanzando en la implementación de las mejores prácticas en administración de activos para la prestación del servicio de transmisión de electricidad. En este mismo año adaptamos nuevas recomendaciones de la Comisión de Integración Energética Regional (CIER), que se basa en la norma inglesa PAS-55, convertida en Norma ISO 55001 en 2014; esta orienta sobre la alineación de las funciones financieras y no financieras en la Gestión de Activos.

Así, entonces, el mapa de participación en el mercado regional es este:

Participación de GEB en el mercado (propio)

	GEB (Colombia)	TGI (Colombia)	Cálidda y Contugas (Perú)	ISA REP e ISA Transmataro (Perú)	Trecca y Eebis (Guatemala)	Gebbras (Brasil)	Electro Dunas (Perú)
2017	15,2% del mercado de transmisión de energía.	55% del mercado de transporte de gas natural.	80% del mercado de distribución de gas natural.	63,3% del mercado de transmisión de energía eléctrica.	19,9% del mercado de transmisión de energía.	0,9% del mercado de transmisión de energía.	N/A
	23,2% del mercado de distribución y transporte de energía a través de Emsa* y Codensa*.						
	22,1% del mercado de generación de energía con Emgesa*.						
	32,7% del mercado de distribución de gas natural con Vanti*.						
2018	18,8% del mercado de transmisión de energía con la Sucursal de Transmisión.	54% del mercado de transporte de gas natural.	80% del mercado de distribución de gas natural.	66,6% del mercado de transmisión de energía con una participación accionaria del 40%.	23,5% del mercado de transmisión de energía.	0,75% del mercado de transmisión de energía.	N/A
	20,4% del mercado de generación de energía con Emgesa*.						
	22,9% del mercado de distribución y transporte de energía a través de Emsa* y Codensa*.						
	32,3% del mercado de distribución de gas natural con Vanti*.						
2019	20% del mercado de transmisión de energía con la Sucursal de Transmisión.	54% del mercado de transporte de gas natural.	78,1% del mercado de distribución de gas natural.	67,8% del mercado de transmisión de energía con una participación accionaria del 40%.	20,7% del mercado de transmisión de energía.	0,6% del mercado de transmisión de energía.	4% del mercado de distribución de energía.
	21,7% del mercado de generación de energía con Emgesa*.						
	23,9% del mercado de distribución y transporte de energía con una participación accionaria del 51,5% y el 16,2%, respectivamente, en Codensa* y Emsa*.						
	25% del mercado de distribución de gas natural con Vanti*.						

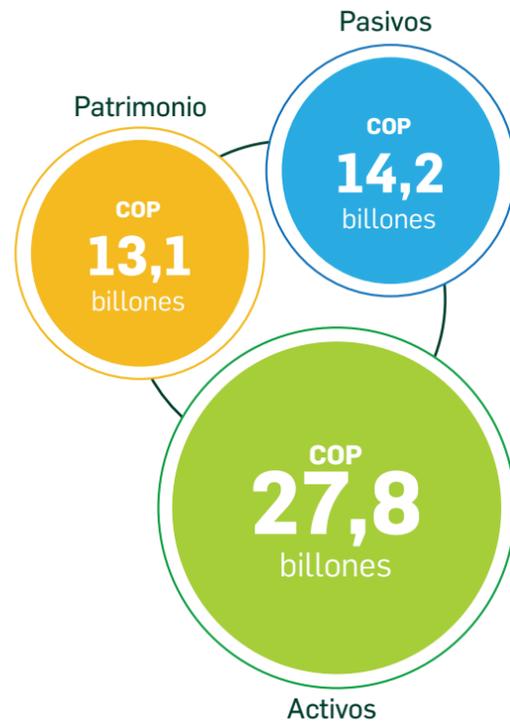
(*)Empresas no controladas.

