



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

**LINEAMIENTOS PARA EL PLAN DE RECUPERACIÓN Y
MEJORAMIENTO DE CONCESIONARIOS DE TRANSPORTE PÚBLICO
MASIVO DE PASAJEROS EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ D.C.:**

EOBUS S.A.S. Y COOBUS S.A.S.

TRANSMILENIO S.A.

**Bogotá, D.C.
Enero de 2015**

Avenida Eldorado No. 66-63
PBX: (57) 220 3000
Fax: (57) 3249870-80
Código postal: 111321
www.transmilenio.gov.co
Información: Línea 195



**BOGOTÁ
HU^{MA}NA**

LINEAMIENTOS PARA EL PLAN DE RECUPERACIÓN Y MEJORAMIENTO DE CONCESIONARIOS DE TRANSPORTE PÚBLICO MASIVO DE PASAJEROS EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ D.C.:

EGOBUS S.A.S Y COOBUS S.A.S.

Tabla de contenido

| | |
|--|----|
| Presentación..... | 4 |
| 1. Vinculación de flota | 12 |
| 1.1. Cruce de flota | 13 |
| 1.2. Tipo de vinculación de flota por renta y venta | 14 |
| 1.3. Flota operativa nueva y usada..... | 15 |
| 2. Valor estimado de las inversiones operativas | 17 |
| 3. Pasivos..... | 18 |
| 4. Cierre financiero contractual | 19 |
| 5. Desintegración de vehículos | 19 |
| 6. Aspectos conceptuales del Plan de Recuperación y Mejoramiento ... | 24 |
| 6.1. Premisas del Plan de Recuperación y Mejoramiento | 24 |
| 6.1.1. Financieras: | 24 |
| 6.1.2. Administrativas:..... | 24 |
| 6.1.3. Operacionales..... | 25 |
| 6.2. Esquema General del Plan..... | 25 |
| 6.3. Vehículo de Propósito Especial | 26 |
| 6.4. Conformación del Vehículo de Propósito Especial | 27 |
| 6.4.1. Operador | 28 |
| 6.4.2. Proveedor | 30 |
| 6.4.3. Financiado..... | 31 |
| 7. Proyecciones financieras | 31 |
| 7.1. Supuestos utilizados en las proyecciones | 32 |
| 7.2. Escenarios para las proyecciones | 38 |
| 8. Resultados | 39 |
| 8.1. Zona Fontibón operador Coobus S.A.S..... | 39 |
| 8.1.1. Escenario 1 alternativa (a) | 39 |
| 8.1.2. Escenario 1 alternativa (b) | 40 |



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

| | | |
|--------|--|----|
| 8.1.3. | Escenario 2 | 41 |
| 8.1.4. | Escenario 3 alternativa (a) | 42 |
| 8.1.5. | Escenario 3 alternativa (b) | 42 |
| 8.2. | Zona Suba Centro y Perdomo operador Egobus S.A.S | 43 |
| 8.2.1. | Escenario 1 alternativa (a) | 44 |
| 8.2.2. | Escenario 1 alternativa (b) | 46 |
| 8.2.3. | Escenario 2 | 47 |
| 8.2.4. | Escenario 3 alternativa (a) | 49 |
| 8.2.5. | Escenario 3 alternativa (b) | 50 |
| 9. | Resumen resultados | 52 |
| 10. | Aspectos Societarios..... | 58 |
| 10.1. | Esquema Societario | 58 |
| 10.2. | Particularidades Societarias COOBUS S.A.S | 59 |
| 10.3. | Particularidades Societarias EGOBUS S.A.S..... | 60 |
| 11. | Conclusiones sobre las proyecciones financieras..... | 61 |
| 12. | Conclusiones sobre aspectos societarios. | 63 |
| 13. | De los Flujos de Capital Propuestos | 63 |
| 14. | ANEXOS | 64 |



LINEAMIENTOS PARA EL PLAN DE RECUPERACIÓN Y MEJORAMIENTO DE CONCESIONARIOS DE TRANSPORTE PÚBLICO MASIVO DE PASAJEROS EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ D.C.

EGOBUS S.A.S. Y COOBUS S.A.S.

Presentación

Las empresas Coobus S.A.S. y Egobus S.A.S nacieron en el marco de la creación del Sistema Integrado de Transporte Público de Bogotá D.C. – SITP-; siendo este el eje estructurante del Sistema de Movilidad de la Ciudad.

Conforme a la estructuración del SITP, se licitó públicamente la operación de trece zonas de la Ciudad; habiendo sido las Empresas Coobus S.A.S. y Egobus S.A.S. adjudicatarias de tres concesiones. Así, Coobus S.A.S. se encargaría de la operación de la zona de Fontibón, la cual implica tanto operación troncal como zonal; mientras Egobus S.A.S. sería la responsable de las zonas de Perdomo y Suba Centro, ambas con operación zonal.



Es de resaltar que ambas sociedades se consolidaron dada la oportunidad para la democratización que estipularon normas como la Ley 336 de 1996 y el Decreto Distrital 309 de 2009, las cuales ordenaron promover las empresas constituidas por pequeños propietarios del transporte público colectivo tradicional y fueron recogidas por el respectivo proceso licitatorio, en donde se predicaba que el asistente financiero asumiría responsabilidad solidaria con el proponente, por el cumplimiento de todas las obligaciones relacionadas con el cierre financiero.



Así, siendo la participación de pequeños propietarios uno de los requisitos que otorgaron puntuación en dichos procesos licitatorios, Coobus S.A.S prometió una participación del 94% de los pequeños propietarios en la sociedad, mientras que Egobus S.A.S. una del 96%.

Así, una vez adjudicadas las concesiones, las metas que debían cumplir estos concesionarios eran el acatamiento de los compromisos con el esquema de democratización, el mantenimiento del cierre financiero con aportes de capital propio, y el cumplimiento de los cronogramas de vinculación de flota y operación, en ese menester, acompañamos algunos apartes de la presentación realizada a los oferentes en 2009:



1.2. CAPACIDAD FINANCIERA (Apartes más relevantes)



1.2. Indicadores Financieros (Millones de pesos constantes del 2008)

| Zona | Capital de trabajo | Patrimonio | Exp. consecución deuda |
|----------------|--------------------|------------|------------------------|
| Bosa | 10.000 | 50.000 | 134.000 |
| Calle 80 | 5.000 | 19.000 | 61.000 |
| Ciudad Bolívar | 6.000 | 28.000 | 90.000 |
| Engativá | 7.000 | 46.000 | 164.000 |
| Fontibón | 6.000 | 49.000 | 177.000 |
| Kennedy | 9.000 | 39.000 | 124.000 |
| Kennedy Norte | 2.000 | 9.000 | 29.000 |
| Perdome | 3.000 | 13.000 | 38.000 |
| San Cristóbal | 6.000 | 50.000 | 181.000 |
| Suba Oriental | 5.000 | 22.000 | 67.000 |
| Suba Centro | 15.000 | 58.000 | 181.000 |
| Usaquén | 11.000 | 54.000 | 182.000 |
| Usme | 7.000 | 30.000 | 92.000 |



1. REQUISITOS HABILITANTES (Apartes más relevantes)



1.3. Experiencia Mínima en Transporte

Para las zonas que tienen Operación Troncal (USAQUÉN, ENGATIVÁ, FONTIBÓN y SAN CRISTÓBAL) la experiencia mínima en transporte se acreditará de acuerdo con la siguiente fórmula:
 $RH = \#P + (Ec \text{ ó } Etm \text{ ó } Ep)$

Para las zonas que no tienen Operación Troncal la fórmula será:
 $RH = \#P + (Ec \text{ ó } Ep)$

Donde:

#P: Número mínimo de propietarios para cada zona

Ec: Participación de mínimo una empresa habilitada para prestar el servicio de transporte público colectivo en Bogotá.

Etm: Participación de mínimo una empresa habilitada para prestar el servicio de transporte público masivo en Bogotá.

Ep: Participación de una empresa constituida en su totalidad y de manera exclusiva por propietarios de transporte público colectivo.



2. FACTORES DE EVALUACIÓN A. Propuesta Técnica



2.1. Participación de propietarios (Máx. 85 puntos)

Puntaje = Suma de No. Propietarios por encima del mínimo exigido en los requisitos habilitantes (máximo 45 puntos) + Estrategia de participación, sostenibilidad y permanencia (máximo 40 puntos)

Estrategia de participación, sostenibilidad y permanencia:

15 puntos a quien ofrezca un mayor valor neto (equivalente al precio de la compraventa) promedio ofertado para compra de vehículos a propietarios.

25 puntos a quien ofrezca una mejor alternativa de liquidez a los propietarios, entendida como el mayor promedio de la renta mensual ofertada, libre de impuestos y de cualquier gravamen, durante el tiempo ofertado.

Igualmente se deberán presentar las reglas de derechos políticos de los propietarios al interior del proponente, los cuales no podrán disminuirse durante la vigencia de la concesión.



Fuente: <http://www.busesblancos.com.co/presentacion1.html>

Egobus S.A.S. inició sus operaciones entre noviembre y diciembre de 2012. Esta empresa fue conformada por siete empresas: tres cooperativas, dos sociedades anónimas y dos sociedades por acción simplificadas (SAS). Una de las SAS es CORREVIAL, la empresa que ejerce el control sobre Egobus; otra es la Sociedad de Propietarios Transportadores de Bogotá, la responsable de organizar a los pequeños propietarios y de representarlos en la Junta Directiva. Sin embargo esta empresa no vinculó a los pequeños propietarios ni les dio la oportunidad de capitalizar, por lo que no participan realmente de Egobus S.A.S. directa o indirectamente. Además diseñaron un modelo de voto preferencial en el que cada acción de CORREVIAL equivale a 200 de las demás empresas accionistas. Mediante este mecanismo aprobaron que CORREVIAL quedaba a cargo de la administración del concesionario y cobraba por sus servicios el 6% de los ingresos brutos.

| EMPRESAS ACCIONISTAS DE EGOBUS S.A.S | Participación |
|--|---------------|
| Sociedad de Propietarios Transportadores de Bogotá SPTB S.A.S. | 94,00% |
| Correvial S.A.S. | 5,00% |
| Cooperativa Integral de Transportadores Pensilvania CITP | 0,40% |
| Compañía Integral de Transportadores Pensilvania S.A. | 0,19% |
| Cooperativa Integral de Transportadores El Cóndor LTDA. | 0,14% |
| Cooperativa Nacional de Transportadores COPENAL LTDA | 0,14% |
| Transporte Nuevo Horizonte S.A. | 0,12% |
| Total | 100,00% |

Fuente: Concesionario, composición inicial que se conserva oficialmente hasta el último reporte de información oficial.

Por otro lado, el cierre financiero de Egobus S.A.S. fue obtenido bajo la figura de créditos de proveedores, dentro de los cuales se encuentra un crédito otorgado con Vedebe Trading S.A, Volvo de Brasil y Volvo bus Corporation Suecia, por valor cercano a 58,8 millones de euros, destinando para la compra de flota y otro para el suministro de combustible con PETROCOM S.A. por un monto equivalente a \$111.000 millones; destinado a las dos zonas concesionadas.

A pesar de lo anterior, TRANSMILENIO S.A. detectó debilidades en el cierre financiero presentado desde el inicio y se le solicitó el fortalecimiento del

mismo; sin embargo esta solicitud nunca fue atendida, resultando en la caída del cierre durante el año 2013.

A partir de las anteriores falencias administrativas y financieras, el concesionario incumplió con los plazos de vinculación de flota, con los cronogramas de operación y con el pago de las rentas, hasta dejar de pagar la totalidad de las mismas desde febrero de 2014.

Del mismo modo, Coobus S.A.S dio comienzo a su operación, tanto troncal como zonal, en enero de 2013. Se conformó a partir de la vinculación de cooperativas compuestas por 1.509 pequeños propietarios, grupo que a diciembre de 2013 se redujo a 1.372.

| Accionistas de Coobus S.A.S. | Participación |
|---|----------------------|
| Cooperativa De Transportadores Del Norte Ltda. | 0,35% |
| Cootranscenorte Ltda. | 0,16% |
| Transnacional S.A. | 0,06% |
| Corporación Fondo De Reposición De Equipo De Coonal | 0,06% |
| Trans. Fontibon S.A. | 0,05% |
| Cooperativa De Buses Azules Ltda. | 0,27% |
| Coop. Transportadores De Niza Ltda. | 1,35% |
| Coop. De Transportadores La Nacional Ltda. | 1,60% |
| Coop. De Transportadores Buses Verdes Ltda. | 0,74% |
| Cia. De Transportadores La Nacional S.A. | 3,84% |
| Transanorte | 0,06% |
| Lumarsha Inversiones S en C | 0,10% |
| Sedetrans S.A. | 0,35% |
| Pym Capital S.A.S. | 0,11% |
| Cooperativa De Servicios Al Transporte | 0,09% |
| Impotrascar S.A.S. | 0,06% |
| Vargas Vargas Transportes SAS | 0,15% |
| Operador Solidario De Propietarios | 1,43% |
| Personas Naturales (No. Personas 1.372) | 89,17% |
| Total | 100,00% |

Fuente: Concesionario, composición accionaria a 31 de diciembre de 2013 (última actualización con información oficial)

Coobus S.A.S. no logró consolidarse como empresa e incumplió con los compromisos operativos y desde junio de 2012, Coobus S.A.S., es sujeto

a procedimientos de imposición de multas por los posibles incumplimientos al no vincular en los tiempos estipulados en el contrato la flota troncal y alimentadora solicitada por el Ente Gestor, por la no vinculación de conductores, por la no entrega de información financiera y por el no sostenimiento del cierre financiero.

El 11 de octubre de 2012 TRANSMILENIO S.A. le inició el proceso de declaratoria de incumplimiento del contrato de concesión con el propósito de hacer efectiva la cláusula penal pecuniaria pactada en la cláusula 180 del contrato de concesión 005 de 2010.

Conforme con las dificultades anteriores, Egobus y Coobus suspendieron sus operaciones el 9 de mayo y el 10 de julio de 2014, respectivamente. Dado todo lo anterior, la Superintendencia de Puertos y Transporte, mediante las Resoluciones No 10764 y 10790 del 25 de junio de 2014 decidió asumir el control de las empresas removiendo sus juntas directivas y sus representantes legales, fijando un plazo de seis (6) meses, prorrogables por un periodo igual, para elaborar, aprobar y ejecutar un **Plan de Recuperación y Mejoramiento** de la empresa.

Dada la anterior situación de intervención y suspensión de operación de las tres concesiones en mención, fue inminente el impacto negativo en la implementación del SITP. A septiembre de 2014, el avance de dicha implementación llegó al 92%, descontando la operación de Coobus S.A.S. y Egobus S.A.S, pero sólo al 79% si se incluyen a estas dos empresas.

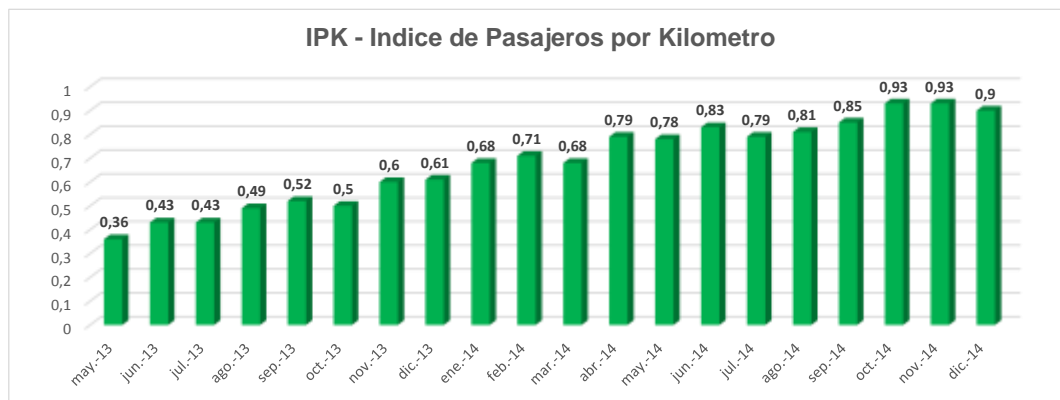
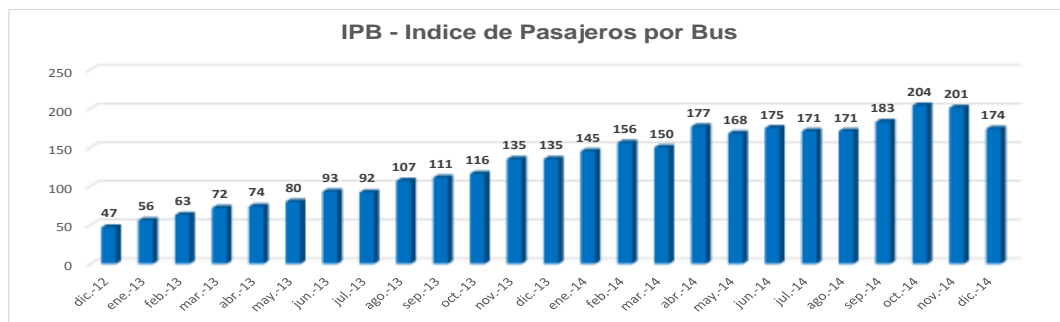
Conforme esta situación, para TRANSMILENIO S.A., en su calidad de Ente Gestor del Sistema, es prioridad dar solución a la óptima prestación del servicio público de transporte masivo de pasajeros en la Ciudad bajo lo estipulado por la Constitución Nacional y la legislación del transporte.

Por esta razón, la puesta en marcha de las tres zonas concesionadas a las empresas Coobus S.A.S. y Egobus S.A.S. y la preservación del esquema de democratización reglamentado por el Decreto Distrital 309 de 2009 en su artículo 15, es hoy uno de los objetivos principales del Ente Gestor, con el respaldo de la Nación por intermedio de la Superintendencia de Puertos y Transportes.

