

# CRISIS FINANCIERA DE EMCALI, PASADO Y PRESENTE

JORGE HUMBERTO MERCHÁN  
JULIÁN ANDRÉS GUEVARA A.  
FRANCISCO JOSE GARCÍA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA CALI  
MERCADOS DE SERVICIOS FINANCIEROS

## I. SITUACIÓN EMCALI EN EL MOMENTO DE SER INTERVENIDA

Para comenzar a discutir acerca de EMCALI, nos gustaría describir la situación que llevó a la empresa a ser intervenida en el año 2000, año en el cual la deuda llegó a superar \$960.000 millones de pesos. El hecho crítico se presentó en 1996 cuando la deuda se incremento en un 154% con respecto al año anterior. Analizando los pasivos descritos en los contratos, nos podemos dar cuenta que aquellos que fueron firmados entre 1996 y 1998 fueron los más representativos en la deuda, los cuales al año 2000 registraban un aumento de 131% frente al incremento registrado en 1996. Una parte de la deuda estaba representada en Deuda Interna, pactada con garantía de pignoración de activos, y deuda externa, contraída con el respaldo del Gobierno Nacional.

Otra forma de analizar la deuda de EMCALI se podría resumir de acuerdo con lo siguiente: el negocio de acueducto y alcantarillado tenía el 57% de la deuda total, la mayor parte de esta con entidades externas; el servicio de energía representaba un 19,6% de la deuda total, y estaba compuesta en su totalidad como deuda interna; teléfonos representaba el 23,6 % de la deuda total, con un 39% correspondiente a deuda externa. **(Ver Anexo 1)**. Es importante destacar que en ese momento, a pesar de que se había celebrado un solo contrato con deuda denominada en yenes, frente a ocho contratos con deuda en dólares, el monto en pesos de la deuda en yenes superaba el monto en pesos de la deuda en dólares **(Ver anexo 2)**.

Analizando un poco el estado de resultados a diciembre de 2000, con respecto a los años 1999 y 1998 (teniendo en cuenta la poca información disponible, debido a que la contabilidad se registraba de manera diferente año tras año) y con el objetivo de diagnosticar las razones que llevaron a EMCALI a ser intervenida, nos encontramos con una disminución en los ingresos totales del 15,7%, también se registró una disminución en los egresos de 9,3%, debido a las operaciones de venta

que disminuyeron alrededor del 10%. En contraste, los gastos registraban un incremento del 20,6%, reflejando una política financiera poco sana, pues aumentaba sus gastos y disminuía sus ingresos, en menor medida. **(Ver Anexo 3).**

Desde el punto de vista de indicadores podemos observar principalmente el deterioro que presentaban los indicadores de liquidez. Por ejemplo, mientras en 1996 la razón corriente mostraba que por cada peso que EMCALI debía en el corto plazo contaba con 1.19 pesos de sus obligaciones, para el año 2000 solo registraba 78 centavos. De la misma forma se puede observar el comportamiento de la prueba ácida pasando de 87 centavos en el 96 a 77 centavos en el 2000; al observar el grado de compromiso de la empresa frente a los acreedores, en 1996 los mismos tenían un 42%, saltando a 50% en 2000. También nos parece importante destacar el deterioro que se produce desde el año 1996 hasta 2000 del rendimiento del patrimonio: mientras en el año 1996 existía un rendimiento sobre el patrimonio de 3,87%, para el año 2000, este rendimiento ya se convertía en una pérdida equivalente a 1,39% **(Ver Anexo 4)**. Se puede afirmar que EMCALI durante los años 1996 al 2000 presentó una baja capacidad de cartera (es decir, no contaba con respaldo financiero), para poder cubrir sus obligaciones en el corto plazo; esto se debe en gran medida a su ineficiencia para exigir el pago de las cuentas por cobrar y a una disminución en sus ingresos operacionales y en sus activos de operación; También se puede anotar el crecimiento de su endeudamiento y la imposibilidad de respaldarlo, lo cual comprometió su patrimonio y sus activos y ha deterioró su rentabilidad.

Otro aspecto a tener en cuenta en la situación que llevó a EMCALI a ser intervenida fue el problema pensional, que para el año 2000 representaba cerca de \$900.000 millones.