Colaborador de Trecca (Guatemala)



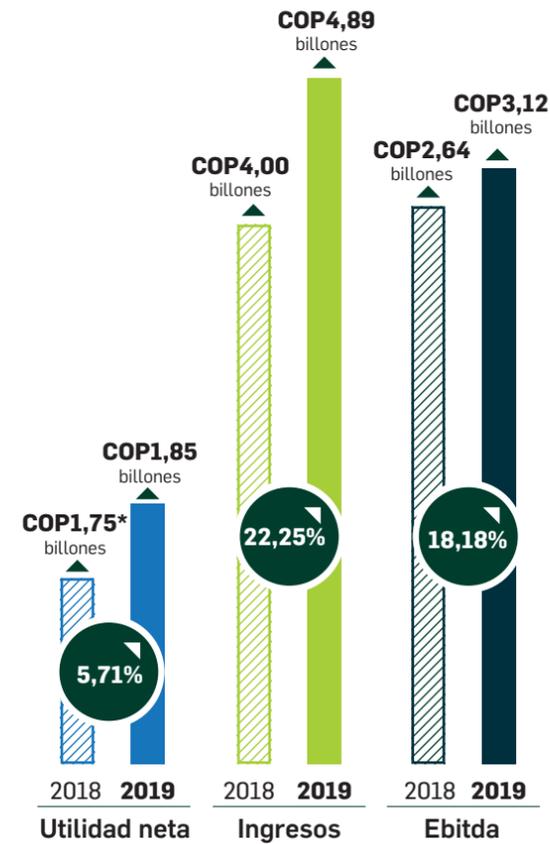
Situación financiera

(102-7) (Propio - Estructura capital)



Resultados consolidados

(102-7) (Propio - indicadores financieros)



* Reexpresado (102-48).

La ratificación de las calificaciones de riesgo Moody's y Fitch fue uno de los mayores resultados del Desempeño Superior en 2019.

(201-1) Para conocer el detalle del valor económico generado y distribuido, consulte los Anexos.

RESULTADOS

FINANCIEROS

- Conseguimos y reestructuramos la deuda para el Grupo por más de USD3.000 millones 018-2019.
- Redujimos los costos financieros del GEB por más de USD10 millones.
- Mejoramos en el perfil de vencimientos y composición de monedas de la deuda.
- Nos aprobaron el Cupo Global de Financiamiento por un total de USD1.420 millones.
- En la Sucursal de Transmisión, Colombia, adquirimos nuevos activos de la subestación Betania y el proyecto Tuluní 230 kilómetros.
- Recibimos el Premio Bonds & Loans 2019 (*syndicated loan deal of the year*), así como la ratificación del reconocimiento IR de la BVC, por quinto y sexto año consecutivos.
- Cumplimos los hitos de crecimiento con nuevas adquisiciones e inversiones en el mercado: Electro Dunas en Perú y la sociedad brasilera Argo (en proceso). Por estas adquisiciones pasamos de tener 6,8 millones de usuarios a 7,1 millones de clientes al cierre de 2019.
- Logramos poner en operación algunos proyectos que estaban afectados por trabas en mecanismos de inversión en Colombia: La Loma, subestación Armenia 230 kv y sus líneas asociadas y un transformador en Altamira.
- Con TGI, Colombia, establecimos un flujo de caja sólido que nos permitió sanear las finanzas con el cumplimiento de los términos establecidos con nuestros acreedores. Además, cancelamos con recursos propios parte de la deuda financiera por USD40 millones, lo que significó una reducción en el pago de intereses en 22,36%

TGI

- Establecimos en 3,1 el indicador de apalancamiento, lo que nos proporciona holgura en nuestra capacidad de endeudamiento para financiar futuros proyectos.
- Mantuvimos nuestras calificaciones crediticias y de grado de inversión BAA3 de Moody's, BBB estable de Fitch Ratings y BBB- de Standar and Pools.

Trecsa

- Realizamos una capitalización de recursos por USD31 millones para desarrollo del Plan de Expansión del Sistema de Transporte de Energía (PET- 01-2009). Este fue creado por el Estado de Guatemala en 2009 a través del Ministerio de Energía y Minas y la Comisión Nacional de Energía Eléctrica con el objetivo de fortalecer el sistema eléctrico principalmente en las zonas con los índices más bajos de desarrollo económico. En este PTE seguimos en etapa constructiva de los lotes de transmisión, en los que ya contamos con las licencias ambientales y las servidumbres aprobadas.
- En Perú, con la compra de los negocios de distribución energética al sur del país buscamos diversificar el riesgo que implican los impactos regulatorios en el negocio de transporte de gas y la renegociación de los contratos que comienzan a vencerse desde 2021. Por lo tanto, el aporte operacional del negocio de transporte de gas tenderá a ser inferior.

Electro Dunas

- En Electro Dunas, en Perú, los ingresos totales superaron los USD112 millones y se distribuyó valor por hasta USD108 millones, los cuales se destinaron a costos operativos, salarios beneficios sociales, pago a proveedores, impuestos e inversión social. Logramos el objetivo de crecimiento sostenido de Ebitda en USD29 millones.



