



RESOLUCIÓN No. DEPMMQ-010-2023

EL DIRECTORIO DE LA EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA METRO DE QUITO

CONSIDERANDO

- QUE**, el artículo 226 de la Constitución de la República del Ecuador (en adelante “Constitución”) dispone que las instituciones del Estado, sus organismos, dependencias, las servidoras y servidores tendrán el deber de coordinar acciones para el cumplimiento de sus fines y de hacer efectivo el goce y ejercicio de los derechos reconocidos en la Constitución;
- QUE**, el artículo 241 de la Constitución señala que la planificación garantizará el ordenamiento territorial y será obligatoria en todos los gobiernos autónomos descentralizados;
- QUE**, el artículo 280 de la Constitución determina que *“El Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; y la inversión y la asignación de los recursos públicos; y coordinar las competencias exclusivas entre el Estado central y los gobiernos autónomos descentralizados. Su observancia será de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores”*;
- QUE**, el artículo 315 de la Constitución, faculta al Estado la creación de empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas;
- QUE**, el artículo 4 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas (en adelante “LOEP”), define a las empresas públicas como entidades que pertenecen al Estado en los términos que establece la Constitución de la República, personas jurídicas de derecho público, con patrimonio propio, dotadas de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión. Estarán destinadas a la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y en general al desarrollo de actividades económicas que corresponden al Estado;
- QUE**, el artículo 5 de la LOEP, establece que la creación de empresas públicas se hará: *“(...) 2. Por acto normativo legalmente expedido por los gobiernos autónomos descentralizados (...)”*;



QUE, el artículo 6 de la LOEP, establece que son órganos de dirección y administración de las empresas públicas, el Directorio y Gerencia General;

QUE, el artículo 11 de la LOEP determina los deberes del Gerente General, entre ellos, se encuentra: *"6. Preparar para conocimiento y aprobación del Directorio el Plan General de Negocios, Expansión e Inversión (...)"*;

QUE, el artículo 136 del Código Municipal para el Distrito Metropolitano de Quito (en adelante "Código Municipal"), define a las empresas públicas como *"personas jurídicas de derecho público, con patrimonio propio, dotadas de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa, de gestión y con potestad coactiva, cuya constitución, organización, funcionamiento, fusión, escisión y liquidación se regula por la ley de la materia, las ordenanzas (...)"*;


QUE, el artículo 221 del Código Municipal determina que el objeto principal de la Empresa Pública Metropolitana Metro de Quito será el de desarrollar, implementar y administrar el subsistema "Metro de Quito" en el marco de las políticas y normas expedidas por el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito;

QUE, el artículo 142 del Código Municipal, dispone: *"Organización empresarial. - Son órganos de dirección y administración de las empresas públicas metropolitanas: El Directorio y la Gerencia General"*;

QUE, el artículo 147 del Código Municipal, establece los deberes y atribuciones del Directorio de una empresa pública metropolitana, entre las cuales, se encuentran: *"b. Dictar los reglamentos, resoluciones y normas que garanticen el funcionamiento técnico y administrativo y el cumplimiento de los objetivos de la empresa pública metropolitana"*;

QUE, el artículo 155 del Código Municipal señala que son atribuciones y deberes del Gerente General de una empresa pública metropolitana *"d. Someter a la aprobación del Directorio los planes y programas de la empresa pública metropolitana, que contendrán las políticas y objetivos de esta, sus programas de operación e inversiones y el plan financiero"*;

QUE, mediante Ordenanza Metropolitana No. 0237 sancionada el 27 de abril de 2012, se creó la Empresa Pública Metropolitana Metro de Quito (en adelante "EPMMQ"), misma que fue reformada con Ordenanza Metropolitana No. 383 sancionada el 02 de abril de 2013, actualmente incorporada al Código Municipal para el Distrito Metropolitano de Quito;

QUE, mediante memorando No. EPMMQ-GN-2023-0030-M de 27 de marzo de 2023, el Mgs. Galo Armas, Gerente de Negocios de la EPMMQ, remite a la Gerencia General de la EPMMQ, el "Informe Técnico de Formulación 



del Plan General de Negocios, Expansión e Inversión 2023 de la EPMMQ”, a fin de se presente ante el Directorio de la EPMMQ;

QUE, a través del oficio No. EPMMQ-GG-2023-0305-O de 27 de marzo de 2023, el Ing. Efraín Bastidas Zelaya, Gerente General de la EPMMQ, remite al Dr. Santiago Guarderas Izquierdo, Alcalde del Distrito Metropolitano de Quito y Presidente del Directorio de la EPMMQ, el “Informe Técnico de Formulación del Plan General de Negocios, Expansión e Inversión 2023 de la EPMMQ”, remitido por el Mgs. Galo Armas, Gerente de Negocios de la EPMMQ, mediante memorando No. EPMMQ-GN-2023-0030-M de 27 de marzo de 2023;

QUE, mediante oficio No. GADDMQ-AM-2023-0518-OF de 28 de marzo de 2023, el Dr. Santiago Guarderas Izquierdo, Alcalde del Distrito Metropolitano de Quito y Presidente del Directorio de la EPMMQ, realiza la convocatoria a la sesión ordinaria de Directorio para el día 31 de marzo de 2023, a las 09h00, de manera virtual, a fin de tratar, entre otros puntos: “3.- Conocimiento del “Informe Técnico de Formulación del Plan General de Negocios, Expansión e Inversión 2023 de la EPMMQ”, remitido por el Gerente General de la EPMMQ, mediante oficio No. EPMMQ-GG-2023-0305-O, de 27 de marzo de 2023; y, su resolución al respecto”;

QUE, mediante oficio No. EPMMQ- GG-2023-0306-O de 28 de marzo de 2023, el Ing. Efraín Bastidas, Gerente General de la EPMMQ y Secretario del Directorio de la EPMMQ, realiza la notificación de la convocatoria a la sesión ordinaria de Directorio para el día 31 de marzo de 2023, a las 09h00, de manera virtual; y,

En ejercicio de las atribuciones legales y reglamentarias.

RESUELVE:

Artículo Único. - Aprobar el Plan General de Negocios, Expansión e Inversión – 2023 de la Empresa Pública Metropolitana Metro de Quito, presentado por el Ing. Efraín Bastidas, Gerente General de la EPMMQ, mediante oficio No. EPMMQ-GG-2023-0305-O de 27 de marzo de 2023, que se adjunta a la presente Resolución, y de cuya ejecución se informará trimestralmente al Directorio de la empresa con las observaciones planteadas en esta sesión por la Lcda. Nadia Ruiz, Secretaria de Planificación del DMQ, y por el Abg. Diego Carrasco, Concejal Metropolitano del DMQ.

DISPOSICIONES GENERALES

PRIMERA. - Encárguese a la Dirección de Negocios, Dirección de Planificación y Control de la Gestión de la Empresa Pública Metropolitana Metro de Quito el cumplimiento y seguimiento del Plan de Negocios, Expansión e Inversión la Empresa Pública Metropolitana Metro de Quito 2023, respectivamente.



SEGUNDA. - Encárguese a la Secretaría General de la Empresa Pública Metropolitana Metro de Quito la socialización de la presente resolución.

TERCERA. - Encárguese a la Dirección de Comunicación Social la publicación de la presente resolución en la página web de la EPMMQ.

DISPOSICIÓN FINAL

La presente Resolución entrará en vigor a partir de la fecha de su suscripción.

Dada en la ciudad de San Francisco de Quito, Distrito Metropolitano, a los 31 días de marzo de 2023.

NSC
om

Dr. Santiago Guarderas Izquierdo
~~Alcalde Metropolitano de Quito~~
PRESIDENTE DEL DIRECTORIO

Directorio de la Empresa Pública Metropolitana Metro de Quito

Ing. Efraín Bastidas Zelaya
Gerente General de la EPMMQ ♀
SECRETARIO DEL DIRECTORIO

Directorio de la Empresa Pública Metropolitana Metro de Quito

ROL	NOMBRE	CARGO	SUMILLA
Elaborado por:	Natalya Mejía	Secretaria General de la EPMMQ	
Revisado por:	Catalina Sánchez	Asesora de la Gerencia General de la EPMMQ	
Revisado por:	Galo Torres	Gerente Jurídico de la EPMMQ	



EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA METRO DE QUITO – EPMMQ


PLAN GENERAL DE NEGOCIOS, EXPANSIÓN E INVERSIÓN – 2023

Este documento contiene la primera versión del Plan General de Negocios, Expansión e Inversión de la Empresa Pública Metropolitana Metro de Quito.





Versión 1.0


El presente documento no puede ser reproducido, distribuido, comunicado públicamente, archivado o introducido en un sistema de recuperación de información, o transmitido, en cualquier forma y por cualquier medio (electrónico, mecánico, fotográfico, grabación o cualquier otro), total o parcialmente, sin el previo consentimiento por escrito de la Empresa Pública Metropolitana Metro de Quito- EPMMQ.

© 2023. Empresa Pública Metropolitana Metro de Quito - EPMMQ. Todos los derechos reservados.

	EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA METRO DE QUITO	Fecha de Aprobación: 27/03/2023	
	PLAN GENERAL DE NEGOCIOS, EXPANSIÓN E INVERSIÓN – 2023		
	Código: GOB-GG-PGN-001	Versión: 1.0	Página 2 de 36


Firmas de Elaboración y Revisión:

Elaborado por:	Cargo:	Firma	Fecha
David Duque Córdova	Profesional de Procesos	 Firmado electrónicamente por: DAVID ERNESTO DUQUE CORDOVA	27/03/2023
Ingrid Gutiérrez Almeida	Analista de Negocios	 Firmado electrónicamente por: INGRID ALEXIA GUTIERREZ ALMEIDA	27/03/2023
Revisado por:	Cargo:	Firma	Fecha
Mauricio Galarza Moreno	Director de Planificación y Control de Gestión	 Firmado electrónicamente por: DIEGO MAURICIO GALARZA MORENO	27/03/2023
Galo Armas Espinoza	Gerente de Negocios	 Firmado electrónicamente por: GALO GERMAN ARMAS ESPINOZA	27/03/2023


	EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA METRO DE QUITO	Fecha de Aprobación: 27/03/2023	
	PLAN GENERAL DE NEGOCIOS, EXPANSIÓN E INVERSIÓN – 2023		
	Código: GOB-GG-PGN-001	Versión: 1.0	Página 3 de 36

ÍNDICE DE CONTENIDO

1.	CONTROL DE CAMBIOS	5
2.	INTRODUCCIÓN	5
2.1.	Breve Reseña	5
2.2.	Líneas de Negocio	6
3.	ANÁLISIS DE MERCADO	6
3.1.	Mercado y Posicionamiento de la EPMMQ	6
3.1.1.	<i>Gestión Operacional</i>	6
3.1.2.	<i>Gestión No Operacional</i>	9
3.2.	Usuarios / Clientes	10
3.3.	Competencia de la EPMMQ	11
3.4.	Matriz de Ventaja Competitiva	16
4.	PLANIFICACIÓN COMERCIAL	18
4.1.	Objetivo – Perspectiva Comercial	18
4.2.	Objetivos Específicos – Perspectiva Comercial	18
4.3.	Marketing Mix	19
4.4.	Plan de Ventas.....	20
4.4.1.	<i>Ingresos Operacionales</i>	20
4.4.2.	<i>Ingresos No Operacionales</i>	20
4.4.3.	<i>Proyección de Ingresos</i>	20
5.	PLANIFICACIÓN DE OPERACIONES	21
5.1.	Objetivo - Perspectiva Operacional.....	21
5.2.	Servicios Operacionales	21
5.2.1.	<i>Infraestructura</i>	21
5.2.2.	<i>Material Móvil (Trenes)</i>	22

	EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA METRO DE QUITO	Fecha de Aprobación: 27/3/2023	
	PLAN GENERAL DE NEGOCIOS, EXPANSIÓN E INVERSIÓN – 2023		
	Código: GOB-GG-PGN-001	Versión: 1.0	Página 4 de 36

<i>Horarios del Servicio de Transporte</i>	23
5.2.3. <i>Sistema Integrado de Recaudo – SIR</i>	23
5.2.4. <i>Operación del Servicio</i>	24
5.2.5. <i>Seguimiento y Control de la Calidad</i>	24
5.2.6. <i>Responsabilidades de la empresa operadora del servicio</i>	25
5.3. <i>Servicios No Operacionales</i>	26
6. PLANIFICACIÓN DE INVERSIÓN	27
7. PLAN FINANCIERO	28
7.1. Objetivo - Perspectiva Financiera	28
7.2. Estados Financieros Proyectados	28
7.2.1. <i>Balance General</i>	29
7.2.2. <i>Estado de Resultados</i>	30
7.2.3. <i>Flujo de Caja</i>	30
8. CONVENIOS Y CAPACIDAD ASOCIATIVA	31
9. CUADRO RESUMEN	33

	EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA METRO DE QUITO	Fecha de Aprobación: 27/3/2023	
	PLAN GENERAL DE NEGOCIOS, EXPANSIÓN E INVERSIÓN – 2023		
	Código: GOB-GG-PGN-001	Versión: 1.0	Página 5 de 36

1. CONTROL DE CAMBIOS

Versión	Descripción del Cambio	Fecha
1.0	Versión Original	27/03/2023

2. INTRODUCCIÓN


2.1. Breve Reseña

Mediante Ordenanza Metropolitana No. 0237 sancionada el 27 de abril de 2012, se creó la Empresa Pública Metropolitana Metro de Quito - EPMMQ, misma que fue reformada con Ordenanza Metropolitana No. 383 sancionada el 02 de abril de 2013, actualmente incorporada en el Código Municipal para el Distrito Metropolitano de Quito, que en su artículo 221 establece: *“El objeto principal de la Empresa Pública Metropolitana Metro de Quito será el de desarrollar, implementar y administrar el subsistema Metro de Quito en el marco de las políticas y normas expedidas por el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito (...)”*.

La Primera Línea del Metro de Quito nace como una propuesta que aporte soluciones a los problemas de movilidad de la Ciudad de Quito, caracterizada principalmente por un sistema de transporte público conformado por un conjunto de subsistemas aislados, que no están integrados físicamente, ni a nivel tarifario, ni a nivel recaudatorio; por el incremento descontrolado de una gran oferta informal de transporte colectivo, contribuyendo de forma importante en los niveles de congestión que sufre la ciudad, como en la disminución de la calidad del transporte colectivo; así como en el incremento anual del parque vehicular, provocando altos niveles de congestión y contaminación, entre otros.

En el año 2013, inició la construcción de la Fase 1 de la PLMQ, que contempló la construcción de las Estaciones intermodales La Magdalena (estación subterránea, intercambiador y edificio) y El Labrador (estación subterránea, intercambiador, edificio, fondo de saco fase 1 y Av. Isaac Albéniz), obra que fue recibida el 22 de enero de 2016.

En el año 2015, se suscribió el contrato para la *“Ejecución de la Primera Línea del Metro de Quito, Fase 2: Construcción de las Obras Civiles y Provisión y Montaje del Sistema de Equipamiento e Instalaciones”*, el cual se tiene previsto que concluya en el año 2023. Durante los diez (10) años de ejecución del proyecto, se ha planificado, desarrollado e implementado las etapas de:

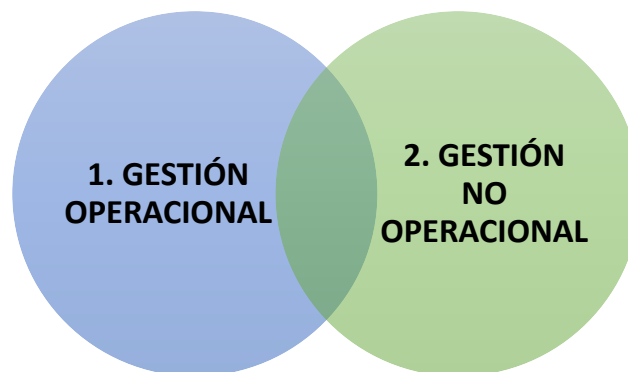
	EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA METRO DE QUITO	Fecha de Aprobación: 27/3/2023	
	PLAN GENERAL DE NEGOCIOS, EXPANSIÓN E INVERSIÓN – 2023		
	Código: GOB-GG-PGN-001	Versión: 1.0	Página 6 de 36

construcción de la obra civil; equipamiento de los subsistemas y adquisición de material rodante.

2.2. Líneas de Negocio

El artículo 222 del Código Municipal para el Distrito Metropolitano de Quito determina las competencias de la EPMMQ, entre las cuales se señala: *“Administrar, operar, mantener y, en general explotar la infraestructura, el material móvil y el equipamiento e instalaciones del Subsistema de Transporte Público Metro de Quito”*.

En ese sentido, conforme con sus competencias la EPMMQ realizará la administración del servicio de transporte del subsistema Metro de Quito. Este servicio entrará en operación comercial en el transcurso del año 2023, así como la explotación comercial de la infraestructura de la PLMQ. Estos servicios están definidos en dos líneas de negocio:




GESTIÓN OPERACIONAL	Se realizará a través de la planificación del servicio de transporte de pasajeros mediante el subsistema Metro de Quito. Involucra la gestión de operación, mantenimiento, recaudo y atención al cliente.
GESTIÓN NO OPERACIONAL	Se realizará a través del diseño de productos y comercialización de servicios no operacionales los que derivan de la explotación de la infraestructura de la PLMQ, que corresponde a espacios publicitarios, telecomunicaciones, renta de espacios, entre otros.

3. ANÁLISIS DE MERCADO

3.1. Mercado y Posicionamiento de la EPMMQ

3.1.1. Gestión Operacional

	EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA METRO DE QUITO	Fecha de Aprobación: 27/3/2023	
	PLAN GENERAL DE NEGOCIOS, EXPANSIÓN E INVERSIÓN – 2023		
	Código: GOB-GG-PGN-001	Versión: 1.0	Página 7 de 36

- **Tamaño del mercado.** – El análisis de flujos de viajes dentro del DMQ¹ determina que los viajes en días laborables son 2,6 millones en transporte público, 1 millón en transporte privado; con un total de 3.6 millones de viajes. Lo que significa que el 73% de pasajeros de la ciudad toman el servicio público y el 27% el privado. En este sentido, el Metro de Quito se convertirá en un nuevo subsistema de transporte que tiene por objeto captar pasajeros tanto del servicio público como del servicio privado, por lo que se considera el eje estructurador de los diferentes modos de transporte público que permita mejorar la calidad de vida de los ciudadanos del DMQ.

Para el año 2023, período fiscal en el que iniciará la operación comercial de la PLMQ, se ha estimado la siguiente proyección de demanda de usuarios que utilizarán esta modalidad de transporte, como se indica a continuación:




Fuente: Informe Técnico No. 2022-IT-SM-DMPPM-130 de 22 de julio de 2022 de la Secretaría de Movilidad

- **Ingresos esperados.** - El esquema de tarifas para la utilización del servicio de transporte público en el DMQ se estableció en la Ordenanza Metropolitana No. 017-2020, expedida el 27 de noviembre de 2020, que en su Sección II “Del Régimen Tarifario Aplicable a la Integración de los Subsistemas del Sistema Metropolitano de Transporte Público de Pasajeros”, señala:

a) “Artículo (...). - Esquema de Tarifas sin integración. - (...) Para el caso del servicio de transporte público prestado a través de buses eléctricos u otra tecnología de baja emisión, calificada previamente por la Secretaría de Movilidad mediante informe técnico, la tarifa será de **\$ 0.45 USD (Cuarenta y cinco centavos de dólar de los Estados Unidos de América)**”.

b) “Artículo (...). - Esquema de Tarifas con integración. - La tarifa a aplicarse a partir de la Fase Primera de Integración, será la denominada tarifa variable por etapas o transferencias, que en todos los casos aplicará los principios de la política tarifaria, entre otros, el de accesibilidad a tarifas socialmente justas. (...). Este esquema está definido por una tarifa base para cada uno de los subsistemas (columna Tarifa Base) y un valor adicional menor por la integración a los mismos (columna Tarifa de Integración). El esquema de tarifas se describe en las tablas No. 1 (...) y será implementado conforme se vayan integrando cada uno de los subsistemas”.

¹ Estudios para el diseño conceptual del Sistema Integrado de Transporte Masivo de Quito y Factibilidad de la Primera Línea del Metro de Quito entregable: E-3.1 Estudio de Viabilidad Comercial – Metro Madrid

	EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA METRO DE QUITO	Fecha de Aprobación: 27/3/2023	
	PLAN GENERAL DE NEGOCIOS, EXPANSIÓN E INVERSIÓN – 2023		
	Código: GOB-GG-PGN-001	Versión: 1.0	Página 8 de 36

Tarifa Base	Tarifa de Integración	Total
	+ \$ 0.15 Metro (*) = \$ 0.60	
\$ 0.45 Metro	\$ 0.15 Metrobús = \$ 0.60 \$ 0.15 Convencional = \$ 0.60	
\$ 0.35 Metrobús	+ \$ 0.25 Metro = \$ 0.60 \$ 0.25 Metrobús (*) = \$ 0.60 \$ 0.25 Convencional = \$ 0.60	
\$ 0.35 Convencional	+ \$ 0.25 Metro = \$ 0.60 \$ 0.25 Metrobús = \$ 0.60 \$ 0.25 Convencional (*) = \$ 0.60	


Es necesario considerar que se aplicarán tarifas preferenciales de acuerdo con lo establecido en el ordenamiento jurídico nacional, es decir tarifa: integral, reducida y preferencial. En ese sentido, la proyección de demanda diaria y anual, así como la proyección de ingresos tarifarios diarios y anuales para el período fiscal 2023 es la siguiente:

DETALLE	II Trimestre	III Trimestre	IV Trimestre	Total 2023
Usuarios y clientes de la PLMQ	19.269.483	23.116.180	23.116.180	65.495.843
Ingresos Tarifarios Mensuales PLMQ	\$ 6.934.854	\$ 8.321.825	\$ 8.321.825	\$ 23.578.504
Total Ingresos Tarifarios Mensuales PLMQ	\$ 6.934.854	\$ 8.321.825	\$ 8.321.825	\$ 23.578.504

Nota: Para establecer los ingresos diarios y anuales, no se estima la tarifa completa de 0,45 USD. puesto que se debe considerar la tarifa reducida y tarifa preferencial que está calculado para el 20% de los usuarios del subsistema Metro conforme memorando No. EPMMQ-GO-2023-0140-M de la Gerencia de Operaciones.

Elaborado por: Gerencia de Negocios de la EPMMQ

Es importante mencionar que en el perfil del proyecto de la PLMQ para el año 1, es decir el año 2023, se tenía previsto ingresos operacionales por un valor de 33.287.299 USD. Sin embargo, para el presente plan se considera la estimación del valor a partir del 15 de abril de 2023, conforme con el cronograma del contrato de operación de Metro de Quito. Esto generaría ingresos por un valor de \$ 23.578.504 USD en 2023.

	EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA METRO DE QUITO	Fecha de Aprobación: 27/3/2023	
	PLAN GENERAL DE NEGOCIOS, EXPANSIÓN E INVERSIÓN – 2023		
	Código: GOB-GG-PGN-001	Versión: 1.0	Página 9 de 36

➤ **Expectativas de crecimiento.** - A partir del segundo año de operación (2024), la estimación de demanda de usuarios que utilizarán el servicio de transporte Metro de Quito se incrementará a **393.416 pasajeros transportados al día**, de acuerdo con la consultoría realizada por Metro de Madrid S.A. “*Estudios para el diseño conceptual del Sistema Integrado de Transporte Masivo de Quito y Factibilidad de la Primera Línea del Metro de Quito entregable: E-3.1 Estudio de Viabilidad Comercial*”. A continuación, se presenta la proyección de demanda estimada para el año 2023 y para los próximos cinco (5) años:

DEMANDA	Año 1 (2023)	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Demanda diaria de pasajeros PLMQ	253.328*	393.416**	417.043**	422.755**	427.981**	435.064**
Demanda anual de pasajeros PLMQ	65.495.843	124.712.872	132.202.631	134.013.335	135.669.977	137.915.288

*Fuente 1: Informe Técnico No. 2022-IT-SM-DMPPM-130 de 22 de julio de 2022 de la Secretaría de Movilidad

**Fuente 2: Estudios para el diseño conceptual del Sistema Integrado de Transporte Masivo de Quito y Factibilidad de la Primera Línea del Metro de Quito entregable: E-3.1 Estudio de Viabilidad Comercial – Metro Madrid

3.1.2. Gestión No Operacional

Los ingresos no operacionales se generan a partir de la prestación de bienes o servicios relacionados con la explotación de la infraestructura de la PLMQ, convirtiéndose en una fuente de ingresos complementaria que aporta a la cobertura de los costos de operación del Metro de Quito. En este sentido, se están realizando los estudios técnicos, financieros y jurídicos para el diseño e implementación de tres (3) líneas de negocio, siendo estas:

1. SERVICIOS DE PUBLICIDAD

Comercialización de espacios publicitarios en la PLMQ.


2. SERVICIOS DIGITALES Y TELECOMUNICACIONES

Explotación de servicios digitales y de telecomunicaciones en la PLMQ.

3. ESPACIOS COMERCIALES

Explotación comercial de los espacios físicos en la infraestructura de la PLMQ.

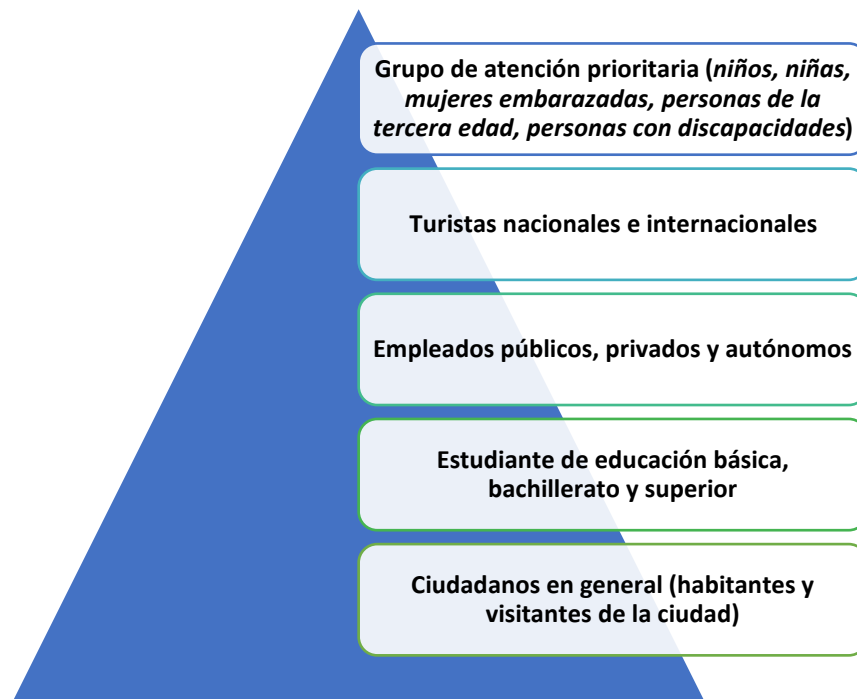
GESTIÓN NO OPERACIONAL

	EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA METRO DE QUITO	Fecha de Aprobación: 27/3/2023	
	PLAN GENERAL DE NEGOCIOS, EXPANSIÓN E INVERSIÓN – 2023		
	Código: GOB-GG-PGN-001	Versión: 1.0	Página 10 de 36

3.2. Usuarios / Clientes


Para el año 2023, se considera que el tamaño del mercado potencial es de 253.328 pasajeros a transportar diariamente, por lo que la EPMMQ centrará sus esfuerzos en atraer, incrementar, mantener y fidelizar a los usuarios y clientes que utilizarán el servicio de transporte público Metro de Quito.

Para esto, será necesario formular, establecer y ejecutar estrategias comerciales enfocadas a los segmentos de usuarios que se describen a continuación:



Respecto a los segmentos de usuarios definidos en la figura que antecede, es importante señalar que de acuerdo con el estudio realizado por Metro de Madrid S.A., “*Estudios para el diseño conceptual del Sistema Integrado de Transporte Masivo de Quito y Factibilidad de la Primera Línea del Metro de Quito entregable: E-3.1 Estudio de Viabilidad Comercial*”, la composición del valor de las tarifas reducidas y preferenciales supone una relación del 20% aproximadamente de usuarios y clientes del total de la demanda proyectada.

En relación con los segmentos que pagarán la tarifa normal, una vez que inicie la explotación comercial del Metro de Quito en el año 2023, se establecerá una línea base que permita determinar el porcentaje de uso del servicio de transporte por tipo de segmento.

	EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA METRO DE QUITO	Fecha de Aprobación: 27/3/2023	
	PLAN GENERAL DE NEGOCIOS, EXPANSIÓN E INVERSIÓN – 2023		
	Código: GOB-GG-PGN-001	Versión: 1.0	Página 11 de 36


3.3. Competencia de la EPMMQ

La competitividad se refiere a la capacidad de las organizaciones para comercializar sus productos y servicios en el libre mercado², en el caso de la EPMMQ es una empresa pública que ofrecerá un servicio de transporte subterráneo de pasajeros y operará en un mercado con tarifas reguladas por la administración municipal.

Por lo mencionado, se ha identificado la rivalidad en el sector de transporte de pasajeros, que representa una **competencia directa** para atender la demanda de movilidad de los ciudadanos de Quito, que según el “*Estudio de Caracterización Social, Económica y Análisis de Evaluación de Medios de Transporte de la Población del Distrito Metropolitano de Quito en Referencia al Proyecto del Metro de la Ciudad De Quito*” del año 2020 realizado por la empresa Spectrum Opinión y Mercado, se establece que en la última década los diferentes sistemas de movilización en la ciudad son: cooperativas de taxis, cooperativa de buses, transporte privado, transporte público, ciclistas y plataformas de transporte.

- **Cooperativas de buses:** En este grupo se han identificado 41 cooperativas que circulan en la ciudad de Quito, entre las principales tenemos: *21 de julio, 6 de Diciembre, 7 de Mayo, Águila Dorada, Alborada, Bellavista, Calderón, Catar, Guadalajara, Juan Pablo II, Llano Grande, Lujoturisa, Mariscal Sucre, Metrotrans, Monserrat, Nacional, Paquisha, Quiteño Libre, Quitumbe, Rapitrasn, Reino de Quito, San Carlos, San Francisco de Quito, Secuatrans, Semgyllfor, Serviagosto, Translatinos, Tesur, Trans Alfa, Transmetrópoli, Transplaneta, Trasnorsel, Transportes Zeta, Vencedores de Pichincha, Victoria.*
- **Cooperativas de taxis:** En este sector se han identificado a 32 cooperativas, que cubren con su servicio la mayor parte de la ciudad con unidades amarillas y ejecutivas, como aquellas cooperativas que se ubican tanto en el norte, centro y sur de la ciudad, entre las principales tenemos: *San Blas Miraflores, AmericanTaxi, Ciudad en su conjunto, Auto Fast S.A., City Taxi Ciudad, Exellentaxi, Fast Line, Taxi-phone en su conjunto, Taxi VIP, Taxi Express, América Norte, San Gabriel, Dammer, Hotel Colón, NorteTaxis Urgercom, Inmoquito, El Bosque, Pambachupa, Encomiencisne, San Carlos, Santiago, Barrio Nuevo, Belisario Quevedo, El Recreo, Mercado Mayorista, Rodrigo de Chávez, Maran Unido 74, Quitumbe, Magdalena, Santiago N°69, Solanda N°1 Sur.*
- **Transporte privado:** usuarios de vehículos particulares, esto hace que sea necesario trabajar con ellos para establecer las características que inciden en su decisión de no usar el transporte colectivo, su evaluación de este y su potencial uso del metro.

² Prada Camargo, A. (2018). *Productividad, Competitividad y Calidad: en las Empresas PYMES. Createspace Independent Publishing Platform.*

	EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA METRO DE QUITO	Fecha de Aprobación: 27/3/2023	
	PLAN GENERAL DE NEGOCIOS, EXPANSIÓN E INVERSIÓN – 2023		
	Código: GOB-GG-PGN-001	Versión: 1.0	Página 12 de 36

- **Ciclistas:** Los ciclistas y este medio de transporte se ha vuelto con el tiempo un sistema con una influencia moderada.
- **Otros actores:** En este segmento se considera al sistema de plataformas tecnológicas que transportan pasajeros como servicio de taxi.

Nivel de Rivalidad del Metro de Quito:

El subsistema Metro de Quito tiene como objetivo ofrecer una movilidad eficiente, sustentable y segura para la ciudad. El Metro es el eje articulador o estructurador del Sistema Integrado de Transporte Público, conformado por corredores longitudinales de 22 Km. Esta obra de infraestructura asegura una amplia cobertura territorial y es una respuesta a las necesidades de movilidad de Quito.

Ante lo expuesto, se tomará en cuenta en este análisis únicamente el nivel de rivalidad que se mantiene con el sector de la movilidad.

✦ Transporte Público de Pasajeros

Los tipos de transporte público en el Distrito Metropolitano de Quito que representan una competencia son los siguientes:


Corredor Central Trolebús

Es una red de líneas de transporte urbano que se enlazan entre sí mediante estaciones de transferencia y paradas de integración. (Ilustre Municipio de Quito, 2006: Sistema Metropolitano Integrado de Transporte Trolebús).

Este sistema de transporte se extiende por una longitud de 27,24 km por sentido (Quitumbe - Carcelén), comprende, de sur a norte, la troncal central a lo largo de las Avenidas Cóndor Ñan, Quitumbe Ñan, Teniente Hugo Ortiz, Maldonado, 10 de agosto y Galo Plaza Lasso.

Este sistema posibilita a los usuarios diseñar su propia ruta y trasladarse a los diferentes puntos de la ciudad con un solo pasaje. Además, mantiene un subsidio de solidaridad, de los pasajeros que realizan viajes cortos, para la población de bajos recursos económicos que viven en los lugares más alejados de la ciudad.

El sistema Trolebús ha sido uno de los proyectos más exitosos de los últimos años en Quito. El sistema integrado se complementa con el sistema de alimentadores, mediante buses de gran capacidad, que realizan viajes desde las estaciones de transferencia hacia los barrios periféricos de la ciudad y viceversa.

	EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA METRO DE QUITO	Fecha de Aprobación: 27/3/2023	
	PLAN GENERAL DE NEGOCIOS, EXPANSIÓN E INVERSIÓN – 2023		
	Código: GOB-GG-PGN-001	Versión: 1.0	Página 13 de 36

El corredor central se encuentran los terminales de integración Quitumbe, Morán Valverde, El Recreo, El Labrador y Carcelén. Para su operación diaria son necesarias 106 unidades, sin considerar los vehículos que se encuentran en reserva (Plan Estratégico de la EPMT PQ 2021-2024).

Cabe mencionar que este subsistema de transporte no se considerará como competencia directa del Metro de Quito una vez que conforme el sistema integrado de transporte de la ciudad.

Corredor Oriental Ecovía

De los estudios efectuados en 1998, con la colaboración de expertos brasileños en el marco del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), se determinó la implantación de este Sistema Integrado de Transporte en la Avenida 6 de Diciembre, en vista del incremento de la demanda en este sector, que posteriormente inició con la ejecución de este proyecto de transporte público.


El Corredor Oriental se extiende por una longitud de 26 km sentido Guamaní - Quitumbe - Río Coca, que, en el norte, toma la denominación de Ecovía cubriendo las avenidas Pichincha, Gran Colombia, Tarqui y 6 de Diciembre. En este corredor existen los terminales de integración Playón de La Marín y Río Coca.

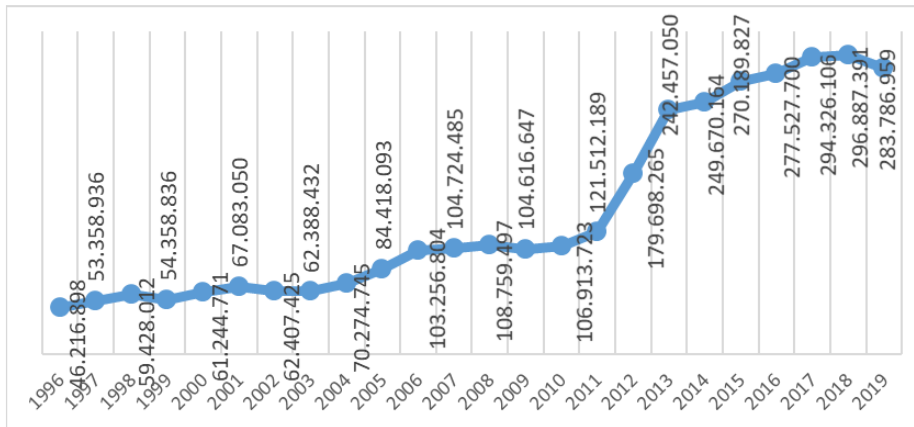
El tramo denominado Sur Oriental, va de sur a norte y circula por la avenida Maldonado, calle Alamor, Napo, Velasco Ibarra, Pichincha, Gran Colombia y 12 de Octubre. En este corredor se encuentran los terminales de integración Guamaní, Capulí, El Recreo y Playón de La Marín. El corredor finaliza al norte en la parada Universidades, ubicada en la Av. 12 de Octubre y Veintimilla.

Para su operación diaria requiere de 123 unidades, sin considerar los vehículos que se encuentran en reserva, entre las que constan 3 unidades que prestan el servicio inter terminales Río Coca – Labrador (Plan Estratégico de la EPMT PQ 2021-2024).

Cantidad de Pasajeros Transportados

A continuación, se presenta la cantidad de pasajeros pago transportados, considerando los viajes pagados en tarifa integral, reducida y preferencial en el Sistema Integrado de Transporte, por troncal y alimentadores en los corredores Trolebús, Ecovía, Sur Oriental y Sur Occidental, y solo troncal del Corredor Central Norte, que permite analizar de cierta forma el comportamiento de la movilidad en el DMQ:

	EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA METRO DE QUITO	Fecha de Aprobación: 27/3/2023	
	PLAN GENERAL DE NEGOCIOS, EXPANSIÓN E INVERSIÓN – 2023		
	Código: GOB-GG-PGN-001	Versión: 1.0	Página 14 de 36



Fuente: Plan Estratégico Institucional 2021 – 2024 de la Empresa Pública Metropolitana de Transporte de Pasajeros de Quito - EPMPQ

Para el año 2019, la EPMPQ tenía como meta transportar 310.000.000 de pasajeros; sin embargo, el total de pasajeros transportados en todos los corredores ascendió a 283.786.959 pasajeros, que corresponde al 91,45% de la meta.


Comparada la información del período enero - diciembre 2019 con similar período del año anterior, se observa que existe una disminución de pasajeros transportados en -13.099.372 de pasajeros, lo que representa una variación porcentual del -4,41%.

Es importante señalar que, en los años 2020, 2021 y 2022, como efecto de la pandemia por Covid-19, el transporte público de pasajeros en la ciudad modificó de forma importante la demanda del servicio; razón por la cual las cifras de pasajeros de esos años son atípicas y no son representativas en el sector, por lo que no se encuentran consideradas en el análisis de competitividad.

Central Norte y Sur Occidental Metrobus

El subsistema Metrobus se orienta a lograr la reestructuración y modernización de la prestación de servicios de transporte público de pasajeros en el Distrito Metropolitano de Quito.

El Programa de Corredores de Transporte Público contempla la estructuración de la Red de Transporte, con la ejecución de troncales longitudinales principales de norte a sur y hacia los valles, en corredores operando bajo el sistema conocido como BRT (por las siglas en inglés de Bus Rapid Transit), con carriles exclusivos para el transporte público por los cuales circularán buses ecológicos de gran capacidad y con un sistema de paradas y estaciones que permiten la integración física y tarifaria.

	EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA METRO DE QUITO	Fecha de Aprobación: 27/3/2023	
	PLAN GENERAL DE NEGOCIOS, EXPANSIÓN E INVERSIÓN – 2023		
	Código: GOB-GG-PGN-001	Versión: 1.0	Página 15 de 36

Cabe mencionar que este subsistema de transporte no se considerará como competencia directa del Metro de Quito una vez que conforme el sistema integrado de transporte de la ciudad, ya que se complementarán.

↔ Transporte Privado (Particular)

Son una importante amenaza, desde el punto de vista competitivo, puesto que los vehículos particulares ofrecen un servicio de transporte personalizado, que permite trasladarse de un punto a otro directamente con mejores prestaciones. Por otro lado, el vehículo particular requiere de mayor gasto para los propietarios por diferentes variables, gasto de gasolina, mantenimiento, cambio de llantas, seguro vehicular, parqueadero, entre otros. Como principales ventajas representa:


- Versatilidad de los productos a transportar (líquido, gaseoso o sólido).
- Bajo costo para grandes volúmenes.
- Flexibilidad, ya que no hay restricción de peso o tipo de carga.
- Más seguridad debido a menor riesgo de robos al pasajero.
- El transporte privado es más rápido y eficiente.

Estrategias en el Transporte Público:

Las Estrategias de las empresas de transporte público de pasajero se describen a continuación³:

- **Servicio al cliente:** Promover e impulsar un servicio al usuario adecuado a grupos de atención prioritaria (GAP), para prevenir y erradicar toda forma de discriminación y violencia en el Sistema Integrado de Transporte Público - SITP.
- **Sostenibilidad:** Promover un transporte público con energía limpia, priorizando al ser humano y el uso eficiente de recursos, que promueva formas alternativas de desplazamiento, dentro de las cuales el transporte público deberá asumir el rol fundamental en el cuidado del medio ambiente.
- Brindar el servicio de transporte con eficiencia, racionalidad y rentabilidad, en pro de alcanzar la sostenibilidad financiera, promoviendo la generación de alternativas de ingresos económicos adicionales a la operación, que contribuya al desarrollo empresarial.
- **Tecnología y Modernización:** La energía eléctrica en el transporte constituye una expresión de modernización, lo que permite la incorporación tecnológica para el funcionamiento del servicio, con la implementación de sistemas inteligentes de

³ Plan Estratégico Institucional 2021 – 2024 de la Empresa Pública Metropolitana de Transporte de Pasajeros de Quito - EPMTPO

	EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA METRO DE QUITO	Fecha de Aprobación: 27/3/2023	
	PLAN GENERAL DE NEGOCIOS, EXPANSIÓN E INVERSIÓN – 2023		
	Código: GOB-GG-PGN-001	Versión: 1.0	Página 16 de 36

transporte como herramientas que generen una transición progresiva para mejorar el control, información, evaluación, recaudación y operación del Sistema Metropolitano de Transporte Público de Pasajeros del Distrito Metropolitano de Quito.


Estrategias de la EPMMQ:

Para que la EPMMQ logre una ventaja competitiva, se ha definido la propuesta de valor que permitirá posicionar a la empresa, con una estrategia de diferenciación, conforme se detalla a continuación:



3.4. Matriz de Ventaja Competitiva

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PESO (%)	Metro de Quito		Transporte de Pasajeros Operadores Municipales		Transporte de Pasajeros Operadores Privados		Transporte Privado Particulares		Taxis y otros (plataformas tecnológicas de transporte)	
		Calificación*	Puntaje	Calificación*	Puntaje	Calificación*	Puntaje	Calificación*	Puntaje	Calificación*	Puntaje
Producto (servicio)	25%	5	1,25	3	0,75	2	0,50	5	1,25	3	0,75
Precio (prestaciones)	10%	4	0,40	5	0,50	5	0,50	2	0,20	3	0,30
Plaza (disponibilidad)	5%	3	0,15	3	0,15	3	0,15	5	0,25	4	0,20
Promoción	5%	4	0,20	3	0,15	2	0,10	5	0,25	4	0,20
Marca (prestigio)	10%	4	0,40	3	0,30	2	0,20	5	0,50	4	0,40
Publicidad	5%	4	0,20	3	0,15	2	0,10	4	0,20	5	0,25
Tecnología	10%	5	0,50	3	0,30	2	0,20	3	0,30	4	0,40
Calidad (oferta)	20%	4	0,80	3	0,60	2	0,40	5	1,00	4	0,80
Innovación (ambiental)	10%	5	0,50	3	0,30	2	0,20	3	0,30	3	0,30
Puntaje total	100%		4,40		3,20		2,35		4,25		3,60


	EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA METRO DE QUITO	Fecha de Aprobación: 27/3/2023	
	PLAN GENERAL DE NEGOCIOS, EXPANSIÓN E INVERSIÓN – 2023		
	Código: GOB-GG-PGN-001	Versión: 1.0	Página 17 de 36

*CALIFICACIÓN	5	4	3	2	1
Definición	Fortaleza única y valiosa	Fortaleza sólida	Fortaleza en proceso	Debilidad subsanable	Debilidad grave

