

Vicepresidencia Ejecutiva Finanzas Corporativas, Gestión de Riesgos e Inversiones

La función principal de la Vicepresidencia es liderar la gestión financiera, la gestión integral de riesgos y la gestión integral del portafolio de inversiones del Grupo EPM, para garantizar la disponibilidad y optimización de recursos financieros, el adecuado tratamiento de riesgos y la rentabilización de las inversiones.

La Vicepresidencia ejecutiva fue creada en el 2014, ante la necesidad de fortalecer las competencias internas asociadas con la gestión de portafolio de compañías no controladas en sectores estratégicos, como es el caso específico de UNE en telecomunicaciones. Adicionalmente desarrollar una visión holística de la gestión de riesgos y profundizar la cultura de gerencia del riesgos, en los niveles operativos y estratégicos del Grupo Empresarial que facilite la toma de decisiones, basada en avanzadas técnicas y por último enlazar los temas de la gestión financiera con las nuevas necesidades de un Grupo en expansión, donde prima el objetivo de incrementar la rentabilidad, pero bajo criterios de sostenibilidad ambiental y social.

Esta vicepresidencia se hace cargo de un portafolio inversiones de 52 empresas con participación directa e indirecta de EPM, inversiones patrimoniales no controladas en un número de 46 en todo el Grupo, para un total de portafolio de aproximadamente \$9.4 billones. En este mismo orden de ideas, gestiona financieramente al cierre de septiembre del 2015 un total de \$40.6 billones en activos, \$18.6 billones de patrimonio, \$22.6 billones de pasivo. Además de apalancar la gestión de riesgos para las principales decisiones estratégicas de la organización, donde se ha construido el mapa de riesgos de Grupo y para los seis negocios principales del Grupo, 17 empresas clave, para los proyectos de gran envergadura donde participa la empresa y para contratos de cuantías superiores a 5,000 SMLMV.

Dentro de esta vicepresidencia trabajan las siguientes personas:

| VPE. FINANZAS CORPORATIVAS, GESTIÓN DE RIESGOS E INVERSIONES | 275 |
|---|------------|
| Directivo | 20 |
| Profesional | 217 |
| Sostenimiento | 1 |
| Técnico | 19 |
| Tecnólogo | 18 |



Alineación estratégica

En el cuadro de mando integral de EPM se puede observar que en la perspectiva de Generación de Valor, existe un único objetivo: Incrementar el valor para los grupos de interés, sobre el cual esta vicepresidencia ejecutiva juega un decisivo rol.



Un detalle de los objetivos planteados en el cuadro anterior, da cuenta de los énfasis gestión de cada uno de ellos, los cuales son a su vez los énfasis de gestión de la Vicepresidencia Ejecutiva:

| Objetivo Estratégico | Énfasis del Objetivo |
|---|--|
| Incrementar valor para los Grupos de Interés | <ul style="list-style-type: none"> Incrementar rentabilidad: Mercado actual /nuevo (geografía) y Negocio actual /nuevo, del Activo Fortalecer la sostenibilidad ambiental y social |

Desde esta perspectiva, la función financiera tiene como objetivo apalancar la estrategia mediante el aseguramiento de los recursos financieros requeridos para su ejecución, la asignación óptima de los mismos y la gestión integral de riesgos, propiciando la generación de valor para los diferentes grupos de interés del Grupo EPM. Así mismo la generación y análisis de la información financiera necesaria para la toma de decisiones.

La función financiera orienta sus esfuerzos a dos frentes fundamentales:

1. Soportar la toma de decisiones del Grupo, en materia de saber en qué invertir y los riesgos asociados, los esquemas corporativos y de financiación óptimos, las formas de retorno de la inversión y la distribución de las utilidades y/o beneficios a los diferentes grupos de interés.
2. Soportar la adecuada administración de los recursos financieros del Grupo, en aras de obtener las máximas sinergias y economías de escala.

Lo anterior, enmarcado en la connotación de empresa pública que genera una obligatoriedad con la sociedad de un máximo rigor en la planeación, ejecución y control de los dineros, con el fin de garantizar la disponibilidad de los servicios públicos bajo los criterios de calidad y cobertura, la rentabilidad y sostenibilidad empresarial; la transferencia de recursos al Municipio de Medellín como dueño y el apalancamiento de

actividades que busquen el bienestar social y ambiental de las comunidades donde se actúe.