Convivencia con nuestra infraestructura en el Guavio

DE OPERACIÓN DE LOS NEGOCIOS DEL GRUPO EMPRESARIAL

Para ver más resultados de datos operacionales, ver anexos.

- (EU4) La línea de transmisión de energía eléctrica para nuestra operación en Colombia pasó de tener una longitud de 1.550 a 1.640 kilómetros. Además, pasamos de 24 a 27 subestaciones.

TGI

- Iniciamos la implementación del Modelo Integral de Riesgos y de las herramientas de gestión de integridad (PIDT), las cuales permitirán evaluar el grado de exposición a las diferentes amenazas. Así mismo, permitirán definir los métodos de mitigación, planes de inspección y priorización de atenciones, con base en estándares internacionales y la normatividad colombiana. Además, llevamos la herramienta PIDT a un estado productivo en 2019.
- Ejecutamos dos de tres corridas inteligentes programadas para 2019: Sutamarchán-La Belleza y Casacará-Curumaní, correspondientes a un 6% del área inspeccionada. Quedó pendiente la corrida inteligente del tramo Sucre-Oriental-Cogua por ajustes técnicos a la infraestructura realizados en 2019.
- Cumplimos lo establecido en el PDT 2019 con la ejecución de la etapa de diagnóstico de los cinco planes fijados en el estándar ASME B31.8s. Además, entregamos los documentos maestros que contienen los planes de integridad y desempeño, y dimos cumplimiento al 100% del Plan de Estandarización correspondiente a la VOP soportados por la directriz 005, emitida por la Presidencia de la empresa.

Cálidda

- Con Cálidda, Perú, conseguimos conectar 191.466 clientes, llevando así la base total de usuarios hasta los 952.547, lo cual representa un crecimiento del 25,1% frente a 2018. El sector más dinámico fue el segmento hogar con 188.989 nuevos usuarios, de los cuales el 22,7% tiene más de dos puntos de consumo, seguido por el segmento comercial con 2.290 clientes. Las restantes 52 conexiones fueron realizadas a empresas industriales y estaciones de servicio GNV.
- Ampliamos nuestro sistema de distribución en 15,2% con la construcción de 1.474 kilómetros de redes, sistema que se extiende a lo largo de 11.166 kilómetros de tuberías subterráneas en acero y polietileno en casi 50 distritos de Lima y Callao. También vendimos un total de 8.101 millones de metros cúbicos de gas natural (784 millones de pies cúbicos por día), cerca de 1% más que la facturación de 2018.
- Logramos con el ente regulador ampliar nuestro Plan de Inversiones 2018-2021 y conseguir una modificación en la tarifa de distribución que nos permitirá ejecutar más de USD500 millones en inversiones de capital.

Contugas

- Efectuamos el cálculo de la continuidad y la disponibilidad del sistema de distribución, conforme al Instructivo CTG-OPE-I-CS-005. Además, realizamos la supervisión y monitoreo de las condiciones normales de operación por medio del sistema Scasa, conforme al Procedimiento CTG-OPE-P-CN-001.
- Gestionamos con éxito la sentencia a favor de la compañía proferida por el Tribunal Constitucional.
- Habilitamos 120 clientes comerciales, lo que representa un aumento del 26% frente a los resultados de 2019.

Electro Dunas

- Mejoramos la calidad del servicio eléctrico y nos consolidamos como la primera empresa distribuidora de Perú en calidad del servicio eléctrico con los mejores indicadores SAIFI y SAIDI globales.
- Desde 2015 mantenemos los indicadores de disponibilidad y calidad del alumbrado público dentro de los parámetros exigidos por la normatividad vigente y consolidamos la confiabilidad en Ica mediante inversiones rentables.

- Innovamos y evaluamos pilotos de movilidad eléctrica con la instalación del primer cargador eléctrico en la región y la comercialización de un bus interprovincial. Además, implementamos pilotos de medición inteligente (smartmetering) y de iluminación pública mediante luminarias led.

