



EMPRESA COMERCIAL DE JUEGOS
SUERTE Y AZAR - EMCOAZAR
NIT. 900.159.228-0

JUSTIFICACIÓN ADICIÓN No. 1 AL CONTRATO DE CONCESIÓN N° 22-2023 SUSCRITO ENTRE LA EMPRESA COMERCIAL DE JUEGOS DE SUERTE Y AZAR DE SUCRE – EMCOAZAR y SUPERSERVICIOS DE NARIÑO S.A.

JUSTIFICACIÓN FORMAL PARA EL RESTABLECIMIENTO DEL EQUILIBRIO ECONÓMICO OTRO SI

Asunto: Justificación para la adopción de medidas de restablecimiento de la ecuación contractual (Art. 27, Ley 80 de 1993) y la firma del Otro Sí N° 01.

Introducción y Fundamento de la Solicitud

La presente Justificación se emite en respuesta a la solicitud de ajuste de indicadores financieros y reducción de la Red Comercial, radicada por el Concesionario. La sociedad concesionaria, adjudicataria del Contrato de Concesión N° 22-2023, ha advertido formalmente a la entidad sobre la posibilidad de incumplimiento de los indicadores financieros de permanencia, toda vez que las condiciones económicas y financieras evaluadas al momento de la licitación han sido alteradas drásticamente por múltiples actos normativos expedidos durante el año 2025.

La Gerencia y las áreas competentes de EMCOAZAR han revisado los soportes y han concluido que la situación constituye una **ruptura de la ecuación contractual**, lo cual obliga a esta entidad a actuar con diligencia y adoptar las medidas necesarias para garantizar la ejecución del objeto del Contrato.

Marco Jurídico: La Obligación de EMCOAZAR

La decisión de proceder con la modificación contractual (Otro Sí) se sustenta en los siguientes principios y normas del régimen de contratación estatal:

2.1. El Deber de Restablecer la Ecuación Contractual (Ley 80 de 1993)

El **Artículo 27 de la Ley 80 de 1993** establece la regla de oro en la contratación estatal: la **igualdad o equivalencia entre derechos y obligaciones** debe mantenerse.

“ARTÍCULO 27. DE LA ECUACIÓN CONTRACTUAL. En los contratos estatales se mantendrá la igualdad o equivalencia entre derechos y obligaciones surgidos al momento de proponer o de contratar, según el caso. **Si dicha igualdad o equivalencia se rompe por causas no imputables a quien resulte afectado, las**



EMPRESA COMERCIAL DE JUEGOS
SUERTE Y AZAR - EMCOAZAR
NIT. 900.159.226-0

partes adoptarán en el menor tiempo posible las medidas necesarias para su restablecimiento.”

2.2. La Teoría del Hecho del Príncipe

El Consejo de Estado ha ilustrado que la ecuación contractual puede verse afectada por Actos Generales de la Administración como Estado o “Teoría del Hecho del Príncipe”, es decir, leyes o actos administrativos de carácter general que afectan negativamente el contrato. Los actos normativos que se exponen en esta justificación se enmarcan en esta teoría, creando una obligación ineludible para EMCOAZAR de auxiliar al contratista con una compensación o mecanismo de ajuste.

Consecuencia Jurídica

Cuando se comprueba el Hecho del Príncipe, el Estado (la Concedente, en este caso EMCOAZAR) tiene la obligación legal de:

1. **Restablecer el Equilibrio Económico:** La finalidad no es enriquecer al contratista, sino llevar el contrato al punto de equilibrio financiero original.
2. **Mecanismo:** Esto se logra a través de la modificación de las condiciones contractuales o, si es necesario, mediante una compensación económica.

Aplicación al Contrato de Concesión N° 22-2023

En el caso del Contrato de Concesión N° 22-2023 para la operación de chance en Sucre, la justificación presentada identifica la materialización del Hecho del Príncipe a través de:

- **Decretos y Leyes de 2025:** La expedición de normas como el **Decreto 45/2024** (aumento del 300% en costos de registro de red comercial), el **Decreto 175/2025** (IVA a JOI y reactivación del Impuesto de Timbre) y la **Ley 2466/2025** (incremento de costos laborales).
- **Impacto:** Estas son normas de carácter general del Estado que han aumentado drásticamente los costos operativos del concesionario (como lo demuestran los indicadores de Liquidez y Rentabilidad), obligando a EMCOAZAR a firmar el **Otro Sí** para ajustar los mínimos contractuales.