2 Modelo objetivo

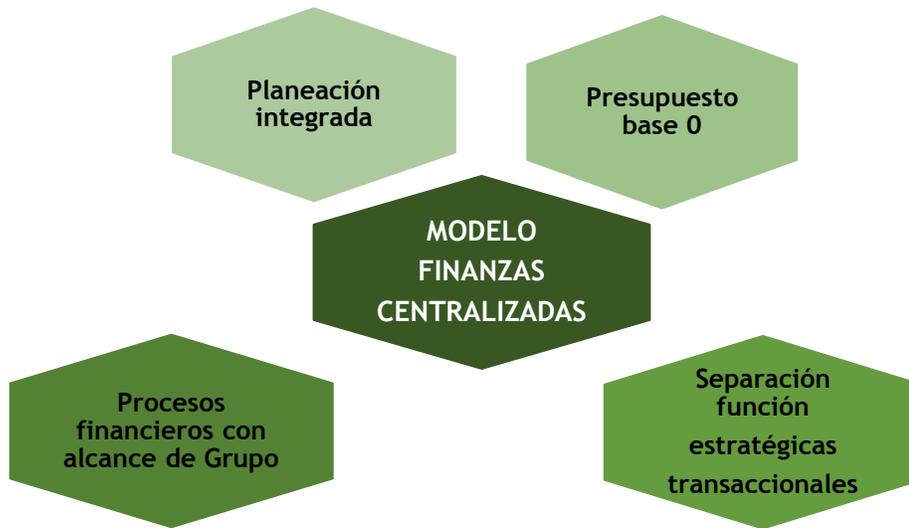
En la búsqueda de cumplir con los objetivos establecidos y convertirse en un actor fundamental para viabilizar las diferentes formas de jugar, se diseñó un modelo operativo que:

1. Evita la duplicidad de funciones.
2. Propicia un manejo combinado del frente estratégico financiero y actividades financieras transaccionales.
3. Garantiza la homologación de las prácticas entre las empresas del Grupo.
4. Articula la ejecución de los presupuestos de inversión, costos y gastos.
5. Articula los planes de negocios y los presupuestos.
6. Ofrece un canal único de relacionamiento con el sector financiero.
7. Define metodologías y prácticas para incluir la gestión de riesgos en la toma de decisiones estratégicas.
8. Realiza una gestión del portafolio integral, con miras a la maximización del valor invertido.

El modelo diseñado en el proceso de transformación consisten un corporativo financiero global responsable de establecer políticas y lineamientos para el Grupo, que permitan garantizar la rentabilidad y la liquidez mínima que posibiliten la sostenibilidad de los negocios actuales y el apalancamiento del crecimiento, con rol operacionalmente integrado para filiales nacionales y arquitecto estratégico para filiales internacionales.

Modelo objetivo de Finanzas Corporativas

El modelo parte de unas **finanzas centralizadas**, que debe apalancarse en unos procesos financieros de Grupo, una separación de las funciones transaccionales y estratégicas, un equilibrio presupuestal y la planeación integrada.



a) Finanzas centralizadas

Una de las primeras decisiones encaminadas al logro de los objetivos trazados en el mapa de ruta, fue la centralización de todos los procesos financieros en la Vicepresidencia de Finanzas Corporativas, con ello se logra:

- Entendimiento homologado de la visión estratégica de las finanzas del Grupo EPM.
- Fortalecimiento de las competencias individuales y la conformación de equipos altamente competitivos.
- A nivel nacional se consolidan las funciones y responsabilidades de finanzas y a nivel internacional se dan políticas y lineamientos.
- Gestión de endeudamiento y riesgos centralizadas en EPM matriz para todo el Grupo EPM.
- Migrar funciones transaccionales y/o con economías de escala al Centro de Servicios Compartidos.
- Integrar niveles de servicio y métricas específicas de desempeño en el gobierno de finanzas y en la medición de procesos clave.
- Asegurar recursos de finanzas con un fuerte entendimiento de las particularidades y necesidades de los Negocios.
- Crear un equipo de Análisis Financiero para dotar de mayores capacidades de análisis a nivel de Grupo.
- Ubicar recursos de finanzas geográficamente cerca de los negocios, núcleo corporativo y proyectos.

b) Procesos financieros alcance de Grupo

Desde el año 2014 se inició la implementación de los procesos financieros con alcance de Grupo, definiendo un mapa de ruta con alcance a diciembre de 2015. El objetivo de esta implementación es optimizar la función financiera a través de la revisión e implementación de cada uno de los procesos gerenciados por la Vicepresidencia, buscando mejorar el nivel de servicio y la eficiencia dentro y entre las empresas del

Grupo y habilitar el involucramiento operativo desde la perspectiva financiera. Los siguientes son los procesos actualizados:

- **Gestión Contable**

Reconocer y revelar la información contable y financiera con las características cualitativas de oportunidad, confiabilidad, relevancia y comprensibilidad, con prácticas de Grupo homologadas y **estandarizadas**, de manera que sea útil en la toma de decisiones por parte de los grupos de interés y para el cumplimiento de requerimientos legales.

- **Gestión Tributaria**

Cumplir con las obligaciones tributarias formales y sustanciales dentro del marco legal, aprovechando los beneficios autorizados en la ley y defendiendo los intereses de la organización en vía gubernativa.

- **Gestión Información Financiera de Activos**

Permitir que la información financiera relacionada con activos larga vida e intangibles, sea confiable y oportuna, en cumplimiento de las normas internacionales de información financiera y la normatividad contable y fiscal, con el fin de facilitar la toma de decisiones en la organización.

