

Documento

**Conpes**

3184

---

República de Colombia

Departamento Nacional de Planeación

*-Seguimiento a las Acciones Definidas  
en el Documento Conpes 3145 –  
-Lineamientos de Política para Telecom-*

Ministerio de Hacienda y Crédito Público

Ministerio de Comunicaciones

DNP:DIE-STEL

**CAMBIO PARA CONSTRUIR LA PAZ**

Bogotá, D.C., julio de 2002

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>4</b>
<b>I. ANTECEDENTES Y SITUACION ACTUAL</b>	<b>6</b>
<b>A. CONDICIONES PARA LA LIQUIDACIÓN DE LOS CONTRATOS DE ASOCIACIÓN A RIESGO COMPARTIDO</b>	<b>6</b>
1. Nortel Networks de Colombia S.A	7
2. Teleconsorcio	8
3. Alcatel	8
4. Siemens	8
5. Ericsson	8
6. Colombiatel	9
<b>B. REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA DE TELECOM</b>	<b>9</b>
1. Constitución de la matriz de las Teleasociadas	9
2. Transformación de Capitel en Teleasociadas	10
3. Revisión de Actividades No Estratégicas	10
i. Venta de activos improductivos	10
ii. Televisión pública	10
iii. Actividades a pérdida	11
4. Programa de Gestión y Resultados	12
i. Plan Estratégico de los Principales Negocios	12
ii. Redimensionamiento de las cargas laborales	13
iii. Plan de mejora de facturación y recaudo y recuperación de cartera vencida	13
<b>C. MODIFICACION DE COSTOS LABORALES Y ADMINISTRATIVAS</b>	<b>14</b>
1. Negociación de la convención colectiva de trabajo 2002-2003	14
2. Costos Laborales	15
3. Patrimonio Autónomo	16
4. Auditoria Externa	16
<b>II. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE TELECOM</b>	<b>17</b>
<b>A. SITUACIÓN FINANCIERA</b>	<b>17</b>
1. Resultado Operacional Deficitario	17
i. Pasivo Pensional	18
2. Contratos de Asociación	19
3. Flujo de Caja Libre Operacional	20
4. Estructura de Capital y Cubrimiento de Obligaciones	20
i. Cobertura de servicio de deuda	21
ii. Fuentes de recursos no operacionales	21

<b>B.</b>	<b>CALIDAD DE LOS SERVICIOS</b>	<b>21</b>
<b>C.</b>	<b>POSICIÓN EN EL MERCADO</b>	<b>23</b>
<b>III.</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>24</b>
<b>IV.</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>25</b>

Este documento presenta a consideración del Consejo de Política Económica y Social – Conpes, las acciones desarrolladas por la Empresa Nacional de Telecomunicaciones – Telecom y el Gobierno desde la aprobación del Documento Conpes 3145, orientadas a mejorar la situación de Telecom. Adicionalmente, se presenta una estrategia que responde a la situación real de la empresa.

## **INTRODUCCIÓN**

La situación financiera y económica de Telecom en el corto y mediano plazo se encuentra afectada principalmente por tres factores que vienen del pasado: i) los pagos que debe realizar por concepto de la liquidación asociados a la terminación de los Contratos de Riesgo Compartido en los próximos años; ii) el pasivo pensional que enfrenta la empresa y iii) la pérdida operacional desde 1996, como resultado de la pérdida de mercado y los altos costos laborales y pensionales.

La anterior situación se analizó en el Documento Conpes 3145 “Lineamientos de Política para Telecom”, de diciembre de 2001. En efecto, la empresa no tiene recursos para atender los eventuales pagos que se generen por la terminación de varios de los contratos de asociación a riesgo compartido (*Joint Venture*). Así mismo, no cuenta con recursos para cancelar los valores de rescate correspondientes a aquellos contratos de asociación que aún no han finalizado.

Dado lo anterior, y con el objeto de viabilizar la operación de Telecom, el Gobierno Nacional adoptó medidas orientadas a minimizar la posibilidad de una cesación de pagos y la quiebra técnica de la empresa. El diseño de estas medidas está dirigido a evitar tanto la pérdida de valor del negocio como el deterioro de la prestación del servicio. De esta forma, el Documento Conpes 3145 recomendó aprobar el otorgamiento de la garantía de la Nación a operaciones de crédito público hasta por US\$ 600 millones. Estos recursos sólo se podrían utilizar para pagos de las liquidaciones de los contratos de riesgo compartido de acuerdo con los lineamientos definidos por el Documento Conpes mencionado.

Con el fin de solucionar los problemas de orden administrativo y financiero, el documento recomendó a Telecom entre otras acciones: diseñar, presentar y suscribir ante la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios (SSPD), un Programa de Gestión y

Resultados que permitiera una reestructuración de la empresa y sentó las bases para la negociación de una nueva convención colectiva con el sindicato de la empresa.

Adicionalmente, el Documento Conpes determinó una serie de acciones a cargo de Telecom y del Gobierno Nacional, cuya ejecución se debía realizar dentro de un cronograma que comenzó a ejecutarse en febrero de 2001.

En las negociaciones de los contratos de riesgo compartido: (i) se inició un proceso de revisión de la liquidación de los contratos con los asociados, siguiendo los lineamientos de política planteados en el Documento Conpes 3145; (ii) se realizaron reuniones con organismos de control, Junta Directiva y Gobierno para informar sobre avances parciales mostrando su congruencia con los intereses de Telecom y del país; y (iii) se avanzó en el proceso de consecución del financiamiento, en gestiones tanto con la Dirección de Crédito Público del Ministerio de Hacienda como con entidades financieras nacionales e internacionales.

De igual manera, en el aspecto laboral: (i) se denunció la convención colectiva, iniciando un proceso de negociación, que finalizó con la firma de la Convención 2002-2003; (ii) se logró un avance en la flexibilización del manejo laboral al permitir hacia el futuro, los traslados entre ciudades; (iii) se congelaron los beneficios convencionales a los montos del año 2001 y se pactaron incrementos salariales anuales promedio, para el periodo 2001 y 2002, dentro de las metas fijadas por la autoridades económicas.

