



**EL MANEJO DE RECURSOS DEL SISTEMA INTEGRADO DE
TRANSPORTE MASIVO EN EL TIEMPO DE INSOLVENCIA**

AUTOR

ANDRÉS FELIPE ESGUERRA

DIRECTOR DEL PROYECTO

JAIME MARTÍNEZ BOLAÑOS

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CONTADURÍA PÚBLICA Y FINANZAS INTERNACIONALES

SANTIAGO DE CALI

2020

Contenido

Resumen -----	5
Abstract -----	6
Introducción -----	7
Antecedentes -----	8
Problema de Investigación -----	13
Objetivos -----	14
Objetivo General -----	14
Objetivos Específicos -----	14
Marco Teórico -----	15
Sistema Integrado de Transporte Masivo -----	15
Ley de Insolvencia -----	15
• Deuda pública -----	16
• Deuda privada -----	16
Cadena de Valor -----	16
Análisis Financiero -----	17
Marco Legal -----	18
Ley 550 -----	18
Metodología -----	19
Resultados Obtenidos -----	21
Causales de Insolvencia -----	21
Análisis Financiero -----	22
Cadena de Valor -----	24
Conclusión -----	26
Bibliografía -----	27

Índice de Tablas

Tabla 1 Análisis de ALTMAN	22
Tabla 2 Análisis SPRINGATE	22
Tabla 3 Análisis de Liquidez	23
Tabla 4 Análisis de Rentabilidad.....	23

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1 Inversión SITM MIO.....	11
---------------------------------------	----

Resumen

Metro Cali es el ente gestor del Sistema Integrado de Transporte Masivo MIO de la ciudad de Cali, por esto esta empresa es la encargada de velar por el funcionamiento del Sistema MIO y todo lo relacionado con este. En la actualidad, Metro Cali se encuentra en proceso de reestructuración al haberse acogido a la ley de insolvencia. El siguiente proyecto busca analizar las causas por las que la empresa Metro Cali en noviembre del año 2019, se acogió a la ley de insolvencia y por otro lado mediante análisis de su situación financiera establecer las condiciones de liquidez en el corto plazo.

Al investigar las bases por las cuales Metro Cali se acogió a la ley 550, se concluyó que Metro Cali al perder demandas millonarias interpuestas por sus operadores, como GIT MASIVO, tuvo la obligación de acogerse a la ley de insolvencia por su incapacidad de responder por sus pasivos y continuar con su operación.

Por otro lado, utilizando ciertos modelos de predicción se tuvo como resultado que Metro Cali se encuentra en una probabilidad de insolvencia alta y que posiblemente entre en quiebra, esto dado a sus pérdidas tan sumamente exorbitantes.

Palabras clave: Insolvencia, Liquidez, Deuda, Análisis Financiero, Demanda.

Abstract

Metro Cali is the managing body of the Integrated Mass Transportation System MIO of the city of Cali, for this reason this company is in charge of ensuring the operation of the MIO System and everything related to it. Currently, Metro Cali is in the process of restructuring as it has accepted the insolvency law. The following project seeks to analyze the reasons why the Metro Cali company in November 2019, accepted the insolvency law and, on the other hand, through an analysis of its financial situation, establish the liquidity conditions in the short term.

When investigating the bases by which Metro Cali availed itself of law 550, it was concluded that Metro Cali, upon losing millionaire lawsuits filed by its operators, such as GIT MASSIVE, had the obligation to avail itself of the insolvency law due to its inability to respond for its liabilities and continue with its operation.

On the other hand, using certain prediction models, it was found that Metro Cali is in a high probability of insolvency and that it possibly goes bankrupt, this given its extremely exorbitant losses.

Keywords: Insolvency, Liquidity, Debt, Financial Analysis, Demand.

Introducción

El Masivo Integrado de Occidente, MIO, es uno de los principales medios de transporte en el país y más en la ciudad de Cali, se movilizan en él alrededor de 400.000 usuarios al día con destino a múltiples zonas de la ciudad. Ahora bien, al tener tantos usuarios lo normal sería pensar que los flujos de efectivo que produce el MIO son suficientes para solventar sus deudas pero no es así, actualmente Metro Cali, que es el ente gestor de este sistema integrado de transporte masivo, se encuentra en ley de insolvencia por falta de recursos para pagar sus pasivos.