En ningún caso puede entenderse que el cese de operación de **Egobus S.A.S y Coobus S.A.S.** se debió a la coyuntura externa presentada en la implementación en SITP. A este respecto es necesario entender que la concentración de los problemas de ambos concesionarios radicó

principalmente en la falta de gobernabilidad, las malas prácticas administrativas y la falta de capitalización de las mismas, como relatan las resoluciones de la Superintendencia de Puertos y Transporte.

Por otro lado, el cese de operación no puede considerarse como un hecho irremediamente negativo a la luz de las proyecciones financieras. Esto debido a que a pesar que existe un ingreso dejado de percibir en el periodo de no operación, de la postergación de la inversión y de la operación se derivan algunas ventajas notables. Una de ellas es el aplazamiento de la incorporación de flota que redujo las pérdidas proyectadas para el periodo de implementación; así, dentro de un nuevo plan de implementación el grueso de la flota iniciará su operación con índices de ocupación altos y excedentes operativos, además de que obtendrá un ahorro considerable por las rentas no activadas durante el periodo previo.



Otra ventaja, cuya aplicación deberá evaluar la Superintendencia, es que el aplazamiento de la incorporación de flota por parte de Egobus S.A.S y Coobus S.A.S., es que los pequeños propietarios mantuvieron sus vehículos operando en el Transporte Público Colectivo, el sistema tradicional, de lo que derivaron ingresos a la vez que depreciaban los vehículos. Así el punto en cuestión es evaluar la posibilidad de realizar un

nuevo avalúo del equipo rodante que permita descontar el desgaste por uso, lo cual significaría una reducción importante de los costos de estos concesionarios.¹

Dado todo lo anterior, el Ente Gestor observa que las incertidumbres iniciales de las tres concesiones se sustituyeron por oportunidades que mejoran sus proyecciones financieras.

Así entonces, la elaboración de un plan de recuperación y mejoramiento eficaz para Coobus S.A.S y Egobus S.A.S, así como la estrategia a seguir, no solo debe tomar en consideración las condiciones bajo las cuales los concesionarios suspendieron sus operaciones, sino que es indispensable tener en cuenta las variables y cifras fundamentales del negocio, que se resumen en todo el documento, siendo primordial tener en cuenta la necesidad de un modelo de incubación empresarial que incluya al menos lo siguiente:

- La necesidad de garantizar a los pequeños propietarios la financiación para capitalizar.
- La capacitación y la motivación para hacer parte y gerenciar una empresa como la que se requiere para cumplir con las obligaciones adquiridas, lo que además implica promover nuevos liderazgos.
- Un código de buen gobierno y formas de organización que faciliten la gobernabilidad, como la sustitución de la asamblea general por una asamblea de delegados.
- Finalmente, condiciones precisas para la entrega gradual del control de la empresa.

Entiende que el sometimiento a control se fundamenta en que: *“De otro lado, es claro que el transporte juega un papel muy importante en el desarrollo social y económico y en la realización de los derechos fundamentales. Así, la libertad de movimiento y circulación (CP art. 24, Convención Interamericana art. 22, Pacto de Derechos Civiles y Políticos art. 12) presupone la existencia de formas y modos de transporte, pues mal podrían las personas transitar libremente por el territorio nacional, si la sociedad no les ofrece los medios para hacerlo.”*²

Frente a lo anterior, TRANSMILENIO S.A. a través del presente documento solicitado por la Superintendencia de Puertos y Transporte esboza un

¹ Circular No 0017 del 6 de Noviembre de 2013
² Corte Constitucional Sentencia C-066 de 1999.

análisis de lineamientos para la recuperación y puesta en marcha de las tres concesiones otorgadas a las empresas Coobus S.A.S y Egobus S.A.S, hoy intervenidas.

Es necesario resaltar que este informe, lejos de convertirse en la última palabra en cuanto a las decisiones respectivas a tomar en las dos empresas en mención, tiene la finalidad de plasmar la situación societaria y financiera de las mismas, como fue solicitado por la Superintendencia, siendo un insumo que facilite la toma de decisiones, y sujeto a consideración y evaluación de las autoridades competentes. En este caso particular lo que considere la Superintendencia de Puertos y Transporte³ quien tiene como misión la vigilancia, inspección y control de la prestación del servicio público de transporte, su infraestructura y servicios afines de tal forma que se generen condiciones de competitividad, bienestar y desarrollo económico y social del país, mediante el proceso misional subjetivo verifica la formación, existencia, organización y administración de las empresas que prestan el servicio público de transporte asegurando a los ciudadanos que las empresas prestadoras de este servicio cuenten con el respaldo legal, financiero, técnico, logístico y profesional necesario.

Por ello la intervención abarca una protección derivada de: *“La disparidad de poder entre el Estado o la organización privada transportadora y el individuo se reduce cuando el alcance de los mecanismos de protección constitucional de los derechos - v.gr. la acción de tutela - se extiende en su aplicación a relaciones de indefensión como la descrita. El juez constitucional tiene la función social de atender los reclamos ciudadanos y asegurar que sus derechos fundamentales no sean vulnerados.”*⁴

Por lo que bien relatan las resoluciones expedidas por la Superintendencia y reafirman: *“La trascendental importancia económica y social del transporte se refleja en el tratamiento de los servicios públicos hecha por el constituyente. Los servicios públicos son inherentes a la finalidad social del Estado (CP art. 365) —uno de cuyos fines esenciales es promover la prosperidad general (CP art. 2) —, factor que justifica la intervención del Estado en la actividad transportadora con miras a racionalizar la economía con el fin de conseguir el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes, la distribución equitativa de las oportunidades y los beneficios del desarrollo...”* (CP art. 334).⁵

³ Decreto 101 de 2000 Artículo 40º.

⁴ Corte Constitucional, Sentencia T-604 de 1992

⁵ Corte Constitucional Sentencia T- 604 de 1992

Así entonces, agotada esta presentación el documento comienza con una breve descripción de conceptos y realidades de las dos empresas en mención, esboza los lineamientos de una propuesta de operación, así como los supuestos y salvedades de la misma para en seguida mostrar los resultados de las proyecciones financieras preliminares. Finalmente, el documento presenta las conclusiones del trabajo adelantado.

1. Vinculación de flota

Dados los contratos de concesión para la explotación del servicio público de transporte masivo de pasajeros administrados por el Ente Gestor la flota total de un concesionario está conformada por flota de referencia - operación, tanto nueva como usada, flota para cruce y flota para chatarrización.

| TIPO DE FLOTA | | IMPACTO |
|--|----------------|-----------------|
| FLOTA REFERENCIA (flota para operación) | DE FLOTA NUEVA | Ingreso |
| | FLOTA USADA | Ingreso |
| CRUCE DE FLOTA (sobrante o faltante) | | Costo o Ingreso |
| FLOTA PARA CHATARRIZACIÓN | | Costo |

Dado lo anterior, a continuación se muestra la flota correspondiente a cada una de las empresas en mención.

DISTRIBUCIÓN DE LA FLOTA POR OPERADOR

| OPERADOR | CLASIFICACIÓN | | | |
|---------------|---------------|----------------------|------------|-------------|
| | VINCULADA | CUOTA DE ADQUISICIÓN | PARA VENTA | PARA COMPRA |
| COOBUS S.A.S. | 1.798 | 1.403 | 612 | 259 |
| EGOBUS S.A.S. | 2.169 | 2.618 | 399 | 907 |
| SUB - TOTAL | 3.967 | 4.021 | 1.011 | 1.166 |
| TOTAL SITP | 14.614 | 15.690 | 4.845 | 4.842 |
| Participación | 27.1% | 25,6% | 20,9% | 24,1% |

Fuente: TRANSMILENIO - Subgerencia Técnica y de Servicios y cálculos propios

VALOR DE LA DE LA FLOTA POR OPERADOR

| OPERADOR | MILLONES \$ de 2010 | | | |
|---------------|---------------------|----------------|------------|-------------|
| | VINCULADA | C. ADQUISICIÓN | PARA VENTA | PARA COMPRA |
| COOBUS S.A.S. | 228.061 | 165.932 | 81.500 | 19.372 |
| EGOBUS S.A.S. | 246.912 | 343.158 | 33.931 | 130.178 |
| SUB - TOTAL | 474.972 | 509.090 | 115.432 | 149.549 |
| TOTAL SITP | 1.866.857 | 1.975.552 | 559.583 | 536.354 |
| Participación | 25,4% | 25,8% | 20,6% | 27,9% |

Fuente: TRANSMILENIO - Subgerencia Técnica y de Servicios y cálculos propios

Los contratos (anexo técnico) exigen el cumplimiento de unas Cuotas de Adquisición para cada una de las zonas por tipología y modelos, por tanto no todos los vehículos vinculados son operativos, y deben vender unos y comprar otros para cumplir con el diseño operacional.

De acuerdo con estas tablas el concesionario Coobus S.A.S. presenta un balance positivo entre el valor de la flota para la venta y compra, en tanto que es negativo para Egobus S.A.S.

1.1. Cruce de flota

El anexo técnico de los contratos exigen el cumplimiento de unas Cuotas de Adquisición para cada una de las zonas por tipología y modelos, por lo tanto para cumplir con el diseño operacional se debe efectuar un cruce de flota entre los operadores, dando como resultado que para algunos de ellos el balance entre los vehículos que deben comprar y vender les genere una entrada de recursos y para otros una salida, como se observa en la tabla de *Distribución de la Flota por Operador*.

Así entonces, debe tenerse en cuenta que el número de vehículos requerido por el concesionario que le corresponde se vuelve dinero, como resultado de multiplicar el número de vehículos por tipo y modelo por el valor establecido en la tabla para la compra de vehículos (Proforma 8), tal como lo establece el procedimiento de cruce de flota del Ente Gestor adjunto al presente documento.

Debe tenerse en cuenta que el cruce o intercambio de vehículos no implica la transferencia de las obligaciones con los propietarios.

1.2. Tipo de vinculación de flota por renta y venta

La licitación permitía que los vehículos fueran vinculados a cada proponente por dos modalidades: renta y venta.

Para cada modalidad la Proforma 8 de la licitación previó una lista de precios diferencial, siendo el precio del vehículo en el caso de renta menor que en el caso de venta.

La renta indica que el propietario del vehículo, una vez lo entregara al concesionario, recibe mensualmente durante el plazo de la concesión, el equivalente al 1.5% del precio de la lista de renta, que anualmente se ajusta por el IPC, mientras que en el caso de venta, el propietario recibe en un solo pago el 100% del valor de la lista de venta.⁶

Es importante indicar que los propietarios tienen la obligación de mantener el vehículo dentro de las condiciones normales de uso y desgaste, así como tenerlo libre de sanciones, multas, obligaciones tributarias e inconvenientes en procesos judiciales y administrativos, entregar el vehículo al momento de ser requerido y todo aplazamiento en la entrega del vehículo solo puede darse previo acuerdo entre las partes.

En la conformación de Coobus S.A.S., 1.721 (95,7%) de los 1.798 vehículos están bajo la modalidad de renta y 77 bajo la modalidad de venta; en EgoBus S.A.S de los 2.169 vehículos, 2.118 están vinculados mediante la modalidad de renta (97.7%) y 51 mediante la modalidad de venta. Ver tabla adjunta.

VEHÍCULOS VINCULADOS EN LA MODALIDAD DE RENTA

| Concesionario | RENTA MES (Millones de \$) | VR. vehículo para acreditar el patrimonio 2014 | Número de vehículos |
|---------------|-------------------------------|--|---------------------|
| COOBUS S.A.S. | 3.320 | 221.344 | 1.721 |
| BUS | 1.649 | 109.939 | 678 |
| BUSETA | 917 | 61.103 | 556 |
| MICROBUS | 755 | 50.301 | 487 |
| EGOBUS S.A.S. | 3.668 | 244.533 | 2.118 |
| BUS | 1.397 | 93.104 | 613 |

⁶ Circular No 0017 del 6 de Noviembre de 2013

VEHÍCULOS VINCULADOS EN LA MODALIDAD DE RENTA

| Concesionario | RENTA MES (Millones de \$) | VR. vehículo para acreditar el patrimonio 2014 | Número de vehículos |
|---------------|-------------------------------|--|---------------------|
| BUSETA | 934 | 62.284 | 611 |
| CAMIONETA | 1 | 56 | 1 |
| MICROBUS | 1.336 | 89.090 | 893 |

Fuente: TRANSMILENIO - Subgerencia Técnica y de Servicios y cálculos propios

1.3. Flota operativa nueva y usada

La flota operativa para cada uno de los concesionarios, distribuida entre flota nueva y usada y tipología de vehículo, para cada concesionario tiene el siguiente perfil:

DISTRIBUCIÓN DE LA FLOTA OPERATIVA DE COOBUS S.A.S.

| TIPO DE VEHÍCULO | FLOTA OPERATIVA | OPERATIVA + RESERVA + ALIMENTACIÓN | USADA | NUEVA |
|------------------|-----------------|------------------------------------|------------|------------|
| Microbuses | 160 | 172 | 133 | 39 |
| Buseta | 49 | 54 | 28 | 26 |
| Busetones | 329 | 361 | 194 | 167 |
| Padrones | 244 | 290 | 0 | 290 |
| Articulados* | 18 | 20 | 0 | 20 |
| Biarticulados* | 60 | 65 | 0 | 65 |
| TOTAL | 860 | 962 | 355 | 607 |

Fuente: TRANSMILENIO S.A. - Subgerencia Técnica, Banca de Inversión Sumatoria y cálculos propios

- Nota: Es de precisar que la flota de vehículos articulados y biarticulados especificada puede estar sujeta a ampliación según lo establecido en los respectivos contratos de concesión, de la misma forma como se ha venido haciendo con los demás concesionarios con operación troncal del SITP.

De la flota nueva el concesionario tiene vinculados 18 vehículos articulado y 3 biarticulados.

DISTRIBUCIÓN DE LA FLOTA OPERATIVA DE EGOBUS S.A.S

| TIPO DE VEHÍCULO | USADA | NUEVA | TOTAL |
|------------------|------------|-------------|-------------|
| Microbuses | 173 | 195 | 368 |
| Buseta | 107 | 107 | 214 |
| Busetones | 338 | 524 | 862 |
| Padrones | 0 | 278 | 278 |
| TOTAL | 618 | 1104 | 1722 |

Fuente: Concesionario "Plan de Negocios 2013" y TRANSMILENIO S.A. y cálculos propios

DISTRIBUCIÓN DE LA FLOTA NUEVA POR ZONA

| TIPO DE VEHÍCULO | SUBA | PERDOMO |
|------------------|------------|------------|
| Micros | 136 | 59 |
| Busetas | 95 | 12 |
| Busetones | 449 | 75 |
| Padrones | 256 | 22 |
| TOTAL | 936 | 168 |

Fuente: Concesionario "Plan de Negocios 2013" y TRANSMILENIO S.A.

Se debe precisar, que fue necesario ampliar a ciento sesenta y cinco (165) días, mediante tres (3) modificaciones contractuales, el plazo concedido a los concesionarios para la entrega a la Entidad, del Plan de Trabajo para la Implementación de la Operación del SITP y que desde el 28 de noviembre de 2012, TRANSMILENIO S.A. permitió a los concesionarios elegir a su discreción que la flota a vincular podría ser nueva o usada, sin eximirlos de los porcentajes de flota a adquirir, en consecuencia, se le puede presentar al Ente Gestor la propuesta de cambiarla por flota nueva.

Dicha decisión conllevó a que en el Sistema algunos concesionarios optaran por vincular flota nueva y no activaran la renta asociada a la vinculación del vehículo, ante la consideración de TRANSMILENIO S.A. que ésta se debe dar al final de la integración, criterio aplicable igualmente a la Chatarrización.

Ahora bien, dentro de la evolución normativa de carácter ambiental, la resolución 01220 de 2014, que modificó la resolución 1304 de 2012, indicando que hasta el 31 de agosto de 2014 se permitía la vinculación de vehículos con capacidad igual o inferior a 50 pasajeros y tecnología Euro IV, lo que hoy determina que sólo vehículos con tecnología Euro V podrán presentarse como nuevos.

Estas realidades resultan fundamentales para entender el escenario actual sobre el cual se relanzaría el proyecto.

2. Valor estimado de las inversiones operativas

El mayor valor de las inversiones en activos operacionales está representado en la flota de operación.

Estimación Plan de Inversiones COOBUS S.A.S. - 2014

| CONCEPTO | COP Millones | Dist. % |
|------------------------------|----------------|---------------|
| Flota Nueva | 179.370 | 84,6% |
| Flota Usada (77 vehículos) | 8.803 | 4,2% |
| Adecuación Patios, Terrenos | 14.000 | 6,6% |
| Equipo de Sistemas | 500 | 0,2% |
| Software y Licencias | 400 | 0,2% |
| Equipo de Oficina | 150 | 0,1% |
| Equipo de Comunicación | 150 | 0,1% |
| Herramientas Nuevas (Patios) | 1.200 | 0,6% |
| Adecuación de buses | 7.375 | 3,5% |
| Total | 211.948 | 100,0% |

Fuente: Operador - Modelo financiero (banca de inversión Sumatoria), cálculos propios

En Coobus la flota nueva y el valor de los vehículos vinculados mediante la modalidad de venta representa el 88.8% de la inversión en activos operacionales.

Estimación Plan de Inversiones EGOBUS S.A.S - PERDOMO 2014

| PRINCIPALES INVERSIONES | COP Millones | Dist. % |
|---------------------------|---------------|---------------|
| Adecuación patios Perdomo | 2.129 | 5,7% |
| Adecuación flota usada | 5.769 | 15,4% |
| Compra vehículos nuevos | 29.625 | 79,0% |
| TOTAL | 37.523 | 100,0% |

Fuente: Concesionario "Plan de Negocios 2013" y TRANSMILENIO S.A.