Elaborado por: Gerencia de Negocios de la EPMMQ

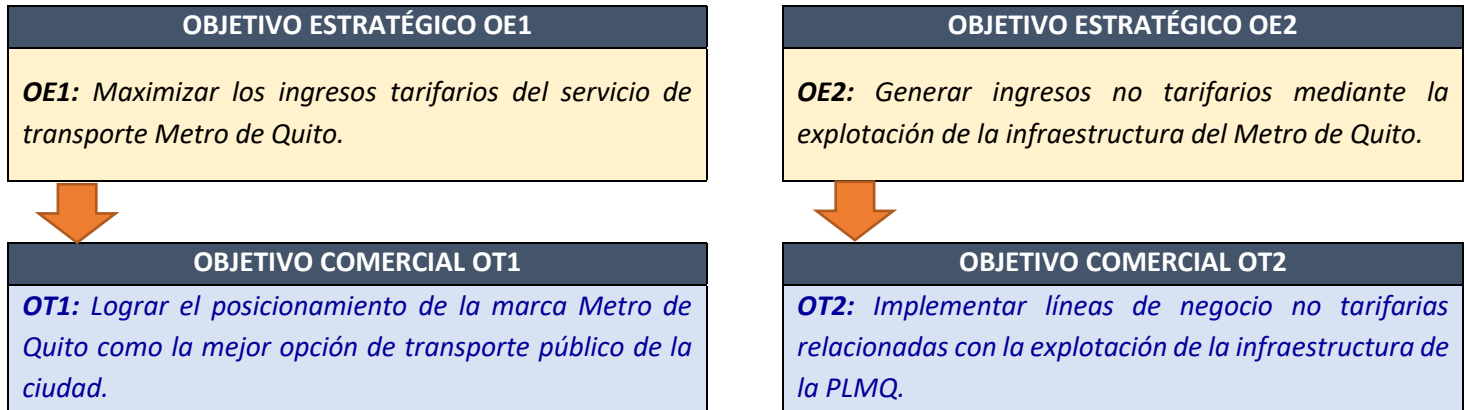
Como se puede observar, el Metro de Quito dispone de una importante ventaja competitiva frente a sus rivales del sector movilidad, puesto que es un subsistema de transporte que destacará por ofrecer un servicio con prestaciones únicas (tiempos óptimos de traslado en tren subterráneo), calidad en los niveles de servicio (disponibilidad, puntualidad, seguridad y limpieza), e innovación de los procesos (infraestructura, tecnología, equipamiento e instalaciones). En ese sentido, los usuarios y clientes podrían preferir el uso del subsistema Metro, siempre y cuando se mantengan estos factores diferenciadores en la explotación comercial, así como su integración con otros sistemas de transporte de superficie.

Como sucede a nivel mundial, el subsistema de tren urbano de transporte de pasajeros compite directamente con el uso del vehículo particular, por lo que EPMMQ debe gestionar su demanda de pasajeros, complementándose con los subsistemas de transporte de pasajeros públicos y privados; y además generando incentivos para que los usuarios prefieran el servicio público de transporte de pasajeros, en lugar que el auto privado.

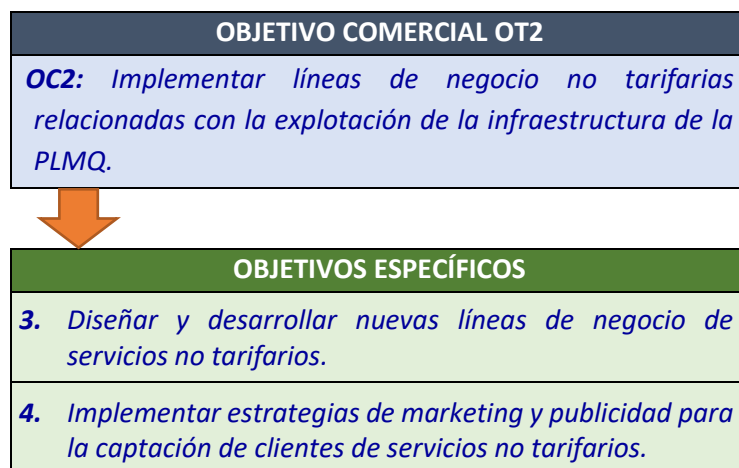
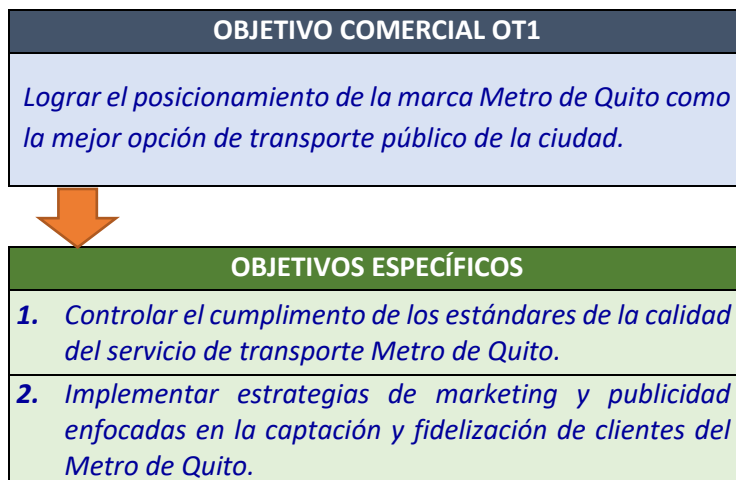
	EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA METRO DE QUITO	Fecha de Aprobación: 27/3/2023	
	PLAN GENERAL DE NEGOCIOS, EXPANSIÓN E INVERSIÓN – 2023		
	Código: GOB-GG-PGN-001	Versión: 1.0	Página 18 de 36


4. PLANIFICACIÓN COMERCIAL

4.1. Objetivo – Perspectiva Comercial



4.2. Objetivos Específicos – Perspectiva Comercial




	EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA METRO DE QUITO	Fecha de Aprobación: 27/3/2023	
	PLAN GENERAL DE NEGOCIOS, EXPANSIÓN E INVERSIÓN – 2023		
	Código: GOB-GG-PGN-001	Versión: 1.0	Página 19 de 36

4.3. Marketing Mix

Con base en la información descrita, la EPMMQ ha definido el conjunto de actividades destinadas a la comercialización de las líneas de negocio operacionales y no operacionales, basado en las 4P's (Producto/Servicio, Precio, Plaza/Distribución y Promoción) con el fin de atraer, incrementar, mantener y fidelizar a los usuarios y clientes que utilizarán el servicio de transporte público Metro de Quito, así como satisfacer sus necesidades y expectativas. En ese sentido, ha definido el siguiente marketing mix de la empresa.

LÍNEA DE NEGOCIO	SEGMENTO	PRODUCTO/SERVICIO	PRECIO \$	PLAZA/DISTRIBUCIÓN	PROMOCIÓN
Generación de ingresos tarifarios	Usuarios en general	Servicio de transporte público subterráneo mediante el subsistema Metro	0.45 USD	Primera Línea del Metro de Quito	Promoción de los servicios y venta de títulos de viaje a través de los siguientes canales: - Ventanillas - Máquinas de venta y recarga - App y web
Generación de ingresos no tarifarios (Digitales y Telecomunicaciones)	Personas naturales o jurídicas del sector telecomunicaciones	Servicios digitales y de telecomunicaciones en la PLMQ	Por definir	Primera Línea del Metro de Quito	Promoción en página web para la participación en concursos públicos para gestionar los servicios digitales y de telecomunicaciones mediante alianzas estratégicas
Generación de ingresos no tarifarios (Publicidad)	Personas naturales o jurídicas del sector publicidad	Servicios de espacios publicitarios en la PLMQ	Por definir	Primera Línea del Metro de Quito	Promoción en página web para la participación en concursos públicos de ser el caso, para gestionar los servicios de espacios publicitarios

Elaborado por: Gerencia de Negocios de la EPMMQ

	EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA METRO DE QUITO	Fecha de Aprobación: 27/3/2023	
	PLAN GENERAL DE NEGOCIOS, EXPANSIÓN E INVERSIÓN – 2023		
	Código: GOB-GG-PGN-001	Versión: 1.0	Página 20 de 36

4.4. Plan de Ventas

4.4.1. Ingresos Operacionales

A fin de establecer el plan de ventas para el período fiscal 2023, se ha considerado la consultoría realizada por Metro de Madrid S.A., cuyo objeto es: *“Estudios para el diseño conceptual del Sistema Integrado de Transporte Masivo de Quito y Factibilidad de la Primera Línea del Metro de Quito entregable: E-3.1 Estudio de Viabilidad Comercial”*. Este estudio cuenta con el número de muestra más grande de todas las consultorías elaboradas para Metro de Quito, por ende, su grado de confiabilidad es más alto.

En cuanto a la metodología de cálculo para el periodo de 30 años, se consideró el criterio de la empresa consultora para la estructuración técnica de la operación de la PLMQ, determinándose que el cálculo de demanda del sector ferroviario es de 317 días, ya que es un coeficiente corrector que se aplica para las fechas donde la demanda diaria habitual se ve reducida. Sin embargo, es importante considerar que mediante Oficio No. SM-2022-1589-O de fecha 25 de julio de 2022, la Secretaría de Movilidad indicó, *“(…) En conclusión, se proponen los escenarios uno, dos y tres, los cuales plantean unas estimaciones de demanda basadas en diferentes estudios”*. En ese sentido, la estimación de los ingresos del primer año de la Primera Línea del Metro de Quito se utilizará los datos del escenario dos correspondiente a 253.328 pasajeros/día.


Es importante mencionar que en el Perfil del Proyecto de la PLMQ para el año 1, se tenía previsto ingresos operacionales por un valor de 33.287.299 USD, sin embargo, para el presente plan se considera la estimación del valor a partir de junio de 2023, primer mes completo a partir del inicio de la operación comercial del subsistema Metro de Quito. Esto generaría ingresos operacionales por un valor de \$ 19.516.389 USD para 2023.

4.4.2. Ingresos No Operacionales

Respecto a la generación de ingresos no tarifarios, en 2023 la EPMMQ se enfocará en diseñar al menos dos (2) líneas de negocio, entre telecomunicaciones, publicidad y espacios físicos, vía concurso público de empresas oferentes; razón por la cual, luego de la entrega de los productos de consultoría, la empresa deberá realizar difusión y promoción de los concursos públicos.

4.4.3. Proyección de Ingresos

La proyección de ingresos operacionales y no operaciones en el período fiscal 2023 se muestra a continuación.

	EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA METRO DE QUITO	Fecha de Aprobación: 27/3/2023	
	PLAN GENERAL DE NEGOCIOS, EXPANSIÓN E INVERSIÓN – 2023		
	Código: GOB-GG-PGN-001	Versión: 1.0	Página 21 de 36

Proyección de resultados de ingresos operacionales y no operacionales en el 2023

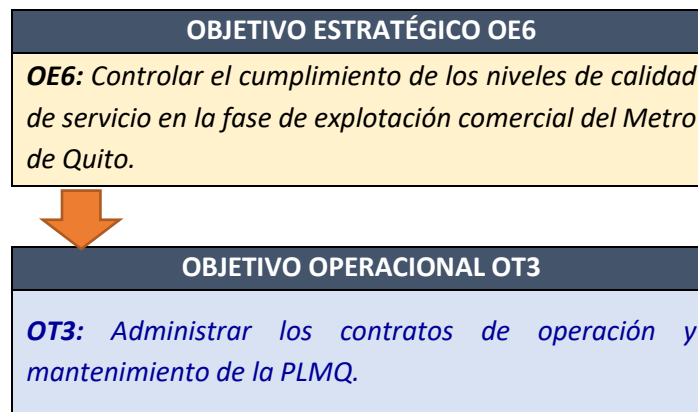
DETALLE	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23	Total 2023
Usuarios y clientes de la PLMQ	3.852.697	7.705.393	7.705.393	7.705.393	7.705.393	7.705.393	7.705.393	7.705.393	7.705.393	65.495.841
Ingresos Tarifarios Mensuales PLMQ	\$1.386.971	\$2.773.942	\$2.773.942	\$2.773.942	\$2.773.942	\$2.773.942	\$2.773.942	\$2.773.942	\$2.773.942	\$23.578.504
Ingresos No Tarifarios Mensuales PLMQ										
Total Ingresos Mensuales PLMQ	\$1.386.971	\$2.773.942	\$2.773.942	\$2.773.942	\$2.773.942	\$2.773.942	\$2.773.942	\$2.773.942	\$2.773.942	\$23.578.504

*Nota 1: Los ingresos operacionales se componen de los ingresos tarifarios y no tarifarios.

