

## **Caso Celsia S.A.: programa Obras por Impuestos**

Celsia S.A. es una empresa del Grupo Argos que genera, transmite y comercializa energía eficiente de fuentes renovables con respaldo térmico en Colombia, Panamá, Costa Rica y Honduras. Su pilar fundamental es la sostenibilidad como parte de su compromiso social empresarial y, por eso, está comprometida con el desarrollo económico y social de las comunidades donde opera. Por lo tanto, la organización desarrolló la estrategia corporativa “CELSIA PermaneC”, la cual, busca generar energía confiable a través de la innovación y contribuir al desarrollo de la sociedad a partir de programas de gran impacto en Colombia, que incentivan el cuidado del medio ambiente y el progreso de la sociedad.

La estrategia CELSIA PermaneC, ha desarrollado diferentes programas de intervención, aumentando su alcance para favorecer a las comunidades de los entornos inmediatos, donde la empresa tiene presencia.

Un ejemplo de ello es Obras por Impuestos, el cual mejora las condiciones sociales y económicas de las regiones afectadas por la violencia, pobreza o abandono institucional permitiéndoles conectarse con el mundo; de esta manera, Celsia destina parte de sus impuestos de renta en obras sociales en pro del desarrollo de las Zonas Más Afectadas por el Conflicto Armado (ZOMAC), así como de los municipios que están priorizados en los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET), que coadyuva en la disminución de las desigualdades de estas comunidades, y al mejoramiento de su calidad de vida, a través de infraestructura y vías terciarias.

Es por esto, que Celsia S.A. desea invertir en proyectos con un enfoque distinto a los que se desarrollan comúnmente, y derivado de ello, tiene el reto de establecer si el impacto del programa de Obras por impuestos, tiene viabilidad estratégica dentro de la compañía. De acuerdo a lo anterior, surge la pregunta ¿cómo podrá Celsia S.A. intervenir de manera efectiva las áreas de influencia con el fin de abordar el reto identificado?

### **Acerca de la empresa**

En 1919 se fundó la Compañía Colombiana de Tabaco (Coltabaco) a partir de la fusión de empresas tabacaleras locales. Esta organización fue una de las primeras en emitir acciones y, por ende, en imponer el concepto de asociatividad en el departamento

de Antioquia. Al no existir seguridad social, los empresarios de dichas entidades quisieron asegurar los pasivos pensionales de todo el personal que debían contratar, así pues, lograron una serie de inversiones con el objetivo de fondarlos, tales como adquisición de posiciones minoritarias en RCN y el Hotel Nutibara. Posteriormente, durante las décadas de los años sesenta y setenta se desarrolló el portafolio de inversiones de Coltabaco, a partir de las alianzas formadas con Kimberly Clark para la fabricación de papel cigarrillo y la creación de hoteles a través de la cadena Intercontinental.

En 1999 Coltabaco se inscribió en la Bolsa de valores de Colombia como emisor de acciones ordinarias, bonos ordinarios y papeles comerciales. No obstante, en 2001 se independizó el portafolio de inversiones de Coltabaco y se creó la Compañía Colombiana de Inversiones (Colinversiones) como una medida de control del riesgo debido al drástico cambio de los entornos jurídicos y económicos a nivel nacional e internacional. Cabe destacar que entre 2001 y 2005 ambas organizaciones mantuvieron la misma presidencia y junta directiva, sin embargo, en 2005 Coltabaco fue vendida a Philip Morris.

Tiempo después, Colinversiones se dedicó a estudiar nuevas opciones de inversión buscando especializarse en un sector económico, con el fin de que la acción de la compañía fuera competitiva en el mercado mundial. Para ello tuvieron en cuenta la visión europea y norteamericana del mundo de los negocios y, fue así, como en 2007, se focalizaron los recursos en el sector de la energía por medio de la compra de Termoflores (zona franca), la Central Térmica Merilétrica y la Pequeña Central Hidroeléctrica (PCH) del Río Piedras.

