

## **EXPOSICION DE MOTIVOS**

### **I. Entorno Sectorial.**

El negocio de Telecomunicaciones, tanto en Colombia como a nivel mundial, ha evolucionando de forma rápida en los últimos años, lo que ha exigido a las empresas de telecomunicaciones tradicionales redefinir su estrategia.

Las principales características de esta evolución han sido:

- Los negocios de telefonía fija (tanto local como de larga distancia) se han estancado en términos de número de usuarios como de ingreso promedio por usuario (ARPU). Por otro lado se observa un gran crecimiento de los servicios móviles y comunicaciones IP que han venido ganando mercado sobre la telefonía fija.
- La convergencia de servicios de telecomunicaciones ha hecho que los operadores consoliden su oferta de servicios, de tal manera que ya no se habla de prestar solamente el servicio de telefonía, sino de paquetes (doble, triple o cuádruple play) que incluyen la telefonía en sus diferentes versiones (fija, móvil, local y de larga distancia), la televisión, el acceso a Internet de banda ancha, etc.

Este nuevo entorno ha implicado un cambio estructural para los operadores tradicionales del negocio de telefonía local, quienes han debido adecuarse a las nuevas condiciones:

- Para compensar el deterioro en los ingresos del negocio de telefonía local, las empresas han buscado desarrollar nuevos servicios como el acceso a Internet de banda ancha y la televisión por suscripción.
- Sin embargo estos nuevos servicios tienen características muy distintas a los tradicionales:
  - A diferencia de la telefonía fija que tradicionalmente ha gozado de un monopolio natural, son servicios que se prestan en un ambiente altamente competido.
  - Por su naturaleza y mercado, son servicios que además de conocimiento técnico, requieren habilidades específicas en mercadeo, ventas, publicidad, atención al usuario, entre otros.
  - Dada la mayor competencia y los mayores costos y gastos para conseguir y mantener clientes, estos nuevos negocios tienen menores márgenes y mayores riesgos que los tradicionales.

- Lo anterior ha ocasionado que todas las empresas especializadas en telefonía fija enfrenten una reducción de ingresos y una reducción de márgenes significativas en los últimos años.

Teniendo en cuenta que estas condiciones no sólo se mantendrán, sino que continuarán profundizándose en los próximos años, para enfrentar este entorno las empresas requieren:

- Cuantiosos recursos: es necesario contar con amplios fondos para acometer las inversiones que permitan prestar de manera eficiente y oportuna los nuevos servicios (los actuales y los que se generarán en el futuro). Dado el vertiginoso avance de la tecnología, dichas inversiones tienen un alto riesgo (comercial y de obsolescencia) que sólo puede ser mitigado con un conocimiento detallado y amplia experiencia en estos nuevos servicios.
- Experiencia y conocimiento comercial: en el mercado altamente competido en que se prestan los nuevos servicios, además de calidad técnica, se requieren habilidades en mercadeo y ventas para enfrentar exitosamente a los demás operadores.
- Eficiencia en costos y economías de escala: ante la reducción de márgenes, la eficiencia en los costos se vuelve crítica. La capacidad de realizar compras masivas y obtener descuentos pueden hacer la diferencia para una empresa en este escenario.

Actualmente en Colombia el mercado de telecomunicaciones está dominado por algunos grandes operadores que de una u otra manera están realizando la evolución descrita anteriormente.

Hay dos grande operadores públicos, ETB y EPM-Telecomunicaciones (UNE), que a partir de su negocio tradicional en Bogotá y Medellín han venido incursionando en nuevos servicios y mercados de manera exitosa. De otro lado, están los grandes operadores privados que tienen presencia regional, Telefónica y Telmex, que entraron al mercado colombiano con pequeñas operaciones de valor agregado, luego consolidaron las principales operaciones móviles a nivel nacional y más recientemente han incursionado en otros servicios como televisión, telefonía fija, etc.