Elaborado por: Dirección Financiera de la EPMMQ

5. PLANIFICACIÓN DE OPERACIONES


5.1. Objetivo - Perspectiva Operacional



5.2. Servicios Operacionales

5.2.1. Infraestructura

La Primera Línea del Metro de Quito – PLMQ permitirá prestar el servicio de transporte público de pasajeros mediante un subsistema metro subterráneo de 22 km de extensión, 15 estaciones y 18 trenes disponibles para este fin. La PLMQ se extiende a lo largo de la ciudad de Quito, iniciando al sur en el sector de Quitumbe, pasando por el centro y terminando su recorrido en el sector El Labrador.

	EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA METRO DE QUITO	Fecha de Aprobación: 27/3/2023	
	PLAN GENERAL DE NEGOCIOS, EXPANSIÓN E INVERSIÓN – 2023		
	Código: GOB-GG-PGN-001	Versión: 1.0	Página 22 de 36

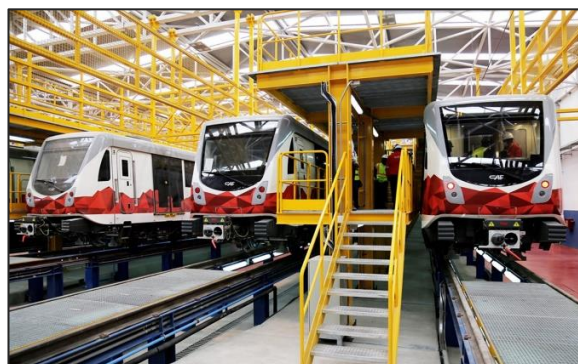



La PLMQ, cuenta con cinco estaciones multimodales, que disponen de infraestructura en superficie que permite la integración física y operacional, tanto de servicios troncales como de rutas alimentadoras de otros subsistemas de transporte de la ciudad. Las estaciones multimodales son:



5.2.2. Material Móvil (Trenes)

El parque de material móvil está conformado por 18 trenes de 6 coches en configuración R-M-M-M-M-R, con una longitud de 109 m de cada tren y una capacidad de transportar 1.259 personas por viaje.



	EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA METRO DE QUITO	Fecha de Aprobación: 27/3/2023	
	PLAN GENERAL DE NEGOCIOS, EXPANSIÓN E INVERSIÓN – 2023		
	Código: GOB-GG-PGN-001	Versión: 1.0	Página 23 de 36

Horarios del Servicio de Transporte

El servicio de transporte público de pasajeros Metro de Quito se realizará en los siguientes horarios:

DÍAS	HORARIO
De Lunes a Viernes	De 5:30 a 23:00
Sábados	De 7:00h a 23:00
Domingos y Feriados	De 7:00h a 22:00

5.2.3. Sistema Integrado de Recaudo – SIR


El Sistema Integrado de Recaudo del Metro de Quito (tanto el hardware como el software que lo componen) estará implementado para el inicio de la fase de operación comercial y será gestionado por el operador externo contratado por la PLMQ. Esto incluye los niveles 1, 2 y 3, se prevé que el nivel 0 (medios de pago), se basará en un sistema de pagos abiertos o ABT, con una tarjeta ciudad tipo EMV⁴, siendo posibles otros medios de pago como tarjetas bancarias, tarjetas EMV, tarjetas contactless, códigos QR, pago mediante tecnología NFC, entre otros.

Las actividades de venta y recarga que se realice al interior de las estaciones se basen en atención manual en taquillas, así como un refuerzo con máquinas de venta automática en algunas estaciones de la línea. Se proyecta que exista un 50% de actividades de venta manual en taquillas.

Adicionalmente, están previstos otros canales de venta como plataformas web, app, códigos QR; así como la venta de título fuera de la red del Metro de Quito en establecimientos externos.



⁴ EMV es un estándar de interoperabilidad de tarjetas IC ("Tarjetas con circuito integrado") y TPV con soporte de circuito integrado, para la autenticación de pagos mediante tarjetas de crédito y débito

	EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA METRO DE QUITO	Fecha de Aprobación: 27/3/2023	
	PLAN GENERAL DE NEGOCIOS, EXPANSIÓN E INVERSIÓN – 2023		
	Código: GOB-GG-PGN-001	Versión: 1.0	Página 24 de 36

5.2.4. Operación del Servicio

La operación del servicio de transporte público Metro de Quito, estará a cargo de la Empresa Operadora Metro Medellín Transdev EOMMT S.A.S., a través del contrato No. 20220010, cuyo objeto es la provisión de los “Servicios Especializados para la Operación del Metro de Quito y la Coordinación e Integración de los Contratos Relacionados con la Operación de la Primera Línea Metro de Quito”, por un período de 6 años contado a partir de noviembre de 2022 hasta el año 2028.


5.2.5. Seguimiento y Control de la Calidad

Comprende las tareas de seguimiento de la prestación del servicio, de la operatividad global, de las incidencias y el control general de la calidad del servicio prestado a los usuarios. El operador externo EOMMT S.A.S., contará con un sistema que asegure la calidad del servicio basado en el Plan de Aseguramiento de la Calidad aprobado.

La empresa contratada para operación de la PLMQ (EOMMT S.A.S.), deberá establecer, implantar y mantener un Sistema de Gestión de la Calidad (SCG) del servicio realizado por este y todos sus subcontratistas que, sin perjuicio de observación de la legislación aplicable, cumpla con los requisitos de las normas UNE EN ISO 9001. Adicionalmente, deberá dirigir el control de calidad hacia la percepción y las expectativas de los usuarios y no simplemente a la calidad producida. En este sentido cumplirá con la norma europea UNE-EN 13816, “Transporte – Logística y servicios – Transporte Público de Pasajeros – Definición de la calidad del servicio, objetivos y mediciones”, que a nivel europeo se ha configurado como uno de los modelos de referencia en calidad aplicada al transporte público.

Esto incluye la gestión y análisis de los datos tomados para calcular los indicadores, la redacción y preparación de informes, y en general de la documentación y control de la calidad y las bases de datos, indicadores que se han establecido para los informes mensuales, conforme se detalla a continuación:

DETALLE KPI			
No.	Indicador de Desempeño	Valor Aceptable	Valor Objetivo
<i>Puntualidad, Regularidad y Disponibilidad del Servicio</i>			
1	Tasa de disponibilidad de sistemas	96%	98%
2	Disponibilidad sistemas de billetes	96%	98%
3	Grado cumplimiento del servicio	95%	98%
4	Puntualidad del servicio	A revisar 1er año	A revisar 1er año
<i>Fiabilidad del sistema y mantenimiento</i>			

	EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA METRO DE QUITO	Fecha de Aprobación: 27/3/2023	
	PLAN GENERAL DE NEGOCIOS, EXPANSIÓN E INVERSIÓN – 2023		
	Código: GOB-GG-PGN-001	Versión: 1.0	Página 25 de 36


DETALLE KPI			
No.	Indicador de Desempeño	Valor Aceptable	Valor Objetivo
5	Tasa de fallos de sistemas	A revisar 1er año	A revisar 1er año
6	MTBF	Determinar	Determinar
7	MTTR	4 horas	2 horas
Confort, Accesibilidad y Calidad del Servicio			
8	Cumplimiento estándares de limpieza	Aceptable	Óptimo
Seguridad, Incidencias y Accidentes			
9	Hurtos, robos y fraude	A revisar 1er año	A revisar 1er año
10	Actos vandálicos	A revisar 1er año	A revisar 1er año
11	Incidentes y Accidentes	A revisar 1er año	A revisar 1er año
12	Funcionamiento subsistemas	96%	98%
Servicios de Atención al Usuario e Información			
13	Pasajeros atendidos	A revisar 1er año	A revisar 1er año
14	No. de reclamaciones por escrito i TMR	A revisar 1er año	A revisar 1er año
15	Apariencia del personal	Aceptable	Óptimo

Fuente: Términos de referencia para la Provisión de Servicios Especializados para la Operación del Metro de Quito y la Coordinación e Integración de los Contratos relacionados con la Operación de la Primera Línea del Metro de Quito

5.2.6. Responsabilidades de la empresa operadora del servicio

Las responsabilidades del operador externo EOMMT S.A.S., son las siguientes:

- Planificar el servicio de trenes y turnos de maquinista, a través de un software específico de mercado, y posterior explotación de la operación ferroviaria.
- Explotar y mantener las estaciones e instalaciones asociadas.
- Operar el Material Móvil, que será mantenido por un tercero Mantenedor.
- Explotación del Centro de Control y todos los sistemas asociados.
- Contratar y capacitar a todo el personal necesario para las tareas de explotación, operación y coordinación.
- Contratar y Capacitar a todo el personal necesario para el mantenimiento de las estaciones e instalaciones asociadas (en la medida en que corresponda al Contratista), pudiendo ser total o parcialmente subcontratado.
- Redactar, aplicar y actualizar toda la documentación necesaria para la operación segura y el mantenimiento de las estaciones e instalaciones asociadas.
- Redactar y aplicar la política de atención a los usuarios y publicar la información de servicio que le afecte.
- Planificar, organizar y realizar la Marcha en Blanco.


	EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA METRO DE QUITO	Fecha de Aprobación: 27/3/2023	
	PLAN GENERAL DE NEGOCIOS, EXPANSIÓN E INVERSIÓN – 2023		
	Código: GOB-GG-PGN-001	Versión: 1.0	Página 26 de 36

- Implantar, puesta en marcha y gestionar un sistema de ERP para la gestión de la operación y el mantenimiento.
- Gestionar el recaudo, limpieza de estaciones y de la infraestructura física que esté a su cargo (Incluye la limpieza interior de los trenes cuando se presente un incidente como derramamientos, desechos considerables de comida, biológicos y otros, que afecten el confort y la seguridad de los usuarios), seguridad incluida salidas de emergencia, seguridad ferroviaria y mantenimiento de estaciones y subsistemas relacionados con el Contrato.
- Reportar a la EPMMQ aquellas averías que, desde su análisis, deberán ser atendidas mediante procedimientos de reclamo de garantías técnicas de los proveedores de infraestructura y sistemas de las estaciones e instalaciones asociadas que sean objetos del término de referencia; para la corrección, reparación o sustitución en caso de defectos o malfuncionamiento de dichos bienes.
- Aplicar metodología de mejora continua para garantizar la calidad del servicio, con la máxima seguridad y buscando la mayor eficiencia.
- Realizar la transferencia de conocimiento a la EPMMQ de acuerdo con lo señalado en los Términos de Referencia.
- Cumplir con la normativa técnica, laboral, de horarios establecidos por la legislación ecuatoriana, medio ambiental y en general con toda la normativa que le sea de aplicación.
- Cumplir con las obligaciones y responsabilidades de los estándares de: Salvaguardas Ambientales y Sociales, y Género de los OMF, PGASS-H, Plan de Manejo Ambiental, Normativa Ambiental Vigente; y sus respectivas actualizaciones.
- Coordinación de actividades con los Mantenedores.
- Continua cooperación con las actividades de fiscalización, PMO y la EPMMQ.
- Contratar un seguro de responsabilidad civil y otros que sea requeridos por la Contratante al amparo de la legislación local.