EMPRESA COMERCIAL DE JUEGOS
SUERTE Y AZAR - EMCOAZAR
NIT. 900.159.228-0

En el contexto de las concesiones, el Hecho del Príncipe es la manifestación más pura de la obligación del Estado de garantizar la estabilidad de los contratos, incluso cuando actúa con su potestad soberana.

2.3. Materialización de Riesgo Previsible

De acuerdo con el Artículo 4 de la Ley 1150 de 2007, EMCOAZAR tenía el deber de estimar, tipificar y asignar riesgos.

- En la matriz de riesgos del proceso de selección se identificó expresamente el riesgo de “Cambios en la normativa que modifique o imponga nuevas obligaciones al contratista”.
- Frente a este riesgo de carácter jurídico, se dispuso la obligación de buscar alternativas y concertar soluciones.

Por lo tanto, la materialización de los cambios regulatorios obliga a EMCOAZAR a concertar y adoptar soluciones que mitiguen el impacto, a fin de preservar el equilibrio económico del contrato.

Configuración del Desequilibrio y Causalidad

La ruptura de la ecuación contractual se ha configurado por la Teoría del Hecho del Príncipe, a través de la expedición de actos generales del Estado que imponen cargas financieras y operativas adicionales a EL CONCESIONARIO.

- Impacto Normativo: Las disposiciones expedidas durante la vigencia 2025 han generado un impacto negativo acumulativo y sostenido, alterando sustancialmente las condiciones económicas y financieras evaluadas al momento de la adjudicación del contrato de concesión.
- Afectación Directa: Las variaciones, que son ajenas a la voluntad de EL CONCESIONARIO, inciden de manera directa en la liquidez, rentabilidad, capital de trabajo y cobertura de intereses.
- Riesgo Materializado: Este escenario se corresponde con el riesgo de “Cambios en la normativa que modifique o imponga nuevas obligaciones al contratista”, un riesgo de carácter jurídico que afecta el equilibrio económico. Este riesgo fue expresamente identificado en la matriz de riesgos del proceso de selección. Frente a este riesgo, se dispuso la obligación de buscar alternativas y concertar soluciones.



EMPRESA COMERCIAL DE JUEGOS
SUERTE Y AZAR - EMCOAZAR
NIT. 900.159.226-0

En consecuencia, era conocido desde la etapa precontractual la posibilidad de que sobrevinieran cambios regulatorios como los que hoy nos afectan. Por tanto, la entidad debe concertar con el concesionario soluciones que mitiguen el impacto de esta circunstancia, a fin de preservar el equilibrio económico del contrato y garantizar su adecuada ejecución.

En concordancia con lo señalado anteriormente, el año 2025 se ha caracterizado por una elevada producción normativa que, en su mayoría, ha impactado de manera directa la situación financiera de las empresas, especialmente de aquellas dedicadas a la explotación de juegos de suerte y azar. A continuación, se destacan las disposiciones más relevantes:

1. DECRETO 45 DEL 30 DE ENERO DE 2024

Una de las características más relevantes en la operación de juegos de suerte y azar y que se evidenció desde el proceso de licitación pública es la amplitud de la red comercial. Parte de esta red está conformada por los establecimientos de comercio que, conforme a la normatividad del régimen especial de juegos de suerte y azar, debemos registrar ante la cámara de comercio competente. Actualmente, contamos con miles de establecimientos en los que se realizan apuestas permanentes o chance y se comercializan otros productos de JSA. No obstante, con la entrada en vigor del Decreto 045 de 2024, el costo por concepto de registro y renovación de cada establecimiento se incrementó en un 300 %, esto debido a que la liquidación ahora debe realizarse en función de los activos ordinarios de la empresa y no del establecimiento.

El incremento desproporcionado en los costos de registro y renovación constituye una carga económica que incide de manera directa en los indicadores financieros de la empresa al reducir el margen operativo y desviar recursos que, según la planeación inicial, estaban destinados a actividades comerciales y al sostenimiento de la red. Esta variación repercute negativamente en razones financieras como la rentabilidad y la liquidez, pudiendo derivar en el incumplimiento de los niveles mínimos exigidos contractualmente y, en consecuencia, comprometer el equilibrio económico del contrato.