## **II. Propuesta para EMCALI.**

El negocio de telecomunicaciones de EMCALI no ha sido ajeno a la tendencia sectorial. Históricamente, el negocio de telecomunicaciones de EMCALI ha sido superavitario y ha generado recursos para atender las necesidades de los otros servicios. Hacia delante, el entorno sectorial descrito implica que el negocio de telecomunicaciones es el que más necesidades de recursos demandará, y paralelamente, el que más riesgos supondrá para la generación de caja de la empresa.

EMCALI requiere definir e implementar una estrategia que le permita adecuar su negocio de telecomunicaciones al nuevo entorno sectorial, aprovechando las oportunidades que éste brinda para optimizar el valor de su infraestructura y de su mercado.

Al ser el operador incumbente de una de las principales ciudades del país, EMCALI se encuentra en una posición privilegiada para potenciar su negocio actual. La mayor fortaleza de EMCALI reside en su base de clientes (más de 500 mil) y en la red que ha extendido a lo largo de la ciudad durante años.

Para aprovechar esta ventaja y obtener el mayor valor de su mercado y su red la empresa requiere:

- Incursionar de manera agresiva en los nuevos servicios de Banda Ancha, Televisión, Movilidad, etc. de tal manera que pueda ofrecer a sus clientes paquetes integrados, que compitan directamente con los principales actores del mercado nacional e internacional de telecomunicaciones.
- Desarrollar o adquirir habilidades propias de los nuevos negocios, tales como el conocimiento de las nuevas tecnologías, habilidades comerciales, de atención al usuario, etc.
- Realizar las inversiones necesarias para desarrollar y explotar los nuevos servicios de manera eficiente.

Sin embargo, las características del negocio de telecomunicaciones hoy son sustancialmente distintas a las de los demás negocios de EMCALI (energía, acueducto y alcantarillado). Mientras que en su inicio todos los negocios se basaban sobre la premisa de ser monopolios naturales, con altas barreras de entrada y mercados estables, hoy en día las telecomunicaciones han cambiado su naturaleza. Las fortalezas adquiridas por EMCALI en la gestión de servicios públicos domiciliarios no corresponden a la dinámica que se requiere para sostener y hacer crecer un negocio de telecomunicaciones hacia el futuro.

Por esta razón, el primer paso para asegurar el futuro de EMCALI es adecuar a la empresa y cada uno de sus negocios al mercado y su entorno. En estas condiciones es claro que la operación de telecomunicaciones requiere un tratamiento especial e inmediato.

¿Cómo puede EMCALI enfrentar el reto que le plantea el nuevo entorno de las telecomunicaciones? Existen dos grandes alternativas: (i) incursionar en los nuevos negocios realizando las nuevas inversiones con recursos propios, haciendo alianzas con distintos operadores y proveedores; o (ii) buscar un socio estratégico que aporte los recursos requeridos y que junto con EMCALI, -que aportaría su infraestructura y experiencia-, desarrollen la expansión del negocio.

Como se ha mencionado, los nuevos negocios de telecomunicaciones requieren cuantioso recursos, conocimiento y experiencia. Estas inversiones tienen un alto nivel de riesgo que se hace más relevante ante los altos niveles de competencia y rápida evolución tecnológica que pueden hacer obsoleta una inversión antes que se obtengan los retornos esperados.

En ese sentido se considera razonable buscar que un tercero con experiencia y recursos corra con parte de los riesgos y aporte al menos parte de los recursos requeridos. Así, EMCALI lograría reducir el esfuerzo financiero y el riesgo asociado, al mismo tiempo que se mantiene como partícipe de los beneficios que se esperan obtener del negocio.

En las actuales circunstancias de EMCALI y del Municipio no resulta justificable dedicar cuantiosos recursos de la empresa para realizar las inversiones mencionadas, cuando existe la posibilidad de que un tercero realice al menos parte de la inversión y comparta el riesgo.

De esta manera, el primer paso para llevar a cabo una nueva estrategia en el negocio de telecomunicaciones debe ser constituir una empresa independiente, separada del resto de los servicios y que incluya la totalidad de los activos y pasivos asociados a este negocio.