En este proyecto se busca analizar las formas en que Metro Cali ha manejado sus recursos y por qué se ha acogido a la ley de insolvencia. Por otro lado, se realizarán varios tipos de análisis, como el estratégico, el financiero y el de inversión, y la generación de flujos futuros de efectivo, para establecer las condiciones de liquidez en el corto plazo.

Antecedentes

El municipio de Santiago de Cali, a pesar de tener una de las mayores poblaciones del país, no ha tenido un acompañamiento adecuado de su acelerado crecimiento en los últimos años, lo que ha dificultado el mejoramiento de la oferta de transporte.

Esto ha generado problemas de movilidad que han traído consecuencias negativas sobre la calidad de vida de los habitantes de esta ciudad, como mayores tiempos de viaje, aumento de emisiones contaminantes, altos niveles de accidentalidad e ineficiencia en el uso de la infraestructura vial existente en la ciudad. Además, Cali es una ciudad monocéntrica, en su zona central están ubicadas las actividades urbanas que demandan un mayor movimiento de personas como el gobierno, comercio, servicios e industria, donde se generan aproximadamente el 60% de los viajes, situación que no ha sido correctamente manejada por el servicio de transporte público colectivo que prestan empresas particulares.

Desde el Plan Vial de Tránsito y Transporte de 1990, la ciudad de Cali ha estado ideando el desarrollo de un sistema de transporte urbano integral y sostenible. Los resultados de varios años de estudios de pre factibilidad y viabilidad del propuesto sistema de tren liviano con plataformas urbanas complementarias, condujeron finalmente a la aprobación de un esquema concreto del plan de transporte urbano de la ciudad, así como a los términos de participación de la Nación en el proyecto a través del CONPES 2932 de junio de 1997, todo esto tras la aprobación de la Ley 336 del 20 de diciembre de 1996 mediante la cual se adoptó el Estatuto Nacional de Transporte, que buscaba definir y articular la reglamentación de todo el sector de transporte, y donde además se determinaba como prioritaria la utilización de medios de transporte masivo. (CONPES, Sistema Integrado de Transporte Masivo de pasajeros de Santiago de Cali y su Área de Influencia, 1997)

Sin embargo, tras hacerse la revisión de la capacidad fiscal de la ciudad y de los compromisos financieros que se tenían que ajustar para cumplir con la instauración del sistema, se determinó la necesidad de considerar alternativas diferentes, donde sobresalía el sistema integral de transporte masivo (SITM) basado en el uso de buses articulados que transitan por carriles exclusivos.

Ese diseño fue aprobado por el CONPES 3166 de mayo de 2002, donde se presentaron las acciones para el desarrollo de un sistema de servicio público urbano de transporte masivo de pasajeros. En el documento CONPES 3369 de 2005, se revisó el estado de avance del proyecto, identificando problemas en su ejecución, y se propuso una nueva estrategia de desarrollo del proyecto, ajustada a las nuevas condiciones del proyecto, y con presupuestos más precisos obtenidos de los estudios y diseños definitivos de los corredores.

Finalmente, en el documento CONPES 3504 de diciembre de 2007, plantearon unos nuevos alcances del proyecto proporcionales a la decisión local de suplantarse la totalidad del transporte colectivo por transporte masivo.

El SITM de Santiago de Cali, busca proporcionar una solución unificada a los grandes requerimientos de movilidad de pasajeros en la ciudad y su área de influencia inmediata, promoviendo un desarrollo mejorado de la economía local, y acelerando gestiones para lograr efectos positivos sobre el medio ambiente y la calidad de vida de sus habitantes.

El SITM está compuesto por corredores troncales con carriles segregados y preferenciales, destinados en forma exclusiva para la operación de buses de alta y mediana capacidad. Esta red de corredores troncales (aquellos que cuentan con una demanda mayor a los 60.000 pasajeros al día) es integrada con las redes de corredores pretroncales y complementarios (alimentadores), en donde operarán servicios con

vehículos de menor capacidad, para asegurar un cubrimiento que se ajuste más a las tendencias de movilidad de la ciudadanía. La operación y control se realiza con el apoyo de un centro de operaciones, donde procesan la información suministrada por los buses y las estaciones del sistema para realizar ajustes, en tiempo real, a la operación del sistema.