Estimación Plan de Inversiones EGOBUS S.A.S- SUBA CENTRO 2014

| PRINCIPALES INVERSIONES | COP Millones | Dist. % |
|------------------------------|----------------|---------------|
| Póliza contrato (pago anual) | 900 | 0,4% |
| Adecuación patios Suba | 8.042 | 3,7% |
| Adecuación flota usada | 16.555 | 7,6% |
| Compra vehículos nuevos | 192.686 | 88,3% |
| TOTAL | 218.183 | 100,0% |

Fuente: Concesionario "Plan de Negocios 2013" y TRANSMILENIO S.A.

3. Pasivos

Los concesionarios tienen otras obligaciones que requieren de recursos para ser adecuadamente atendidas, se trata de los pasivos financieros, con proveedores, socios y terceros.

Al corte de junio de 2013 en los estados financieros de Coobus S.A.S. se registran un saldo pasivos financieros de largo plazo por \$6.145.4 millones, de los cuales \$1.516.8 millones corresponde al crédito de Juriscoop con plazo de 7 años, para la compra de 4 buses articulados, y \$4.628.6 millones de un crédito otorgado por Leasing Corficolombiana a 5 años para la compra de 11 buses articulados.

El saldo del pasivo corriente registrado es de \$26.153 millones, para un total de pasivos de \$32.298 millones a esa fecha de corte.

De acuerdo con la información suministrada por el concesionario Egobus S.A.S, el pasivo se estima en \$20.000 millones

4. Cierre financiero contractual

Los cierres financieros de los dos operadores son menores al flujo de caja requerido para cubrir las inversiones operativas.

Los contratos de concesión establecen que sin perjuicio de la responsabilidad y riesgo que tiene el concesionario de aportar la totalidad de la financiación requerida para la completa ejecución del contrato, debe sustituir las fuentes de financiación si por cualquier causa no se desembolsan los créditos, igualmente es responsable de realizar los aportes adicionales de capital y/o deuda, en el caso en que los recursos inicialmente previstos resulten insuficientes.

CIERRE FINANCIERO CONTRACTUAL

Cifras en millones de pesos

| OPERADOR | Fecha Cierre | Zona | Valor inicial | Vr. enero/15 |
|---------------------|--------------|-------------|---------------|--------------|
| Coobus S.A.S. | 7-sep.-11 | Fontibón | 165.594 | 191.813 |
| Egobus S.A.S.. | 16-nov.-11 | Suba Centro | 177.842 | 206.000 |
| Egobus S.A.S.. | 16-nov.-11 | Perdomo | 34.496 | 39.958 |
| Total Egobus S.A.S. | | | 212.338 | 245.958 |

Fuente: TRANSMILENIO S.A. y cálculos propios

Los compromisos de crédito no pueden tener condicionamientos diferentes a: (i) la constitución de las garantías acordadas y (ii) el cumplimiento de los indicadores de desempeño financiero que acuerden concesionario y sus prestamistas (iii) el cumplimiento de obligaciones contractuales tanto del concesionario como de TRANSMILENIO S.A.

5. Desintegración de vehículos

Conforme con los pliegos de la licitación y los contratos de concesión del SITP, la flota proveniente del TPC que no sea usada como flota referente o flota de reserva en la operación del Sistema Integrado, debe ser desintegrada o sacada de operación del transporte público colectivo⁷.

⁷ Obligación es de resultado, efectiva al final de la integración total del sistema, como lo ha indicado la Subgerencia Jurídica de TMSA.

Es preciso recordar que el numeral 2.6 del Anexo Técnico que en su momento soporto la licitación Pública N° 004 de 2009, para la implementación del SITP, estableció que la totalidad del TPC existente, debían ser adquiridos o incorporados de un estimado total de 15.788 vehículos, de los cuales cerca de 6.500 habían cumplido su vida útil por lo que eran objeto de desintegración y 9.289 deberían ser reutilizados en el SITP.

Los contratos de concesión suscritos modificaron del 20% al 10% la flota a desintegrar desde la suscripción hasta el inicio de la operación regular y de allí hasta la finalización de la integración total del Sistema el 90% restante.

Las estimaciones efectuadas a finales de 2014 indican que los concesionarios Coobus S.A.S. y Egobus S.A.S tienen la obligación de chatarrizar 686 vehículos el primero y 905 el segundo. Para el 2015 se estima que para Coobus S.A.S. el número de vehículos aumente a 867 y para Egobus S.A.S a 1.112. Valorados los vehículos a precios patrimoniales del 2014, conforme a la Proforma 8, los concesionarios Coobus S.A.S. y Egobus S.A.S tienen las siguientes obligaciones:

El concesionario Egobus S.A.S en la zona Suba Centro tiene la obligación de desintegrar 805 por valor de \$80.055 millones, de los cuales 791 fueron comprometidos mediante la modalidad de renta, valorados en \$78.898 millones; mediante la modalidad de venta se registran 14 vehículos por valor de \$1.187 millones. Ver cuadro adjunto.

**EGOBUS S.A.S ZONA SUBA CENTRO
VALOR VEHÍCULOS CHATARRIZACIÓN SUBA CENTRO -
PRECIOS 2014**

| | VEHÍCULOS | VALOR (\$MILL) | PROMED. \$ |
|-----------|-----------|-------------------|------------|
| RENTA | 791 | 78.898,1 | 99,7 |
| BUS | 184 | 24.136 | 131,2 |
| BUSETA | 254 | 24.428 | 96,2 |
| CAMIONETA | 1 | 56 | 56,2 |
| MICROBUS | 352 | 30.278 | 86,0 |
| VENTA | 14 | 1.187 | 84,8 |
| BUS | 1 | 141 | 140,5 |

**EGOBUS S.A.S ZONA SUBA CENTRO
VALOR VEHÍCULOS CHATARRIZACIÓN SUBA CENTRO -
PRECIOS 2014**

| | VEHÍCULOS | VALOR (\$MILL) | PROMED. \$ |
|----------------------|------------|-------------------|-------------|
| BUSETA | 2 | 154 | 77,2 |
| MICROBUS | 11 | 892 | 81,1 |
| Total general | 805 | 80.085 | 99,5 |

Fuente: TRANSMILENIO S.A. – Subgerencia Técnica y cálculos propios

En la zona Perdomo tiene la obligación de desintegrar 100 por valor de \$10.954 millones, de los cuales 98 fueron vinculados mediante la modalidad de renta, valorados en \$10.780 millones; mediante la modalidad de venta se registran 2 vehículos por valor de \$174 millones. Ver cuadro adjunto.

**EGOBUS S.A.S ZONA PERDOMO
VALOR VEHÍCULOS CHATARRIZACIÓN PERDOMO -PRECIOS
2014**

| | VEHÍCULOS | VALOR (\$MILL) | PROMED. \$ |
|----------------------|------------|----------------|--------------|
| RENTA | 98 | 10.780 | 110,0 |
| BUS | 29 | 4.126 | 142,3 |
| BUSETA | 12 | 1.232 | 102,7 |
| CAMIONETA | 0 | 0 | 0,0 |
| MICROBUS | 57 | 5.422 | 95,1 |
| VENTA | 2 | 174 | 86,8 |
| BUS | 0 | 0 | 0,0 |
| BUSETA | 0 | 0 | 0,0 |
| MICROBUS | 2 | 174 | 86,8 |
| Total general | 100 | 10.954 | 109,5 |

Fuente: Subgerencia Técnica - Cálculos propios

En los vehículos vinculados mediante la modalidad de renta, el concesionario no requiere disponer inmediatamente de recursos por el valor indicado para cumplir con esta obligación, pero si tiene que activar rentas que implican una erogación mensual de \$1.183 millones. Ver cuadro adjunto.

**VALOR RENTAS MENSUALES SUBA CENTRO
VR. RENTAS CHATARRIZACIÓN SUBA CENTRO -PRECIOS
2014**

| VEHÍCULOS | VALOR (\$MILL) | MES | PROMED. \$ Mill. |
|----------------------|-------------------|--------------|---------------------|
| RENTA | 791 | 1.183 | 1,5 |
| BUS | 184 | 362 | 2,0 |
| BUSETA | 254 | 366 | 1,4 |
| CAMIONETA | 1 | 1 | 0,8 |
| MICROBUS | 352 | 454 | 1,3 |
| Total general | 791 | 1.183 | 1,5 |

Fuente: TRANSMILENIO S.A. – Subgerencia Técnica y cálculos propios

El concesionario Coobus S.A.S. tiene la obligación de desintegrar 686 por valor de \$73.080 millones, de los cuales 645 fueron vinculados mediante la modalidad de renta, valorados en \$68.938 millones; mediante la modalidad de venta se registran 41 vehículos por valor de \$4.142 millones. Ver cuadro adjunto.

**CHATARRIZACIÓN COOBUS S.A.S. ZONA FONTIBON
VALOR VEHÍCULOS CHATARRIZACIÓN COOBUS S.A.S. -
PRECIOS 2014**

| VEHÍCULOS | VALOR (\$MILL) | PROMED. \$ |
|----------------------|-------------------|---------------|
| RENTA | 645 | 68.938 |
| BUS | 241 | 32.296 |
| BUSETA | 202 | 19.228 |
| MICROBUS | 202 | 17.415 |
| VENTA | 41 | 4.142 |
| BUS | 17 | 2.125 |
| BUSETA | 13 | 1.111 |
| MICROBUS | 11 | 906 |
| Total general | 686 | 73.080 |

Fuente: TRANSMILENIO S.A. – Subgerencia Técnica y cálculos propios

En los vehículos vinculados mediante la modalidad de renta, la erogación mensual por la activación de la rentas es de \$1.034 millones. Ver cuadro adjunto.

**CHATARRIZACIÓN - VALOR RENTAS MENSUALES COOBUS S.A.S.
VR. RENTAS CHATARRIZACIÓN COOBUS S.A.S. -PRECIOS 2014**

| | VEHÍCULOS | VALOR MES (\$MILL) | PROMED. \$ |
|----------------------|------------|-----------------------|------------|
| RENTA | 645 | 1.034 | 1,6 |
| BUS | 241 | 484 | 2,0 |
| BUSETA | 202 | 288 | 1,4 |
| MICROBUS | 202 | 261 | 1,3 |
| Total general | 645 | 1.034 | 1,6 |

Fuente: TRANSMILENIO S.A. – Subgerencia Técnica y cálculos propios

En los dos concesionarios el valor de compra de los vehículos y la activación de la rentas, afectan significativamente los flujos de caja y deben incluirse en la estrategia financiera que se diseñe en el Plan de Recuperación y Mejoramiento.

El Plan de Recuperación debe tener en cuenta las condiciones estipulada en el decreto distrital 580 de diciembre de 2014, que adopto medidas para la consolidación de la implementación del Sistema Integrado de Transporte Público de Bogotá "SITP, y destino recursos por \$200.000 millones para acelerar el proceso de desmonte del TPC y en consecuencia la implementación del SITP, a través de la cesión onerosa de los derechos contractuales de los propietarios vinculados al SITP, que tienen como requisito para la cesión, la presentación del certificado de desintegración física del vehículo.

Para que los pequeños propietarios y los concesionarios Egobus y Coobus puedan beneficiarse de los dispuesto en el decreto 580/15, las Superintendencia de Puertos y Transporte debe avalar el Plan de Mejoramiento y Recuperación que presenten los representantes legales de los dos concesionarios.

En la norma citada está previsto que para las empresas intervenidas por la Superintendencia de Puertos y Transporte, el momento en que se inicia el pago de los derechos económicos cedidos al Distrito, será el previsto en el **Plan de Recuperación y Mejoramiento**, que avale la Superintendencia.

6. Aspectos conceptuales del Plan de Recuperación y Mejoramiento

6.1. Premisas del Plan de Recuperación y Mejoramiento

El Plan de Recuperación y Mejoramiento debe como mínimo considerar las siguientes premisas.

6.1.1. Financieras:

- ✓ Contar con las pólizas de seguros vigentes exigidas en los contratos de concesión o las garantías asociadas, para la reactivación de los contratos de concesión, la que debe asegurarse por parte de los Gerentes actuales.
- ✓ Definir la viabilidad financiera de las tres zonas concesionadas en las condiciones actuales, utilizando una modelación construida con ingeniería financiera de detalle.
- ✓ Acordar el pago de pasivos con todos los acreedores, incluida la Secretaría Distrital de Movilidad, TRANSMILENIO S.A. y los pequeños propietarios.⁸
- ✓ Lograr un fortalecimiento patrimonial de las empresas para mitigar una eventual causal de disolución.

6.1.2. Administrativas:

- ✓ Plantear una solución al problema de gobernabilidad de Coobus, modificando, de ser necesario, el código de buen gobierno y los estatutos de la sociedad.
- ✓ Obtener los recursos necesarios para el cierre financiero en las condiciones exigidas en los contratos de concesión y del flujo caja requerido para cada una de las concesiones.
- ✓ Establecer un acompañamiento por parte de la Superintendencia de Puertos y Transportes, por al menos dos años para consolidar la implementación del Plan de Recuperación y Mejoramiento.
- ✓ Normalizar, adecuar o cambiar el modelo societario de Coobus y sus estatutos, para subsanar o normalizar, entre otros los temas los relacionados con: el capital suscrito y pagado de la sociedad, al elección y funciones de la Junta Directiva, mayorías definidas para la toma de decisiones, la selección del revisor fiscal, facultades del representante legal, pago de dividendos.

⁸ LEY 1116 DE 2006 - Por la cual se establece el Régimen de Insolvencia Empresarial en la República de Colombia y se dictan otras disposiciones.

- ✓ En Egobus igualmente se debe revisar las facultades del representante legal, funciones de los accionistas, entre otras.
- ✓ Evaluar la posibilidad que temporalmente los concesionarios cedan el control político de las empresas, para otorgar mejores garantías a las entidades financiadoras de recuperar el capital invertido.

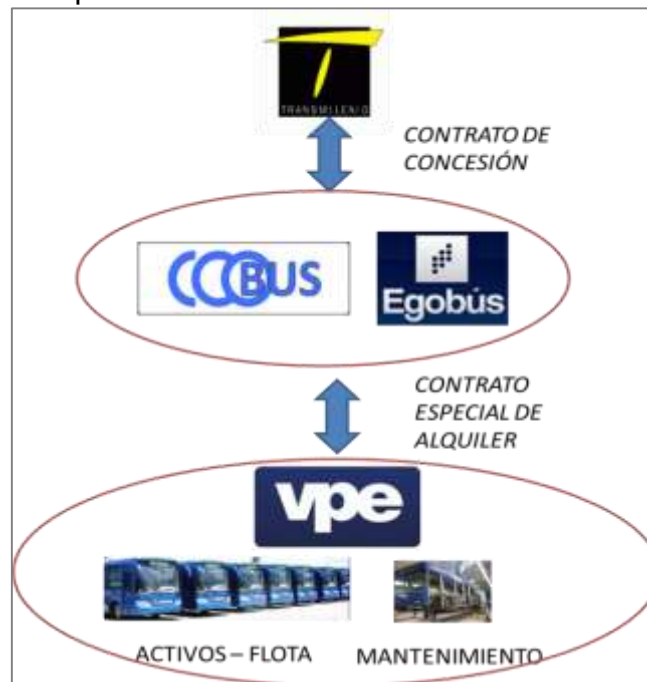
6.1.3. Operacionales

- ✓ Disponer de la flota operativa en las condiciones estipuladas en los contratos y en plazos que se acuerde con TRANSMILENIO S.A.
- ✓ Evaluar la posibilidad de contar con un socio estratégico que aporte recursos logísticos, sin desvirtuar la democratización accionaria.
- ✓ Evaluar la posibilidad de un vehículo especial para la operación con expertos en el transporte de pasajeros urbanos.

Todo ello en el marco legal de los contratos y demás normas que regulan el servicio de transporte urbano de pasajeros.

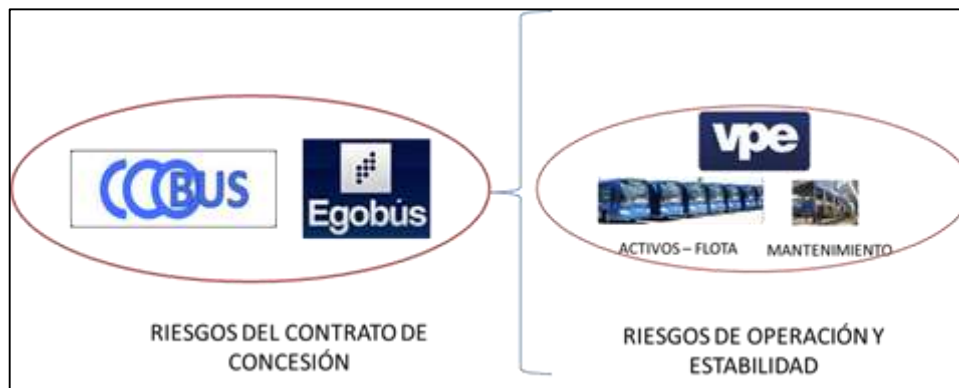
6.2. Esquema General del Plan

El esquema sobrelleva un plan de largo plazo y una reestructuración financiera que se aprecia a continuación:



6.3. Vehículo de Propósito Especial

La creación de un Vehículo de Propósito Especial – VPE – facilita la administración de los riesgos de la concesión, procurando separar los riesgos operativos de los financieros.



El VPE facilita la consecución de recursos, la gobernabilidad de las empresas y se constituye es una alternativa para hacer viable cada una de las premisas señaladas para hacer realidad una solución para la recuperación definitiva y sostenible de las empresas concesionarias intervenidas.

