

## RESOLUCIÓN No. DEPMMQ-007-2024

### EL DIRECTORIO DE LA EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA METRO DE QUITO

#### CONSIDERANDO:

- Que,** el artículo 226 de la Constitución dispone que las instituciones del Estado, sus organismos, dependencias, las servidoras y servidores que actúen en virtud de una potestad estatal ejercerán solamente las competencias y facultades que les sean atribuidas en la Constitución y la ley”;
- 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, establece que el Estado constituirá 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;
- 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 9 de la LOEP, establece que es atribución del Directorio, “16. *Las demás que le asigne esta Ley, su Reglamento General y la reglamentación interna de la empresa*”;
- Que,** el artículo 11 de la LOEP determina los deberes del Gerente General, entre ellos, se encuentra el de “6. *Preparar para conocimiento y aprobación del Directorio el Plan General de Negocios, Expansión e Inversión (...)*”;
- Que,** el artículo 123 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 134 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*”; “e. *Aprobar la planificación y el presupuesto de la empresa pública metropolitana, en concordancia con la planificación estratégica del Distrito Metropolitano de Quito (...)*”; y, “o. *Los demás que establezcan la ley de la materia y los reglamentos de la empresa pública metropolitana*”;
- Que,** el artículo 142 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-2024-0161-M de 21 de mayo de 2024, la Gerencia de Negocios de la EPMMQ remite el “Informe Técnico de Formulación del Plan General de Negocios, Expansión e Inversión 2024”, mismo que recomienda, “*Poner en conocimiento del Directorio de la EPMMQ, el presente informe técnico y la propuesta de Plan General de Negocios, Expansión e Inversión 2024 de la EPMMQ, para la respectiva aprobación y su posterior implementación*”;



**Que**, mediante memorando No. EPMMQ-GAF-DF-2024-0525-M de 21 de mayo de 2024, la Dirección Financiera de la EPMMQ remite el “Informe Financiero – Plan de Negocios 2024” de la Empresa Pública Metropolitana Metro de Quito”, el cual recomienda “(...) *Sobre el marco normativo establecido y análisis realizado se concluye que la proyección de la situación financiera esperada al finalizar el año 2024, refleja la realidad de los hechos económicos esperada. Cabe indicar que los ingresos estimados contemplan las asignaciones municipales conforme el presupuesto para el año 2024. Se recomienda por lo tanto el uso de este insumo como sustento del Plan de Negocios, Expansión e Inversión - 2024*”;

**Que**, mediante memorando No. EPMMQ-GJ-2024-0231-M de 22 de mayo de 2024, la Gerencia Jurídica de la EPMMQ emite el pronunciamiento jurídico respecto al Plan de Negocios 2024 de la Empresa Pública Metropolitana Metro de Quito, indicando que, “*Con base en los antecedentes expuestos, la normativa invocada y el análisis jurídico efectuado, es criterio de esta Gerencia Jurídica que el Gerente General está facultado legalmente a poner a consideración y aprobación del Directorio de la institución el “Plan General de Negocios, Expansión e Inversión 2024 de la EPMMQ”, conforme lo determinado en los artículos 9, numeral 4 y 6, el artículo 11 numeral 4 y 6 y el artículo 34 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas y los artículos 134 y 142 del Código Municipal para el Distrito Metropolitano de Quito (...)*”;

**Que**, mediante oficio No. GADDMQ-AM-2024-0914-OF de 17 de mayo de 2024, el Sr. Alcalde del Distrito Metropolitano de Quito y Presidente del Directorio de la EPMMQ, convocó a la sesión ordinaria de Directorio para el día 27 de mayo de 2024, a fin de tratar, entre otros puntos: “(...) *Conocimiento y Aprobación del Plan de Negocios 2024 de la Empresa Pública Metropolitana Metro de Quito*”;

**Que**, mediante oficios No. EPMMQ-SG-2024-0056-O y No. EPMMQ-SG-2024-0057-O de 22 de mayo de 2024, la Secretaría General de la EPMMQ, notificó a los miembros del Directorio de la empresa el contenido de la convocatoria a la sesión ordinaria de Directorio de 27 de mayo de 2024;

**Que**, mediante oficio No. EPMMQ-GG-2024-0261-O de 23 de mayo de 2024 la Gerencia General de la EPMMQ remite los informes técnico, financiero jurídico inherentes al “*Plan de Negocios, Expansión e Inversión - 2024 de la Empresa Pública Metropolitana Metro de Quito*”, mismos que han sido validados y aprobados respectivamente por la Gerencia General de la EPMMQ;

**Que**, en Sesión Ordinaria de fecha 27 de mayo de 2024, el Directorio de la EPMMQ, entre otros puntos del orden del día, conoció el Plan de

Negocios 2024 de la Empresa Pública Metropolitana Metro de Quito, aprobado y validado por la Gerencia General de la EPMMQ conforme consta en el oficio No. EPMMQ-GG-2024-0261-O de 23 de mayo de 2024;

**EN EJERCICIO** de las atribuciones legales establecidas en el numeral 16 del artículo 9 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas; y, literales b) e) y o) del artículo 134 del del Código Municipal para el Distrito Metropolitano de Quito.

### RESUELVE:

**Artículo 1.** - Aprobar el Plan General de Negocios, Expansión e Inversión – 2024 de la Empresa Pública Metropolitana Metro de Quito, presentado por la Gerencia General de la EPMMQ mediante oficio No. EPMMQ-GG-2024-0261-O de 23 de mayo de 2024, mismo que se adjunta a la presente Resolución.

**Artículo 2.-** Disponer a la Gerencia General de la EPMMQ reporte trimestralmente al Directorio el cumplimiento oportuno y el seguimiento al Plan General de Negocios, Expansión e Inversión – 2024 de la EPMMQ, vinculado a la ejecución presupuestaria, POA y PAC de la empresa e, instrumentos de planificación anuales y plurianuales aprobados por el cuerpo colegiado.

**Artículo 3.-** Disponer a la Gerencia General de la EPMMQ que el Plan de Negocios sea sometido a aprobación del Directorio conjuntamente con el POA y presupuesto de los siguientes ejercicios fiscales.

### DISPOSICIONES GENERALES

**PRIMERA.-** Encárguese a la Gerencia General, Gerencia de Negocios y 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 2024, respectivamente.

**SEGUNDA.-** Encárguese a la Secretaría General de la Empresa Pública Metropolitana Metro de Quito la socialización del instrumento jurídico.

**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 vigencia a partir de la fecha de su aprobación sin perjuicio de su publicación en los canales institucionales respectivos.



Dada en la ciudad de San Francisco de Quito, Distrito Metropolitano, a los 27 días del mes de mayo de 2024.



María José Vera Salto

**Delegada del Alcalde Metropolitano de Quito  
PRESIDENTA DEL DIRECTORIO  
Empresa Pública Metropolitana Metro de Quito**



Víctor Hugo Villacrés Endara

**Gerente General de la EPMMQ  
SECRETARIO DEL DIRECTORIO  
Empresa Pública Metropolitana Metro de Quito**

Rol	Nombre	Cargo	Sumilla
Elaborado por:	Natalya Mejía	Secretaria General de la EPMMQ	
Revisado por:	Galo Torres	Gerente Jurídico de la EPMMQ	
Revisado por:	Franklin Plazas	Asesor de la Gerencia General de la EPMMQ	



# EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA METRO DE QUITO – EPMMQ

## PLAN GENERAL DE NEGOCIOS, EXPANSIÓN E INVERSIÓN – 2024

Este documento contiene el Plan General de Negocios, Expansión e Inversión de la Empresa Pública Metropolitana Metro de Quito para el periodo 2024

**Versión 2**

*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.*

© 2024. Empresa Pública Metropolitana Metro de Quito - EPMMQ. Todos los derechos reservados.

	EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA METRO DE QUITO		
	PLAN GENERAL DE NEGOCIOS, EXPANSIÓN E INVERSIÓN – 2024		
	Código: GOB-GG-PGN-001	Versión: 2	Página 2 de 58

### Firmas de Elaboración y Revisión:

Elaborado por:	Cargo:	Firma
Orlando Arturo Mendoza Mendoza	Analista 3 de Negocios	 Firmado electrónicamente por: ORLANDO ARTURO MENDOZA MENDOZA
Revisado por:	Cargo:	Firma
Galo Germán Armas Espinoza	Gerente de Negocios, Subrogante	 Firmado electrónicamente por: GALO GERMAN ARMAS ESPINOZA
Aprobado por:	Cargo:	Firma
Santiago Xavier Garcés Egas	Gerente General, Subrogante	 Firmado electrónicamente por: SANTIAGO XAVIER GARCÉS EGAS

	EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA METRO DE QUITO		
	PLAN GENERAL DE NEGOCIOS, EXPANSIÓN E INVERSIÓN – 2024		
	Código: GOB-GG-PGN-001	Versión: 2	Página 3 de 58

## ÍNDICE DE CONTENIDO

1.	CONCEPTO DEL NEGOCIO .....	6
1.1.	Breve Reseña.....	6
1.2.	Líneas de Negocio .....	9
2.	ANÁLISIS SITUACIONAL .....	9
2.1.	Análisis Externo .....	9
2.2.	Análisis Interno.....	10
2.3.	Análisis FODA .....	11
3.	ANÁLISIS DE MERCADO .....	13
3.1.	Mercado y Posicionamiento de la EPMMQ .....	13
3.1.1	Gestión Operacional.....	13
3.1.2	Gestión No Operacional .....	17
3.2.	Viajeros / Usuarios .....	17
3.3.	Competencia de la EPMMQ .....	18
3.4.	Matriz de Ventaja Competitiva .....	25
4.	PLANIFICACIÓN COMERCIAL .....	26
4.1.	Objetivo Táctico – Perspectiva Comercial.....	26
4.2.	Objetivos Específicos – Perspectiva Comercial .....	26
4.3.	Marketing Mix .....	26
4.4.	Acciones .....	28
4.5.	Plan de Ventas.....	30
4.5.1.	Ingresos Operacionales .....	30
4.5.2.	Proyección de demanda.....	31
4.5.3.	Proyección de Ingresos.....	32
4.5.4.	Ingresos No Operacionales.....	33
5.	PLANIFICACIÓN DE OPERACIONES .....	34
5.1	Objetivo Táctico – Perspectiva Operaciones.....	34
5.2	Servicios Operacionales .....	34
5.1.1.	Resoluciones de Directorio de EPMMQ.....	34
5.1.2.	Gestión de la EPMMQ para generar las contrataciones correspondientes.....	35

	EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA METRO DE QUITO		
	PLAN GENERAL DE NEGOCIOS, EXPANSIÓN E INVERSIÓN – 2024		
	Código: GOB-GG-PGN-001	Versión: 2	Página 4 de 58

5.3	Infraestructura .....	36
5.4	Operación Comercial de la Primera Línea del Metro de Quito .....	37
5.5	Sistema Integrado de Recaudo – SIR.....	37
6.	PLANIFICACIÓN DE INVERSIÓN .....	39
7.	PLAN FINANCIERO .....	43
7.1	Objetivo Táctico – Perspectiva Financiera .....	43
7.2	Supuestos .....	43
7.2.1.	Ingresos por recaudación de la operación del transporte público Metro de Quito. 43	
7.3	Estados de Situación Proyectados.....	44
7.4	Flujo de Caja Proyectado.....	45
8.	ESCENARIOS INGRESO Y COSTO 2024-2030.....	46
9.	CONVENIOS Y CAPACIDAD ASOCIATIVA.....	50
10.	CUADRO RESUMEN .....	56

	EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA METRO DE QUITO		
	PLAN GENERAL DE NEGOCIOS, EXPANSIÓN E INVERSIÓN – 2024		
	Código: GOB-GG-PGN-001	Versión: 2	Página 5 de 58

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Análisis externo .....	10
Tabla 2 Análisis interno de la empresa .....	11
Tabla 3 Análisis FODA.....	11
Tabla 4 Ingreso por la línea de negocios.....	16
Tabla 5 Proyección de demanda .....	16
Tabla 6 Matriz ventaja competitiva.....	25
Tabla 7 Marketing Mix .....	27
Tabla 8 Demanda pasajeros .....	32
Tabla 9 Proyección de ingresos.....	32
Tabla 10 Proyección de ingresos no operacionales .....	33
Tabla 11 Proyección de Resultados Operativos trimestrales por línea de negocio.....	33
Tabla 12 Nivel de servicio: Malla de transporte.....	37
Tabla 13 Nivel de servicio: Días Laborales .....	37
Tabla 14 Nivel de servicio: Fin de semana y festivos .....	37
Tabla 15 Plan estratégico empresarial.....	40
Tabla 16 Demanda Metro de Quito .....	43
Tabla 17 Proyección de recaudación.....	44
Tabla 18 Estado situación proyectado .....	44
Tabla 19 Flujo caja proyectado .....	45
Tabla 20 Escenario 1 Ingresos – Variación de ingresos.....	47
Tabla 21 Escenario 1 Ingresos – Variación de ingresos.....	48
Tabla 22 Escenario 2 Ingresos – variación de demanda .....	49
Tabla 23 Matriz convenios y capacidad asociativa .....	50
Tabla 24 Cuadro resumen .....	56

## INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Estimación de la demanda .....	14
Ilustración 2 Tarifas metro de Quito .....	15
Ilustración 3 Gestión no operacional .....	17
Ilustración 4 Usuarios clientes .....	18
Ilustración 5 Sistema Trolebús .....	21
Ilustración 6 Sistema Ecovía.....	22
Ilustración 7 Sistema Corredor Sur Occidental .....	23
Ilustración 8 Estaciones METRO de Quito.....	36

	EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA METRO DE QUITO		
	PLAN GENERAL DE NEGOCIOS, EXPANSIÓN E INVERSIÓN – 2024		
	Código: GOB-GG-PGN-001	Versión: 2	Página 6 de 58

## 1. CONCEPTO DEL NEGOCIO

### 1.1. Breve Reseña

Metro de Quito nace como una propuesta que aporta soluciones a los problemas de movilidad de la ciudad, caracterizada por el incremento descontrolado de una gran oferta informal de transporte colectivo, así como del incremento anual del parque vehicular, lo que ha generado niveles de congestión vehicular y de contaminación.

En 2013, inició la construcción de la Fase 1 del proyecto Primera Línea del Metro de Quito (PLMQ), que contempló la construcción de las estaciones intermodales como son Magdalena (estación subterránea, intercambiador y edificio) y 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 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”. Durante la ejecución de esta fase, se ha planificado, desarrollado e implementado componentes de: construcción de la obra civil, equipamiento de los subsistemas y adquisición de material rodante.

En diciembre 2022 se inició con la denominada “Inducción Estática” que constituye una guía de uso del metro con la ciudadanía, la apertura de 3 estaciones. Cabe señalar que, hasta el 04 enero de 2023, se abrieron las 15 estaciones para que la ciudadanía, participe en recorridos guiados sin costo.

A inicios de mayo de 2023, durante nueve (9) días, se desarrolló la etapa de prestación de servicio con cobro, con pago en efectivo en taquillas, lo que generó inconvenientes con los usuarios, razón por la cual la empresa operadora decidió suspender esta etapa.