Todo el sistema se compone de los siguientes cuatro elementos a nivel operacional:

- Infraestructura, que comprende la edificación de terminales (de cabecera e intermedias), paraderos y la adecuación de los corredores y vías exclusivas, y que además está a cargo del titular Metro Cali S.A. que a su vez depende financieramente del municipio.
- Buses, operados y mantenidos por el sector privado, cuentan con una capacidad de 160 pasajeros en el caso de los vehículos articulados (los que transitan por los corredores troncales), y de 90 pasajeros para los buses padrón (operadores de rutas alimentadoras).
- Equipos de recaudo, administrados también por concesión privada y de manera independiente a los operadores, lo que soluciona el esquema de incentivos conocido como “guerra del centavo”.
- Centro de operación.

Los recursos requeridos para la finalización del proyecto, de acuerdo con los detalles financieros presentados en el documento CONPES 3504 de 2007, alcanzan un valor total de \$1.99 billones de pesos constantes de 2007, de los cuales la inversión pública representa el 66.3% del total y la inversión privada corresponde al 33.51% como se resumen en el siguiente cuadro, donde se presentan a nivel desagregado los componentes de naturaleza pública en la inversión.

Sobre la intervención de la Nación en el proyecto, cabe aclarar que la financiación de cualquier actividad cuyo costo sobrepase el monto máximo de inversión correspondiente a los términos de participación de la Nación, o cuya finalidad no corresponda a ningunos de los componentes de cofinanciación que se encuentran anexados en el documento CONPES 3504, deberán ser financiadas en su totalidad por el Municipio de Santiago de Cali, al igual que los gastos para reposición, renovación, ampliación, rehabilitación y recuperación de redes de servicios públicos. (CONPES, 2007)

Inversión SITM MIO ajustado CONPES 3504
(millones de pesos constantes de 2007)

Componentes		Monto
Inversión Pública	Infraestructura	\$ 1.315.726
	Estudios y Supervisión (Interventoría)	\$ 70.445
	Mejora de la Movilidad y del Ambiente Urbano	\$ 1.246.239
	Viabilización Técnico-Operativa y Socio Ambiental	\$ 6.243
	Auditoría Financiera	\$ 958
	Subtotal Inversión Pública	\$ 1.322.928
Inversión Privada	Material Rodante ¹⁾	\$ 470.186
	Sistema unificado de respuesta	\$ 105.000
	Paños y talleres	\$ 93.116
	Subtotal Inversión Privada	\$ 668.302
Otros	Fortalecimiento Institucional	\$ 3.188
Total Proyecto		\$ 1.994.419

¹⁾ Incluye material rodante y eliminación de sobreoferta
Fuente: Documento CONPES 3504 de 2007

Ilustración 1 Inversión SITM MIO

En junio de año 2019, Metro Cali reportó en sus estados financieros, activos por \$35,016,576,000 e ingresos por \$14,395,648,000. (METROCALI, 2019)

El 27 de septiembre del año 2019, Metro Cali realizó la solicitud a la Superintendencia de Puertos y Transporte para someterse a un acuerdo de reestructuración económica, mecanismo que está consignado en la ley 550. Esto después de adquirir una deuda de \$160.000 millones, gracias a una demanda interpuesta por el operador GIT Masivo, quien acusa a la empresa por incumplimientos al contrato de concesión, ya que carecían de infraestructura física y tecnológica para poder ofrecer un buen servicio de transporte, además de la ausencia de patios y talleres y un desajuste de \$60 entre la tarifa técnica y la cobrada al usuario. (EL PAIS, 2019)

Con este acuerdo, la empresa pretende garantizar la normalidad del transporte masivo, la prestación del servicio público esencial y continuar adelantando el plan de sostenibilidad, la recuperación y puesta en marcha de la flota, así como el ingreso de nuevos buses, ya que como lo declaró la presidenta de Metro Cali, Ingrid Ospina, acogerse a la ley de insolvencia es “la forma idónea para poder disponer de las condiciones que permitan garantizar la continuidad del servicio del MÍO, el normal funcionamiento de la entidad y cumplir, de acuerdo con sus posibilidades económicas, con las obligaciones que debe atender”. (EL ESPECTADOR, 2019)

Problema de Investigación

Planteamiento del Problema

El sistema integrado de transporte masivo MIO es uno de los medios de transporte más usados en la ciudad de Cali, en él se movilizan alrededor de 400.000 personas diariamente. Con estas cifras podría asumirse que este sistema de transporte cuenta con una gran estabilidad económica, dado que está generando ingresos a diario. Sin embargo, su realidad es otra, ya que, actualmente su ente gestor se encuentra acogido a la ley de insolvencia, pues no cuenta con la capacidad para responder por sus pasivos. Con base a lo anterior, se puede pensar que hay un problema en el manejo de los recursos económicos que posee el sistema de transporte masivo.