La creación de esta compañía de propósito especial **no implica**:

- ✓ Que el concesionario se desvincule de alguna de las obligaciones ante TRANSMILENIO S.A. que se originan en el contrato de concesión.
- ✓ Que el concesionario traslade al VPE sus obligaciones derivadas de la aplicación del contrato de concesión.
- ✓ Que los socios del concesionario no puedan aportar capital para la financiación del proyecto.
- ✓ Que se pierda la solidaridad de los miembros de la sociedad concesionaria, según lo contemplado en el pliego de condiciones frente a TRANSMILENIO S.A.

- ✓ Que se pierda el control total de flota.
- ✓ Que se cambie la distribución de riesgos a que hace referencia la cláusula 115 del contrato de concesión.

El contrato de concesión establece que con el fin de facilitar la consecución de los recursos necesarios para financiar el proyecto, el concesionario pueda desarrollar diferentes esquemas financieros, y uno de estos esquemas puede ser la creación de una sociedad de propósito especial. Ver cláusula 39 relativa al Desarrollo de Estructura Financieras.

En aras de la gobernabilidad de las empresas intervenidas, si se acuerda que el VPE tenga representación en la Junta Directiva de las empresas concesionarias, incluso con derecho a veto en los asuntos que se acuerden, se debe adelantar las reformas estatutarias que sean necesarias en las sociedades.

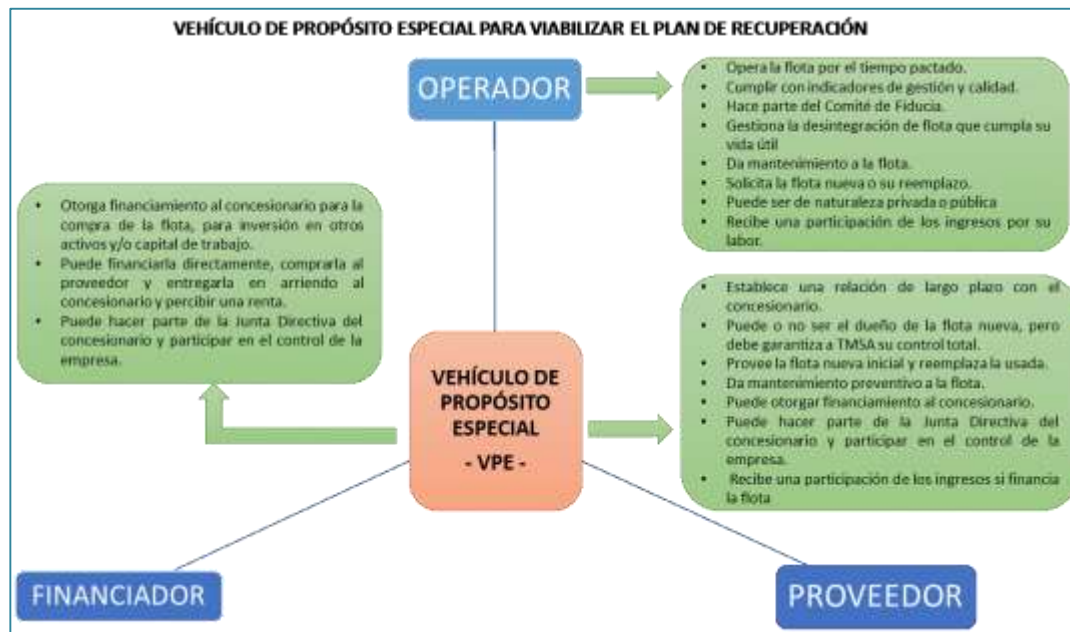
6.4. Conformación del Vehículo de Propósito Especial

El VPE puede estar conformado en principio por tres actores diferentes bajo una unidad empresarial, sin perjuicio que alguno de ellos pueda asumir el rol de otro:

- 1) Un proveedor de los vehículos que requiere el concesionario.
- 2) Un financiador para la compra de la flota y la financiación de otras inversiones productivas, inclusive el capital de trabajo inicial que demanda la concesión.
- 3) Un operador con experiencia que puede ser de naturaleza privada o pública.

La selección del VPE debe efectuarse por medio de solicitud de ofertas que deben consideradas a la luz de la conveniencia financiera y de los parámetros de los modelos aquí desarrollados.

Ver esquema adjunto.



6.4.1. Operador

Con el propósito de superar algunas de las dificultades en la gobernabilidad de la empresa Coobus S.A.S. y de disminuir los costos de administración en el concesionario Egobus A.S.A., el VPE debe incluir un Operador experimentado que bajo su responsabilidad vincule el personal idóneo para la operación si este riesgo le es transferido.

En caso de default de alguna de las empresas de los concesionarios intervenidos, el operador debe estar en capacidad de continuar con la operación, de esta forma se minimiza el riesgo frente al usuario y al transporte público de pasajeros y que se merme la capacidad de pago del concesionario para atender las obligaciones que financiaron la compra de los activos productivos.

En aras de la gobernabilidad de las empresas intervenidas, si se acuerda que el VPE tenga representación en la Junta Directiva de las empresas, incluso con derecho a veto en los asuntos que se acuerden, se debe adelantar las reformas estatutarias que sean necesarias en las sociedades.

Además de las actividades enunciadas en el diagrama adjunto, se deben tener en cuenta entre el concesionario y VPE:

- ✓ Acordar en el contrato respectivo unos **niveles de cumplimiento** que deben ser evaluados periódicamente, con indicadores claros que midan los resultados de las estrategias desarrolladas, para garantizar que la **calidad del servicio** sea en eje central de la operación de la concesión.
- ✓ Pactar que el incumplimiento reiterado de uno o más de los niveles de cumplimiento o de los indicadores de gestión y calidad, previo desarrollo del procedimiento para superar las deficiencias, pueda conducir a la remoción del operador.
- ✓ El operador debe igualmente suministrar durante la vigencia del contrato, el software de programación y administración de flota y conductores, control de inventarios de repuestos, y programas de mantenimientos, requeridos para la adecuada ejecución del Contrato de Concesión.
- ✓ Se debe acordar que al final del contrato con el VPE, el operador transfiera al concesionario el desarrollo de los métodos, herramientas, procedimientos, y derechos de uso del software especializado a que hubiere lugar para que éste preste con calidad el servicio.
- ✓ De ser necesario el Operador debe ejercer la administración integral de cada una de las empresas concesionarias intervenidas y llevar su representación legal, respetando las limitaciones que imponga el contrato de concesión o las que acuerden las partes.
- ✓ Se debe garantizar total independencia en la Administración entre el VPE y el Concesionario, acordando que los accionistas de los concesionarios y los miembros de sus Juntas Directivas de los concesionarios se abstengan de interferir en la administración, salvo por aquellas facultades que expresamente les da los estatutos y la ley en materia del derecho de inspección.
- ✓ Con cargo a la participación que el Operador posea en los recursos del concesionario para la remuneración de su labor, el Operador debe asumir el costo del recurso humano necesario para el cumplimiento de las obligaciones asumidas en virtud del contrato que firmen las partes.
- ✓ Se debe garantizar total independencia en la Administración, acordando que los accionistas de los concesionarios y los miembros de sus Juntas Directivas de los concesionarios se abstengan de interferir en la administración, salvo por aquellas facultades que expresamente les da los estatutos y la ley en materia del derecho de inspección.
- ✓ Con cargo a la participación que el VPE tenga en los recursos del concesionario para la remuneración de su labor, el Operador debe

asumir el costo del recurso humano necesario para el cumplimiento de las obligaciones asumidas en virtud del contrato que firmen las partes.

6.4.2. Proveedor

Si el Proveedor está en capacidad de financiar directamente la flota requerida por el concesionario y de suministrar incluso recursos adicionales para capital de trabajo e inversión en otros activos de operación, en el VPE se puede sustituir la figura del Financiado, siempre y cuando existan las debidas garantías hacia el concesionario.

Al convertirse el Proveedor en un Financiado tiene que expedir las mismas garantías que otorga los contratos de concesión, relacionados con la cesión del contrato de concesión a los Financiadores (prestamistas), en el evento de toma de posesión, como se indica más adelante.

El control del vehículo - VPE por parte del Proveedor financiador se constituye en una de las formas que **mitigan el riesgo** de no pago de las obligaciones financieras, puesto que el Operador, que es uno de los integrantes del VPE puede continuar desarrollando su gestión, en forma independiente a la situación que enfrenten los accionistas y/o las empresas concesionaria.

El Proveedor y Operador deben acordar la forma en que adelantaran el mantenimiento de la flota para que el proceso sea el menos oneroso para las finanzas de la concesión, pero el más expedito para la calidad del servicio.

Si el Proveedor financia directamente la compra de la flota, tiene el derecho legítimo de velar por que se preserve la buena calidad de su activo, que es la garantía subyacente de su financiación.

En condiciones de competitividad en el mercado, el Proveedor debe estar en capacidad de suministrar al concesionario la flota que sea necesaria en desarrollo del contrato de concesión; si en el mercado existen otros proveedores que mejoren las condiciones técnicas y financieras, el proveedor debe ser sustituido para contratar los nuevos pedidos de flota dentro del VPE.

En todo caso el proveedor debe contemplar en el contrato que se elabore, que la propiedad de flota al final de su vida debe ser transferida al

concesionario, para que éste a su vez la revierta al Estado en los términos previstos en los contratos de concesión.

6.4.3. Financiador

En el esquema previsto para el VPE el financiador conoce que en el evento de un default por parte de alguna de las empresas concesionarias, el Operador debe estar en capacidad de seguir operando la flota, lo que facilita el procedimiento establecido en los contratos de concesión para la toma de posesión del proyecto por parte de los Financiadores, de tal forma que el activo financiado, en este caso la flota, continúe generando recursos para atender el servicio de la deuda, evitando que los vehículos se deterioren o que tengan que ser inmovilizados.

Está previsto en los contratos, que los concesionarios están en la obligación de efectuar la cesión de los contratos que TRANSMILENIO S.A. determine en el evento de una toma de posesión (ver cláusula 37 del contrato), razón por la cual en todos los contratos que suscriba el concesionario tiene la obligación de estipular la posibilidad de cesión por toma de posesión.

El incumplimiento del concesionario con lo pactado en los documentos de crédito y garantía que hayan celebrado, activa el mecanismo previsto en los contratos de concesión que establecen la aprobación de parte de TRANSMILENIO S.A de la empresa a la cual se hace la cesión del contrato, cesión que solo aplicará si la toma de posesión está prevista en los Contratos de crédito.

Como parte de la administración y mitigación de los riesgos de financiación, el VPE debe constituirse en beneficiario del contrato de fiducia mercantil firmado por cada uno de los concesionarios.

En Conclusión el VPE en las condiciones indicadas reconoce las facultades que tiene los prestamistas de tomar el control del proyecto y de continuar operando sin interrupción, limita el poder de los accionistas de injerir directamente en la Administración de la concesión.

7. Proyecciones financieras

En el presente apartado se muestran las proyecciones financieras preliminares para los próximos siete años de las tres zonas de los concesionarios intervenidos. A este respecto es de precisar que dichas proyecciones están basadas tanto en información especificada por los

mismos concesionarios, la enviada en sus estados financieros y la recopilada al interior de la Empresa TRANSMILENIO S.A., adicionalmente están sujetas a diferentes supuestos. Así entonces, respecto a los datos financieros proporcionados por los concesionarios intervenidos, es necesario destacar que estos no contenían el detalle suficiente y no fueron auditados.

Frente a las limitaciones de la información la precisión en los cálculos de las proyecciones financieras puede ser afectada, sin que se afecten las tendencias globales.

También es importante destacar que los diferentes escenarios de proyección involucran factores y variables que pueden tener un comportamiento aleatorio, involucrando un elemento de incertidumbre en las proyecciones. Dado lo anterior, se deben tener las precauciones necesarias al considerar los resultados esbozados a continuación; siendo además imperativo el monitoreo constante y el ajuste respectivo de las estimaciones acorde al cambio de coyuntura. Dado esto, las proyecciones financieras se presentan a manera de herramienta, a consideración y evaluación de las autoridades competentes, que facilite la toma de decisiones.

7.1. Supuestos utilizados en las proyecciones

Para las proyecciones se tuvo en cuenta las siguientes consideraciones y supuestos:

1. Se observó el comportamiento operativo detallado que han tenido los concesionarios del SITP en los últimos 24 meses, y en particular durante el tiempo en que estuvieron operando Coobus S.A.S. y Egobus S.A.S..

Para **la proyección de los ingresos operacionales** se tomaron los indicadores operacionales fundamentales, relacionados con los kilómetros recorridos y los pasajeros transportados, asumidos en la estructuración y con base en lo observado se asume que se logrará solo una meta del 80% para las zonas de Egobus S.A.S y en un 87% para Coobus S.A.S. que tiene operación troncal, como se observa en los siguientes cuadros y gráficas.



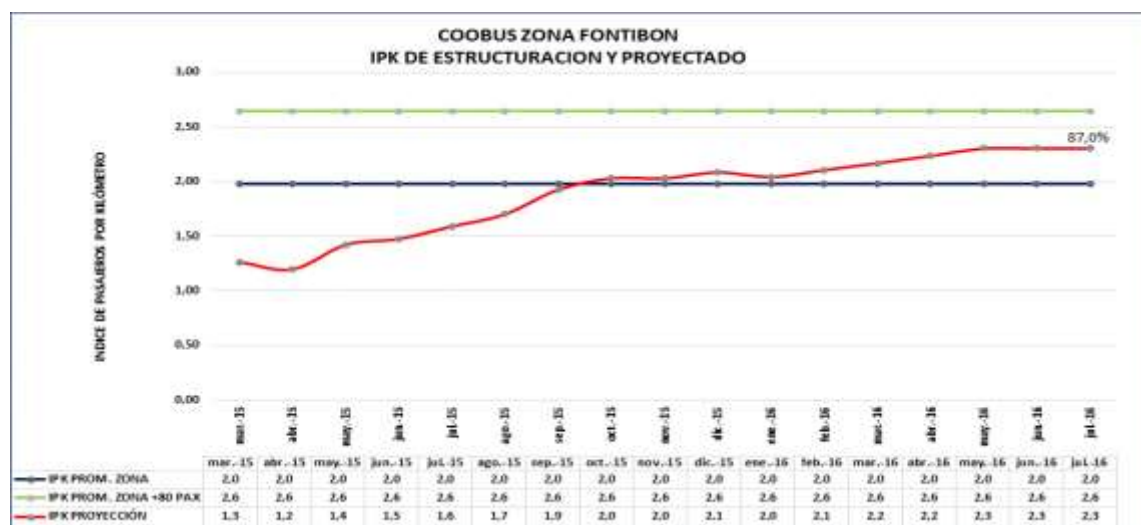
INDICADORES OPERACIONALES COOBUS S.A.S. Y EGOBUS S.A.S SEGÚN ESTRUCTURACIÓN

| TIPOLOGIA | SUBA CENTRO | | PERDOMO | | PERDOMO | |
|-----------------------|-------------|--------------|-------------|--------------|-------------|--------------|
| | KM/VEH /DIA | PAX/VEH/ DIA | KM/VEH /DIA | PAX/VEH/ DIA | KM/VEH /DIA | PAX/VEH/ DIA |
| MICRO - PASAJEROS 19 | 202 | 184 | 138 | 138 | 170 | 195 |
| BUSETA - PASAJEROS 40 | 211 | 288 | 329 | 329 | 220 | 370 |
| BUSETON-PASAJEROS 50 | 216 | 386 | 551 | 551 | 208 | 473 |
| PADRON-PASAJEROS 80 | 244 | 765 | 800 | 800 | 227 | 674 |
| ARTICULADOS | | | | | 274 | |
| BIARTICULADOS | | | | | 260 | |

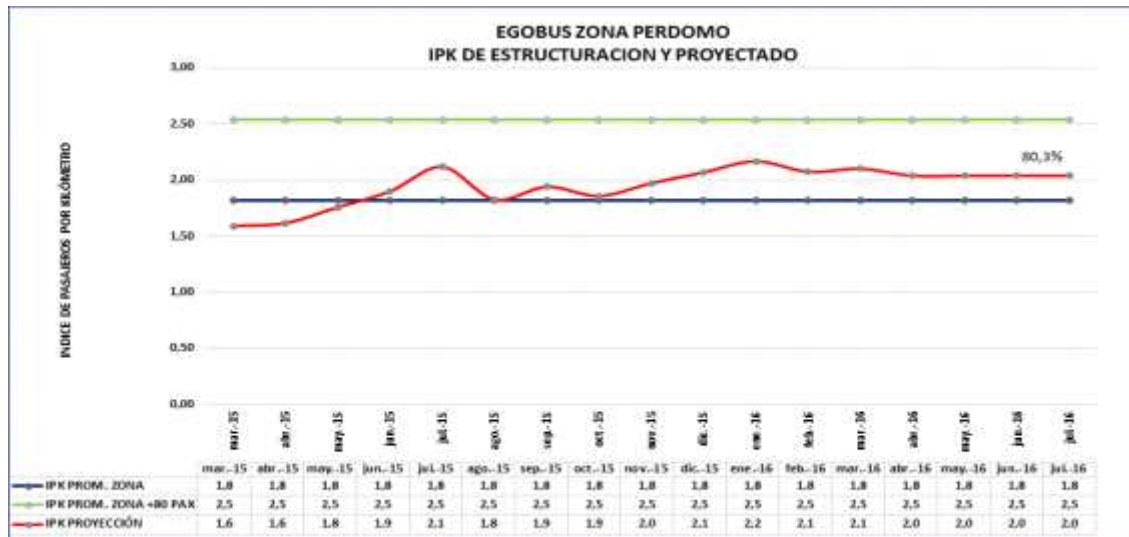
Fuente: TRANSMILENIO S.A. y cálculos propios

El plan de vinculación de flota se hace en 14 meses para el operador Coobus S.A.S. y en 15 meses para el operador Egobus S.A.S., combinando flota nueva y usada teniendo en cuentas que estos dos operadores ya habían iniciado operaciones por cerca de 15 meses.