Sobre la base de la información existente, el Alcalde Metropolitano de Quito convocó a reunión a los representantes de la Empresa Pública Metropolitana Metro de Quito (EPMMQ), Consorcio GMQ (empresa gerenciera de proyecto), Metro Alianza Consorcio MAC (empresa fiscalizadora), Consorcio Línea 1 (CL1) en calidad de empresa constructora, Consorcio CAF (proveedor de material rodante), y la Empresa Operadora Metro de Medellín Transdev (EOMMT) como empresa operadora del Metro de Quito; para conocer el estado de situación del proyecto, coordinar las actividades de los contratistas, y establecer lineamientos para la toma de correctivos, solucionar nudos críticos, y determinar nueva fecha de operación comercial de la Primera Línea del Metro de Quito.

	EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA METRO DE QUITO		
	PLAN GENERAL DE NEGOCIOS, EXPANSIÓN E INVERSIÓN – 2024		
	Código: GOB-GG-PGN-001	Versión: 2	Página 7 de 58

La EPMMQ busca mejorar la calidad de vida de los ciudadanos que habitan en el Distrito Metropolitano de Quito a través de la implementación y funcionamiento de la Primera Línea del Metro de Quito, pues es un sistema de transporte único en el país al ser subterráneo, moderno, seguro, con infraestructura e instalaciones amplias e inclusivas, con tecnología y equipamiento de punta, estándares de calidad en el servicio, puntual, seguro, ordenado, y limpio, aportando soluciones a los problemas de movilidad de la ciudad de Quito.

El Código Municipal para el Distrito Metropolitano de Quito, expedido con Ordenanza Metropolitana No. 072-2024 discutida y aprobada por el Concejo Metropolitano el 12 de marzo de 2024, sancionada por el Alcalde del Distrito Metropolitano de Quito el 12 abril 2024, estipula:

*“Artículo 123.- Empresas Públicas Metropolitanas.- Las empresas públicas metropolitanas son 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 y las disposiciones contenidas en este Capítulo”*

*“Artículo 130.- Directorio. - La Dirección estratégica de las empresas públicas metropolitanas estará a cargo de un Directorio, que se integrará de la siguiente forma:*

- a. La Alcaldesa o el Alcalde Metropolitano o su delegado(a);*
- b. La Secretaria o el Secretario responsable de la planificación o su delegado(a); y,*
- c. La Secretaria o el Secretario responsable de la Secretaría a la cual se hubiere adscrito la empresa pública metropolitana, o su delegado(a).*

*En el caso de que el Alcalde o Alcaldesa no presida el Directorio, siempre lo hará su delegado”*

Las atribuciones legales del Directorio se ejercerán en el marco de garantizar la alineación a lo estipulado en el Plan Metropolitano de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, (PMDOT) en el Plan Estratégico Empresarial, el Plan General de Negocios, Expansión e Inversión, y otros instrumentos de planificación presentados por el Gerente General, y aprobados por el Directorio.

El referido Código Municipal para el Distrito Metropolitano de Quito, expedido con Ordenanza Metropolitana No. 072-202 discutida y aprobada por el Concejo Metropolitano el 12 de marzo de 2024, sancionada por el Alcalde del Distrito Metropolitano de Quito el 12 abril 2024 creó la Empresa Pública Metropolitana Metro de Quito (EPMMQ), y establece en el artículo No. 207:

	EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA METRO DE QUITO		
	PLAN GENERAL DE NEGOCIOS, EXPANSIÓN E INVERSIÓN – 2024		
	Código: GOB-GG-PGN-001	Versión: 2	Página 8 de 58

*“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 (...).”*

El Directorio de la empresa con Resolución No. DEPMMQ-002-2022 de 25 de febrero de 2022, aprobó la Reforma de Transición del Estatuto Orgánico por Procesos de la Empresa Pública Metropolitana Metro de Quito, creando la Gerencia de Negocios con la siguiente misión:

*“Misión: Diseñar, desarrollar y ejecutar servicios y nuevas líneas de negocio tarifarios y no tarifarios en el subsistema Metro de Quito a través de la generación de estudios y análisis del mercado que permitan la identificación y explotación de oportunidades comerciales.”*

Así mismo la Gerencia de Negocios, tiene las siguientes atribuciones y responsabilidades:

- a) Proponer los métodos, estudios e investigaciones para el diseño, desarrollo y comercialización de servicios tarifarios y no tarifarios;
- b) Desarrollar propuestas de nuevas líneas negocios tarifarios y no tarifarios;
- c) Estimar los pronósticos y proyecciones de ventas de servicios tarifarios y no tarifarios;
- d) **Establecer el plan de negocios de productos y servicios tarifarios y no tarifarios;**
- e) Definir el portafolio o catálogo de líneas de negocios tarifarios y no tarifarios;
- f) Formular y evaluar los planes de comercialización de productos y servicios tarifarios y no tarifarios;
- g) Desarrollar estrategias e implementar campañas de mercadeo y promoción de productos y servicios tarifarios y no tarifarios;
- h) Gestionar el proceso de comercialización y venta de productos y servicios tarifarios y no tarifarios;
- i) Administrar los acuerdos comerciales con clientes de negocios tarifarios y no tarifarios;
- j) Promover la atención y servicio a los clientes de los productos y servicios no tarifarios y evaluar su grado de satisfacción;
- k) Emitir informes y/o reportes de la gestión de inteligencia de negocios y gestión de comercialización;
- l) Asesorar a las autoridades y colaboradores de la institución en lo relacionado con la gestión de inteligencia de negocios y gestión de comercialización; y,
- m) Las demás que le sean dispuestas por el Gerente General, en el ámbito de sus competencias.

El presente documento contiene el Plan General de Negocios, Expansión e Inversión (PGNEI) de la EPMMQ, en sus líneas de negocios operacional y no operacional, para el periodo 2024, y se considera como línea base para establecer la demanda y los ingresos para los próximos años.

Adicionalmente, el PGNEI contiene un estudio de mercado, análisis PESTEL y FODA, estrategias empresariales a ejecutar por la línea de negocio ligadas a los objetivos estratégicos de la empresa.

## 1.2. Líneas de Negocio

El artículo No. 209 del Código Municipal para el Distrito Metropolitano de Quito, establece entre las potestades y competencias de la Empresa Pública Metropolitana Metro de Quito las siguientes: “(...) b) “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 entró en operación comercial el 01 de diciembre de 2023, definiéndose la gestión de dos líneas de negocio, así:



<b>GESTIÓN OPERACIONAL</b>	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.
<b>GESTIÓN NO OPERACIONAL</b>	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.

## 2. ANÁLISIS SITUACIONAL

### 2.1. Análisis Externo

Para determinar las cuestiones externas que representan una Oportunidad o Amenaza a la gestión de la EPMMQ, se realizó un análisis PESTEL a través del cual se evalúa a todos aquellos elementos del macro y microentorno externo que pueden afectar o beneficiar al cumplimiento

de los objetivos estratégicos de la empresa. Los factores y sub factores analizados son: Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal, los cuales se muestran a continuación:

Tabla 1 Análisis externo

ANÁLISIS	FACTOR	SUBFACTOR
P	Político	Estabilidad política
		Políticas económicas y de desarrollo social
		Políticas del sector transporte
		Tratados comerciales y acuerdos internacionales
		Niveles de corrupción
E	Económico	Situación económica del país
		Previsiones de crecimiento del PIB
		Precios de materia prima, maquinaria e insumos
		Impuestos y exenciones
		Niveles de desempleo
S	Social	Crecimiento poblacional
		Indicadores de desarrollo social
		Hábitos y preferencias de consumidores
		Niveles de inseguridad
		Niveles de educación
T	Tecnológico	Innovación y desarrollo TI
		Acceso a nuevas tecnologías
		Costos de tecnologías de la información
		Niveles de bancarización
		Uso de inteligencia artificial
E	Ecológico	Recursos renovables disponibles
		Regulaciones ambientales
		Huella de carbono
		Buenas prácticas ambientales
		Procesos de producción
L	Legal	Seguridad jurídica
		Legislación para empresas públicas
		Regulaciones al sector transporte
		Leyes antimonopolio
		Protección de información y datos
		Seguridad jurídica