En 2009 se adquirió el 50 % de la Empresa de Energía del Pacífico (EPSA) e inició la operación del negocio de transmisión, distribución y comercialización de energía en el Valle del Cauca. Durante 2012 se cambió el nombre de Colinversiones por Celsia S.A., con el propósito de adoptar uno que le permitiera mayor posicionamiento en el sector de la energía y alcanzar un mayor reconocimiento en la comunidad inversionista local e internacional. En 2014 se adquirieron activos de generación térmica e hídricos en Panamá y del parque eólico Guanacaste en Costa Rica. En 2015, se presentó la integración administrativa de la operación de Celsia S.A. y EPSA y, en 2019, EPSA pasó a denominarse Celsia S.A. Colombia y obtuvo el negocio de distribución y comercialización en el departamento del Tolima. Actualmente, posee un crecimiento nacional y universal basado en la estrategia de innovación enfocada a empresas, ciudades y hogares.

## Estructura y cultura organizacional

Celsia S.A. maneja una estructura organizacional horizontal, dado que tiene una corta cadena de mando. La compañía impulsa a los colaboradores para que apoyen la toma de decisiones y se sientan responsables de su éxito. Por ello busca construir con sus líderes una organización flexible y empoderada que entregue valor a su personal y clientes. Algunas de las razones que sustentan lo anterior se evidencian en la presencia de una cultura interna diferenciada, debido a que no hay cargos sino roles; cuenta con líderes cercanos y equipos que aprenden; existe remoción de organigramas; hay eliminación de formatos y puertas de oficinas y, también, simplificación y robotización de los procesos para ser más ágiles con los clientes que motivan la transformación continua.

Figura 1. Estructura organizacional Celsia S.A.



Fuente: Celsia S.A.

## Creación de valor Celsia S.A.

A fin de brindar la mejor energía a sus clientes y en aras de buscar siempre el alcance de un planeta más sostenible, el modelo de negocio de Celsia S.A. se basa en tres enfoques que se describen a continuación:

- **Generación:** busca consolidar un portafolio potente de generación diversificado, resiliente y competitivo. Actualmente, la hídrica es la principal fuente de producción de energía y representa el 95 % de la matriz energética de la compañía, aunque se complementa con otras fuentes también limpias, como la solar, la eólica y el respaldo de la generación térmica.
- **Transmisión y distribución:** con la intención de crecer rentablemente, incorporar tecnología para operar con eficiencia y prestar el mejor servicio del país, el negocio de transmisión y distribución de energía en el Valle del Cauca y Tolima (Colombia) permite llevar la energía a los hogares y empresas a través de los Sistemas de Transmisión Regional y Nacional.
- **Comercialización:** en Colombia la organización lleva energía hasta la puerta a más de 1.194.875 clientes en el Valle del Cauca y Tolima, así contribuye al mejoramiento de la calidad de vida de las familias y a la competitividad de empresas que reconocen el desarrollo de las regiones mediante un servicio con calidad y eficiencia. Por otro lado, vela por un relacionamiento transparente con sus grupos de interés y mantiene un diálogo constante con cada uno de ellos para forjar valor compartido y en confianza mutua.

Figura 2. Grupos de interés Celsia S.A.



Fuente: Celsia S.A.

## La estrategia

Celsia S.A. maneja dos líneas dentro de su estrategia corporativa global a largo plazo. Inicialmente, se enfoca en la administración de activos, en especial, en las tecnologías de generación y distribución.

Figura 3. Estrategia de administración de activos de Celsia S.A.



Fuente: Celsia S.A.

Por otro lado, cuenta con la estrategia de nuevos segmentos para satisfacer las necesidades de los clientes. Dentro de ella se contemplan tres elementos claves: los hogares, las empresas y las ciudades.

Figura 4. Estrategia de nuevos segmentos de Celsia S.A.



Fuente: Celsia S.A.

**Responsabilidad Social Empresarial: sostenibilidad**

Celsia S.A. implementa la Responsabilidad Social Empresarial desde el punto de vista de la sostenibilidad, dado que entiende que para evolucionar como empresa debe hacerlo en conjunto con la naturaleza. En consecuencia, visualiza la sostenibilidad como la forma de asegurar su permanencia en el mercado, con el desarrollo de políticas, inversiones sociales y programas que estén de acuerdo con las realidades de los contextos nacionales e internacionales.