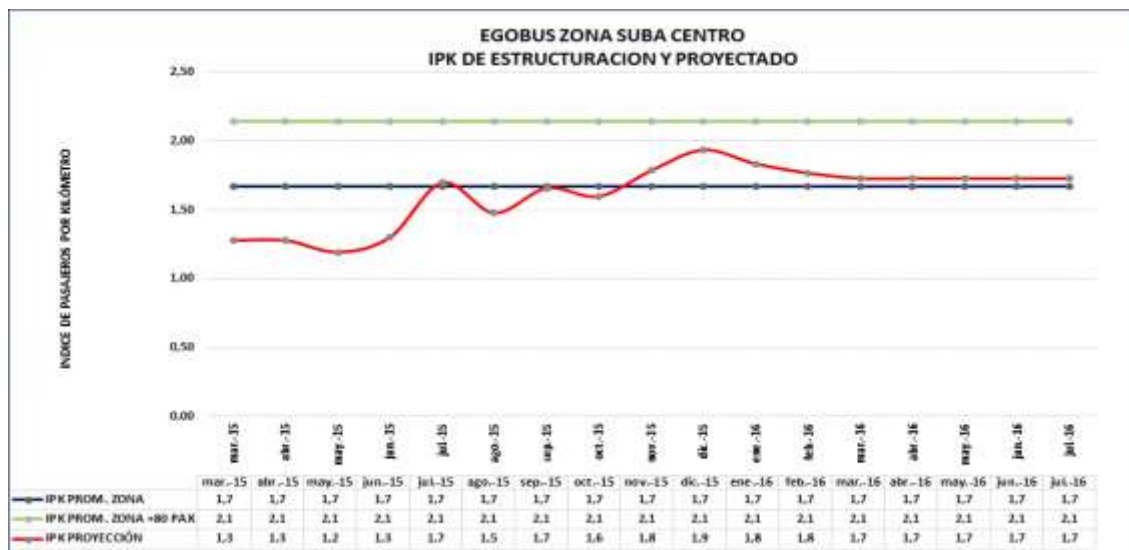
2. No se considera inversiones en la sustitución de flota que cumplan su vida útil en los próximos años.
3. Se utiliza un porcentaje de desincentivos sobre los ingresos de 4%.



Fuente: TRANSMILENIO S.A. y cálculos propios



Fuente: TRANSMILENIO S.A. y cálculos propios



Fuente: TRANSMILENIO S.A. y cálculos propios

- Para la proyección de las tarifas se utilizó un escenario macroeconómico estable, sin sobresaltos, de acuerdo con la tendencia observada en los últimos tres años.
- Los costos de operación y los gastos de administración se tomaron como un porcentaje de los ingresos operacionales, con base en un promedio de los estimados por las bancas de inversión que estructuraron los modelos de los operadores Coobus S.A.S. y

Egobus S.A.S, y ajustados con base en los observados en los estados financieros de los operadores del SITP en los últimos dos años.

6. En Egobus S.A.S se asume la comisión sobre los ingresos del socio Correvial se disminuye del 6% al 2%, sine qua non.
7. La depreciación proyectada se calcula aplicando el método de línea recta para flota nueva considerando una vida útil de 10 años, se incluye la depreciación de las demás inversiones en patios y otros activos operacionales, el saldo del activo fijo neto registrado en los balances, pero no se incluye la depreciación de la flota usada, por lo que las utilidades antes de impuestos pueden estar sobrestimadas y por ende los impuestos y los requerimientos de caja.
8. Las amortizaciones se proyectan con base en el saldo de activo diferido que figura en los balances, por el plazo restante de la concesión.
9. Para estimar el valor de la flota nueva se tomaron los precios suministrados en dólares americanos por uno de los proveedores y se convierten a pesos utilizando una tasa de cambio de \$2.100, el valor de los demás inversiones se tomaron directamente de la información suministrada por los operadores en las proyecciones elaboradas por ellos.
10. Para la financiación de la flota nueva se asumen cuatro créditos en condiciones financieras similares a las pactadas en los créditos sindicados de los demás operadores así:
Plazo total 10 años
Periodo de gracia a capital 3 años
Tasa de interés efectiva 11.23% (DTF + 6%)

Monto de los créditos - Adquisición flota nueva

| Operador / zona | Monto |
|----------------------------|--------------|
| | (\$millones) |
| Egobus S.A.S - Perdomo | 29.624,7 |
| Egobus S.A.S - Suba Centro | 192.686,0 |
| Coobus S.A. S. - Fontibón | 179.370,0 |
| Total | 401.680,7 |

Fuente: TRANSMILENIO S.A. y cálculos propios - **Obligación del VPE**

11. Los pasivos de corto y largo plazo de Coobus S.A.S. ascienden al corte de junio de 2014 a \$32.207 millones, de los cuales a corto plazo hay \$.22.961 millones, a largo plazo \$6.145 millones⁹ y contingencias asociadas al cierre financiero por \$3.100 millones.

El pago del saldo de los pasivos financieros en de Corficolombiana y Juriscoop de largo plazo se hacen en un plazo de 5 años, similar a lo pactado con estas entidades.

En el siguiente cuadro se relacionan los pasivos más relevantes del concesionario Coobus S.A.S., que deben hacer parte de un acuerdo general de acreedor para minimizar el riesgo de eventuales demandas.

COOBUS S.A.S. - SALDO DE PASIVOS DE CORTO Y LARGO PLAZO

| OBLIGACIONES FINANCIERAS A CORTO PLAZO | (Millones \$) |
|---|-----------------|
| Préstamo Juriscoop | 379,2 |
| Préstamo Leasing | 695,5 |
| Total OBLIGACIONES FINANCIERAS A CORTO PLAZO | 1.074,7 |
| Proveedores Nacionales | 3.222,8 |
| CUENTAS POR PAGAR | |
| Costos y Gastos Por Pagar | 5.282,9 |
| A Socios | 6.652,7 |
| Retenciones en la Fuente | 238,4 |
| Impuesto de Industria y comercio Retención de Ica | 0,0 |
| Retenciones y Aportes Nomina | 154,2 |
| Acreedores Varios | 3.566,6 |
| Total CUENTAS POR PAGAR | 15.894,8 |
| IMPUESTOS GRAVÁMENES Y TASAS | |
| Impuesto de Renta y Complementarios | 17,4 |
| Impuesto de Industria y Comercio | 29,3 |
| Impuesto al Patrimonio | 492,9 |
| Total IMPUESTOS GRAVÁMENES Y TASAS | 539,7 |
| Total OBLIGACIONES LABORALES | 138,0 |
| PASIVOS ESTIMADOS | |

⁹ Ley 1116 de 2006

COOBUS S.A.S. - SALDO DE PASIVOS DE CORTO Y LARGO PLAZO

| | |
|---|-----------------|
| Costos y Gastos | 927,5 |
| Obligaciones Laborales | 1.163,6 |
| Total PASIVOS ESTIMADOS | 2.091,1 |
| <hr/> | |
| TOTAL PASIVOS DE CORTO PLAZO | 22.961,2 |
| <hr/> | |
| OBLIGACIONES A LARGO PLAZO | |
| Préstamo Juriscoop | 1.516,8 |
| Préstamo Leasing | 4.628,6 |
| Total OBLIGACIONES FINANCIERAS A LARGO PLAZO | 6.145,4 |
| <hr/> | |
| Contingencias Cierre Financiero | 3.100,5 |
| <hr/> | |
| TOTAL PASIVOS DE CORTO Y LARGO PLAZO | 32.207,1 |

Fuente: Estados Financieros junio de 2014

En Egobus el pago de los pasivos estimado en \$20.000 millones¹⁰, se asume a un plazo de 18 meses, de acuerdo con las proyecciones presentadas por el concesionario así: un 30% al inicio de operaciones, un 30% a los 12 meses y un 40% al mes 18; monto \$20.000 millones.

12. El monto total de la inversiones en activos operacionales consideradas en las proyecciones es de \$467.654 millones.

**Monto de las inversiones
Activos operacionales**

| Operador / zona | Monto (\$millones) |
|----------------------|-----------------------|
| Egobus - Perdomo | 37.523,1 |
| Egobus - Suba Centro | 218.183,1 |
| Coobus - Fontibón | 211.948,2 |
| Total | 467.654,5 |

Fuente: TRANSMILENIO S.A. y cálculos propios

¹⁰ Ley 1116 de 2006

13. Las rentas de los pequeños propietarios se activan progresivamente conforme al Plan de vinculación de flota usada y se ajustan anualmente utilizando una tasa de inflación de largo plazo de 3%.
14. La provisión del impuesto de renta se calculó con una tasa de 33% sobre las utilidades antes de impuestos, no se incluyen otros gastos financieros, comisiones ni gravamen al movimiento financiero.

7.2. Escenarios para las proyecciones

Se consideraron los siguientes escenarios para evaluar el impacto en la viabilidad financiera a las empresas intervenidas:

1. Con recursos provistos por el Decreto Distrital 580/14 y otros recursos provenientes del estado o del sector privado, se comprarían todos los derechos económicos de los propietarios con vehículos aptos para desintegrar, vinculados en la concesión en la modalidad de renta y los propietarios se desvinculan del concesionario.

En este escenario se consideraron dos alternativas:

- a) El concesionario recompra las rentas actualizadas anualmente por IPC, a partir de mes 13 de iniciada la operación y las cancela en un plazo de 84 meses (7 años).
 - b) El propietario de los derechos capitaliza en la empresa concesionaria el valor invertido y por ende el concesionario no tiene erogaciones en su flujo de caja para el pago de las rentas o para su recompra.
1. En el segundo escenario ninguno de los propietarios vende sus derechos y el concesionario asume el pago de la totalidad de las rentas actualizadas por IPC, pero los propietarios pueden capitalizar un porcentaje de las rentas mensuales durante un determinado plazo.
 2. En el tercer escenario los propietarios venden el 50% de sus derechos, los propietarios capitalizan el 20% de las rentas durante 60 meses, existiendo las posibilidades antes anotadas: a) que el tenedor del 50% de los derechos los venda actualizados por IPC al concesionario, o b) los capitalice en la empresa.

Resumen de escenarios de proyección

| Escenarios | Alternativas |
|--|--|
| 1. Compra todos los derechos (rentas de vehículos aptos para desintegrar) | <p>a) El concesionario recompra las rentas actualizadas por IPC a partir del mes 13, las paga en un plazo de 7 años.</p> <p>b) El propietario de los derechos económicos (rentas) los capitaliza en la empresa concesionaria, como condición del pago de los derechos económicos Decreto Distrital 560 de 2014</p> |
| 2. Ninguno de los propietarios de vehículos para desintegrar, vinculado por renta vende sus derechos económicos. | El concesionario asume el pago de la totalidad de las rentas actualizadas por IPC, pero los propietarios pueden capitalizar un porcentaje de las rentas mensuales durante un determinado plazo, en este caso un 20% para los a 60 meses para los propietarios con vehículos para chatarrizar. |
| 3. Los propietarios de vehículos para desintegrar, vinculado por renta venden el 50% de sus derechos económicos. | <p>a) Los propietarios capitalizan el 20% de las rentas durante 60 meses, el tenedor del 50% de los derechos los vende al concesionario actualizados por IPC.</p> <p>b) Los propietarios capitalizan el 20% de las rentas durante 60 meses, el tenedor del 50% de los derechos los capitaliza en la empresa.</p> |

Fuente: elaboración propia

8. Resultados

8.1. Zona Fontibón operador Coobus S.A.S.

8.1.1. Escenario 1 alternativa (a)

El concesionario tiene vinculados 1.775 vehículos mediante la modalidad de renta, de la cuales 645 (36.8%) corresponden a vehículos para desintegrar que tienen un valor (patrimonial) al 2014 de **\$68.938 millones**.

Compra de derechos económicos - Fontibón

| Calidad renta | Número Rentas | Rentas compradas | Total rentas |
|----------------------|---------------|------------------|--------------|
| Desintegración | 645 | 645 | 0 |
| Operativas | 1110 | | 1110 |
| Total | 1755 | 645 | 1110 |
| Porcentaje de compra | | 36,8% | |

Fuente: TRANSMILENIO S.A. y cálculos propios

Si se adquieren todos los derechos se compran 645 rentas (36.8% del total de rentas) por valor de **\$68.938 millones** y el concesionario las recompra actualizadas por IPC a partir del mes 13 y la paga en un plazo de 84 meses (7 años), el pago total que hace es por **\$79.754 millones**.

El saldo anual de caja en los primeros cinco años es el siguiente:

SALDO ANUAL DE CAJA PROYECTADO

(millones de \$)

| 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|---------|---------|---------|---------|---------|----------|----------|
| -18.669 | -59.266 | -63.539 | -76.981 | -94.489 | -108.447 | -126.634 |

Fuente: TRANSMILENIO S.A. y cálculos propios

Durante el 2015 y 2016 obtiene pérdidas por **\$50.845 millones** que se compensan hasta el año 2020.

En los primeros siete años el saldo de la caja es negativo, el mayor valor se presenta en el año 2021 por **-\$126.634 millones**, que los socios deberían aportar para obtener un resultado positivo, en este caso los resultados del flujo de caja tiene el siguiente comportamiento.

SALDO ANUAL DE CAJA PROYECTADO

(millones de \$)

| 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|---------|--------|--------|--------|--------|--------|------|
| 107.966 | 67.368 | 63.096 | 49.653 | 32.145 | 18.187 | 0 |

Fuente: TRANSMILENIO S.A. y cálculos propios

8.1.2. Escenario 1 alternativa (b)

En este escenario el concesionario capitaliza sus derechos y en este caso se obtienen los siguientes resultados:

SALDO ANUAL DE CAJA PROYECTADO

(millones de \$)

| 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| -18.669 | -50.813 | -44.427 | -46.839 | -52.985 | -55.241 | -61.375 |

Fuente: TRANSMILENIO S.A. y cálculos propios

En los primeros cinco años el saldo de la caja continua siendo negativo, el mayor valor se presenta en el año 2021 por **-\$61.375 millones**, que los socios deberían aportar para obtener un resultado positivo.

8.1.3. Escenario 2

En este escenario ninguno de los propietarios vende sus derechos y el concesionario asume el pago de la totalidad de las rentas actualizadas por IPC.

SALDO ANUAL DE CAJA PROYECTADO

(millones de \$)

| 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|---------|---------|---------|---------|----------|----------|----------|
| -23.077 | -66.224 | -71.685 | -86.299 | -105.014 | -120.215 | -132.914 |

Fuente: TRANSMILENIO S.A. y cálculos propios

En los primeros siete años el saldo de la caja es negativo, el mayor valor se presenta en el año 2021 por **-\$132.914 millones**.

Durante los primeros cinco años obtiene pérdidas por **\$79.757 millones** que compensa hasta el año 2026.

Si en este escenario los propietarios capitalizan el 20% del valor mensual de la rentas durante 60 meses, el flujo de caja es negativo durante los primeros cuatro meses, el mayor valor se presenta en el año 2012 por **-\$61.403 millones**.

SALDO ANUAL DE CAJA PROYECTADO

(millones de \$)

| 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| -17.259 | -45.886 | -35.712 | -34.223 | -36.351 | -48.704 | -61.403 |

Fuente: TRANSMILENIO S.A. y cálculos propios

Con una capitalización por este valor el saldo de caja tiene el siguiente comportamiento:

SALDO ANUAL DE CAJA PROYECTADO

(millones de \$)

| 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|------|
| 44.144 | 15.517 | 25.691 | 27.181 | 25.053 | 12.699 | 0 |

Fuente: TRANSMILENIO S.A. y cálculos propios

8.1.4. Escenario 3 alternativa (a)

En el tercer escenario alternativa a) los propietarios venden el 50% de sus derechos, los propietarios capitalizan el 20% de las rentas que no venden durante 60 meses, el tenedor del 50% de los derechos los vende nuevamente al concesionario actualizados por IPC.

SALDO ANUAL DE CAJA PROYECTADO

(millones de \$)

| 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| -15.937 | -45.489 | -37.091 | -37.456 | -41.494 | -53.658 | -65.717 |

Fuente: TRANSMILENIO S.A. y cálculos propios

En los primeros siete años el saldo de la caja es negativo, el mayor valor se presenta en el año 2021 por **-\$65.717 millones**.

Durante los primeros tres años obtiene pérdidas por **\$62.360 millones** que compensa hasta el año 2021.

Con una capitalización por **-\$65.717 millones** el saldo de caja tiene el siguiente comportamiento:

SALDO ANUAL DE CAJA PROYECTADO

(millones de \$)

| 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|------|
| 49.780 | 20.228 | 28.626 | 28.261 | 24.223 | 12.059 | 0 |

Fuente: TRANSMILENIO S.A. y cálculos propios

8.1.5. Escenario 3 alternativa (b)

En el tercer escenario alternativa b) los propietarios venden el 50% de sus derechos, los propietarios capitalizan el 20% de las rentas que no venden

durante 60 meses, el tenedor del 50% de los derechos los capitaliza en la empresa.

SALDO ANUAL DE CAJA PROYECTADO

(millones de \$)

| 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| -15.937 | -41.263 | -27.535 | -22.385 | -20.742 | -27.055 | -33.087 |

Fuente: TRANSMILENIO S.A. y cálculos propios

El mayor valor se presenta en el año 2016 por **-\$41.263 millones**, en este escenario el **EBITDA¹¹** (beneficios antes de depreciaciones y amortizaciones), con respecto a los ingresos operacionales está entre un 27% y 31%, porcentaje normalmente aceptado por las entidades financieras como indicador de cobertura de deuda.

