



LICITACION PUBLICA No. TC-LPN-002.1-2011

Concesión para la Operación del Sistema Transcaribe del Distrito Turístico y Cultural de Cartagena de Indias.-

INDICES

| PROBABILIDAD | VALOR |
|--------------|-------|
| BAJA | 1 |
| MEDIA | 2 |
| ALTA | 3 |

| IMPACTO | RANGO |
|---------|-------|
| ALTO | 3 |
| MEDIO | 2 |
| BAJO | 1 |

| IMPACTO | | | | |
|--------------|---|---|---|---|
| PROBABILIDAD | | 1 | 2 | 3 |
| | 1 | 1 | 2 | 3 |
| | 2 | 2 | 4 | 6 |
| | 3 | 3 | 6 | 9 |



LICITACION PUBLICA No. TC-LPN-002.1-2011

Concesión para la Operación del Sistema Transcaribe del Distrito Turístico y Cultural de Cartagena de Indias.-

| A. <u>RIESGO DE DEMANDA</u> . ASIGNACION AL CONCESIONARIO | | | | | | |
|--|--|--|---|--------------|---------|-------|
| DESCRIPCION | MECANISMO GENERAL DE MITIGACION | EVENTOS | MECANISMO ESPECIFICO DE MANEJO | VALORACION | | |
| | | | | PROBABILIDAD | IMPACTO | VALOR |
| Es la contingencia que consiste en la eventual disminución o aumento en el número de los viajes que constituyen pago en el Sistema TRANSCARIBE frente a los que fueron estimados por el CONCESIONARIO, al momento de estructurar su propuesta económica dentro de la Licitación Pública convocada por TRANSCARIBE S.A. | Adecuada evaluación y estimación de la demanda a fin de obtener certeza sobre el margen de variación de la misma. Realizar estudios previos de demanda y actualizar los estudios de demanda existentes. | Inadecuada estimación de la demanda por parte del concesionario. | El concesionario como profesional de la actividad de diseño y operación del sistema de recaudo y de gestión y control, y de las condiciones de experiencia acreditadas en su propuesta, debe apoyarse en su experiencia, en profesionales especializados en la materia y efectuar un estudio serio que arrojen sus propias estimaciones sobre la demanda y sobre las condiciones del negocio. | BAJA | ALTO | 3 |

| | | | | | | |
|--|--|---|---|--------------|-------------|----------|
| | | <p>Variación de la demanda por externalidades. (Variación en las preferencias del consumidor)</p> | <p>El concesionario como profesional de la actividad de diseño y operación del sistema de recaudo y de gestión y control, y de las condiciones de experiencia acreditadas en su propuesta, debe apoyarse en su experiencia, en profesionales especializados en la materia y efectuar un estudio serio que arroje sus propias estimaciones sobre la demanda y las condiciones del negocio, adoptando las medidas para enfrentar este riesgo. Igualmente debe establecer márgenes de movilidad de la demanda.</p> | <p>BAJA</p> | <p>BAJO</p> | <p>1</p> |
| | | <p>Variación de la demanda por medios de transporte alternativo informal o no regulado.</p> | <p>El concesionario debe efectuar sus propias estudios y estimaciones sobre la demanda y el negocio.</p> | <p>MEDIA</p> | <p>ALTO</p> | <p>6</p> |



LICITACION PUBLICA No. TC-LPN-002.1-2011

Concesión para la Operación del Sistema Transcaribe del Distrito Turístico y Cultural de Cartagena de Indias.-