Pregunta Problematicadora

¿Cuál es el manejo que Metro Cali le está dando a los recursos generados por el MIO y por qué a pesar de la gran cantidad de ingresos que genera diariamente, esta empresa se acogió a la ley de insolvencia?

Objetivos

Objetivo General

Establecer las posibles causas que definen insolvencia sobre la empresa Metro Cali, y valorar la generación de flujos de efectivo futuros para establecer las condiciones de liquidez en el corto plazo.

Objetivos Específicos

- Hacer un análisis financiero al manejo de los recursos para conocer cuál es la situación real en la que se encuentra Metro Cali.
- Hacer un análisis de las ventajas estratégicas que permitan reconocer la capacidad que tiene Metro Cali para continuar su funcionamiento en un futuro.
- Hacer un análisis de la deuda adquirida a un plazo de 25 años definida en ley de insolvencia.

Marco Teórico

Sistema Integrado de Transporte Masivo

Es el sistema organizado que permite la movilización de personas en forma masiva, utilizando diferentes modos de transporte vehicular bajo la modalidad terrestre. (MetroCali, 2020)

El Sistema Integrado de Transporte Masivo (SITM) es la combinación organizada de infraestructura y equipos en un sistema que cobra un alto volumen de pasajeros y da respuesta a un porcentaje significativo de las necesidades de movilización urbana. (TransCaribe, 2013)

Ley de Insolvencia

De acuerdo con la Universidad de la Sabana La ley de insolvencia busca, ante todo, la reactivación de la empresa sometida a ella y, subsidiariamente, la liquidación ordenada de su patrimonio, con el fin de cubrir, en la medida de lo posible, los pasivos aceptados dentro del respectivo trámite. Mediante la primera medida, procura reestructurarse el endeudamiento y ajustar el plan de negocios a las nuevas circunstancias, además de conceder algunas esperas, rebajas de intereses, fórmulas subsidiarias del pago, liquidación de activos no operativos, etc., con el fin de arreglar las causas que llevaron al proceso de insolvencia. De acuerdo con el profesor Mendoza, “Salvar a las empresas productivas, que son fuente de riqueza para el país y generadoras de empleo, es un imperativo económico, que sin embargo, en muchos casos, resulta imposible”. Con la segunda medida, procura evitarse que la persecución de los acreedores y las medidas cautelares sobre sus activos, desordenadamente producidas, terminen agravando la situación de la entidad deudora. (Universidad de la Sabana, 2020)

Deuda

Se conoce como deuda a las obligaciones contraídas con un tercero, ya sea una persona natural o una entidad jurídica. La adquisición de la deuda se realiza por diversos motivos, siendo los más comunes en la economía, aquellos que se relacionan con las inversiones, aunque también pueden darse como consecuencia de un delito cometido. En una fecha pactada, el deudor deberá desembolsar el monto adeudado, agregando a esta cantidad un interés que representa la ganancia del acreedor.

Existen dos tipos de deuda:

- **Deuda pública**

Es aquella que los estados tienen frente a particulares, otros estados u organismos internacionales de crédito; generalmente esta consiste en la emisión de títulos de valores.

- **Deuda privada**

Son aquellas obligaciones que mantienen los particulares.