2. DECRETO 175 DEL 14 DE FEBRERO DE 2025

Nuestra empresa participa en el negocio de los juegos operados exclusivamente por internet, a través de las relaciones comerciales que mantiene con Corredor Empresarial S.A., empresa concesionaria de esta modalidad de juegos de suerte y azar. Este segmento representa aproximadamente una tercera parte de nuestros ingresos. Es de conocimiento público que, desde el 14 de febrero de 2025, en el marco del estado de conmoción interior, el Gobierno Nacional dispuso que los



EMPRESA COMERCIAL DE JUEGOS
SUERTE Y AZAR - EMCOAZAR
NIT. 900.159.226-0

juegos de suerte y azar operados exclusivamente por internet quedarían gravados con el Impuesto al Valor Agregado (IVA) desde el 22 de febrero hasta el 31 de diciembre de 2025.

Esta medida ha generado una disminución en las transferencias por concepto de Derechos de Explotación. De acuerdo con cifras de COLJUEGOS, entre marzo y mayo de 2025 la base gravable para la liquidación de dichos derechos registró una disminución acumulada del 30 %. Este dato adquiere mayor relevancia si se considera que, desde el año 2017, el producto únicamente había presentado una tendencia de crecimiento.

2.2. MODALIDAD DE NOVEDOSOS TIPO JUEGOS OPERADOS POR INTERNET - JOI

Histórico mensual de JOI en liquidación sugerida y Recaudos de Derechos de Explotación de Tarifa variable - Tarifa fija



Estadísticas mensuales

MES	Contratos	Tipos de Juego liquidados	Cantidad de Jugadores que realizaron apuestas ***	Cantidad de Jugadores que realizaron apuestas en más de una plataforma ***
2024-feb	15	12	1.519.374	147.215
2025-mar	14	12	1.490.880	177.487
2025-feb	14	12	1.713.251	192.154

*** Nota: Las cantidades de jugadores son estimadas por medio de un algoritmo de inteligencia artificial.

Coljuegos

Participación 2024 y 2025 a febrero - Tipos de Juego
Liquidación sugerida de Derechos de Explotación (cifras en millones de pesos)



2.2. MODALIDAD DE NOVEDOSOS TIPO JUEGOS OPERADOS POR INTERNET - JOI

Histórico mensual de JOI en liquidación sugerida y Recaudos de Derechos de Explotación de Tarifa variable - Tarifa fija



Estadísticas mensuales

MES	Contratos	Tipos de Juego liquidados	Cantidad de Jugadores que realizaron apuestas ***	Cantidad de Jugadores que realizaron apuestas en más de una plataforma ***
2024-mar	15	12	1.664.234	158.543
2025-feb	14	12	1.723.155	192.154
2025-mar	14	12	1.829.246	202.154

Coljuegos

Participación 2024 y 2025 a marzo - Tipos de Juego
Liquidación sugerida de Derechos de Explotación (cifras en millones de pesos)



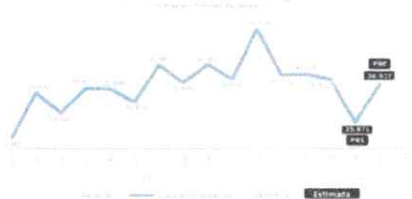


EMPRESA COMERCIAL DE JUEGOS
SUERTE Y AZAR - EMCOAZAR
NIT. 900.159.226-0

2.2. MODALIDAD DE NOVEDOSOS TIPO JUEGOS OPERADOS POR INTERNET - JOI

Coljuegos

Histórico mensual de JOI en
Liquidación Sujeta y Fecundación de Derechos de Explotación de
Tarifa variable - Tarifa fija



Estadísticas mensuales

MES	Contratos	Tipos de Juego	Cantidad de Jugadores que realizaron apuestas ***	Cantidad de Jugadores que realizaron apuestas en más de una plataforma ***
2024-abr	15	12	1.834.825	167.294
2025-mar	14	12	1.929.265	202.354
2025-abr	14	12	2.394.959	204.215