- **Cuentas por Cobrar y Gestión Cartera**

Gestionar y recuperar las cuentas por cobrar atendiendo las políticas financiera y comercial establecidas.

- **Gestión Recaudo**

Asegurar al Grupo EPM un proceso de recaudo de la facturación de servicios públicos que sea costo eficiente, mediante la disposición de diversos canales que faciliten a clientes y terceros un medio fácil de pago, garantizando la oportuna y correcta aplicación a su favor; disminuyendo reclamaciones e inconsistencias y asegurando el flujo de caja.

- **Gestión Flujo de Caja**

Administrar el flujo de caja con criterios de transparencia, seguridad, liquidez, rentabilidad y cumplimiento normativo, llevando un adecuado control a través de la gestión de los riesgos financieros asociados.

- **Gestión Cuentas por Pagar**

Cumplir oportuna y correctamente con la liquidación de las cuentas por pagar y los pagos a realizar a proveedores desde la Filial, de acuerdo con las reglas de negocio establecidas.

- **Gestión de Información de Costos**

Proporcionar a la Empresa la información de costos que brinde señales para la toma de decisiones empresariales, teniendo en cuenta las necesidades internas y los requerimientos legales, de acuerdo con las metodologías de costeo definidas.

- **Gestión Presupuestal**

Elaborar el plan financiero del corto plazo alineado con las metas financieras del largo plazo con el fin de garantizar los recursos para cada una de las erogaciones presentadas en los planes.

- **Planeación Financiera de Mediano y Largo Plazo**

Buscar, basado en los postulados estratégicos de la Empresa, el pronóstico de la situación financiera, constituyéndose en una valiosa herramienta que apoye la toma de las decisiones y el establecimiento de objetivos financieros de corto, mediano y largo plazo.

- **Gestión Financiación**

Obtener, de manera oportuna y costo eficiente, los recursos requeridos para financiar los proyectos de inversión y crecimiento de las empresas del Grupo EPM en congruencia con el plan financiero.

- **Gestión Integral de Riesgo**

El modelo considerado por la administración para la gestión de riesgos, fue bajo la creación de un nuevo equipo multidisciplinario para atender las necesidades integrales del Grupo frente a la posible materialización de los riesgos a los que está expuesto, en el giro de sus negocio y del entorno donde se desarrollan sus actividades, con el propósito de prepararse y enfrentar de una forma ágil e idónea los posibles efectos negativos que puede ocasionar los riesgos que se lleguen a presentar. El nuevo modelo incluye el reporte del equipo de Gestión Integral de Riesgo a un miembro del Comité de Dirección, acorde a recomendaciones internacionales.

Para lograr esto, se desarrolló un modelo de gestión integral de riesgos como una herramienta que facilita el logro del direccionamiento estratégico y la toma de decisiones; teniendo en cuenta la interacción de las empresas del Grupo EPM con el entorno, la interrelación entre procesos y los recursos e intereses a proteger, contribuyendo a la competitividad y sostenibilidad del Grupo. Adicionalmente, la gestión de riesgos genera beneficios para el Grupo; minimizando pérdidas mediante la implementación de controles idóneos y suficientes, generando confianza en los diferentes grupos de interés, y facilitando el desarrollo de capacidades organizacionales.

c) Separación de actividades estratégicas y transaccionales

Con el fin de optimizar el uso de recursos, la Vicepresidencia de Finanzas Corporativas tomó la decisión de concentrar los recursos que desarrollan actividades transaccionales similares, con la finalidad de:

- Concentrar funciones distribuidas a lo largo de toda la organización.
- Garantizar la disponibilidad y confiabilidad de la información necesaria para los procesos contables.
- Simplificar, estandarizar, automatizar los procesos.
- La concentración de recursos, teniendo una clara vocación de servicios hacia el resto de la organización.
- Mejorar en los rendimientos y tiempos de respuesta.

- Separar aquellas actividades transaccionales de las estratégicas.

Las actividades trasladadas al Centro de Servicios Compartidos en una primera etapa son la matrícula de terceros, cotejo y cuentas por pagar.

d) Proyecto Presupuesto Base Cero

Con la finalidad de alcanzar mayores niveles de coherencia entre los presupuestos de costos, gastos e inversiones, se priorizó la implementación del proyecto “Presupuesto Base Cero” cuyo objetivo es el gerenciamiento matricial de gastos y costos y controller financiero, propiciando la generación de alternativas eficientes de asignación de recursos según las reales necesidades de los negocios y de los servicios corporativos, para contribuir así al logro de los objetivos estratégicos. Esta iniciativa enmarcada lógicamente en la normatividad presupuestal que rige las Empresas Industriales y Comerciales del Estado, permite:

- Obtener información presupuestal orientada a los resultados.
- Lograr que el presupuesto coincida con los objetivos y prioridades de la alta Dirección (cumplimiento de la estrategia).
- Adquirir conciencia acerca de las distintas alternativas en cuanto a niveles de servicio y costo.
- Priorizar recursos con el fin de optimizar el desempeño del Grupo EPM.