Es así que se propone que una vez se haya creado la nueva empresa de telecomunicaciones, se realice un proceso para vincular un socio estratégico al capital de la compañía. Este socio capitalizaría la nueva compañía y los recursos que aporte se destinarán a realizar la nueva inversión de la compañía y pagar sus pasivos. De esta forma se lograría que con recursos frescos aportados por un tercero se mejore la estructura financiera de la empresa y se potencialice el desarrollo del negocio.

Para maximizar el beneficio de la transacción, se requiere asegurar que el nuevo socio tenga la experiencia, la capacidad y los recursos suficientes para apoyar el crecimiento del negocio de telecomunicaciones de EMCALI y que se maximice el aporte que éste realice a la compañía.

Es por eso que el proceso que se diseñe para la vinculación del socio debe verificar dicha experiencia y capacidad y asegurar una amplia participación de interesados para maximizar las ofertas.

Por supuesto, cualquier alternativa de escisión impropia con vinculación de terceros implicará la valoración del negocio en marcha, el análisis del impacto de la escisión en la viabilidad del resto de la empresa y un proceso transparente, con especificaciones predeterminadas. En el caso del Proyecto de Acuerdo que se somete a consideración de los Honorables Concejales, se propone autorizar la escisión del establecimiento de comercio y su capitalización mediante una oferta pública de acciones. El inversionista

deberá robustecer el portafolio de servicios a ofrecer, mediante alianzas con operadores de telefonía móvil celular y televisión.

Todo lo anterior hace que sea necesario evaluar la posibilidad que una empresa como EMCALI vincule un aliado estratégico que le aporte los recursos y la experiencia necesarios para competir exitosamente en este nuevo mercado.

Para esto sería necesario escindir el negocio de Telecomunicaciones, conformando una nueva compañía que sería el vehículo al que se vincularía el socio estratégico.

**ACUERDO N° \_\_\_\_ de 2007.**

**POR MEDIO DEL CUAL SE AUTORIZA LA CONSTITUCION DE UNA  
SOCIEDAD PRESTADORA DEL SERVICIO DE TELECOMUNICACIONES  
Y SE AUTORIZA LA ESCISION IMPROPIA O SEGREGACION DEL  
PATRIMONIO DE EMCALI E.I.C.E ESP, Y SE DICTAN OTRAS  
DISPOSICIONES.**

El Concejo Municipal de Santiago de Cali en ejercicio de sus funciones constitucionales y legales, y en especial las que le confiere el artículo 313 numeral 6, 365 y 367 de la Constitución Política de Colombia, las leyes 142 y 143 de 1994 y la ley 136 de 1994 artículo 71 parágrafo primero y:

**CONSIDERANDO**

Que el artículo 313 numeral 6° de la Constitución Política otorga a los Concejos municipales la facultad de "... autorizar la constitución de sociedades de economía mixta".

Que el artículo 315 de la Constitución Política prevé en su numeral 4° que son atribuciones del Alcalde "suprimir o fusionar entidades y dependencias municipales, de conformidad con los acuerdos respectivos".

Que el Parágrafo 1° del artículo 71 de la Ley 136 de 1994 establece que "los acuerdos a los que se refieren los numerales 2,3 y 6 del artículo 313 de la Constitución Política, sólo podrán ser dictados a iniciativa del Alcalde".

Que EMPRESAS MUNICIPALES DE CALI EMCALI EICE ESP. es una empresa industrial y comercial del estado del orden municipal, cuyo estatuto orgánico se determinó en el Acuerdo 34 de 1999 y tiene, entre otras actividades, dentro de su objeto social la prestación del servicio público domiciliario de telefonía básica conmutada, telefonía móvil y móvil rural y demás servicios de telecomunicaciones.

Que el negocio de telecomunicaciones de EMPRESAS MUNICIPALES DE CALI EMCALI EICE ESP. ha tenido un buen desempeño histórico, defendiendo su mercado de telefonía básica conmutada frente a la competencia, y de manera acertada definió la selección de tecnología MPLS para transmitir voz, imagen y sonido y cuenta con una cobertura cercana al 90% en la ciudad de Cali de telefonía inalámbrica.