| B. <u>RIESGO DE FINANCIABILIDAD</u> . ASIGNACION AL CONCESIONARIO | | | | | | |
|--|---|--|--|--------------|---------|-------|
| DESCRIPCION | MECANISMO GENERAL DE MITIGACION | EVENTOS | MECANISMO ESPECIFICO DE MANEJO | VALORACION | | |
| | | | | PROBABILIDAD | IMPACTO | VALOR |
| Es la contingencia que consiste en que los organismos, instituciones financieras o proveedores le concedan o no, total o parcialmente, a EL CONCESIONARIO la financiación necesaria o adecuada para cumplir con las obligaciones de inversión que le impone el presente Contrato de Concesión. | Llevar a cabo una adecuada estructuración financiera de la concesion, estableciendo la capacidad de endeudamiento y apalancamiento financiero del proponente y futuro concesionario, la acreditación de su capacidad organizacional y operativa, así como el otorgamiento de contragarantías a los aseguradores, contando con una optima estructura de seguros, con vigencia adecuada al cumplimiento del plazo del contrato. | No consecución de los recursos para acreditar el cierre financiero | El concesionario debe efectuar los estudios y análisis que correspondan para conocer las condiciones del negocio, establecer planes de acción internos para reajustar sus proyecciones y definir y ejecutar las medidas frente a este tipo de contingencias. | Bajo | Alto | 3 |
| | | No consecución de los recursos para cumplir sus obligaciones | El concesionario debe efectuar los estudios y análisis que correspondan para conocer las condiciones del negocio, establecer planes de acción internos para reajustar sus proyecciones y definir y ejecutar las medidas frente a este tipo de contingencias. | Bajo | Alto | 3 |



LICITACION PUBLICA No. TC-LPN-002.1-2011

Concesión para la Operación del Sistema Transcaribe del Distrito Turístico y Cultural de Cartagena de Indias.-

| C. <u>RIESGO FINANCIERO</u> . ASIGNACION AL CONCESIONARIO | | | | | | |
|--|--|--|--|--------------|---------|-------|
| DESCRIPCION | MECANISMO GENERAL DE MITIGACION | EVENTOS | MECANISMO ESPECIFICO DE MANEJO | VALORACION | | |
| | | | | PROBABILIDAD | IMPACTO | VALOR |
| Es la contingencia que surge de la movilidad en el costo de la operación o de la financiación del CONCESIONARIO como resultado de la posible variación de las tasas de interés, de la tasa de cambio o de cualquier otro factor, respecto de los márgenes estimados por EL CONCESIONARIO al momento de presentar su propuesta. | Adecuada asesoría financiera para la evaluación y estimación del mercado de divisas. | Aumento en los costos de consecución de los recursos para acreditar el cierre financiero | El concesionario debe efectuar los estudios y análisis que correspondan para conocer las condiciones del negocio, establecer planes de acción internos para reajustar sus proyecciones y definir y ejecutar las medidas frente a este tipo de contingencias. | Bajo | Alto | 3 |
| | | Costos de financiación diferentes al previsto | El concesionario debe efectuar los estudios y análisis que correspondan para conocer las condiciones del negocio, establecer planes de acción internos para reajustar sus proyecciones y definir y ejecutar las medidas frente a este tipo de contingencias. | Bajo | Alto | 3 |

| | | | | | | |
|--|--|---|--|------|------|---|
| | | No obtención del cierre financiero en el término definido en el contrato. | El concesionario debe efectuar los estudios y análisis que correspondan para conocer las condiciones del negocio, establecer planes de acción internos para realizar sus proyecciones y contar con las garantías requeridas por los financiadores. | Bajo | Alto | 3 |
|--|--|---|--|------|------|---|



LICITACION PUBLICA No. TC-LPN-002.1-2011

Concesión para la Operación del Sistema Transcaribe del Distrito Turístico y Cultural de Cartagena de Indias.-

| D. RIESGO DE FUERZA MAYOR. ASIGNACION AL CONCESIONARIO. | | | | | | |
|---|--|------------------------------------|---|--------------|---------|-------|
| DESCRIPCION | MECANISMO GENERAL DE MITIGACION | EVENTOS | MECANISMO ESPECIFICO DE MANEJO | VALORACION | | |
| | | | | PROBABILIDAD | IMPACTO | VALOR |
| Es la contingencia que consiste en el impacto adverso que tengan aquellos eventos previsible, sobre la ejecución del presente contrato. | Mecanismos de prevención y de traslado de Riesgos a través de coberturas de seguros. | Riesgos de fuerza mayor asegurable | Debe asumir los costos el CONSECIONARIO | Bajo | Alto | 3 |