Capitalizando la empresa en este valor el flujo de caja es positivo en todos los años.

SALDO ANUAL DE CAJA PROYECTADO

(millones de \$)

| 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|--------|------|--------|--------|--------|--------|-------|
| 25.326 | 0 | 13.728 | 18.878 | 20.520 | 14.208 | 8.176 |

Fuente: TRANSMILENIO S.A. y cálculos propios

En cualquiera de los escenarios considerados los socios deben aportar capital a la empresa al menos por \$41.300 millones.

8.2. Zona Suba Centro y Perdomo operador Egobus S.A.S.

En estas dos zonas el concesionario tiene vinculados 2.118 vehículos mediante la modalidad de renta, de la cuales 889 (42.0%) corresponden a vehículos para desintegrar que tienen un valor (patrimonial) al 2014 de **\$88.590 millones**. Ver cuadros adjuntos

¹¹ Por su sigla en inglés: Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization

Compra de derechos económicos - Egobus Suba Centro

| Calidad renta | Número Rentas | Rentas compradas | Total rentas |
|----------------------|---------------|------------------|--------------|
| Desintegración | 791 | 791 | 0 |
| Operativas | 1.019 | | 1019 |
| Total | 1810 | 791 | 1019 |
| Porcentaje de compra | | 43,7% | |

Fuente: TRANSMILENIO S.A. y cálculos propios

Compra de derechos económicos - Egobus Perdomo

| Calidad renta | Número Rentas | Rentas compradas | Total rentas |
|----------------------|---------------|------------------|--------------|
| Desintegración | 98 | 98 | 0 |
| Operativas | 210 | | 210 |
| Total | 308 | 98 | 210 |
| Porcentaje de compra | | 31,8% | |

Fuente: TRANSMILENIO S.A. y cálculos propios

| Escenarios | Alternativas |
|---|---|
| 1. Compra todos los derechos (rentas de vehículos aptos para desintegrar) | a) El concesionario recompra las rentas actualizadas por IPC a partir del mes 13, las paga en un plazo de 7 años. |
| | b) El propietario de los derechos económicos (rentas) los capitaliza en la empresa concesionaria. |

Fuente: TRANSMILENIO S.A. y cálculos propios

8.2.1. Escenario 1 alternativa (a)

Si se adquieren todos los derechos en Suba Centro se compran 98 rentas (31.8% del total de rentas) por valor de **\$78.898 millones** y el concesionario las recompra actualizadas por IPC a partir del mes 13 y la paga en un plazo de 84 meses (7 años), el pago total que hace es por **\$91.276 millones**.

Si se adquieren todos los derechos en Perdomo se compran 791 rentas (43.7% del total de rentas) por valor de **\$9.692 millones** y el concesionario las recompra actualizadas por IPC a partir del mes 13 y la paga en un plazo de 84 meses (7 años), el pago total que hace es por **\$11.213 millones**.

SALDO ANUAL DE CAJA PROYECTADO - SUBA CENTRO

(Millones de \$)

| 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| -29.354 | -48.601 | -36.872 | -43.598 | -59.083 | -73.181 | -86.551 |

Fuente: TRANSMILENIO S.A. y cálculos propios

SALDO ANUAL DE CAJA PROYECTADO - PERDOMO

(Millones de \$)

| 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|--------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|
| -4.211 | -13.165 | -8.469 | -5.730 | -5.320 | -4.716 | -4.049 |

Fuente: TRANSMILENIO S.A. y cálculos propios

En las dos zonas, el saldo del flujo de caja es negativo durante los primeros siete años, en Suba Centro el valor más alto lo obtiene en el año 2021 por valor de \$86.551 millones, obtiene pérdidas netas durante el 2015 por \$23.230 millones, que compensa a partir del año 2018.

En Perdomo el valor negativo más alto se presenta en el año 2016 por \$13.165 millones (en las dos zonas se requieren \$99.716 millones para obtener resultados positivos).

Perdomo obtiene pérdidas netas durante el 2015 por \$5.161 millones, que compensa a partir del año 2017.

Si las empresas se capitalizan en un monto igual a los valores negativos indicados, el saldo del flujo de caja registra el siguiente comportamiento durante los siete años de la serie considerada.

SALDO ANUAL DE CAJA PROYECTADO - SUBA CENTRO

(Millones de \$)

| 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|------|
| 57.197 | 37.950 | 49.679 | 42.953 | 27.468 | 13.370 | 0 |

Fuente: TRANSMILENIO S.A. y cálculos propios

SALDO ANUAL DE CAJA PROYECTADO - PERDOMO

(Millones de \$)

| 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|-------|------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 8.955 | 0 | 4.696 | 7.435 | 7.845 | 8.449 | 9.116 |

Fuente: TRANSMILENIO S.A. y cálculos propios

8.2.2. Escenario 1 alternativa (b)

En esta alternativa si el propietario de los derechos los capitaliza en la empresa, los saldos de caja registran los siguientes valores

SALDO ANUAL DE CAJA PROYECTADO - SUBA CENTRO

(Millones de \$)

| 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|---------|---------|---------|--------|---------|---------|---------|
| -29.354 | -38.927 | -14.999 | -9.101 | -11.583 | -12.288 | -11.864 |

Fuente: TRANSMILENIO S.A. y cálculos propios

SALDO ANUAL DE CAJA PROYECTADO - PERDOMO

(Millones de \$)

| 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|--------|---------|--------|--------|------|-------|-------|
| -4.211 | -11.977 | -5.782 | -1.493 | 515 | 2.764 | 5.126 |

Fuente: TRANSMILENIO S.A. y cálculos propios

En este escenario para la zona Suba Centro el saldo negativo más alto se presenta en el año 2016, baja de -\$96.551 millones a -\$38.927, en Perdomo el saldo de caja negativo baja de \$13.165 a \$11.977 millones y es positivo a partir del año 2019.

Si las empresas se capitalizan en un monto igual a los valores negativos indicados, el saldo del flujo de caja asume el siguiente comportamiento:

SALDO ANUAL DE CAJA PROYECTADO - SUBA CENTRO

(Millones de \$)

| 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|-------|------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 9.573 | 0 | 23.928 | 29.826 | 27.344 | 26.638 | 27.063 |

Fuente: TRANSMILENIO S.A. y cálculos propios

SALDO ANUAL DE CAJA PROYECTADO - PERDOMO

(Millones de \$)

| 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|-------|------|-------|--------|--------|--------|--------|
| 7.766 | 0 | 6.195 | 10.484 | 12.491 | 14.741 | 17.103 |

Fuente: TRANSMILENIO S.A. y cálculos propios

8.2.3. Escenario 2

| Escenarios | Alternativas |
|--|---|
| 2. Ninguno de los propietarios de vehículos para desintegrar, vinculado por renta vende sus derechos económicos. | El concesionario asume el pago de la totalidad de las rentas actualizadas por IPC, pero los propietarios pueden capitalizar un porcentaje de las rentas mensuales durante un determinado plazo, en este caso un 20% |

Fuente: TRANSMILENIO S.A. y cálculos propios

Los saldo de caja son negativos durante los siete años, similares a los obtenidos en el escenario 1 alternativa a); sin embargo, la zona Suba Centro obtiene pérdidas por \$40.004 millones que compensa en el año 2020, en Perdomo las pérdidas solo se presentan en el año 2015 por \$5.912 que se compensan en el año 2018. Ver cuadros adjuntos.

SALDO ANUAL DE CAJA PROYECTADO - SUBA CENTRO

(Millones de \$)

| 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| -32.889 | -56.768 | -39.853 | -39.941 | -53.268 | -65.143 | -76.222 |

Fuente: TRANSMILENIO S.A. y cálculos propios

SALDO ANUAL DE CAJA PROYECTADO - PERDOMO

(Millones de \$)

| 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|--------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|
| -4.962 | -14.509 | -9.571 | -6.575 | -5.900 | -5.023 | -4.075 |

Fuente: TRANSMILENIO S.A. y cálculos propios

Si los propietarios capitalizan un 20% de las rentas durante 60 meses consecutivos, las proyecciones muestran los siguientes resultados:

En Suba Centro el saldo negativo más alto baja de \$56.768 millones a \$38.130 millones y es positivo a partir del año 2018, hasta el año 2020, al año siguiente es negativo en \$5.419 millones.

En Perdomo el saldo negativo más alto baja de \$10.462 millones y es positivo a partir del año 2018, en las dos zonas se requiere aportar recurso por \$48.592 para lograr una caja positiva. Ver cuadros adjuntos.

SALDO ANUAL DE CAJA PROYECTADO - SUBA CENTRO

(Millones de \$)

| 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|---------|---------|--------|--------|--------|-------|--------|
| -29.196 | -38.130 | -5.277 | 11.051 | 14.633 | 5.660 | -5.419 |

Fuente: TRANSMILENIO S.A. y cálculos propios

SALDO ANUAL DE CAJA PROYECTADO - PERDOMO

(Millones de \$)

| 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|--------|---------|--------|-------|-------|-------|-------|
| -3.761 | -10.462 | -2.528 | 3.553 | 7.406 | 8.829 | 9.777 |

Fuente: TRANSMILENIO S.A. y cálculos propios

Si las empresas se capitalizan en un monto igual a los valores negativos indicados, el saldo del flujo de caja asume el siguiente comportamiento:

SALDO ANUAL DE CAJA PROYECTADO - SUBA CENTRO

(Millones de \$)

| 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|-------|------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 8.934 | 0 | 32.853 | 49.181 | 52.763 | 43.790 | 32.711 |

Fuente: TRANSMILENIO S.A. y cálculos propios

SALDO ANUAL DE CAJA PROYECTADO - PERDOMO

(Millones de \$)

| 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|-------|------|-------|--------|--------|--------|--------|
| 6.701 | 0 | 7.934 | 14.015 | 17.868 | 19.291 | 20.239 |

Fuente: TRANSMILENIO S.A. y cálculos propios

Con estos resultados la capitalización puede ser menor a los montos indicados en los cuadros anteriores (\$38.130 para Suba y \$10.462 para Perdomo), puesto que los flujos de caja presentan saldos positivos relativamente altos.

8.2.4. Escenario 3 alternativa (a)

| Escenarios | Alternativas |
|--|--|
| 3. Los propietarios de vehículos para desintegrar, vinculado por renta venden el 50% de sus derechos económicos. | a) Los propietarios capitalizan el 20% de las rentas durante 60 meses, el tenedor del 50% de los derechos los vende al concesionario actualizados por IPC. |
| | b) Los propietarios capitalizan el 20% de las rentas durante 60 meses, el tenedor del 50% de los derechos los capitaliza en la empresa. |

Fuente: TRANSMILENIO S.A. y cálculos propios

Los saldo negativos de caja son similares a los del escenario anterior, pero los saldos positivos bajan significativamente en la zona Suba Centro, de \$14.633 millones en el escenario uno de reduce a \$576 millones en el año 2019, incluso el saldo pasa a ser negativo para los últimos años; en Perdomo también hay una reducción pero menos significativa y los saldo no llegan a ser negativos. Ver cuadros adjuntos.

Las pérdidas en Suba Centro en los dos primeros años suman \$31.084 millones, se compensan en el año 18, en Perdomo las pérdidas netas ocurren en el 2015 por \$5.537 y se compensan en el año 2017.

SALDO ANUAL DE CAJA PROYECTADO - SUBA CENTRO

(Millones de \$)

| 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|---------|---------|--------|-------|------|---------|---------|
| -28.136 | -37.615 | -6.284 | 1.311 | 576 | -10.063 | -22.288 |

Fuente: TRANSMILENIO S.A. y cálculos propios

SALDO ANUAL DE CAJA PROYECTADO - PERDOMO

(Millones de \$)

| 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|--------|---------|--------|-------|-------|-------|-------|
| -3.536 | -10.297 | -2.859 | 2.708 | 6.031 | 7.249 | 8.056 |

Fuente: TRANSMILENIO S.A. y cálculos propios

Si las empresas se capitalizan en un monto igual a los valores negativos, el saldo del flujo de caja asume el siguiente comportamiento:

SALDO ANUAL DE CAJA PROYECTADO - SUBA CENTRO

(Millones de \$)

| 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|-------|------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 9.479 | 0 | 31.330 | 38.926 | 38.191 | 27.551 | 15.327 |

Fuente: TRANSMILENIO S.A. y cálculos propios

SALDO ANUAL DE CAJA PROYECTADO - PERDOMO

(Millones de \$)

| 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|-------|------|-------|--------|--------|--------|--------|
| 6.761 | 0 | 7.438 | 13.004 | 16.327 | 17.545 | 18.353 |

Fuente: TRANSMILENIO S.A. y cálculos propios

8.2.5. Escenario 3 alternativa (b)

En este escenario se presentan los mejores resultados en el flujo de caja: en Suba Centro las necesidades se reducen a \$32.778 millones y es positiva a partir del año 2017, en Perdomo de requieren \$9.702 millones y es positiva a partir del años 2018. Ver cuadros adjuntos.

SALDO ANUAL DE CAJA PROYECTADO - SUBA CENTRO

(Millones de \$)

| 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|---------|---------|-------|--------|--------|--------|--------|
| -28.136 | -32.778 | 4.652 | 18.559 | 24.326 | 20.383 | 15.056 |

Fuente: TRANSMILENIO S.A. y cálculos propios

SALDO ANUAL DE CAJA PROYECTADO - PERDOMO

(Millones de \$)

| 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|--------|--------|--------|-------|-------|--------|--------|
| -3.536 | -9.702 | -1.515 | 4.827 | 8.948 | 10.989 | 12.644 |

Fuente: TRANSMILENIO S.A. y cálculos propios

Si las empresas se capitalizan en un monto igual a los valores negativos, el saldo del flujo de caja asume el siguiente comportamiento:

SALDO ANUAL DE CAJA PROYECTADO - SUBA CENTRO

(Millones de \$)

| 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|---------|---------|-------|--------|--------|--------|--------|
| -28.136 | -32.778 | 4.652 | 18.559 | 24.326 | 20.383 | 15.056 |

Fuente: TRANSMILENIO S.A. y cálculos propios

SALDO ANUAL DE CAJA PROYECTADO - PERDOMO

(Millones de \$)

| 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|-------|------|-------|--------|--------|--------|--------|
| 6.166 | 0 | 8.187 | 14.529 | 18.650 | 20.691 | 22.346 |

Fuente: TRANSMILENIO S.A. y cálculos propios

En el anexo a este documento se presenta el flujo de caja y los estados de resultados anuales, correspondientes a este último escenario



9. Resumen resultados

Resumen de escenarios de proyección Coobus zona Fontibón - (Millones de \$)

| Escenarios | Alternativas | SALDO ANUAL DE CAJA PROYECTADO | | | | | | |
|--|--|--------------------------------|---------|---------|---------|---------|----------|----------|
| | | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
| 1. Compra todos los derechos (rentas de vehículos aptos para desintegrar) | a) El concesionario recompra las rentas actualizadas por IPC a partir del mes 13, las paga en un plazo de 7 años. | -18.669 | -59.266 | -63.539 | -76.981 | -94.489 | -108.447 | -126.634 |
| | b) El propietario de los derechos económicos (rentas) los capitaliza en la empresa concesionaria | -18.669 | -50.813 | -44.427 | -46.839 | -52.985 | -55.241 | -61.375 |
| 2. Ninguno de los propietarios de vehículos para desintegrar, vinculado por renta vende sus derechos económicos. | El concesionario asume el pago de la totalidad de las rentas actualizadas por IPC, pero los propietarios pueden capitalizar un porcentaje de las rentas mensuales (20%) durante un determinado plazo (60 meses). | -17.259 | -45.886 | -35.712 | -34.223 | -36.351 | -48.704 | -61.403 |
| 3. Los propietarios de vehículos para desintegrar, vinculado por renta venden el 50% de sus derechos económicos. | a) Los propietarios capitalizan el 20% de las rentas durante 60 meses, el tenedor del 50% de los derechos los vende al concesionario actualizados por IPC. | -15.937 | -45.489 | -37.091 | -37.456 | -41.494 | -53.658 | -65.717 |
| | b) Los propietarios capitalizan el 20% de las rentas durante 60 meses, el tenedor del 50% de los derechos los capitaliza en la empresa. | -15.937 | -41.263 | -27.535 | -22.385 | -20.742 | -27.055 | -33.087 |

Fuente: Elaboración propia



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Resumen de escenarios de proyección Coobus zona Fontibón - Con capitalización (Millones de \$)

| Escenarios | Alternativas | SALDO ANUAL DE CAJA PROYECTADO | | | | | | | |
|--|--|--------------------------------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|
| | | Equity | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
| 1. Compra todos los derechos (rentas de vehículos aptos para desintegrar) | a) El concesionario recompra las rentas actualizadas por IPC a partir del mes 13, las paga en un plazo de 7 años. | 126.634 | 107.966 | 67.368 | 63.096 | 49.653 | 32.145 | 18.187 | 0 |
| | b. El propietario de los derechos económicos (rentas) los capitaliza en la empresa concesionaria | 61.375 | 42.706 | 10.562 | 16.948 | 14.536 | 8.389 | 6.134 | 0 |
| 2. Ninguno de los propietarios de vehículos para desintegrar, vinculado por renta vende sus derechos económicos. | El concesionario asume el pago de la totalidad de las rentas actualizadas por IPC, pero los propietarios pueden capitalizar un porcentaje de las rentas mensuales (20%) durante un determinado plazo (60 meses). | 61.403 | 44.144 | 15.517 | 25.691 | 27.181 | 25.053 | 12.699 | 0 |
| 3. Los propietarios de vehículos para desintegrar, vinculado por renta venden el 50% de sus derechos económicos. | a) Los propietarios capitalizan el 20% de las rentas durante 60 meses, el tenedor del 50% de los derechos los vende al concesionario actualizados por IPC. | 65.717 | 49.780 | 20.228 | 28.626 | 28.261 | 24.223 | 12.059 | 0 |
| | b) Los propietarios capitalizan el 20% de las rentas durante 60 meses, el tenedor del 50% de los derechos los capitaliza en la empresa. | 41.263 | 25.326 | 0 | 13.728 | 18.878 | 20.520 | 14.208 | 8.176 |