Es así como surge la política de Sostenibilidad “Celsia PermaneC”, que fija los lineamientos para que evolucione de manera constante por medio de la innovación y contribuciones al territorio, generando energía confiable y mejorando la calidad de vida de sus clientes. Por lo tanto, se hace necesario entender los riesgos como oportunidades de crecimiento responsable, respetuoso y rentable, que beneficien a todos los grupos de interés que la conforman.

Con el fin de dar cumplimiento a lo anterior y crear valor, se estipulan las siguientes acciones:

- Prestar un servicio excepcional a los clientes y ofrecer un portafolio que les permita ser eficientes en su consumo de energía.
- Entregar energía confiable y responsable.
- Innovar y encontrar nuevas maneras de hacer las cosas, mediante una cultura interna diferenciadora.
- Ejecutar proyectos más allá del cumplimiento.
- Contribuir a la sociedad y a la conservación de los ecosistemas.
- Ser transparentes.

Dentro de las acciones ambientales y económicas que implementa se encuentra la inversión social, la cual posee dos líneas: la inversión social obligatoria y la inversión social voluntaria. En este contexto, debido a la visión del negocio y al compromiso con los grupos de interés, Celsia S.A. logra ambas opciones por medio de las siguientes áreas de intervención:

- Fomento de la educación: desarrollo de acciones para el mejoramiento de la calidad de la educación.

- Calidad de vida: fortalecimiento de las condiciones de vida de las comunidades aledañas a los proyectos y operación.
- Desarrollo comunitario: acciones que aportan al mejoramiento de las capacidades y habilidades de las comunidades, y al fortalecimiento de sus vocaciones productivas.
- Acceso a la energía: desarrollo de actividades que aporten al acceso y uso eficiente de la energía en poblaciones de las áreas de influencia.

Por otro lado, es necesario tener en cuenta que la organización utiliza el análisis de materialidad, cuyo proceso permite identificar y priorizar los impactos económicos, ambientales y sociales de la empresa y su cadena de valor, en aras de diseñar estrategias y tomar decisiones que motiven su evolución. Para efectos de lo anterior se ejecutan las siguientes acciones:

- Investigar el entorno.
- Dialogar con grupos de interés.
- Priorizar: evaluación cualitativa y cuantitativa para identificar la relevancia para Celsia S.A. y sus grupos de interés.
- Validar: comité directivo y junta directiva.
- Comunicar y retroalimentar: comunicar la gestión de la empresa de forma estratégica a través de los reportes integrados, diálogo con grupos de interés, revisión y reflexión permanente.

Cabe destacar que Celsia S.A. lleva siete años consecutivos en el anuario de sostenibilidad de S&P Global; un informe que destaca a las compañías con mejores estándares ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ASG). Dentro de la publicación de 2021 Celsia S.A. obtuvo calificaciones excelentes en los siguientes aspectos: gestión de riesgos, materialidad, gestión de clientes, innovación, influencia política, riesgos relacionados con el agua, reporte ambiental, ciudadanía corporativa y filantropía y reporte social. Lo anterior conllevó una vez más el alcance de medalla de bronce para la empresa, y la convirtió en la única en Colombia del sector eléctrico en recibir el reconocimiento.

## **Celsia S.A., socios del desarrollo**

Aunque la economía colombiana ha crecido durante los últimos veinte años, aún sigue persistiendo la desigualdad en muchos municipios del largo y ancho del territorio nacional, debido a la falta de oportunidades en temas de educación y trabajo en las comunidades. Además, la emergencia sanitaria producida por la pandemia y la falta de inversión por parte del gobierno central en estas regiones, ha mantenido las brechas sociales. Sin embargo, muchos de estos problemas vienen desde la mitad de los años cincuenta, con la aparición de los grupos armados al margen de la ley, que se apropiaron de pueblos y provocaron la ausencia de financiación pública o privada.