LICITACION PUBLICA No. TC-LPN-002.1-2011

Concesión para la Operación del Sistema Transcaribe del Distrito Turístico y Cultural de Cartagena de Indias.-

| E. RIESGO IMPLANTACION DEL SISTEMA. ASIGNACION AL CONCESIONARIO O A TRANSCARIBE SEGÚN EVENTO | | | | | | |
|---|---|---|--|--------------|---------|-------|
| DESCRIPCION | MECANISMO GENERAL DE MITIGACION | EVENTOS | MECANISMO ESPECIFICO DE MANEJO | VALORACION | | |
| | | | | PROBABILIDAD | IMPACTO | VALOR |
| Es la contingencia que consiste en el impacto que en los costos, en el costo de oportunidad y en el retorno de la inversión previstos por EL CONCESIONARIO puedan tener factores internos o externos al Sistema TRANSCARIBE que dificulten, retrasen o dilaten el proceso de implantación o puesta en marcha del mismo. | Este riesgo tiene su esquema de mitigación en la planeación y coordinación de todos los elementos que hacen parte del Sistema Transcaribe, de las gestiones necesarias para la toma de decisiones gubernamentales, para la celebración de convenios Inter administrativos, para la elaboración y preparación de documentos que instrumenten las decisiones de las autoridades competentes de tránsito relacionadas con rutas, parque automotor, obras, contratación, etc. | Que el sistema de recaudo no se encuentre habilitado en tiempo para operar (retraso en la entrega de los equipos, dispositivos, componentes y elementos del Sistema de Gestión y Control de la Operación, por parte del concesionario de recaudo). Será asumido por el CONSECIONARIO. | Adecuado seguimiento e interventoria por parte de Transcaribe S.A. , al contrato de recaudo. Coordinación de los cronogramas de avance de los diferentes elementos. Infomes de interventoria son colocados a disposición para conocimiento. Informar sobre el cierre financiero, del concesionario de recaudo. | BAJO | ALTO | 3 |
| | | Que el sistema de recaudo no pueda entrar en operación por factores externos a la capacidad tecnológica. Sera asumido por TRANSCARIBE. | | BAJO | ALTO | 3 |
| | | Que el sistema de recaudo no se considere tecnológicamente operativo. Será asumido por el CONSECIONARIO. | | BAJO | ALTO | 3 |
| | | Que el sistema de recaudo no pueda ponerse en funcionamiento, cuando la flota ya se encuentre en capacidad de operar. Será asumido por el CONSECIONARIO. | | BAJO | ALTO | 3 |



LICITACION PUBLICA No. TC-LPN-002.1-2011

Concesión para la Operación del Sistema Transcaribe del Distrito Turístico y Cultural de Cartagena de Indias.-

| F. RIESGO POLITICO. ASIGNACION CONCESIONARIO | | | | | | |
|--|---------------------------------|---|--------------------------------|--------------|---------|-------|
| DESCRIPCION | MECANISMO GENERAL DE MITIGACION | EVENTOS | MECANISMO ESPECIFICO DE MANEJO | VALORACION | | |
| | | | | PROBABILIDAD | IMPACTO | VALOR |
| Es la contingencia que consiste en la posibilidad de que se presenten cambios en la situación política del país o en las condiciones macroeconómicas que afecten los flujos del CONCESIONARIO. | | Nacionalización de sectores de la economía: expropiación de bienes; limitación o variación sustancial en los derechos de remitir utilidades al exterior o repatriar capitales; revocación unilateral, por parte del Estado, de contratos celebrados con empresas extranjeras. | | Bajo | Bajo | 1 |



LICITACION PUBLICA No. TC-LPN-002.1-2011

Concesión para la Operación del Sistema Transcaribe del Distrito Turístico y Cultural de Cartagena de Indias.-

| G. RIESGO REGULATORIO. ASIGNACION CONCESIONARIO | | | | | | |
|---|---------------------------------|---------|--------------------------------|--------------|---------|-------|
| DESCRIPCION | MECANISMO GENERAL DE MITIGACION | EVENTOS | MECANISMO ESPECIFICO DE MANEJO | VALORACION | | |
| | | | | PROBABILIDAD | IMPACTO | VALOR |
| Es la contingencia que consiste en los cambios regulatorios, administrativos, legales o constitucionales que afecten al Sistema, con excepción de aquellas que se deriven del "Hecho del Príncipe". | | | | Bajo | Bajo | 1 |