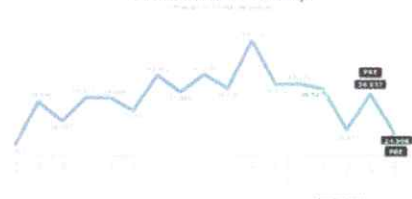
Participación 2024 y 2025 a abril - Tipos de Juego
Liquidación Sujeta de Derechos de Explotación
(cifras en millones de pesos)



2.2. MODALIDAD DE NOVEDOSOS TIPO JUEGOS OPERADOS POR INTERNET - JOI

Coljuegos

Histórico mensual de JOI en
Liquidación Sujeta y Fecundación de Derechos de Explotación de
Tarifa variable - Tarifa fija



Estadísticas mensuales

MES	Contratos	Tipos de Juego	Cantidad de Jugadores que realizaron apuestas ***	Cantidad de Jugadores que realizaron apuestas en más de una plataforma ***
2024-may	15	12	1.756.161	171.431
2025-abr	14	12	1.954.819	204.108
2025-may	14	12	1.803.837	168.573

Participación 2024 y 2025 a mayo - Tipos de Juego
Liquidación Sujeta de Derechos de Explotación
(cifras en millones de pesos)



Cuando un producto que anteriormente no estaba gravado con IVA pasa a estarlo, y la empresa asume el impuesto sin trasladarlo al apostador, el impacto financiero se intensifica, ya que el IVA deja de ser un flujo transitorio para convertirse en un costo real que reduce directamente los márgenes de utilidad.

La liquidez se ve afectada de manera inmediata. El pago del IVA a la administración tributaria implica una salida de caja definitiva que no se compensa con ingresos adicionales, reduciendo el efectivo disponible para atender gastos operativos y obligaciones de corto plazo.

Asumir el IVA implica que una parte del depósito que antes constituía ingreso operativo ahora se destina al pago del impuesto, reduciendo el margen bruto, el resultado operativo (EBIT) y, en consecuencia, indicadores como la rentabilidad sobre activos (ROA) y la rentabilidad sobre patrimonio (ROE). Esta disminución del EBIT también impacta la razón de cobertura de intereses, reduciendo la capacidad



EMPRESA COMERCIAL DE JUEGOS
SUERTE Y AZAR - EMCOAZAR
NIT. 900.159.226-0

de la empresa para atender sus obligaciones financieras y aumentando el riesgo de incumplimiento si existe un nivel significativo de endeudamiento.

3. IMPUESTO DE TIMBRE

La reactivación del **Impuesto de Timbre**, también contemplada en el Decreto, con una tarifa del 1% aplicable a documentos públicos y privados que creen, modifiquen o extingan obligaciones cuyo valor supere las 6.000 UVT, introduce un nuevo costo tributario que afecta de forma directa los principales indicadores financieros de la empresa.

En primer lugar, impacta negativamente la liquidez, ya que el impuesto debe pagarse de manera inmediata al momento de la formalización del documento, representando una salida de caja no recuperable que reduce los recursos disponibles para atender obligaciones corrientes o invertir en la operación. Esta erogación también disminuye el capital de trabajo neto, al reducir el activo corriente sin generar un incremento equivalente en ingresos o en otros recursos líquidos.

En materia de rentabilidad, el pago del impuesto incrementa el costo de las operaciones jurídicas y contractuales de alto valor, reduciendo los márgenes netos, especialmente cuando no es posible trasladar este gasto a las contrapartes. Asimismo, si la empresa financia la operación gravada con deuda, la mayor carga tributaria disminuye el resultado operativo y, en consecuencia, la razón de cobertura de intereses.

En síntesis, la aplicación del Impuesto de Timbre no solo eleva los costos asociados a transacciones de alto valor, sino que también limita la flexibilidad financiera de la empresa, afectando su capacidad para mantener niveles saludables de liquidez, capital de trabajo y rentabilidad en el mediano plazo.

4. DECRETO 514 DEL 9 DE MAYO DE 2025

La norma establece que, en el caso de los colocadores independientes profesionalizados de loterías y/o apuestas permanentes, su vinculación al programa de Servicio Social Complementario de Beneficios Económicos Periódicos (BEPS) será automática. Se entenderá que el colocador queda vinculado al programa con el primer aporte que realice el concesionario.