Fuente: Elaboración propia



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Resumen de escenarios de proyección Egobus zona Suba Centro - Millones de \$

| Escenarios | Alternativas | SALDO ANUAL DE CAJA PROYECTADO | | | | | | |
|--|--|--------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| | | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
| 1. Compra todos los derechos (rentas de vehículos aptos para desintegrar) | a) El concesionario recompra las rentas actualizadas por IPC a partir del mes 13, las paga en un plazo de 7 años. | -29.354 | -48.601 | -36.872 | -43.598 | -59.083 | -73.181 | -86.551 |
| | b. El propietario de los derechos económicos (rentas) los capitaliza en la empresa concesionaria | -29.354 | -38.927 | -14.999 | -9.101 | -11.583 | -12.288 | -11.864 |
| 2. Ninguno de los propietarios de vehículos para desintegrar, vinculado por renta vende sus derechos económicos. | El concesionario asume el pago de la totalidad de las rentas actualizadas por IPC, pero los propietarios pueden capitalizar un porcentaje de las rentas mensuales (20%) durante un determinado plazo (60 meses). | -29.196 | -38.130 | -5.277 | 11.051 | 14.633 | 5.660 | -5.419 |
| 3. Los propietarios de vehículos para desintegrar, vinculado por renta venden el 50% de sus derechos económicos. | a) Los propietarios capitalizan el 20% de las rentas durante 60 meses, el tenedor del 50% de los derechos los vende al concesionario actualizados por IPC. | -28.136 | -37.615 | -6.284 | 1.311 | 576 | -10.063 | -22.288 |
| | b) Los propietarios capitalizan el 20% de las rentas durante 60 meses, el tenedor del 50% de los derechos los capitaliza en la empresa. | -28.136 | -32.778 | 4.652 | 18.559 | 24.326 | 20.383 | 15.056 |

Fuente: Elaboración propia

Avenida Eldorado No. 66-63
PBX: (57) 220 3000
Fax: (57) 3249870-80
Código postal: 111321
www.transmilenio.gov.co
Información: Línea 195





Resumen de escenarios de proyección Egobus zona Suba Centro - Con capitalización (Millones de \$)

| Escenarios | Alternativas | SALDO ANUAL DE CAJA PROYECTADO | | | | | | | |
|--|--|--------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | | Equity | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
| 1. Compra todos los derechos (rentas de vehículos aptos para desintegrar) | a) El concesionario recompra las rentas actualizadas por IPC a partir del mes 13, las paga en un plazo de 7 años. | 86.551 | 57.197 | 37.950 | 49.679 | 42.953 | 27.468 | 13.370 | 0 |
| | b. El propietario de los derechos económicos (rentas) los capitaliza en la empresa concesionaria | 38.927 | 9.573 | 0 | 23.928 | 29.826 | 27.344 | 26.638 | 27.063 |
| 2. Ninguno de los propietarios de vehículos para desintegrar, vinculado por renta vende sus derechos económicos. | El concesionario asume el pago de la totalidad de las rentas actualizadas por IPC, pero los propietarios pueden capitalizar un porcentaje de las rentas mensuales (20%) durante un determinado plazo (60 meses). | 38.130 | 8.934 | 0 | 32.853 | 49.181 | 52.763 | 43.790 | 32.711 |
| 3. Los propietarios de vehículos para desintegrar, vinculado por renta venden el 50% de sus derechos económicos. | a) Los propietarios capitalizan el 20% de las rentas durante 60 meses, el tenedor del 50% de los derechos los vende al concesionario actualizados por IPC. | 37.615 | 9.479 | 0 | 31.330 | 38.926 | 38.191 | 27.551 | 15.327 |
| | b) Los propietarios capitalizan el 20% de las rentas durante 60 meses, el tenedor del 50% de los derechos los capitaliza en la empresa. | 32.778 | 4.642 | 0 | 37.430 | 51.337 | 57.104 | 53.161 | 47.833 |

Fuente: Elaboración propia



Resumen de escenarios de proyección Egobus zona Perdomo - Millones de \$

| Escenarios | Alternativas | SALDO ANUAL DE CAJA PROYECTADO | | | | | | |
|--|--|--------------------------------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
| 1. Compra todos los derechos (rentas de vehículos aptos para desintegrar) | a) El concesionario recompra las rentas actualizadas por IPC a partir del mes 13, las paga en un plazo de 7 años. | -4.211 | -13.165 | -8.469 | -5.730 | -5.320 | -4.716 | -4.049 |
| | b. El propietario de los derechos económicos (rentas) los capitaliza en la empresa concesionaria | -4.211 | -11.977 | -5.782 | -1.493 | 515 | 2.764 | 5.126 |
| 2. Ninguno de los propietarios de vehículos para desintegrar, vinculado por renta vende sus derechos económicos. | El concesionario asume el pago de la totalidad de las rentas actualizadas por IPC, pero los propietarios pueden capitalizar un porcentaje de las rentas mensuales (20%) durante un determinado plazo (60 meses). | -3.761 | -10.462 | -2.528 | 3.553 | 7.406 | 8.829 | 9.777 |
| 3. Los propietarios de vehículos para desintegrar, vinculado por renta venden el 50% de sus derechos económicos. | a) Los propietarios capitalizan el 20% de las rentas durante 60 meses, el tenedor del 50% de los derechos los vende al concesionario actualizados por IPC. | -3.536 | -10.297 | -2.859 | 2.708 | 6.031 | 7.249 | 8.056 |
| | b) Los propietarios capitalizan el 20% de las rentas durante 60 meses, el tenedor del 50% de los derechos los capitaliza en la empresa. | -3.536 | -9.702 | -1.515 | 4.827 | 8.948 | 10.989 | 12.644 |

Fuente: Elaboración propia



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Resumen de escenarios de proyección Egobus zona Perdomo - Con capitalización Millones de \$

| Escenarios | Alternativas | SALDO ANUAL DE CAJA PROYECTADO | | | | | | | |
|--|--|--------------------------------|-------|------|-------|--------|--------|--------|--------|
| | | Equiy | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
| 1. Compra todos los derechos (rentas de vehículos aptos para desintegrar) | a) El concesionario recompra las rentas actualizadas por IPC a partir del mes 13, las paga en un plazo de 7 años. | 13.165 | 8.955 | 0 | 4.696 | 7.435 | 7.845 | 8.449 | 9.116 |
| | b. El propietario de los derechos económicos (rentas) los capitaliza en la empresa concesionaria | 11.977 | 7.766 | 0 | 6.195 | 10.484 | 12.491 | 14.741 | 17.103 |
| 2. Ninguno de los propietarios de vehículos para desintegrar, vinculado por renta vende sus derechos económicos. | El concesionario asume el pago de la totalidad de las rentas actualizadas por IPC, pero los propietarios pueden capitalizar un porcentaje de las rentas mensuales (20%) durante un determinado plazo (60 meses). | 10.462 | 6.701 | 0 | 7.934 | 14.015 | 17.868 | 19.291 | 20.239 |
| 3. Los propietarios de vehículos para desintegrar, vinculado por renta venden el 50% de sus derechos económicos. | a) Los propietarios capitalizan el 20% de las rentas durante 60 meses, el tenedor del 50% de los derechos los vende al concesionario actualizados por IPC. | 10.297 | 6.761 | 0 | 7.438 | 13.004 | 16.327 | 17.545 | 18.353 |
| | b) Los propietarios capitalizan el 20% de las rentas durante 60 meses, el tenedor del 50% de los derechos los capitaliza en la empresa. | 9.702 | 6.166 | 0 | 8.187 | 14.529 | 18.650 | 20.691 | 22.346 |

Fuente: Elaboración propia

Avenida Eldorado No. 66-63
PBX: (57) 220 3000
Fax: (57) 3249870-80
Código postal: 111321
www.transmilenio.gov.co
Información: Línea 195



10. Aspectos Societarios

Los aspectos societarios buscan mantener los principios de democratización de la propiedad, un resultado de eficiencia empresarial y garantizar la prestación del servicio público.

Los aspectos societarios presentan debilidades que motivan la acción de la superintendencia de Puertos y Transportes a intervenir en los estatutos de los concesionarios, en particular por cuanto: *“Es claro entonces, que la Superintendencia de Sociedades ejerce vigilancia respecto de las sociedades comerciales, en los términos de la ley 222 de 1995, siempre que tales atribuciones o facultades no hayan sido asignadas de manera expresa a otra superintendencia y siempre que no se trate de sociedades vigiladas por la Superintendencia Bancaria o la Superintendencia de Valores.”*¹² Afirmando que, tanto en el ámbito objetivo que se relaciona con la prestación del servicio público, como en el subjetivo, relacionado con aspectos societarios o exclusivamente relacionados con la persona encargada de prestar el servicio, existe plena competencia de la Superintendencia en virtud de delegación expresa contenida en los decretos 101 y 1016 de 2000.

De allí surge, el deber de equilibrar los aportes de capital con los compromisos de pago de las rentas mensuales a unos futuros aportantes, como actividad que perdura en el tiempo por el fin propio de la prestación del servicio público de transporte, limitada a la vida del contrato como objeto único de COOBUS S.A.S (artículo 3º) y EGOBUS S.A.S. (Artículo 4º)¹³

10.1. Esquema Societario

La forma asociativa de estas empresas es de tipo SAS, modelo no apropiado para el desarrollo del contrato de concesión, *“por el tipo de participantes, de los intereses de unos y de otros y de la actividad a desarrollar”*, (Concepto del Dr. Sotomonte) por lo que es importante un patrón asociativo más rígido que solidifique la prestación del servicio público de transporte con la democratización.

En relación con el Capital, las sociedades indican cual es el suscrito y el pagado, pero no se detienen a desarrollar ni cuando, ni cómo se va a cancelar, luego la ausencia del mismo refleja el no cumplimiento del requisito de la existencia de las sociedades, es decir el aporte efectivo, *“lo que podría traducir en una responsabilidad solidaria en cabeza de los accionistas por los*

¹² Sentencia C- 746 de 2001, Consejo de Estado, Sala Plena de lo Contencioso Administrativo.

¹³ Concepto Sotomonte & Sotomonte Abogados Asociados Ltda. Diciembre 12 de 2014

compromisos que la sociedad tenga con terceros.” (Concepto del Dr. Sotomente).

“Pero hay que recordar que al hablar de sociedad comercial como tal, se debe tener en cuenta que dicha sociedad sin importar la sociedad que se cree solo por el hecho de ser comercial se rige bajo unos elementos esenciales que a falta de alguno de estos ya no se hablaría de sociedad si no de otra forma de convención, por lo tanto es menester aclarar que con el cumplimiento de los siguientes elementos se estará ante una sociedad comercial debidamente establecida, estos elementos son: que exista un animus societatis, es decir, que la unión de varios socios se realice por el principio de la autonomía de la voluntad donde cada uno de ellos haya ejercido de manera independiente e autónoma su derecho de elegir en integrar a una determinada sociedad comercial, de igual forma no bastara con señalar o demostrar un ánimo de crear una sociedad, sino que ese ánimo debe proferirse por una pluralidad de socios sin importar la cantidad de estos siempre y cuando cada uno exprese de manera debida su voluntad de asociarse de igual modo se necesita la presencia de los aportes de cada uno de estos asociados para la constitución de la sociedad comercial por qué partir de la forma como se estipularen o se integren dichos aportes se determinara de igual manera la forma de responsabilidad que se genera entre cada uno d estos asociados frente a las sociedad, y por último que este aporte y este animo de cada uno de estos asociados se vea reflejado en la búsqueda de un lucro directo, es decir que esta integración y aprobación de capitales permita de alguna manera devengar ganancias para cada uno de estos.”¹⁴

La SAS debió precisar el cuándo y el con que se debía aportar el capital y este debió cancelarse dentro de un término que no pede exceder dos (2) años, el capital propio de la sociedad no es concluyente del efectivo pago de este, este aspecto frente a la existencia misma de la sociedad o el cumplimiento de los accionistas con el pago fortalecen las acciones de la Superintendencia en forzar la capitalización por vía del plan de salvamento o “recurrir a los arbitrios de la ley para hacerlo efectivo.” (Concepto del Dr. Sotomente).

10.2. Particularidades Societarias COOBUS S.A.S

| ARTÍCULO | CRITERIO EN LOS ESTATUTOS |
|----------|--|
| 24 | Se establece un limitante del 2% y del 3% para la participación accionaria que afecta la capitalización de la sociedad |

¹⁴ Línea Jurisprudencial, Universidad Sergio Arboleda – Facultad de Derecho



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

| ARTÍCULO | CRITERIO EN LOS ESTATUTOS |
|-----------------|---|
| 39 | Establece unas mayorías muy altas que bloquean decisiones importantes. |
| 41 | La revisoría Fiscal es seleccionada por concurso autorizado por la Junta Directiva, lo que es contrario a la independencia del órgano fiscalizador. |
| 41 Literal J | Contradice la limitante del objeto único. |
| 42 | La Integración de la Junta Directiva no es precisa, al hablar de alternativa entre el financiero y/o los proveedores. |
| 49 | Se debe brindar mayores facultades al Gerente General |
| 57 | Los dividendos se pagaran sin consideración a la parte pagada del valor nominal de las acciones, norma contraria al artículo 367 de Código de Comercio, en donde se indica que si hay mora en el pago de acciones la participación de utilidades se afectará por lo debido del valor de las acciones. |
| 61 | El sistema de responsabilidad debe ser explicado |
| 62 | No se indica a que título se hace la entrega de vehículos |
| 67 | Se establece la obligación del pago de renta sin explicar su concepto. |
| | Ajustar la Cláusula compromisoria |

10.3. Particularidades Societarias EGOBUS S.A.S

| ARTICULO | CRITERIO EN LOS ESTATUTOS |
|----------|---|
| 20 | La Junta Directiva se elegirá por mayoría Simple debiendo ser por cociente electoral para dar participación a las minorías |
| 23 | El representante legal tiene amplias facultades pero se debiera prever la intervención de la Junta Directiva en determinadas circunstancias. |
| 29 | Establece funciones a los accionistas lo que no corresponde a una estructura societaria. Esto debe aparecer en documentos vinculantes por separado. |
| 49 | Se establece la obligación del pago de renta sin explicar su concepto. |
| | Ajustar la Cláusula compromisoria |

11. Conclusiones sobre las proyecciones financieras.

- Como se concluye de lo observado en el resumen de los resultados, para los concesionarios el escenario que requiere el mayor volumen de capital para obtener un flujo de caja positivo, es el número 1 alternativa a), donde se asume que las empresas concesionarias le compran la renta al Distrito Capital en un plazo de 7 años.

En este caso los requerimientos de caja superan para Coobus S.A.S. los \$126.000 millones y para Egobus S.A.S se aproximan a los \$100.000 considerando las dos zonas.

Aun así este escenario sería más favorable frente a la alternativa de pagar por el plazo que resta la concesión, las rentas que no compraría al Distrito, para Coobus S.A.S. el valor de las rentas anuales a precios del 2014 se estiman en \$39.840 millones y para Egobus S.A.S en \$44.016 millones, valores que deben ser actualizado cada año por la tasa de inflación. Se estima que los requerimientos de caja iniciales pueden subir a más de \$145.000 millones.

En este escenario Coobus S.A.S. estaría recomprando al Distrito o a otros propietarios 645 rentas que representan un 37% del total, por valor de \$68.939 millones, aunque el valor actualizado de compra estimado en el plazo de 7 años es de **\$79.754**, es muy inferior a tener que pagar por cerca de 22 años cerca de \$1.034 millones mensuales que es valor de esas 645 rentas a precios de 2014.

En Egobus los resultados son similares, este concesionario estaría recomprado el Distrito 889 rentas que representan un 42% del total y estaría pagando un valor actualizado por la recompra de \$102.489 millones, sin embargo, el valor mensual de estas rentas a precios de 2014 es de \$1.179 millones (\$14.148 millones anuales) que igualmente estaría pagando por cerca de 22 años.

- En las demás alternativas donde hay la posibilidad que los pequeños propietarios capitalicen un porcentaje de las rentas (en este caso un 20%) por un determinado plazo (inicialmente se toman 60 meses), y que igual decisión asuma el Distrito y capitalice la totalidad o una parte de esas rentas.

En el caso de Coobus S.A.S. los requerimientos de capital fluctúan entre \$42.500 millones y los \$65.717 millones, dependiendo de la alternativa

seleccionada; en Egobus S.A.S estos requerimientos fluctúan entre \$42.500 millones y \$50.900 millones.

En algunos de estos escenarios es factible que los requerimientos de caja sean un poco menores evaluando un periodo más largo en la proyección de los flujo de caja y en otros un poco mayores, dependiendo del comportamiento del estado de resultado y del monto de los impuestos que deba pagar cada concesionario, pero esos mayores o menores valores de capital no cambian significativamente los montos que se están estimando.

- El escenario visible más favorable es el número 2 alternativa b), donde los propietarios capitalizan un 20% de la rentas asociadas a la chatarrización, durante un periodo de 60 meses, y el Distrito capitalizan la totalidad de los derechos adquiridos, en este caso se asume que compra un 50% del total de los derechos.

En este escenario, en Coobus S.A.S., el Distrito estaría adquiriendo y posteriormente capitalizando \$34.439 millones, y los pequeños propietarios \$30.337 millones, el equity requerido para obtener caja positiva es de \$41.263 millones, lo que significa que sin estas capitalizaciones el equity se tendría que aumentar en \$64.776, en total se requeriría aproximadamente \$106.000 millones de capital. Ver flujo de caja anual en el anexo de este documento.