Que para mantener la competitividad, en el entorno actual del sector de las telecomunicaciones, es necesario incursionar en la prestación de nuevos servicios que

incluyan la movilidad, la televisión y el acceso a Internet de banda ancha en un ambiente de convergencia, entre otros.

Que la prestación de estos nuevos servicios se realiza en un ambiente altamente competitivo en el que es necesario desarrollar habilidades de gestión comercial y realizar cuantiosas inversiones con un alto nivel de riesgo e incertidumbre.

Que la implementación de una estrategia competitiva comercial y la realización de estas inversiones se requieren para preservar el valor del negocio de las telecomunicaciones, modernizar la infraestructura, adecuar la empresa a las recientes necesidades de los usuarios, garantizar una mayor y mejor utilización de sus redes y su infraestructura, enfrentar las amenazas del negocio y ganar participación dentro del mercado de las telecomunicaciones.

Que por lo tanto es conveniente propender por la vinculación de los inversionistas estratégicos que cuenten con experiencia, capacidad, tecnología y apalancamiento financiero, indispensable para realizar dichas inversiones y llevar a cabo la nueva estrategia del negocio de telecomunicaciones.

Que los inversionistas estratégicos, cualquiera que sea su nombre, naturaleza o procedencia, solo vincularían capital y tecnología en una empresa especializada en el área de telecomunicaciones y no en empresas multiservicios, lo cual hace imprescindible la creación de una empresa especializada en telecomunicaciones.

## **ACUERDA**

**ARTICULO 1º : AUTORIZACION PARA LA CREACION DE UNA SOCIEDAD PARA LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO PÚBLICO DE TELECOMUNICACIONES:** Autorizar al Alcalde de Cali, y a los representantes legales de EMPRESAS MUNICIPALES DE CALI EMCALI EICE ESP., METROCALI S.A., EMRU EICE y EMSIRVA EICE ESP, para que participen en la conformación de una sociedad anónima por acciones, de duración indefinida, con domicilio en la ciudad de Cali, que se denominará Empresa de Telecomunicaciones del Pacífico “PACITEL S.A.” o la razón social que su Asamblea de Accionistas determine.

**PARAGRAFO:** En la constitución de la nueva sociedad, podrán formar parte en calidad de accionistas, la Gobernación del Valle del Cauca y aquellas entidades departamentales descentralizadas de primero o segundo orden, conforme a las autorizaciones que se les conceda.

**ARTÍCULO 2: OBJETO:** La empresa tendrá como objeto la prestación del servicio de telecomunicaciones, y demás actividades relacionadas, conexas y complementarias.

**ARTICULO 3: RÉGIMEN JURÍDICO DE LA NUEVA SOCIEDAD:** la sociedad que se constituya en desarrollo de este acuerdo tendrá el régimen jurídico de las sociedades anónimas y estará sujeta al régimen de derecho privado salvo las excepciones contenidas en la Ley 142 de 1994 y las que la reglamenten, complementen o sustituyan.

**ARTICULO 4: CAPITAL INICIAL DE LA NUEVA SOCIEDAD:** El capital inicial de la nueva sociedad, estará integrado por los aportes que por medio de la segregación o escisión impropia realice EMPRESAS MUNICIPALES DE CALI EMCALI EICE ESP., y los aportes que realicen el MUNICIPIO DE SANTIAGO DE CALI, la GOBERNACION DEL DEPARTAMENTO DEL VALLE y las entidades del orden municipal y departamental a que se refiere el artículo primero de este Acuerdo.

El Municipio de Santiago de Cali, el Departamento del Valle y las demás entidades, participarán en la constitución de la Sociedad, en conjunto, con mínimo el 5% del capital social.

Para los aportes que realizará EMCALI EICE ESP en la constitución de la nueva sociedad, se autoriza utilizar la figura de la segregación o escisión impropia, para la transferencia de parte de su patrimonio, de conformidad con las normas generales del Código de Comercio. Dicha segregación se realizará por su valor en libros y estará conformada por todos aquellos activos, pasivos y cuentas patrimoniales de balance que hacen parte de la operación de telecomunicaciones que actualmente desarrolla EMCALI, destinándolos y transfiriéndolos en bloque a la nueva empresa y recibiendo como contraprestación de la sociedad receptora acciones representativas del capital social.