El artículo 2.2.3.4.1 del Decreto 514 de 2025 exige a los concesionarios el pago total de la contribución al programa BEPS, a pesar de que los vendedores, de manera individual, no cuenten con una vinculación activa. Además, se establece la obligación de realizar pagos de forma retroactiva.



EMPRESA COMERCIAL DE JUEGOS
SUERTE Y AZAR - EMCOAZAR
NIT. 900.159.228-0

En cifras del sector, solo en el mes de junio del presente año, el pago aumentó aproximadamente 144% respecto a mayo, tanto en el aporte del 1% como en el del 3%, como se verifica en el siguiente cuadro:

APORTES CONCESIONARIOS AÑO 2025				
Mes	Aportes 1%		Aportes 3%	
	Registros	Valores	Registros	Valores
Enero	19.087	\$ 514.190.799	19.081	\$ 180.307.489
Febrero	19.015	\$ 486.331.503	19.014	\$ 171.877.669
Marzo	19.960	\$ 497.476.040	19.960	\$ 175.784.590
Abril	19.859	\$ 512.261.634	19.855	\$ 181.438.718
Mayo	19.893	\$ 538.860.642	19.821	\$ 190.725.794
Junio	36.544	\$ 1.316.413.227	36.224	\$ 464.625.322
Julio	33.029	\$ 954.056.839	32.780	\$ 335.103.331
Total general	167.387	\$ 4.819.590.684	166.735	\$ 1.699.862.913

La implementación de la vinculación automática de los colocadores independientes profesionalizados de loterías y/o apuestas permanentes al programa de Servicio Social Complementario de Beneficios Económicos Periódicos (BEPS), junto con la obligación de que como concesionario asumamos el pago total de la contribución, incluso en los casos en que los vendedores no cuenten con vinculación activa, ha generado un incremento abrupto y significativo en los costos operativos.

Este incremento, no planificado, obliga a redireccionar recursos que en condiciones normales habrían sido destinados a la operación o a inversiones estratégicas, afectando así la capacidad de mantener o mejorar los niveles de rentabilidad y reduciendo los márgenes operativos.

En consecuencia, esta disposición no solo genera un aumento estructural de los costos fijos, sino que también disminuye la flexibilidad financiera, compromete la capacidad de respuesta ante contingencias y pueden derivar en un deterioro progresivo de los indicadores financieros.

5. DECRETO 572 DEL 28 DE MAYO DE 2025

A partir del mes de junio de este año, nuestra empresa ha tenido que soportar un aumento en la tarifa de autorretención del 1,1 % al 3,5 %. Este cambio ha impactado de forma directa y negativa en el índice de liquidez, dado que reduce el efectivo disponible en el corto plazo. En la práctica, la autorretención constituye un anticipo del impuesto sobre la renta que la empresa debe asumir y pagar de manera periódica. Al incrementarse la tarifa, se destina una mayor proporción de los ingresos corrientes al pago de este concepto, lo que implica menor disponibilidad inmediata de recursos líquidos, mayor presión sobre el capital de trabajo y un deterioro en los indicadores de liquidez.



EMPRESA COMERCIAL DE JUEGOS
SUERTE Y AZAR - EMCOAZAR
NIT. 900.159.228-0

El aumento en el monto a retener afecta de manera directa el flujo de caja operativo, ya que obliga a realizar pagos más altos a la administración tributaria que únicamente podrán compensarse o descontarse en la declaración de renta futura. Este efecto se traduce en un desfase temporal entre la salida de recursos y su eventual recuperación contable, lo que limita la capacidad de la empresa para atender obligaciones de corto plazo, realizar inversiones operativas o responder ante imprevistos.

Debe resaltarse que la nueva tarifa supera de manera desproporcionada el valor del impuesto de renta que la compañía normalmente liquida al cierre del ejercicio fiscal. Esto generará como consecuencia la acumulación de saldos a favor que obligarán a la empresa a gestionar procesos de devolución ante la autoridad tributaria, los cuales suelen ser prolongados y complejos. Mientras tanto, el capital permanece inmovilizado, restringiendo su uso en actividades productivas.