(Duarte, 2008)

Cadena de Valor

El concepto de cadena de valor fue propuesto por Michael Porter [1]. Según este autor una organización es una cadena que, a través de una serie de etapas, va agregando valor para sus clientes y grupos de interés. De esta manera crea y sostiene su ventaja competitiva y, en consecuencia, produce más rentabilidad para la empresa. Lo que caracteriza al enfoque de la cadena de valor es su interés en los procesos y actividades que se relacionan con los clientes; no tanto por los gastos o la organización departamental. La cadena de valor se agrupa en 2 tipos de actividades: de soporte y primarias. Las actividades de soporte no tienen relación directa con el producto o servicio, no crean valor

desde el punto de vista del cliente, pero son imprescindibles para que las actividades primarias se lleven a cabo. Dentro de estas actividades podemos encontrar la infraestructura, recursos humanos, desarrollo tecnológico y abastecimiento. Las actividades primarias están directamente relacionadas con el producto de la empresa, son creadoras de valor y, por consiguiente, las que generan los resultados económicos. En ellas se encuentran la logística interna, la operación, la logística externa, marketing y ventas y los servicios postventa. (Aiteco Consultores Desarrollo y Gestión, 2015).

Análisis Financiero

El análisis financiero es una metodología que permite no sólo evaluar la situación financiera actual de una persona o de una empresa, el manejo de los recursos financieros y la efectividad del manejo, sino que también permite identificar retos y oportunidades a futuro.

Para volver efectivo un análisis financiero se debe tener en cuenta:

- Los activos, tanto fijos como corrientes.
- Los pasivos, de corto y de largo plazo
- El patrimonio neto, que es la porción de la empresa que pertenece a los accionistas.

Para analizar una situación financiera se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Si hay más pasivos corrientes que activos corrientes, los activos no alcanzan para cancelar las deudas. Esto se llama: "estar ilíquido".
- Si tiene muchos activos fijos, continuaría ilíquido; pero existe la posibilidad de realizar los bienes para responder por las deudas.
- La situación ideal es mantener una razón corriente superior a 1.

Marco Legal

Ley 550

La Ley 550 de 1999, en la cual se enuncian los acuerdos de reestructuración empresarial, se entiende que es una herramienta legal de intervención estatal, que obliga a empresarios, acreedores (de todo tipo) y administradores, al cumplimiento de las imposiciones señaladas allí, pero, sin la necesidad de recurrir a todas las fases o formalidades (o ritualidad procesal) necesarias para el proceso.

Se trata de un instrumento legal de intervención estatal que impone a los empresarios, a los administradores de las empresas y a todos los acreedores internos y externos de estas, el cumplimiento de unas obligaciones señaladas en la referida ley, dentro de un escenario desprovisto de toda ritualidad procesal, en el que todas las partes, vale decir, los acreedores externos e internos, con la intervención de un tercero a quien la ley denomina promotor y que actúa como un amigable componedor buscan encontrar mediante la transacción, la solución a las dificultades que dieron lugar a la promoción del acuerdo de reestructuración.

Se aplica a todas las empresas realizadas por cualquier clase de persona jurídica, de carácter privado o público – con excepción de las vigiladas por la Superintendencia bancaria y de los intermediarios vigilados por la Superintendencia de Valores, entre otras, y a los entes territoriales. La negociación de un acuerdo puede ser promovida de oficio por las superintendencias, o solicitada por el empresario o por uno o varios acreedores, cuando dos o más obligaciones incumplidas por más de 90 días signifique no menos del 5% del pasivo corriente de la empresa. (Instituto Nacional de Contadores Públicos, 2016)

Metodología

Este trabajo de grado se llevó a cabo mediante un estudio analítico de la información financiera presentada por Metro Cali al 31 de diciembre de 2020. Se realizaron: un análisis financiero, un análisis de las ventajas competitivas y un análisis de deuda para determinar cuál es el manejo que Metro Cali tiene para mejorar sus recursos y por qué a pesar de la gran cantidad de ingresos que genera diariamente, esta empresa se acogió a la ley de insolvencia.

Como primer paso, se realizó un análisis del estado de la deuda para el año 2019 utilizando los estados financieros de Metro Cali al 31 de diciembre de 2019. Se hizo énfasis en las partidas de cuentas por pagar a largo plazo, provisiones por pagar a largo plazo y otros gastos para este análisis puesto que fueron las cuentas que reflejaban en mayor medida el impacto que tuvieron las demandas interpuestas en contra de Metro Cali.

Seguidamente se realizó una investigación en distintas páginas web para encontrar las causales por las que Metro Cali tuvo que acogerse a la ley de insolvencia. Se revisaron las bases de datos de la Superintendencia de Transporte, al ser una fuente de información fiable y estar involucrada en este proceso, y la página web de Metro Cali, siendo esta la que publica de primera mano todo lo concerniente con las actividades y procesos del Masivo Integrado de Occidente. En estas fuentes de información se encontraron las causas pertinentes por las cuales el ente gestor del MIO, tomó la decisión de acogerse a la ley 550.