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

## 2.2. Análisis Interno

Determina las cuestiones internas que representan una Fortaleza o Debilidad en la gestión de la EPMMQ, se realizó un análisis de los factores críticos de la EPMMQ. Los factores y sub factores analizados se muestran a continuación:

Tabla 2 Análisis interno de la empresa

FACTOR	SUBFACTOR
<b>Gestión Estratégica</b>	Planificación estratégica y operativa
	Estructura organizacional
	Calidad de productos y servicios
	Tecnología de la información
	Procesos internos
<b>Gestión de Recursos Humanos</b>	Subsistemas de RRHH
	Clima y cultura organizacional
	Desarrollo del personal
	Seguridad y salud ocupacional
<b>Gestión de Operaciones</b>	Contratación de bienes, obras y servicios
	Prestación del servicio
	Infraestructura, maquinaria y equipo
	Costos de operaciones
<b>Gestión de Negocios</b>	Estrategias de negocio
	Ingresos generados
	4P (precio, producto, plaza, promoción)
	Alianzas estratégicas
<b>Gestión Financiera</b>	Ejecución presupuestaria
	Controles financieros
	Estados financieros
	Indicadores financieros

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

### 2.3. Análisis FODA

A través de la matriz FODA, se obtendrá el diagnóstico del servicio que la PLMQ ofrecerá a la ciudadanía en general, con la finalidad de establecer estrategias que permitan alcanzar los objetivos empresariales para 2024.

Tabla 3 Análisis FODA

Fortalezas		Debilidades	
<b>F1</b>	Disponer de un subsistema de transporte público de pasajeros con la mejor infraestructura, tecnología y servicios.	<b>D1</b>	Falta de conocimientos y experticia en el ámbito ferroviario para la explotación comercial de la PLMQ.
<b>F2</b>	La EPMMQ ha generado de conocimientos y experticia en la administración de contratos para la construcción de un sistema de transporte de pasajeros Metro.	<b>D2</b>	La estructura organizacional y de puestos vigente no es óptima para administrar la etapa de explotación comercial de la PLMQ.
<b>F3</b>	La EPMMQ al ser una empresa pública tiene capacidad para normar, regular y controlar sus políticas y procesos internos.	<b>D3</b>	La falta de recursos financieros propios para cubrir costos operativos y de mantenimiento a largo plazo podría afectar la estabilidad y sostenibilidad del Metro de Quito.



<b>F4</b>	La implementación del proyecto Metro de Quito contribuye a la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero y disminución del uso de vehículos particulares.	<b>D4</b>	La propiedad de la infraestructura, maquinaria y equipos de la PLMQ no ha sido trasladada a la EPMMQ por lo que no existe control respecto al manejo de los bienes y seguros.
<b>F5</b>	Existen aliados estratégicos de la EPMMQ que soportan la gestión de la empresa en el ámbito técnico y financiero.	<b>D5</b>	No se ha conseguido la completa transversalización de la Cultura Metro en la EPMMQ y en el subsistema Metro de Quito.
<b>F6</b>	Existe un cumplimiento oportuno de la normativa y disposiciones de las autoridades ambientales en el marco del proyecto Metro de Quito.	<b>D6</b>	Existe un bajo nivel de cumplimiento de la planificación, ejecución presupuestaria y procesos de contratación.
		<b>D7</b>	La empresa no dispone de procesos estandarizados y documentados bajo una filosofía de mejora continua.
		<b>D8</b>	Existe una falta de capacitación técnica y administrativa específica para el desarrollo del personal de la empresa.
		<b>D9</b>	No se dispone de instrumentos técnicos y procesos de innovación para desarrollar y mejorar el clima y cultura organizacional.
		<b>D10</b>	Divergencia de conceptos y criterios en la aplicación del marco normativo interno y externo en la gestión de la empresa.
		<b>D11</b>	No se dispone de infraestructura y servicios tecnológicos adecuados para soportar los procesos y actividades de la empresa.
		<b>D12</b>	Espacio físico e instalaciones inadecuadas para el desarrollo de las actividades del personal de la empresa.

<b>Oportunidades</b>		<b>Amenazas</b>	
<b>O1</b>	Disponer de un sistema metro en la ciudad puede impulsar el desarrollo de infraestructura en las áreas circundantes, generando nuevas oportunidades comerciales y residenciales.	<b>A1</b>	La falta de integración tarifaria y física de los sistemas de transporte público de la ciudad afectaría directamente la demanda de usuarios del Metro de Quito.
<b>O2</b>	Mejora de los índices de calidad de vida de la ciudadanía debido a reducción de tiempos de viaje con el servicio Metro de Quito.	<b>A2</b>	Limitaciones en el financiamiento que se requiere para la operación, mantenimiento y ampliación del subsistema Metro de Quito.
<b>O3</b>	La reestructuración de rutas y frecuencias del sistema de transporte en superficie de la ciudad podría contribuir a mejorar la accesibilidad e interconexión del sistema Metro de Quito.	<b>A3</b>	La falta de políticas y protocolos de seguridad de la información puede generar una potencial vulnerabilidad de los datos de los usuarios del Metro de Quito.
<b>O4</b>	Alto interés de personas naturales y jurídicas para invertir en el Metro de Quito lo que generaría ingresos no operacionales para la sostenibilidad.	<b>A4</b>	No existe un marco jurídico específico para los subsistemas de transporte de pasajeros subterráneos.
<b>O5</b>	Disponibilidad de herramientas tecnológicas para la automatización de procesos administrativos para la mejora de la experiencia del usuario y eficiencia de la empresa.	<b>A5</b>	Existencia de amenazas de conflictos internos / pandemia puede incidir en la reducción de la demanda y operación del sistema Metro de Quito.
<b>O6</b>	Incremento del uso de canales digitales para la realización de transacciones para la compra de bienes y servicios.	<b>A6</b>	Número limitado de proveedores / socios de negocio nacionales e internacionales para proveer de bienes y servicios para la operación de la empresa y PLMQ.

<b>07</b>	La empresa puede formar personal con un bajo riesgo de fuga de talentos debido a la falta de profesionales en el ámbito ferroviario.	<b>A7</b>	Los altos niveles de inseguridad pueden generar afectaciones y siniestros a los bienes, infraestructura, usuarios y personal de la PLMQ.
<b>08</b>	Disponer de un marco regulatoria ambiental que permita implementar estrategias e iniciativas para reducir la huella de carbono.	<b>A8</b>	No disponer los recursos económicos suficientes para cumplir con las obligaciones contractuales de la empresa.
<b>09</b>	Posibilidad de generación de acuerdos interinstitucionales para mejorar la gestión de la empresa en el ámbito técnico y administrativo.	<b>A9</b>	Percepción negativa de la ciudadanía hacia las instituciones públicas debido a posibles hechos de corrupción.
<b>010</b>	Amplia oferta de servicios y prestaciones para asegurar los bienes y personal de la empresa en pólizas de seguros ante cualquier evento adverso.	<b>A10</b>	Falta de una adecuada cultura y convivencia ciudadana que podría derivar en incidentes, accidentes y actos delictivos en el Metro de Quito.

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

### 3. ANÁLISIS DE MERCADO

Para determinar la demanda de pasajeros, se ha considerado dos estudios de consultorías Metro Madrid (dic 2010) y Cal y Mayor (dic 2022) que bajo muestreo estadístico de la población de la ciudad aplicaron encuestas origen destino, para representar la movilidad en Quito.