5.3. Servicios No Operacionales

Los servicios no operacionales mediante la explotación de la PLMQ se implementarán una vez concluidos los estudios que a la presente fecha se encuentran en desarrollo por parte de diferentes consultores, en relación con los **Servicios de Publicidad, Servicios Digitales y de Telecomunicaciones**. Las consultorías en desarrollo son las siguientes:

LÍNEA DE NEGOCIO	ESTUDIO
Servicios de Publicidad	Servicio de Asesoría Técnica para efectuar el levantamiento de los espacios disponibles y óptimos en las estaciones y trenes del Metro de Quito; y, determinar el modelo de negocio idóneo para rentabilizar dichos espacios relativos a actividades publicitarias físicas y/o digitales.

	EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA METRO DE QUITO	Fecha de Aprobación: 27/3/2023	
	PLAN GENERAL DE NEGOCIOS, EXPANSIÓN E INVERSIÓN – 2023		
	Código: GOB-GG-PGN-001	Versión: 1.0	Página 27 de 36

LÍNEA DE NEGOCIO	ESTUDIO
Servicios Digitales y de Telecomunicaciones	Asesoría y Asistencia Técnica para realizar los estudios para la implementación de la Explotación de Servicios Digitales y de Telecomunicaciones, dentro de la Primera Línea del Metro de Quito.
Arrendamiento Espacios Físicos	Estudio para identificar y establecer que actividades o servicios se pueden desarrollar en los espacios comerciales y de servicios en las estaciones de la Primera Línea del Metro de Quito y determinar el modelo de negocio para explotar dichos espacios comerciales y de servicios.

En relación con los servicios de explotación y renta de espacios comerciales en la PLMQ, la EPMMQ tiene previsto gestionar una consultoría para identificar el modelo de negocio para su comercialización, la cual se encuentra en la fase preparatoria.


6. PLANIFICACIÓN DE INVERSIÓN

En el año 2022, al proyecto PLMQ se le incorporó la fase de “operación”, por lo que a partir de la contratación del operador para el Metro de Quito, en el presente período fiscal la EPMMQ continuará gestionando el proyecto PLMQ como co-ejecutor, en coordinación con la Secretaría de Movilidad como ejecutor (*gestión del presupuesto del proyecto PLMQ*) y con las dependencias administrativas y financieras del MDMQ (*gestión de pago del proyecto*); a fin de continuar con la ejecución de actividades previstas en la fase de operación del Metro de Quito, debidamente aprobadas y presupuestadas con fondos del MDMQ.

Conforme con lo establecido en el proyecto de inversión de la PLMQ, para la culminación de la construcción de obra civil y equipamiento, y para el inicio de la fase de operación, la EPMMQ en 2023 cuenta con la siguiente asignación de fondos públicos:

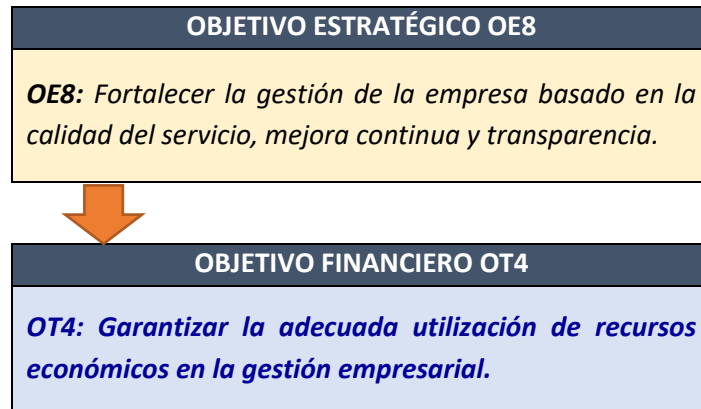
INGRESOS - ASIGNACIÓN MUNICIPAL	Año 2023
Fuente 002	\$ 14.640.197
INGRESOS - SALDO CAJA BANCOS	Año 2023
Fuente 002	\$ 12.412.666
TOTAL DE RECURSOS	\$ 27.052.863

Fuente: Presupuesto prorrogado 2023 de la EPMMQ

	EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA METRO DE QUITO	Fecha de Aprobación: 27/3/2023	
	PLAN GENERAL DE NEGOCIOS, EXPANSIÓN E INVERSIÓN – 2023		
	Código: GOB-GG-PGN-001	Versión: 1.0	Página 28 de 36

7. PLAN FINANCIERO


7.1. Objetivo - Perspectiva Financiera



7.2. Estados Financieros Proyectados

El proyecto Primera Línea del Metro de Quito incluyó como componente de la estructura del proyecto la fase de “operación”, que permitió gestionar actividades y recursos financieros para la puesta en marcha del Metro de Quito.


Así, para el año 2023, los estados financieros aquí presentados se prepararon con base en la generación de ingresos tarifarios como de las asignaciones municipales (fondos públicos); que permitirán cubrir todos los costos relacionados con la operación del Metro de Quito y el funcionamiento de la EPMMQ.

	EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA METRO DE QUITO	Fecha de Aprobación: 27/3/2023	
	PLAN GENERAL DE NEGOCIOS, EXPANSIÓN E INVERSIÓN – 2023		
	Código: GOB-GG-PGN-001	Versión: 1.0	Página 29 de 36

7.2.1. Balance General

	2022	31/3/2023	30/6/2023	30/9/2023	31/12/2023	Acum. 2023
ACTIVO						
ACTIVO CORRIENTE						
Efectivo y equivalentes de efectivo	15.222.163	13.393.818	5.089.944	3.682.956	3.595.690	3.595.690
Anticipos de fondos	772.567	788.550	788.550	788.550	788.550	788.550
Cuentas por cobrar	5.129	1.047	1.047	1.047	1.047	1.047
Inventarios	23.855	22.797	22.797	22.797	22.797	22.797
Pagos anticipados	10.588	9.569	9.569	9.569	9.569	9.569
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	16.034.302	14.215.781	5.911.907	4.504.919	4.417.653	4.417.653
ACTIVO NO CORRIENTE						
Anticipos contractuales	11.280	147.780	147.780	147.780	147.780	147.780
Propiedad, planta y equipo administrativo	425.195	420.152	424.951	468.456	409.763	409.763
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	436.475	567.932	572.731	616.236	557.543	557.543
TOTAL ACTIVO	16.470.777	14.783.713	6.484.638	5.121.156	4.975.196	4.975.196
PASIVO						0
PASIVO CORRIENTE						
Depósitos y Fondos de terceros	152	152	152	152	152	152
Cuentas por pagar con Contraprestación	2.744.167	245.324	245.324	245.324	245.324	245.324
Provisiones	0	7.416.182	1.133.251	1.133.251	1.133.251	1.133.251
TOTAL PASIVO CORRIENTE	2.744.319	7.661.658	1.378.727	1.378.727	1.378.727	1.378.727
PASIVO NO CORRIENTE						
Cuentas por pagar con Contrap. Períodos Anteriores	350	350	350	350	350	350
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	350	350	350	350	350	350
TOTAL PASIVO	2.744.668	7.662.007	1.379.076	1.379.076	1.379.076	1.379.076
PATRIMONIO PÚBLICO						
PATRIMONIO ACUMULADO						
Patrimonio Empresas Públicas	20.499.560	13.726.109	13.726.109	13.726.109	13.726.109	13.726.109
Resultado del Ejercicio Vigente	226.549	-6.604.403	-8.620.547	-9.984.030	-10.129.989	-10.129.989
TOTAL PATRIMONIO PÚBLICO	13.726.109	7.121.705	5.105.562	3.742.079	3.596.120	3.596.120
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	16.470.777	14.783.713	6.484.638	5.121.156	4.975.196	4.975.196

Elaborado por: Dirección Financiera de la EPMMQ

	EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA METRO DE QUITO	Fecha de Aprobación: 27/3/2023	
	PLAN GENERAL DE NEGOCIOS, EXPANSIÓN E INVERSIÓN – 2023		
	Código: GOB-GG-PGN-001	Versión: 1.0	Página 30 de 36

7.2.2. Estado de Resultados


	2022	31/3/2023	30/6/2023	30/9/2023	31/12/2023	Acum. 2023
INGRESOS						
INGRESOS OPERACIONALES						
Ingresos tarifarios	0	0	2.773.942	2.773.942	2.773.942	23.578.504
Otros ingresos operacionales	0	0	0	0	0	0
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	0	0	2.773.942	2.773.942	2.773.942	23.578.504
COSTOS						
Costos de operación		2.583.184	2.583.184	2.583.184	2.583.184	30.998.208
Costos de mantenimiento		0	1.037.785	1.037.785	1.037.785	8.821.173
Otros costos de operación		290.803	428.836	428.836	428.836	4.226.711
TOTAL COSTOS	0	2.873.987	4.049.805	4.049.805	4.049.805	44.046.092
UTILIDAD (PÉRDIDA) OPERACIONAL	0	-2.873.987	-1.275.863	-1.275.863	-1.275.863	-20.467.588
GASTOS ADMINISTRATIVOS Y OTROS						
Gastos de administración		379.914	379.914	379.914	379.914	4.566.781
Inversiones Públicas	0	0	0	0	0	0
Actualizaciones y ajustes de gastos	13.834.610	18.233	18.733	18.733	19.564	228.206
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS Y OTROS	13.834.610	398.147	398.647	398.647	399.478	4.794.987
INGRESOS CON/SIN CONTRAPRESTACIÓN						
Transferencias GADDMQ	8.540.115	1.220.016	1.220.016	1.220.016	2.440.032	14.640.197
Rentas de Inversiones y otros	1.432					0
Actualizaciones y ajustes de ingresos	5.519.611	0	0	0	0	492.389
TOTAL INGRESOS CON/SIN CONTRAPRESTACIÓN	14.061.159	1.220.016	1.220.016	1.220.016	2.440.032	15.132.586
RESULTADO DEL PERIODO	226.549	-2.052.117	-454.494	-454.494	764.691	-10.129.989
RESULTADO ACUMULADO		-6.604.403	-8.620.547	-9.984.030	-10.129.989	-10.129.989

Elaborado por: Dirección Financiera de la EPMMQ

7.2.3. Flujo de Caja


	2022	31/3/2023	30/6/2023	30/9/2023	31/12/2023	Acum. 2023
FLUJOS DE EFECTIVO DE OPERACIÓN						
Ingresos operacionales tarifarios		0	2.773.942	2.773.942	2.773.942	23.578.504
Ingresos operacionales no tarifarios	1.432	0	0	0	0	0
Costos de operación		-290.803	-6.632.989	-4.049.805	-4.049.805	-42.288.668
Gastos de administración		-379.914	-379.914	-379.914	-379.914	-4.897.999
Efectivo proveniente de operación	1.432	-670.717	-4.238.961	-1.655.777	-1.655.777	-23.608.164
FLUJOS DE EFECTIVO DE INVERSIÓN						
Adiciones de Propiedad, planta y equipo	2.734.726	0	0	-99.705	0	-159.705
Venta de Propiedad, planta y equipo						0
Efectivo proveniente de inversión	2.734.726	0	0	-99.705	0	-159.705
FLUJOS DE EFECTIVO DE FINANCIAMIENTO						
Aportes del Municipio	12.320	1.220.016	1.220.016	1.220.016	2.440.032	14.640.197
Otros pagos de financiamientos						-2.498.801
Efectivo proveniente de financiamiento	12.320	1.220.016	1.220.016	1.220.016	2.440.032	12.141.396
Incremento (disminución) de efectivo	2.748.478	549.300	-3.018.945	-535.466	784.255	-11.626.473
Saldo inicial	12.473.685	12.844.518	8.108.889	4.218.422	2.811.435	15.222.163
Saldo final	15.222.163	13.393.818	5.089.944	3.682.956	3.595.690	3.595.690