En lo relacionado con la reorganización de Telecom, se avanzó en la realización de los diagnósticos necesarios en estudios preliminares sobre: (i) identificación de costos en los servicios de telefonía en zonas remotas y población de escasos recursos económicos, télex y telegrafía; (ii) participación de Telecom en la televisión pública; (iii) problemática de facturación y recaudo. Se concluyó que es necesario profundizar en estos análisis, contratando estudios específicos con consultorías especializadas, una vez se defina por parte del Gobierno Nacional el curso a seguir frente a la situación actual de la Empresa.

El Programa de Gestión y Resultados, a implementarse por Telecom en un período de tres años, se discutió en forma preliminar con la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios (SSPD). Sin embargo, la Empresa solicitó una prórroga para la presentación dicho Programa, lo que ha retrasado su suscripción final.

A continuación se presentará el avance de las acciones propuestas por el Documento Conpes 3145, la evaluación de la situación operativa y financiera de la empresa a la luz de los

anteriores logros, y finalmente se presentarán recomendaciones para su reestructuración interna y reactivación empresarial.

## **I. ANTECEDENTES Y SITUACION ACTUAL**

Con el ánimo de dar a conocer el estado actual de las recomendaciones del Documento Conpes 3145, se presenta a continuación la evolución de las actividades adelantadas en desarrollo de las estrategias del documento.

### **A. CONDICIONES PARA LA LIQUIDACIÓN DE LOS CONTRATOS DE ASOCIACIÓN A RIESGO COMPARTIDO**

En el tema de los contratos de asociación a riesgo compartido, Telecom desarrolló las siguientes acciones: (i) contratación de una banca de inversión para la realización de una propuesta de liquidación, basada en los estimativos producto de las recomendaciones del Documento Conpes; (ii) invitación a las diferentes empresas asociadas, mediante comunicación enviada en enero de 2001, a iniciar conversaciones con el propósito de lograr un acuerdo para la liquidación de dichos contratos; (iii) firma de memorandos de intención con los diferentes asociados; y (iv) gestiones ante la Dirección Nacional de Crédito Público para la tramitación y posible consecución de recursos de crédito tanto nacional como internacionalmente.

En las reuniones con los diversos asociados se plantearon las condiciones puntuales en las cuales se podrían liquidar de mutuo acuerdo los contratos, sobre la base de una estricta interpretación de los mismos, respetando, fundamentalmente, las siguientes premisas. i) honrar las cláusulas contractuales que implican que Telecom no garantiza la demanda de líneas telefónicas, de tal forma que, en general, los valores a pagar como resultado de la liquidación deben calcularse contra modelos *ajustados* a la demanda *real* del servicio durante la ejecución de los convenios y; ii) solución de los incumplimientos técnicos que pueda presentar la infraestructura, de tal manera que la transferencia a Telecom corresponda a las exigencias técnicas de los contratos.

De aceptarse estas premisas por parte de los asociados y en caso de renunciar a discusiones arbitrales posteriores, Telecom podría contar con los recursos de deuda avalados por la Nación para cancelar los valores de rescate. De otra forma, Telecom defendería sus argumentos contractuales en instancias arbitrales, pero los resultados de los laudos deberían ser cobrados contra los recursos ordinarios de la Empresa.

Aunque las conversaciones conjuntas con los asociados fueron extensas y permitieron profundizar en los aspectos claves de los *Joint Ventures*, hasta la fecha ha sido imposible acordar completamente las condiciones de liquidación de alguno de los contratos. Sin embargo, no se descarta esa posibilidad, aunque es evidente que, en algunos casos, la controversia será objeto de discusión arbitral (es el caso de Ericsson, quien ya presentó demanda ante la Cámara de Comercio de Bogotá, demanda que ha sido contestada por Telecom, quien presentó, además, demanda de reconvencción).

El desarrollo de cada uno de los procesos con los asociados se describe a continuación:

### **1. Nortel Networks de Colombia S.A**

Con Nortel se celebraron los siguientes contratos: C-025-93, C-020-96, C-018-97 y C-058-95.

En enero de 2002, las partes firmaron un memorando de intención, con el objeto de abrir un espacio de discusión con miras a la liquidación por mutuo acuerdo de los contratos a riesgo compartido. En marzo las negociaciones se suspendieron, sin haberse logrado un acuerdo definitivo, por divergencias en el alcance de las desviaciones técnicas<sup>1</sup>, entre otros aspectos. Sin embargo, Telecom ha manifestado su plena disposición de seguir avanzando en un posible acuerdo, siempre dentro de los lineamientos dictados por el Documento Conpes 3145.

Es de anotar que, recientemente el Consejo de Estado anuló parcialmente el Laudo Arbitral, relacionado con el contrato C-025-93. Aunque el Consejo de Estado ordena pagar un anticipo del valor de rescate por \$149.000 millones, debe tenerse en cuenta que la anulación parcial implica beneficios financieros a favor de Telecom, respecto de lo decidido por los árbitros. Estos beneficios se acercan a los US\$80 millones a pesos del 2002.

---

<sup>1</sup> Según el Conpes 3145, las desviaciones técnicas se entienden como los incumplimientos por parte del asociado en: i) las especificaciones técnicas de la infraestructura aportada al Convenio, ii) en las obligaciones contenidas en los anexos técnicos y financieros y iii) en las obligaciones contenidas en la propia minuta del contrato.

## **2. Teleconsorcio**

El proceso con Teleconsorcio se inició con la firma de un memorando de intención en enero de 2002 y se suspendió en el mes de abril del mismo año. Teleconsorcio no aceptó el planteamiento de Telecom realizado a través de la banca de inversión, argumentando que no era satisfactorio para sus intereses. Por lo anterior, se suspendió cualquier acuerdo con este asociado, y se acudió a la segunda instancia de arreglo directo prevista en el contrato. En esta segunda instancia se realizaron dos reuniones de Presidentes, sin lograrse un acuerdo. Teleconsorcio ha manifestado informalmente su intención de acudir a instancias arbitrales, pero Telecom considera posible y conveniente insistir en fórmulas de arreglo directo, aún en etapas de conciliación judicial.

## **3. Alcatel**

El proceso de concertación con Alcatel se inició, al igual que con los demás asociados, con la carta de invitación producto de las recomendaciones del Documento Conpes 3145. Sin embargo, no se ha logrado adelantar el proceso de discusión con miras a una liquidación por mutuo acuerdo de los convenios.

## **4. Siemens**

En relación con estos contratos, se han venido realizando varias reuniones en el marco de la asesoría contratada por Telecom, así como otros acercamientos a través de asesores y funcionarios de Telecom. No se descarta la posibilidad de llegar a un acuerdo sobre la liquidación de los mismos, con base en la interpretación que Telecom considera ajustada a los convenios.