El controller financiero es una de las funciones que surgen del nuevo esquema, permitiendo gestionar eficientemente los recursos no utilizados o producto de ahorros en los procesos de contratación, reorientándolos hacia nuevas oportunidades de mercado, proyectos y necesidades de la Empresa. Así como también efectuar el seguimiento a la ejecución de los recursos conforme a la programación establecida al momento de la elaboración del presupuesto.



Modelo Objetivo Gestión Integral de Riesgos -GIR-

Con base en la estructura definida en el año 2013, se estableció un modelo para la Gestión Integral de Riesgos (GIR) alineado a los estándares internacionales, adoptando las mejores prácticas, pero respondiendo a las necesidades organizacionales. Desde esta perspectiva se estable que el modelo definido tiene como objetivo “Liderar la definición e implementación de la estrategia para la GIR en el Grupo EPM, para lograr una adecuada protección y aseguramiento de los bienes”. Para ello se estableció un marco de actuación (políticas y lineamientos) para las empresas nacionales e internacionales, el cual apalanca la GIR basado en un modelo de involucramiento operativo o arquitecto estratégico.

El modelo de GIR, surge de las necesidades de:

- Implementar una metodología de gestión de riesgos que sea lo suficientemente ágil y confiable para lograr cumplir con el ciclo de la gestión de riesgos.
- Desarrollar cultura de riesgos empresarial.
- Responder a una debida gestión de riesgos estratégicos que apalanque el direccionamiento estratégico y los planes de negocio.
- Homologar el modelo de gestión de riesgos en las empresas del grupo.

- Realizar los análisis de riesgos en los procesos documentados de la empresa.
- Optimizar la estructura de transferencia de riesgos del Grupo.
- Apoyar la reestructuración de la función y operación de la filial Maxseguros como cautiva del Grupo.
- Adoptar la herramienta Kairos en el Grupo.



Modelo objetivo Gestión de Inversiones

La **Gerencia Gestión de Inversiones** establece un modelo de gestión de interacción y seguimiento financiero de inversiones no controladas, inversiones de propósito especial y vehículos de inversión. Este modelo surge de las necesidades de:

- Una estructura adaptada al nuevo escenario de gestión de inversiones del Grupo EPM en un entorno de competencia multilateral.
- Materializar la estrategia y disminuir el riesgo para EPM en el negocio de telecomunicaciones, fortaleciendo el involucramiento a varios niveles con la nueva compañía, posterior a la fusión de 2014.
- Desarrollar paralelamente a la estrategia de crecimiento, la gestión de inversiones en EPM como un rol clave para la toma de decisiones.
- Disponer de capacidades para ser un socio propositivo con conocimiento del sector de telecomunicaciones y de los nuevos sectores donde invierta, con el fin de agregar valor y contar con el reconocimiento de los socios.

El crear la Gerencia de Gestión de Inversiones le permite a EPM:

- Adaptar la organización fortaleciendo y concentrando capacidades que soportan el escenario de gestión de inversiones en el Grupo EPM.
- Fortalecer el esquema de gobierno corporativo, para atender las demandas de interacción en el escenario del portafolio de inversiones.
- Especializar las capacidades del talento humano que soportan la nueva dinámica.

Mediante el cumplimiento de sus funciones principales, la Gerencia de Gestión de Inversiones busca cumplir con sus objetivos generales y estratégicos:

- Incrementar el valor para los grupos de interés, mediante acciones que mejoren EBITDA y utilidades netas.
- Optimizar la gestión de activos, implementando el proyecto de gestión inmobiliaria.
- Implementar el modelo definido para la gestión de UNE.
- Implementar el esquema de involucrado operativo para EPM Inversiones.
- Definir y aplicar estrategias de seguimiento y gestión para las inversiones no controladas y vehículos del Grupo Empresarial considerando aspectos legales, financieros y estratégicos, que sea eficiente, maximice los beneficios y optimice los recursos para EPM.
- Acompañar a la sociedad administradora del Fondo de Capital Privado en las gestiones para elevar el nivel de inversión y controlar la evolución de las inversiones del portafolio.

Avances - logros

En la ruta establecida para el cumplimiento del modelo financiero se han cumplido varios hitos clave, donde destacamos los siguientes:



Principales avances en Finanzas Corporativas por formas de jugar

Desarrollador de Mega proyectos - Comprador Inteligente

- **Recursos para la financiación:** EPM obtuvo en el período recursos de deuda por **\$4,2 billones**, incluyendo 4 emisiones de bonos en los mercados de capitales local e internacional, en condiciones muy competitivas. La facilidad de acceso de EPM a recursos es el resultado de la buena calificación de crédito, su solidez financiera, su estrategia de relacionamiento con inversionistas que refuerzan su buen nombre en el mercado de capitales y su prudente y acertada estrategia financiera. Estos recursos fueron destinados a fondar los diferentes proyectos de infraestructura y de crecimiento.
- **Beneficios tributarios** obtenidos para los Megaproyectos. En Ituango al cierre del año 2015, se espera que la base acumulada para deducción por activo productor de renta ascienda a **\$1.2 billones**, lo cual genera un beneficio neto de **\$301.000 millones**, esto producto de la incorporación del proyecto al balance de EPM a partir del 2013. Este beneficio es extensible únicamente a proyectos del negocio de generación, por ser este negocio el único que tiene firmado un contrato de estabilidad jurídica hasta el 2027.