#### 3.1. Mercado y Posicionamiento de la EPMMQ

##### 3.1.1 Gestión Operacional

➤ **Tamaño del mercado.** – Se determina un total de 3.9 millones de viajes diarios, de cual el **51,4%** de pasajeros de la ciudad toman el servicio de transporte público, que equivale a 2 millones de viajes, y el **48,6%** de los viajes ocurren en otros medios de transporte<sup>1</sup>.

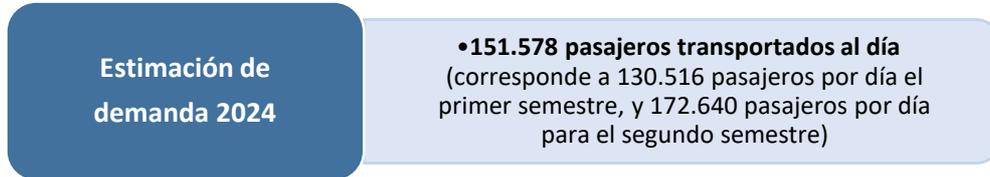
En este sentido, el Metro de Quito se convertirá en un nuevo subsistema de transporte que tiene por objeto captar demanda de pasajeros, tanto del servicio público como del servicio privado, por lo que se considera el eje estructurador de los diferentes modos de transporte público que permita mejorar la calidad de vida de los ciudadanos del DMQ.

Para 2024, a operación comercial de la PLMQ continuará en marcha, y se estima una proyección de usuarios diarios que utilizarán esta modalidad de transporte, como se indica a continuación:

<sup>1</sup> Síntesis Diagnostico del Plan Maestro de Movilidad Sostenible del DMQ-PMMS DMQ diciembre 2022 Consultoría Cal y Mayor

	EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA METRO DE QUITO		
	PLAN GENERAL DE NEGOCIOS, EXPANSIÓN E INVERSIÓN – 2024		
	Código: GOB-GG-PGN-001	Versión: 2	Página 14 de 58

Ilustración 1 Estimación de la demanda



**Fuente:** Plan de Transporte Público, documento complementario al Plan Maestro de Movilidad Sostenible del DMQ-PMMS DMQ diciembre 2022 Consultoría Cal y Mayor

➤ **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”.

Ilustración 2 Tarifas Metro de Quito

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

**Fuente:** Plan de Transporte Público, documento complementario al Plan Maestro de Movilidad Sostenible del DMQ-PMMS DMQ diciembre 2022 Consultoría Cal y Mayor

Para establecer los ingresos diarios y anuales, a la tarifa completa de 0,45 USD, se le estima un impacto porcentual debido a la tarifa reducida y tarifa preferencial, que se calcula en el orden del 20%, esto mediante memorando No. EPMMQ-GO-2023-0140-M de la Gerencia de Operaciones.

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 2024 es la siguiente:

Tabla 4 Ingreso por la línea de negocios

Ingresos Línea de Negocios Operacional -Tarifarios		
Año 2024		
Mes	Demanda	Ingresos
Enero	4.016.817	\$ 1.446.054,12
Febrero	3.789.450	\$ 1.364.202,00
Marzo	3.941.028	\$ 1.418.770,08
Abril	3.941.028	\$ 1.418.770,08
Mayo	4.092.606	\$ 1.473.338,16
Junio	3.789.450	\$ 1.364.202,00
Julio	4.092.606	\$ 1.473.338,16
Agosto	4.016.817	\$ 1.446.054,12
Septiembre	3.865.239	\$ 1.391.486,04
Octubre	4.092.606	\$ 1.473.338,16
Noviembre	3.789.450	\$ 1.364.202,00
Diciembre	3.865.239	\$ 1.391.486,04
<b>Total</b>	<b>47.292.336</b>	<b>\$ 17.025.241</b>

*Elaborado por:* Gerencia de Negocios de la EPMMQ, fuente Plan de Transporte Público del PMMS 2022-2042, e información de la Dirección Financiera (anexo al memorando EPMMQ-GAF-DF-2024-0476-M)

- **Expectativas de crecimiento.** - A partir del segundo año de operación (2025), la estimación de demanda de usuarios que utilizarán el servicio de transporte Metro de Quito se incrementará a **206.677 pasajeros transportados al día**, de acuerdo con la consultoría realizada por Cal y Mayor. “Plan de Transporte Público, documento complementario al Plan Maestro de Movilidad Sostenible del DMQ-PMMS DMQ diciembre 2022”. A continuación, se presenta la proyección de demanda estimada para el año 2024 y para los próximos cinco (5) años:

Tabla 5 Proyección de demanda

Demanda	Año 1 (2024)	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Demanda diaria de pasajeros PLMQ	151.578	206.677	281.804	384.241	418.329	455.442	495.847
Demanda anual de pasajeros PLMQ	47.292.336	64.483.224	87.922.848	119.883.192	130.518.648	142.097.904	154.704.264

*Fuente:* Plan de Transporte Público, documento complementario al Plan Maestro de Movilidad Sostenible del DMQ-PMMS DMQ diciembre 2022” Consultoría Cal y Mayor, y Sistema de Recaudo de la PLMQ

*Elaborado por Gerencia de Negocios*

	EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA METRO DE QUITO		
	PLAN GENERAL DE NEGOCIOS, EXPANSIÓN E INVERSIÓN – 2024		
	Código: GOB-GG-PGN-001	Versión: 2	Página 17 de 58

### 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 realizaron estudios técnicos, financieros y jurídicos para el diseño e implementación de dos (2) líneas de negocio, así:

*Ilustración 3 Gestión no operacional*



*Elaborado por: Gerencia de Negocios*

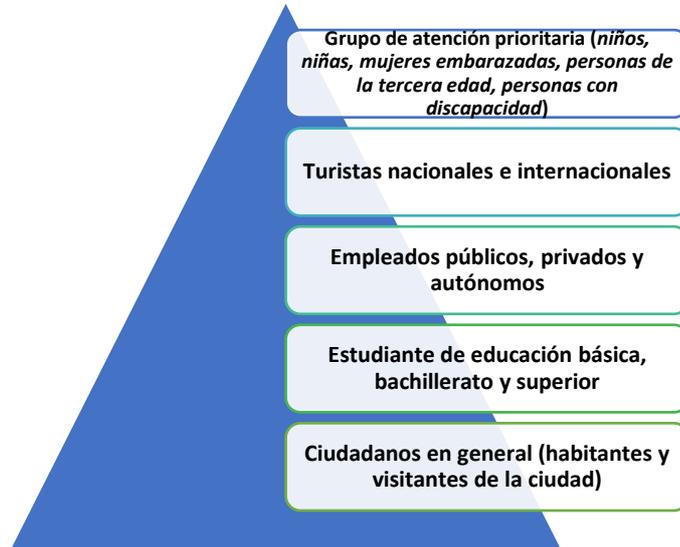
### 3.2. Viajeros / Usuarios

Para el 2024, la demanda potencial de viajeros promedio día es 134.624; la EPMMQ debe centrar sus esfuerzos en atraer, incrementar, mantener y fidelizar a los usuarios 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:

	EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA METRO DE QUITO		
	PLAN GENERAL DE NEGOCIOS, EXPANSIÓN E INVERSIÓN – 2024		
	Código: GOB-GG-PGN-001	Versión: 2	Página 18 de 58

Ilustración 4 Segmento de Viajeros



Elaborado por: Gerencia de Negocios de la EPMMQ

Respecto a los segmentos de viajeros definidos en la figura que antecede, es importante señalar que, inicialmente, se estima una composición de 20% de personas que requerirán de tarifas reducida y preferencial; porcentaje que se irá definiendo con certeza, a medida que transcurre la operación comercial del Metro de Quito en 2024; así, se establecerá una línea base que permita determinar el porcentaje de uso del servicio de transporte por tipo de segmento.