## **5. Ericsson**

Ericsson presentó demanda contra Telecom la cual actualmente se encuentra en proceso en un Tribunal de Arbitramento, solicitado por el asociado. Telecom ha contestado la demanda y ha presentado, a su vez, demanda de reconvencción. En la etapa de conciliación, se intentará una vez más definir condiciones de liquidación aceptables para las dos partes.



## **6. Colombiatel**

Con este asociado se sostuvieron diversas reuniones con el fin de llegar a acuerdos dentro de los criterios especificados por el Documento Conpes 3145. Sin embargo, como en casos anteriores, las conversaciones están suspendidas ante la imposibilidad de llegar a una definición aceptable para ambas partes.

Como se aprecia, en ninguno de los anteriores casos se ha podido llegar a acuerdos reales con los asociados en los términos que se plantearon en el Documento Conpes 3145. Sin embargo, se considera que aún existen posibilidades de llegar a acuerdos de liquidación que beneficien a ambas partes. Ante esta situación, el Gobierno no ha hecho efectiva la garantía de US\$ 600 millones ofrecida en tal documento.

### **B. REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA DE TELECOM**

La reestructuración administrativa de Telecom es una condición indispensable para que la situación económica, financiera y comercial de la Empresa sea viable. En consecuencia la Empresa llevó a cabo las siguientes actividades:

#### **1. Constitución de la matriz de las Telesociadas**

Con el objeto de disminuir costos, aumentar la eficiencia, implantar procesos y generar sinergias que incrementen los índices de rentabilidad, generen valor para los accionistas y potencien la creación de nuevos negocios de Telecomunicaciones locales, la Empresa deberá constituir una matriz, que sería propietaria de las acciones de Telecom en las Telesociadas y que a su vez deberá estar integrada por Capitel.

La Junta Directiva de la Empresa autorizó la ejecución del “Proyecto Consolidación de las Telesociadas, Constitución de una Matriz”. Con este propósito la Empresa inició el proyecto para crear una estructura empresarial tipo “holding” que asumiera el control de gestión de las acciones de Telecom en las Telesociadas, el cuál se llevó a cabo con firmas de consultoría internacional.

El establecimiento de dicha matriz quedó aplazado hasta que la empresa adelante durante doce (12) meses a partir de junio de 2002 las actividades y estudios necesarios para consolidar una política y criterios comunes para el manejo de toda la Telefonía Local

incluyendo las que opera Telecom<sup>2</sup>. Una vez transcurrido el año mencionado, los resultados y recomendaciones de estos estudios serán presentados a la Junta Directiva de Telecom para su consideración y correspondiente adopción.

## **2. Transformación de Capitel en Telesociada**

Luego de adelantar los estudios necesarios, la empresa concluye que lo ideal es convertir la Vicepresidencia Capitel en una empresa independiente que opere a nombre de Telecom los activos que esta tiene en Capitel.

## **3. Revisión de Actividades No Estratégicas**

El Documento Conpes 3145, sugiere la revisión de las actividades no estratégicas de Telecom y participación en negocios que no le generan utilidades y su avance se muestra a continuación:

### **i. Venta de activos improductivos:**

El Documento Conpes señala que la Empresa vendería sus participaciones en negocios como Comcel, Intelsat, ATT Colombia y otras inversiones no estratégicas que no le generan valor a Telecom. Para tal efecto, se contrató una consultoría que debía valorar preliminarmente las participaciones de Telecom en esas empresas. El informe recomendó realizar un análisis estratégico de la decisión de venta de las acciones.

### **ii. Televisión pública:**

Se estableció que Telecom en conjunto con el Ministerio de Comunicaciones, presentará al Ministerio de Hacienda y al Departamento Nacional de Planeación una estrategia para que la televisión pública no le genere pérdidas adicionales a la Empresa.

El 19 de abril del año en curso Telecom presentó un documento previo sobre la situación de la televisión pública, en donde además del análisis de la situación financiera y el impacto en las finanzas de las empresas Inravisión, Audiovisuales y TVAndina, recomendó la contratación de una consultoría para evaluar el futuro de la televisión pública. De otra parte, por solicitud del Ministerio de Comunicaciones se creó una comisión de trabajo conjunta entre este

---

<sup>2</sup> Artículo 2, Convención Colectiva 2002-2003.

Ministerio y Telecom la cual tiene como tarea ampliar el documento, en relación con el alcance de los análisis y propuestas sobre la participación y el impacto de la Empresa en la televisión pública, tarea que ya esta en ejecución

iii. Actividades a pérdida:

En relación con estas actividades, el Documento Conpes establece que dos meses después de su aprobación, Telecom presentará al Ministerio de Hacienda, al Ministerio de Comunicaciones y al Departamento Nacional de Planeación un estudio detallado de las actividades que a nombre del Estado realiza a pérdida con el objeto de atender zonas remotas y población de escasos recursos. En el mismo sentido, establece que la Nación estudiará la posibilidad de subsidiar el déficit del servicio de télex y telegrafía.

El 15 de febrero de 2002 la Empresa remitió al Departamento Nacional de Planeación, al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, al Ministerio de Comunicaciones y a la SSPD los documentos en los cuales presenta los análisis previos sobre la telefonía en zonas remotas y de escasos recursos y los servicios de telex y telegrafía, con el fin de que el Gobierno evalúe la posibilidad de transferir recursos o subsidiar los déficit.

El Ministerio de Comunicaciones y Departamento Nacional de Planeación se pronunciaron sobre los análisis antes mencionados y realizaron las siguientes observaciones:

Estudiar la conveniencia o viabilidad de que el Gobierno Nacional transfiera los recursos requeridos por Telecom para invertir en la actualización de su infraestructura tecnológica, administrativa y operacional, que le permita alcanzar los niveles de productividad y eficiencia requeridos en el entorno de competitividad en el cual opera, lo que podría disminuir las pérdidas en operaciones no rentables.

El anterior planteamiento surge como alternativa frente a la oposición de transferir recursos para financiar las actividades que a nombre del Estado realiza Telecom a pérdida para atender zonas remotas y población de escasos recursos económicos, ya que esta financiación no se considera viable debido a que, el Gobierno se vería abocado a financiar estos mismos servicios a los demás operadores que los presten en condiciones deficitarias, es decir esta medida iría en detrimento de los recursos asignados a programas como Compartel que facilitan el acceso a los servicios de telecomunicaciones a poblaciones y grupos minoritarios.