## II. CAUSAS DE LA CRISIS

### II.a. INTERNAS

Dentro de la discusión que estamos presentando es importante para nosotros nombrar cuales fueron las principales causas internas que llevaron a EMCALI a la intervención:

1. **Discontinuidad en los procesos administrativos:** en diez años, EMCALI tuvo ocho gerentes distintos; los directivos han renunciado en la mayoría de los casos debido a las constantes presiones políticas. Un ejemplo de lo anterior es la renuncia del gerente interventor de la entidad, después de la toma de posesión, debido a amenazas contra su integridad y la de su familia; lo cual demuestra una debilidad en los procesos de administración pues disminuye la garantía de continuidad en los proyectos emprendidos y en las metas cruzadas.
2. **Convención colectiva:** el sistema de prestaciones sociales y de pensiones es muy costoso, los beneficios en materia de primas extralegales tanto para los trabajadores activos como para los jubilados, constituyen un esquema insostenible.
3. **Interferencia política:** este factor bastante común entre las entidades estatales, afecta la contratación de personal y la toma de decisiones en las intervenciones realizadas. Este es uno de los principales argumentos a favor de la privatización de la empresa, pues debido a este factor se entorpece el adecuado funcionamiento de la misma, acorde con unos objetivos y metas trazados y no con las preferencias y deseos del gobierno de turno.
4. **Numero de trabajadores:** se estima que para el año 2000, el número de empleados que trabajaba en la empresa era superior al requerido. Este aspecto es de suma importancia debido a que la carga laboral de EMCALI, representa el 38% del total de sus obligaciones, estimadas para el año 2000 en 880.000 millones de pesos.

5. **Rezago tarifario:** se estima que EMCALI, al igual que otras empresas en Colombia, presenta un rezago en las tarifas establecidas frente a los costos de prestación. Según el informe de la Junta Asesora, para el servicio de acueducto dicho rezago es del 29% y para el de alcantarillado es del 50%, que coinciden en ser los servicios con la mayor deuda registrada. Igualmente el rezago en tarifas de telecomunicaciones es del 25 %. Todo esto es acompañado por una ineficiencia en los servicios de facturación y recaudo que ha disminuido las posibilidades de generación de ingresos a la empresa.
6. **Fallas en decisiones de intervención:** para este punto se pueden identificar las siguientes fallas:

- **Termoemcali:** EMCALI es accionista en un 43% de este proyecto, el cual no se pudo aprovechar en gran escala, debido al costo de producción del kilovatio (Kv), que estaba en alrededor de 50 y 60 pesos, mientras que el precio de kilovatio en el mercado estaba entre 30 y 40 pesos. Los contratos que se llevaron a cabo en ese proyecto fueron:

**PPA (*Power Purchasing Agreement*),** en el cual EMCALI durante 20 años debe comprar toda la capacidad de la planta independientemente del despacho (USD \$48 millones anuales).

***Take of Pay***

Suministro de gas: Termoemcali debe comprar por 16 años una cantidad mínima de gas (USD \$10 millones de dólares por año). Para el caso de transporte de gas, el comprador debe pagar por 20 años la capacidad contratada del gasoducto (USD \$5 millones de dólares por año).

- **Planta de Tratamiento de Aguas Residuales, PTAR.** El proyecto fue financiado con un préstamo de 18.285 millones de yenes hasta 2011 a una tasa anual de 4,75% sin incluir comisiones (183 millones de dólares), siendo un monto es muy elevado frente a la capacidad de pago de los flujos de la empresa para la época, aunque expertos resaltarán la rentabilidad que significara para EMCALI culminar la planta.

## II.b. EXTERNAS

Dentro de las causas internas que llevaron a EMCALI a la intervención se destacan:

1. **Reglamentación inadecuada:** la normatividad existente no proporcionó el suficiente control al comportamiento de los entes territoriales y las empresas públicas después de la descentralización y propició el llamado riesgo moral por parte del sector financiero y de las mismas entidades.
2. **Disminución del ingreso de los usuarios:** representado principalmente en el aumento de la cartera, debido a la crisis económica que estaba presente en el municipio.
3. **Competencia:** el incremento de la competencia hizo que EMCALI, perdiera importantes clientes en energía y telecomunicaciones, que para el último caso significó un rezago en infraestructura y tecnología.

## III. EMCALI HOY EN DÍA

Se podría decir que los interventores de EMCALI se enfocaron en solucionar los siguientes aspectos:

- ✓ Renegociar el pasivo financiero.
- ✓ Disminuir costos laborales.
- ✓ Modernizar las áreas administrativa y tecnológica.