En síntesis, este incremento en la tarifa de autorretención no solo reduce la liquidez inmediata, sino que también genera un impacto financiero estructural: tensiona el capital de trabajo, afecta la eficiencia del uso del efectivo, incrementa la dependencia de financiación externa y añade cargas administrativas derivadas de los trámites para la recuperación de saldos a favor. Estos factores combinados inciden negativamente en la estabilidad y flexibilidad financiera de la empresa.

6. LEY 2466 DEL 25 DE JUNIO DE 2025

Es de vital importancia destacar el impacto que han tenido las nuevas disposiciones legales en el incremento de los costos operativos para la empresa. Son cientos de trabajadores vinculados a nuestra empresa, esto implica, sin lugar a duda, un aumento significativo en diversos conceptos que se detallan a continuación:

- **Pago de dominicales y festivos**

Se incrementó el pago por trabajo en días domingos y festivos. Dado el objeto social de nuestra actividad, la operación se realiza los siete días de la semana sin interrupciones. Por tanto, este cambio ha generado un aumento considerable en los costos laborales relacionados con estos pagos.

- **Recargos nocturnos**

A partir de diciembre de la presente anualidad, los recargos nocturnos deberán pagarse desde las 7:00 p.m. (anteriormente aplicaban desde las 9:00 p.m.). Nuestra mayor actividad comercial ocurre precisamente en las horas nocturnas, cuando la población finaliza su jornada laboral y accede a nuestros servicios. La operación se extiende usualmente hasta las 10:30 p.m. o 11:00 p.m., lo que representa un incremento sustancial en los pagos por recargos nocturnos.



EMPRESA COMERCIAL DE JUEGOS
SUERTE Y AZAR - EMCOAZAR
NIT. 900.159.226-0

- **Contratos de aprendizaje**

Con la nueva legislación, los contratos de aprendizaje han sido redefinidos como contratos laborales especiales, lo cual implica el pago de un salario mínimo mensual legal vigente, prestaciones sociales, horas extras, dominicales, festivos, vacaciones y demás emolumentos asociados a un contrato laboral. En caso de que la empresa decida no realizar este tipo de contrataciones, debe optar por una compensación monetaria equivalente a 1.5 salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMMLV). Este gasto, que no había sido contemplado por las empresas, representa una carga financiera significativa que afecta su sostenibilidad económica.

Esta reforma ha generado un aumento sustancial y sostenido en los costos operativos de la empresa, afectando de manera directa su estructura financiera y su capacidad de sostener sus indicadores financieros. El incremento en el pago de dominicales y festivos, la reducción de la jornada laboral, la ampliación del horario para el reconocimiento de recargos nocturnos y la redefinición de los contratos de aprendizaje han elevado de forma considerable los gastos laborales recurrentes, impactando especialmente los indicadores de rentabilidad.

Este mayor gasto operativo presiona negativamente la liquidez y el capital de trabajo, ya que obliga a destinar una mayor proporción del flujo de caja a cubrir costos de personal, limitando la capacidad de atender otras obligaciones, realizar inversiones estratégicas o responder ante contingencias. Asimismo, la disminución en el resultado operativo reduce la razón de cobertura de intereses, incrementando el riesgo financiero en escenarios de apalancamiento.

En términos globales, el efecto combinado de estas medidas no solo incrementa la rigidez del gasto y reduce la flexibilidad operativa, sino que compromete la sostenibilidad financiera en el corto plazo, especialmente en un sector cuya operación es intensiva en mano de obra y requiere continuidad en el servicio los siete días de la semana; la tendencia será hacia un deterioro progresivo de los principales indicadores financieros de la empresa.

Las disposiciones normativas expedidas durante la vigencia 2025 han generado un impacto negativo acumulativo y sostenido que altera de forma sustancial las condiciones económicas y financieras que fueron evaluadas y aceptadas al momento de la adjudicación del contrato de concesión. Dichas variaciones, ajenas a la voluntad del concesionario, inciden de manera directa en la liquidez, rentabilidad, capital de trabajo y cobertura de intereses, comprometiendo la posibilidad de cumplir los niveles mínimos exigidos contractualmente.

