

Egobús

Bogotá, D.C., abril 30 de 2015

Doctor

JAVIER ANTONIO JARAMILLO RAMIREZ
Superintendente de Puertos y Transporte
Despacho
Ciudad

TRANSMILENIO S.A.12315

MAY 5'15 AM 11:55

REF: ALCANCE A LA PRESENTACION DEL PLAN DE RECUPERACION Y MEJORAMIENTO EGOBUS S.A.S. RADICADO BAJO EL NUMERO 2015-560-030363-2 DE 21-04-2015

Respetado Señor Superintendente:

Con la presente, me permito remitir a su Despacho para su revisión y aprobación el documento denominado **PLAN DE RECUPERACION Y MEJORAMIENTO DE EGOBUS S.A.S., VERSION ACTUALIZADA A 29-04-2015**, el cual es producto de los últimos pequeños ajustes solicitados Transmilenio S.A., en la reunión para revisión llevada a cabo el pasado 27 de abril de 2015, así como que contiene algunas recomendaciones y solicitudes expresas que hicieron algunos accionistas de EGOBUS S.A.S., en voz de representantes legales de cooperativas que representan, dentro del debate suscitado en esa reunión donde se aprobó el citado PLAN DE RECUPERACION Y MEJORAMIENTO DE EGOBUS, en la Asamblea de Accionistas llevada a cabo el día de ayer 29 de abril de 2015.

Sea lo primero, Señor Superintendente, poner de presente que el documento adjunto es el producto conciliado de las instrucciones precisas de su Despacho, de los lineamientos de Transmilenio S.A., cuya guía fue fundamental para su elaboración, así como que consulta las inquietudes y solicitudes expresadas por el Señor Alcalde Mayor de Bogotá y los Órganos del Gobierno Distrital que tienen que ver con el tema, como es el caso de la Secretaría Distrital de Movilidad.

Precisamente según los lineamientos ya mencionados y los mandatos de política pública, se tuvieron en cuenta los siguientes elementos esenciales:

- 1- Que el Plan consultara las normas legales, técnicas, operativas y financieras solicitadas por Transmilenio como Ente Gestor del Sistema y los ordenado en la Licitación Pública y demás Decretos y Normas expedidas por el Gobierno Distrital para la implementación del SITP, como quedó aprobado por parte de tal entidad después de las múltiples reuniones, requerimientos y observaciones que se acataron en forma estricta.
- 2- Que el Plan consultara las precisas instrucciones de la Superintendencia de Puertos y Transporte presidida por su señoría, las cuales se fueron implementando en la medida que fuimos corrigiendo los diferentes borradores presentados a consideración de su Despacho.
- 3- Que el Plan consultara como política pública el garantizar la democratización para que los pequeños propietarios vinculados como accionistas a EGOBUS S.A.S. a través de la Sociedad de Propietarios de Transporte Público S.A.S. (SPTP) tuvieran la oportunidad, si así fuera su deseo, de participar como accionistas. Este elemento fundamental queda garantizado con el hecho de haber concertado y comprometido que las acciones que Correival colocó en fiducia a favor de la SPTB en Acción Fiduciaria S.A., quedarán allí parqueadas durante dos años, esto es hasta el día 27 de abril de 2017, con destino único y final para ser adquiridas únicamente por los accionistas de SPTB, vinculados con su vehículo a EGOBUS, contrato fiduciario blindado contra otros posibles interesados en adquirirlas. Esta adquisición de acciones por parte de tales beneficiarios pueden hacerse a través de tres vías de recursos financieros, los primeros como capitalización del 30% de las rentas que mensualmente se empezarán a pagar una vez la operación entre en marcha, mientras se pagará a cada propietario el 70% que le

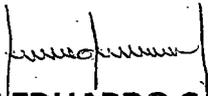
corresponda; los segundos, como capitalización del 30% con los recursos destinados a chatarrización, mientras el propietario recibe por parte del Distrito Capital el 70% restante que le corresponde y los terceros con inversión propia en acciones que quiera hacer cualquier propietario de forma directa, todo lo cual ayuda al logro del equity necesario para el cierre financiero de la operación.

- 4- Por otra parte, señor Superintendente, como fruto de la discusión en los diferentes escenarios para la aprobación del Plan de Recuperación y Mejoramiento de EGOBUS S.A.S., me he comprometido como Gerente Interventor de la sociedad que represento a llevar la vocería ante las diferentes autoridades para que de ser posible, se mitigue el perjuicio de que están siendo objeto los pequeños propietarios independientes o congregados en cooperativas, para que no se retire del servicio sus vehículos del servicio, hasta tanto EGOBUS no vuelva a operar nuevamente. Soy consciente que esta determinación de sacar del servicio al TPC es una medida necesaria, pero quisiera ver la posibilidad que el Distrito encabeza del Señor Alcalde Mayor la reconsiderara, para lo cual respetuosamente solicito su colaboración para este tema que es de urgente aplicación para amparar el mínimo vital y la angustiosa necesidad social y económica que les asiste a estos propietarios y sus familias.

Una vez finalizada esta compleja etapa que estamos terminando con éxito, que garantiza que el Plan de Recuperación y Mejoramiento de EGOBUS S.A.S. que estamos presentando a su Despacho en su última versión la hace una empresa totalmente viable, tenemos ahora el reto de diseñar y poner en funcionamiento el VPE y conseguir los recursos necesarios para que se pueda producir el cierre financiero, temas sobre los cuales ya nos estamos empezando a mover de manera proactiva.

Para los fines pertinentes me permito adjuntar a la presente además de la versión actualizada del Plan de Recuperación y Mejoramiento de EGOBUS S.A.S., copia del Acta N° 8 de Asamblea General de Accionistas de la Sociedad que presido, en la que se votó afirmativamente la aprobación del referido plan por mayoría.

Del Señor Superintendente, respetuosamente,



CARLOS EDUARDO CADENA C.
Gerente Interventor
EGOBUS S.A.S.

c.c. Doctor Sergio París Mendoza. Gerente General. Transmilenio S.A.

COPIA NO CONTROLADA



EOBUS S.A.S.
ACTA No. 8
ASAMBLEA GENERAL ORDINARIA DE ACCIONISTAS

En la ciudad de Bogotá, a los veintinueve (29) días del mes de Abril de 2015, siendo las 8:45 a.m., en las instalaciones del Club de Banqueros - Salón Yen, ubicado en la calle 72 N° 7 - 64 de esta ciudad, se reunieron previa convocatoria realizada por el Representante Legal de EGOBUS S.A.S., a los señores accionistas, con la antelación y oportunidad prevista en los estatutos para Asamblea Ordinaria, cuya citación fue enviada a la dirección registrada por los accionistas en la sociedad, para tratar sobre el siguiente orden del día, propuesto en la referida citación:

ORDEN DEL DIA

1. Llamado a lista y verificación del quórum.
2. Lectura del orden del Día.
3. Elección de Presidente y Secretario.
4. Presentación Informe de Gestión del Gerente General año 2014.
5. Presentación Estados Financieros año 2014.
6. Presentación Dictamen del Revisor Fiscal año 2014.
7. Nombramiento y asignación honorarios del Revisor Fiscal.
8. Nombramiento de Junta Directiva.
9. Propositiones y varios.
10. Receso para elaboración del Acta.

Se da inició a la Asamblea Ordinaria preguntando a los presentes si tienen alguna objeción frente a la convocatoria que se les envió, tema sobre el cual ninguno manifiesta objeción o irregularidad, se solicita permiso a los presentes para grabar la reunión sin haberse presentado objeción alguna.

Seguidamente el Dr. LIBARDO RODRIGUEZ, representante legal de la sociedad COINTRACONDOR LTDA, indicó que según el escrito de convocatoria que suscribe el Dr. CARLOS EDUARDO CADENA, indica que es una convocatoria a una Asamblea Ordinaria, ya miraremos la legalidad de la convocatoria porque estamos por fuera de los términos de ley, pues las ordinarias son las que se hacen en los tres primeros meses del año, para hacer la Asamblea Ordinaria. Observo que se convocó dentro de los tres primeros meses para ordinaria y la ley establece que para que sea ordinaria debe convocarse en esos primeros tres meses.

EMPRESA GESTORA OPERADORA DE BUSES SAS
EGO1LA : ACTAS



De acuerdo con lo anterior, el representante legal, explica a los Assembleistas los motivos por los cuales se realizó la convocatoria a la presente Asamblea y se aclara entonces que si es ordinaria.

DESARROLLO

1. Llamada a lista y Verificación del Quórum.

Siguiendo el orden del día, se llamó a lista, se comprueba la asistencia de los siguientes accionistas a saber:

PARTICIPACION ACCIONARIA EGOBUS S.A.S.					
EMPRESA	TIPO DE ACCION	Nº ACCIONES	VALOR	PARTICIPACION	REPRESENTANTE/APODERADO
SPTB S.A.S.	Ordinaria	188.000.000	\$ 18.800.000	0,5025%	Representante Legal - Yezid Sierra
ACCION FIDUCIARIA S.A.	Ordinaria	35.059.470.054	\$ 3.505.947.005	93,7034%	Representante Legal del Fideicomitente - Alirio Ruiz
CORREVAL S.A.S.	Voto multiple	2.010.000.000	\$ 201.000.000	5,3721%	Representante Legal - Alirio Ruiz
COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES EL CONDOR - COINTRACONDOR.	Ordinaria	54.529.163	\$ 5.452.916,30	0,1457%	Representante Legal - Libardo Rodriguez Leuro
COMPANIA INTEGRAL DE TRANSPORTADORES PENSILVANIA - CITPSA.	Ordinaria	387.621	\$ 38.762,10	0,0010%	Representante Legal - Arnol Germán Torres Miranda.
COOPERATIVA NACIONAL DE TRANSPORTADORES COPEÑAL.	Ordinaria	53.790.375	\$ 5.379.037,50	0,1438%	Representante Legal - Rodrigo Aguilar
TRANSPORTES NUEVO HORIZONTE.	Ordinaria	48.364.419	\$ 4.836.441,90	0,1293%	Apoderada - Claudia Mozo
COOPERATIVA INTEGRAL DE TRANSPORTE PENSILVANIA - COOTRAPENSILVANIA.	Ordinaria	804.642	\$ 80.464,20	0,0022%	No asistió
TOTALES		37.414.541.632	3.741.454.163	99,9978%	

En consecuencia se tiene la presencia de la mayoría de los accionistas, que representan el **(99,9978%)** de las acciones, con lo cual se tiene el quorum suficiente y necesario para deliberar y decidir válidamente.

Invitados especiales:

- Doctor Samuel Hernando Cubides G - Revisor Fiscal Principal de EGOBUS S.A.S.
- Doctor Jorge Urrego Bustamante - Contador de EGOBUS S.A.S.
- Doctor Rigoberto Lugo - Estructurador Financiero de EGOBUS S.A.S.
- Doctora Mónica Alexandra Macías Sánchez - Asesora Jurídica de EGOBUS S.A.S.
- Doctor Carlos Sánchez – Asesor Jurídico Oficina Doctora Mónica Macías.

EMPRESA GESTORA OPERADORA DE BUSES SAS
EGO1LA : ACTAS



Doctor Jorge Eduardo Cárdenas Cárdenas.

Diana Liberato – Asistente del Contador.

Miguel Ángel Trejos Muñoz - Asistente del Gerente Interventor.

De la misma manera el Gerente Interventor manifiesta que solicitó a la Superintendencia de Puertos y Transporte que enviara un delegado para esta reunión, pero debido a que debían estar presentes en la Asamblea de COOBUS en el mismo día y hora, se excusaron de asistir.

Ante las intervenciones realizadas por el Dr. LIBARDO RODRIGUEZ, el Dr. YESID SIERRA, pide la palabra y expresa en primer lugar, que de antemano pide disculpas a todos los miembros por que le genera suprema incomodidad que el señor Rodriguez es Abogado Especialista en buscar el problema donde no lo hay, con cada coma y cada tilde que se presenta dentro del orden del día, que necesita aclaración, de igual manera le asiste todo el derecho de hacer las aclaraciones pertinentes, así como la ley le facultad para impugnar en los dos meses siguientes a que se elabore el acta y le solicita por el colegaje que los une, nos volvamos absolutamente serios y no mirar la tilde, con código en mano, porque para usted no es clara en el momento del acta y le insito y le aclaro, no le estamos diciendo que usted no tiene el derecho, no nos pisemos en cada coma en leguleyadas, pues me consta por ejemplo que en una asamblea que yo participé, usted amenaza con denunciar penalmente al Dr. CADENA porque el presidente de esa Asamblea de Propietarios afirmó que él era un delegado del Superintendente de Puertos y Transporte y no un Gerente Interventor como él mismo lo aclaró después en su intervención.

Manifiesta el Dr. LIBARDO RODRIGUEZ, que la Asamblea es el escenario donde los accionistas verifican la legalidad de estos temas, lo que estamos pidiendo es de ley, como es el número de acciones presentes y representadas toda vez que las acciones que yo represento corresponden a la minoría.

2. Lectura y Aprobación del orden del día.

Se da lectura al orden del día el cual es aprobado por unanimidad de las acciones presentes y representadas en la reunión esto es con el 99,9978% de las acciones suscritas y pagadas.



3. Elección de presidente y Secretario de la Asamblea.

Toma la palabra el Dr. ALIRIO RUIZ e indica que por estatutos el Dr. CARLOS EDUARDO CADENA CUERVO en su calidad de Representante Legal deberá actuar como Presidente y propone como Secretario, el nombre del Dr. JORGE EDUARDO CÁRDENAS CÁRDENAS, propuesta que es aprobada por unanimidad de las acciones presentes y representadas en la reunión esto es con el 99,9978%.

4. Presentación Informe de Gestión del Gerente General año 2014.

El Dr. CARLOS EDUARDO CADENA CUERVO en su calidad de Representante Legal - Gerente Interventor de esta Sociedad procede a dar lectura al Informe de Gestión de los primeros seis meses de Intervención de EGOBUS S.A.S., Informe que fue remitido con fecha 16 de febrero de 2015 al señor Superintendente de Puertos y Transporte, Dr. JAVIER ANTONIO JARAMILLO RAMÍREZ, y el cual hace parte de la presente acta en doce (12) folios.

Así mismo y como parte del Informe del Gerente Interventor, la Dra. MÓNICA MACÍAS procede a dar lectura al Informe sobre Gestión Jurídica, documento que hace parte integral de la presente Acta en 12 folios.

Toma la palabra el Dr. LIBARDO RODRIGUEZ, quien pregunta respecto de las medidas cautelares practicadas en contra de la sociedad dentro de los diferentes procesos ejecutivos instaurados por los acreedores, al igual que informa sobre el proceso ejecutivo que cursa ante el Juzgado 34 Administrativo. Al respecto la Dra. MONICA MACIAS informa que se tiene conocimiento del embargo en la cuenta fiduciaria por un monto de \$50.000.000 aproximadamente, situación que es confirmada por el Dr. YESID SIERRA, quien agrega que adicional al embargo, los Coches tienen retenidos unos vehículos generando perjuicios a la operadora y que en su concepto no es legal dicha medida.

De acuerdo con lo anterior, se deja de presente a los señores Asambleaístas de la necesidad de los servicios profesionales de un Abogado, para el trámite de estos procesos.

EMPRESA GESTORA OPERADORA DE BUSES SAS
EGO1LA : ACTAS



Después de presentados los informes, discutidos y aclarados los diferentes temas, son aprobados por unanimidad de los asistentes esto es con el 99,9978% de las acciones presentes y representadas en la reunión.

5. Presentación De Estados Financieros año 2014.

Toman la palabra el señor Contador JORGE URREGO BUSTAMANTE, quien inicia su intervención haciendo énfasis en la difícil situación para la recopilación de la información tanto en las oficinas de la sociedad como en la página de la Superintendencia pues no aparecen reportes de información remitida para los años 2012 y 2013, de otra parte agradece el acompañamiento de la señora DIANA LIBERATO, quien en cierta forma conocía la historia contable de la sociedad.

Continúa el Sr. JORGE URREGO con la presentación de de los ESTADOS FINANCIEROS y las NOTAS EXPLICATIVAS de los mismos. Finalmente, invita a cada uno los Accionistas a formular las respectivas observaciones frente a los estados financieros leídos y explicados, realizando la salvedad que la información presentada fue el resultado de la labor de búsqueda realizada sin tener certeza de los estados financieros correspondiente a vigencias anteriores.

En este punto el Dr. ALIRIO RUIZ, solicita al señor Contador que realice la aclaración en el punto de los ingresos, toda vez que los pagos registrados no corresponde a los pagos realizados por RECUAUDO BOGOTÁ sino por TRANSMILENIO S.A. como ente gestor.

De otra parte manifiesta que en la Asamblea realizada en el año 2014, se presentaron estados financieros certificados y dictaminados y que la información se encontraba debidamente sistematizada, por lo cual considera se debe requerir a las personas que en su momento eran las responsables de la información para que hagan la debida entrega y en forma conciliada.

El Dr. LIBARDO RODRÍGUEZ solicita aclaración de la nota 15 CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO, en el sentido de si el aumento de capital obedece a una colocación de acciones el año 2014. El Sr. JORGE URREGO Contador de la sociedad le aclara que este corresponde a las capitalizaciones según actas Nos. 4 y 7A.

El Dr. LIBARDO RODRÍGUEZ informa que teniendo en cuenta que muchos propietarios entregaron la propiedad de sus vehículos a la operadora, pregunta si existe algún inventario, debido a que la empresa que representa entregó varios de estos vehículos, de igual manera existe otro grupo de propietarios que hicieron la entrega de vehículos pero no realizaron los

EMPRESA GESTORA OPERADORA DE BUSES SAS
EGO1LA : ACTAS



traspaso, sobre los cuales no se tiene ninguna información, para lo cual al Contador le solicita la relación de los bienes con el fin de conciliar la cifras y verificar que se encuentren registrados en los estados financieros.

Respecto a estas inquietudes, manifiesta el Representante Legal de EGOBUS S.A.S que efectivamente si existe el inventario de los vehiculos que se encuentran bajo su poder, el cual se encuentra a disposición de los Accionistas.

Una vez analizados, discutidos y contestadas las inquietudes surgidas y teniendo en cuenta las diferencias por parte de los accionistas asistentes, el Gerente General pone a consideración para aprobación de la Asamblea los cinco Estados Financieros Básicos, con sus respectivas notas, con corte al 31 de diciembre de 2014, la cual es votada así:

Votos en contra:

EMPRESA	TIPO DE ACCION	N° ACCIONES	N° ACCIONES	VALOR	PARTICIPACION
COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES EL CONDOR COINTRACONDOR.	Ordinaria	54.529.163	54.529.163	\$ 5.452.916,30	0,1457%
TRANSPORTES NUEVO HORIZONTE.	Ordinaria	48.364.419	48.364.419	\$ 4.836.441,90	0,1293%
TOTALES		102.893.582	102.893.582	10.289.358	0,2750%

Votos a favor: SIPA, COPENAL, SPTB

EMPRESA	TIPO DE ACCION	N° ACCIONES	N° ACCIONES	VALOR	PARTICIPACION
SPTB S.A.S.	Ordinaria	188.000.000	188.000.000	\$ 18.800.000	0,5025%
ACCION FIDUCIARIA S.A.	Ordinaria	35.059.470.054		\$ 3.505.947.005	93,7034%

EMPRESA GESTORA OPERADORA DE BUSES SAS
EGO1LA : ACTAS



CORREVIAL S.A.S.	Voto multiple	2.010.000.000	37.469.470.541	\$ 201.000.000	5,3721%
COMPAÑÍA INTEGRAL DE TRANSPORTADORES PENNSILVANIA - CITPSA.	Ordinaria	387.621	387.621	\$ 38.762,10	0,0010%
COOPERATIVA NACIONAL DE TRANSPORTADORES COPENAL.	Ordinaria	53.790.375	53.790.375	\$ 5.379.037,50	0,1438%
TOTALES		37.311.648.050	37.711.648.537	3.731.164.805	99.723%

Cabe resaltar que los representantes legales de las sociedades COOPENAL LTDA, CITPSA y SPTB S.A.S., presentaron votos a favor con la salvedad, que la aprobación de los Estados Financieros se realizaron sobre la base de que la información contable corresponde a los archivos y registros contable encontrados en la sociedad, los cuales no reflejan la realidad contable en un 100%, soportado en los informes y comentarios realizados por el Contador respecto al no haber podido contar con todos los soportes e información directa de exfuncionarios, y que será objeto de ajuste.

En concordancia a lo anterior y teniéndose el 99,723% de votos a favor y 0,2750% de votos en contra, los Estados Financieros al corte 31 de diciembre de 2014, son aprobados por mayoría.

6. Presentación Dictamen del Revisor Fiscal año 2014.

El Doctor Samuel Hernando Cubides González en su calidad de Revisor Fiscal Principal de EGOBUS S.A.S. procede a dar lectura al Dictamen sobre los Estados Financieros del año 2014, documento que hace parte de la presente acta 3 Folios.

El señor LIBARDO RODRIGUEZ, informa que conforme el registro mercantil, el revisor fiscal solo se encuentra inscrito desde el 27 de marzo de 2015, y que en su concepto no podría dar fe pública sobre un periodo en el que no estuvo presente, pues lo está haciendo sobre el año 2014. Toma la palabra el Sr. JORGE URREGO contador de la sociedad y le aclara al Sr. LIBARDO RODRIGUEZ y a la Asamblea que este no impedimento para dictaminar los estados financieros.



7. Nombramiento y asignación honorarios del Revisor Fiscal.

Teniendo en cuenta que se hace necesario tener continuidad dentro de la labor contable de la Sociedad el representante legal, pregunta a la Asamblea si existen hojas de vida o propuestas de aspirantes al cargo, a lo cual no escucha propuesta. El Dr. ALIRIO RUIZ propone la reelección del Dr. SAMUEL HERNANDO CUBIDES GONZÁLEZ en su calidad de Revisor Fiscal Principal y propone se le fijan inicialmente como pago de honorarios dos (2) SMLV, aclarando que tan pronto se inicien operaciones de la sociedad, se convocará a Asamblea Extraordinaria para reevaluar los honorarios. En atención a la anterior propuesta el Dr. SAMUEL HERNANDO CUBIDES GONZÁLEZ, acepta el nombramiento del cargo y los honorarios propuestos. De la misma manera se reelige como su suplente al Dr. EDGAR RUBIANO MORALES, quien también estando presente en este momento acepta la designación.

8. Nombramiento de Junta Directiva.

Manifiesta el representante legal de la sociedad que en virtud a que la sociedad se encuentra intervenida por la Superintendencia de Puertos y Transporte, la Junta Directiva se encuentra removida, no obstante este es un punto del Orden del Día de esta Asamblea Ordinaria, pero no es posible evacuarlo por cuanto no se cuenta con facultades para realizar estos nombramientos.

En este punto el señor LIBARDO RODRIGUEZ, manifiesta que la Superintendencia de Puertos y Transportes, carece de competencia para ordenar la intervención de la sociedad, por lo cual solicita que se nombre la Junta Directiva, por ser la asamblea general el máximo órgano social, y convoca a los señores Asambleístas para realizar las postulaciones a estos cargos.

En atención a lo anterior, el representante legal, informa que la sociedad se encuentra bajo la medida administrativa de intervención, la cual se encuentra prorrogada por el término de seis (6) meses más.

De igual manera el Dr. YESID SIERRA, manifiesta que la remoción de la Junta Directiva, obedece a un Acto Administrativo el cual no es objeto de debate en esta Asamblea.

9. Propositiones y varios

El representante legal solicita a la Asamblea de Accionistas se le permita en este punto poner en consideración de la Asamblea el PLAN DE RECUPERACIÓN Y MEJORAMIENTO de la sociedad

EMPRESA GESTORA OPERADORA DE BUSES SAS
EGO1LA : ACTAS



EGOBUS S.A.S., y hace una breve introducción sobre el mencionado Plan, dando explicación a las preguntas y dudas de los asistentes.

Posteriormente el Dr. ALIRIO RUIZ GARCÍA, manifiesta que en desarrollo de la Asamblea de la sociedad CORREVIAL S.A.S., llevada a cabo el día de ayer, donde el Dr. CADENA tuvo la oportunidad de exponer el citado Plan en compañía del Dr. LUGO, se discutieron y aprobaron varios temas frente a la decisión de la empresa respecto del plan de recuperación y mejoramiento presentado por el representante legal de la sociedad EGOBUS S.A.S., analizando cada uno de los aspectos propuestos y da lectura al documento en el que se deja la posición de CORREVIAL frente a la aprobación del plan de recuperación y mejoramiento. De otra parte solicita se de lectura a la comunicación que será enviada a la fiduciaria para la aclaración del manejo en tiempo del fideicomiso de las acciones de CORREVIAL S.A.S.

Seguidamente el Dr Rigoberto Lugo, expone las condiciones financieras y técnicas del proyecto de la propuesta de salvamento, así como las formulas planteadas por el Distrito, en miras de salvaguardar la continuidad de la operación, explicando cada uno de los factores, objeto del Plan de Recuperación expuesto por el representante legal y recalcando la necesidad de mantener la democratización de los propietarios vinculados como accionistas a la SPTB.

De igual manera el representante legal, presenta como conclusión primordial que EGOBUS S.A.S. si es una empresa viable, de acuerdo a los resultados del Plan de Recuperación y Mejoramiento, si se cumplen los siguientes requisitos:

- 1- Desmonte del voto múltiple por parte de Correvial
- 2- Renuncia a la comisión 6% sobre ingresos brutos para Correvial
- 3- Reforma Estatutaria para convertir la sociedad de S.A.S. a Anónima.