En cuanto a la renegociación del pasivo financiero, EMCALI logró no incurrir en pago de intereses ni abonos a capital a sus acreedores entre marzo de 2003 y enero de 2005.

Asimismo, se dio por terminado el contrato del PPA y se reestructuraron los pasivos de Termoemcali. El acuerdo logró una solución financiera, institucional y estructural que le permitió ahorrar a la compañía cerca de USD \$600 millones.

Los pasivos quedaron totalmente reestructurados a una tasa de interés igual a la mitad del IPC (o inflación) durante catorce años y al IPC más 4,5% en los años

subsiguientes. Adicionalmente, la Nación se hizo cargo de la deuda externa por US \$ 200 millones.

El pasivo laboral, por ajuste en la convención colectiva de los trabajadores, será disminuido en \$ 10,000 millones, ascendiendo actualmente a \$ 960,000 millones.

En cuanto al tema de modernización tecnológica para toda la organización se busca que todos los procesos sean confiables (v.g. disminuyan los errores en facturación). Igualmente, se está implementando un proyecto de tecnología e información (PTI), el cual pretende implementar plataformas de redes de computadores, procesos, direccionamiento estratégico, modernización de la parte administrativa y plataforma de tecnología de los servicios. Mediante este proceso se mejorarán los niveles de competitividad de la compañía a través de la tecnología renovada.

A raíz de los problemas financieros que traía EMCALI, no se habían concretado inversiones importantes en los últimos años y actualmente se ha fijado un plan de trabajo a 20 años con la meta de ejecutar proyectos con un valor promedio de \$150.000 millones de pesos anuales.

En cuanto a inversión en telecomunicaciones para el año 2006 la empresa estatal china ZTE instalara la red multiservicios, con la cual podrá ofrecer transmisión de voz, imágenes y datos soportados en tecnología IP. Lo anterior traerá beneficios en costos de banda ancha y permitirá reemplazar 95.000 líneas análogas y digitales por otras de tecnología VoIP. Asimismo, para acueducto y alcantarillado se está ejecutando un plan de obra por valor de \$ 22.000 millones, dado que durante el periodo 1998-2004 no se efectuó reposición de redes.

En el año 2003 EMCALI obtuvo un resultado financiero negativo de \$ 470,000 millones, contrastando con el resultado positivo para la vigencia al 31 de julio de 2005 de \$157.000 millones. Los indicadores financieros a la fecha de corte han mejorado sustancialmente. **(Ver anexo 5)**. Consideramos a pesar de todo, que la información financiera no es oportuna.

Finalmente, el futuro de la compañía dependerá no sólo del cumplimiento del acuerdo, sino de una acertada gestión administrativa y de las fuertes inversiones que puede hacer de aquí al 2007 para ponerse al día en la calidad, cobertura y eficiencia de los servicios básicos que presta. Sin embargo, consideramos que el apoyo del gobierno ha sido fundamental para “dejarla al otro lado” como lo ha afirmado el gerente interventor Potes y que la empresa no puede ser devuelta a la alcaldía. Sobre el particular, el veedor ante la mesa de EMCALI Juan Garcés O’Byrne no cree que la compañía pueda cumplir el acuerdo suscrito y le da pocos meses de vida al mismo. El presidente del sindicato piensa que el pacto es nocivo para la ciudad.

## CONCLUSIONES

- Es necesario que la empresa no sea entregada al gobierno municipal, dado que la empresa esta siendo manejada con criterio técnico y no político. Concejales buscando pagar favores políticos y alcaldías con intereses similares lograron menoscabar una empresa sólida, rentable y orgullo de la región.
- EMCALI está buscando un socio estratégico para desarrollar sus planes de expansión.
- Aprovechando la ventaja competitiva del monopolio natural que posee EMCALI de los servicios públicos domiciliarios la empresa ha mostrado síntomas de recuperación frente a la realidad económica del país y pretende seguir demostrando que es una de las principales fuentes de empleo del municipio.
- Como síntoma de pertenencia de los caleños a EMCALI se ha venido aportando el 2% de los servicios públicos para apalancar financieramente a la entidad constituyendo una fiducia con el objeto de realizar futuras inversiones. Así mismo, el sindicato ha dejado de ser rapaz y con lo anterior se demuestra la premisa de “todos ponen”.