LICITACION PUBLICA No. TC-LPN-002.1-2011

Concesión para la Operación del Sistema Transcaribe del Distrito Turístico y Cultural de Cartagena de Indias.-

| H. RIESGO POR OBLIGACIONES AMBIENTALES. ASIGNACION AL CONCESIONARIO Y A TRANSCARIBE S.A. SEGÚN EVENTO. | | | | | | |
|--|---|---|--------------------------------|--------------|---------|-------|
| DESCRIPCION | MECANISMO GENERAL DE MITIGACION | EVENTOS | MECANISMO ESPECIFICO DE MANEJO | VALORACION | | |
| | | | | PROBABILIDAD | IMPACTO | VALOR |
| Es la contingencia derivada del cumplimiento, incumplimiento, modificaciones o pasivos que se deriven de las licencias ambientales o de los planes de manejo ambiental (o de los permisos o licencias que los reemplacen), a los que haya lugar con ocasión o como consecuencia del desarrollo del presente contrato; de la falta de tales licencias o de los planes o de la violación o incumplimiento de las normas ambientales que fueren aplicables. | Asesoría adecuada y necesaria para la obtención de las licencias y permisos que se requieran .- | El concesionario debe vincular a personal con experiencia en estos trámites para que prepare en forma completa la documentación que se debe presentar para la obtención de las licencias y estar atento a dicho trámite. Las obligaciones del concesionario en esta materia son de medio y no de resultado. TRANSCARIBE FACILITARA LAS GESTIONES Y TRAMITES | | Bajo | Alto | 3 |
| | | El concesionario debe vincular a personal con experiencia en temas ambientales para que lo asesore en el cumplimiento de la normativa ambiental. | | Bajo | Alto | 3 |

NOTA 1: En caso de requerirse modificaciones de las licencias ambientales por solicitud del inversionista privado, el costo sera asumido por el inversionista privado.

NOTA 2: Si durante la ejecucion, la operación y el mantenimiento de las obras se configuran pasivos ambientales causados por el incumplimiento o la mala gestion de la licencia ambiental y/o plan de manejo ambiental, el responsable de asumirlos es el inversionista privado.-



LICITACION PUBLICA No. TC-LPN-002.1-2011

Concesión para la Operación del Sistema Transcaribe del Distrito Turístico y Cultural de Cartagena de Indias.-

| I. RIESGO POR RETORNO DE LA INVERSION. ASIGNACION AL CONCESIONARIO | | | | | | |
|---|---|---|---|--------------|---------|-------|
| DESCRIPCION | MECANISMO GENERAL DE MITIGACION | EVENTOS | MECANISMO ESPECIFICO DE MANEJO | VALORACION | | |
| | | | | PROBABILIDAD | IMPACTO | VALOR |
| Es la contingencia que consiste en la eventual imposibilidad de recuperar todo o parte de la inversión por parte del CONCESIONARIO en el tiempo estimado. | Adecuada y permanente asesoría financiera en el control de costos de operación. | Rentabilidad del Negocio y estructuración de negocio con rentabilidad con base en una tasa interna de retorno diferente a la esperada. Bajo su propio analisis. | Adecuada asesoría financiera en la previsión del negocio y de su estructuración | Bajo | Alto | 3 |
| | | Efecto económico derivado de equipos, vehiculos e insumos adquiridos durante la concesión, pero no amortizados íntegramente al terminar la misma. | Adecuada asesoría financiera en la previsión del negocio y de su estructuración | Bajo | Alto | 3 |



