

la recuperación del tranvía. El tranvía de Florentina, bautizado Tran-Tran, alcanzó prácticamente la importancia de una obra de Estado.

II. La inversión de las hermanas Gómez

5. Ante las promesas y garantías de Azahar y los resultados del *due diligence* que llevaron a cabo, la empresa de las demandantes, Gomtran, participó en la licitación para la adjudicación de tres Unidades de Servicio Troncal. Gracias a su experiencia previa en la operación de servicios de tranvía en las ciudades de Boston, Washington, D.C. y Atlanta, la Demandante contaba con el conocimiento operativo necesario para prestar este tipo de servicio con éxito.
6. Antes de presentar sus propuestas técnico-económicas, la Demandante constituyó a la Compañía que se encargaría de operar las Unidades de Servicio; envió a Florentina varios profesionales para preparar las propuestas técnico-económicas; y dio las garantías financieras exigidas por las Bases de Licitación de 2003. Tan solo en esta fase gastó unos \$1.5 millones.
7. Tras esta fase de preparación, el 21 de diciembre del 2004, Gomtran presentó al MTC su propuesta técnico-económica para la licitación de las Unidades de Servicio Troncal No. 1, 2 y 4.
8. Los requisitos de las Bases de Licitación de 2003 para la Unidad de Servicio Troncal No. 1 no exigían comenzar a operar con tranvías nuevos y preveían un plazo de concesión de apenas 48 meses (4 años). Sin embargo, establecieron que el plazo de la concesión podría extenderse a 156 meses (13 años) si el concesionario renovaba la flota con tranvías nuevos de último modelo un año antes del vencimiento de la concesión, y hasta 228 meses (19 años) si se presentaban ofertas que integraran tecnologías limpias.
9. Los requisitos de las Bases de Licitación de 2003 para la Unidad de Servicio Troncal No. 4 sí exigían que todos los tranvías fueran nuevos y preveían un plazo de duración de la concesión de 156 meses (13 años), que podría extenderse hasta 228 meses (19 años) bajo ciertas condiciones.
10. El 14 de enero del 2005, el MTC adjudicó los contratos de los servicios troncales y alimentadores del Tran-Tran. Las Unidades de Servicio Troncal Nos. 1 y 4 fueron adjudicadas a Gomtran¹.
11. La adjudicación de la Unidad de Servicio Troncal No. 1 a Gomtran tomó por sorpresa a los operadores locales, que habían asumido que el gobierno distribuyera las Unidades de Servicio Troncal Nos. 1, 3 y 5 entre ellos mismos. Además, algunos empresarios de Florentina se sintieron muy molestos porque Gomtran estaba controlada por las hermanas Gómez. La industria del transporte público estaba dominada exclusivamente por hombres, y la presencia de dos mujeres les causó reacciones que iban desde las risas hasta la total indiferencia a su presencia en reuniones y negociaciones. El hecho de que el adjudicatario fuera una empresa controlada por mujeres, y encima extranjeras, generó una gran oposición contra Gomtran entre la comunidad local de empresarios. Le intentaron obstaculizar de

¹ El MTC publicó el Acta de Calificación de Ofertas Técnicas presentadas para las Unidades de Servicio Troncal el 29 de diciembre de 2004 y, mediante la Resolución No. 310, publicada el 14 de enero del 2005, los adjudicó definitivamente.

diversas formas. Por ejemplo, se negaron a arrendarle los vagones de tranvía usados que requerían para el inicio de sus operaciones, como se explicará más adelante.