Posteriormente, se realizó un análisis financiero donde se evaluó el manejo que Metro Cali ha hecho de sus recursos, utilizando el análisis de ALTMAN para empresas no cotizadas en bolsa, el modelo SPRINGATE aplicable a todo tipo de empresas, un análisis de liquidez y un análisis de rentabilidad.

Para el análisis de ALTMAN y el modelo SPRINGATE se utilizaron datos extraídos directamente de los Estados Financieros de Metro Cali a diciembre de 2019. Con estos análisis se demostró cuál era la probabilidad de insolvencia que tenía Metro Cali a final del año 2020.

Mediante el análisis de liquidez y el análisis de rentabilidad se buscó comparar la situación económica que estaba atravesando Metro Cali en el año 2019 con el año 2018 para así evidenciar el manejo que Metro Cali le estaba dando a sus recursos. Para esto se utilizaron cuentas del Estado de Situación Financiera y el Estado de Resultados del año 2018 y 2019.

Como último paso, se presentó un análisis las ventajas competitivas de Metro Cali, utilizando como principal base un estudio de la cadena de valor de esta empresa, de la cuál se reconocieron las actividades que están directamente relacionadas con el producto de la empresa y las actividades que no tienen relación directa con el producto o servicio pero que son imprescindibles para que las actividades primarias se lleven a cabo.

Resultados Obtenidos

Causales de Insolvencia

La investigación realizada sobre cuales fueron las causas por las que la empresa Metro Cali se acogió a la ley de insolvencia arrojó como principal causa la imposibilidad del pago de la demanda interpuesta por GIT Masivo S.A., que supera el 5% del pasivo corriente de la empresa Metro Cali. En dicha demanda, que fue interpuesta el día 23 de junio del 2015 y ejecutoriada el 11 de diciembre de 2018, GIT Masivo declara el incumplimiento por parte de Metro Cali, del contrato establecido entre ambas empresas por la entrega tardía de la infraestructura necesaria para la prestación del servicio, y la reparación de los perjuicios causados por el pago incompleto e inoportuno de la remuneración a GIT Masivo por la prestación del servicio de transporte de pasajeros, entre otras cosas.

El fallo del laudo arbitral a favor de la empresa GIT Masivo condena a Metro Cali reconocer la suma de \$162.850.761.000, obligación que no pudo cumplir por más de 90 días y que supera el 5% del pasivo corriente de la empresa a 31 de octubre de 2019.

Con base en esto y cumpliendo todos los requisitos exigidos por la Ley 550 de 1999, la Superintendencia de Transporte mediante Resolución 10873 del 11 de octubre de 2019, aceptó que el ente gestor del MIO se acogiera a la ley de insolvencia, declarando que su principal objetivo es facilitar la reactivación empresarial de la sociedad Metro Cali S.A., para que atienda de manera ordenada sus deudas y realice todos los actos necesarios para la continuidad de la operación del sistema de transporte masivo de la ciudad de Cali. (SEPERINTENDENCIA DE TRANSPORTE, 2019)

Análisis Financiero

Al utilizar los múltiplos definidos en el análisis de ALTMAN para empresas no cotizadas en bolsa, con las partidas que vemos en la Tabla 1, se evidenció un score de 0.50, dado que su score es menor que 1.8, Metro Cali tiene una probabilidad de insolvencia alta y se encuentra en quiebra inminente.

Tabla 1 Análisis de ALTMAN

	Metro Cali
Capital de Trabajo	6,462,205.00
Activo Total	37,406,770.00
Utilidades Retenidas	25,185,925.00
EBIT	-14,562,120.00
Patrimonio Neto	27,837,339.00
Deuda Total	210,415,670.00
Ventas	35,832,397.00
Z1-SCORE	0.50
Probabilidad INSOLVENCIA	Quiebra inminente

Por otro lado, el modelo SPRINGATE, que al igual que el modelo de Altman utiliza sus propios múltiplos para explicar cuál es el score calculado, arrojó un score de -2.32, dando como resultado calificar a la empresa Metro Cali como insolvente dado que el score calculado es menor que 0.862.