Por el contrario, a juicio del Ministerio de Comunicaciones y el Departamento Nacional de Planeación, la transferencia de recursos para cubrir el déficit en que incurre Telecom por la prestación del servicio de télex y telegrafía generado en un alto porcentaje por organismos del Estado, se justificaría por ser el único operador que presta este servicio, por lo cual la financiación del déficit no se prestaría para reclamación por parte de ningún otro operador.

#### **4. Programa de Gestión y Resultados.**

Según el Documento Conpes corresponde presentar a consideración del Ministerio de Comunicaciones y del Departamento Nacional de Planeación, una reorganización de su estructura administrativa, considerando un plan estratégico de sus principales negocios hacia el futuro, así como de la planta de personal. Para tal efecto Telecom debía diseñar, presentar, suscribir y cumplir un Programa de Gestión y Resultados que garantizara su situación financiera de corto, mediano y largo plazo. Igualmente, en el avance del Programa debía presentar un plan para mejorar su facturación y recaudo, como una política orientada a mejorar los niveles de cartera vencida.

Telecom preparó un primer borrador del Programa que discutió con la SSPD. Sin embargo, la Empresa envió una carta a la SSPD el 19 de abril informando que las acciones referentes a los tres aspectos críticos inicialmente mencionados estaban en proceso de desarrollo; y por lo tanto se solicitaba una prórroga para la presentación del Programa, dado que hasta el momento no se ha definido el escenario dentro del cual se ejecutará dicho programa.

A la fecha, se han realizado una serie de reuniones de carácter casi permanente entre la SSPD y la Empresa, en las cuales además de efectuar la revisión y validación de la metodología y de los supuestos generales del modelo para elaborar las proyecciones financieras, se han analizado diferentes escenarios de la situación descrita. A este análisis se han vinculado a la vez el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, el Departamento Nacional de Planeación y la Comisión de Regulación de Telecomunicaciones.

##### **i. Plan Estratégico de los Principales Negocios.**

Telecom ha iniciado la definición del Plan Estratégico de sus principales negocios, para lo cual a partir del mes de marzo se constituyeron grupos de trabajo que han venido realizando un análisis interno de cada negocio. Dicho análisis deberá incluir un diagnóstico con su respectivo plan de acción y cronograma. Los primeros resultados ya han sido definidos, y posteriormente se continuará con trabajos mas detallados que conduzcan al diseño e

implantación de mejoras de los negocios que se determinen como viables y atractivos para la Empresa.

Los negocios motivo de análisis son: (i) Infraestructura; (ii) Telefonía local y local extendida; (iii) Telefonía pública; (iv) Interconexión; (v) Telefonía de larga distancia internacional y nacional; (vi) Datos, valor agregado e internet; (vii) Servicio universal, y; (viii) Sistemas móviles.

ii. Redimensionamiento de las cargas laborales

Se conformaron equipos de trabajo, para adelantar el diseño de la organización por procesos sistémicos y efectuar el dimensionamiento de las cargas laborales y así establecer la planta de personal óptima de la Empresa. Igualmente, se contrató una consultoría que apoye las actividades de asesoría metodológica y acompañamiento a los equipos de trabajo y validación de los resultados.

iii. Plan de mejora de facturación y recaudo y recuperación de cartera vencida.

El 15 de febrero de 2002 Telecom remitió al Departamento Nacional de Planeación, al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, al Ministerio de Comunicaciones y a la SSPD, los documentos con el plan de mejoramiento de los procesos de facturación y recaudo y las políticas orientadas al mejoramiento de la cartera vencida, cumpliendo con lo establecido en el Documento Conpes 3145.

Acogiendo las observaciones presentadas por el Ministerio de Comunicaciones y del Departamento Nacional de Planeación en su carta del 25 de abril, la Empresa a través de la Dirección de Informática y la Vicepresidencia Técnico Operativa, realizó un estimativo de los recursos financieros y técnicos de software y hardware necesarios para desarrollar las actividades del plan, para el cual se estima una duración de 6 meses en su fase de adquisición y adecuación técnica de la solución y un año para migración, implementación y capacitación. La puesta en marcha del Plan que corresponde a una solución parcial tiene un costo estimado de US\$5 millones, la cual esta sujeta a la contratación de expertos en el tema, que le recomienden sobre una solución definitiva y amplia al respecto.

## **C. MODIFICACIÓN DE COSTOS LABORALES Y ADMINISTRATIVAS**

### **1. Negociación de la convención colectiva de trabajo 2002-2003**

En el aspecto laboral y con relación a la negociación de la Convención Colectiva 2002-2003, la Empresa tomó las siguientes acciones:

- i. Denuncia de la Convención Colectiva vigente el 28 de diciembre de 2001.
- ii. Instalación de la Mesa de Negociación el 5 de febrero; negociación dentro de la etapa de arreglo directo hasta el 25 de febrero de 2002.
- iii. Durante esta etapa, el sindicato se negó sistemáticamente a hablar de puntos del pliego de peticiones distintos al tema de los convenios de riesgo compartido o de la denuncia de la Empresa.
- iv. La Empresa solicitó la conformación del Tribunal de Arbitramento el día 19 de abril de 2002, el cual no fue convocado por el Ministerio del Trabajo y Seguridad Social.
- v. Se continuó con una serie de conversaciones informales entre las partes y el 22 de mayo se llegó a un acuerdo inicial sobre los artículos 1, 2 y 7 del pliego de peticiones (Joint Venture, Holding de Teleasociadas y conformación de la Junta Directiva de Telecom) que permitió el levantamiento del cese de actividades con ocasión de las elecciones presidenciales.
- vi. El sindicato entró de nuevo en cese de actividades a partir del 28 de mayo y como consecuencia la Empresa solicitó al Ministerio de Trabajo la declaratoria de ilegalidad, solicitud que no fue atendida.
- vii. La Empresa y el sindicato firmaron la convención colectiva 2002-2003 el 16 de junio poniendo fin al conflicto colectivo.