Rentabilizador de operaciones

La ejecución de procesos financieros bajo criterios de excelencia operacional, ha permitido entre otros logros:

- Alcanzar ahorros del orden de **\$947.722 millones** gracias a la implementación de una estrategia de optimización tributaria. Este resultado se dio en medio de muchos cambios normativos adversos, como la eliminación de la deducción especial por inversiones en activos fijos reales productivos del 30% y la normatividad que restringió la utilización de mecanismos que permitían la optimización del gravamen a los movimientos financieros, entre otros. EPM alcanzó durante el período una **tasa efectiva promedio de impuesto de renta del 18%**. La tasa nominal era del 34% hasta 2014 y del 39% en 2015.
- Recibir para EPM, la **más alta calificación internacional de riesgo crediticio** de su historia gracias a la estrategia de crecimiento y diversificación de ingresos y al manejo prudente de su nivel de endeudamiento. Fitch nos otorgó una calificación de **BBB+** para endeudamiento en dólares, un escalón por encima de la nación y **AAA** a

nivel local, que es la máxima calificación posible; Por su parte la firma Moody's le asignó a la empresa una calificación Baa3 con perspectiva positiva. De acuerdo a esas calificaciones EPM es el mejor riesgo crediticio de Colombia.

- EPM obtuvo en el período recursos de deuda por **\$4,2 billones**, incluyendo 4 emisiones de bonos en los mercados de capitales local e internacional, en condiciones muy competitivas. La facilidad de acceso de EPM a recursos es el resultado de la buena calificación de crédito, su solidez financiera, su relacionamiento activo con inversionistas y buen nombre en el mercado de capitales, y su prudente y acertada estrategia financiera. Estos recursos fueron destinados a fondar los diferentes proyectos de infraestructura y de crecimiento.
- La implementación de una estrategia de cobertura de riesgo cambiario le evitó a la empresa impactar el estado de resultados con gastos por diferencia en cambio de **\$682.579 millones** asociados a la devaluación del peso colombiano entre enero de 2014 y septiembre de 2015. Los últimos dos años la moneda local ha presentado una depreciación de más del **50%** frente al dólar. La **estrategia de cobertura cambiaria** incluyó el uso de cobertura con derivados financieros, el manejo de excedentes de caja en dólares y la conversión de créditos en dólares a pesos.
- En materia de **recaudo**, se ha logrado un ahorro en el costo del servicio por \$7.900 millones, mediante acciones como la negociación del costo, consolidación de facturas, incremento del recaudo electrónico y el recaudo en línea. En cuanto a cobertura se incrementó el cubrimiento de recaudo en los 125 municipios del departamento de Antioquia, colocando a disposición de todos los clientes / usuarios más de 10 mil puntos de recaudo para recibir pagos de nuestros clientes/usuarios y atender la demanda de Energía Prepago, Agua Prepago y Paga a tu Medida.
- **Optimización estructura de capital de las filiales de energía**, mediante figuras como las escisiones de CENS y ESSA, así como la prima de colocación de acciones, se logró recibir recursos del orden de \$465.711 millones en el período.
- **Con la adopción de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)**, se ajustaron y estandarizaron los procesos contables y financieros en temas como: activos fijos, procesos asociados a la contratación, beneficios a los empleados, provisiones, reconocimiento de activos y pasivos financieros de largo plazo y deterioro de valor de los activos; lo que implicó principalmente realizar ajustes en los sistemas de información, habilitar a las personas con nuevos conocimientos, transferencia de conocimiento a todos los niveles y ajustes en roles y responsabilidades.
- **Entrega de los Estados Financieros de EPM**, los primeros 5 días hábiles de cada mes, gracias al ajuste de los procesos que intervienen, siendo un aspecto importante para la toma de decisiones del Grupo.
- En el Centro de servicios compartidos, se vienen ejecutando actividades consideradas transaccionales entre los cuales se cuenta la matrícula de terceros, el cotejo y los pagos. La concentración de estas actividades ha permitido alcanzar una atención a las empresas nacionales, mejores tiempos de respuesta y optimización del recurso humano asociado a este tipo de actividades.