Síntesis de las Cargas Financieras No Imputables



EMPRESA COMERCIAL DE JUEGOS
SUERTE Y AZAR - EMCOAZAR
NIT. 900.159.226-0

El desequilibrio es producto de un aumento estructural de costos y una afectación al flujo de ingresos, originados por múltiples medidas normativas del año 2025. Los principales impactos son:

- **Incremento de Costos Fijos:** Aumento del 300% en el costo de registro y renovación de la red comercial (Decreto 45/2024), e incremento del 144% en el pago de la contribución BEPS (Decreto 514/2025).
- **Afectación a la Rentabilidad y Liquidez:** La asunción del IVA a JOI y la reactivación del Impuesto de Timbre (Decreto 175/2025) reducen directamente el margen y el capital de trabajo.
- **Deterioro Inmediato de Liquidez:** El aumento de la tarifa de autorretención del 1.1% al 3.5% (Decreto 572/2025) inmoviliza capital y tensiona el flujo de caja.

4. Evidencia del Desequilibrio: Indicadores Financieros

Los impactos normativos han comprometido la capacidad del Concesionario para mantener los mínimos financieros exigidos. La Proyección de Indicadores Financieros a Diciembre de 2025 evidencia la inminente ruptura de los niveles contractuales.

INDICADOR	REQUERIMIENTO PLIEGOS	PROYECCIÓN A DICIEMBRE 2025	ALERTA
Liquidez	21.3	0.93	CUMPLIMIENTO CRITICO
Endeudamiento	≤ 58%	48,94%	CUMPLIMIENTO
Capital de Trabajo	≥ \$1.000.000.000	\$7.076.611.000	CUMPLIMIENTO
Patrimonio Técnico	≥ \$3.000.000.000	\$36.109.435.047	CUMPLIMIENTO
Rentabilidad del Patrimonio	≥ 0.14	0.2963	DERERIORO SEVERO
Rentabilidad del Activo	≥ 0.08	0.1989	DETERIORO SEVERO



EMPRESA COMERCIAL DE JUEGOS
SUERTE Y AZAR - EMCOAZAR
NIT 900.159.226-0

INDICADOR	REQUERIMIENTO PLIEGOS	PROYECCIÓN A DICIEMBRE 2025	ALERTA
Razón de cobertura de interés	≥ 2	162,8	CUMPLIMIENTO

Análisis Crítico:

La proyección de **Liquidez** (0.93) está catastróficamente por debajo del mínimo exigido (21.3), lo cual es una consecuencia directa del aumento de la Autorretención (Decreto 572) y los costos fijos (Decreto 45), que tensionan el capital de trabajo. Aunque otros indicadores (Patrimonio, Endeudamiento) aún cumplen, el fallo en la Liquidez y el severo deterioro de la Rentabilidad comprometen la capacidad de la empresa para sostener la operación y cumplir con la totalidad de sus obligaciones en el corto plazo.

Justificación Imperativa del Otro Sí N° 01: Defensa del Interés Público

La suscripción del Otro Sí N° 01 que formaliza el ajuste de indicadores financieros y la reducción de la Red Comercial no es una concesión graciosa de la Concedente, sino una medida legalmente obligatoria e imperativa para EMCOAZAR, por las siguientes razones de fondo:

1. Cumplimiento del Deber Ineludible (Art. 27 L. 80/93): Al existir evidencia irrefutable de la materialización del "Hecho del Príncipe" y el consecuente colapso de la Liquidez proyectada, EMCOAZAR está obligada por ley a restablecer el equilibrio. No firmar el Otro Sí expone directamente a la entidad a una demanda de restablecimiento de equilibrio por parte del Concesionario, con el alto riesgo de un millonario detrimento patrimonial para el departamento de Sucre.
2. Mitigación de Riesgos y Responsabilidad: La firma del Otro Sí es la única acción concreta para mitigar el riesgo de cambio normativo que EMCOAZAR asumió en la matriz contractual. Omitir esta acción sería un incumplimiento del deber de diligencia en la gestión de riesgos contractuales.
3. Aseguramiento del Servicio y las Rentas: La inminente caída de los indicadores compromete la viabilidad de la empresa y la continuidad de la operación del juego. La firma del Otro Sí, al ajustar estos mínimos, asegura la continuidad ininterrumpida del servicio de chance y, crucialmente, la generación de rentas para la salud del departamento.