En lo relacionado con la modificación de costos laborales y administrativos el Documento Conpes indicaba que por medio de un proceso de concertación, la administración y los trabajadores de Telecom deberían buscar una revisión y ajuste, principalmente, sobre las siguientes cinco áreas de la convención: i) ingreso básico base de liquidación de pensiones; ii) beneficios extralegales a pensionados; iii) primas extralegales; iv) coadministración, y; v) inflexibilidad laboral. Estos puntos fueron motivo de la denuncia presentada a la convención colectiva vigente en ese momento por parte de la Empresa.

Se lograron avances para Telecom en lo siguiente: i) la posibilidad de realizar traslados internos entre las diferentes ciudades del país de acuerdo con las necesidades de la Empresa, lo que significa mayor flexibilización de la operación a nivel nacional; ii) el incremento del salario básico de los trabajadores se negoció en 5,4% para el 2002 y el crecimiento esperado del mismo se basará en el Índice de precios al Consumidor - IPC para el 2003, siguiendo los lineamientos del Gobierno., y; iii) se concedió un bono de \$200.000 por la firma de la convención a cada trabajador pagadero en el mes de septiembre, y; iv) no se incrementaron los aportes para los fondos de préstamos de vivienda, vehículo y bienestar durante los años 2002 y 2003.

En conclusión puede decirse que esta negociación implicó una disminución de los costos laborales en términos reales, habiéndose obtenido ahorros respecto de las peticiones en el pliego de cerca de \$150.000 millones.

## 2. Costos Laborales

El cuadro siguiente refleja la evolución de los costos laborales desde 1998.

**Cuadro No. 1**  
**Costos Laborales de TELECOM 1998-2003**  
(Millones de pesos corrientes)

CONCEPTO	1998	1999	2000	2001	Costos pliego 2002	Costos pliego 2003
Número de trabajadores por año	8.096	7.371	6.960	<b>6.699</b>	6.417	6.117
Incremento Salarial	18%	17,7%	5%	<b>8%</b>	5,4%	IPC
Costo Total para TELECOM (Costos de nómina + Beneficios convencionales)	293.184,9	370.387,7	380.463,2	<b>406.638,4</b>	416.839,1	422.705,7
Incremento de los costos totales para TELECOM		77.202,8	10.075,5	<b>26.175,2</b>	10.200,7	5.866,6
Incremento anual de los costos totales para TELECOM (%)		26,3%	2,7%	<b>6,9%</b>	2,5%	1,4%
Costo Total promedio por cada persona por año	36,2	50,2	54,7	<b>60,7</b>	65,0	69,1
Costos total de cada convención (98-99, 00-01, 02-03)	663.573		<b>787.102</b>		839.545	
Incremento porcentual de los costos de cada convención.			<b>18,6%</b>		6,7%	

Fuente: Presidencia de Telecom

### **3. Patrimonio Autónomo**

La implantación del patrimonio autónomo se vio retrasada en su cronograma inicial debido al tiempo transcurrido al definir la tasa de interés técnico aplicable al cálculo del pasivo pensional y de la aprobación final del cálculo actuarial. Este último fue aprobado finalmente, el pasado 17 de mayo mediante comunicación oficial del Ministerio de Hacienda y Crédito Público. La tasa de interés técnico a utilizar por la Empresa deberá ser del 4.8% la cual se debe ir disminuyendo gradualmente en un lapso de cuatro años, hasta alcanzar la tasa de conmutación del 4.0%. De tal manera el cálculo actuarial aprobado con la tasa definida, corresponde a un pasivo pensional de \$5.4 billones a pesos de diciembre del 2001. Lo anterior es un aspecto positivo para la Empresa, por cuanto ya se conoce con certeza cual es el monto del pasivo pensional aprobado por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

Actualmente se espera la aprobación de los términos del pagaré por parte del CONFIS.

### **4. Auditoria Externa**

Se considera de suma importancia contar con los servicios de una auditoria externa con una empresa de reconocida trayectoria internacional, especialmente para el caso de solicitar endeudamiento. En la actualidad no se han contratado los servicios de dicha auditoría, ya que no se ha obtenido ningún crédito internacional ni tampoco se ha suscrito el Programa de Gestión y Resultados.

En resumen y teniendo en cuenta el estudio de las acciones descritas anteriormente se puede observar que la situación que presenta Telecom en la actualidad, ha mostrado avances limitados en: i) negociación de los contratos de asociación; ii) negociaciones con el sindicato; y iii) reestructuración administrativa y financiera de la empresa. Este limitado avance es producto de una clara falta de voluntad manifestada por los asociados de los Joint Venture y el sindicato.

A continuación se presenta un análisis de la situación financiera actual de la empresa, según el avance alcanzado en los puntos anteriores.



## **II. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE TELECOM**

A continuación se describe en términos generales un análisis de la situación financiera y operativa de la empresa. Adicionalmente, se presenta un análisis sobre la calidad en la prestación de los servicios y la participación de la empresa en el mercado.

### **A. SITUACIÓN FINANCIERA**

La situación financiera de la empresa se determina por su capacidad para cumplir con las obligaciones adquiridas y con los gastos administrativos, operacionales y financieros, mediante la generación de recursos de caja.

#### **1. Resultado operacional <sup>3</sup> deficitario**

El creciente déficit operacional de la empresa es consecuencia del elevado y creciente costo del pasivo pensional, de la tendencia a la baja de los ingresos por efecto de la competencia en larga distancia causada por la apertura del mercado en este sector, no habiéndose ajustado los costos y gastos y su estructura a los cambios del mercado. Adicionalmente, aunque Telecom aumentó sus ingresos operacionales en casi \$74 mil millones al cierre del año 2001, el grave problema de facturación que arrastra del pasado afecta sus resultados financieros. Así en el año 2001 Telecom solamente recaudó 53% de los ingresos facturados, y para el año 2002 y en adelante se prevé que el recaudo esté alrededor del 60%.

Por otro lado, Telecom proyecta una reducción de su nivel de costos y gastos operacionales en los próximos años lo cual reduce el déficit operacional de la empresa. Sin embargo, esto no se debe a un esfuerzo de reducción de costos y gastos en los próximos tres años, sino que a partir del año 2003 el pago de pensiones comienza a realizarse desde el Patrimonio Autónomo que constituirá la empresa a finales del 2002.

A pesar del alivio que representará la disminución de los pagos de las mesadas pensionales durante los primeros años del Patrimonio Autónomo, la empresa continuará siendo deficitaria operacionalmente, en un horizonte de quince (15) años, siempre y cuando no se realicen las reformas estructurales requeridas para mejorar su desempeño.