Toma la palabra la señora CLAUDIA MARCELA MOZO y manifiesta su preocupación con las cifras presentadas pues considera que se deben establecer unos pisos y unos techos en los diferentes supuestos. El Dr. CARLOS EDUARDO CADENA toma la palabra y expresa que el documento entregado por TM es un lineamiento, es una guía, tiene condiciones sine quanon, en ese sentido hay cuestiones de su esencia y cuestiones accidentales, por tal razón y puede variar.

EMPRESA GESTORA OPERADORA DE BUSES SAS
EGO1LA : ACTAS



El Dr. RIGOBERTO LUGO toma la palabra y solicita den lectura al punto 4.4.6 escenario en que si no se capitaliza ninguna renta, las necesidades de capital se aumentan, lo cual es una dinámica de la economía

El Dr. LIBARDO RODRIGUEZ, pregunta si este plan que se ha expuesto de manera muy juiciosa lo aprobó ya Transmilenio por escrito, a lo que el Doctor Cadena aclara que no existe aprobación escrita pero sí explícita después de múltiples reuniones llevadas a cabo.

Interviene nuevamente el Dr. LIBARDO y pregunta si el Distrito le da el dinero a la operadora, a los accionistas o como es la forma de apropiar los recursos. El Dr. LUGO le aclara que los dineros son vía CHATARRIZACION y que estos se encuentra en el decreto 580.

Toma la palabra el Sr. LIBARDO RODRIGUEZ Y SOLICITA y solicita se incluya en el documento del plan de recuperación un tratamiento diferencial para los vehículos que hoy están el TPC y que se encuentran vinculados a EGOBUS en el sentido que se les permita seguir trabajando en este sistema hasta tanto se inicie su incorporación al sistemas SITP.

Estamos buscando una formula de aprobacion de nosotros a ver si compartimos los términos del Plan, pero para nuestros dueños de vehículos el mensaje de cada propuesta debemos salir por lo menos en defensa de sus intereses para que no se aplique la tabla rasa, que haya norma de transicion y evitar que los metan a un parqueadero, que los dejen trabajar, que se reconsidere la actitud por la migracion al sistema integrado que los ha llevado a que sus vehiculos los entregaron, que puedan seguir trabajando hasta el momento en que se les llame cojan su plata, no estamos de acuerdo, ni consentimos, tienen su antesala la peticion lo compartimos que se respete el derecho y no se cercene que nos no quiten las tarjetas de operacion, mientras no se de esa opción que cumpla con todas las condiciones.

El Dr. LIBARDO, manifiesta que, entendemos los buenos oficios del Gerente Interventor, pero aquí no podemos descalificar y mañana nuestros afiliados a donde los vamos a dejar, dos alternativas y seamos honestos, luchar por la caducidad, por la disolución y liquidación o aprovechar un plan de salvamento digno para que creamos en una operadora que ya fracasó, necesitamos que se salve sino se tiene en cuenta lo dicho yo me retiro y nos vemos en los tribunales

Seguidamente el representante legal, señala que se compromete a trasladar la inquietud, al Distrito y tratará de buscar una intermediación, pues él no puedo cambiar las normas.

EMPRESA GESTORA OPERADORA DE BUSES SAS
EGO1LA : ACTAS



El Dr. RIGOBERTO LUGO, expresa que para estas dos empresas a primero de mayo el servicio público en este vehículo es un plan hasta el 2016, lo tendrá que armonizar Transmilenio, lo cual está implícito en el documento, y recomienda que no sobra redactar un párrafo planteando las dos inquietudes, pero teniendo en cuenta que no podemos cambiar una política pública, sino redactar en un párrafo este plan de implementación que los buses que están actualmente vinculados a EGOBUS y operan en el TPC deberán continuar operando hasta tanto se produzca su vinculación a EGOBUS. Este aparte quedará así:

PARRAFO PUNTO 2.2.3. Este plan de implementación sugiere que las autoridades distritales deban autorizar que durante la implementación los vehículos que tengan vida útil se mantenga en servicio del TPC.

El Dr. CADENA, señala que no sobra, y que no le ve inconveniente que quede como una iniciativa.

El Dr. Alirio RUIZ, manifiesta que habida cuenta que se incorporara dentro de la presentación el párrafo sugerido al Dr. RIGOBERTO LUGO, les pide aprobar el plan que ha sido presentado.

Posteriormente el Dr. YESID SIERRA, expone "yo entiendo que un plan de mejoramiento, tiene un contenido económico y es la forma de salvar financieramente una empresa, tiene unos pasos de incorporación, en esos pasos no por mero capricho, la mayor relevancia tiene alto contenido jurídico, por otro lado, con unos condicionamientos como nada está definido hasta tanto la Superintendencia no se pronuncie oficialmente, lo que pretendemos no es poner esa talanquera, por lo que debemos aprobarlo, pero si debemos saber cuál es el documento final que de esa entidad sale, lo que va a implicar actos posteriores como reformas estatutarias como la renuncia al 6% o el desmonte del voto múltiple, que requieren que tales actos se eleven a escritura pública, lo que nosotros pretendemos es que tales actos de formalización se hayan efectuado una vez sepamos el pronunciamiento final de la Superintendencia de Puertos y Transportes, de diseñar el VPE, de garantizar que el Distrito sí va a vincular como financiador, que el proyecto presentado en el Plan se cristalice y que se logre garantizar el cierre financiero del proyecto, por lo cual tenemos que volver a reunirnos en Asamblea para medir las consecuencias de nuestras decisiones y si fuere el caso y las condiciones es dan, formalizar las propuestas efectuadas por parte de Correvial.

EMPRESA GESTORA OPERADORA DE BUSES SAS
EGO1LA : ACTAS



Seguidamente el Dr. LIBARDO RODRIGUEZ, manifiesta que acá hay dos caminos o se suspende la Asamblea para que el Doctor Cadena haga sus consultas para reanudarla después a lo cual el Gerente Interventor manifiesta que eso no es posible, pues debe definirse hoy mismo el Plan de Recuperación y mejoramiento, pues ya no existen más plazos.

El Doctor ALRIO RUIZ insiste en que se apruebe el plan de recuperación y mejoramiento presentado por el representante legal y los actos finales de protocolización que deba producir la sociedad serán emitidos una vez se conozca el documento final producido por la Superintendencia de Puertos y Transporte y lo demás expresado por el Doctor Sierra, para que la Asamblea de EgoBus proceda a someter a consideración las autorizaciones a que haya lugar.

En este estado de cosas el Presidente pone en consideración de los señores accionistas el PLAN DE RECUPERACION Y MEJORAMIENTO DE EGOBUS S.A.S. que acaba de presentar para que se emita su voto, dado que insiste que eso hace viable la salvación de la empresa o contrariamente su liquidación.

El Dr. YESID SIERRA, expresa la determinación de su voto en blanco, porque para que tome una decisión al respecto, requeriría de la aprobación de su Junta, lo cual no obstante se busco en dos Asambleas anteriores el nombramiento de un nuevo representante legal, lo cual no se dio y por motivos de tiempo no se pudo convocar la Junta para buscar su autorización, además que en la Asamblea convocada para el pasado 27 de abril de 2015, no hubo quorum necesario para deliberar y nombrar la nueva Junta y votar el Plan de recuperación y Mejoramiento que expuso casi a mil asistentes el Gerente Interventor de EGOBUS.

El Dr. LIBARDO RODRIGUEZ, expresa que se abstiene de votar este proyecto hasta contar con la seguridad jurídica, es decir, hasta cuando se conozca la suerte de nuestros afiliados que siguen en el TPC. Coadyuvan su posición la Doctora Mozo y el representante de CITPSA.

El Dr RODRIGO AGUILAR, vota la aprobación del plan de mejoramiento con la salvedad que se incorpore la garantía de la prestación del servicio de los vehículos con tarjeta de operación en las rutas que se les asignen y hasta tanto no sea requerido para su integración al sistema integrado al igual, que prevalezca en las opciones de venta y /o compra el valor para venta según la tabla.

APROBACIÓN DE LA PROPUESTA POR PARTE DE LOS ACCIONISTAS:

EMPRESA GESTORA OPERADORA DE BUSES SAS
EGO1LA : ACTAS



Votación aprobación Plan de Recuperación y Salvamento.

Si aprueban:

ACCION FIDUCIARIA S.A.

CORREVIAL S.A.S.

COPENAL.

Con un total de 99.1293% de aprobación

Voto en blanco:

SPTB S.A.S.

Con un total de 0.5025% de votos en blanco

Se abstiene de votar

COINTRACONDOR LTDA.

Transportes Nuevo Horizonte S.A.

CITPSA.

Con un total de 0.2760% de votos en abstención

Por lo anterior y por mayoría se vota positivamente la aprobación del Plan de Recuperación y Mejoramiento, al determinar que esto hace viable a EGOBUS S.A.S.

10. Elaboración, lectura y aprobación del Acta.

Evacuados los temas del orden de día propuesto, el Presidente da por finalizada la evacuación del Orden del Día y propone un receso de 45 minutos para que el Secretario proceda a elaborar el Acta respectiva. Transcurrido el tiempo, se reanuda la sesión, en la cual ya no están presentes los representantes de COPENAL, CITPSA y TRANSPORTES NUEVO HORIZONTE S.A., el Secretario procede a dar lectura a la presente acta, la cual fue aprobada en todo su contenido por UNANIMIDAD de los restantes asistentes presentes que hacen mayoría. Habiéndose agotado el orden del día y no habiendo otro asunto que tratar, el Presidente de la Asamblea levantó la sesión siendo las 2:40 p.m.

CARLOS EDUARDO CADENA CUERVO

Presidente

JORGE EDUARDO CARDENAS CARDENAS

Secretario

**EMPRESA GESTORA OPERADORA
DE BUSES S.A.S – EGOBUS S.A.S**

**PLAN DE
RECUPERACION Y
MEJORAMIENTO**

2015

VERSION ACTUALIZADA 29-04-2015

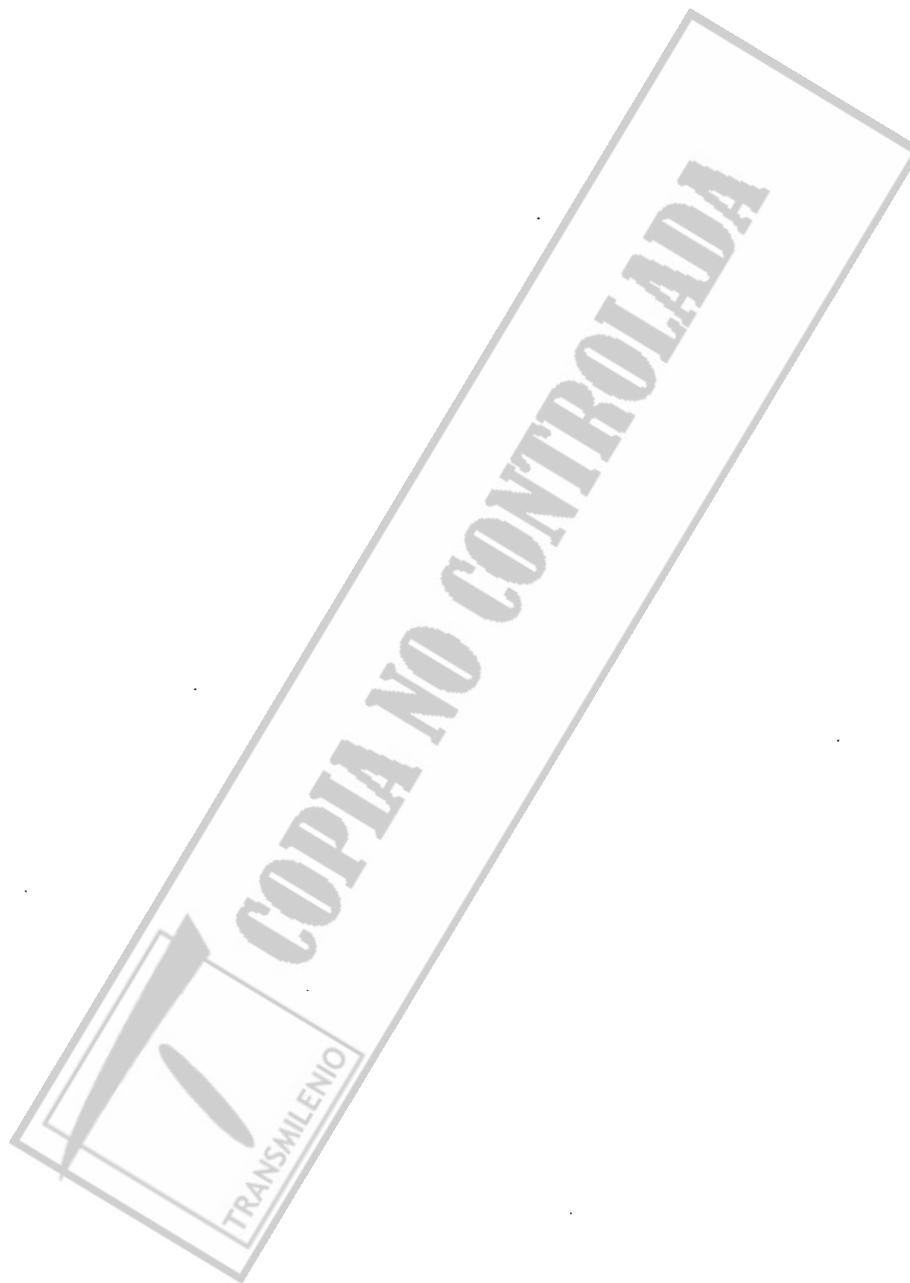
Este Plan de Salvamento de la EMPRESA GESTORA OPERADORA DE BUSES S.A.S – EGOBUS, como operadora del Sistema Integrado de Transporte Público de Bogotá (SITP), se realiza con fundamento en los “Lineamientos para el Plan de Recuperación y Mejoramiento de los Concesionarios del Transporte Público Masivo de pasajeros de Bogotá D.C.”, expedido por TRANSMILENIO S.A en febrero de 2015

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION

1	PRINCIPALES ANTECEDENTES NORMATIVOS	10
2	TAMAÑO OPERATIVO Y ECONÓMICO DE LAS CONCESIONES DE EGOBUS.....	13
2.1	EGOBUS como operadora del SITP: Estructura societaria, composición accionaria y Estructura de Capital.....	13
2.2	Tamaño de la Operación de las Concesiones de EGOBUS	15
2.2.1	Tamaño de la Flota	15
2.2.2	Tamaño de la Flota de Operación.....	20
2.2.3	Cronograma de Implementación.....	21
2.3	Tamaño Económico de las Concesiones de EGOBUS.....	22
2.3.1	Valoración del costo patrimonial de la "chatarrización"	22
2.3.2	Inversiones.....	23
2.3.3	Financiación.....	25
2.3.4	Aportes de Capital	26
2.3.5	Plan de Democratización	28
3	MODELO DE OPERACIÓN PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LAS CONCESIONES DE EGOBUS	32
4	MODELO Y PROYECCIONES FINANCIERAS DE LA CONCESION	36
4.1	Supuestos Macroeconómicos y Operacionales	36
4.2	Metodología de cálculo de los Ingresos.....	37
4.3	Metodología de Cálculo de los Costos y Gastos y Estados Financieros del Proyecto.....	38
4.4	Proyecciones Financieras	41
4.4.1	Ingresos.....	41
4.4.2	Costos de Operación	46
4.4.3	Flujo de Caja del Proyecto	48
4.4.4	Flujo de Caja del VPE	51
4.4.5	Rentabilidades del Proyecto	54
4.4.6	Escenario sin capitalización de rentas.....	55

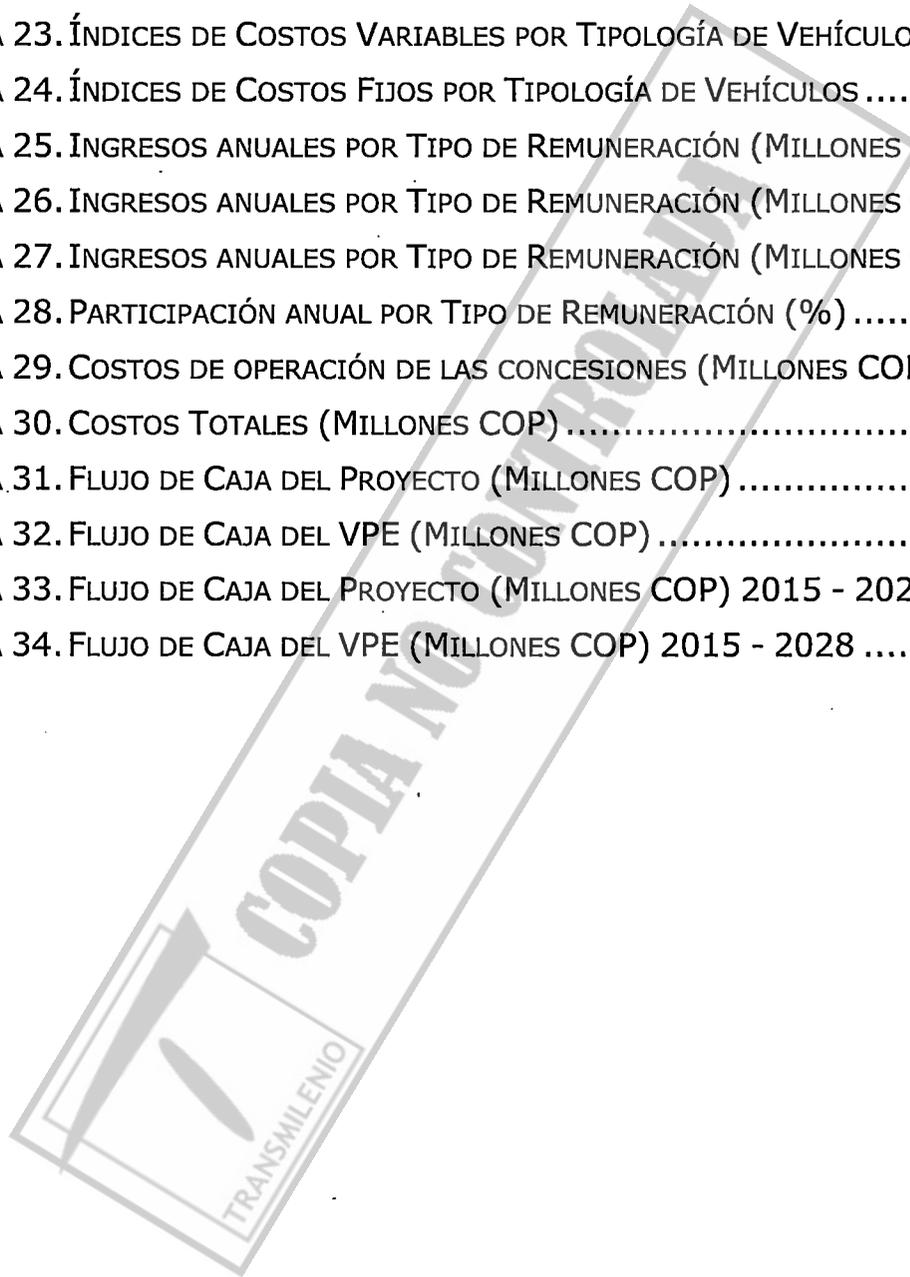
5 ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN (2015 -2016) 59
ANEXOS: ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS DEL MODELO BASICO
(2015 - 2036) 60



ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. COMPOSICIÓN INICIAL: ACCIONARIA DE EGOBUS	14
TABLA 2. COMPOSICIÓN ACCIONARIA DE EGOBUS ACTUAL	14
TABLA 3. FLOTA VINCULADA TOTAL.....	16
TABLA 4. FLOTA VINCULADA POR RENTA SEGÚN MODELO, ZONA Y TIPOLOGÍA	16
TABLA 5. FLOTA TOTAL QUE DEBE SER VINCULADA SEGÚN MODELO, ZONA Y TIPOLOGÍA	17
TABLA 6. FLOTA EN CANJE O CUOTA DE ADQUISICIÓN, SEGÚN MODELO, ZONA Y TIPOLOGÍA	18
TABLA 7. VALOR TOTAL DE LA FLOTA VINCULADA Y EN CANJE O CUOTA DE ADQUISICIÓN, SEGÚN TIPOLOGÍA (PESOS 2015)	19
TABLA 8. VALOR DE LA RENTA MENSUAL DE LA FLOTA VINCULADA, SEGÚN TIPOLOGÍA (PESOS 2015).....	20
TABLA 9. TOTAL FLOTA DE OPERACIÓN SEGÚN TIPOLOGÍA	20
TABLA 10. TOTAL FLOTA DE OPERACIÓN SEGÚN ORIGEN DE LA VINCULACIÓN POR ZONA	21
TABLA 11. TOTAL FLOTA DE OPERACIÓN SEGÚN CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN ...	22
TABLA 12. PORCENTAJE DE LA CHATARRIZACIÓN AL FINALIZAR EL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN	23
TABLA 13. VALOR PATRIMONIAL DE LA CHATARRIZACIÓN AL FINALIZAR EL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN (MILES DE COP)	23
TABLA 14. VALOR DE LAS INVERSIONES A REALIZAR EN LOS DOS PRIMEROS AÑOS DE OPERACIÓN (MILLONES DE COP).....	24
TABLA 15. INVERSIONES EN FLOTA NUEVA (INCLUYE FLOTA DE RESERVA) EN LOS DOS PRIMEROS AÑOS DE OPERACIÓN	24
TABLA 16. FINANCIACIÓN DE LA INVERSIÓN EN LOS DOS PRIMEROS AÑOS	26
TABLA 17. VALOR PATRIMONIAL DE LAS RENTAS TOTALES, RENTAS CAPITALIZADAS POR PROPIETARIOS Y EL DISTRITO CAPITAL Y PAGO NETO DE RENTAS EN LOS SIETE PRIMEROS AÑOS	27
TABLA 18. SUPUESTOS CANASTA DE COSTOS DEL TRANSPORTE Y OTRAS VARIABLES MACROECONÓMICAS.....	36
TABLA 19. ESTRUCTURA CANASTA POR TIPOLOGÍA DE VEHÍCULO	37

TABLA 20. FACTORES DE EXPANSIÓN MENSUAL DE LA DEMANDA DE PASAJEROS Y DE LA OFERTA DE KILÓMETROS.....	37
TABLA 21. PARÁMETROS DE OPERACIÓN.....	37
TABLA 22. FACTORES DE AJUSTE ABORDAJES Y KILÓMETROS.....	37
TABLA 23. ÍNDICES DE COSTOS VARIABLES POR TIPOLOGÍA DE VEHÍCULOS.....	40
TABLA 24. ÍNDICES DE COSTOS FIJOS POR TIPOLOGÍA DE VEHÍCULOS.....	40
TABLA 25. INGRESOS ANUALES POR TIPO DE REMUNERACIÓN (MILLONES COP)	42
TABLA 26. INGRESOS ANUALES POR TIPO DE REMUNERACIÓN (MILLONES COP)	42
TABLA 27. INGRESOS ANUALES POR TIPO DE REMUNERACIÓN (MILLONES COP)	43
TABLA 28. PARTICIPACIÓN ANUAL POR TIPO DE REMUNERACIÓN (%).....	43
TABLA 29. COSTOS DE OPERACIÓN DE LAS CONCESIONES (MILLONES COP).....	46
TABLA 30. COSTOS TOTALES (MILLONES COP).....	47
TABLA 31. FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO (MILLONES COP).....	49
TABLA 32. FLUJO DE CAJA DEL VPE (MILLONES COP).....	52
TABLA 33. FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO (MILLONES COP) 2015 - 2023	55
TABLA 34. FLUJO DE CAJA DEL VPE (MILLONES COP) 2015 - 2028	57



ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1. MODELO CONCEPTUAL PARA LA ADMINISTRACIÓN LAS CONCESIONES DE EGOBUS BAJO UN VEHÍCULO DE PROPÓSITO ESPACIAL..... 32

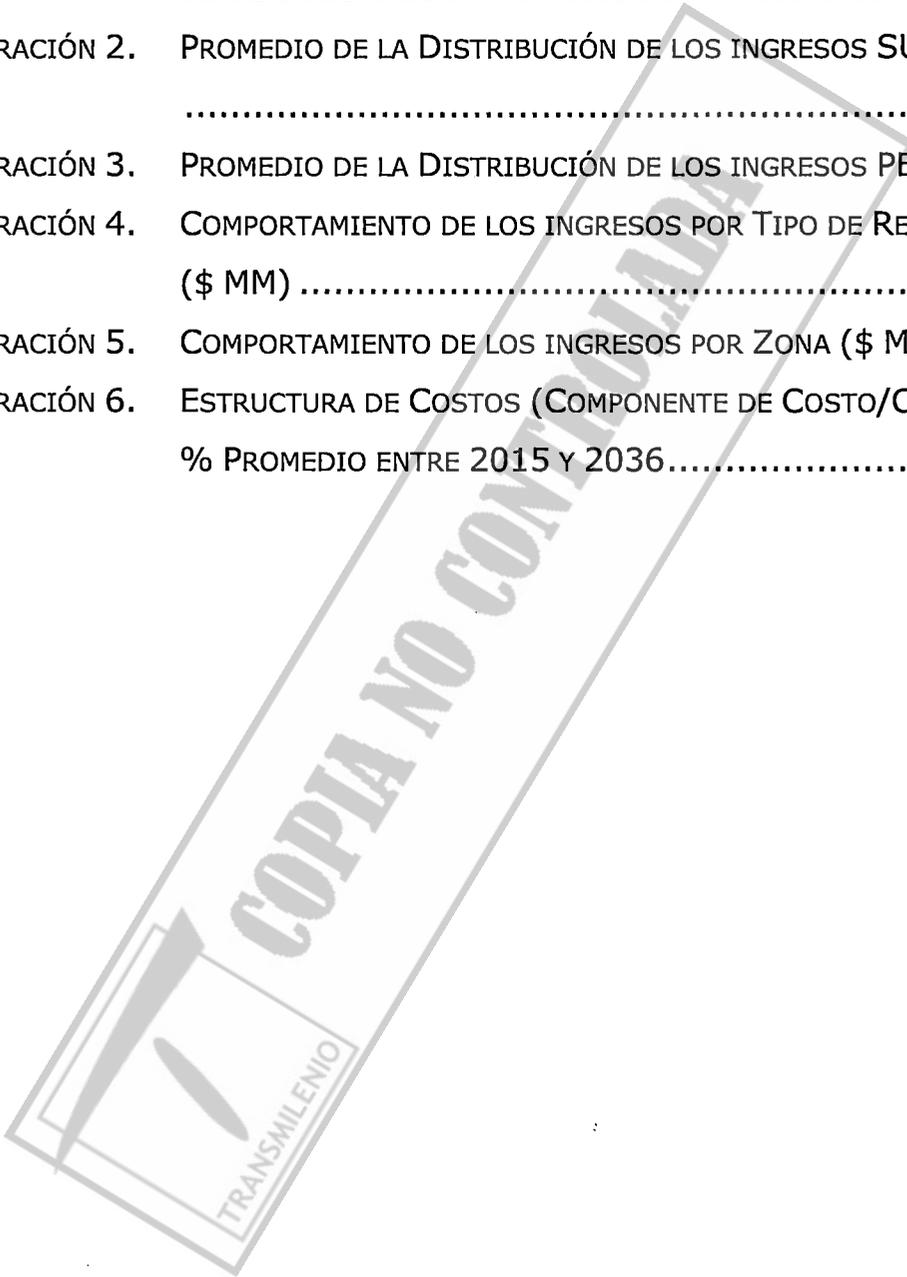
ILUSTRACIÓN 2. PROMEDIO DE LA DISTRIBUCIÓN DE LOS INGRESOS SUBA CENTRO 44

ILUSTRACIÓN 3. PROMEDIO DE LA DISTRIBUCIÓN DE LOS INGRESOS PERDOMO ... 44

ILUSTRACIÓN 4. COMPORTAMIENTO DE LOS INGRESOS POR TIPO DE REMUNERACIÓN (\$ MM) 45

ILUSTRACIÓN 5. COMPORTAMIENTO DE LOS INGRESOS POR ZONA (\$ MM)..... 45

ILUSTRACIÓN 6. ESTRUCTURA DE COSTOS (COMPONENTE DE COSTO/COSTO TOTAL) % PROMEDIO ENTRE 2015 Y 2036..... 48



INTRODUCCION

El presente documento constituye el nuevo Plan de Negocios de la EMPRESA GESTORA OPERADORA DE BUSES S.AS – EGOBUS, como operadora del Sistema Integrado de Transporte Público de Bogotá (SITP), realizado con base en los "Lineamientos para el Plan de Recuperación y Mejoramiento de los Concesionarios del Transporte Público Masivo de pasajeros de Bogotá D.C.", expedido por TRANSMILENIO S.A, el cual fue dado a conocer al Gerente Interventor de EGOBUS, el día 28 de febrero de 2015, en una reunión de las oficinas de TMSA.