12. Con los dos servicios troncales, Gomtran se convirtió en la mayor operadora del sistema Tran-Tran, operando aproximadamente el 38% del público transportado en Florentina.
13. Gomtran y el MTC suscribieron los Contratos de Concesión Iniciales para las Unidades de Servicio Troncal Nos. 1 y 4 el 28 de enero de 2005, e incorporaron en su totalidad las Bases de Licitación de 2003. Los Contratos de Concesión establecían las siguientes garantías para Gomtran: (i) el 95% de sus ingresos asegurados; (ii) el derecho de uso exclusivo de las vías concesionadas; (iii) estabilidad económico-financiera a largo plazo; e (iv) el derecho de uso de los raíles antiguos y en buen estado en la ciudad de Florentina.
14. El primer desafío en la ejecución del proyecto que tuvo Gomtran fue conseguir los

III. El caótico arranque de los servicios de tranvía (2005-2007)

19.

y siguientes, fueron caóticos. No había suficientes tranvías, los sistemas de pago no estaban operativos, los pasajeros no tenían instrucciones o información que les guiara por las rutas, estaciones y sistemas de pago, y los conductores no sabían cómo manejar la situación y condujeron los tranvías con las puertas abiertas, a veces se saltaron las paradas porque les resultó demasiado peligroso parar en estaciones repletas de personas, etc. El resultado fueron enormes congestiones de tráfico, protestas en la calle, personas arrolladas y destrucción de espacios públicos. En los días siguientes, el Gobierno concedió la gratuidad del servicio, como única manera para compensar a los

36. A través de estos Nuevos Contratos de Concesión, Azahar garantizó a la Demandante que protegería a las Compañías de transporte frente a posibles caídas en la demanda de usuarios y limitar los descuentos que se podrían aplicar sobre sus ingresos. También les aseguró que dichos Contratos incluían mecanismos para proteger a las Compañías frente a fluctuaciones de ciertos costos operativos. Finalmente, Azahar prometió que, en caso de que se afectase el equilibrio económico-financiero de las concesiones, se ajustarían las tarifas para restablecer la ecuación contractual.
37. Al mismo tiempo, decidió, entre otras cosas, diseñar un nuevo indicador (el Índice de Cumplimiento de Plazas-Horas (ICPH)) para medir el cumplimiento de los operadores del número de plazas disponibles establecidos en los programas que definían por cada servicio el itinerario, las eventuales modificaciones de los trazados, la hora de salida de los tranvías al inicio del trazado y el tipo de tranvía en operación
Programas de Operación
al porcentaje de tranvías que no estaban en circulación; y ajustar el sistema de remuneración de los concesionarios, reduciendo el componente fijo de 95% a 75% de los ingresos de los concesionarios.

VI. El desempeño financiero de Gomtran

38. Los índices introducidos por el gobierno de Azahar permitieron al Estado conocer el verdadero estado financiero de la empresa Gomtran. La manera en la que Gomtran estructuró financieramente su negocio ha tenido un impacto adverso en su viabilidad económica. Esto se explica en detalle en el Informe Pericial de Value Partners y el Informe Pericial de KPMG, ambos de 13 de junio de 2019, así como en un anterior informe de PwC del 19 de octubre de 2017.
39. Desde 2005, la Demandante adoptó un modelo de financiación consistente en ínfimos aportes de capital a Gomtran, y la aceptación de una gran deuda. En 2008, el 86% del valor económico de Gomtran era deuda, mientras que el promedio de los otros Operadores llegaba solo al 43%. El nivel de endeudamiento de una compañía se mide mediante el ratio de apalancamiento (*leverage*), que mide la relación entre capital y deuda. A partir del año fiscal 2011, el ratio de apalancamiento de Gomtran aumentó gradual y significativamente, mientras que el 2(s)-6(ol)7(o)42(00 G(O)-6(pe)nBT6(m)7(e)-13(-13(i)a

febrero de 2011, la Demandante endeudó a su oficina en el centro de la ciudad a través de una hipoteca por US \$110 millones, a un tipo de interés del 8%. Este dinero le permitió refinanciar ciertas deudas que habían vencido.

43. De hecho, Gomtran fue incapaz de pagar la cuota y los intereses de USD 25,7 millones del bono antes de su fecha de vencimiento de 18 de agosto de 2014. Ese