---

<sup>3</sup> Utilidad Operacional: ingresos operacionales – costos y gastos operacionales

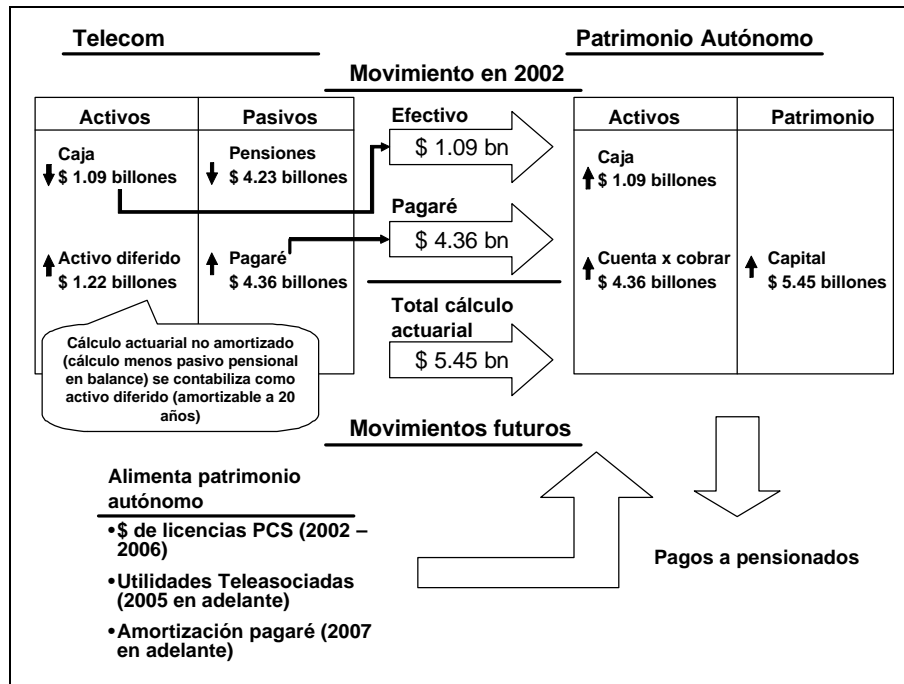
i. Pasivo Pensional

Con el ánimo de garantizar el cumplimiento de las obligaciones actuales y futuras de Telecom en materia pensional, la empresa debe constituir un Patrimonio Autónomo<sup>4</sup>, conformado por el valor obtenido por el cálculo actuarial.

Telecom cuenta con una reserva de caja de \$1.09 billones, disponibles para conformar el Patrimonio Autónomo. Sin embargo, el cálculo actuarial realizado con una tasa real del 4.8%, da como resultado \$5.45 billones<sup>5</sup> de pasivo pensional a diciembre de 2001, razón por la cual la empresa debe constituir un pagaré a favor del Patrimonio por \$4.36 billones. Adicionalmente, Telecom está registrando un pasivo mayor al que tenía amortizado en sus balances (i.e. cálculo actuarial es mayor al pasivo pensional en los balances de Telecom al 31 de diciembre del 2001), razón por la cual deberá amortizar la diferencia de \$1.22 billones en su balance durante los próximos 18 años. A continuación se resume en el gráfico No.1 la estructura del Patrimonio Autónomo:

Gráfico No. 1

Estructura Patrimonio Autónomo



Fuente: Planeación Financiera Telecom; Análisis Ministerio de Hacienda y DNP – STEL.

<sup>4</sup> Según la Ley 651 de 2001

<sup>5</sup> Según el oficio 000197 del 17/05/2002, el Ministerio de Hacienda autoriza a Telecom a constituir el Patrimonio Autónomo con un cálculo actuarial de \$5.45 billones descontado con una tasa de 4.8%. No obstante el cálculo debe actualizarse gradualmente durante cuatro años hasta alcanzar una tasa de 4.0%, lo que representaría un cálculo actuarial de \$5.9 billones (a Dic. 2001).

Es necesario que la empresa alimente continuamente al Patrimonio Autónomo para que este siga cumpliendo con el pago de las mesadas pensionales. Al respecto, Telecom prevé transferir al Patrimonio Autónomo recursos provenientes de los dividendos de las Telesociadas y se cuenta con el aporte del 65% del valor de las licencias de PCS.

Es importante aclarar que de no cumplirse los supuestos de ingresos no operacionales de Telecom por concepto de dividendos de las Telesociadas y pagos de licencias de PCS, la situación financiera de la empresa se agravaría aún más.

## **2. Contratos de Asociación**

Telecom sólo tendría que pagar desde el año 2002 hasta el 2005, una suma aproximada de US\$ 800 millones, según su interpretación de los valores de rescate. El pago se acercaría a los US\$1,600 millones de acuerdo a la apreciación de los asociados.

Telecom no posee la capacidad de pago necesaria para cubrir el valor de rescate de los contratos de asociación con fondos generados por su operación, así el valor a pagar favorezca la posición de la empresa. Adicionalmente Telecom no cuenta con el nivel de endeudamiento necesario para financiar el déficit de caja total ocasionado por el pago de los valores de rescate.

## **3. Flujo de Caja Libre Operacional<sup>6</sup>**

El flujo de caja libre operacional de Telecom es deficitario desde el 2002 y durante tres años más, por lo cual la empresa se ve en la necesidad de recurrir a fuentes de financiamiento para continuar con su operación y cumplir con sus obligaciones financieras y comerciales. En el momento en el que Telecom decida cubrir su déficit, su condición financiera se torna crítica, ya que necesitará acudir al apoyo financiero permanente para cumplir con el pago de intereses y amortizaciones a capital.

En un escenario con las condiciones actuales de la empresa, sin las reformas estructurales requeridas y considerando los pagos que se causen por los contratos de riesgo

---

<sup>6</sup> Flujo de caja libre operacional (FCLO) = Fondos generados por la operación + inversiones de expansión (por ejemplo: pago de rescates de contratos de riesgo compartido).