- **La estructuración y puesta en marcha de la bodega financiera y los Reportes de Seguimiento Administrativo (RSA)**, sistemas de inteligencia de negocio, que han permitido el manejo de la información financiera de manera oportuna y confiable y al alcance de las personas que requieran acceso a este tipo de información.
- Implementación de la metodología de **Gerenciamiento matricial de costos y gastos**:
 - Se identificaron grupos específicos de cuentas contables de costo y gasto, se nombró un administrador para cada grupo, y se implementaron iniciativas de ahorro con el fin de optimizar recursos.
 - Enfoque para administrar estas cuentas en gastar en lo que es realmente necesario para la operación de los negocios.
 - Generación de informes mensuales de ejecución presupuestal para este grupo de cuentas.
 - Disminución el número de traslados presupuestales logrando eficiencia operacional y agilidad.
- Análisis de los Full Time Equivalent (FTE´s) de las áreas de finanzas del Grupo EPM, su comparación frente a estándares internacionales y la actualización de las obligaciones financieras derivadas del carácter público de la compañía, hacia los diferentes entes de control, comisiones reguladoras y organismos de supervisión.

Y trabajar en el desarrollo de proyectos:

- **Recaudo en línea**, el proyecto de recaudo en línea busca conectar con la base de datos de EPM a las entidades recaudadoras, de tal forma que el valor pagado por el cliente actualice en tiempo real el estado de cuenta del cliente/usuario.
- **Recaudo electrónico**, el proyecto de recaudo electrónico busca incrementar los pagos que realizan los clientes/usuarios a través de canales no presenciales.
- **Gestor de cobranza**, se pretende poner en operación una herramienta informática que apalanque las estrategias de cobro persuasivo tendientes a disminuir los saldos de cartera. Se espera tener implantadas todas las funcionalidades, con alcance de Grupo, en el mes de junio de 2016.
- **Valorador de instrumentos financieros**, este proyecto busca disponer de una herramienta informática que soporte el proceso de valoración de los instrumentos financieros asociados a la cartera diferida.
- **Tesorería centralizada**, este proyecto busca para el año 2015 definir el modelo de manejo centralizado de la caja del Grupo EPM y su posterior implementación.
- **Nueva solución de deuda**, este proyecto busca Implementar, una solución informática que soporte la administración de la deuda, cobertura, portafolio y riesgo financiero inherente en las operaciones de tesorería del Grupo EPM. Su Objetivo Estratégico es garantizar la disponibilidad, confiabilidad e integridad de la información para la toma de decisiones.

- El proyecto “**Consolidación de Proyecciones Financieras Grupo EPM bajo NIIF**”, tiene como objetivo Integrar las empresas del Grupo EPM al proceso de Planeación Financiera, con uniformidad de criterios, estándares y reglas, mediante la plataforma de Oracle Hyperion, de tal modo que se logren generar y consolidar de forma ágil y confiable las proyecciones financieras bajo NIIF, y los diferentes escenarios para realizar sensibilidades de manera oportuna. Durante este año se espera tener la primera proyección financiera en los nuevos modelos. La culminación del proyecto está prevista para el primer semestre del año 2016 cuando se logre estabilizar el proceso y se desarrolle completamente el tema de los reportes.



Principales avances en Gestión de Riesgos

- **Optimización de los seguros del Grupo**, a través del diseño de pólizas multilatinas con mejores condiciones y límites de cobertura para las filiales nacionales y del exterior: TICSA, EPM Chile, Delsur, ENSA, Hidroecológica del Teribe y Aguas de Antofagasta - ADASA. Igualmente se definió un esquema de intermediarios para todas las filiales nacionales mejorando los servicios de administración de riesgos y disminuyendo los costos directos. Lo más destacado de esta gestión, es la unificación de criterios técnicos que ha permitido la toma de decisiones en la transferencia de riesgos mejorando la estructura del programa de seguros para todo el Grupo, y obteniendo adicionalmente una reducción de costos cercana a los COP 25,000 millones en los últimos dos años.
- **Construcción de productos ajustados** a las necesidades y capacidades de retención de riesgo de cada una de las empresas del Grupo, y la implementación del programa de póliza matriz de cumplimiento para la expedición de las garantías que respaldan los contratos de EPM, como una herramienta de prevención y control de riesgos, generando agilidad en los procesos de contratación. Actualmente se está integrando este programa en las empresas nacionales.
- **Modelación por primera vez de escenarios de pérdidas** del Fondo de Seguros con herramientas de análisis estadístico, lo cual permitió ajustar la normativa y la disponibilidad de recursos económicos del Fondo, liberando más de COP 50,000 millones para EPM.
 - Alineación de la gestión de riesgos con el ciclo de planeación, partiendo de la estrategia y señales del entorno lo cual permitió realizar mapas de riesgos de los niveles críticos de gestión Grupo (los 6 negocios y 17 empresas seleccionadas), así como a los procesos de los proyectos de gran envergadura donde participa la empresa y a los contratos de cuantías superiores a 5,000 SMLMV.
 -
 - Se llevaron a cabo análisis especializados y cuantitativos de riesgos, entre ellos al EBITDA en riesgo, al riesgo cambiario a la deuda de Grupo, al riesgo climático y a la cobertura cambiaria.