Tabla 2 Análisis SPRINGATE

	Metro Cali
Capital de Trabajo	6,462,205.00
Activo Total	37,406,770.00
Pasivo Circulante	5,712,192.00
EBIT	-14,562,120.00
EBT	-14,562,120.00
Ventas	35,832,397.00
Z-SCORE	-2.32
Probabilidad INSOLVENCIA	Insolvente

Utilizando los datos del balance de situación financiera del año 2018 y 2019 para realizar el análisis de liquidez y el análisis de rentabilidad se encontraron los siguientes resultados:

Tabla 3 Análisis de Liquidez

	2019	2018
SITUACION FINANCIERA DE CORTO PLAZO - ANALISIS DE LIQUIDEZ		
Activo Corriente	\$ 12,174,397	\$ 16,355,237
(-) Pasivo Corriente	\$ -5,712,192	\$ -7,134,081
(=) Capital de Trabajo	\$ 6,462,205	\$ 9,221,156
(/) Ventas	\$ 35,832,397	\$ 34,834,796
(=) Capital de Trabajo/Ventas	18.0%	26.5%
(/) Total de Activos	\$ 37,406,770	\$ 39,414,313
(=) Capital de Trabajo/Activos	17.3%	23.4%
Activo Corriente	\$ 12,174,397	\$ 16,355,237
(/) Pasivo Corriente	\$ 5,712,192	\$ 7,134,081
(=) Ratio de Liquidez	2.1	2.3
Activo Corriente	\$ 12,174,397	\$ 16,355,237
(-) Inventarios	\$ 0	\$ 0
(/) Pasivo Corriente	\$ 5,712,192	\$ 7,134,081
(=) Prueba Acida	2.1	2.3
Disponibilidades + Inversiones Transitorias	\$ 5,782,175	\$ 10,858,796
(/) Pasivo Corriente	\$ 5,712,192	\$ 7,134,081
(=) Prueba Defensiva	101.2%	152.2%

Tabla 4 Análisis de Rentabilidad

	2019	2018
EXCEDENTE ECONOMICO - ANALISIS DE LA RENTABILIDAD		
Utilidad Bruta	\$ 35,832,397	\$ 34,834,796
(/) Ingresos por Ventas	\$ 35,832,397	\$ 34,834,796
(=) Margen Bruto	100.0%	100.0%
Utilidad Operativa (EBIT)	\$ -14,562,120	\$ -4,242,571
(/) Ingresos por Ventas	\$ 35,832,397	\$ 34,834,796
(=) Margen Operativo EBIT	-40.6%	-12.2%
Utilidad Operativa (EBITDA)	\$ -2,457,107	\$ -3,226,377
(/) Ingresos por Ventas	\$ 35,832,397	\$ 34,834,796
(=) Margen Operativo EBITDA	-6.9%	-9.3%
Resultado Neto (Net Income)	\$ -200,846,239	\$ -421,019
(/) Ingresos por Ventas	\$ 35,832,397	\$ 34,834,796
(=) Margen Neto	-560.5%	-1.2%

Analizando los valores mostrados en la tabla 3, se evidenció que el capital de trabajo es de 6.462.205 lo cual muestra el saldo real disponible para la operación, luego que el ratio de liquidez arrojó un resultado de 2.1 al igual que la prueba acida, significa que la compañía tiene 2 pesos de activos para pagar cada peso de pasivos, lo que quiere decir que la empresa tiene suficiente solvencia en el corto plazo según estos análisis.

Por otro lado en la tabla 4, se observó un margen bruto del 100% debido a que Metro Cali no presenta un costo de venta, un margen operativo EBIT por -40.6% dado que su utilidad operativa fue de -14.560.120, un margen operativo EBITDA de -6.9% y un margen neto de -560%, esto se debe a que Metro Cali reconoció como un gasto la pérdida del litigio en contra de GIT MASIVO.

Cadena de Valor

Al realizar un análisis de las ventajas competitivas de Metro Cali mediante la cadena de valor se evidenció lo siguiente:

- En las actividades de apoyo:
 - En el aprovisionamiento se encuentran todas las compras de suministros y materiales utilizados para la operación diaria del MIO.
 - En el desarrollo tecnológico está el mejoramiento de los buses para la comodidad de los pasajeros y que sean agradables con el medio ambiente.
 - En la parte de recursos humanos se encuentra toda la capacidad humana contratada para hacer posible la operación diaria de la empresa.
 - Por parte de la infraestructura se visualizan todas las obras en marcha propuestas por Metro Cali para la construcción de estaciones y de vías adecuadas para el tránsito del MIO en la ciudad de Cali.