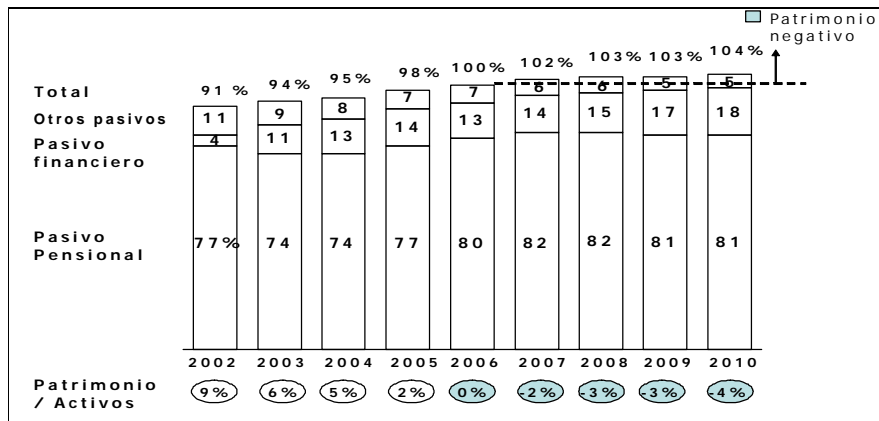
Fondos generados por la operación = Utilidad Operacional + depreciación + provisiones + causación pasivo pensional - pagos a patrimonio autónomo +/- cambios en capital de trabajo - inversiones de reposición - impuestos operacionales

compartido, se originaría un incremento progresivo del déficit de caja por efectos de los pagos de intereses y amortizaciones, si la entidad decide cubrir su déficit con endeudamiento.

#### 4. Estructura de capital y cubrimiento de obligaciones

La estructura de capital de Telecom está compuesta por un alto nivel de pasivos (91% de Pasivos / Activos), del cual sólo un bajo porcentaje corresponde a deuda financiera (3.6% sobre activos). Lo anterior como consecuencia del oneroso pasivo pensional en su balance, tal y como se muestra a continuación:

Gráfico No. 2  
Proyección de endeudamiento  
y patrimonio, % de Activos



Fuente: Planeación Financiera Telecom; Análisis Ministerio de Hacienda y DNP – STEL.

##### i. Cobertura de servicio de deuda

En las condiciones actuales, la empresa no tiene la capacidad de cubrir sus obligaciones operacionales ni financieras, por lo cual debería recurrir al endeudamiento, situación poco considerable dada su incapacidad de generar flujo de caja para pagar el servicio de la deuda, agravándose así su situación actual.

##### ii. Fuentes de recursos no operacionales

Telecom cuenta con un portafolio de inversiones con un valor en libros de \$ 838 mil millones de pesos a diciembre de 2001. Aun cuando la liquidación de parte de este portafolio podría ser una fuente importante de recursos para la empresa, buena parte del mismo es de

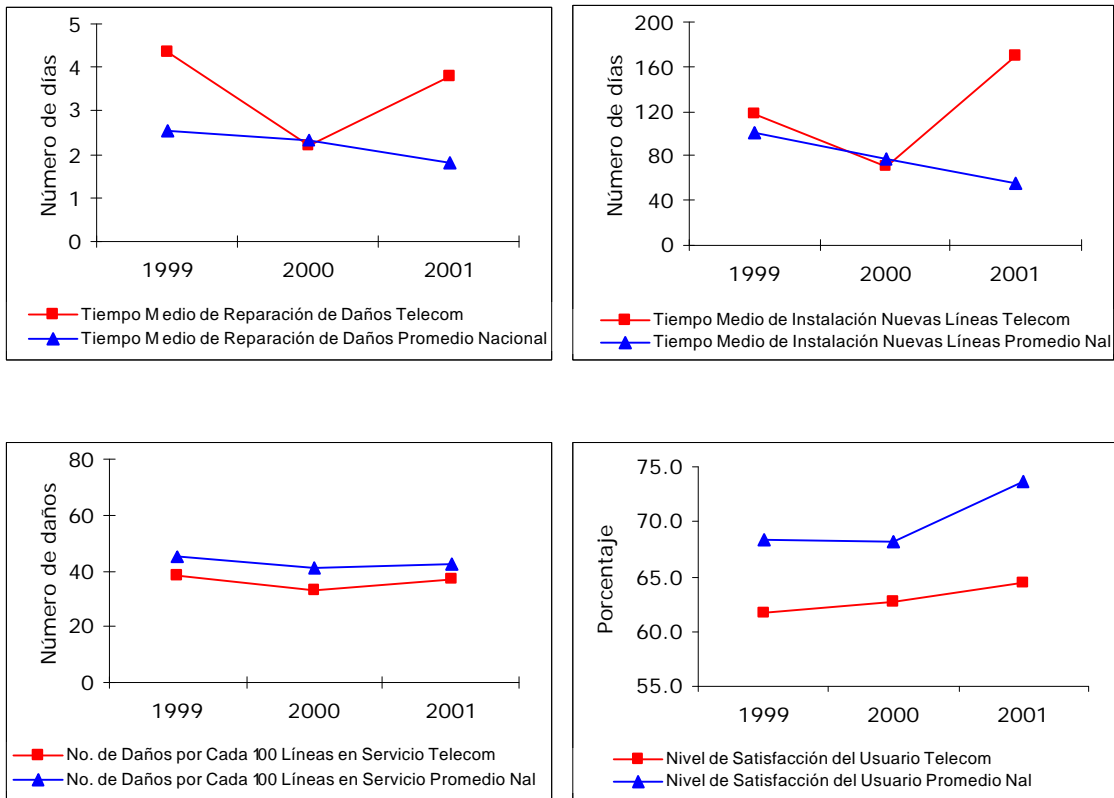
difícil realización. Ejemplo de esto son las compañías Teleasociadas, que representan el 70% del valor en libros del portafolio, pero cuya venta generaría mucha resistencia en las regiones.

## B. CALIDAD DE LOS SERVICIOS

Para evaluar la calidad de los servicios de la Telefonía Local y local Externdida, la Comisión de Regulación de Telecomunicaciones - CRT definió una serie de indicadores como: i) nivel de satisfacción del usuario; ii) tiempo medio de reparación de daños; iii) tiempo medio de instalación de nuevas líneas; y iv) número de daños por cada 100 líneas en servicio.

En el caso de Telecom, estos indicadores muestran una notable mejoría en el año 2000. En el 2001 los indicadores tiempo medio de reparación de daños, tiempo medio de instalación de nuevas líneas y nivel de satisfacción del usuario, se deterioraron.