Formara parte de dichos pasivos, entre otros, la deuda publica derivada del área de telecomunicaciones y adicionalmente podrá transferirse a la nueva sociedad una proporción de la deuda publica de EMCALI asociada a las otras unidades de negocio, de tal manera que se facilite la viabilidad del resto de los negocios de la empresa.

**ARTICULO 5° - Autorizase a la nueva sociedad, conformada en los términos previstos en las disposiciones anteriores de este acuerdo, para que realice el proceso de convocatoria y selección de inversionistas estratégicos que se vincularán al capital de la sociedad, y para transformarla, si ello fuere necesario, en sociedad por acciones de carácter mixto, para lo cual, realizarán las modificaciones normativas y estatutarias a que hubiere lugar, teniendo en cuenta los siguientes parámetros:**

- a) Previo a la apertura de la convocatoria o invitación al inversionista o inversionistas estratégicos, se procederá a realizar el estudio técnico y



financiero de valoración de la sociedad, a fin de determinar el valor de sus aportes.

- b) El accionista o accionistas estratégicos se vincularan al capital social de manera directa mediante suscripción de acciones emitidas por la nueva sociedad.
- c) La oferta pública deberá estar dirigida a entidades o empresas especializadas del sector de las telecomunicaciones que garanticen los objetivos expresados en este Acuerdo y procurará que el sector constituyente, liderado por EMCALI EICE ESP conserve una mayoría accionaria en el capital social de la nueva sociedad.
- d) Las condiciones de vinculación de los inversionistas estratégicos deben garantizar la contribución económica de la nueva sociedad a EMCALI para asegurar la viabilidad financiera de las demás unidades de negocio de EMCALI E.I.C.E

**ARTICULO 6°.- Una vez constituida la nueva sociedad,** se entiende modificado el artículo 4° del Acuerdo 34 de 1.999, expedido por el Concejo de Santiago de Cali, en el sentido de suprimir del objeto social de las Empresas Municipales de Cali EMCALI EICE ESP, la prestación directa del servicio de telefonía básica conmutada, telefonía móvil y móvil rural y demás servicios de telecomunicaciones, incluyendo los servicios agregados.”

En relación con los demás servicios que constituyen el objeto social de EMCALI EICE ESP, el Acuerdo 34 de 1.999, quedará vigente, sin modificación alguna.

**ARTICULO 7° .- Autorízase al Alcalde y a los representantes legales de las demás entidades descentralizadas del Municipio, para que de conformidad con lo indicado en este Acuerdo, concurren en la creación de la sociedad por acciones, realicen todas las actuaciones y operaciones necesarias para cumplir con las autorizaciones que les han sido otorgadas.**

**ARTICULO 8°. SUSTITUCION PATRONAL Y REGIMEN DE PERSONAL:** En materia del personal que se trasladará de EMCALI EICE ESP a la Nueva Sociedad operará la sustitución patronal de conformidad con las normas aplicables, y se respetarán todos los derechos adquiridos hasta el momento de la escisión, de conformidad con la ley.

Los pasivos que se trasladan a la nueva sociedad incluirán el pasivo laboral y de jubilación del personal activo. El pasivo del personal retirado o jubilado a la fecha de la escisión quedará a cargo de EMCALI EICE ESP.

Los nuevos trabajadores de la nueva sociedad se vincularán con las normas establecidas por la ley laboral.

**ARTICULO 9º. RÉGIMEN DE TRANSICIÓN:** Mientras se lleva a cabo las tareas inherentes a la constitución de la nueva sociedad, EMPRESAS MUNICIPALES DE CALI EMCALI EICE ESP. seguirá prestando el servicio de telecomunicaciones para cumplir sin detrimento alguno con la prestación del servicio de telecomunicaciones.

**ARTICULO 10.-:** *El presente Acuerdo rige a partir de su publicación en la Gaceta Oficial del Municipio de Cali.*

*Dado en Cali*