Trecsa

- Entre 2016 y 2019 logramos que los ingresos de la compañía se incrementaran en USD24,7 millones. Para ello, una de las estrategias fue la refinanciación de la deuda de largo plazo por un total de USD150 millones. Asimismo, logramos un ingreso adicional de USD1,64 millones en el contrato con Cempro, fruto de la culminación de la variante EL Pilar.
- Pusimos en marcha el Proyecto de Regularización, en el cual organizamos los activos en cada bodega y realizamos el primer inventario físico de materiales valorados en USD23 millones, quedando así registrados en el módulo SAP MM.
- Obtuvimos la aprobación para la conexión de la subestación Chiantla 230/69 kv y sus líneas asociadas.

Colaborador de Cantalloc en Perú realizando mantenimiento en Perú



99,96%

es el nivel de disponibilidad ponderada que alcanzamos en el mercado de transmisión de electricidad en Colombia.

(Propio - disponibilidad)

RETOS

- Mantendremos la disponibilidad en el mercado de transmisión de electricidad en Colombia como lo tuvimos en 2019 en 99,96%, ponderada con el ingreso.
- Seguiremos trabajando con las filiales para homologar procesos relacionados con tecnología SAP, a propósito de la Transformación Digital del Grupo.
- Con la compra de los negocios de transmisión en Brasil (en proceso) diversificaremos nuestras líneas de negocio y mejoraremos el margen operacional, condicionado a los aportes en la caja de dichos proyectos, los cuales tendrán mayor relevancia después de cumplir con el servicio de deuda hasta 2022.
- Daremos curso a la idea incluida en el Plan Estratégico Corporativo 2016-2025 en cuanto a replantear la estructura y los procesos del GEB, cumpliendo así el mandato de crear una sucursal para separar el Negocio de Transmisión de las operaciones del GEB. De esta manera, viabilizaremos la mayor autonomía de la Sucursal de Transmisión para desarrollar su potencial competitivo y definir e implementar su estrategia.

Cálidda

- Con Cálidda, Perú, cumpliremos el Plan de Inversiones aprobado por el regulador. Asimismo, construiremos más de 3.000 kilómetros de redes y ejecutaremos, aproximadamente, USD250 millones en inversiones de capital.
- Conectaremos a más de 300.000 clientes al sistema de distribución, y con ello superaremos ampliamente una de nuestras metas más anheladas: brindar el servicio de distribución de gas natural a más de un millón de clientes conectados en nuestra área de concesión.

Contugas

- Habilitaremos los primeros centros comerciales con gas natural en la ciudad de Ica y la primera estación de servicio a GNV en la provincia de Nasca.
- Con Contugas y Electro Dunas implementaremos los proyectos de autogeneración y cogeneración.
- Implementaremos sinergias operativas entre Contugas, Electro Dunas y Cantalloc para generar eficiencias en la operación comercial.

Gestión del abastecimiento

¿Por qué es importante?

(103-1)

(102-9) La Gestión de Abastecimiento es un eslabón importante en la materialización de la estrategia corporativa, pues facilita el cumplimiento de tres objetivos claves de nuestro Plan Estratégico Corporativo (PEC): maximizar la eficiencia financiera, mejorar el posicionamiento reputacional del GEB en el mercado y desarrollar nuestros procesos con excelencia operacional.

Además, es importante para nuestro Grupo Empresarial porque:

- Generamos valor al Grupo mediante la consecución de contratistas idóneos en términos de calidad, costos y oportunidad.
- Optimizamos los recursos utilizando estrategias innovadoras en los procesos de selección de proveedores.
- Minimizamos los riesgos utilizando herramientas para valorar la capacidad jurídica, financiera y técnica de nuestros proveedores y contratistas.
- Generamos innovación y confianza mediante la utilización de herramientas tecnológicas de primer nivel que permiten tener trazabilidad en todo el proceso.

- Nos ocupamos de mejorar el relacionamiento con nuestros proveedores y contratistas.
- Fomentamos la pluralidad y la transparencia en nuestros procesos de contratación al contar con diversos órganos de Gobierno Corporativo e instancias de aprobación.