## BIBLIOGRAFÍA:

- ✓ <http://elpaiscali.terra.com.co/paisonline/notas/Mayo092004/A409N1.html>.
- ✓ [http://www.opeinternational.com/spanish/news/news\\_55.htm](http://www.opeinternational.com/spanish/news/news_55.htm)
- ✓ [http://www.latintrade.com/dynamic/index.php?pg=site\\_es/procurement/colombia.html](http://www.latintrade.com/dynamic/index.php?pg=site_es/procurement/colombia.html)
- ✓ <http://www.ahciet.net/actualidad/noticias/nNoticia.asp?idc=10022&pg=10&Idnotic=12586>.
- ✓ <http://www.presidencia.gov.co/sne/2005/noviembre /04/14042005.htm>.
- ✓ [http://www.elespectador.com/historico/2005-11-06/contenido\\_MI-5771.htm](http://www.elespectador.com/historico/2005-11-06/contenido_MI-5771.htm)
- ✓ <http://www.emcali.com.co/corporativa/carta.html>
- ✓ [http://www.portafolio.com.co/port\\_secc\\_online/porta\\_eco\\_online/2005-11-07/ARTICULOS-WEB-NOTA...](http://www.portafolio.com.co/port_secc_online/porta_eco_online/2005-11-07/ARTICULOS-WEB-NOTA...)
- ✓ <http://www.contraloriacali.gov.co/prensa/prensa-boletin-24.htm>.
- ✓ OTROSÌ No 3 AL CONVENIO DE AJUSTE FINANCIERO, OPERATIVO Y LABORAL PARA LA REESTRUCTURACIÓN DE ACREENCIAS DE EMCALI.
- ✓ <http://elpais-cali.terra.com/historico/nov122005/OPN/editorial.html>
- ✓ Charla con el asesor en procesos de EMCALI el Dr. Henry León Duarte.

Crisis de la Deuda En Las Empresas Municipales de Cali y Perspectivas. Estudios Gerenciales Universidad ICESI. Blanca Cecilia Zuluaga Díaz y Juliana María Idrobo Piquero. 2001.

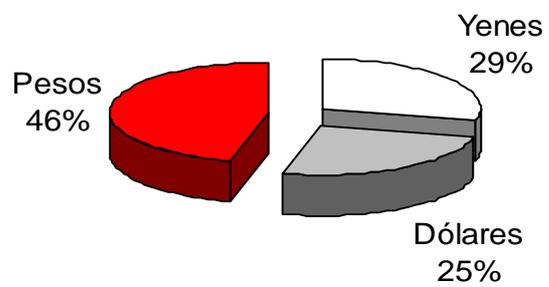
# ANEXO 1

## Cifras en Millones de Pesos

Servicio	Deuda Interna	Deuda Externa	Total Deuda	(%)
Acueducto y Alcantarillado	111.726	412.642	524.368	56.8
Energía	180.723	0	180723	19.6
Teléfonos	132.413	86.074	218.487	23.6
Total	424.862	498.716	923.578	100%

## ANEXO 2

### Deuda por Tipo de Moneda



## ANEXO 3

### INGRESOS Y GASTOS DE EMCALI

Cifras en Millones de Pesos

	1999	Participación	2000	Participación	Crecimiento Real
Ingresos Operacionales	863.634	81,70%	843.209	72,40%	-10,20%
Otros Ingresos	261.562	24,80%	227.608	19,50%	-20%
Ajustes por Inflación	108.746		60.736		
Total Ingresos	1.233.942			1.131.553	-15,70%
Costo de Ventas	678.289	64,20%	669.110	57,40%	-9,30%
Gastos	378.394	35,80%	496.159	42,60%	20,60%
Gastos Administrativos	193.499	51,10%	237.155	47,80%	12,70%
Provisión Agotamiento, Depreciación	41.073	10,90%	57.026	11,50%	27,70%
Otros Gastos	143.822	38,00%	201.978	40,70%	29,10%
Total Costos y Gastos	1.056.683	100%	1.165.269	100%	1,40%
Excedente o déficit	177.259	-33,72%			

## ANEXO 4

### PRINCIPALES INDICADORES EMCALI

	1996	1997	1998	1999	2000
Razón Corriente	1,19	1,28	0,94	0,91	0,78
Prueba Ácida	0,87	0,9	0,77	0,85	0,77
Nivel de Endeudamiento	0,42	0,41	0,45	0,46	0,5
Leverage Total	0,72	0,71	0,81	0,84	1
Rendimiento del Patrimonio	3,87	4,72	3,37	7,03	-1,39
Rendimiento del Activo Total	2,7	4,05	1,8	3,81	-0,7