- En las actividades primarias se identificó que:
 - En la logística interna se encuentra todo lo relacionado con el almacenamiento de suministros y materiales para ser usados en la operación diaria del MIO.
 - En la operación se evidencia que Metro Cali es un prestador de servicios, presta el servicio de transporte en la ciudad de Cali.
 - La logística externa abarca las rutas establecidas para el recorrido del MIO, sus paradas y en qué estaciones pueden abordar y desembarcar pasajeros.
 - En el apartado de marketing y ventas se encuentran las ventas por unidad diarias en las que se presentan alrededor de 400.000 usuarios por día.
 - Para finalizar en las actividades de apoyo se encuentra el servicio de postventa que maneja Metro Cali, este se produce mediante la recarga por cualquier valor de la tarjeta MIO sin tener que hacer uso inmediato de ella.

Conclusión

Metro Cali tiene un flujo de caja capaz de solventar sus problemas de deuda en el corto plazo, esto gracias a sus ingresos altos en el día a día. No obstante, sus deudas a largo plazo como las demandas presentadas por GIT MASIVO, ponen en peligro la continuidad de las operaciones normales de Metro Cali. Dado esto se acogieron a la ley de insolvencia, que protege a la empresa para que pueda seguir operando y poder reestructurar su deuda. Aunque esto es así, Metro Cali tiene el riesgo de una quiebra inminente por sus deudas tan exorbitantes, posiblemente si se presentaran más deudas de este calibre, en contra de Metro Cali, este no contaría con recursos futuros suficiente para solventar la deuda y seguir funcionando.

Metro Cali tiene fuertes ventajas competitivas, al ser el monopolio del transporte masivo en la ciudad de Cali, lo cuál da una perspectiva positiva en el funcionamiento futuro de la empresa. Esto teniendo en cuenta que diariamente se movilizan alrededor de 400.000 pasajeros, generando un flujo de efectivo diario capaz de cubrir sus obligaciones.

Bibliografía

- (s.f.).
Aiteco Consultores Desarrollo y Gestión. (2015). *Aiteco*. Obtenido de <https://www.aiteco.com/cadena-de-valor/>
- CONPES. (1997). *Sistema Integrado de Transporte Masivo de pasajeros de Santiago de Cali y su Área de Influencia*. Departamento Nacional de Plantación.
- CONPES. (2007). *Sistema Integrado del Servicio Público Urbano de Transporte Masivo de pasajeros para Santiago de Cali - Seguimiento*. Departamento Nacional de Plantación.
- Duarte, G. (2008). *DefinicionABC*. Obtenido de <https://www.definicionabc.com/economia/deuda.php>
- EL ESPECTADOR. (15 de OCTUBRE de 2019). Mío de Cali se acoge a ley de insolvencia para evitar su liquidación. *EL ESPECTADOR*.
- EL PAIS. (14 de OCTUBRE de 2019). ¿Qué implicaciones tiene para Metrocali el haberse acogido a Ley de Insolvencia? *EL PAIS*.
- Instituto Nacional de Contadores Públicos. (2016). *INCP*.
- Metro Cali. (2017). *Plan Estratégico SITM MIO 2017-2022*.
- METROCALI. (julio de 2019). ESTADOS FINANCIEROS. *ESTADOS FINANCIEROS A 30 de junio de 2019*. Cali, Colombia.
- MetroCali. (2020). *MetroCali*. Obtenido de <https://www.metrocali.gov.co/wp/glosario/>
- SEPERINTENDENCIA DE TRANSPORTE. (2019). *SUPERTRANSPORTE ACEPTA SOLICITUD DE REESTRUCTURACIÓN DE METRO CALI S.A.*
- TransCaribe. (2013). *TransCaribe*. Obtenido de <http://transcaribe.gov.co/transcaribe/historia/>
- Universidad de la Sabana. (2020). *Campus Unisabana*. Obtenido de <https://www.unisabana.edu.co/portaldenoticias/al-dia/ley-de-insolvencia-un-salvavidas-para-las-empresas-en-crisis/>