### 3.3. Competencia de la EPMMQ

Se refiere a la capacidad de las organizaciones para comercializar sus productos y servicios en el mercado<sup>2</sup>, 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: vehículo privado 19%, a pie 14,8%, escolar e institucional 6,3%, cooperativas de taxis 4.2%, moto 2,7%, y otros 1,6% (informal y no motorizado bicicletas y scooters).

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

	EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA METRO DE QUITO		
	PLAN GENERAL DE NEGOCIOS, EXPANSIÓN E INVERSIÓN – 2024		
	Código: GOB-GG-PGN-001	Versión: 2	Página 19 de 58

- 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, Secuatras, 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 su vehículo, su evaluación de ese medio de transporte y el potencial uso del metro.
- Ciclistas:** Los ciclistas y este medio de transporte se ha vuelto con el tiempo un sistema con una influencia moderada, que demandan de los sistemas de metro las facilidades para parquear y transportar las bicicletas.
- Otros actores:** En este segmento se considera al sistema de plataformas tecnológicas que transportan pasajeros como servicio de taxi.

#### Competidores 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 un corredor longitudinal 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, en este análisis se tomará en cuenta únicamente el nivel de competidores que mantiene en el sector de movilidad.

	EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA METRO DE QUITO		
	PLAN GENERAL DE NEGOCIOS, EXPANSIÓN E INVERSIÓN – 2024		
	Código: GOB-GG-PGN-001	Versión: 2	Página 20 de 58

### ✦ 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 subsistema representa el **25,54%** de viajes diarios de transporte, y 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 subsistema 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 subsistema Trolebús ha sido uno de los proyectos más exitosos de los últimos años en Quito. El subsistema integrado se complementa con alimentadores, mediante buses de gran capacidad, que realizan viajes desde las estaciones de transferencia hacia los barrios periféricos de la ciudad y viceversa.

En 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 se conforme el sistema integrado de transporte de la ciudad.

Ilustración 5 Sistema Trolebús

## SISTEMA METROPOLITANO DE TRANSPORTE TROLEBÚS



Fuente: Empresa Pública Metropolitana de Transportes de Pasajeros Quito EPMTQP

### 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 Ecovía representa el **13.69%** de viajes diarios de transporte, y 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.

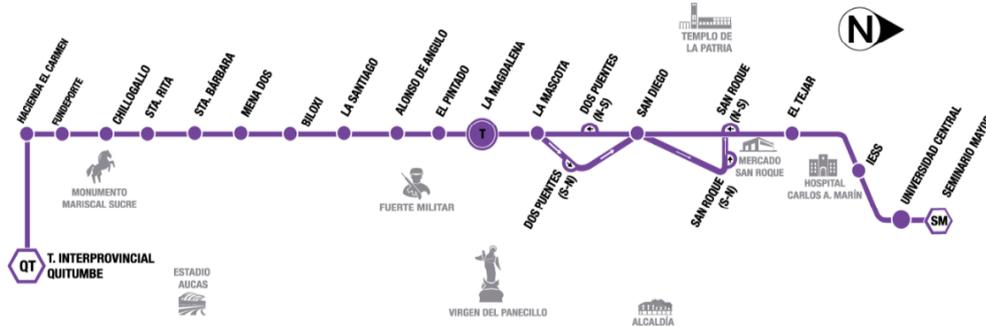
Para su operación diaria requiere de 123 unidades, sin considerar los vehículos que se encuentran en reserva, entre las que constan 3 unidades que prestan el servicio inter terminales Río Coca – Labrador (Plan Estratégico de la EPMTQP 2021-2024).



	EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA METRO DE QUITO		
	PLAN GENERAL DE NEGOCIOS, EXPANSIÓN E INVERSIÓN – 2024		
	Código: GOB-GG-PGN-001	Versión: 2	Página 23 de 58

Ilustración 7 Sistema Corredor Sur Occidental

## SISTEMA METROPOLITANO DE TRANSPORTE CORREDOR SUR OCCIDENTAL



Fuente: Empresa Pública Metropolitana de Transportes de Pasajeros Quito EPMTPO

### Transporte Privado (Particular)

Son un competidor importante, 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 rubros: 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 pasajeros se describen a continuación<sup>3</sup>:

- **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 provea alternativas de desplazamiento, dentro de las cuales el transporte público deberá asumir el rol fundamental en el cuidado del medio ambiente.

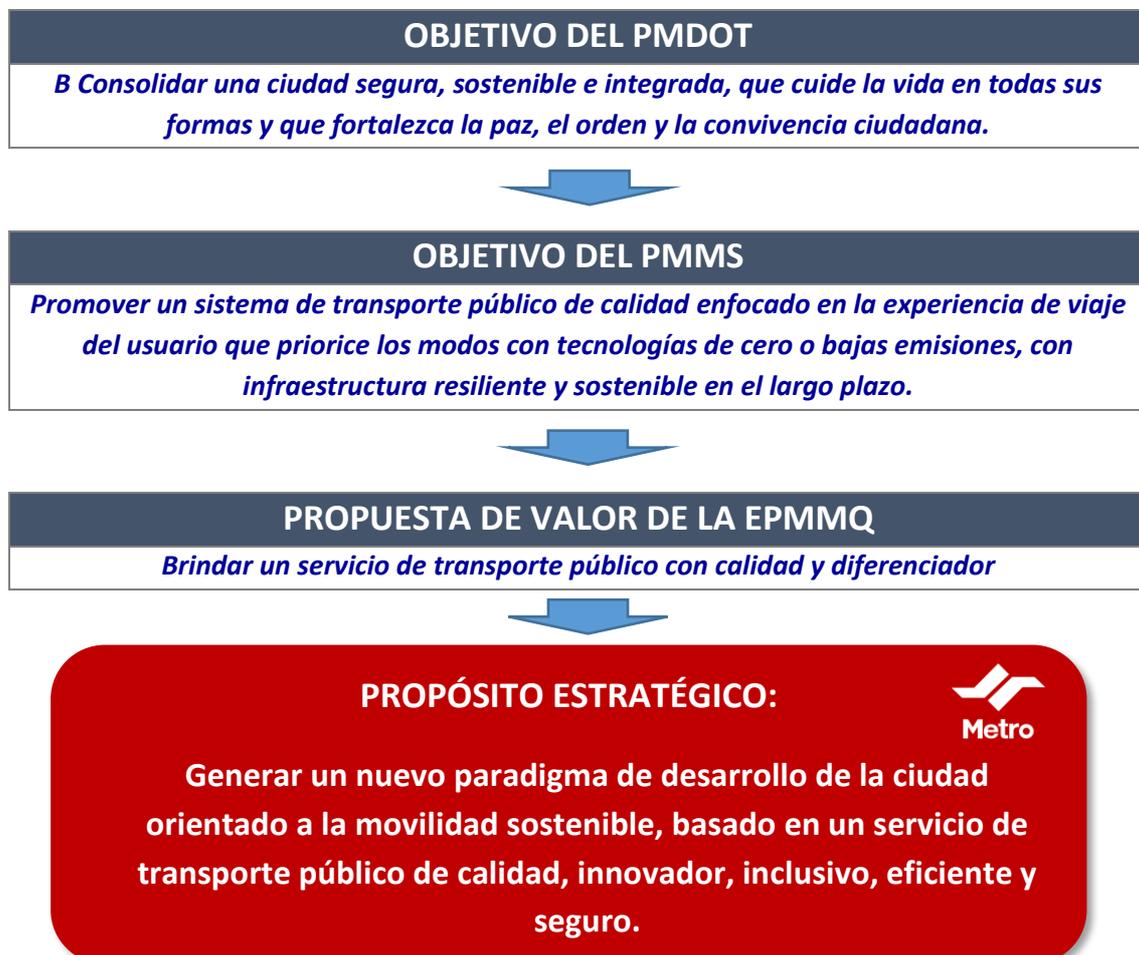
<sup>3</sup> Plan Estratégico Institucional 2021 – 2024 de la Empresa Pública Metropolitana de Transporte de Pasajeros de Quito - EPMTPO

	EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA METRO DE QUITO		
	PLAN GENERAL DE NEGOCIOS, EXPANSIÓN E INVERSIÓN – 2024		
	Código: GOB-GG-PGN-001	Versión: 2	Página 24 de 58

- **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 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

Para la elaboración de la matriz de ventaja competitiva, se realizó un análisis cualitativo sobre los distintos medios de transporte y sus factores claves de éxito.