En Egobus S.A.S la capitalización del Distrito es \$44.295 millones y los pequeños propietarios \$34.683 millones y el equity requerido para que los saldo de caja durante el periodo evaluado (2015 – 2021) sea positivo es de \$42.480 millones, en total se requeriría aproximadamente \$77.166 millones de capital. Ver flujo de caja anual en el anexo de este documento.

- En las dos concesiones se estiman unos requerimientos de caja cercanos a los \$42.000 millones (cerca de veinte millones de dólares) para que cumplidos los escenarios evaluados, las empresas puedan sostener con solvencia financiera sus empresas, estos requerimientos de capital eventualmente pueden ser, si por ejemplo la capitalización de los pequeños propietarios se extiende a los que vinculen vehículos operativos, es otras palabras a la totalidad de propietarios que tengan el derecho a la renta. El mejor escenario se daría con una capitalización del 35% de las rentas y del 30% proveniente del Fondo Cuenta.



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

12. Conclusiones sobre aspectos societarios.

- La democratización en la participación se puede obtener creando otro ente que agrupen a los interesados, a través del cual los mismos participarían en los proyectos.
- La superintendencia debe asegurar que la sociedad pueda actuar en el mundo de los negocios con un capital cierto, un patrimonio sólido, una administración independiente y bien estructurada, los compromisos de los asociados no pueden ir más allá de percibir utilidades cuando las haya, e igualmente ajustar los estatutos.
- Es fundamental un acuerdo extrajudicial de pago con los acreedores.
- La estructura societaria de EGOBUS S.A.S facilita el manejo de la sociedad.
- Las sociedades deben reestructurarse para facilitar la entrada del VPE, para asegurar la democratización de la participación y el cumplimiento del servicio público.

13. De los Flujos de Capital Propuestos

El diagrama siguiente refleja un esquema de los flujos propuestos dentro del plan de salvamento de los operadores Coobus S.A.S y Egobus S.A.S.



El siguiente esquema establece las etapas en el tiempo:



14. ANEXOS

FLUJO DE CAJA - COOBUS ZONA FONTIBON 2015 - 2021

(Millones de \$)

| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|---|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Ingresos operacionales | 36.921 | 179.081 | 204.189 | 211.210 | 218.696 | 226.394 | 234.165 |
| (-) Desincentivos | - 1.477 | - 7.163 | - 8.168 | - 8.448 | - 8.748 | - 9.056 | - 9.367 |
| (-) Costo de operación | - 24.997 | - 107.557 | - 121.900 | - 128.779 | - 133.627 | - 139.355 | - 145.782 |
| (-) Costos de Administración | - 14.795 | - 15.226 | - 10.998 | - 11.405 | - 11.714 | - 12.027 | - 12.383 |
| Utilidad operacional (EBITDA) | - 4.347 | 49.135 | 63.124 | 62.578 | 64.607 | 65.957 | 66.633 |
| Venta Vehículos sobrantes | - | - | - | - | - | - | - |
| Equity capitalización mensual rentas | 2.468 | 6.160 | 6.633 | 6.832 | 7.036 | 1.208 | - |
| Equity socios | - | - | - | - | - | - | - |
| Crédito compra flota | 132.022 | 47.348 | - | - | - | - | - |
| Total Ingresos netos | 130.143 | 102.643 | 69.756 | 69.409 | 71.643 | 67.165 | 66.633 |
| EGRESOS | - | - | - | - | - | - | - |
| Rentas operación y chatarrización | 9.872 | 24.641 | 26.530 | 27.326 | 28.146 | 35.030 | 37.325 |
| Inversión alistamiento de flota | 5.080 | 2.295 | - | - | - | - | - |
| Inversión compra flota nueva | 110.788 | 68.582 | - | - | - | - | - |
| Inversión en Patios | - | - | - | - | - | - | - |
| Inversión equipos de sistemas, software y hardware | 900 | - | - | - | - | - | - |
| Herramientas patios | 1.200 | - | - | - | - | - | - |
| Equipo de Comunicación | 150 | - | - | - | - | - | - |
| Flota Usada licitación (77 vehículos) | 5.135 | 3.668 | - | - | - | - | - |
| Servicio deuda créditos Corficolombiana y Juriscoop | 1.074 | 1.739 | 1.610 | 1.481 | 1.353 | 526 | - |
| Pago pasivos con terceros | 7.265 | 8.718 | 8.718 | 1.453 | - | - | - |
| Intereses compra flota | 4.616 | 18.327 | 19.170 | 18.720 | 16.354 | 13.774 | 11.193 |
| Pagos a capital créditos compra flota | - | - | - | 15.279 | 24.148 | 24.148 | 24.148 |
| Recompra rentas | - | - | - | - | - | - | - |
| Impuesto de renta | - | - | - | - | - | - | - |
| TOTAL EGRESOS | 146.080 | 127.969 | 56.028 | 64.259 | 70.001 | 73.477 | 72.666 |
| FLUJO DE CAJA DEL PERIODO | - 15.937 | - 25.326 | 13.728 | 5.150 | 1.643 | - 6.312 | - 6.032 |
| + Caja Inicial | - | - 15.937 | - 41.263 | - 27.535 | - 22.385 | - 20.742 | - 27.055 |
| FLUJO DE CAJA DISPONIBLE PERIODO | - 15.937 | - 41.263 | - 27.535 | - 22.385 | - 20.742 | - 27.055 | - 33.087 |



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

PÉRDIDAS Y GANANCIAS - COOBUS ZONA FONTIBON 2015 - 2021

(Millones de \$)

| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|--|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Ingresos operacionales | 36.921 | 179.081 | 204.189 | 211.210 | 218.696 | 226.394 | 234.165 |
| (-) Desincentivos | - 1.477 | - 7.163 | - 8.168 | - 8.448 | - 8.748 | - 9.056 | - 9.367 |
| (-) Costo de operación | - 24.997 | - 107.138 | - 117.585 | - 120.725 | - 125.600 | - 130.158 | - 135.234 |
| (-) Costos de Administración | - 14.795 | - 26.901 | - 9.737 | - 6.519 | - 6.871 | - 7.163 | - 7.409 |
| (-) Depreciación | - 6.103 | - 18.201 | - 19.342 | - 19.342 | - 19.342 | - 19.342 | - 19.342 |
| (-) Amortización | - 377 | - 452 | - 452 | - 452 | - 452 | - 452 | - 452 |
| Utilidad operacional | - 10.827 | 19.226 | 48.906 | 55.724 | 57.682 | 60.224 | 62.361 |
| OTROS EGRESOS | - | - | - | - | - | - | - |
| Rentas operación y chatarrización | 12.340 | 30.801 | 33.163 | 34.158 | 35.182 | 36.238 | 37.325 |
| Intereses créditos Corficolombiana y Juriscoop | 357 | 510 | 381 | 252 | 123 | 13 | - |
| Intereses créditos compra de flota | 4.616 | 18.327 | 19.170 | 18.720 | 16.354 | 13.774 | 11.193 |
| Utilidad antes de impuestos | - 28.140 | - 30.411 | - 3.809 | 2.594 | 6.022 | 10.199 | 13.843 |
| Provisión impuesto de renta | - | - | - | - | - | - | - |
| UTILIDAD NETA | - 28.140 | - 30.411 | - 3.809 | 2.594 | 6.022 | 10.199 | 13.843 |

Fuente: Cálculos propios

FLUJO DE CAJA - EGOBUS ZONA SUBA CENTRO 2015 - 2021

(Millones de \$)

| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|--|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Ingresos operacionales | 56.113 | 245.291 | 267.535 | 276.667 | 286.282 | 296.193 | 306.296 |
| (-) Desincentivos | - 2.245 | - 9.812 | - 10.701 | - 11.067 | - 11.451 | - 11.848 | - 12.252 |
| (-) Costo de operación | - 36.802 | - 147.770 | - 159.720 | - 168.691 | - 174.925 | - 182.322 | - 190.692 |
| (-) Costos de Administración | - 21.234 | - 21.845 | - 14.410 | - 14.940 | - 15.334 | - 15.735 | - 16.197 |
| (-) Administración Correvial | - 1.122 | - 4.906 | - 5.351 | - 5.533 | - 5.726 | - 5.924 | - 6.126 |
| Utilidad operacional sin D&A (EBITDA) | - 5.290 | 60.959 | 77.353 | 76.435 | 78.845 | 80.364 | 81.029 |
| Venta Vehiculos | - | - | - | - | - | - | - |
| Equity capitalización mensual rentas | 1.493 | 6.042 | 6.443 | 6.637 | 6.836 | 1.173 | - |
| Equity socios | - | - | - | - | - | - | - |
| Crédito compra flota | 142.848 | 49.838 | - | - | - | - | - |
| Total Ingresos netos | 139.051 | 116.839 | 83.796 | 83.072 | 85.681 | 81.538 | 81.029 |
| EGRESOS | | | | | | | |
| Rentas operación y chatarrización | 5.971 | 24.169 | 25.773 | 26.546 | 27.343 | 34.030 | 36.260 |
| Inversión compra flota nueva | 131.822 | 60.864 | - | - | - | - | - |
| Inversión en Patios | 6.868 | 1.174 | - | - | - | - | - |
| Adecuación de flota usada | 11.743 | 4.812 | - | - | - | - | - |
| Pago pasivos | 4.229 | 9.868 | - | - | - | - | - |
| Intereses | 6.553 | 20.593 | 20.593 | 20.000 | 17.640 | 14.806 | 11.972 |
| Pagos a capital créditos | - | - | - | 15.484 | 26.514 | 26.514 | 26.514 |
| Recompra rentas | - | - | - | - | - | - | - |
| Impuesto de renta | - | - | - | 7.135 | 8.417 | 10.130 | 11.610 |
| TOTAL EGRESOS | 167.187 | 121.481 | 46.366 | 69.165 | 79.914 | 85.481 | 86.356 |
| FLUJO DE CAJA DEL PERIODO | - 28.136 | - 4.642 | 37.430 | 13.907 | 5.767 | - 3.943 | - 5.327 |
| + Caja Inicial | - | - 28.136 | - 32.778 | 4.652 | 18.559 | 24.326 | 20.383 |
| FLUJO DE CAJA DISPONIBLE PERIODO | - 28.136 | - 32.778 | 4.652 | 18.559 | 24.326 | 20.383 | 15.056 |

Avenida Eldorado No. 66-63
PBX: (57) 220 3000
Fax: (57) 3249870-80
Código postal: 111321
www.transmilenio.gov.co
Información: Línea 195



BOGOTÁ
HUMANA



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

PÉRDIDAS Y GANANCIAS - EGOBUS ZONA SUBA CENTRO 2015 - 2021

(Millones de \$)

| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|--|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Ingresos operacionales | 56.113 | 245.291 | 267.535 | 276.667 | 286.282 | 296.193 | 306.296 |
| (-) Desincentivos | - 2.245 | - 9.812 | - 10.701 | - 11.067 | - 11.451 | - 11.848 | - 12.252 |
| (-) Costo de operación | - 36.802 | - 147.224 | - 154.067 | - 158.143 | - 164.422 | - 170.292 | - 176.896 |
| (-) Costos de Administración | - 21.234 | - 20.875 | - 8.674 | - 8.540 | - 8.779 | - 8.842 | - 9.028 |
| (-) Administración Correal | - 1.122 | - 4.906 | - 5.351 | - 5.533 | - 5.726 | - 5.924 | - 6.126 |
| (-) Depreciación | - 5.402 | - 17.411 | - 18.234 | - 18.234 | - 18.234 | - 18.234 | - 18.234 |
| (-) Amortización | - 288 | - 346 | - 346 | - 346 | - 346 | - 346 | - 346 |
| Utilidad operacional | - 10.980 | 44.718 | 70.162 | 74.803 | 77.324 | 80.708 | 83.414 |
| OTROS EGRESOS | | | | | | | |
| Rentas operación y chatarrización | 7.464 | 30.211 | 32.216 | 33.183 | 34.178 | 35.204 | 36.260 |
| Intereses | 6.553 | 20.593 | 20.593 | 20.000 | 17.640 | 14.806 | 11.972 |
| Utilidad antes de impuestos | - 24.997 | - 6.086 | 17.353 | 21.621 | 25.506 | 30.698 | 35.182 |
| Provisión impuesto de renta | - | - | - | 7.135 | 8.417 | 10.130 | 11.610 |
| UTILIDAD NETA | - 24.997 | - 6.086 | 17.353 | 14.486 | 17.089 | 20.568 | 23.572 |
| UTILIDAD (PERDIDA) NETA ACUMULADA | - 24.997 | - 31.084 | - 13.731 | 755 | 17.844 | 38.411 | 61.983 |

Fuente: Cálculos propios

FLUJO DE CAJA - EGOBUS ZONA PERDOMO 2015 - 2021

(Millones de \$)

| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|--|---------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Ingresos operacionales | 14.749 | 57.607 | 61.107 | 63.597 | 65.896 | 68.045 | 70.341 |
| (-) Desincentivos | - 590 | - 2.304 | - 2.444 | - 2.544 | - 2.636 | - 2.722 | - 2.814 |
| (-) Costo de operación | - 9.805 | - 34.748 | - 36.481 | - 38.778 | - 40.263 | - 41.885 | - 43.793 |
| (-) Costos de Administración | - 5.813 | - 5.223 | - 3.291 | - 3.435 | - 3.530 | - 3.615 | - 3.720 |
| (-) Administración Correal | - 295 | - 1.152 | - 1.222 | - 1.272 | - 1.318 | - 1.361 | - 1.407 |
| Utilidad operacional sin D&A (EBITDA) | - 1.754 | 14.181 | 17.668 | 17.568 | 18.149 | 18.463 | 18.608 |
| Venta Vehiculos | - | - | - | - | - | - | - |
| Equity capitalización mensual rentas | 525 | 1.245 | 1.310 | 1.350 | 1.390 | 239 | - |
| Equity socios | - | - | - | - | - | - | - |
| Crédito compra flota | 25.206 | 4.418 | - | - | - | - | - |
| Total Ingresos netos | 23.977 | 19.844 | 18.978 | 18.918 | 19.540 | 18.701 | 18.608 |
| EGRESOS | | | | | | | |
| Rentas operación y chatarrización | 2.100 | 4.981 | 5.241 | 5.398 | 5.560 | 6.920 | 7.374 |
| Inversión compra flota nueva | 17.688 | 11.936 | - | - | - | - | - |
| Inversión en Patios | 1.619 | 237 | - | - | - | - | - |
| Adecuación de flota usada | 4.092 | 1.677 | - | - | - | - | - |
| Pago pasivos | 1.771 | 4.132 | - | - | - | - | - |
| Intereses | 243 | 3.048 | 3.166 | 3.149 | 2.827 | 2.392 | 1.957 |
| Pagos a capital créditos | - | - | - | 1.308 | 4.071 | 4.071 | 4.071 |
| Recompra rentas | - | - | - | - | - | - | - |
| IVA Renting | - | - | - | - | - | - | - |
| Impuesto de renta | - | - | 2.384 | 2.720 | 2.960 | 3.277 | 3.552 |
| TOTAL EGRESOS | 27.513 | 26.011 | 10.791 | 12.576 | 15.418 | 16.660 | 16.953 |
| FLUJO DE CAJA DEL PERIODO | - 3.536 | - 6.166 | 8.187 | 6.342 | 4.121 | 2.041 | 1.655 |
| + Caja Inicial | - | - 3.536 | - 9.702 | - 1.515 | 4.827 | 8.948 | 10.989 |
| FLUJO DE CAJA DISPONIBLE PERIODO | - 3.536 | - 9.702 | - 1.515 | - 4.827 | - 8.948 | - 10.989 | - 12.644 |



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

PERDIDAS Y GANCIAS - EGOBUS ZONA PERDOMO 2015 - 2021

(Millones de \$)

| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|--|---------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Ingresos operacionales | 14.749 | 57.607 | 61.107 | 63.597 | 65.896 | 68.045 | 70.341 |
| (-) Desincentivos | - 590 | - 2.304 | - 2.444 | - 2.544 | - 2.636 | - 2.722 | - 2.814 |
| (-) Costo de operación | - 9.805 | - 34.623 | - 35.191 | - 36.350 | - 37.846 | - 39.121 | - 40.625 |
| (-) Costos de Administración | - 5.813 | - 5.001 | - 1.981 | - 1.963 | - 2.021 | - 2.031 | - 2.073 |
| (-) Administración Correal | - 295 | - 1.152 | - 1.222 | - 1.272 | - 1.318 | - 1.361 | - 1.407 |
| (-) Depreciación | - 792 | - 3.080 | - 3.182 | - 3.182 | - 3.182 | - 3.182 | - 3.182 |
| (-) Amortización | - 122 | - 146 | - 146 | - 146 | - 146 | - 146 | - 146 |
| Utilidad operacional | - 2.668 | 11.301 | 16.941 | 18.141 | 18.748 | 19.483 | 20.095 |
| OTROS EGRESOS | | | | | | | |
| Rentas operación y chatarrización | 2.626 | 6.226 | 6.551 | 6.748 | 6.950 | 7.159 | 7.374 |
| Intereses | | | | | | | |
| Utilidad antes de impuestos | - 5.537 | 2.026 | 7.224 | 8.244 | 8.971 | 9.932 | 10.764 |
| Provisión impuesto de renta | - | - | 2.384 | 2.720 | 2.960 | 3.277 | 3.552 |
| UTILIDAD NETA | - 5.537 | 2.026 | 4.840 | 5.523 | 6.010 | 6.654 | 7.212 |
| UTILIDAD (PERDIDA) NETA ACUMULADA | - 5.537 | - 3.510 | 1.329 | 6.853 | 12.863 | 19.517 | 26.729 |

Fuente: Cálculos propios