En esta versión se presentan nuevos escenarios, se actualiza la información y los parámetros de operación y se hace una modelación del negocio con base en lo sugerido por TMSA en el mencionado documento.

EGOBUS S.A.S, es concesionario de las zonas SUBA CENTRO Y PERDOMO del SITP, como resultado de la adjudicación de la Licitación Pública No. TMSA-LP-004-2009 de 2009, adelantada por TRANSMILENIO S.A., ente gestor del sistema. Como consecuencia de este proceso se protocolizaron los contratos 012/10 (Suba Centro) y 013/10 (Perdomo) entre TRANSMILENIO S.A y EGOBUS S.A.S.

EGOBUS se constituyó el 5 de julio de 2010, con el objeto social único de prestar servicios de transporte de pasajeros dentro del esquema del SITP. Esto implica que la gestión de esta operadora se circunscribe única y exclusivamente al cumplimiento de las normas que en materia de transporte de pasajeros señalan las autoridades nacionales, en general, y a los términos y condiciones de los contratos de concesión, en particular. La

supervisión y control de estos contratos corresponde a TRANSMILENIO S.A., entidad gestora del sistema.

Una característica importante de este operador es que fue constituido principalmente por pequeños propietarios del servicio de transporte colectivo, como lo exigían los términos de la licitación -que buscaba una mayor participación democrática-. En efecto, a EGOBUS se vincularon 1760 propietarios (1452 en Suba Centro y 308 en Perdomo) y 2231 vehículos (1886 en Suba Centro y 345 en Perdomo), una de las más altas participaciones dentro de los oferentes de la licitación y dentro del sistema. Pero a diferencia de otros modelos, en el caso de EGOBUS los propietarios se constituyen en accionistas de la compañía al haber sido incorporados en una sociedad SAS que a su vez es accionista de EGOBUS S.A.S.

EGOBUS entró en operación en el mes de noviembre de 2012 en la zona de PERDOMO (ruta 703) y en el mes de diciembre del mismo año en la zona de SUBA CENTRO (ruta 314).

Una vez aprobado el cierre financiero por TMSA, EGOBUS se comprometió a mejorar las condiciones del mismo, de tal manera que pudiese sustituirse alguno de los créditos de proveedor de mediano plazo que se constituyeron para obtener la aprobación. El cierre inicial fue obtenido bajo la figura de créditos de proveedor, dentro de los cuales se encontraba un crédito otorgado con Vedebe Trading S.A, Volvo de Brasil y Volvo bus Corporation Suecia, por valor de ochenta y cinco millones de dólares aproximadamente (USD 85.000.000.00) destinando para la compra de flota y otro para el suministro de combustible con PETROCOM por un monto equivalente a COP 111.000 millones.

Sin embargo, a pesar de los esfuerzos realizados por los gestores de EGOBUS, durante 2013 no fue posible obtener una sustitución adecuada del crédito proveedor de combustible y la situación de iliquidez de la empresa condujo a la paralización de EGOBUS. Del mismo modo se realizaron esfuerzos para motivar a los socios, principalmente los propietarios organizados en la Sociedad de Propietarios, para capitalizar la empresa y garantizar la continuidad de la misma. Los resultados fueron negativos y finalmente EGOBUS incumplió con el plan de implementación y entró en suspensión de operaciones el 9 de mayo de 2014 en las tres rutas que servía en la zona de Perdomo (703, 621, 1010) y en una ruta de la zona de Suba (314), las cuales contaban con una flota de 93 vehículos. Este cese de actividades generó que la operadora no tuviera ingresos por ningún concepto, ocasionando el incumplimiento de las obligaciones con empleados, rentistas, proveedores, entre otros, las cuales a la fecha permanecen insolutas y en varios casos, generando intereses moratorios, sanciones, multas y brazos caídos en las laborales.

En consecuencia la Superintendencia de Puertos y Transporte decidió intervenir a EGOBUS mediante Resolución No 10764 del 25 de junio de 2014, asumiendo el control, removiendo a la Junta Directiva y al Representante Legal. Se fijó un plazo de seis meses, prorrogables por un periodo igual, para elaborar, aprobar y ejecutar un Plan de Recuperación y Mejoramiento de la empresa. Como consecuencia de ese acto administrativo se designó al Dr. Carlos Cadena como nuevo representante legal y gerente interventor de la operadora, formalizándose tal designación mediante acta de posesión del 13 de agosto de 2014 y registro en Cámara de Comercio del 26 de agosto de 2014.

En este plan de salvamento, conforme a los lineamientos ya mencionados, se pretende mostrar la situación actual y las perspectivas futuras en el corto, mediano y largo plazo de la concesión y cuáles son las acciones en el corto y mediano plazo para garantizar la prestación del servicio público de transporte de pasajeros y cumplir con los contratos de concesión. Todos los valores están en pesos, miles o millones de pesos corrientes, a menos que se mencione lo contrario.



1 PRINCIPALES ANTECEDENTES NORMATIVOS

- a. Decreto 319 del 15 de agosto de 2006: Bogotá adoptó el Plan Maestro de Movilidad que tiene por objeto concretar las políticas, estrategias, programas, proyectos y metas relacionados con la movilidad del Distrito Capital, y establecer las normas generales que permitan alcanzar una movilidad segura, equitativa, inteligente, articulada, respetuosa del medio ambiente, institucionalmente coordinada, y financiera y económicamente sostenible para Bogotá y para la Región. El Plan Maestro de Movilidad definió el objeto y alcance del Sistema Integrado de Transporte Público -SITP-, como un sistema de transporte público de pasajeros organizado, eficiente y sostenible para el perímetro urbano de la ciudad de Bogotá.
- b. Decreto 486 de 2006: Establece a cargo de TRANSMILENIO S.A. la responsabilidad por la integración, evaluación y seguimiento de la operación del Sistema Integrado de Transporte Público – SITP.
- c. Decreto 309 de 2009: Se da inicio formal a la implementación del Sistema Integrado de Transporte Público para Bogotá, D.C. En este decreto se definieron los principios y políticas necesarias para la implementación del mismo.
- d. Resolución No. 064 del 30 de enero de 2010: TRANSMILENIO S.A. convoca la Licitación Pública No. TMSA-LP-004, con el objeto de otorgar en concesión no exclusiva y conjunta con otros concesionarios la explotación del servicio público de transporte terrestre automotor urbano del Sistema Integrado de Transporte Público de Bogotá – SITP.

- e. Resolución No. 451 de 2010: Mediante la cual le fue adjudicada la Licitación Pública No. TMSA-LP-004-2009 de 2009, a EGOBUS la Zona SUBA CENTRO y otros operadores otras Zonas. En esta audiencia no fue adjudicada la zona de PERDOMO.
- f. Contrato 012 de 2010: Mediante el cual se protocoliza la concesión, no exclusiva y conjunta con otros concesionarios, para la explotación del servicio público de transporte terrestre automotor urbano masivo de pasajeros del Sistema Integrado de Transporte Público de Bogotá-SITP, al CONCESIONARIO EGOBUS S.A.S, en la Zona, 6) SUBA CENTRO bajo los términos, condiciones y con las limitaciones previstas en el Contrato y en el pliego de condiciones de la licitación.
- g. Resolución 028 del 4 de febrero de 2011: Se adjudica la Zona de PERDOMO al operador EGOBUS.
- h. Contrato 013 de 2010: Con fecha 18 de febrero de 2011 se protocoliza la concesión, no exclusiva y conjunta con otros concesionarios, para la explotación del servicio público de transporte terrestre automotor urbano masivo de pasajeros del Sistema Integrado de Transporte Público de Bogotá-SITP, al CONCESIONARIO EGOBUS S.A.S, en la Zona, 11) PERDOMO bajo los términos, condiciones y con las limitaciones previstas en el Contrato y en el pliego de condiciones de la licitación.
- i. Resolución No 153 del 25 de abril de 2011. TRANSMILENIO S.A., convoca la licitación pública TMSA No 003 de 2011 con el objeto de

otorgar en concesión el Sistema Integrado de Recaudo, Control de Flota e Información al ciudadano – SIRCI.

- j. Resolución No 327 de 2011. Mediante la cual se adjudica el SIRCI.
- k. Contrato No 003 de 2011. Con fecha 1 de agosto de 2011, se firma el contrato de concesión del SIRCI, entre TRANSMILENIO S.A. y RECAUDO BOGOTÁ S.A.S
- l. Resolución No 10764 de junio de 2014. Mediante la cual la Superintendencia de Puertos y Transporte decidió intervenir a EGOBUS.
- m. Decreto Distrital 580 del 19 de diciembre de 2014. "Por el cual se dictan medidas orientadas a la consolidación de la implementación del Sistema Integrado de Transporte Público de Bogotá D.C, en su etapa de integración del transporte público colectivo al transporte masivo".
- n. Resolución 006 del 14 de enero de 2015. Mediante la cual TMSA reglamenta el procedimiento y las condiciones para hacer efectivo el cumplimiento del Decreto Distrital 580 de 2014.

2 TAMAÑO OPERATIVO Y ECONÓMICO DE LAS CONCESIONES DE EGOBUS

2.1 EGOBUS como operadora del SITP: Estructura societaria, composición accionaria y Estructura de Capital

EGOBUS es una empresa conformada por tres grupos de accionistas:

- a. Compañía Operadora de Corredores Viales S.A.S - CORREVIAL, una empresa establecida por los gestores, profesionales, inversionistas y otras empresas;
- b. Empresas y cooperativas de transporte, grupo que está conformado por Cooperativa Integral de Transportadores el Cóndor Ltda - COOINTRACONDOR; Cooperativa Integral de Transportadores Pensilvania - COOTRANSPENSILVANIA; Compañía Integral de Transportadores Pensilvania S.A. - COOTRANSPENSILVANIA CITPSA; Cooperativa Nacional de Transportadores Ltda - COPENAL; y Transportadores Nuevo Horizonte S.A.
- c. Sociedad Propietarios Transportadores de Bogotá S.A.S -SPTB S.A.S., empresa constituida por todos los propietarios que firmaron el contrato de asociación.

La composición accionaria inicial de EGOBUS es:

Tabla 1. Composición Inicial: Accionaria de EGOBUS

NOMBRE ACCIONISTA	TIPO DE ACCION	Nº ACCIONES CONSTITUCION	VALOR ACCIONES CONSTITUCION \$0,10 C/U	PARCIPACION INICIAL %
SPTB S.A.S.	ORDINARIA	188.000.000	18.800.000	94,00
SPTB S.A.S. CREDITO CORREVIAL	ORDINARIA	-	-	-
CORREVIAL S.A.S.	VOTO MULTIPLE	10.000.000	1.000.000	5,00
COINTRACONDOR	ORDINARIA	285.493	28.549	0,14
COMPAÑÍA PENNSILVANIA CIPSA	ORDINARIA	387.621	38.762	0,19
COOP NAL TRANSPORT - COPENAL	ORDINARIA	281.625	28.163	0,14
TRANSPORTES NUEVO HORIZONTE	ORDINARIA	240.619	24.062	0,12
COOPERATIVA COOTRANSPESIVANIA	ORDINARIA	804.642	80.464	0,40
TOTALES		200.000.000	20.000.000	100,00

En asamblea extraordinaria realizada el 1 de marzo de 2013, se aprobó una capitalización de la empresa de \$10.000 millones de pesos, los cuales se cumplieron parcialmente.

Tabla 2. Composición Accionaria de EGOBUS Actual

NOMBRE ACCIONISTA	Nº ACCIONES NUEVAS SUSCRITAS 28/10/13	VALOR ACCIONES NUEVAS \$0,10 C/U	Nº ACCIONES NUEVA COMPOS	VALOR NUEVO CAPITAL \$0,10 C/U	NUEVO % PARTICIPACION
SPTB S.A.S.	-	-	188.000.000	18.800.000	0,50
SPTB S.A.S. CREDITO CORREVIAL	35.059.470.054	3.505.947.005	35.059.470.054	3.505.947.005	93,70
CORREVIAL S.A.S.	2.000.000.000	200.000.000	2.010.000.000	201.000.000	5,37
COINTRACONDOR	54.243.670	5.424.367	54.529.163	5.452.916	0,15
COMPAÑÍA PENNSILVANIA CIPSA	-	-	387.621	38.762	0,00
COOP NAL TRANSPORT - COPENAL	53.508.750	5.350.875	53.790.375	5.379.038	0,14
TRANSPORTES NUEVO HORIZONTE	48.123.800	4.812.380	48.364.419	4.836.442	0,13
COOPERATIVA COOTRANSPESIVANIA	-	-	804.642	80.464	0,00
TOTALES	37.215.346.274	3.721.534.627	37.415.346.274	3.741.534.627	100,00

Aunque la mayoría accionaria pertenece a la sociedad que agrupa a todos los propietarios de EGOBUS, la toma de decisiones recae en Correval SAS debido a su superioridad en derechos políticos. De acuerdo con los estatutos de EGOBUS, Correval es el representante legal y el operador técnico y

operativo de la compañía, por lo cual recibe una participación del 6% de los ingresos brutos del Concesionario¹.

2.2 Tamaño de la Operación de las Concesiones de EGOBUS

2.2.1 Tamaño de la Flota

Para comprender mejor el tamaño de las concesiones de EGOBUS, se deben diferenciar, tres instantes de conformación de la flota: (i) aquella que fue vinculada y aceptada como válida por TRANSMILENIO en el momento de la licitación. Esta flota podría estar vinculada bajo la modalidad de renta o de venta; (ii) la flota que debe vincularse por cuotas de adquisición, la cual surge por la necesidad de completar el anexo técnico de las zonas Suba Centro y Perdomo que exigió TRANSMILENIO desde la licitación, para recoger toda la flota del transporte colectivo anterior y así garantizar que la oferta del sistema sea la que determinó el ente gestor y poder desintegrar la flota usada de más de 12 años de vida útil; y (iii) la flota que se requiere para la operación.

¹ De acuerdo con el artículo 34 de los estatutos de EGOBUS, establece que ésta pagará el 6% de los ingresos brutos mensuales a CORREVIAL, por cada una de las concesiones obtenidas, por todo el tiempo que dure la concesión, como reconocimiento a su experiencia y gestión en la obtención de las concesiones, la creación del modelo societario, económico, consecución de recursos, financiación, asistente técnico y financiero y otros. Además de acuerdo con estos estatutos, este acuerdo o pago no se puede modificar (inciso 2 del mismo artículo) por cuanto es un derecho irrevocable. Pero a su vez, CORREVIAL se obliga, como contrapartida a prestar toda su diligencia en el desarrollo del objeto social, asumiendo las funciones del artículo 29, que comprenden la administración y la operación de las concesiones, sin contraprestación económica adicional a este 6%.

Tabla 3. Flota Vinculada Total

ZONA	TIPO	RENTA	VENTA	TOTAL
SUBA CENTRO	MICROBUS	752	11	763
	BUSETA	583	1	584
	BUS	493	10	503
	PADRON	-	-	-
	TOTAL	1.828	22	1.850
PERDOMO	MICROBUS	167	17	184
	BUSETA	23	4	27
	BUS	139	8	147
	PADRON	-	-	-
	TOTAL	329	29	358
TOTAL		2.157	51	2.208

Como se observa en la tabla anterior, el total de flota vinculada a la fecha es de 2.208 vehículos, que van desde modelos 1989 hasta 2011.

Tabla 4. Flota Vinculada por Renta según Modelo, Zona y Tipología

ZONA	TIPOLOGIA	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	TOTAL
SUBA CENTRO	BUS	3	3	3	9	50	31	3	3	6	3	24	21	57	61	66	43	20	8	21	25	27	6	493	
	BUSETA			170		9	24	35	34	15	27	34	61	17	11	12	13	16	1	1	3	36	64	583	
	MICROBUS		2	1	6	15	11	18	17	22	38	11	56	25	85	104	97	123	10	3	10	66	32	752	
	TOTAL	3	5	174	15	74	66	56	51	40	71	48	141	63	153	177	176	182	31	12	34	127	123	6	1.828
PERDOMO	BUS				12	14	3	4	1	2	1	1	2	5	10	16	12	11	1	17	15	12	-	139	
	BUSETA			5			1	4	1	2		2	2		1	1						3	-	23	
	MICROBUS				2	1	4		1	2	10	2	11	5	12	17	26	41	10	1	3	12	7	-	167
	TOTAL	-	-	5	14	15	8	8	3	4	12	3	14	9	17	28	43	53	22	2	20	27	22	-	329
TOTAL	3	5	179	29	89	74	64	54	44	83	51	155	72	170	205	219	235	53	14	54	154	145	6	2.157	

La flota que debe acreditar EGOBUS, hasta completar el 100% de la operación, de acuerdo con el anexo técnico actualizado (Proforma 8) de TRANSMILENIO, es de 2619 vehículos², discriminados así:

² La proforma original de la licitación ha sido cambiada por TRANSMILENIO según los últimos reportes enviados a los operadores. En el caso de EGOBUS, si bien no se ha variado los totales, si han cambiado los modelos de la misma, con lo cual se ha incrementado el valor de la flota por intercambio o canje pasando de \$78 mil millones a \$92 mil millones aproximadamente, causando un mayor costo en la concesión.

Tabla 5. Flota total que debe ser vinculada según Modelo, Zona y Tipología

MODELO	SUBA CENTRO				PERDOMO				TOTAL				
	BUS	BUSETA	MICRO	SUBTOTAL	BUS	BUSETA	MICRO	SUBTOTAL	BUS	BUSETA	MICRO	TOTAL	
1975	-	1	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	1
1976	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1977	-	1	-	1	-	-	-	-	-	-	1	-	1
1978	-	-	-	-	-	1	-	1	-	1	-	-	1
1979	1	19	-	20	-	4	-	4	-	1	23	-	24
1980	-	22	-	22	-	4	-	4	-	-	26	-	26
1981	-	29	-	29	-	6	-	6	-	-	35	-	35
1982	-	25	-	25	-	5	-	5	-	-	30	-	30
1983	-	15	-	15	-	3	-	3	-	-	18	-	18
1984	-	18	-	18	-	4	-	4	-	-	22	-	22
1985	-	6	-	6	-	1	-	1	-	-	7	-	7
1989	1	-	-	1	-	-	-	-	-	1	-	-	1
1990	4	1	1	6	1	-	-	1	5	1	1	1	7
1991	12	-	2	14	2	-	-	2	14	-	-	-	16
1992	26	-	4	30	5	-	1	6	31	-	5	36	36
1993	44	5	10	59	9	1	2	12	53	6	12	71	71
1994	20	14	8	42	4	3	2	9	24	17	10	51	51
1995	7	38	8	53	1	8	2	11	8	46	10	64	64
1996	1	23	11	35	-	5	2	7	1	28	13	42	42
1997	4	12	16	32	-	2	3	5	4	14	19	37	37
1998	11	14	37	62	2	3	7	12	13	17	44	74	74
1999	6	19	16	41	1	4	3	8	7	23	19	49	49
2000	21	52	50	123	4	11	10	25	25	63	60	148	148
2001	37	20	21	78	8	4	4	16	45	24	25	94	94
2002	70	13	51	134	14	3	10	27	84	16	61	161	161
2003	174	22	81	277	37	4	15	56	211	26	96	333	333
2004	176	13	71	260	38	2	38	78	214	15	109	338	338
2005	110	10	81	201	24	2	43	69	134	12	124	270	270
2006	51	3	12	66	11	-	7	18	62	3	19	84	84
2007	20	2	4	26	4	-	2	6	24	2	6	32	32
2008	63	7	26	96	14	1	14	29	77	8	40	125	125
2009	66	32	44	142	14	6	24	44	80	38	68	186	186
2010	66	48	24	138	14	8	13	35	80	56	37	173	173
2011	49	-	2	51	11	-	-	11	60	-	2	62	62
TOTAL	1.040	484	580	2.104	218	95	202	515	1.258	579	782	2.619	2.619

La flota faltante o por cuota de adquisición es de 411 vehículos:

Tabla 6. Flota en Canje o cuota de Adquisición, según Modelo, Zona y Tipología

MODELO	SUBA CENTRO				PERDOMO				TOTAL			
	BUS	BUSETA	MICRO	SUBTOTAL	BUS	BUSETA	MICRO	SUBTOTAL	BUS	BUSETA	MICRO	TOTAL
1975	-	1	-	1	-	-	-	-	-	1	-	1
1976	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1977	-	1	-	1	-	-	-	-	-	1	-	1
1978	-	-	-	-	-	1	-	1	-	1	-	1
1979	1	19	-	20	-	4	-	4	1	23	-	24
1980	-	22	-	22	-	4	-	4	-	26	-	26
1981	-	29	-	29	-	6	-	6	-	35	-	35
1982	-	25	-	25	-	5	-	5	-	30	-	30
1983	-	15	-	15	-	3	-	3	-	18	-	18
1984	-	18	-	18	-	4	-	4	-	22	-	22
1985	-	6	-	6	-	1	-	1	-	7	-	7
1989	(2)	-	-	(2)	-	-	-	-	(2)	-	-	(2)
1990	1	1	(1)	1	-	-	-	-	1	1	(1)	1
1991	9	(170)	1	(160)	2	(6)	-	(4)	11	(176)	1	(164)
1992	14	-	(2)	12	(9)	-	(1)	(10)	5	-	(3)	2
1993	(7)	(4)	(5)	(16)	(7)	1	-	(6)	(14)	(3)	(5)	(22)
1994	(11)	(10)	(4)	(25)	-	2	(2)	-	(11)	(8)	(6)	(25)
1995	4	3	(10)	(3)	(3)	3	-	-	1	6	(10)	(3)
1996	1	(11)	(6)	(16)	(1)	4	1	4	-	(7)	(5)	(12)
1997	1	(3)	(6)	(8)	-	-	-	-	1	(3)	(6)	(8)
1998	5	(13)	(1)	(9)	-	3	(4)	(1)	5	(10)	(5)	(10)
1999	3	(15)	5	(7)	-	4	1	5	3	(11)	6	(2)
2000	(3)	(10)	(7)	(20)	3	9	(3)	9	-	(1)	(10)	(11)
2001	16	3	(4)	15	6	1	(1)	6	22	4	(5)	21
2002	13	2	(35)	(20)	8	3	(3)	8	21	5	(38)	(12)
2003	113	10	(23)	100	27	3	(5)	25	140	13	(28)	125
2004	109	-	(28)	81	22	1	11	34	131	1	(17)	115
2005	67	(6)	(44)	17	11	1	(2)	10	78	(5)	(46)	27
2006	29	2	1	32	-	(1)	(3)	(4)	29	1	(2)	28
2007	12	1	1	14	3	-	1	4	15	1	2	18
2008	40	4	16	60	(3)	1	11	9	37	5	27	69
2009	40	(4)	(25)	11	(1)	6	11	16	39	2	(14)	27
2010	39	(16)	(8)	15	2	5	6	13	41	(11)	(2)	28
2011	43	-	2	45	11	-	-	11	54	-	2	56
TOTAL	537	(100)	(183)	254	71	68	18	157	608	(32)	(165)	411

En la Proforma 8 de la licitación, se previeron precios distintos por vehículo según la vinculación fuera en venta o en renta y en este último caso el valor patrimonial fue un 10% menor que en el caso de venta. Sin embargo, la renta indica que el propietario del vehículo, una vez lo entrega al concesionario, recibe mensualmente durante los 24 años de concesión, el equivalente al 1.5% del precio de la lista de renta, mientras que en el caso de venta, el propietario recibe en un solo pago el 100% del valor de la proforma 8 en venta.