- Implementación de la herramienta de gestión de riesgos “Kairos”, la cual está desplegada en filiales nacionales y cuenta con plan de trabajo vigente para filiales internacionales. Dicha herramienta permite gestionar de forma integral los riesgos según su responsable, además de mantener actualizado los reportes e historial de pérdidas; se adoptó como la herramienta para realizar la gestión de los planes de mejoramiento por los diferentes orígenes, incluyendo el de riesgos.
 - En relación con la gestión de los riesgos financieros, se implementó la gestión de “*Middle Office*” la cual incluye la definición de reglas de negocio para el manejo de los riesgos de crédito, mercado, liquidez y operativo asociado al proceso gestión flujo de caja, así como el monitoreo y seguimiento de los mismos.
 - Se ha desplegado la implementación del Plan de Continuidad del Negocio, donde se ha realizado el análisis de impacto del negocio de Generación y se tiene estructurada una guía corporativa para la clasificación y Atención de Incidentes como plan para el manejo de crisis.
- Establecimiento de la **unidad de cumplimiento**, con tres focos principales de trabajo:
 - Prevención del Lavado de Activos y la Financiación del Terrorismo (LA/FT).
 - Prevención del Fraude y de la Corrupción (F/C).
 - Protección de los datos personales.

Como parte de la implementación se llevó a cabo un proceso de sensibilización y capacitación a todo el personal de la organización, incluyendo certificaciones internacionales. Se opera a nivel de Grupo EPM la “Línea ética: Contacto Transparente” y se gestionan la consultas en diversas listas públicas que pueda ser contraparte de EPM.

Este nuevo grupo participa activamente en iniciativas lideradas por: Presidencia de la República a través de la Secretaría de Transparencia -Programa EACA (Empresas Activas en Cumplimiento Anticorrupción); ONUDC (Prevención LA/FT); Pacto Global - Programa DePe (De empresas Para Empresas) y de la Contraloría General de Medellín - Red de Transparencia y Participación Ciudadana. Actualmente ejerce la presidencia del Comité de Cumplimiento del sector real en Antioquia (CC de A) y se participa activamente en los procesos de socialización, comunicación y gestión de los riesgos arriba expuestos.

- Como parte de la prevención del fraude y corrupción, se ha adoptado como mejor práctica, la implementación de las Declaraciones de Transparencia de forma voluntaria y la de Conflicto de Intereses en cumplimiento de la ley, contribuyendo a la transparencia en EPM.
-
- Se lideró y apoyó el desarrollo de Manual LA/FT, Manual antifraude y anticorrupción (por oficializar), Manual de Conducta Empresarial y Código de Conducta para Proveedores y Contratistas.



Principales avances en Gestión de Inversiones por formas de jugar

Desde el punto de vista de las inversiones no controladas, la gestión ha estado enfocada en una primera fase en consolidar la información de Grupo frente a este tipo de empresas, acompañado de un proceso de conocimiento, actualización de información y control de los títulos representativos de dichas inversiones. En una segunda fase se comenzaron los análisis para identificar las oportunidades de optimización de dicho portafolio de empresas, considerando criterios estratégicos y financieros para en un mediano plazo aplicar acciones como la consolidación de las empresas, la salida de algunas o el fortalecimiento de las inversiones en otros.

Los principales logros obtenidos a la fecha, agrupados por forma de jugar, se detallan a continuación:

Desarrollador de Mega proyectos - Comprador Inteligente

- **Estrategias para la creación de vehículos de inversión** para facilitar y optimizar resultados financieros de los procesos de adquisiciones, todo bajo los marcos normativos de EPM y con sujeción a la regulación en cada uno de los países donde se tiene presencia.

Innovador de soluciones

- Una de las contribuciones realizadas a esta forma de jugar, es la constitución del **Fondo de Capital Privado Emprendimiento e Innovación SP**, orientado a realizar inversiones en empresas o proyectos que incorporen altos contenidos de ciencia o tecnología aplicada, a través de los cuales se persiga la innovación en la producción de bienes o servicios, o en procesos, que puedan ser aprovechados en la prestación de los servicios públicos y/o TICs por parte de EPM o sus filiales.

Rentabilizador de operaciones

- **Dividendos decretados por UNE** a favor de EPM en octubre de 2015 por \$233.900 millones, siendo ese el primer dividendo en la compañía fusionada.
- La **optimización de gestión de los vehículos de inversión** y especialmente de EPM Inversiones ha generado ahorros importantes para el Grupo. La creación de este tipo de figuras, han facilitado la oportunidad en la toma de decisiones.
- La **creación de la empresa Promobiliaria S.A.**, que se encargará de desarrollar estrategias que permitan optimizar el valor generado por los activos inmobiliarios de propiedad de las compañías que conforman el Grupo EPM y que no son usados en su operación.