EMPRESA COMERCIAL DE JUEGOS
SUERTE Y AZAR - EMCOAZAR
NIT. 900.159.228-0

4. **Prevención de Incumplimiento Mayor (Caducidad):** Los ajustes propuestos son la herramienta preventiva para evitar un incumplimiento formal en los indicadores a diciembre de 2025. El no firmar el Otro Sí garantiza el incumplimiento, lo que podría conducir a procesos sancionatorios o incluso a la caducidad del contrato, impactando negativamente las finanzas departamentales y la estabilidad del sector.

En este escenario, se configura una ruptura evidente de la ecuación contractual, en los términos previstos por el artículo 27 de la Ley 80 de 1993, según el cual, cuando la igualdad o equivalencia entre derechos y obligaciones se ve alterada por causas no imputables a la parte afectada, las partes deben adoptar, en el menor tiempo posible, las medidas necesarias para su restablecimiento. Así mismo, la jurisprudencia del Consejo de Estado ha reconocido que, frente a actos generales de la administración que impacten negativamente la ejecución contractual, surge la obligación de la entidad contratante de actuar en auxilio de su contratista colaborador, mediante la adopción de mecanismos que garanticen el equilibrio económico y eviten un detrimento que afecte la viabilidad del contrato.

Por lo anterior, y en estricto apego a los principios de colaboración, buena fe y restablecimiento de la ecuación económica del contrato, solicitamos respetuosamente que la entidad concedente y este concesionario adelanten, los siguientes ajustes al contrato de concesión:

1. Se realice una revisión integral de los indicadores financieros del contrato, con el fin de ajustarlos a la nueva realidad económica de la empresa, producto de los cambios normativos expuestos.
2. Se adopten las medidas necesarias que permitan efectuar una reducción en la red comercial ofertada en el proceso de licitación pública, y que actualmente el concesionario, a pesar de sus múltiples esfuerzos, no está en la capacidad económica de mantener.

Estos ajustes no solo son necesarios para prevenir un inminente incumplimiento en los mínimos contractuales financieros y comerciales, sino para asegurar la correcta ejecución del objeto contractual y la preservación de un equilibrio que permita la continuidad del servicio en condiciones de eficiencia y sostenibilidad.

Conclusión y Recomendación

En conclusión, la suscripción del Otro Sí, que formaliza la **modificación de los Indicadores Financieros** y la **reducción de la Red Comercial Mínima**, es la única vía jurídica, económica y administrativa para ejercer el deber de colaboración, evitar



EMPRESA COMERCIAL DE JUEGOS
SUERTE Y AZAR - EMCOAZAR
NIT. 900.159.228-0

un incumplimiento contractual, y garantizar la defensa del interés público en la continuidad del servicio y la protección de los recursos del departamento.

En estricto apego a los principios de colaboración, buena fe y restablecimiento de la ecuación económica del contrato, y en virtud del **imperativo legal** derivado del Artículo 27 de la Ley 80 de 1993, se justifica plenamente la decisión de suscribir el Otro Sí N° 01.

Se recomienda al Representante Legal de **EMPRESA COMERCIAL DE JUEGOS DE SUERTE Y AZAR DE SUCRE – EMCOAZAR** proceder con la firma del **Otro Sí N° 01 al Contrato de Concesión N° 22-2023**, que debe formalizar los siguientes ajustes concertados:

1. **Modificación de los Indicadores Financieros de Permanencia** (según el **ANEXO TÉCNICO N° 01**).
2. **Reducción Justificada de la Red Comercial Mínima** para adecuar la operación a la nueva realidad de costos fijos.


ELY PAOLA ARROYO BARCENAS
Gerente de EMCOAZAR

	Nombre	Cargo	Firma
Proyectó	Beatriz Simancas	Abogada Asesor	
Revisó	Juan Alberto Chaljub Ruiz	Jefe Administrativo y Financiero	
Los abajo firmantes declaramos que hemos revisado el presente documento y lo encontramos ajustado a las normas y disposiciones legales y/o técnicas vigentes y por lo tanto, bajo nuestra responsabilidad, lo presentamos para la firma del remitente.			