Valorados la flota vinculada en renta (por el valor patrimonial) y en venta (por el valor para venta) y la flota en canje (por el valor en venta de la proforma 8) a precios de 2013 es como se muestra en el siguiente cuadro:

Tabla 7. Valor Total de la Flota Vinculada y en Canje o cuota de Adquisición, según Tipología (Pesos 2015)

ZONA	TIPO	RENTA	VENTA	CANJE
SUBA CENTRO	BUS	75.400.859.623	1.722.852.063	(107.303.760.609)
	BUSETA	64.887.504.710	118.645.235	14.637.356.386
	MICROBUS	77.249.761.387	1.394.330.648	20.783.143.025
	SUBTOTAL	217.538.125.720	3.235.827.946	(71.883.261.198)
PERDOMO	BUS	22.661.203.511	1.029.512.116	(14.470.722.145)
	BUSETA	2.551.872.882	466.606.024	(7.844.694.143)
	MICROBUS	17.729.177.571	1.798.095.982	(3.838.866.985)
	SUBTOTAL	42.942.253.964	3.294.214.122	(26.154.283.273)
TOTALES	BUS	98.062.063.134	2.752.364.179	(121.774.482.754)
	BUSETA	67.439.377.592	585.251.259	6.792.662.243
	MICROBUS	94.978.938.958	3.192.426.630	16.944.276.040
GRAN TOTAL		260.480.379.684	6.530.042.068	(98.037.544.471)

En consecuencia, para adquirir la flota que le permita a EGOBUS completar el 100% del parque automotor que asignó TRANSMILENIO en la proforma 8 actualizada, es de \$98.038 millones. Además debe pagar a los propietarios que se vincularon por venta un monto adicional de \$6.530 millones. Finalmente el valor patrimonial (a precios de 2015) de la flota vinculada por renta es equivalente a \$260.480.379.684. Esto quiere decir que el valor de la renta mensual, una vez se llegue al 100% de la incorporación de la flota y que corresponde a 2157 vehículos, de los cuales el 81% deben ser desintegrados, será de \$3.907,2 millones mensuales (precios de 2015), como se observa en la siguiente Tabla:

Tabla 8. Valor de la Renta Mensual de la Flota Vinculada, según Tipología (Pesos 2015)

ZONA	TIPO	No VEHICULOS	VALOR RENTA MILLONES COP 2015
SUBA CENTRO	BUS	493	1.131.012.894
	BUSETA	583	973.312.571
	MICROBUS	752	1.158.746.421
	SUBTOTAL	1.828	3.263.071.886
PERDOMO	BUS	139	339.918.053
	BUSETA	23	38.278.093
	MICROBUS	167	265.937.664
	SUBTOTAL	329	644.133.810
TOTALES	BUS	632	1.470.930.947
	BUSETA	606	1.011.590.664
	MICROBUS	919	1.424.684.085
GRAN TOTAL		2.157	3.907.205.696

2.2.2 Tamaño de la Flota de Operación

De acuerdo con el modelo operacional diseñado por TRANSMILENIO, el tamaño de la flota que se requerirá para operar el 100% de las zonas Suba Centro y Perdomo, incluido las rutas alimentadoras que le corresponden de conformidad con los contratos de concesión, será de 1886 vehículos, discriminados por tipología así:

Tabla 9. Total Flota de Operación según Tipología

TIPOLOGIA	SUBA CENTRO	PERDOMO	TOTAL
MICROBUS	221	147	368
BUSETA	181	33	214
BUS O BUSETÓN	748	164	912
PADRON	256	22	278
PADRON ALIMENTACION	79	35	114
TOTAL	1.485	401	1.886

De acuerdo con el origen, la flota para operar será:

Tabla 10. Total Flota de Operación según origen de la Vinculación por Zona
SUBA CENTRO

FUENTE	MICROS	BUSETAS	BUSES	PADRONES	TOTAL
USADOS EN RENTA	55	77	116	-	248
USADOS EN CANJE	30	9	183	-	222
USADOS EN VENTA	-	-	5	-	5
NUEVOS	136	95	444	335	1.010
TOTAL	221	181	748	335	1.485

PERDOMO

FUENTE	MICROS	BUSETAS	BUSES	PADRONES	TOTAL
USADOS EN RENTA	88	21	52	-	161
USADOS EN CANJE	-	-	37	-	37
USADOS EN VENTA	-	-	-	-	-
NUEVOS	59	12	75	57	203
TOTAL	147	33	164	57	401

TOTAL

FUENTE	MICROS	BUSETAS	BUSES	PADRONES	TOTAL
USADOS EN RENTA	143	98	168	-	409
USADOS EN CANJE	30	9	220	-	259
USADOS EN VENTA	-	-	5	-	5
NUEVOS	195	107	519	392	1.213
TOTAL	368	214	912	392	1.886

Más adelante, para efectos de calcular la inversión correspondiente a esta flota, se adicionan los vehículos de reserva del 3%, para un total de 1.250 vehículos nuevos.

2.2.3 Cronograma de Implementación

El Plan de implementación que se presenta aquí es una propuesta de cálculo para ajustarlo a las necesidades de EGOBUS con base en los "Lineamientos para el Plan de Recuperación y Mejoramiento de los Concesionarios del Transporte Público Masivo de pasajeros de Bogotá D.C.", expedido por TRANSMILENIO S.A., pero está sujeto a las revisiones y aprobaciones de TRANSMILENIO. Este plan de incorporación se describe en el cuadro siguiente:

Tabla 11. Total Flota de Operación según cronograma de implementación

SUBA CENTRO																
VEHICULOS	sep-15	oct-15	nov-15	dic-15	ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16	jul-16	ago-16	sep-16	oct-16	nov-16	dic-16
Microbus 19 Pasajeros	-	-	22	48	61	80	80	80	80	80	80	119	132	155	221	221
Buseta 40 Pasajeros	-	-	-	41	41	41	41	41	41	71	101	144	173	173	181	181
Buseton 50 Pasajeros	54	101	169	205	273	349	368	421	482	554	587	640	678	722	748	748
Bus padron 80 Pasajeros	-	-	-	-	-	33	89	148	190	190	256	256	256	256	256	256
Padron Rutas Alimentadoras	-	-	-	-	-	-	-	79	79	79	79	79	79	79	79	79
SUBTOTAL FLOTA	54	101	191	294	375	503	578	769	872	974	1.103	1.238	1.318	1.385	1.485	1.485
PERDOMO																
VEHICULOS	sep-15	oct-15	nov-15	dic-15	ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16	jul-16	ago-16	sep-16	oct-16	nov-16	dic-16
Microbus 19 Pasajeros	26	26	59	85	85	85	85	85	85	85	85	88	88	127	147	147
Buseta 40 Pasajeros	-	-	-	-	20	20	20	20	20	33	33	33	33	33	33	33
Buseton 50 Pasajeros	23	70	70	70	89	89	118	123	123	123	123	123	147	164	164	164
Bus padron 80 Pasajeros	-	-	-	-	-	-	-	-	22	22	22	22	22	22	22	22
Padron Rutas Alimentadoras	-	-	-	-	-	-	-	35	35	35	35	35	35	35	35	35
SUBTOTAL FLOTA	49	96	129	155	194	194	223	263	285	298	298	301	325	381	401	401

Este plan de implementación sugiere que las autoridades distritales deberán autorizar, que durante la ejecución de este proceso, los vehículos del Transporte Público Colectivo -TPC que tengan vida útil, estén vinculados a EGOBUS y que actualmente prestan servicio en rutas autorizadas, mantengan vigente la tarjeta de operación y continúen prestando el servicio.

2.3 Tamaño Económico de las Concesiones de EGOBUS

2.3.1 Valoración del costo patrimonial de la "chatarización"

La desintegración física de los vehículos que ya cumplieron la vida útil es otra de las obligaciones contractuales derivadas del proceso licitatorio de la concesión de transporte del SITP. De acuerdo con los términos contractuales se debe desintegrar toda la flota que cumpla 12 años de vida útil.

En el caso del modelo operacional de EGOBUS, además, se estableció como política que solo la flota usada de los modelos 2006 en adelante entra en operación, con el fin de reducir los costos de mantenimiento y poner a

disposición del servicio lo mejor de los vehículos usados. La cantidad de flota que debe desintegrar físicamente EGOBUS, es como sigue:

Tabla 12. Porcentaje de la Chatarrización al finalizar el proceso de implementación

ORIGEN DE LA FLOTA USADA	FLOTA VINCULADA	FLOTA USADA PARA SERVICIO	FLOTA PARA CHATARRIZACION	PORCENTAJE DE CHATARRIZACIÓN
EN RENTA	2.157	409	1.748	81,0%
EN CANJE	411	259	152	37,0%
EN VENTA	51	5	46	90,2%
TOTAL	2.619	673	1.946	74,3%

Tabla 13. Valor Patrimonial de la Chatarrización al finalizar el proceso de implementación (Miles de COP)

ORIGEN DE LA FLOTA USADA	FLOTA VINCULADA	FLOTA USADA PARA SERVICIO	FLOTA PARA CHATARRIZACION	PORCENTAJE DE CHATARRIZACIÓN
EN RENTA	260.480.380	71.178.912	189.301.468	72,7%
EN CANJE	98.037.544	62.155.290	35.882.255	36,6%
EN VENTA	6.530.042	1.124.317	5.405.725	82,8%
TOTAL	365.047.966	134.458.518	230.589.448	63,2%

2.3.2 Inversiones

El tamaño de las concesiones de EGOBUS exige bajo las condiciones actuales la realización de las siguientes inversiones, las cuales se van dando, *pari passu*, con el plan de implementación, principalmente en lo que tiene que ver con la inversión más importante que es la flota. Los dos años de mayor esfuerzo en inversiones corresponde a 2015 y 2016, pues entre estos dos años deben adelantarse: Compra de la flota nueva; adecuación de la flota usada; pago de la flota en canje y en venta; alistamiento de patios y alistamiento de la flota nueva. Adicionalmente durante 2018 y 2023 deberá comprarse la flota que sustituya a los vehículos usados que se incorporan y que van cumpliendo la vida.

En estos dos primeros años las inversiones son:

Tabla 14. Valor de las inversiones a realizar en los dos primeros años de operación (Millones de COP)

INVERSIONES	2015	2016	2015-2016
COMPRA FLOTA EN CANJE	24.466	76.513	100.979
COMPRA FLOTA USADA Y CHATARRA (VINCULADOS)	-	6.726	6.726
ADECUACIÓN PATIOS SUBA Y PERDOMO	3.099	7.071	10.170
ADECUACION FLOTA USADA	11.907	6.072	17.979
COMPRA VEHICULOS NUEVOS	-	330.469	330.469
ALISTAMIENTO VEHICULOS NUEVOS	-	3.410	3.410
TOTAL INVERSIONES	39.472	430.261	469.733

La principal inversión es en la compra de 1.250 vehículos nuevos (incluida flota de reserva del 3%), que corresponden a la siguiente descripción:

Tabla 15. Inversiones en Flota Nueva (incluye Flota de Reserva) en los dos primeros años de operación (Millones de COP)

COMPRA VEHÍCULOS NUEVOS (Incluye Flota de Reserva)	SUBA CENTRO		PERDOMO		TOTAL	
	No VEHICULOS	INVERSION	No VEHICULOS	INVERSION	No VEHICULOS	INVERSION
Microbuses	140	15.862	61	6.911	201	22.773
Busetas	97	17.984	12	2.160	109	20.144
Busetones	458	99.374	78	16.380	536	115.754
Padrones (Incluye Padrones Alimentación)	345	146.721	59	25.077	404	171.798
TOTAL	1.040	279.941	210	50.528	1.250	330.469

Además, como se mencionó antes, EGOBUS debe adquirir por canje con otros operadores, para completar el anexo técnico de la licitación, 411 vehículos cuyo valor actualizado para 2015 y 2016 corresponde a \$100.979 millones. Está previsto que este proceso se cumpla antes de terminar la implementación. Del mismo modo debe adquirir y pagar los vehículos que vinculó por venta en la licitación cuya inversión representa \$6.726 millones (51 vehículos). La adecuación de los patios representa \$10.170 millones y la de los vehículos usados \$17.979 millones.

2.3.3 Financiación

De acuerdo con el cierre financiero aprobado por TRANSMILENIO S.A., la financiación de la flota de la tipología de Padrones está amparada con una operación de financiamiento con Vedebe Trading S.A, Volvo de Brasil y Volvo bus Corporation Suecia, por valor de ochenta y cinco millones de dólares aproximadamente (USD 85.000.000.00), la cual se encuentra debidamente firmada y solo habría que reactivar de acuerdo con las condiciones que finalmente se acuerden para este plan de salvamento. En dicho contrato se estableció que para cada suministro de flota se activa un préstamo por la totalidad del valor que corresponda a razón de €149.960,46 cada vehículo, cuyo monto se divide en dos modalidades: (i) el 15% pagadero en 5 años con un año de gracia y (ii) el 85% pagadero en 10 años con un año de gracia. Ambos créditos están a una tasa del 6.6% en euros. Para efectos del flujo de caja se fijó una tasa de paridad de cobertura equivalente a 9.8%.

El resto de la flota se financia o bien con créditos comerciales o bien con otros créditos de proveedores. Para efectos de los cálculos del modelo financiero se asumió créditos comerciales a 10 años con dos años de gracia y a una tasa de DTF más un spread de 6.5%.

Cabe señalar que EGOBUS tiene actualmente unos pasivos por cubrir que se estiman en \$21.000 millones COP. Estos pasivos serán sujetos de un acuerdo de acreedores y están previstos pagar en un plazo de tres años (3) con una remuneración del 1% ea. Las demás inversiones se financian con aportes de capital (socios de EGOBUS) y con créditos de proveedor (se requeriría un acuerdo crediticio con los operadores que suministren la flota en canje, el cual se estableció para efectos del modelo financiero un

préstamo pagadero en un plazo de 5 años con dos años de gracia a una tasa de DTF más 6.5%.

En resumen la financiación prevista en el modelo financiero se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 16. Financiación de la inversión en los dos primeros años
(Millones de COP)

FUENTES DE FINANCIACIÓN	2015	2016	TOTAL	%
Desembolsos Proveedor VOLVO	-	171.798	171.798	38,8%
Desembolsos Créditos Comerciales	-	158.671	158.671	35,8%
Crédito Flota Canje	-	21.997	21.997	5,0%
Créditos Pasivos Terceros	-	21.000	21.000	4,7%
Equity Socios	43.678	25.897	69.575	15,7%
TOTAL	43.678	399.364	443.042	100,0%

En consecuencia, se requiere un cierre financiero que involucra créditos proveedor como los de Volvo, operadores de flota en canje, acreedores de los pasivos con terceros, créditos comerciales y capital aportado por los socios.

2.3.4 Aportes de Capital

En el modelo básico cuyos resultados se presentan más adelante se incluyen tres tipos de aportes de capital, de acuerdo con los lineamientos establecidos por TMSA.

- a) Capitalización de Rentas de los Propietarios. De acuerdo con los distintos escenarios establecidos en los lineamientos de TMSA, en este modelo básico se optó por la siguiente alternativa: (i) el 70% de los propietarios rentistas y a su vez socios de EGOBUS, aprueban mantener su renta y capitalizar el 30% de las mismas durante un

periodo de 60 meses; (ii) Durante este periodo solo se paga la renta equivalente al 70% no capitalizable para aquellos propietarios que tomen esta alternativa y (iii) al resto de los propietarios que no capitalizan (30% de los rentistas en este modelo) se les pagará el 100% de la renta.

- b) Capitalización de rentas del Distrito Capital. Como lo establecen los lineamientos, el modelo básico que se presenta en este escenario considera una capitalización del Distrito Capital, con fundamento en el Decreto Distrital 580 de 2014, de la compra vehículos (cuyos propietarios están en la modalidad de renta) para chatarra equivalente al 20% y estos valores son capitalizados por el DC en EGOBUS. Si bien estos montos (\$38.155 millones) no entran como ingresos a la concesión, si reducen las obligaciones de rentas por el lado del gasto. Aquí se supone que el DC permanece con estas rentas capitalizadas hasta el final de la concesión.

Tabla 17. Valor Patrimonial de las Rentas Totales, Rentas Capitalizadas por Propietarios y el Distrito Capital y Pago Neto de Rentas en los siete primeros años (Millones de COP)

CONCEPTO	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
RENTAS CAUSADAS EN LA IMPLEMENTACION	211.314	50.641	-	-	-	-	-
RENTA CAPITALIZADA POR LOS PROPIETARIOS	1.678	9.397	10.199	10.505	10.820	6.501	-
RENTA CAPITALIZADA POR EL D.C	30.731	7.424	-	-	-	-	-
VALOR TOTAL DE LA RENTAS CAPITALIZADAS	32.410	16.821	10.199	10.505	10.820	6.501	-
PAGO NETO DE RENTAS	5.151	28.836	31.294	32.232	33.199	38.839	46.700

- c) Aportes de Capital de los socios de EGOBUS distintos de los propietarios. En este caso corresponderá, principalmente a CORREVIAL S.A.S, como socio de EGOBUS de colocar los recursos de capital que se requieran durante toda la operación de las Concesiones. Para los dos primeros años, de acuerdo con los

resultados del modelo, se estima que estos aportes suman \$58.500 millones.

2.3.5 Plan de Democratización

De acuerdo con los "Lineamientos para el Plan de Recuperación y Mejoramiento de los Concesionarios del Transporte Público Masivo de pasajeros de Bogotá D.C.", expedido por TRANSMILENIO S.A, a continuación se presenta la estrategia de democratización de este plan de salvamento.

- a) Sobre las acciones colocadas en custodia en el fideicomiso en ACCION FIDUCIARIA S.A. Como se mencionó en el numeral 2.1 de este plan, durante el periodo de operación de EGOBUS S.A.S, se presentó una capitalización de \$3.721,5 millones, la cual fue aprobada el 28 de octubre de 2013. En su momento estas acciones fueron suscritas por los siguientes socios: CORREVIAL S.A.S., COINTRACONDOR, COOPERATIVA NACIONAL TRANSPORTES – COPENAL y TRANSPORTES NUEVO HORIZONTE. Debido a la necesidad de garantizar la estructura societaria de EGOBUS conforme a los términos de la licitación realizada por TRANSMILENIO S.A., el socio CORREVIAL S.A.S decidió colocar los recursos correspondientes al aporte de la Sociedad de Propietarios de Transporte de Bogotá – SPTB S.A.S, por un monto de \$3.505.947.005, con el fin de evitar la liquidación de la sociedad pues ya se encontraba en causal de disolución. Para evitar la dilución de la SPTB SAS, las acciones (35.059.470.054), fueron colocados en custodia en un fideicomiso con ACCION FIDUCIARIA S.A., mientras la SPTB pueda pagar el valor de éstas.

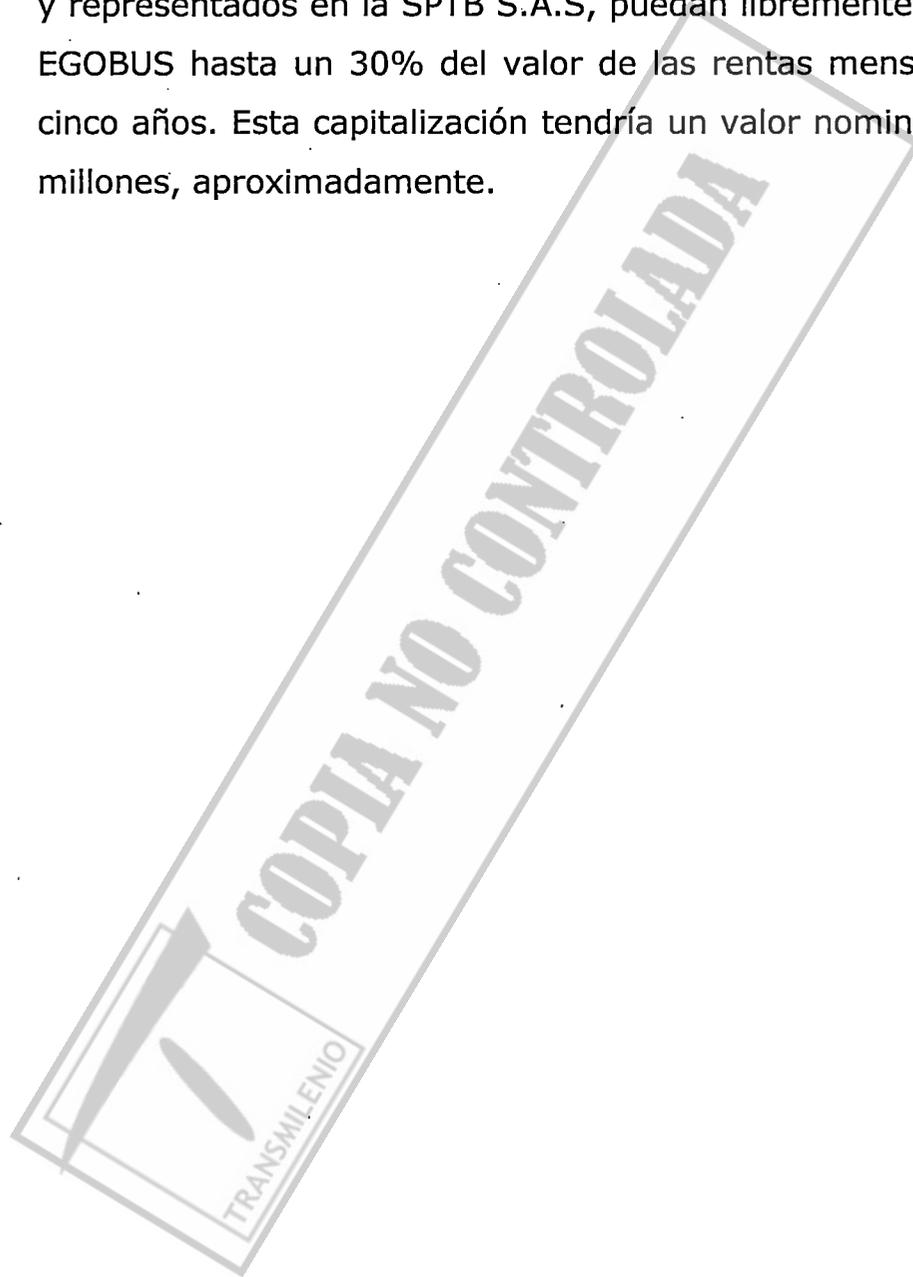
Con el fin de garantizar la continuidad del proceso de democratización y cumplir con las condiciones establecidas en los lineamientos, CORREVIAL S.A.S aprobó expresamente en la asamblea llevada a cabo el día 28 de abril del presente año, que las mencionadas acciones que pertenecen al patrimonio autónomo y cuyo destinatario final es la SOCIEDAD DE PROPIETARIOS DE TRANSPORTADORES DE BOGOTÁ, S.A.S. (SPTB) a través de sus accionistas, sean endosadas en propiedad a favor de dicha sociedad, previo el cumplimiento de las siguientes condiciones:

- Que las acciones fideicomitidas solamente podrán ser adquiridas por quienes acrediten ser accionistas de la SPTB y demuestren su vinculación a EGOBUS S.A.S., como propietarios de vehículos.
- Que el pago de las 35.059.470.054 acciones fideicomitidas, por un valor nominal de diez centavos (\$0.10) cada una, se realice, total o parcialmente, por parte de la SPTB, antes del día 28 de abril de 2017.
- Los recursos con que los propietarios accionistas de la SPTB vinculados a EGBUS S.A.S., provendrán del porcentaje de rentas mensuales que ese accionista perciba de EGOBUS como rentista y que quede establecido en el Plan de Recuperación y Mejoramiento aprobado por la Superintendencia de Puertos y Transporte o por aportes voluntarios que en cualquier monto y momento quiera hacer el referido accionista o del porcentaje de chatarrización que determine el citado Plan.

- En la medida que el accionista del SPTB vaya adquiriendo las acciones fideicomitidas, así mismo irá capitalizando en la SPTB, sociedad que a su vez también irá capitalizando en los mismos montos su participación en EGOBUS.
- Con tal fin, la sociedad CORREVIAL S.A.S., como fideicomitente, no podrá disponer de tales acciones antes de que las mismas le sean pagadas por la SPTB en la fecha del día 28 de abril de 2017.
- Que si las mencionadas acciones no son canceladas por la SPTB en forma total o parcial antes de dicha fecha, las que quedaren serán de propiedad de CORREVIAL S.A.S., como fideicomitente, ante la imposibilidad de que alcancen los fines del fideicomiso.
- Que el ejercicio de los derechos económicos y políticos correspondientes a las acciones fideicomitidas estará a cargo de ACCION FIDUCIARIA S.A., hasta el día 28 de abril de 2017, de acuerdo con las instrucciones que le serán dadas por CORREVIAL S.A.S.
- El valor de las acciones será el que corresponde al valor nominal que se estimó al constituir el patrimonio autónomo.
- En ningún caso el valor de las acciones podrá incluir prima de colocación de acciones, ni ninguno otro.
- Todos los gastos que ocasione la fiducia, serán asumidos por CORREVIAL S.A.S.

En estas condiciones la SPTB S.A.S, mantendrá su participación en la sociedad EGOBUS S.A.S, que corresponde originalmente al 94.21%.