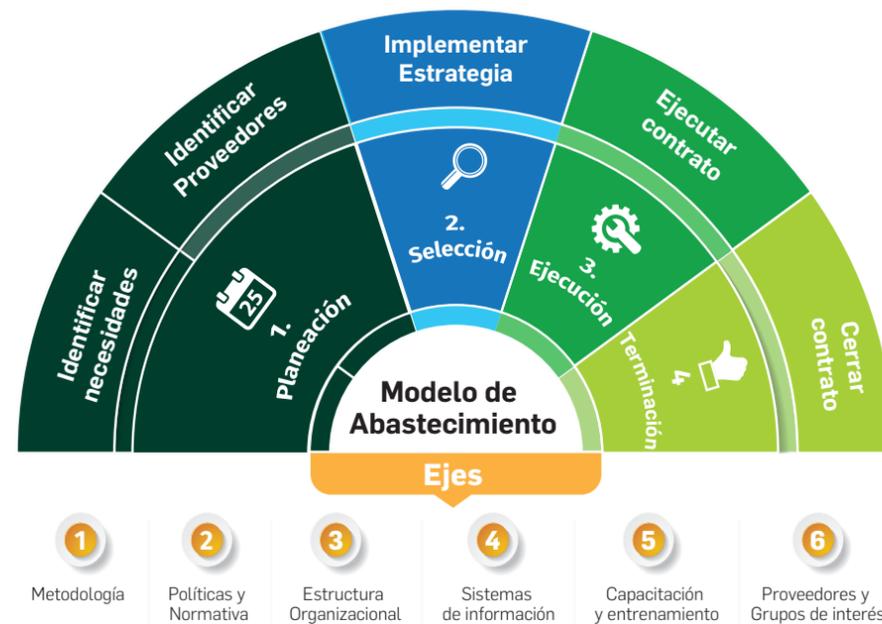
¿Cómo lo gestionamos?

(103-2)

(102-9) Durante 2019 implementamos bajo el Modelo de Abastecimiento Estratégico y, en agosto, la Junta Directiva aprobó la primera actualización de nuestro Manual de contratación. Con esta actualización impulsamos los negocios más importantes de la Sucursal de Transmisión al habilitar mecanismos que permiten materializar relaciones de confianza a largo plazo con proveedores estratégicos para la realización de los diferentes proyectos de la Sucursal. Nuestras filiales TGI, Cálidda y Contugas también hicieron la actualización de sus manuales de contratación, alineada con el manual del Grupo Energía Bogotá, durante los meses de septiembre, octubre y noviembre, respectivamente.

Modelo de Abastecimiento

(102-9)



Fuente: Dirección de Abastecimiento y Servicios GEB

Descripción proveedores (102-9) (Propio % proveedores locales)

	GEB	TGI	Cálidda	Contugas	Trecsa	Electro Dunas	Total
Número total de proveedores	370	285	1.294	361	316	3.732	6.358
Número de proveedores locales	346	275	1.171	66	298	3.700	5.856
Número de proveedores internacionales	24	10	123	14	18	32	221
Porcentaje de proveedores locales*	93,5%	96,5%	90,5%	18,3%	94,3%	99,1%	92,1%

Nota. Proveedor local es entendido como proveedor del país de origen donde están las operaciones principales de cada compañía. En este caso son: Colombia, Perú y Guatemala

RESULTADOS

(103-3)

- Implementamos SAP Ariba, en el corporativo y en TGI, para tener una única fuente de información para todo el Proceso de Abastecimiento.
- Actualizamos y estandarizamos los formatos del proceso.
- Pusimos en marcha el esquema de gestión por categorías.
- Formulamos el Programa de Gestión de Proveedores.
- (Propio - ahorros) La implementación del modelo nos permitió alcanzar ahorros del 31% respecto al valor promedio del mercado
- Fortalecimos las capacidades del personal del Proceso de Abastecimiento mediante el Programa de Abastecimiento Estratégico, en conjunto con la Universidad de los Andes.



En el Grupo Energía Bogotá destacamos la gestión de nuestros proveedores

METAS (103-2)

- Consolidaremos la Maestra de Bienes y Servicios, y los planes de Inventarios y Almacenes, y de Logística,
- Implementaremos SAP 4 Hana - Módulo MM.
- Reforzaremos la planeación del abastecimiento mediante la especialización de los líderes de categoría y el esquema de gestión.
- Estableceremos guías y estándares dirigidos a la planeación de contratos que recojan lecciones aprendidas y oportunidades de mejora para la optimización del proceso.
- Impulsaremos la Transformación Digital mediante el uso de SAP Ariba, y lo implementaremos en Cálidda y Trecsa.
- Implementaremos el Programa de Gestión de Proveedores.
- Obtendremos la recertificación CIPS en mejores prácticas de abastecimiento estratégico.
- Continuaremos con la implementación del Modelo de Abastecimiento en las filiales.