LICITACION PUBLICA No. TC-LPN-002 .1-2011

Concesión para la Operación del Sistema Transcaribe del Distrito Turístico y Cultural de Cartagena de Indias.-

| J. RIESGO CAMBIARIO. ASIGNACION AL CONCESIONARIO | | | | | | |
|---|--|--|--|--------------|---------|-------|
| DESCRIPCION | MECANISMO GENERAL DE MITIGACION | EVENTOS | MECANISMO ESPECIFICO DE MANEJO | VALORACION | | |
| | | | | PROBABILIDAD | IMPACTO | VALOR |
| Es la contingencia que surge de la movilidad de la tasa de cambio de la eventual devaluación o revaluación del peso colombiano frente al dólar o cualquier otra moneda, sin importar si esa situación coincide o no con cualquier pre cálculo efectuado por los proponentes adjudicatarios. | Adecuada asesoría financiera para la evaluación y estimación del mercado de divisas. | Riesgo cambiario en compra de equipos y en general insumos provenientes del exterior. | El concesionario debe efectuar los estudios y análisis que correspondan para conocer las condiciones del negocio, establecer planes de acción internos para reajustar sus proyecciones y definir y ejecutar las medidas frente a este tipo de contingencias. | Medio | Alto | 6 |
| | | Variación en la tasa de cambio en caso de traer capital del exterior para el cumplimiento de sus obligaciones. | El concesionario debe efectuar los estudios y análisis que correspondan para conocer las condiciones del negocio, establecer planes de acción internos para reajustar sus proyecciones y definir y ejecutar las medidas frente a este tipo de contingencias. | Medio | Alto | 6 |



LICITACION PUBLICA No. TC-LPN-002.1-2011

Concesión para la Operación del Sistema Transcaribe del Distrito Turístico y Cultural de Cartagena de Indias.-

| K. RIESGO DE FLUJO DE CAJA. ASIGNACION AL CONCESIONARIO | | | | | | |
|---|---|---|--|--------------|---------|-------|
| DESCRIPCION | MECANISMO GENERAL DE MITIGACION | EVENTOS | MECANISMO ESPECIFICO DE MANEJO | VALORACION | | |
| | | | | PROBABILIDAD | IMPACTO | VALOR |
| Es la contingencia que consiste en que por cualquier razón ordinaria o extraordinaria, se llegue a generar un menor valor de ingresos respecto de lo presupuestado por los proponentes adjudicatarios del presente proceso licitatorio. Este riesgo se encuentra asociado al riesgo de Demanda. | Asesoría y evaluación financiera del negocio, que permita estimar correctamente los ingresos esperados. | Efecto económico que ocasiona el fraude en la utilización del sistema de recaudo por el ingreso de pasajeros al Sistema, sin pago o ingreso a las estaciones y vehículos sin medio de pago, medio de pago falso o dañado o uso fraudulento de medios legítimos. | Transcaribe S.A. debe adoptar junto con el concesionario de recaudo los procedimientos y mecanismos para el control del fraude, identificar y controlar las fuentes de fraude internas y externas. Política empresarial que estimule el control de evasión. | Bajo | Medio | 2 |
| | | Efecto económico que ocasiona el fraude por ingreso de pasajeros a los alimentadores sin pago de la tarifa, por motivos imputables al operador y sus conductores. | Los concesionarios deben adoptar procedimientos y mecanismos para el control del fraude, identificar y controlar las fuentes de fraude internas y externas. Establecimiento de sanciones a los conductores que desincentiven estas prácticas. Política empresarial que estimule el control de evasión. | Medio | Medio | 4 |



LICITACION PUBLICA No. TC-LPN-002 .1-2011

Concesión para la Operación del Sistema Transcaribe del Distrito Turístico y Cultural de Cartagena de Indias.-

| L. RIESGO DE OPERACION. ASIGNACION CONCESIONARIO | | | | | | |
|---|---------------------------------|---------|--------------------------------|--------------|---------|-------|
| DESCRIPCION | MECANISMO GENERAL DE MITIGACION | EVENTOS | MECANISMO ESPECIFICO DE MANEJO | VALORACION | | |
| | | | | PROBABILIDAD | IMPACTO | VALOR |
| Es la contingencia que consiste en el eventual mayor costo en la operación, en el mantenimiento o en la disponibilidad de los insumos de operación o variación del precio o costo de los mismos, con relación a las proyecciones estimadas por los proponentes adjudicatarios del presente proceso licitatorio. | | | | media | alta | 6 |