Grafico No. 3  
Indicadores del factor Q de calidad



Fuente: Comisión de Regulación de Telecomunicaciones. Cálculos Ministerio de Hacienda y Crédito Público, DNP-STEL

El índice tiempo medio de reparación de daños<sup>7</sup> según el gráfico anterior, muestra que el tiempo que se toman las empresas del país en reparar los daños (1.8 días), es menor al de Telecom (3.8 días), en el año 2001.

La eficiencia del personal operativo puede reflejarse en el tiempo medio de instalación de nuevas líneas<sup>8</sup>. El tiempo promedio que se toman los operadores del país para satisfacer los requerimientos de demanda es menor al que se toma Telecom.

Para analizar el número de daños por cada 100 Líneas, debe tenerse en cuenta que Telecom posee casi el 25% de la red de telefonía pública básica conmutada (RTPBC) del país, razón por la cual este índice es satisfactorio para la empresa, al ubicarse por debajo del promedio nacional.

A pesar del buen resultado del índice anterior, Telecom se encuentra por debajo del promedio nacional, en cuanto al nivel de satisfacción del usuario (NSU)<sup>9</sup>. La empresa con Capitel muestra que en los dos últimos años ha mejorado su NSU, de 62,7 en el 2000 a 65,5 y 68,3 en el 2001 y 2002, respectivamente.

### **C. POSICIÓN EN EL MERCADO**

La participación en el mercado de Telecom en la prestación del servicio de larga distancia nacional ha disminuido en un 13% en el último año. En larga distancia internacional, ha perdido el 28% del mercado en el mismo período. Es decir, Telecom contaba a diciembre del año 2001 con el 70% del valor del mercado de larga distancia nacional y con el 50% de larga distancia internacional.

Hacia el mediano plazo Telecom proyecta que sus ingresos por la prestación del servicio de larga distancia tanto nacional como internacional, van a disminuir en un 36% desde el 2002 hasta el 2005, por efectos de la competencia en este sector.

---

<sup>7</sup> TMRD: mide la relación entre la cantidad de daños reportados a una empresa y el tiempo en que fueron reparados

<sup>8</sup> Este índice muestra la aptitud de un servicio para ser obtenido cuando lo solicite el usuario y para continuar siendo prestado durante el tiempo deseado

<sup>9</sup> El cálculo de este índice se especifica en la Resolución 425 del 2001, y pretende medir la satisfacción del público al utilizar los servicios de TPBCL y TPBCLE.

A pesar de las proyecciones de altos ingresos en los servicios de Telefonía Local y Local Extendida, estos no serán suficientes para soportar la carga administrativa, operacional y financiera que posee la empresa, tal y como se describió anteriormente.

Bajo este escenario se puede concluir que la viabilidad a corto y largo plazo de la Empresa se encuentra altamente comprometida.

### **III. CONCLUSIONES**

Ante la situación anteriormente descrita, y con el fin de garantizar la prestación del servicio y evitar la pérdida de valor del negocio que maneja Telecom, el Gobierno Nacional debe promover y facilitar la reactivación empresarial y la reestructuración de la empresa.

Con el fin de solucionar los problemas a los cuales se enfrenta la empresa es necesario contar con: i) un uso eficiente de los recursos, ii) una generación de capacidad de pago de sus obligaciones, iii) una óptima estructura financiera contable y administrativa, iv) propender porque la empresa y sus trabajadores acuerden condiciones especiales en materia laboral que faciliten su reactivación, y v) facilitar la garantía y el pago de los pasivos pensionales.

El análisis de la situación actual de la empresa demuestra que su viabilidad financiera de la empresa está altamente comprometida, y que a pesar de los esfuerzos realizados por el Gobierno no se generó una mejoría en la situación que permita garantizar en el mediano plazo la prestación del servicio y evite una mayor pérdida de valor del negocio. Lo anterior se debe en gran medida a la poca voluntad de negociación por parte de los asociados de los contratos a riesgo compartido y del sindicato de trabajadores.

Ante este panorama, el Gobierno Nacional se puede ver enfrentado en pocos meses a las siguientes alternativas: i) intervención por parte la SSPD para la administración o liquidación de la Empresa; ii) acuerdo de reestructuración bajo la Ley 550 de 1999; iii) privatización o incorporación de un socio estratégico; y iv) capitalización.

La actual situación de restricción fiscal hace difícil contemplar la capitalización que se requeriría para financiar déficit recurrentes, que en valor presente neto estaría entre US\$ 320

millones y US \$ 860 millones en los próximos 3 años<sup>10</sup>. Esta misma situación dificultaría la alternativa de privatizar o incorporar un socio estratégico, ya que para lograr este objetivo será indispensable contar con una empresa libre de compromisos y exigibilidades, para que sea atractiva desde el punto de vista financiero.

En el caso de una intervención por parte de la SSPD (ya sea para liquidar o administrar) y la solicitud de acuerdo de reestructuración bajo la Ley 550, este Gobierno considera que las condiciones tanto legales como técnicas y financieras, no se dan en la actualidad. Sin embargo, la actitud de los acreedores evidencia que estas condiciones se presentarán en los próximos meses. Bajo este panorama el presente Gobierno considera que la solicitud de un acuerdo de reestructuración, en los términos de la Ley 550 de 1999, podría ser la mejor alternativa una vez se cumplan las causales legales, técnicas y financieras, ya que obliga a los acreedores y accionistas a negociar en un marco común, el cual prevé unos plazos definidos para llegar a soluciones reales y no se dilatará el proceso en el tiempo.

#### **IV. RECOMENDACIONES**

El Ministerio de Comunicaciones, el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, el Departamento Nacional de Planeación y la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios recomiendan al Conpes:

A. Continuar con los lineamientos de política y el plan de acción contenidos en el documento Conpes 3145 – Lineamientos de Política para Telecom, de forma que se evite llegar a una causal de Ley 550 o intervención por parte de la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios.

B. En la eventualidad de no lograr alcanzar las metas mencionadas en el punto anterior, se recomienda al Ministerio de Comunicaciones y al Ministerio de Hacienda y Crédito Público adelantar los estudios pertinentes para solicitar el acuerdo de reestructuración planteado en la Ley 550.

---

<sup>10</sup> Valor presente neto de los recursos necesarios para mantener una caja mínima de operación entre US\$30 y US\$50 millones cada año y cubrir el déficit de caja que presentará la empresa. El rango está determinado por los distintos escenarios de pago de valores de rescate. Según análisis realizado por el Ministerio de Hacienda y DNP – STEL