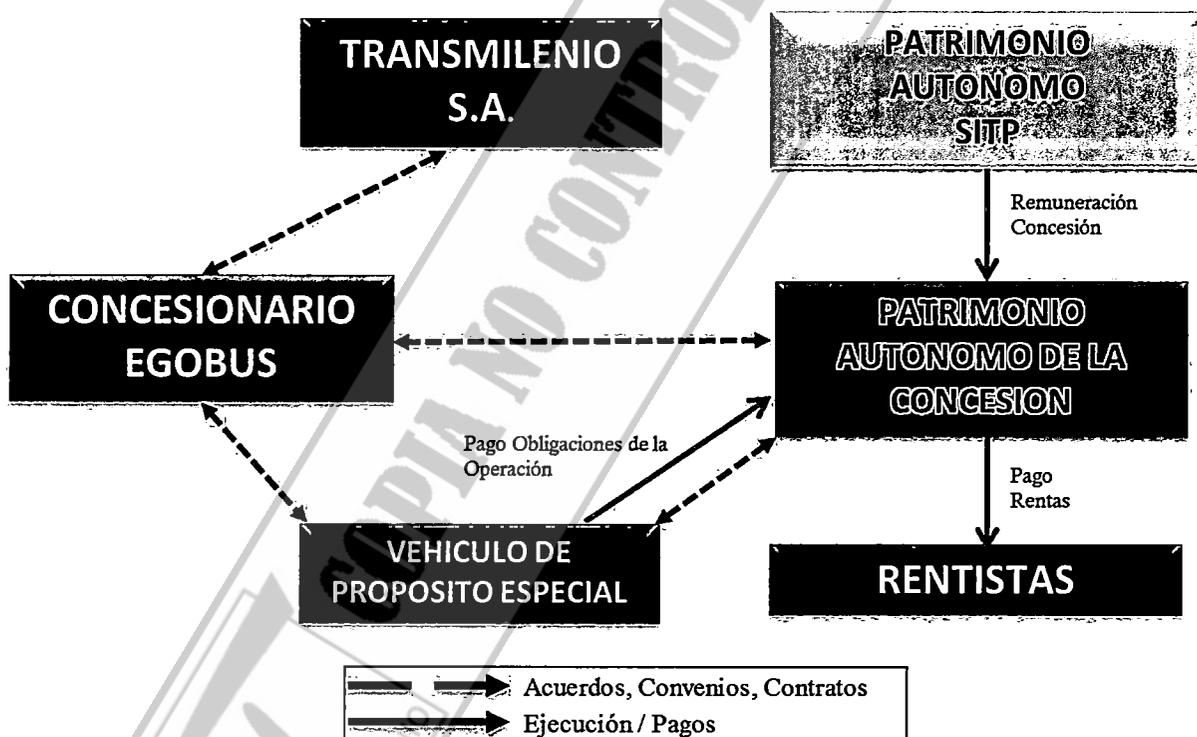
- b) Sobre la capitalización de las rentas de los propietarios. En el presente plan, se ha establecido como estrategia de democratización, que los actuales propietarios vinculados por renta y representados en la SPTB S.A.S, puedan libremente capitalizar en EGOBUS hasta un 30% del valor de las rentas mensuales durante cinco años. Esta capitalización tendría un valor nominal de \$49.101 millones, aproximadamente.



3 MODELO DE OPERACIÓN PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LAS CONCESIONES DE EGOBUS

De acuerdo con los aspectos conceptuales establecidos en los "Lineamientos para el Plan de Recuperación y Mejoramiento", el esquema que se propone para la administración de las concesiones de EGOBUS, buscando mitigar los riesgos del operador actual, se puede resumir en la siguiente ilustración.

Ilustración 1. Modelo Conceptual para la administración las Concesiones de EGOBUS bajo un Vehículo de Propósito Especial



En este modelo de operación participan:

1. **TRANSMILENIO S.A.**, entidad gestora del SITP. Corresponde al TMSA: (i) Hacer cumplir los términos y condiciones establecidos en los contratos de concesión protocolizados con EGOBUS; (ii)

garantizar la sostenibilidad del sistema y los recursos de estabilización tarifaria, entre otros.

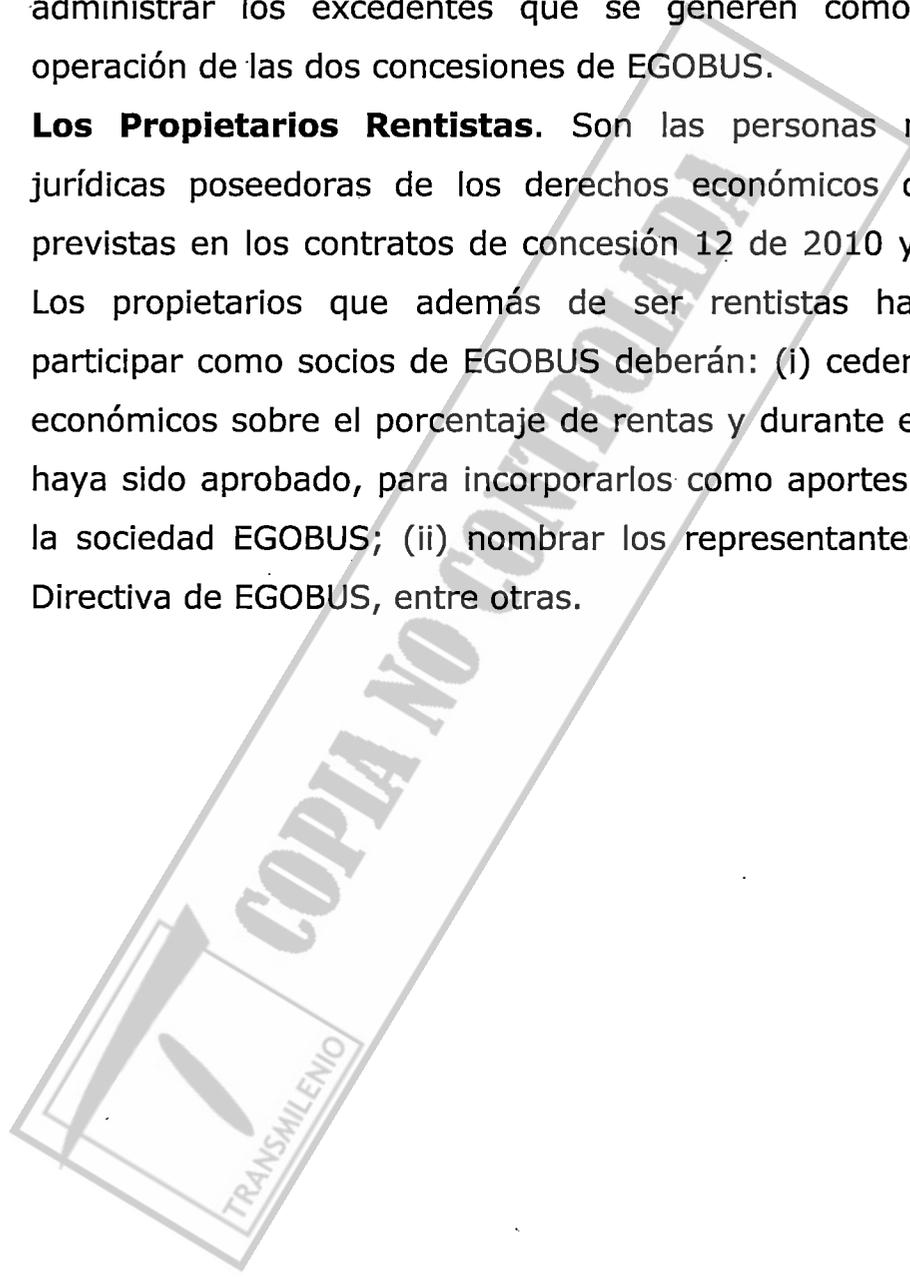
2. **EGOBUS SAS.** Adjudicatario de los contratos de concesión 012/10 (Suba Centro) y 013/10 (Perdomo). EGOBUS seguirá siendo el responsable ante TMSA del cumplimiento de las obligaciones contractuales y como tal de garantizar la prestación del servicio. En tal sentido los socios de EGOBUS seguirán teniendo la responsabilidad de colocar los recursos de capital que requiera la operación de las concesiones. En este esquema las obligaciones adicionales de EGOBUS serán: (i) Realizar el proceso de estructuración, selección y contratación del VPE. Para el efecto se tendrá en cuenta las recomendaciones establecidas en los lineamientos, en particular las contenidas en punto 6.4 del mismo; (ii) colocar los aportes de capital que se requieran; (iii) realizar todos los cambios estatutarios y reglamentarios que sean necesarios para que entre en vigencia el nuevo esquema de administración de las concesiones, basados en un VPE; (iv) realizar todos los ajustes necesarios en la estructura societaria de EGOBUS que garantice la colocación de aportes de capital; (v) pagar las obligaciones de los pasivos con terceros de acuerdo como se hayan conciliado.
3. **El Vehículo de Propósito Especial - VPE.** Es el mecanismo de tipo financiero y operativo que realizará, bajo este nuevo esquema, la operación de las concesiones a cargo de EGOBUS. Para el efecto debe protocolizar con EGOBUS un contrato de administración que refleje integralmente las obligaciones que tiene EGOBUS frente a los contratos de concesión. En este VPE deben confluir los proveedores, los financiadores y el operador del servicio. Para el modelo básico que se presenta en este documento, se consideró que el VPE es el

operador de las Concesiones y por esto recibe una remuneración equivalente al 0.4% sobre los ingresos netos operacionales de las mismas. Las principales obligaciones de este VPE serían: (i) Realizar la operación de las zonas Suba Centro y Perdomo; (ii) garantizar la indemnidad, seguridad jurídica y prestación del servicio público de transporte; (iii) consecución de la financiación flota y demás inversiones que se requieran; (iv) colocar el capital de trabajo que se requiera para la operación; (v) realizar las inversiones en patios, el mantenimiento de la flota y realizar todos los gastos que sean necesarios para cumplir y garantizar el servicio de transporte; (vi) expedir las garantías reales que se requieran para la adquisición de las pólizas de seguros, entre otras.

4. **El Patrimonio Autónomo de la Concesión.** Por tratarse de una obligación contractual de las concesiones, el manejo financiero de la operación se realizará a través del Patrimonio Autónomo que ha constituido EGOBUS. Actualmente está vigente el contrato con Fiduciaria Popular. De acuerdo con los ajustes institucionales que demande este esquema de administración de las concesiones, se podrá ratificar o reemplazar a esta fiduciaria, siempre que no se alteren los términos contractuales exigidos por TMSA. Este patrimonio autónomo será el responsable de: (i) recibir los ingresos que provengan de la remuneración por la prestación del servicio de transporte tal como está estipulado para el Sistema Integrado de Transporte SITP; (ii) recibir los aportes de capital que sean requeridos; (iii) pagar las rentas conforme lo señalen los compromisos en esta materia a cargo de EGOBUS; (iv) pagar todos los compromisos derivados de la operación, de la financiación y de los gastos que demande el VPE en desarrollo del contrato firmado

con EGOBUS para la administración de la operación de Suba Centro y Perdomo; (iv) diseñar y expedir las garantías que se requieran para proveedores y financiadores de la flota y otras inversiones; (v) administrar los excedentes que se generen como fruto de la operación de las dos concesiones de EGOBUS.

5. **Los Propietarios Rentistas.** Son las personas naturales y/o jurídicas poseedoras de los derechos económicos de las rentas previstas en los contratos de concesión 12 de 2010 y 13 de 2010. Los propietarios que además de ser rentistas hayan decidido participar como socios de EGOBUS deberán: (i) ceder los derechos económicos sobre el porcentaje de rentas y durante el periodo que haya sido aprobado, para incorporarlos como aportes de capital de la sociedad EGOBUS; (ii) nombrar los representantes en la Junta Directiva de EGOBUS, entre otras.



4 MODELO Y PROYECCIONES FINANCIERAS DE LA CONCESION

A continuación se presentan los resultados del modelo básico y de las proyecciones financieras bajo los lineamientos señalados en el documento del Plan de Recuperación y Mejoramiento de las Concesiones al que se ha hecho referencia, en especial el modelo de administración de la concesión presentado en el punto 3 y con el tamaño económico de las concesiones mostrado en el punto 2.3 de este documento.

4.1 Supuestos Macroeconómicos y Operacionales

A continuación se presentan los principales supuestos tenidos en cuenta en el modelo de la concesión, que incluye los de la canasta de costos del transporte, los operacionales, las variables macroeconómicas, entre otras. Estos supuestos afectan tanto la estructura de costos como de ingresos de la concesión.

Tabla 18. Supuestos Canasta de Costos del Transporte y Otras variables Macroeconómicas.

ESCENARIO MACROECONÓMICO	2015	2016	2017 - 2036
COMBUSTIBLES	3,5%	3,5%	3,5%
NEUMATICOS	3,0%	3,0%	3,0%
LUBRICANTES	3,0%	3,0%	3,0%
MANTENIMIENTO	3,0%	3,0%	3,0%
IPC	3,0%	3,0%	3,0%
SALARIOS	4,6%	4,5%	4,5%
DTF	4.5%	5.0%	5.0%
Tasa Cambio USD/COP Promedio	\$2.500	\$2.600	
Tasa EURO Dólar	1.082	1.082	
Tasa Paridad Cubierta (EURO – COP)	9.8%		
Multas o Desincentivos	4.0%	4.0%	4.0%
Rete-fuente Rentas	3.5%	3.5%	3.5%
GMF	0.04%	0.04%	0.04%
Comisión VPE (Solo hasta el año 12)	1.0%	1.0%	

Tabla 19. Estructura Canasta por Tipología de Vehículo

ESTRUCTURA	MICROBUS	BUSETA	BUS	PADRÓN
% COMBUSTIBLE	21,77%	24,88%	25,23%	29,63%
% NEUMATICOS	2,39%	2,74%	2,78%	3,26%
% LUBRICANTES	1,99%	4,05%	4,81%	4,64%
% MANTENIMIENTO	11,17%	13,01%	13,20%	22,22%
% FIJOS	3,62%	4,19%	4,25%	3,93%
% PERSONAL	59,06%	51,13%	49,73%	36,32%
TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Fuente: TRANSMILENIO S.A.

Tabla 20. Factores de Expansión Mensual de la Demanda de pasajeros y de la Oferta de Kilómetros

FACTORES DE EXPANSION	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
EXPANSION MES DEMANDA	20,17	24,21	26,81	24,22	26,55	23,69	23,87	27,27	27,17	26,27	25,57	24,92
EXPANSION MES OFERTA	20,49	24,32	26,73	24,51	26,66	24,19	24,07	27,27	27,54	26,60	25,88	24,92

Fuente: TRANSMILENIO S.A.

Tabla 21. Parámetros de Operación

TIPOLOGIA	SUBA CENTRO		PERDOMO	
	KM/VEH/DIA	PAX/VEH/DIA	KM/VEH/DIA	PAX/VEH/DIA
MICROBUS	202	184	138	138
BUSETA	211	288	329	329
BUSETON	216	386	551	551
PADRÓN	244	765	800	800
ALIMENTADOR	244	765	800	800

Fuente: TRANSMILENIO S.A.

Tabla 22. Factores de Ajuste Abordajes y Kilómetros

CONCEPTO	07/15 01/16	02/16 08/16	09/16 12/16	01/17 12/18	1/19 Final
FACTOR DE AJUSTE ABORDAJES	50,0%	60,0%	70,0%	70,0%	80,0%
FACTOR DE AJUSTE KILOMETROS	70,0%	80,0%	90,0%	100,0%	100,0%
IPK	1.15	1.41	1,52	1,70	1,90

4.2 Metodología de cálculo de los Ingresos

El diseño del modelo de ingresos del concesionario EGOBUS se realizó con base en los siguientes supuestos, parámetros y variables:

- a. Plan operacional requerido por EGOBUS de acuerdo con los lineamientos, mes a mes, durante la etapa de implementación y proyección hasta la culminación de la Concesión (24 años), para la totalidad de la tipología de buses (microbuses de 19 pasajeros, buseta de 40 pasajeros, busetón de 50 pasajeros y padrones estándar de 80 pasajeros). Este plan operacional incluye kilómetros, abordajes y requerimiento de flota y la prestación del servicio de Alimentación. Tanto los abordajes como los kilómetros establecidos en los parámetros de operación (Tabla 17) fueron ajustados (Tabla 18) con el objeto de definir un IPK más ajustado a la realidad.
- b. Coeficientes de estacionalidad de la demanda mensual, tasa de crecimiento anual y factor de expansión del sistema en demanda y en oferta (basado en el modelo de Transporte del ente gestor)
- c. Proyección de las tarifas, para cada tipología de buses, por vehículo (TMVZ), por kilómetro (TKMZ) y por pasajero (TPASZ), hasta el final de la concesión (2036).
- d. A partir de este modelo de ingresos se estableció mes a mes para la zona cada una de las Zonas de SUBA CENTRO y PERDOMO, los ingresos a precios corrientes de la concesión por la operación de transporte para el concesionario EGOBUS.

4.3 Metodología de Cálculo de los Costos y Gastos y Estados Financieros del Proyecto

El diseño del modelo de Costos y Gastos del concesionario EGOBUS se realizó con base en los siguientes supuestos, parámetros y variables:

- a. Plan operacional mes a mes, durante la etapa de implementación y proyección hasta la culminación de la Concesión (24 años), para la totalidad de la tipología de buses (microbuses de 19 pasajeros, buseta de 40 pasajeros, busetón de 50 pasajeros y padrones estándar de 80 pasajeros). Este plan operacional incluye kilómetros, abordajes y requerimiento de flota (usada y nueva) y la prestación del servicio de Alimentación.
- b. Cálculo de Inversiones en compra de flota nueva, adecuación de la flota usada y reposición de la flota.
- c. Determinación de Costos Estándar y costos totales. A partir del cálculo de los costos variables directos (combustible, llantas, reencauche, aceites, mantenimiento, etc.) y Costos Fijos (Mano de obra, garaje, impuestos y seguros) para cada tipología de vehículo, bajo parámetros estandarizados de niveles de consumo, frecuencia, y costo del insumo. De este modo se establecen índices de costo por kilómetro, por mes y por vehículo:

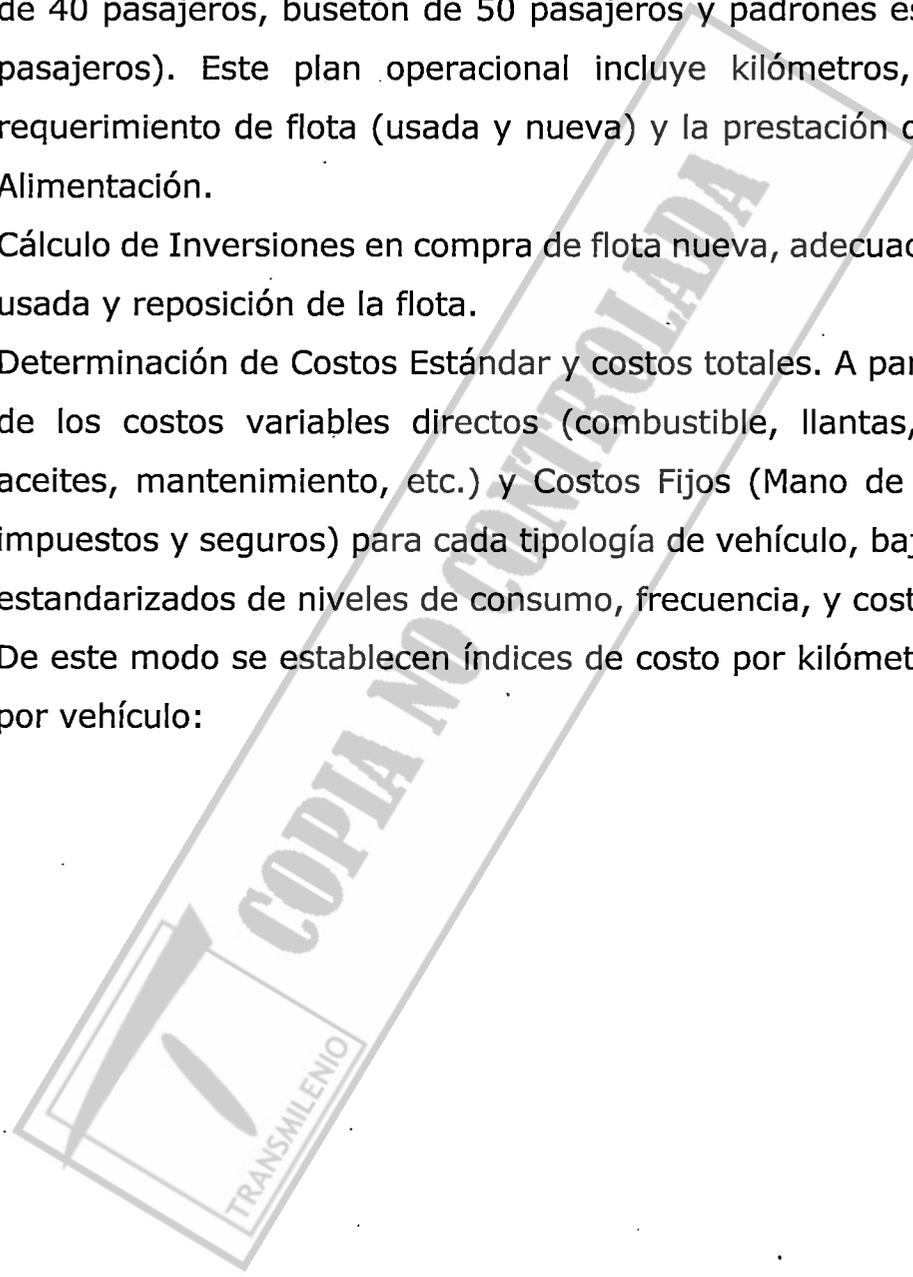


Tabla 23. Índices de Costos Variables por Tipología de Vehículos

COSTOS VARIABLES DIRECTOS		MICROBUS	BUSETA	BUS	PADRON
ITEM	DESCRIPCION	\$/ KM	\$/ KM	\$/ KM	\$/ KM
COMBUSTIBLE	DIESEL (GALONES)	470,59	615,38	615,38	888,89
LLANTAS DIRECCIONALES	LLANTAS (UN)	13,33	18,33	18,33	22,22
LLANTAS TRACCION	LLANTAS (UN)	22,29	25,14	25,14	26,18
ACEITE MOTOR	CUARTOS DE GALON	7,14	8,73	8,73	12,69
FILTRO ACEITE PRINCIPAL	UNIDADES	1,64	1,71	1,71	6,29
FILTRO ACEITE BAYPASS	UNIDADES				1,75
FILTRO AIRE PRIMARIO	UNIDADES	2,66	2,66	2,66	5,93
FILTRO COMBUSTIBLE	UNIDADES	0,72	1,64	1,64	8,14
FILTRO COMBUSTIBLE SEDIMENTACION	UNIDADES				6,64
TRANSMISION (CAJA)	CUARTOS DE GALON	0,48	0,48	0,48	0,96
DIFERENCIAL	CUARTOS DE GALON	0,40	0,60	0,60	1,20
LAVADO DIARIO	SERVICIOS	59,41	56,87	55,56	81,97
REFRIGERANTE	CUARTOS DE GALON	0,32	0,38	0,38	0,63
HIDRAULICO	GALON	0,23	0,23	0,23	0,57
GRASA		0,43	0,43	0,43	1,28
MANTENIMIENTO (KM) (incluye provisiones a LP)		74,32	86,21	86,21	165,57
TOTAL COSTOS VARIABLES DIRECTOS		653,95	818,81	817,49	1.230,92

Tabla 24. Índices de Costos Fijos por Tipología de Vehículos

COSTOS FIJOS		MICROBUS	BUSETA	BUS	PADRON
ITEM	DESCRIPCION	\$/KM	\$/KM	\$/KM	\$/KM
CONDUCTORES	PERSONAS POR BUS	410,71	410,71	410,71	410,71
PRESTACIONES	PERSONAS POR BUS	225,89	225,89	225,89	225,89
GARAGE		21,43	40,00	40,00	71,43
IMPUESTOS		6,55	7,74	7,74	11,90
SEGUROS		14,29	17,86	17,86	20,71
TOTAL COSTOS FIJOS		678,87	702,20	702,20	740,65
TOTAL COSTOS FIJOS Y VARIABLES		1.332,82	1.521,01	1.519,70	1.971,58

- d. Con base en lo anterior se consolida la información para producir flujos de caja, pérdidas y ganancias, requerimientos de financiación y estados financieros del proyecto, en forma mensual y anual del total de las concesiones.

4.4 Proyecciones Financieras

Las proyecciones de las operaciones financieras del proyecto (la totalidad de las dos concesiones), se estiman con base en las variables operacionales y los supuestos macroeconómicos indicados anteriormente.

4.4.1 Ingresos

Acorde con el modelo de remuneración establecido contractualmente en el SITP, los ingresos provienen de tres conceptos: la remuneración por el número de vehículos puestos a disposición del sistema, la remuneración por kilómetros recorridos y la remuneración por pasajeros movilizados. El valor de estos ingresos se calcula según la metodología descrita en el numeral 3.2.