LICITACION PUBLICA No. TC-LPN-002.1-2011

Concesión para la Operación del Sistema Transcaribe del Distrito Turístico y Cultural de Cartagena de Indias.-

| M. <u>RIESGO DE VARIACION DE LAS TARIFAS. ASIGNACION A TRANSCARIBE</u> | | | | | | |
|---|---------------------------------|--|--|--------------|---------|-------|
| DESCRIPCION | MECANISMO GENERAL DE MITIGACION | EVENTOS | MECANISMO ESPECIFICO DE MANEJO | VALORACION | | |
| | | | | PROBABILIDAD | IMPACTO | VALOR |
| Es la contingencia que consiste en el detrimento que en los ingresos del Sistema TRANSCARIBE pueda causar una modificación en la tarifa al usuario, provocada por un acto de autoridad que pueda ser considerado como "Hecho del Príncipe". | | <p>Establecimiento de una tarifa poco competitiva</p> <p>Adopción de decisiones de carácter administrativo que le resten atractivo a la tarifa del transporte masivo</p> | <p>Implementación de una adecuada política de control que procure la competitividad de la tarifa con respecto a otros medios de transporte.</p> <p>Acciones permanentes de fortalecimiento institucional.</p> <p>Referir en los contratos a los convenios.</p> | BAJA | ALTO | 3 |

| | | | | | | |
|--|--|---|--|-------------|-------------|----------|
| | | <p>Sobrecostos por externalidades; Incremento de la tarifa por inconvenientes con los contratos, diferentes a los de recaudo, que dependan directamente de la tarifa.</p> | <p>Implementación de una adecuada política de control que procure que los inconvenientes que puedan llegar a presentarse con otros contratos cuyo ingreso depende de la tarifa del sistema de transporte masivo, no afecte la tarifa hasta el punto de hacerla poco competitiva.</p> | <p>BAJA</p> | <p>ALTO</p> | <p>3</p> |
| | | <p>Aplicación de tarifas diferenciales</p> | <p>Adopción de mecanismos que garanticen el ingreso para el sistema de la totalidad de la tarifa, sin perjuicio de la implementación de tarifas diferenciales. La diferencia será asumida por Transcaribe.</p> | <p>BAJA</p> | <p>ALTO</p> | <p>3</p> |

NOTA 1. En ningún caso la compensación de los contratos de los concesionarios del sistema será tomada de los ingresos provenientes de la tarifa. Existe clara definición contractual del cálculo e la tarifa técnica y sus ajustes. La implementación de tarifas diferenciales a nichos de mercado especiales siempre implicará la existencia de recursos destinados a subsidiarla.



LICITACION PUBLICA No. TC-LPN-002.1-2011

Concesión para la Operación del Sistema Transcaribe del Distrito Turístico y Cultural de Cartagena de Indias.-

| N. RIESGO HALLAZGOS ARQUEOLOGICOS Y DESCUBRIMIENTOS . ASIGNACION TRANSCARIBE | | | | | | |
|--|---------------------------------|---------|--------------------------------|--------------|---------|-------|
| DESCRIPCION | MECANISMO GENERAL DE MITIGACION | EVENTOS | MECANISMO ESPECIFICO DE MANEJO | VALORACION | | |
| | | | | PROBABILIDAD | IMPACTO | VALOR |
| Los efectos favorables y desfavorables derivados de hallazgos arqueológicos y descubrimientos de tesoros, minas u otros yacimientos. | | | | baja | baja | 1 |



LICITACION PUBLICA No. TC-LPN-002.1-2011

Concesión para la Operación del Sistema Transcaribe del Distrito Turístico y Cultural de Cartagena de Indias.-

| Ñ. RIESGO ESTADOS DE CONMOCION INTERIOR O DE HUELGAS Y PROTESTAS. ASIGNACION TRANSCARIBE | | | | | | |
|---|---------------------------------|---------|--------------------------------|--------------|---------|-------|
| DESCRIPCION | MECANISMO GENERAL DE MITIGACION | EVENTOS | MECANISMO ESPECIFICO DE MANEJO | VALORACION | | |
| | | | | PROBABILIDAD | IMPACTO | VALOR |
| Las pérdidas directas y no consecuenciales derivadas de las huelgas internas, nacionales o regionales, en las cuales no participe directamente EL CONCESIONARIO ni sean promovidas por éste o sus empleados de dirección, manejo o confianza. | | | | baja | alta | 3 |