En vista de lo anterior, aumentaron los índices de violencia, la pobreza y las economías ilícitas, derivaron procesos de sustento informal, que presuntamente estancaron el desarrollo económico social, en comparación con las ciudades capitales o intermedias. Por esta razón, desde el gobierno del año 2016, se generaron programas a través de la expedición de normas y Leyes, de carácter nacional, como el programa de Obras por Impuestos, que facilita invertir, a las grandes empresas, en obras sociales que beneficien las comunidades, permitiendo la deducción de una parte de sus impuestos, en zonas que tradicionalmente han sido afectadas por la violencia, la pobreza, las economías ilícitas y la debilidad institucional, especialmente en la asignación de recursos presupuestales locales, para inversiones en obras civiles.

Cabe destacar que Obras por Impuestos (Ley 1819 de 2016, Ley 2010 de 2019 y el artículo 800-1 del Estatuto Tributario) es un proyecto socioeconómico que incentiva a las personas naturales y jurídicas a destinar el 50% de su impuesto de renta y complementarios, sin superar el 30 % de su patrimonio contable, en inversiones de agua potable y alcantarillado, energía, infraestructura vial, educación y salud pública; en municipios ZOMAC o PDET, según los designe y autorice la Agencia de Renovación del Territorio (ART).

Aportar al mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades que se encuentran ubicadas en las áreas de influencia se convierte en un propósito estratégico para Celsia S.A., el cual se materializaba, Así las cosas, ¿de qué manera la compañía podrá lograr este objetivo? En búsqueda de darle solución a este interrogante, Celsia S.A.



estableció en 2017 que una de sus metas a largo plazo era implementar proyectos de beneficio social a través de la modalidad de Obras por Impuestos. En este proceso, las iniciativas que se ejecuten deben ser de alto impacto para las comunidades de las áreas de influencia de operación de la empresa. Por lo tanto, en 2018 inició la primera de ellas: la construcción de una nueva vía de 1,5 kilómetros en Suárez, Cauca, que benefició aproximadamente a 2 000 personas, que ahora pueden desplazarse de manera segura y ágil; esto permitió aumentar el potencial agropecuario, ganadero, cultural y turístico de la zona.

Después de ver el éxito alcanzado, Celsia S.A. decidió continuar con el mecanismo para invertir los impuestos en obras, dado que fue evidente que mejoró la calidad de vida de una comunidad con iniciativas ejecutadas de forma ágil y con altos estándares de calidad. Cabe resaltar que al tener presencia en territorios PDET y ZOMAC, Celsia S.A. ha desarrollado una relación directa con la comunidad, lo cual permite conocer y entender las necesidades de estas zonas a profundidad y, por lo tanto, es posible formular propuestas en conjunto que tengan un impacto positivo sobre la región afectada.

De esta forma, la compañía solo sirve de canal de ayuda en el territorio, puesto que la mayor parte de los planes vinculados han nacido de la gestión y de procesos de las comunidades. Asimismo, se debe tener en cuenta que a pesar de tener presencia en los municipios ZOMAC, la gran mayoría de los proyectos han sido formulados para zonas PDET, porque son territorios donde aún persisten grupos armados, cultivos ilícitos o minas antipersona.

A la vez, Celsia S.A. ha entregado dotación escolar y computadores en 191 sedes de 17 instituciones educativas, en los municipios de Planadas, Prado, Villahermosa y Villarrica en el departamento del Tolima. Ha invertido aproximadamente \$33 200 millones de pesos. También espera invertir cerca de \$80 330 millones de pesos, en Tolima y Antioquia, con la construcción de una placa huella de 9,33 kilómetros en el departamento del Cauca y en elementos de mobiliario escolar en 86 instituciones educativas de Antioquia y Tolima. Es importante tener en cuenta que durante 2020 tuvo en el Tolima el 78 % de los proyectos que se realizaron bajo la particularidad de Obras por Impuestos.

Actualmente, Celsia S.A desea financiar proyectos enfocados a temáticas diferentes a las ya tratadas por la entidad, debido a que quiere ampliar sus campos de

impacto en las comunidades donde tiene presencia, ¿por cuál eje temático debería incursionar Celsia S.A. y por qué?, ¿la compañía debería seguir implementando iniciativas bajo la forma de Obras por Impuestos o cuál alternativa plantearía para desarrollar un programa bajo la temática seleccionada en la pregunta anterior?