Elaborado por: Dirección Financiera de la EPMMQ

	EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA METRO DE QUITO	Fecha de Aprobación: 27/3/2023	
	PLAN GENERAL DE NEGOCIOS, EXPANSIÓN E INVERSIÓN – 2023		
	Código: GOB-GG-PGN-001	Versión: 1.0	Página 31 de 36


8. CONVENIOS Y CAPACIDAD ASOCIATIVA

Línea de Negocio	Tipo	Institución	Objeto del Convenio	Estado	Duración	Inversión (EPMMQ)	Inversión (Socio)	Beneficios Esperados
Servicios No Operacionales	Alianza Estratégica	Por definir	Explotación de servicios digitales y de telecomunicaciones en la PLMQ	No suscrito	10 años (2023 al 2033)	N/A	\$ 5.500.000	Comercialización de servicios digitales y de telecomunicaciones en el Metro de Quito para la generación de ingresos no tarifarios
Servicios No Operacionales	Alianza Estratégica	Por definir	Comercialización de servicios de publicidad en la PLMQ	No suscrito	Por definir	N/A	Por definir	Comercialización de espacios publicitarios en el Metro de Quito para la generación de ingresos no tarifarios
Servicios Operacionales	Convenio	ISTTE - UIDE	Viabilizar la cooperación interinstitucional mediante asignaciones no reembolsables con instituciones de Educación Superior ISTTE-UIDE, para que brinden programas de educación continua y oferta de personal certificado para preoperación y operación de la PLMQ.	Suscrito	2 años (2022 al 2024)	Convenio	ISTTE - UIDE	Fomentar la formación de personal operativo apto para apoyar las fases de preoperación y operación de la PLMQ. Fomento de la educación continua y la vinculación con la sociedad/colectividad en temas ferroviarios.
Servicios Operacionales	Convenio	PHARMABRAND S.A., BLENASTOR C.A., COMERCIAL-CASALINDA S.A. Y COMERCIALIZADORA BAGUETTE S.C.P (GRUPO CID)	Implementación de buenas prácticas de difusión, socialización, sensibilización y relacionamiento comunitario permanente e inclusivo, sobre la gestión de responsabilidad social y ambiental del Metro de Quito.	Suscrito	3 años (2022 al 2025)	N/A	N/A	Implementar espacios de sensibilización y socialización del Proyecto Metro de Quito.
Servicios Operacionales	Convenio	Colegio de Ingenieros Civiles de Pichincha CICP	Establecer los mecanismos de cooperación para el apoyo interinstitucional entre CICP y la EPMMQ, respecto del desarrollo de la investigación ferroviaria y el fomento de capacitación en beneficio mutuo.	Suscrito	2 años (2022 al 2024)	N/A	N/A	Distribución de información comunicacional y/o publicitaria y participación de ferias conjuntas. Prácticas preprofesionales.

	EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA METRO DE QUITO	Fecha de Aprobación: 27/3/2023	
	PLAN GENERAL DE NEGOCIOS, EXPANSIÓN E INVERSIÓN – 2023		
	Código: GOB-GG-PGN-001	Versión: 1.0	Página 32 de 36


Línea de Negocio	Tipo	Institución	Objeto del Convenio	Estado	Duración	Inversión (EPMMQ)	Inversión (Socio)	Beneficios Esperados
Servicios Operacionales	Convenio	Colegio de Ingenieros Mecánicos de Pichincha CIMEPI	Establecer los mecanismos de cooperación para el apoyo interinstitucional entre CIMEPI y EPMMQ, respecto el desarrollo de la investigación ferroviaria y el fomento de capacitación en beneficio mutuo.	Suscrito	2 años (2022 al 2024)	N/A	N/A	<i>Distribución de información comunicacional y/o publicitaria y participación de ferias conjuntas. Prácticas preprofesionales.</i>
Servicios Operacionales	Convenio	EPMAPS	Establecer las condiciones técnicas, operacionales, financieras y comerciales, para la entrega de los excedentes de energía de las centrales de generación hidroeléctricas El Carmen y recuperador de propiedad de la EPMMAPS, en calidad de punto de consumos de autogenerador de la PLMQ.	Suscrito	5 años (2020 al 2025)	N/A	N/A	<i>Entrega de los excedentes de energía generada por la PLMQ de las centrales de generación hidroeléctricas "El Carmen.</i>
Servicios Operacionales	Convenio	Unidad Patronato San José, Empresa Pública Metropolitana de Transporte de Pasajeros de Quito	Coordinar e implementar acciones con la finalidad de poner en marcha la Estrategia Integral de Prevención y Actuación frente al acoso sexual en el Sistema Integrado de Transporte en contra de mujeres, niños, niñas adolescentes, personas con discapacidad y adultos mayores, "Cero Acoso".	Suscrito	4 años (2022 al 2027)	N/A	N/A	<i>Promover el Modelo de Gestión Socio Ambiental-Metro Contigo.</i>
Servicios Operacionales	Convenio	EPMAPS	Desarrollar e implementar acciones para garantizar que el servicio público de agua potable y alcantarillado se mantenga operativo durante la construcción de la PLMQ.	Suscrito	Durante la construcción de la PLMQ desde el (2012 al 2023)	N/A	N/A	<i>Servicio público de agua potable y alcantarillado para la ciudad de Quito</i>

Elaborado por: Dirección de Relaciones Externas de la EPMMQ


	EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA METRO DE QUITO	Fecha de Aprobación: 27/3/2023	
	PLAN GENERAL DE NEGOCIOS, EXPANSIÓN E INVERSIÓN – 2023		
	Código: GOB-GG-PGN-001	Versión: 1.0	Página 33 de 36

9. CUADRO RESUMEN


En el siguiente cuadro, se establece el resumen del Plan General de Negocios, Expansión e Inversión de la EPMMQ en alineación con el Plan Metropolitano de Desarrollo y Ordenamiento Territorial – PMDOT y Plan Estratégico Institucional – PEI de la empresa.

	EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA METRO DE QUITO	Fecha de Aprobación: 27/03/2023	
	PLAN GENERAL DE NEGOCIOS, EXPANSIÓN E INVERSIÓN – 2023		
	Código: GOB-GG-PGN-001	Versión: 1.0	Página 34 de 36

PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL			PLAN DE NEGOCIOS, EXPANSIÓN E INVERSIÓN											
Perspectiva	Objetivo Estratégico	Estrategia Empresarial	PLANIFICACIÓN DE NEGOCIO		INDICADORES				METAS			UNIDAD RESPONSABLE	PROGRAMAS/ PROYECTOS / ACTIVIDADES	
			Línea de Negocio	Objetivo Táctico - OT	Indicador	Fórmula	Config	Frecuencia de Medición	Línea Base	I Sem	II Sem			Anual
Financiera	OE1: Maximizar los ingresos tarifarios del servicio de transporte Metro de Quito	Incrementar la venta de créditos de viaje en Metro para todos los segmentos de usuarios	Servicios Operacionales	OT1: Lograr el posicionamiento de la marca Metro de Quito como la mejor opción de transporte público de la ciudad	IT1: Nivel de percepción positiva del servicio de transporte Metro de Quito	$\left[\frac{\sum \text{de la puntuación obtenida en encuestas de percepción positiva}}{\text{Nro. total de encuestas de percepción positiva realizadas}} \right] * 100$	Por período	Semestral	0	0	70%	70%	Gerencia de Operaciones	Primera Línea del Metro de Quito
					IT2: Porcentaje de disponibilidad del servicio óptimo de la Primera Línea del Metro de Quito	$\left(\frac{\sum \text{Km realizados}}{\text{km programados}} \right) * 100$	Por período	Semestral	0	95%	100%	100%	Gerencia de Operaciones	Primera Línea del Metro de Quito

	EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA METRO DE QUITO	Fecha de Aprobación: 27/3/2023	
	PLAN GENERAL DE NEGOCIOS, EXPANSIÓN E INVERSIÓN – 2023		
	Código: GOB-GG-PGN-001	Versión: 1.0	Página 35 de 36

PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL			PLAN DE NEGOCIOS, EXPANSIÓN E INVERSIÓN											
Perspectiva	Objetivo Estratégico	Estrategia Empresarial	PLANIFICACIÓN DE NEGOCIO		INDICADORES				Línea Base	METAS			UNIDAD RESPONSABLE	PROGRAMAS/ PROYECTOS / ACTIVIDADES
			Línea de Negocio	Objetivo Táctico - OT	Indicador	Fórmula	Config	Frecuencia de Medición		I Sem	II Sem	Anual		
Financiera	OE2: Generar ingresos no tarifarios mediante la explotación de la infraestructura del Metro de Quito	Asegurar la disponibilidad de recursos económicos para la explotación de la PLMQ y gestión de la EPMMQ	Servicios No Operacionales	OT2: Implementar líneas de negocio no tarifarias relacionadas con la explotación de la infraestructura de la PLMQ	IT3: Número de líneas de negocio implementadas	<i>Nro. total de líneas de negocio implementadas</i>	Por período	Semestral	0	1	1	2	Gerencia de Negocios	Primera Línea del Metro de Quito
Procesos Internos	OE6: Controlar el cumplimiento de los niveles de calidad de servicio en la fase de explotación comercial del Metro de Quito	Realizar la supervisión y control de los niveles de servicio en los procesos de operación del Metro de Quito	Servicios Operacionales	OT3: Administrar eficientemente los contratos de operación y mantenimiento de la PLMQ	IT4: Porcentaje de cumplimiento de las actividades operacionales y de mantenimiento de la PLMQ	<i>(Nro. de actividades de operación y mantenimiento cumplidas por los contratistas / Nro. total de actividades de operación y mantenimiento planificadas) * 100</i>	Por período	Semestral	0	100%	100%	100%	Gerencia de Operaciones	Primera Línea del Metro de Quito

	EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA METRO DE QUITO	Fecha de Aprobación: 27/3/2023	
	PLAN GENERAL DE NEGOCIOS, EXPANSIÓN E INVERSIÓN – 2023		
	Código: GOB-GG-PGN-001	Versión: 1.0	Página 36 de 36

PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL			PLAN DE NEGOCIOS, EXPANSIÓN E INVERSIÓN											
Perspectiva	Objetivo Estratégico	Estrategia Empresarial	PLANIFICACIÓN DE NEGOCIO		INDICADORES				METAS			UNIDAD RESPONSABLE	PROGRAMAS/ PROYECTOS / ACTIVIDADES	
			Línea de Negocio	Objetivo Táctico - OT	Indicador	Fórmula	Config	Frecuencia de Medición	Línea Base	I Sem	II Sem			Anual
Procesos Internos	OE8: Fortalecer la gestión de la empresa basado en la calidad del servicio, mejora continua y transparencia	Maximizar el uso de recursos a través de la ejecución del presupuesto basado en la calidad del gasto	Servicios Operacionales y Servicios No Operacionales	OT4: Garantizar la adecuada utilización de recursos económicos en la gestión empresarial	IT5: Porcentaje de ejecución del presupuesto para la operación y mantenimiento de la PLMQ	<i>[Presupuesto devengado en USD. (operación y mantenimiento de la PLMQ) / Presupuesto asignado en USD. (operación y mantenimiento de la PLMQ)] * 100</i>	Acumulado	Semestral	0	50%	100%	100%	Gerencia Administrativa Financiera	Primera Línea del Metro de Quito

Elaborado por: Dirección de Planificación y Control de Gestión de la EPMMQ