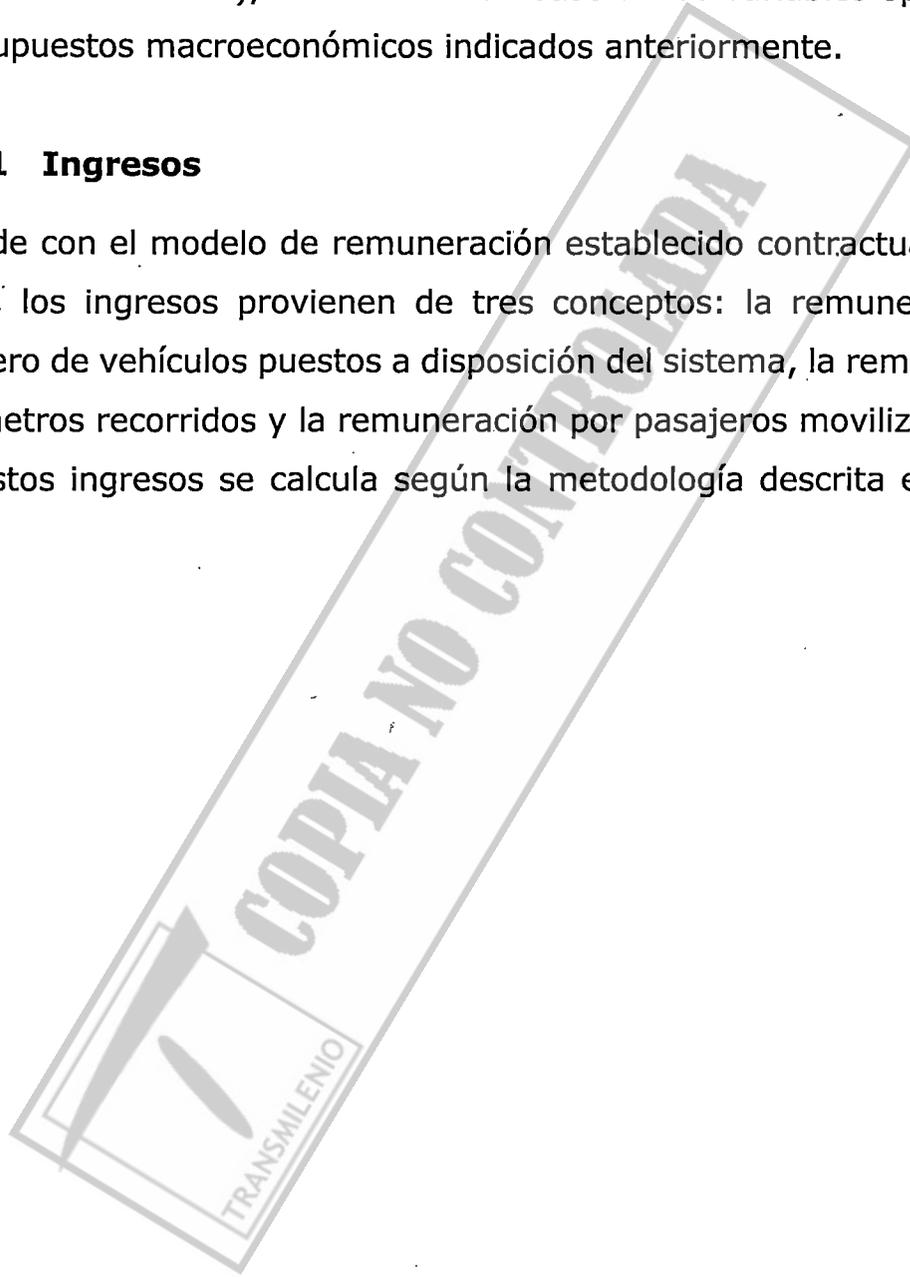


Tabla 25. Ingresos anuales por Tipo de Remuneración (Millones COP)
Suba Centro

TIPO DE REMUNERACION	UNIDAD	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022	2.023	2.024	2.025
Remuneración por vehículo	\$ MM	1.576,8	39.024,4	57.622,6	59.351,2	61.131,8	62.965,7	64.854,7	66.800,3	68.804,3	70.868,5	72.994,5
Remuneración por kilómetro	\$ MM	4.080,8	109.221,8	186.941,4	195.838,4	202.780,8	209.877,3	217.357,7	226.575,7	235.090,4	243.626,7	255.097,5
Remuneración por pasajero	\$ MM	1.127,4	36.944,9	57.149,8	58.864,3	68.165,0	70.210,0	72.316,3	74.485,7	76.720,3	79.021,9	81.392,6
TOTAL SUBA CENTRO	\$ MM	6.785,1	185.191,0	301.713,8	314.054,0	332.077,6	343.053,0	354.528,7	367.861,8	380.615,1	393.517,1	409.484,6

TIPO DE REMUNERACION	UNIDAD	2.026	2.027	2.028	2.029	2.030	2.031	2.032	2.033	2.034	2.035	2.036
Remuneración por vehículo	\$ MM	75.184,4	77.439,9	79.763,1	82.156,0	84.620,7	87.159,3	89.774,1	92.467,3	95.241,3	98.098,5	101.041,5
Remuneración por kilómetro	\$ MM	265.063,3	274.036,8	284.225,3	292.175,0	301.025,7	315.570,7	327.443,7	338.442,3	346.975,2	359.776,6	378.408,5
Remuneración por pasajero	\$ MM	83.834,4	86.349,4	88.939,9	91.608,1	94.356,3	97.187,0	100.102,6	103.105,7	106.198,9	109.384,8	112.666,4
TOTAL SUBA CENTRO	\$ MM	424.082,0	437.826,1	452.928,3	465.939,0	480.002,7	499.917,0	517.320,4	534.015,3	548.415,4	567.259,9	592.116,4

Tabla 26. Ingresos anuales por Tipo de Remuneración (Millones COP)
Perdomo

TIPO DE REMUNERACION	UNIDAD	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022	2.023	2.024	2.025
Remuneración por vehículo	\$ MM	912,8	9.583,8	13.246,1	13.643,5	14.052,8	14.474,4	14.908,6	15.355,9	15.816,6	16.291,1	16.779,8
Remuneración por kilómetro	\$ MM	4.645,1	62.758,1	97.122,6	100.650,4	104.194,6	107.818,0	111.762,5	116.392,5	120.806,7	125.384,0	131.105,1
Remuneración por pasajero	\$ MM	718,9	9.965,1	14.359,0	14.789,7	16.923,6	17.431,3	17.954,3	18.492,9	19.047,7	19.619,1	20.207,7
TOTAL PERDOMO	\$ MM	6.276,7	82.307,0	124.727,7	129.083,6	135.171,1	139.723,7	144.625,4	150.241,3	155.671,0	161.294,2	168.092,6

TIPO DE REMUNERACION	UNIDAD	2.026	2.027	2.028	2.029	2.030	2.031	2.032	2.033	2.034	2.035	2.036
Remuneración por vehículo	\$ MM	17.283,2	17.801,7	18.335,8	18.885,8	19.452,4	20.036,0	20.637,1	21.256,2	21.893,8	22.550,7	23.227,2
Remuneración por kilómetro	\$ MM	136.090,3	140.820,5	145.915,0	150.045,4	154.879,0	162.066,2	168.178,7	173.679,1	178.059,2	185.184,5	194.020,8
Remuneración por pasajero	\$ MM	20.813,9	21.438,3	22.081,5	22.743,9	23.426,2	24.129,0	24.852,9	25.598,5	26.366,4	27.157,4	27.972,2
TOTAL PERDOMO	\$ MM	174.187,4	180.060,5	186.332,2	191.675,2	197.757,7	206.231,2	213.668,6	220.533,7	226.319,4	234.892,6	245.220,2

Tabla 27. Ingresos anuales por Tipo de Remuneración (Millones COP)
Total Concesiones

TIPO DE REMUNERACION	UNIDAD	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022	2.023	2.024	2.025
Remuneración por vehículo	\$ MM	2.489,6	48.608,2	70.868,7	72.994,8	75.184,6	77.440,1	79.763,3	82.156,2	84.620,9	87.159,6	89.774,3
Remuneración por kilómetro	\$ MM	8.726,0	171.979,9	284.064,0	296.488,8	306.975,4	317.695,3	329.120,2	342.968,2	355.897,1	369.010,7	386.202,6
Remuneración por pasajero	\$ MM	1.846,3	46.910,0	71.508,8	73.654,1	85.088,6	87.641,3	90.270,5	92.978,6	95.768,0	98.641,0	101.600,3
TOTAL CONCESION	\$ MM	13.061,8	267.498,0	426.441,5	443.137,6	467.248,7	482.776,7	499.154,1	518.103,0	536.286,0	554.811,3	577.577,2

TIPO DE REMUNERACION	UNIDAD	2.026	2.027	2.028	2.029	2.030	2.031	2.032	2.033	2.034	2.035	2.036
Remuneración por vehículo	\$ MM	92.467,6	95.241,6	98.098,8	101.041,8	104.073,1	107.195,3	110.411,1	113.723,4	117.135,1	120.649,2	124.268,7
Remuneración por kilómetro	\$ MM	401.153,6	414.857,3	430.140,3	442.220,4	455.904,7	477.636,9	495.622,4	512.121,4	525.034,4	544.961,1	572.429,3
Remuneración por pasajero	\$ MM	104.648,3	107.787,7	111.021,4	114.352,0	117.782,6	121.316,0	124.955,5	128.704,2	132.565,3	136.542,3	140.638,5
TOTAL CONCESION	\$ MM	598.269,4	617.886,7	639.260,5	657.614,2	677.760,3	706.148,2	730.989,0	754.549,0	774.734,8	802.152,6	837.336,5

Tabla 28. Participación anual por Tipo de Remuneración (%)
Total Concesiones

Distribución	PROM	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022	2.023	2.024	2.025
Remuneración por vehículo	15,8%	19,1%	18,2%	16,6%	16,5%	16,1%	16,0%	16,0%	15,9%	15,8%	15,7%	15,5%
Remuneración por kilómetro	66,9%	66,8%	64,3%	66,6%	66,9%	65,7%	65,8%	65,9%	66,2%	66,4%	66,5%	66,9%
Remuneración por pasajero	17,3%	14,1%	17,5%	16,8%	16,6%	18,2%	18,2%	18,1%	17,9%	17,9%	17,8%	17,6%

Distribución	PROM	2.026	2.027	2.028	2.029	2.030	2.031	2.032	2.033	2.034	2.035	2.036
Remuneración por vehículo	15,8%	15,5%	15,4%	15,3%	15,4%	15,4%	15,2%	15,1%	15,1%	15,1%	15,0%	14,8%
Remuneración por kilómetro	66,9%	67,1%	67,1%	67,3%	67,2%	67,3%	67,6%	67,8%	67,9%	67,8%	67,9%	68,4%
Remuneración por pasajero	17,3%	17,5%	17,4%	17,4%	17,4%	17,4%	17,2%	17,1%	17,1%	17,1%	17,0%	16,8%

El mayor componente de los ingresos viene representado por la remuneración por kilómetro recorrido que equivale al 66.9%, en promedio, de los ingresos totales durante la vida de la operación del negocio. La remuneración por pasajero alcanza el 17.3% y la de vehículos el 15.8%.

Ilustración 2. Promedio de la Distribución de los ingresos SUBA CENTRO

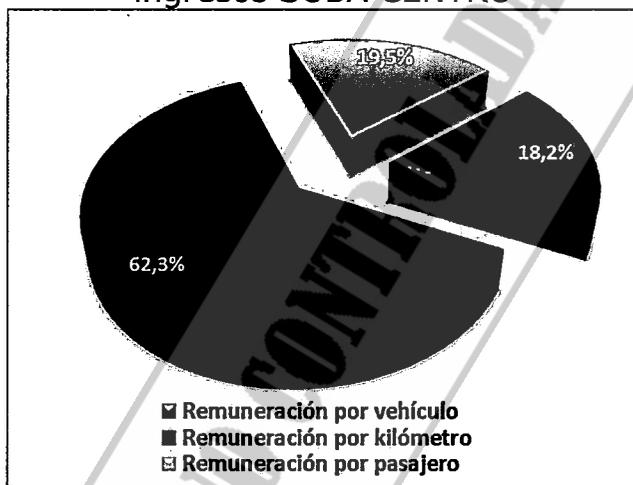


Ilustración 3. Promedio de la Distribución de los ingresos PERDOMO

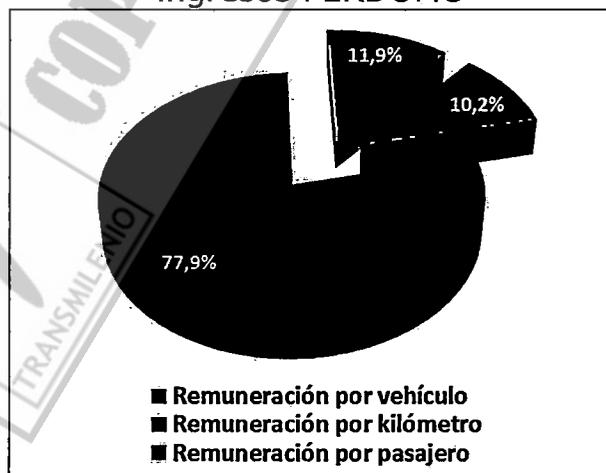
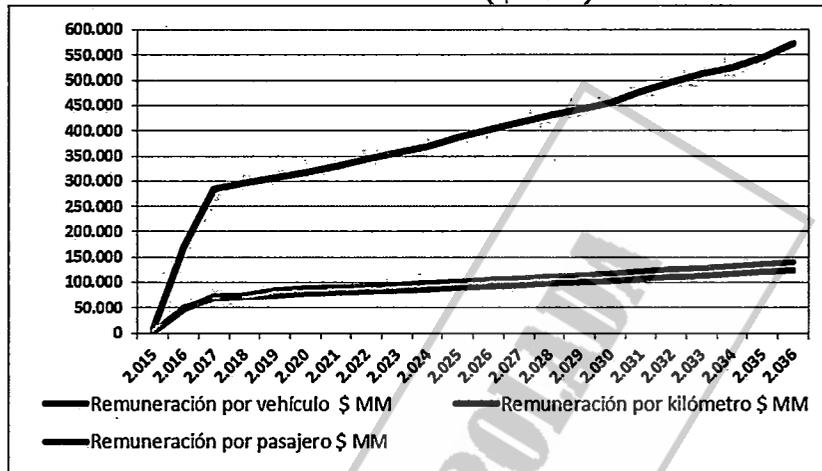
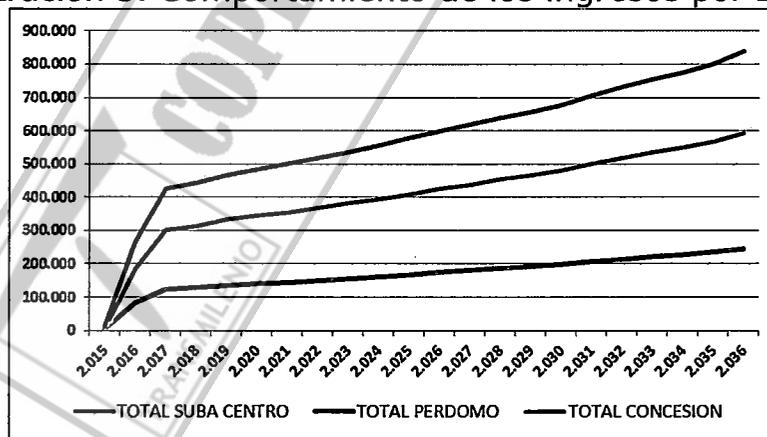


Ilustración 4. Comportamiento de los ingresos por Tipo de Remuneración (\$ MM)



Como puede observarse en la ilustración 3 que muestra el comportamiento de los ingresos, la remuneración por kilómetros recorridos crece obedeciendo el patrón estimado para la canasta de costos del transporte. EGOBUS, como concesionario de dos zonas, participa de los ingresos como se indica en el cuadro siguiente:

Ilustración 5. Comportamiento de los ingresos por Zona (\$ MM)



Dado el tamaño de las zonas y la dinámica de crecimiento de estas, se espera que el 70 % de los ingresos provenga de Suba Centro.

4.4.2 Costos de Operación

Los costos de operación hacen relación a los siguientes conceptos que muestra la siguiente tabla:

Tabla 29. Costos de operación de las concesiones (Millones COP)

COSTOS DE OPERACIÓN	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
COMBUSTIBLE	3.412	69.411	114.500	118.508	122.656	126.949	131.392	135.991	140.750	145.677	150.775
LLANTAS Y REENCAUCHE	234	4.307	7.120	7.334	7.554	7.780	8.014	8.254	8.502	8.757	9.020
ACEITES LUBRICANTES Y FILTROS	165	3.081	4.955	5.103	5.257	5.414	5.577	5.744	5.916	6.094	6.277
LAVADOS Y ENGRASES	425	6.997	10.384	10.696	11.017	11.347	11.688	12.038	12.399	12.771	13.155
MANTENIMIENTO	458	10.370	16.974	17.484	18.008	18.548	19.105	19.678	20.268	20.876	21.503
NOMINA Y PRESTACIONES	4.764	72.874	110.135	115.091	120.270	125.682	131.338	137.248	143.424	149.878	156.623
GARAGE IMPUESTOS SEGUROS	441	7.783	11.409	11.752	12.104	12.467	12.841	13.227	13.623	14.032	14.453
TOTAL COSTOS	9.898	174.823	275.478	285.967	296.865	308.189	319.954	332.180	344.884	358.086	371.805

COSTOS DE OPERACIÓN	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036
COMBUSTIBLE	156.052	161.514	167.167	173.018	179.074	185.341	191.828	198.542	205.491	212.683	220.127
LLANTAS Y REENCAUCHE	9.290	9.569	9.856	10.152	10.456	10.770	11.093	11.426	11.769	12.122	12.485
ACEITES LUBRICANTES Y FILTROS	6.465	6.659	6.859	7.064	7.276	7.495	7.719	7.951	8.189	8.435	8.688
LAVADOS Y ENGRASES	13.549	13.956	14.374	14.806	15.250	15.707	16.179	16.664	17.164	17.679	18.209
MANTENIMIENTO	22.148	22.812	23.497	24.201	24.927	25.675	26.446	27.239	28.056	28.898	29.765
NOMINA Y PRESTACIONES	163.671	171.036	178.733	186.776	195.181	203.964	213.142	222.734	232.757	243.231	254.176
GARAGE IMPUESTOS SEGUROS	14.887	15.333	15.793	16.267	16.755	17.258	17.775	18.309	18.858	19.424	20.006
TOTAL COSTOS	386.062	400.879	416.279	432.284	448.919	466.210	484.182	502.864	522.284	542.471	563.457

Los costos de operación más importantes son el combustible y la nómina de conductores. En efecto, el promedio de participación del combustible es del 26,3% de los ingresos de la concesión y la nómina de conductores representa el 28.2%. Este es el comportamiento normal de la canasta de costos de este tipo de servicio organizado.

La estructura establecida para la operación de las empresas concesionarias del SITP, introduce al modelo clásico de los costos de operación, un elemento particular que tiene un peso importante dentro de la composición de los costos: "Las rentas", concepto que está descrito en el numeral 2.2.1, el cual debe ser adicionado a los costos y gastos propios de la operación.

También, de acuerdo con los lineamientos de Transmilenio, en las proyecciones financieras de EGOBUS se incluyeron los costos asociados a la administración de la operación por parte de un Vehículo de Propósito Espacial (VPE), que se estima como un porcentaje de los ingresos brutos y que solo opera durante los primeros 12 años (Julio de 2015 a Junio de 2027), como se comentará más adelante cuando se describa el modelo funcional de la operación. Todo lo anterior fue calculado partiendo de los supuestos mencionados anteriormente.

Tabla 30. Costos Totales (Millones COP)

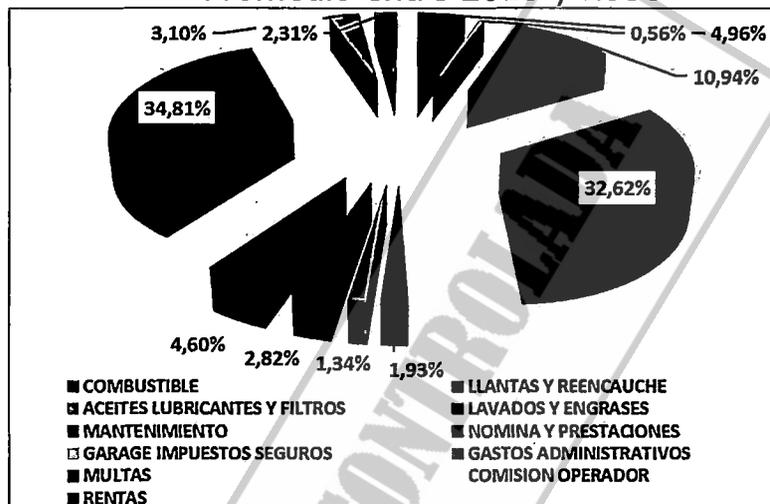
COSTOS TOTALES	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
COMBUSTIBLE	3.412	69.411	114.500	118.508	122.656	126.949	131.392	135.991	140.750	145.677	150.775
LLANTAS Y REENCAUCHE	234	4.307	7.120	7.334	7.554	7.780	8.014	8.254	8.502	8.757	9.020
ACEITES LUBRICANTES Y FILTROS	165	3.081	4.955	5.103	5.257	5.414	5.577	5.744	5.916	6.094	6.277
LAVADOS Y ENGRASES	425	6.997	10.384	10.696	11.017	11.347	11.688	12.038	12.399	12.771	13.155
MANTENIMIENTO	458	10.370	16.974	17.484	18.008	18.548	19.105	19.678	20.268	20.876	21.503
NOMINA Y PRESTACIONES	4.764	72.874	110.135	115.091	120.270	125.682	131.338	137.248	143.424	149.878	156.623
GARAGE IMPUESTOS SEGUROS	441	7.783	11.409	11.752	12.104	12.467	12.841	13.227	13.623	14.032	14.453
GASTOS ADMINISTRATIVOS	1.121	6.638	8.446	8.699	8.960	9.229	9.506	9.791	10.085	10.387	10.699
MULTAS	522	10.700	17.058	17.726	18.690	19.311	19.966	20.724	21.451	22.192	23.103
COMISION OPERADOR	157	2.675	4.264	4.431	4.672	4.828	4.992	5.181	5.363	5.548	5.776
RENTAS	5.151	28.836	31.294	32.232	33.199	38.839	46.700	48.101	49.544	51.031	52.562
TOTAL COSTOS	16.849	194.836	305.246	316.823	329.188	341.556	354.418	367.876	381.783	396.213	411.382

COSTOS TOTALES	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036
COMBUSTIBLE	156.052	161.514	167.167	173.018	179.074	185.341	191.828	198.542	205.491	212.683	220.127
LLANTAS Y REENCAUCHE	9.290	9.569	9.856	10.152	10.456	10.770	11.093	11.426	11.769	12.122	12.485
ACEITES LUBRICANTES Y FILTROS	6.465	6.659	6.859	7.064	7.276	7.495	7.719	7.951	8.189	8.435	8.688
LAVADOS Y ENGRASES	13.549	13.956	14.374	14.806	15.250	15.707	16.179	16.664	17.164	17.679	18.209
MANTENIMIENTO	22.148	22.812	23.497	24.201	24.927	25.675	26.446	27.239	28.056	28.898	29.765
NOMINA Y PRESTACIONES	163.671	171.036	178.733	186.776	195.181	203.964	213.142	222.734	232.757	243.231	254.176
GARAGE IMPUESTOS SEGUROS	14.887	15.333	15.793	16.267	16.755	17.258	17.775	18.309	18.858	19.424	20.006
GASTOS ADMINISTRATIVOS	11.020	11.350	11.691	12.041	12.403	12.775	13.158	13.553	13.959	14.378	14.810
MULTAS	23.931	24.715	25.570	26.305	27.110	28.246	29.240	30.182	30.989	32.086	33.493
COMISION OPERADOR	5.983	2.991	-	-	-	-	-	-	-	-	-
RENTAS	54.138	55.763	57.435	59.158	60.933	62.761	64.644	66.583	68.581	70.638	72.757
TOTAL COSTOS	426.995	439.936	453.540	470.630	488.432	507.231	526.580	546.599	567.232	588.935	611.760

Además de los dos principales costos de operación ya mencionados (Combustible y nómina de conductores), el tercer elemento de costos de esta concesión es el de las "Rentas", que representan en promedio el 10.2% de los ingresos totales, considerando que entre julio de 2015 y julio de 2020

(5 años), el 70% de los propietarios aportan como capital el 30% del valor mensual de la renta.

Ilustración 6. Estructura de Costos (Componente de Costo/Costo Total) % Promedio entre 2015 y 2036



El mayor peso en la composición de los costos está asumido por los combustibles, que alcanza al 32.6% en promedio de los costos y su incidencia en los resultados operacionales implica la formulación de estrategias orientadas a su control, una enfocada en la eficiencia operativa y la otra en una hábil operación comercial en la adquisición de este insumo. Los costos de personal por concepto de nómina y prestaciones representa el segundo en importancia con un 34.8% en promedio de toda la vida de la concesión y el tercero es para las rentas con 10.94%.

4.4.3 Flujo de Caja del Proyecto

En la siguiente Tabla se muestran los principales resultados del flujo de caja del Proyecto, considerado como un todo e involucrado el VPE.