4 Hechos que han impactado el desarrollo y decisiones tomadas

Desde el punto de vista del marco general de los modelos objetivos definidos para las diferentes dependencias de finanzas, los hitos se han venido cumpliendo en los tiempos establecidos. En lo referente al cumplimiento de las metas establecidas en materia financiera, la presencia del fenómeno de devaluación y El Niño han incidido coyunturalmente en los resultados del Grupo:

- La volatilidad en la tasa de cambio presentada en los últimos años ha incidido en los resultados contables de la empresa. Entre el 2012 - 2014 se presentó un efecto neto acumulado de \$ 75.547 millones de gasto y para el 2015 se espera un efecto neto de gasto \$310.689. Esta situación, es coyuntural y en el mediano y largo plazo los costos de endeudamiento en dólares son muy competitivos para EPM. Las decisiones de mitigación del impacto cambiario han permitido amortiguar el efecto de la devaluación de manera importante.
- El fenómeno del Niño, es un factor que incidirá en los resultados financieros de la compañía en 2015 y 2016. Se viene implementando iniciativas como continuar con programas de eficiencia en costos y gastos y la priorización de inversiones. También se ha definido una pausa en posibles adquisiciones hasta cuando se tenga claro el panorama final de los efectos del Niño combinados con las decisiones del gobierno nacional para mitigar su impacto en la economía del país.



5 Retos a futuro

El avance importante que se ha logrado en la implementación de los modelos de gestión financiera, de riesgos e inversiones, requiere de acciones en los próximos años, que permitan seguir avanzando en la estrategia y alcanzar las metas establecidas.



Procesos financieros del Grupo EPM:

- Finiquitar la redefinición de 7 procesos financieros con alcance de Grupo EPM, para alcanzar la totalidad de los 12 procesos identificados.
- Consolidar la prestación de servicios financieros a través del Centro de Servicios Compartidos de las actividades de matrícula de terceros, cotejo, pagos y el traslado de algunas actividades contables de carácter transaccional.
- Consecución de Recursos para financiar óptimamente las inversiones del Grupo, incluyendo Ituango
- Operación eficiente de los proyectos de proyección financiera, presupuesto base cero, proyecto de deuda, recaudo electrónico y en línea entre otros.
- Consolidación del involucramiento operativo, gestionando las sinergias derivadas del uso eficiente de los recursos del Grupo EPM dedicados a funciones contables, matrícula de terceros, cotejo y pagos, establecimiento de precios competitivos derivados de un volumen superior de transacciones.

- Continuar con gestión proactiva ante la posibilidad de reformas tributarias para minimizar el impacto en los resultados del Grupo EPM.
- Continuar fortaleciendo los procesos de planeación integrada y de presupuesto bajo la metodología base cero, reforzando el cambio cultural necesario, mejorando las herramientas tecnológicas, y refinando los procesos.
- Definir e implementar una estrategia tributaria que nos permita continuar con los ahorros en impuestos efectivamente pagados.
- Elaborar el plan tributario de Grupo EPM, incluyendo las filiales internacionales, para ampliar la visión y optimización lograda hasta el momento.
- Implementación lenguaje XBRL (software) exigido a partir de 2016 por organismos de regulación en Colombia para el envío de información por parte de EPM.
- Ampliar el espectro de análisis económicos estratégicos con alcance de Grupo y asegurar alineación metodológica con los actores involucrados para la realización de análisis durante y ex post de proyectos, programas y productos, incluyendo la preparación de modelos financieros documentados y que reflejen el análisis estratégico con visión macro.
- Ampliar significativamente el porcentaje de participación del recaudo en línea y electrónico.
- Seguir avanzando en el dimensionamiento del equipo que permita establecer la planta de personal óptima, teniendo en cuenta las obligaciones que tenemos dado el carácter de público de EPM y manteniendo personal con amplias competencias y dedicación suficiente.



Gestión Integral de Riesgos

- Continuar aplicando el proceso de gestión integral de riesgos en el grupo EPM, para que sea una herramienta que soporte continuamente la toma de decisiones y la planeación, con el soporte de herramientas cuantitativas y cualitativas, para lograr una preparación adecuada y la mitigación de la materialización de los riesgos.
- Implementar el plan de continuidad del negocio en EPM y algunas filiales, en aras de evitar discontinuidades del servicio.
- Madurar la transferencia de riesgos emergentes y seguir la estructuración de programas de seguros regionales.
- Continuar implementando en todas las empresas del Grupo, los mecanismos de prevención de fraude, corrupción, manejo de datos personales y lavados de activos y financiación del terrorismo.



Gestión de Inversiones

- Seguimiento del portafolio de inversiones no controladas con enfoque financiero y estratégico, asegurando alineamiento con el direccionamiento estratégico y garantizando flujo de información financiera de manera oportuna y veraz.
- Optimización de la gestión de vehículos de inversión para apoyar el crecimiento y la gestión de inversiones en todo el Grupo Empresarial con enfoque de mantener estructuras simples, optimización tributaria, gestión adecuada de socios,

maximizar la movilidad de capitales y permitir el mayor número de fuentes de financiación local.

- Consecución de socio para las inversiones internacionales del Grupo EPM.
- Avance en la definición de mejores prácticas para los procesos de soporte de la gestión de inversiones en el Grupo EPM tales como mecanismos de gobierno corporativo, participación en juntas directivas, políticas de excedentes de flujo de caja.