Tabla 31. Flujo de Caja del Proyecto (Millones COP)

CONCEPTO	2015 dic-15	2016 dic-16	2017 dic-17	2018 dic-18	2019 dic-19	2020 dic-20	2021 dic-21	2022 dic-22	2023 dic-23	2024 dic-24	2025 dic-25	2026 dic-26
INGRESOS												
DISPONIBLE	-	171	217	29.616	61.721	96.133	122.741	138.127	160.130	183.219	212.224	247.677
INGRESOS DE OPERACIÓN	13.062	267.498	426.441	443.138	467.249	482.777	499.154	518.103	536.286	554.811	577.577	598.269
Remuneración por Vehículo	2.490	48.608	70.869	72.995	75.185	77.440	79.763	82.156	84.621	87.160	89.774	92.468
Remuneración por Km	8.726	171.980	284.064	296.489	306.975	317.695	329.120	342.968	355.897	369.011	386.203	401.154
Remuneración por Pasajero	1.846	46.910	71.509	73.654	85.089	87.641	90.271	92.979	95.768	98.641	101.600	104.648
COSTOS DE OPERACIÓN	9.898	174.823	275.478	285.967	296.865	308.189	319.954	332.180	344.884	358.086	371.805	386.062
Combustible	3.412	69.411	114.500	118.508	122.656	126.949	131.392	135.991	140.750	145.677	150.775	156.052
Llantas Y Reencauche	234	4.307	7.120	7.334	7.554	7.780	8.014	8.254	8.502	8.757	9.020	9.290
Aceites Lubricantes Filtros	165	3.081	4.955	5.103	5.257	5.414	5.577	5.744	5.916	6.094	6.277	6.465
Lavados Engrases	425	6.997	10.384	10.696	11.017	11.347	11.688	12.038	12.399	12.771	13.155	13.549
Mantenimiento	458	10.370	16.974	17.484	18.008	18.548	19.105	19.678	20.268	20.876	21.503	22.148
Nomina y Prestaciones	4.764	72.874	110.135	115.091	120.270	125.682	131.338	137.248	143.424	149.878	156.623	163.671
Seguros e Impuestos Vehículos	441	7.783	11.409	11.752	12.104	12.467	12.841	13.227	13.623	14.032	14.453	14.887
GASTOS OPERATIVOS	7.199	50.753	63.503	65.613	68.133	75.088	84.403	87.145	89.903	92.733	95.835	98.891
Gastos Administrativos	1.121	6.638	8.446	8.699	8.960	9.229	9.506	9.791	10.085	10.387	10.699	11.020
Multas Administrativas	522	10.700	17.058	17.726	18.690	19.311	19.966	20.724	21.451	22.192	23.103	23.931
Comision VPE	157	2.675	4.264	4.431	4.672	4.828	4.992	5.181	5.363	5.548	5.776	5.983
Pago Rentas Propietarios	5.151	28.836	31.294	32.232	33.199	38.839	46.700	48.101	49.544	51.031	52.562	54.138
Retenciones Rentas	180	1.009	1.095	1.128	1.162	1.359	1.635	1.684	1.734	1.786	1.840	1.895
GMF (4 X 1000)	67	895	1.346	1.396	1.450	1.522	1.604	1.664	1.725	1.789	1.856	1.925
Impuesto a la Renta	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FLUJO DE CAJA OPERATIVA	(4.035)	42.093	87.677	121.174	163.971	195.634	217.538	236.905	261.630	287.211	322.162	360.993

Continuación Tabla 31. Flujo de Caja (Millones COP)

CONCEPTO	2015 dic-15	2016 dic-16	2017 dic-17	2018 dic-18	2019 dic-19	2020 dic-20	2021 dic-21	2022 dic-22	2023 dic-23	2024 dic-24	2025 dic-25	2026 dic-26
NECESIDADES DE INVERSIÓN	39.472	430.261	-	17.763	8.356	26.510	38.934	39.918	13.520	-	-	-
Compra Flota Canje	24.466	76.513	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Compra Flota Usada y Chatarra (Vinculados en Venta)	-	6.726	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Adecuación Patios Suba Centro y Perdomo	3.099	7.071	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Állestamiento Flota Usada	11.907	6.072	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Compra Vehículos Nuevos	-	330.469	-	17.540	8.261	26.190	38.454	39.445	13.377	-	-	-
Állestamiento Vehículos Nuevos	-	3.410	-	223	95	320	480	473	143	-	-	-
FINANCIACIÓN DE LA INVERSIÓN	43.678	399.364	10.199	28.045	19.081	32.691	38.454	39.445	13.377	-	-	-
Desembolsos Proveedor VOLVO	-	171.798	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Desembolsos Créditos Comerciales	-	158.671	-	17.540	8.261	26.190	38.454	39.445	13.377	-	-	-
Crédito Flota Canje	-	21.997	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Créditos Pasivos Terceros	-	21.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Capitalización Rentas Propietarios	1.678	9.397	10.199	10.505	10.820	6.501	-	-	-	-	-	-
Equity Socios	42.000	16.500	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FLUJO NETO DE INVERSIÓN	4.206	(30.897)	10.199	10.282	10.725	6.181	(480)	(473)	(143)	-	-	-
SERVICIO DE LA DEUDA	-	10.979	68.260	69.735	78.563	79.073	78.931	76.302	78.268	74.987	74.485	54.319
Servicio Deuda Proveedor	-	-	41.437	35.489	36.690	36.787	31.841	22.963	21.237	19.511	17.784	9.641
Servicio Deuda Créditos Comerciales	-	7.041	17.351	24.178	32.589	36.555	41.360	47.608	52.256	55.477	56.701	44.678
Servicio Deuda Crédito Flota Canje	-	384	2.364	2.960	5.731	5.731	5.731	5.731	4.776	-	-	-
Pago Pasivos Terceros	-	3.554	7.108	7.108	3.554	-	-	-	-	-	-	-
FLUJO DE CAJA FINANCIACION	4.206	(41.877)	(58.061)	(59.453)	(67.838)	(72.893)	(79.412)	(76.775)	(78.411)	(74.987)	(74.485)	(54.319)
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FLUJO DE CAJA DEL PERIODO	171	217	29.616	61.721	96.133	122.741	138.127	160.130	183.219	212.224	247.677	306.674

4.4.4 Flujo de Caja del VPE

De acuerdo con el modelo conceptual de administración de las concesiones, el VPE es el operador, cuya responsabilidad como se dijo antes es garantizar la prestación del servicio público de transporte bajo los términos y condiciones del contrato de concesión. Para el efecto asume integralmente la concesión, exceptuándose de responder por: (i) El pago de las rentas, la cual será responsabilidad de EGOBUS a través del Patrimonio Autónomo que de manera directa las pagará; (ii) el pago de los pasivos con terceros que estarán del mismo modo bajo la responsabilidad de EGOBUS.

En este caso el flujo de caja del VPE presenta los siguientes cambios: (i) Los ingresos que quedan disponibles para el VPE en el patrimonio Autónomo son ingresos netos de multas o desincentivos y de rentas. En el primer caso es claro que el patrimonio autónomo de la concesión recibe los ingresos por vehículo, pasajero y kilómetro descontados las multas o desincentivos y en el segundo, de acuerdo con los términos de los contratos dicho patrimonio paga las rentas y realiza la retención sobre las mismas, como un costo de operación más; (ii) también recibirá como disponible los aportes de capital que realicen los socios de EGOBUS (propietarios que capitalizan rentas y los otros socios). Estos aportes de capital que estarán disponibles para el VPE, son netos del pago de pasivos con terceros y de las inversiones en adecuación de patios que debe asumir EGOBUS; (iii) como el VPE es responsable de la operación, deberá asumir las inversiones y su financiamiento (en flota nueva, en canje, en venta, alistamiento de la flota usada y alistamiento de los vehículos nuevos), se excluye la adecuación de los patios que es responsabilidad de EGOBUS; (iv) como responsable del cierre financiero deberá gestionar los créditos y responder por el servicio de la deuda de las operaciones de financiamiento; y (v) deberá colocar recursos

para capital de trabajo, que en este caso básico es de \$20.700 millones. El capital de trabajo será devuelto al VPE por la concesión mediante el reembolso de una operación de financiamiento pagadera en 60 meses a partir enero de 2017 con una tasa de interés del 2%. La remuneración que recibe el VPE es del 0.4% de los ingresos netos operacionales (netos de multas, rentas y retención sobre las rentas).

Tabla 32. Flujo de Caja del VPE (Millones COP)

CONCEPTO	2015 Jul-15	2016 dic-16	2017 dic-17	2018 dic-18	2019 dic-19	2020 dic-20
INGRESOS						
DISPONIBLE	-	316	1.995	30.003	60.830	94.125
INGRESOS DE OPERACIÓN NETOS	7.208	226.953	376.995	392.052	414.197	423.267
COSTOS DE OPERACIÓN	9.898	174.823	275.478	285.967	296.865	308.189
Combustible	3.412	69.411	114.500	118.508	122.656	126.949
Llantas Y Reencauche	234	4.307	7.120	7.334	7.554	7.780
Aceites Lubricantes Filtros	165	3.081	4.955	5.103	5.257	5.414
Lavados Engrases	425	6.997	10.384	10.696	11.017	11.347
Mantenimiento	458	10.370	16.974	17.484	18.008	18.548
Nomina y Prestaciones	4.764	72.874	110.135	115.091	120.270	125.682
Seguros e Impuestos Vehículos	441	7.783	11.409	11.752	12.104	12.467
GASTOS OPERATIVOS	1.200	8.275	11.095	11.452	11.847	12.198
Gastos Administrativos	1.121	6.638	8.446	8.699	8.960	9.229
Comision VPE	35	908	1.508	1.568	1.657	1.693
GMF (4 X 1000)	44	729	1.142	1.185	1.230	1.276
FLUJO DE CAJA OPERATIVA	(3.890)	44.171	92.416	124.635	166.316	197.006
NECESIDADES DE INVERSIÓN	36.373	423.190	-	17.763	8.356	26.510
Compra Flota Canje	24.466	76.513	-	-	-	-
Compra Flota Usada y Chatarra (Vinculados en Venta)	-	6.726	-	-	-	-
Alistamiento Flota Usada	11.907	6.072	-	-	-	-
Compra Vehículos Nuevos	-	330.469	-	17.540	8.261	26.190
Alistamiento Vehículos Nuevos	-	3.410	-	223	95	320
FINANCIACIÓN DE LA INVERSIÓN	40.579	388.439	3.091	20.937	15.527	32.691
Desembolsos Proveedor VOLVO	-	171.798	-	-	-	-
Desembolsos Créditos Comerciales	-	158.671	-	17.540	8.261	26.190
Credito Flota Canje	-	21.997	-	-	-	-
Capital de Neto de Socios y Propietarios	40.579	15.273	3.091	3.397	7.266	6.501
Capital de Trabajo	-	20.700	-	-	-	-
FLUJO NETO DE INVERSIÓN	4.206	(34.751)	3.091	3.174	7.171	6.181
SERVICIO DE LA DEUDA	-	7.425	65.504	66.979	79.361	83.425
Servicio Deuda Proveedor	-	-	41.437	35.489	36.690	36.787
Servicio Deuda Créditos Comerciales	-	7.041	17.351	24.178	32.589	36.555
Servicio Deuda Crédito Flota Canje	-	384	2.364	2.960	5.731	5.731
Servicio Deuda Capital de Trabajo	-	-	4.352	4.352	4.352	4.352
FLUJO DE CAJA FINANCIACION	4.206	(42.177)	(62.413)	(63.805)	(72.190)	(77.244)
	-	-	-	-	-	-
FLUJO DE CAJA DEL PERIODO	316	1.995	30.003	60.830	94.125	119.761

Continuación Tabla 32. Flujo de Caja del VPE (Millones COP)

CONCEPTO	2021 dic-21	2022 dic-22	2023 dic-23	2024 dic-24	2025 dic-25	2026 dic-26	2027 dic-27
INGRESOS							
DISPONIBLE	119.761	134.360	160.042	186.938	219.879	259.425	322.660
INGRESOS DE OPERACIÓN NETOS	430.853	447.594	463.556	479.802	500.073	518.305	535.457
COSTOS DE OPERACIÓN	319.954	332.180	344.884	358.086	371.805	386.062	400.879
Combustible	131.392	135.991	140.750	145.677	150.775	156.052	161.514
Llantas Y Reencauche	8.014	8.254	8.502	8.757	9.020	9.290	9.569
Aceites Lubricantes Filtros	5.577	5.744	5.916	6.094	6.277	6.465	6.659
Lavados Engrases	11.688	12.038	12.399	12.771	13.155	13.549	13.956
Mantenimiento	19.105	19.678	20.268	20.876	21.503	22.148	22.812
Nomina y Prestaciones	131.338	137.248	143.424	149.878	156.623	163.671	171.036
Seguros e Impuestos Vehículos	12.841	13.227	13.623	14.032	14.453	14.887	15.333
GASTOS OPERATIVOS	12.554	12.956	13.366	13.788	14.237	14.690	14.036
Gastos Administrativos	9.506	9.791	10.085	10.387	10.699	11.020	11.350
Comision VPE	1.723	1.790	1.854	1.919	2.000	2.073	1.033
GMF (4 X 1000)	1.325	1.375	1.427	1.482	1.538	1.597	1.653
FLUJO DE CAJA OPERATIVA	218.107	236.818	265.349	294.867	333.911	376.979	443.201
NECESIDADES DE INVERSIÓN	38.934	39.918	13.520	-	-	-	78.134
Compra Flota Canje	-	-	-	-	-	-	-
Compra Flota Usada y Chatarra (Vinculados en Venta)	-	-	-	-	-	-	-
Alistamiento Flota Usada	-	-	-	-	-	-	-
Compra Vehículos Nuevos	38.454	39.445	13.377	-	-	-	77.488
Alistamiento Vehículos Nuevos	480	473	143	-	-	-	646
FINANCIACIÓN DE LA INVERSIÓN	38.454	39.445	13.377	-	-	-	77.488
Desembolsos Proveedor VOLVO	-	-	-	-	-	-	-
Desembolsos Créditos Comerciales	38.454	39.445	13.377	-	-	-	77.488
Credito Flota Canje	-	-	-	-	-	-	-
Capital de Neto de Socios y Propietarios	-	-	-	-	-	-	-
Capital de Trabajo	-	-	-	-	-	-	-
FLUJO NETO DE INVERSIÓN	(480)	(473)	(143)	-	-	-	(646)
SERVICIO DE LA DEUDA	83.267	76.302	78.268	74.987	74.485	54.319	34.713
Servicio Deuda Proveedor	31.841	22.963	21.237	19.511	17.784	9.641	-
Servicio Deuda Créditos Comerciales	41.360	47.608	52.256	55.477	56.701	44.678	34.713
Servicio Deuda Credito Flota Canje	5.731	5.731	4.776	-	-	-	-
Servicio Deuda Capital de Trabajo	4.335	-	-	-	-	-	-
FLUJO DE CAJA FINANCIACION	(83.747)	(76.775)	(78.411)	(74.987)	(74.485)	(54.319)	(35.358)
	-	-	-	-	-	-	-
FLUJO DE CAJA DEL PERIODO	134.360	160.042	186.938	219.879	259.425	322.660	407.843

Como se observa claramente en esta tabla, el flujo de caja del VPE muestra que todos los costos y gastos de las concesiones son asumidos por los flujos, siempre que se obtenga la financiación. De otro lado el VPE solo tendría que colocar un capital de trabajo de \$20.700 millones, los cuales se le reembolsan en 5 pagos anuales a partir de 2017, con una tasa del 2% ea.

Cabe señalar que bajo este escenario el VPE recibe una remuneración por comisión de \$19.763 millones en 12 años.

4.4.5 Rentabilidades del Proyecto

En este punto se presenta de manera somera un análisis de las rentabilidades que obtienen cada uno de los agentes que participan en este esquema.

- a. La rentabilidad de los proveedores. En este caso el único crédito proveedor es de Volvo. La tasa de rentabilidad es la equivalente a la tasa de paridad de cobertura del crédito, es decir 9.8% ea.
- b. La rentabilidad de los financiadores. Corresponde a la financiación de la otra parte de la flota. En este caso se asumió una tasa de interés de DTF+ 6.5. Es decir una tasa de rentabilidad promedio de 11.25% ea.
- c. La rentabilidad del VPE. Para obtener esta tasa se utilizó el criterio de la TIR. En el periodo de julio de 2015 a junio de 2027, el VPE obtiene una rentabilidad del 17.4% en términos reales.
- d. La rentabilidad de los socios. En este caso la TIR incluido el valor de salvamento de la flota al final de la concesión es del 10.9% en términos reales. Obviamente la rentabilidad de los propietarios rentistas que lograron capitalizar es mayor porque no solo reciben la rentabilidad como accionistas sino también la de rentistas es decir del 19.56% ea.
- e. La rentabilidad del Proyecto. Este proyecto, bajo las condiciones señaladas tiene una TIR de 19.49% en términos reales.

4.4.6 Escenario sin capitalización de rentas

Se realiza en este punto un ejercicio de simulación del modelo considerando que ninguno de los propietarios está interesado en capitalizar rentas y que todos prefieren quedarse como rentistas y no como socios. A su vez el Distrito Capital compra el 25% de las rentas de los vehículos de Chatarrización y los capitaliza hasta el final de la concesión. En este caso todo el esfuerzo financiero recae o bien en los otros socios de EGOBUS o en un tercero. Los resultados del flujo de caja del proyecto bajo estas condiciones se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 33. Flujo de Caja del Proyecto (Millones COP)
2015 - 2023

CONCEPTO	2015 jul-15	2016 dic-16	2017 dic-17	2018 dic-18	2019 dic-19	2020 dic-20	2021 dic-21	2022 dic-22	2023 dic-23
INGRESOS									
DISPONIBLE	-	80	95	12.909	27.859	44.181	61.665	81.350	107.837
INGRESOS DE OPERACIÓN	13.062	267.498	426.441	443.138	467.249	482.777	499.154	518.103	536.286
Remuneración por Vehículo	2.490	48.608	70.869	72.995	75.185	77.440	79.763	82.156	84.621
Remuneración por Km	8.726	171.980	284.064	296.489	306.975	317.695	329.120	342.968	355.897
Remuneración por Pasajero	1.846	46.910	71.509	73.654	85.089	87.641	90.271	92.979	95.768
COSTOS DE OPERACIÓN	9.898	174.823	275.478	285.967	296.865	308.189	319.954	332.180	344.884
Combustible	3.412	69.411	114.500	118.508	122.656	126.949	131.392	135.991	140.750
Llantas Y Reencache	234	4.307	7.120	7.334	7.554	7.780	8.014	8.254	8.502
Aceites Lubricantes Filtros	165	3.081	4.955	5.103	5.257	5.414	5.577	5.744	5.916
Lavados Engrases	425	6.997	10.384	10.696	11.017	11.347	11.688	12.038	12.399
Mantenimiento	458	10.370	16.974	17.484	18.008	18.548	19.105	19.678	20.268
Nomina y Prestaciones	4.764	72.874	110.135	115.091	120.270	125.682	131.338	137.248	143.424
Seguros e Impuestos Vehículos	441	7.783	11.409	11.752	12.104	12.467	12.841	13.227	13.623
GASTOS OPERATIVOS	8.512	57.017	69.459	71.724	74.361	76.668	79.062	81.619	84.195
Gastos Administrativos	1.121	6.638	8.446	8.699	8.960	9.229	9.506	9.791	10.085
Multas Administrativas	522	10.700	17.058	17.726	18.690	19.311	19.966	20.724	21.451
Comisión VPE	28	876	1.473	1.532	1.620	1.674	1.732	1.799	1.863
Pago Rentas Propietarios	6.539	36.604	39.724	40.916	42.143	43.408	44.710	46.051	47.433
Retenciones Rentas	229	1.281	1.390	1.432	1.475	1.519	1.565	1.612	1.660
GMF (4 X 1000)	72	919	1.369	1.419	1.473	1.527	1.583	1.642	1.703
Impuesto a la Renta	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FLUJO DE CAJA OPERATIVA	(5.347)	35.738	81.598	98.355	123.881	142.101	161.803	185.654	215.044

Continuación Tabla 33. Flujo de Caja del Proyecto (Millones COP)
2015-2023

CONCEPTO	2015 jul-15	2016 dic-16	2017 dic-17	2018 dic-18	2019 dic-19	2020 dic-20	2021 dic-21	2022 dic-22	2023 dic-23
NECESIDADES DE INVERSIÓN	39.472	430.261	-	17.763	8.356	26.510	38.934	39.918	13.520
Compra Flota Canje	24.466	76.513	-	-	-	-	-	-	-
Compra Flota Usada y Chatarra	-	6.726	-	-	-	-	-	-	-
Adecuación Patios Suba Centro y Perdomo	3.099	7.071	-	-	-	-	-	-	-
Alistamiento Flota Usada	11.907	6.072	-	-	-	-	-	-	-
Compra Vehículos Nuevos	-	330.469	-	17.540	8.261	26.190	38.454	39.445	13.377
Alistamiento Vehiculos Nuevos	-	3.410	-	223	95	320	480	473	143
FINANCIACIÓN DE LA INVERSIÓN	44.900	405.666	-	17.540	8.261	26.190	38.454	39.445	13.377
Desembolsos Proveedor VOLVO	-	171.798	-	-	-	-	-	-	-
Desembolsos Creditos Comerciales	-	158.671	-	17.540	8.261	26.190	38.454	39.445	13.377
Credito Flota Canje	-	25.997	-	-	-	-	-	-	-
Creditos Pasivos Terceros	-	21.000	-	-	-	-	-	-	-
Capitalizacion Rentas Propietarios	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Equity Socios	44.900	28.200	-	-	-	-	-	-	-
FLUJO NETO DE INVERSIÓN	5.428	(24.594)	-	(223)	(95)	(320)	(480)	(473)	(143)
SERVICIO DE LA DEUDA	-	11.049	68.690	70.273	79.605	80.115	79.973	77.344	79.137
Servicio Deuda Proveedor	-	-	41.437	35.489	36.690	36.787	31.841	22.963	21.237
Servicio Deuda Creditos Comerciales	-	7.041	17.351	24.178	32.589	36.555	41.360	47.608	52.256
Servicio Deuda Credito Flota Canje	-	454	2.794	3.498	6.773	6.773	6.773	6.773	5.644
Pago Pasivos Terceros	-	3.554	7.108	7.108	3.554	-	-	-	-
FLUJO DE CAJA FINANCIACION	5.428	(35.644)	(68.690)	(70.496)	(79.701)	(80.436)	(80.454)	(77.817)	(79.279)
FLUJO DE CAJA	80	95	12.909	27.859	44.181	61.665	81.350	107.837	135.765

En este caso se requiere un capital de socios de \$73.100 millones para los dos primeros años.

El flujo de caja del VPE, exige un esfuerzo adicional de capital de trabajo de \$21.000 millones, el cual como se ha dicho, será reembolsado en 5 años.

Tabla 34. Flujo de Caja del VPE (Millones COP)
2015 - 2028

CONCEPTO	2015 jul-15	2016 dic-16	2017 dic-17	2018 dic-18	2019 dic-19	2020 dic-20	2021 dic-21	2022 dic-22	2023 dic-23
INGRESOS									
DISPONIBLE	-	109	312	16.046	33.924	49.628	62.948	78.494	105.248
INGRESOS DE OPERACIÓN NETOS	5.772	218.913	368.269	383.064	404.940	418.539	432.913	449.716	465.742
COSTOS DE OPERACIÓN	9.898	174.823	275.478	285.967	296.865	308.189	319.954	332.180	344.884
Combustible	3.412	69.411	114.500	118.508	122.656	126.949	131.392	135.991	140.750
Llantas Y Reencauche	234	4.307	7.120	7.334	7.554	7.780	8.014	8.254	8.502
Aceites Lubricantes Filtros	165	3.081	4.955	5.103	5.257	5.414	5.577	5.744	5.916
Lavados Engrases	425	6.997	10.384	10.696	11.017	11.347	11.688	12.038	12.399
Mantenimiento	458	10.370	16.974	17.484	18.008	18.548	19.105	19.678	20.268
Nomina y Prestaciones	4.764	72.874	110.135	115.091	120.270	125.682	131.338	137.248	143.424
Seguros e Impuestos Vehículos	441	7.783	11.409	11.752	12.104	12.467	12.841	13.227	13.623
GASTOS OPERATIVOS	1.193	8.243	11.060	11.416	11.810	12.179	12.562	12.965	13.375
Gastos Administrativos	1.121	6.638	8.446	8.699	8.960	9.229	9.506	9.791	10.085
Comision VPE	28	876	1.473	1.532	1.620	1.674	1.732	1.799	1.863
GMF (4 X 1000)	44	729	1.142	1.185	1.230	1.276	1.325	1.375	1.427
FLUJO DE CAJA OPERATIVA	(5.319)	35.956	82.043	101.727	130.190	147.799	163.345	183.065	212.731
NECESIDADES DE INVERSIÓN	36.373	423.190	-	17.763	8.356	26.510	38.934	39.918	13.520
Compra Flota Canje	24.466	76.513	-	-	-	-	-	-	-
Compra Flota Usada y Chatarra	-	6.726	-	-	-	-	-	-	-
Alistamiento Flota Usada	11.907	6.072	-	-	-	-	-	-	-
Compra Vehículos Nuevos	-	330.469	-	17.540	8.261	26.190	38.454	39.445	13.377
Alistamiento Vehiculos Nuevos	-	3.410	-	223	95	320	480	473	143
FINANCIACIÓN DE LA INVERSIÓN	41.801	395.042	-	17.540	8.261	26.190	38.454	39.445	13.377
Desembolsos Proveedor VOLVO	-	171.798	-	-	-	-	-	-	-
Desembolsos Creditos Comerciales	-	158.671	-	17.540	8.261	26.190	38.454	39.445	13.377
Credito Flota Canje	-	25.997	-	-	-	-	-	-	-
Capital de Socios Neto	41.801	17.575	-	-	-	-	-	-	-
Capital de Trabajo	-	21.000	-	-	-	-	-	-	-
FLUJO NETO DE INVERSIÓN	5.428	(28.148)	-	(223)	(95)	(320)	(480)	(473)	(143)
SERVICIO DE LA DEUDA	-	7.495	65.997	67.580	80.467	84.530	84.371	77.344	79.137
Servicio Deuda Proveedor	-	-	41.437	35.489	36.690	36.787	31.841	22.963	21.237
Servicio Deuda Creditos Comerciales	-	7.041	17.351	24.178	32.589	36.555	41.360	47.608	52.256
Servicio Deuda Credito Flota Canje	-	454	2.794	3.498	6.773	6.773	6.773	6.773	5.644
Servicio Deuda Capital de Trabajo	-	-	4.415	4.415	4.415	4.415	4.398	-	-
FLUJO DE CAJA FINANCIACION	5.428	(35.644)	(65.997)	(67.803)	(80.562)	(84.851)	(84.852)	(77.817)	(79.279)
	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FLUJO DE CAJA	109	312	16.046	33.924	49.628	62.948	78.494	105.248	133.452

75

Continuación Tabla 34. Flujo de Caja del VPE
(Millones COP) 2015 - 2028

CONCEPTO	2024 dic-24	2025 dic-25	2026 dic-26	2027 dic-27	2028 dic-28
INGRESOS					
DISPONIBLE	133.452	168.635	210.491	276.104	363.742
INGRESOS DE OPERACIÓN NETOS	482.053	502.392	520.694	537.917	556.778
COSTOS DE OPERACIÓN	358.086	371.805	386.062	400.879	416.279
Combustible	145.677	150.775	156.052	161.514	167.167
Llantas Y Reencauche	8.757	9.020	9.290	9.569	9.856
Aceites Lubricantes Filtros	6.094	6.277	6.465	6.659	6.859
Lavados Engrases	12.771	13.155	13.549	13.956	14.374
Mantenimiento	20.876	21.503	22.148	22.812	23.497
Nomina y Prestaciones	149.878	156.623	163.671	171.036	178.733
Seguros e Impuestos Vehículos	14.032	14.453	14.887	15.333	15.793
GASTOS OPERATIVOS	13.797	14.246	14.699	14.041	13.403
Gastos Administrativos	10.387	10.699	11.020	11.350	11.691
Comision VPE	1.928	2.010	2.083	1.038	-
GMF (4 X 1000)	1.482	1.538	1.597	1.653	1.712
FLUJO DE CAJA OPERATIVA	243.622	284.976	330.423	399.100	490.839
NECESIDADES DE INVERSIÓN	-	-	-	78.134	376.793
Compra Flota Canje	-	-	-	-	-
Compra Flota Usada y Chatarra	-	-	-	-	-
Alistamiento Flota Usada	-	-	-	-	-
Compra Vehículos Nuevos	-	-	-	77.488	374.028
Alistamiento Vehículos Nuevos	-	-	-	646	2.765
FINANCIACIÓN DE LA INVERSIÓN	-	-	-	77.488	374.028
Desembolsos Proveedor VOLVO	-	-	-	-	-
Desembolsos Creditos Comerciales	-	-	-	77.488	374.028
Credito Flota Canje	-	-	-	-	-
Capital de Socios Neto	-	-	-	-	-
Capital de Trabajo	-	-	-	-	-
FLUJO NETO DE INVERSIÓN	-	-	-	(646)	(2.765)
SERVICIO DE LA DEUDA	74.987	74.485	54.319	34.713	69.886
Servicio Deuda Proveedor	19.511	17.784	9.641	-	-
Servicio Deuda Creditos Comerciales	55.477	56.701	44.678	34.713	69.886
Servicio Deuda Credito Flota Canje	-	-	-	-	-
Servicio Deuda Capital de Trabajo	-	-	-	-	-
FLUJO DE CAJA FINANCIACION	(74.987)	(74.485)	(54.319)	(35.358)	(72.651)
	-	-	-	-	-
FLUJO DE CAJA	168.635	210.491	276.104	363.742	418.187

5 ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN (2015 -2016)

Con el propósito de implementar este modelo de administración, se requiere adelantar las siguientes acciones:

- a. Realizar las asambleas de socios para aprobar el Plan de Recuperación y Mejoramiento de EGOBUS
- b. Una vez aprobado, EGOBUS con el acompañamiento de TRANSMILENIO S.A y la Superintendencia de Puertos y Transporte, realizará el proceso de estructuración, convocatoria y adjudicación del VPE.
- c. EGOBUS simultáneamente efectuará la reforma estatutaria para ajustar la estructura societaria a las condiciones aprobadas y al nuevo modelo.
- d. Una vez seleccionado se protocolizarán todos los contratos y convenios que sean requeridos y se tramitará la aprobación ante TMSA.
- e. EGOBUS entregará al VPE la administración de las concesiones y se iniciará el proceso de operación bajo este nuevo esquema.
- f. Capitalización de EGOBUS, hasta completar un capital suscrito y pagado que se establezca como resultados del proceso de implementación del nuevo modelo.

ANEXOS: ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS DEL MODELO BASICO (2015 – 2036)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
	julio-15	diciembre-16	diciembre-17	diciembre-18	diciembre-19	diciembre-20	diciembre-21	diciembre-22	diciembre-23	diciembre-24	diciembre-25
ESTADO DE RESULTADOS											
EN MILES DE PÉSOS (000)											
INGRESOS OPERACIONALES	13.061.803	267.498.009	426.441.456	443.137.640	467.248.667	482.776.696	499.154.071	518.103.047	536.286.038	554.811.282	577.577.230
COSTO DE VENTAS	9.897.617	174.822.733	275.478.441	285.967.320	296.865.245	308.188.533	319.954.166	332.179.820	344.883.890	358.085.523	371.804.648
UTILIDAD BRUTA	3.164.186	92.675.277	150.963.015	157.170.319	170.383.422	174.588.163	179.199.905	185.923.227	191.402.148	196.725.759	205.772.582
MARGEN BRUTO	24,2%	34,6%	35,4%	35,5%	36,5%	36,2%	35,9%	35,9%	35,7%	35,5%	35,6%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	1.121.150	6.638.127	8.445.666	8.699.036	8.960.007	9.228.807	9.505.671	9.790.841	10.084.567	10.387.104	10.698.717
MULTAS	522.472	10.699.920	17.057.658	17.725.506	18.689.947	19.311.068	19.966.163	20.724.122	21.451.442	22.192.451	23.103.089
COMISION OPERADOR	34.928	907.813	1.507.981	1.568.208	1.656.790	1.693.069	1.723.414	1.790.375	1.854.226	1.919.210	2.000.291
PAGO PROPIETARIOS RENTAS	5.151.027	28.835.788	31.293.579	32.232.387	33.199.358	38.838.963	46.700.239	48.101.246	49.544.283	51.030.612	52.561.530
TOTALGASTOS	6.829.577	47.081.649	58.304.884	60.225.136	62.506.102	69.071.907	77.895.487	80.406.584	82.934.517	85.529.376	88.363.627
EBITDA	(3.665.391)	45.593.628	92.658.130	96.945.183	107.877.320	105.516.256	101.304.419	105.516.643	108.467.631	111.196.382	117.408.955
MARGEN EBITDA	-115,8%	49,2%	61,4%	61,7%	63,3%	60,4%	56,5%	56,8%	56,7%	56,5%	57,1%
DEPRECIACIONES	3.133.492	39.968.132	51.504.859	52.277.689	49.688.296	49.483.956	45.687.477	44.345.382	40.332.099	39.477.997	39.477.997
AMORTIZACIONES	5.704.434	11.408.869	11.408.869	11.408.869	11.408.869	11.408.869	11.408.869	11.408.869	11.408.869	11.408.869	11.408.869
EBIT	(12.503.318)	(5.783.373)	29.744.402	33.258.626	46.780.155	44.623.431	44.208.073	49.762.392	56.726.662	60.309.517	66.522.089
MARGEN EBIT	-95,7%	-2,2%	7,0%	7,5%	10,0%	9,2%	8,9%	9,6%	10,6%	10,9%	11,5%
UTILIDAD OPERACIONAL	(12.503.318)	(5.783.373)	29.744.402	33.258.626	46.780.155	44.623.431	44.208.073	49.762.392	56.726.662	60.309.517	66.522.089
MARGEN OPERACIONAL	-95,7%	-2,2%	7,0%	7,5%	10,0%	9,2%	8,9%	9,6%	10,6%	10,9%	11,5%
INTERESES CREDITO PROVEEDOR	-	-	26.221.918	17.231.735	15.099.291	12.619.876	9.777.453	7.591.909	5.865.604	4.139.298	2.412.993
INTERESES CREDITO COMERCIAL	-	7.041.078	17.350.616	18.982.029	18.853.611	19.915.241	22.054.765	24.044.727	22.887.275	19.472.019	15.259.122
INTERESES ACUERDO INTERCAMBIO FLOTA	-	384.277	2.363.845	2.402.881	2.169.550	1.760.011	1.303.375	794.226	230.876	-	-
INTERESES DEUDA CON TERCEROS	-	97.360	142.914	73.264	10.296	-	-	-	-	-	-
GASTOS FINANCIEROS	66.909	887.618	1.335.133	1.384.770	1.437.485	1.509.042	1.591.399	1.650.346	1.711.274	1.774.460	1.840.673
DIFERENCIA EN CAMBIO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(12.570.226)	(14.193.705)	(17.670.024)	(6.816.054)	9.209.921	8.819.261	9.481.081	15.681.185	26.031.635	34.923.739	47.009.301
	-96,2%	-5,3%	-4,1%	-1,5%	2,0%	1,8%	1,9%	3,0%	4,9%	6,3%	8,1%
RETEFUENTE RENTAS	180.286	1.009.253	1.095.275	1.128.134	1.161.978	1.359.364	1.634.508	1.683.544	1.734.050	1.786.071	1.839.654
IMPUESTO DE RENTA	-	-	-	-	-	-	-	-	8.018.203	10.935.430	14.905.984
UTILIDAD NETA	(12.750.512)	(15.202.958)	(18.765.299)	(7.944.187)	8.047.943	7.459.897	7.846.573	13.997.641	16.279.382	22.202.238	30.263.664

ESTADO DE RESULTADOS	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036
	diciembre-26	diciembre-27	diciembre-28	diciembre-29	diciembre-30	diciembre-31	diciembre-32	diciembre-33	diciembre-34	diciembre-35	diciembre-36
EN MILES DE PESOS (000)											
INGRESOS OPERACIONALES	598.269.445	617.886.666	639.260.547	657.614.209	677.760.338	706.148.185	730.989.029	754.549.043	774.734.818	802.152.560	837.336.537
COSTO DE VENTAS	386.062.008	400.879.195	416.278.685	432.283.874	448.919.117	466.209.769	484.182.226	502.863.967	522.283.601	542.470.914	563.456.918
UTILIDAD BRUTA	212.207.437	217.007.471	222.981.862	225.330.335	228.841.221	239.938.416	246.806.802	251.685.076	252.451.217	259.681.646	273.879.619
MARGEN BRUTO	35,5%	35,1%	34,9%	34,3%	33,8%	34,0%	33,8%	33,4%	32,6%	32,4%	32,7%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	11.019.678	11.350.269	11.690.777	12.041.500	12.402.745	12.774.827	13.158.072	13.552.814	13.959.399	14.378.181	14.809.526
MULTAS	23.930.778	24.715.467	25.570.422	26.304.568	27.110.414	28.245.927	29.239.561	30.181.962	30.989.393	32.086.102	33.493.461
COMISION OPERADOR	2.073.220	1.033.143	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PAGO PROPIETARIOS RENTAS	54.138.376	55.762.527	57.435.403	59.158.465	60.933.219	62.761.215	64.644.052	66.583.374	68.580.875	70.638.301	72.757.450
TOTALGASTOS	91.162.052	92.861.405	94.696.601	97.504.533	100.446.377	103.781.970	107.041.685	110.318.149	113.529.666	117.102.584	121.060.438
EBITDA	121.045.385	124.146.065	128.285.260	127.825.802	128.394.844	136.156.446	139.765.117	141.366.926	138.921.551	142.579.062	152.819.181
MARGEN EBITDA	57,0%	57,2%	57,5%	56,7%	56,1%	56,7%	56,6%	56,2%	55,0%	54,9%	55,8%
DEPRECIACIONES	39.477.997	45.935.355	60.144.754	49.565.277	49.949.187	50.299.647	51.353.376	52.802.877	53.845.238	53.915.323	53.822.424
AMORTIZACIONES	11.408.869	11.408.869	11.408.869	11.408.869	11.408.869	11.408.869	11.408.869	11.408.869	11.408.869	11.408.869	11.408.869
EBIT	70.158.519	66.801.842	56.731.637	66.851.657	67.036.789	74.447.930	77.002.872	77.155.181	73.667.444	77.254.870	87.587.888
MARGEN EBIT	11,7%	10,8%	8,9%	10,2%	9,9%	10,5%	10,5%	10,2%	9,5%	9,6%	10,5%
UTILIDAD OPERACIONAL	70.158.519	66.801.842	56.731.637	66.851.657	67.036.789	74.447.930	77.002.872	77.155.181	73.667.444	77.254.870	87.587.888
MARGEN OPERACIONAL	11,7%	10,8%	8,9%	10,2%	9,9%	10,5%	10,5%	10,2%	9,5%	9,6%	10,5%
INTERESES CREDITO PROVEEDOR	622.910	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
INTERESES CREDITO COMERCIAL	10.787.003	15.895.911	52.071.189	53.264.405	51.640.750	47.297.404	45.501.661	45.049.048	42.499.132	34.353.092	22.873.000
INTERESES ACUERDO INTERCAMBIO FLOTA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
INTERESES DEUDA CON TERCEROS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
GASTOS FINANCIEROS	1.908.896	1.974.962	2.043.901	2.119.154	2.197.462	2.279.967	2.364.896	2.452.728	2.543.253	2.638.294	2.738.069
DIFERENCIA EN CAMBIO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	56.839.711	48.930.969	2.616.548	11.468.098	13.198.577	24.870.559	29.136.315	29.653.405	28.625.059	40.263.484	61.976.819
	9,5%	7,9%	0,4%	1,7%	1,9%	3,5%	4,0%	3,9%	3,7%	5,0%	7,4%
RETEFUENTE RENTAS	1.894.843	1.951.688	2.010.239	2.070.546	2.132.663	2.196.643	2.262.542	2.330.418	2.400.331	2.472.341	2.546.511
IMPUESTO DE RENTA	18.131.806	15.503.162	200.082	3.101.192	3.651.752	7.482.392	8.868.345	9.016.586	8.654.160	12.471.077	19.612.002
UTILIDAD NETA	36.813.061	31.476.118	406.227	6.296.360	7.414.162	15.191.524	18.005.428	18.306.401	17.570.568	25.320.066	39.818.306

BALANCES ANUALES	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022	2.023	2.024	2.025
EN MILES DE PESOS (000)	diciembre-15	diciembre-16	diciembre-17	diciembre-18	diciembre-19	diciembre-20	diciembre-21	diciembre-22	diciembre-23	diciembre-24	diciembre-25
CORRIENTE											
CAJA	293.527	2.113.735	34.280.675	69.260.112	106.699.583	136.454.891	155.121.756	180.529.243	207.140.602	239.789.142	279.032.521
TOTAL CORRIENTE	293.527	2.113.735	34.280.675	69.260.112	106.699.583	136.454.891	155.121.756	180.529.243	207.140.602	239.789.142	279.032.521
FIJO FLOTA OPERACIONAL	82.122.159	464.753.467	464.753.467	482.293.907	490.554.714	516.744.647	555.198.244	594.643.020	608.020.470	608.020.470	608.020.470
DEPRECIACION VEHICULOS	3.133.492	43.101.625	94.606.484	146.884.172	196.572.469	246.056.425	291.743.902	336.089.284	376.421.384	415.899.380	455.377.377
TOTAL FIJOS	78.988.667	421.651.842	370.146.983	335.409.735	293.982.245	270.688.222	263.454.342	258.553.736	231.599.086	192.121.089	152.643.092
OTROS ACTIVOS DIFERIDOS											
ADECUACION PATIOS	3.099.429	10.170.000	10.170.000	10.170.000	10.170.000	10.170.000	10.170.000	10.170.000	10.170.000	10.170.000	10.170.000
ADECUACION FLOTA USADA	11.907.000	17.979.000	17.979.000	17.979.000	17.979.000	17.979.000	17.979.000	17.979.000	17.979.000	17.979.000	17.979.000
ALISTAMIENTO VEHICULOS NUEVOS	-	3.410.300	3.410.300	3.632.978	3.728.054	4.048.310	4.528.694	5.001.572	5.144.186	5.144.186	5.144.186
CHATARRA (CANJE, RENTA, VENTA)	184.388.921	273.530.770	273.530.770	273.530.770	273.530.770	273.530.770	273.530.770	273.530.770	273.530.770	273.530.770	273.530.770
TOTAL GASTOS PREOPERATIVOS	199.395.350	305.090.070	305.090.070	305.312.748	305.407.824	305.728.080	306.208.464	306.681.342	306.823.956	306.823.956	306.823.956
AMORTIZACION ACUMULADA	5.704.434	17.113.303	28.522.172	39.931.041	51.339.910	62.748.778	74.157.647	85.566.516	96.975.385	108.384.254	119.793.122
DIFERIDO NETO (gast preoper + cargo dif - amortiza)	193.690.915	287.976.767	276.567.898	265.381.707	254.067.915	242.979.302	232.050.817	221.114.826	209.848.571	198.439.703	187.030.834
TOTAL ACTIVOS	272.973.109	711.742.344	680.995.556	670.051.554	654.749.743	650.122.415	650.626.915	660.197.805	648.588.259	630.349.934	618.706.448
PASIVOS	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022	2.023	2.024	2.025
CORTO PLAZO											
OBLIGACIONES FINANCIERAS	-	-	23.453.770	35.325.769	40.807.482	41.368.284	38.934.991	44.739.821	51.375.994	56.813.133	42.909.459
IMPUESTOS POR PAGAR	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL CORTO PLAZO	-	-	23.453.770	35.325.769	40.807.482	41.368.284	38.934.991	44.739.821	51.375.994	56.813.133	42.909.459
LARGO PLAZO											
PASIVO CON TERCEROS	-	17.543.388	10.578.357	3.543.677	-	-	-	-	-	-	-
OBLIGACIONES FINANCIERAS	-	330.468.960	291.799.754	274.014.425	241.467.750	226.289.399	225.808.005	220.512.960	182.514.416	125.701.282	82.791.823
OBLIGACIONES CANJES	-	21.997.393	21.997.393	21.440.642	17.879.431	13.908.681	9.481.294	4.544.759	0	0	0
TOTAL LARGO PLAZO	-	370.009.741	324.375.504	298.998.744	259.347.181	240.198.080	235.289.299	225.057.719	182.514.416	125.701.282	82.791.823
TOTAL PASIVO	-	370.009.741	347.829.274	334.324.513	300.154.663	281.566.364	274.224.291	269.797.540	233.890.410	182.514.416	125.701.282
PATRIMONIO FLOTA	211.313.938	261.955.372									
CAPITALIZACION DE RENTAS	1.678.198	11.075.411	21.274.389	31.779.336	42.599.431	49.100.505	49.100.505	49.100.505	49.100.505	49.100.505	49.100.505
CAPITALIZACION DISTRITO CAPITAL	30.731.486	38.155.291	38.155.291	38.155.291	38.155.291	38.155.291	38.155.291	38.155.291	38.155.291	38.155.291	38.155.291
APORTES DE CAPITAL SOCIOS	42.000.000	58.500.000	58.500.000	58.500.000	58.500.000	58.500.000	58.500.000	58.500.000	58.500.000	58.500.000	58.500.000
RESERVA LEGAL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
UTILIDAD DEL EJERCICIO	-3.873.842	-520.657	667.634	953.502	2.210.726	1.807.868	1.866.244	2.126.289	2.752.963	3.019.078	3.953.343
UTILIDAD RETENIDA	-8.876.670	-27.432.813	-47.386.403	-55.616.459	-48.825.740	-40.962.985	-33.174.787	-19.437.191	4.233.719	37.105.272	81.340.655
TOTAL PATRIMONIO	272.973.109	341.732.603	333.166.281	335.727.041	354.595.080	368.556.051	376.402.624	390.400.265	414.697.850	447.835.518	493.005.165
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	272.973.109	711.742.344	680.995.556	670.051.554	654.749.743	650.122.415	650.626.915	660.197.805	648.588.259	630.349.934	618.706.448

BALANCES ANUALES	2.026	2.027	2.028	2.029	2.030	2.031	2.032	2.033	2.034	2.035	2.036
EN MILES DE PESOS (000)	diciembre-26	diciembre-27	diciembre-28	diciembre-29	diciembre-30	diciembre-31	diciembre-32	diciembre-33	diciembre-34	diciembre-35	diciembre-36
CORRIENTE											
CAJA	341.954.796	426.815.770	478.395.665	524.843.824	546.420.781	578.944.248	616.655.022	641.672.855	645.385.834	647.421.291	659.309.693
TOTAL CORRIENTE	341.954.796	426.815.770	478.395.665	524.843.824	546.420.781	578.944.248	616.655.022	641.672.855	645.385.834	647.421.291	659.309.693
FIJO FLOTA OPERACIONAL	608.020.470	685.508.766	1.059.536.786	1.059.536.786	1.081.684.147	1.099.462.083	1.130.802.664	1.185.628.299	1.237.498.812	1.253.889.562	1.253.889.562
DEPRECIACION VEHICULOS	494.855.374	540.790.729	600.935.484	650.500.760	700.449.947	750.749.594	802.102.970	854.905.847	908.751.085	962.666.408	1.016.488.833
TOTAL FIJOS	113.165.095	144.718.037	458.601.303	409.036.026	381.234.200	342.712.488	328.699.694	330.722.452	328.747.727	291.223.154	237.400.730
OTROS ACTIVOS DIFERIDOS											
ADECUACION PATIOS	10.170.000	10.170.000	10.170.000	10.170.000	10.170.000	10.170.000	10.170.000	10.170.000	10.170.000	10.170.000	10.170.000
ADECUACION FLOTA USADA	17.979.000	17.979.000	17.979.000	17.979.000	17.979.000	17.979.000	17.979.000	17.979.000	17.979.000	17.979.000	17.979.000
ALISTAMIENTO VEHICULOS NUEVOS	5.144.186	5.789.702	8.554.486	8.554.486	8.777.164	8.872.240	9.192.496	9.672.880	10.145.758	10.288.372	10.288.372
CHATARRA (CANJE, RENTA, VENTA)	273.530.770	273.530.770	273.530.770	273.530.770	273.530.770	273.530.770	273.530.770	273.530.770	273.530.770	273.530.770	273.530.770
TOTAL GASTOS PREOPERATIVOS	306.823.956	307.469.472	310.234.256	310.234.256	310.456.934	310.552.010	310.872.266	311.352.650	311.825.528	311.968.142	311.968.142
AMORTIZACION ACUMULADA	131.201.991	142.610.860	154.019.729	165.428.598	176.837.466	188.246.335	199.655.204	211.064.073	222.472.942	233.881.810	245.290.679
DIFERIDO NETO (gast preoper + cargo dif - amortiza)	175.621.965	164.858.612	156.214.527	144.805.659	133.619.468	122.305.675	111.217.062	100.288.577	89.352.587	78.086.332	66.677.463
TOTAL ACTIVOS	630.741.856	736.392.419	1.093.211.495	1.078.685.508	1.061.274.449	1.043.962.412	1.056.571.778	1.072.683.884	1.063.486.147	1.016.730.777	963.387.886
PASIVOS	2.026	2.027	2.028	2.029	2.030	2.031	2.032	2.033	2.034	2.035	2.036
CORTO PLAZO											
OBLIGACIONES FINANCIERAS	18.817.013	17.815.253	23.923.539	50.624.334	51.763.889	51.604.989	55.492.455	77.317.247	98.559.583	112.773.199	-
IMPUESTOS POR PAGAR	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL CORTO PLAZO	18.817.013	17.815.253	23.923.539	50.624.334	51.763.889	51.604.989	55.492.455	77.317.247	98.559.583	112.773.199	-
LARGO PLAZO											
PASIVO CON TERCEROS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
OBLIGACIONES FINANCIERAS	63.974.810	123.647.853	473.752.335	423.128.000	393.511.473	353.684.420	335.532.546	302.496.873	245.832.071	147.071.942	147.071.942
OBLIGACIONES CANJES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL LARGO PLAZO	63.974.810	123.647.853	473.752.335	423.128.000	393.511.473	353.684.420	335.532.546	302.496.873	245.832.071	147.071.942	147.071.942
TOTAL PASIVO	82.791.823	141.463.106	497.675.873	473.752.335	445.275.361	405.289.408	391.025.001	379.814.120	344.391.655	259.845.141	147.071.942
PATRIMONIO FLOTA											
CAPITALIZACION DE RENTAS	261.955.372	261.955.372	261.955.372	261.955.372	261.955.372	261.955.372	261.955.372	261.955.372	261.955.372	261.955.372	261.955.372
CAPITALIZACION DISTRITO CAPITAL	49.100.505	49.100.505	49.100.505	49.100.505	49.100.505	49.100.505	49.100.505	49.100.505	49.100.505	49.100.505	49.100.505
APORTES DE CAPITAL SOCIOS	38.155.291	38.155.291	38.155.291	38.155.291	38.155.291	38.155.291	38.155.291	38.155.291	38.155.291	38.155.291	38.155.291
RESERVA LEGAL	58.500.000	58.500.000	58.500.000	58.500.000	58.500.000	58.500.000	58.500.000	58.500.000	58.500.000	58.500.000	58.500.000
UTILIDAD DEL EJERCICIO	4.713.887	3.770.166	736.983	1.095.905	938.811	1.745.080	2.197.237	2.699.358	2.836.339	2.987.134	5.078.375
UTILIDAD RETENIDA	135.524.979	183.447.980	187.087.471	196.126.101	207.349.109	229.216.757	255.638.373	282.459.239	308.546.986	346.187.335	403.526.402
TOTAL PATRIMONIO	547.950.033	594.929.313	595.535.622	604.933.174	615.999.088	638.673.004	665.546.777	692.869.764	719.094.492	756.885.636	816.315.944
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	630.741.856	736.392.420	1.093.211.495	1.078.685.509	1.061.274.449	1.043.962.412	1.056.571.778	1.072.683.884	1.063.486.147	1.016.730.777	963.387.886