Tabla 6 Matriz 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
<b>Puntaje total</b>	<b>100%</b>		<b>4,40</b>		<b>3,20</b>		<b>2,35</b>		<b>4,25</b>		<b>3,60</b>

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

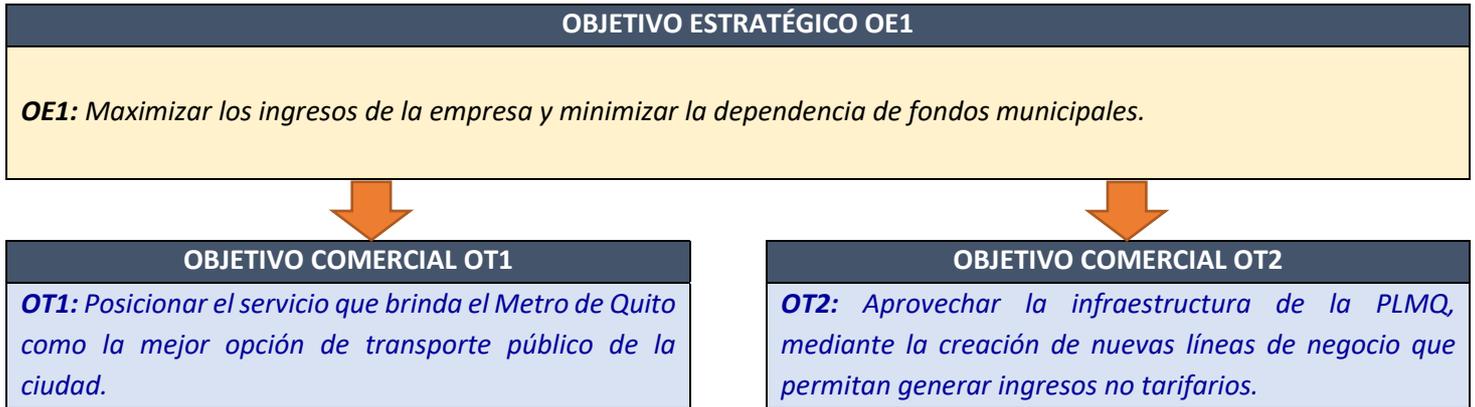
Elaborado por: Gerencia de Negocios

Como se puede observar, Metro de Quito dispone de una importante ventaja competitiva frente a sus rivales del sector movilidad, puesto que es un subsistema de transporte masivo de pasajeros 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 preferirán el uso del subsistema Metro, siempre y cuando se mantengan estos factores diferenciadores en la explotación comercial, así como su integración con otros subsistemas de transporte de superficie.

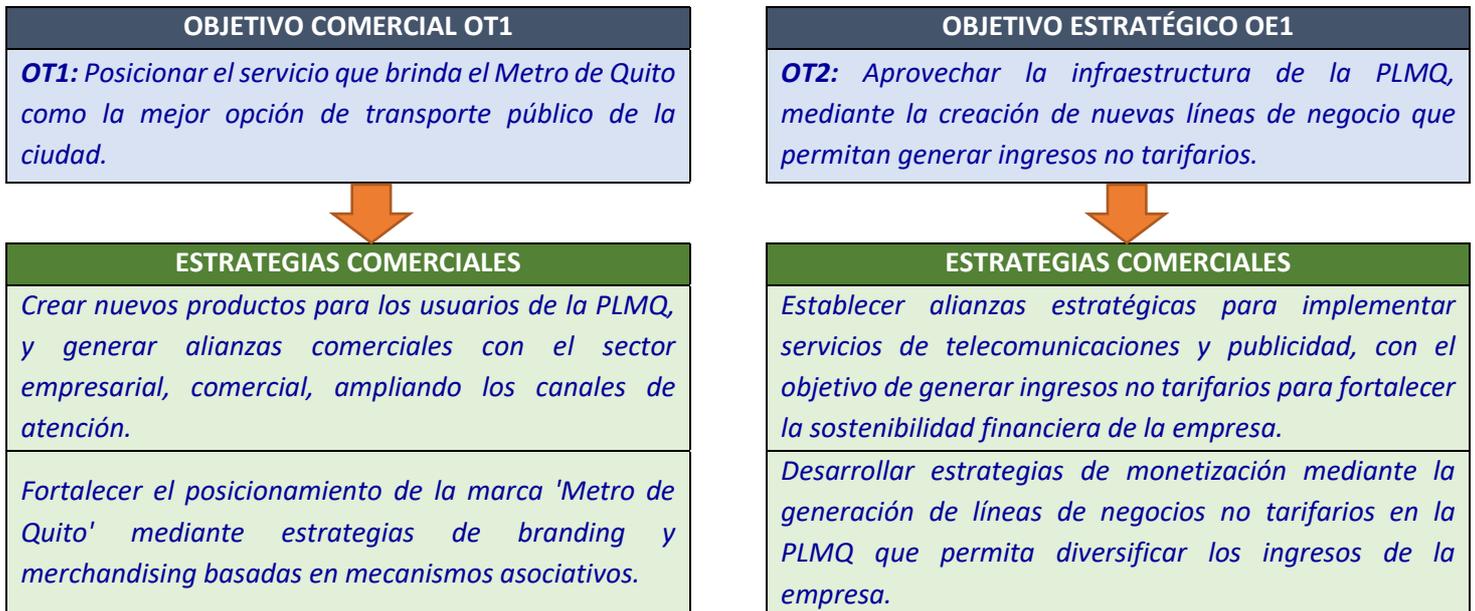
Como sucede a nivel mundial, el subsistema de tren urbano de transporte de pasajeros compete directamente con el uso del vehículo particular, por lo que EPMMQ debe gestionar su demanda de pasajeros, complementándose con los subsistemas de transporte de pasajeros públicos y privados; y, además, generando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

## 4. PLANIFICACIÓN COMERCIAL

### 4.1. Objetivo Táctico – Perspectiva Comercial



### 4.2. Objetivos Específicos – Perspectiva Comercial



### 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

	EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA METRO DE QUITO		
	PLAN GENERAL DE NEGOCIOS, EXPANSIÓN E INVERSIÓN – 2024		
	Código: GOB-GG-PGN-001	Versión: 2	Página 27 de 58

transporte público Metro de Quito, así como satisfacer sus necesidades y expectativas. En ese sentido, ha definido el siguiente marketing mix de la empresa:

Tabla 7 Marketing Mix

SERVICIOS	SEGMENTO	ESTRATEGIA PRODUCTO / SERVICIO	ESTRATEGIA PRECIO	ESTRATEGIA PLAZA	ESTRATEGIA PROMOCIÓN
<b>LÍNEA OPERACIONAL</b>					
<b>Tarifarios</b>	Ciudadanía y usuarios en general	Cuentas ABT (Tarjeta Ciudad)	USD 0,45	Taquillas del Metro Máquinas ATM (venta y recarga) App y Web Metro Otros medios (aliados)	Instalaciones de la Primera Línea del Metro de Quito, Entidades Municipales, y del Gobierno Central, Web Metro, Alianzas con empresas de consumo masivo, sector bancario, empresas Fintech, movilidad alternativa
<b>No Tarifarios</b>	Ciudadanía y Usuarios en general	Venta de tarjetas Metro de Quito (EMV, PVC con Códigos QR, Otros)	Costo se estipula en el convenio de cooperación institucional entre B.P. y EPMMQ USD. 3,50 (Valor podrá ser ajustado conforme acuerdo entre las partes para las tarjetas EMV) -Tarjetas con viajes precargados (PVC Código QR)	Estaciones Metro Página web Metro Otros	Página web Metro Estaciones Metro Otros
<b>No Tarifarios</b>	Ciudadanía y usuarios en general	Souvenirs corporativos comerciales Marca Metro (Camisetas, llaveros, gorras, vasos termos, entre otros artículos)	% variable sobre ventas	Estaciones Metro Página web Metro Otros	Sitio web Metro (Marketplace)
<b>No Tarifarios</b>	Ciudadanía y usuarios en general	Canal del Metro	% variable sobre ventas publicitarias	Primera Línea del Metro de Quito	Vía medios digitales (Instagram, Facebook, YouTube, entre otros)
<b>LÍNEA NO OPERACIONAL</b>					
<b>Digitales y Telecomunicaciones</b>	Personas naturales o jurídicas del sector	Servicios digitales y de telecomunicaciones en la PLMQ	0	Primera Línea del Metro de Quito	Aliado estratégico telecomunicaciones

SERVICIOS	SEGMENTO	ESTRATEGIA PRODUCTO / SERVICIO	ESTRATEGIA PRECIO	ESTRATEGIA PLAZA	ESTRATEGIA PROMOCIÓN
<b>LÍNEA OPERACIONAL</b>					
	telecomunicaciones				
<b>Publicidad</b>	Personas naturales o jurídicas del sector publicidad	Servicios de espacios publicitarios en la PLMQ	0 (valores estimados conforme los productos de consultoría)	Primera Línea del Metro de Quito	Aliado estratégico publicidad

**Elaborado por:** Gerencia de Negocios

Adicionalmente, y conforme consta en la oferta técnica de la empresa operadora (EOMMT) del Metro de Quito, la estrategia de marketing será proporcionada por la EPMMQ; sin embargo, la EOMMT trabajará proactivamente con la EPMMQ para generar iniciativas de marketing que “creen un cambio de comportamiento e impulsen el cambio modal”; así, la aplicación de la estrategia, iniciativas, y campañas de marketing de la EPMMQ, se ejecutarán de forma diligente por parte de la EOMMT, en el ámbito de estaciones y trenes del Metro de Quito.

#### 4.4. Acciones

Las unidades de la EPMMQ definen la estrategia (política pública en el ámbito del objeto social de la EPMMQ), que se plasma en el Plan Estratégico y Plan General de Negocios, Expansión e Inversión 2024 de la empresa; de forma coordinada, se definen estrategias, iniciativas, y metas, para orientar las acciones de la EPMMQ y obtener el impacto planificado.

Además, en el marco de la ejecución del contrato de operación las unidades de la EPMMQ deben alinear y coordinar las acciones, las cuales se reflejan en los planes de gestión definidos contractualmente con la empresa operadora, conforme se detallan a continuación:

Código	Detalle	Unidad EPMMQ Responsable
SGI-PLA-01	Plan de Aseguramiento de la Calidad	GO
SGI-PLA-02	Plan de Gestión Ambiental	GRSA
SGI-PLA-03	Plan de Seguridad, emergencias y evacuación	DSSO
SGI-PLA-04	Plan de Operación	GO
SGI-PLA-05	Plan de Operación del Centro de Control y del Centro de Mantenimiento	GO
SGI-PLA-06	Plan de Mantenimiento de edificios e instalaciones	GO
SGI-PLA-07	Plan de Comunicación y Cultura Metro	DCS - GRSA
SGI-PLA-08	Plan de Formación y Entrenamiento del Personal	DDO
SGI-PLA-09	Plan de Seguimiento de la explotación y coordinación con la EPMMQ	GO
SGI-PLA-10	Plan de Gestión del personal	DDO

	EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA METRO DE QUITO		
	PLAN GENERAL DE NEGOCIOS, EXPANSIÓN E INVERSIÓN – 2024		
	Código: GOB-GG-PGN-001	Versión: 2	Página 29 de 58

Código	Detalle	Unidad EPMMQ Responsable
SGI-PLA-11	Plan de Fidelización del Usuario	GN
SGI-PLA-12	Plan de Atención a los usuarios	GN
SGI-PLA-13	Plan de venta, gestión del fraude y gestión del recaudo	GN
SGI-PLA-14	Plan de Limpieza	GO
SGI-PLA-15	Plan de Políticas de Genero	GRSA
SGI-PLA-16	Plan de transferencia de conocimiento a la EPMMQ	DDO
SGI-PLA-17	Plan de marcha en blanco (Demostración del sistema)	GO
SGI-PLA-18	Plan de explotación	GO
SGI-PLA-19	Plan de Seguridad ferroviaria	DSSO
SGI-PLA-20	Plan de Seguimiento al Reglamento del Usuario	GN

Desde el ámbito de la Gerencia de Negocios, las estratégicas propuestas para la gestión de ingresos tarifarios y no tarifarios son:

***Estrategia: Creación Cuenta ABT Tarjeta Ciudad***

- Incrementar la creación de cuentas ciudad (ABT), y vinculación de medios de acceso (tarjeta magnética, y otros dispositivos).
- Fomentar el uso de medios electrónicos para generación de códigos QR, y recargas.
- Optimizar la distribución de los ATM en las estaciones, y fomentar su uso.
- Optimizar el personal de taquilla asignado en estaciones, para fomentar la migración hacia medios electrónicos.

***Estrategia: Creación de souvenirs corporativos comerciales Marca Metro (Pulseras NFC Camisetas, llaveros, gorras, vasos termos, entre otros artículos)***

- Fase preparatoria basado en la normativa de contratación pública o el reglamento interno de asociatividad.
- Diseño de modelo de negocio
- Gestión de aprobación de modelo de negocio.
- Concurso público de selección.
- Ejecución contractual.

***Estrategia: Explotación de Telecomunicaciones y Publicidad***

- Modificación del reglamento asociativo de la EPMMQ.
- Adecuación de los procesos y expedientes de telecomunicaciones y publicidad al nuevo reglamento asociativo.
- Ejecución del mecanismo asociativo.
- Elaboración de las bases del concurso y perfil del proyecto.
- Concurso de selección, adjudicación.

	EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA METRO DE QUITO		
	PLAN GENERAL DE NEGOCIOS, EXPANSIÓN E INVERSIÓN – 2024		
	Código: GOB-GG-PGN-001	Versión: 2	Página 30 de 58

- Fase I – Implementación de equipos en estaciones servicios de wifi y fibra óptica / Instalación de Publicidad Física.
- Fase II - Instalación de Equipos en túnel, servicio a los operadores de telefonía celular (SMA) / implementación de publicidad digital.
- Inicio del Servicio / Pagos fijos y Variables.

#### ***Estrategia de fidelización de clientes: Viajes de Inducción***

- El sistema de recaudo de Metro de Quito obedece a la creación de cuentas basadas en tickets, es decir, cuentas mediante las cuales se podrá administrar el saldo para realizar viajes, el mismo que deberá ser cargado previamente.
- Con el inicio formal de la operación comercial en el mes de diciembre 2023, y con la finalidad de captar una significativa demanda de pasajeros para PLMQ, es necesario generar la mayor cantidad posible de cuentas, y para eso se plantea la aplicación de beneficios como incentivo al momento de aperturar una cuenta; y esto se reflejará con la entrega de viajes gratuitos.

#### ***Estrategia de posicionamiento:***

Con la finalidad de atender la etapa de posicionamiento de la marca y servicio Metro de Quito, a realizarse de marzo del 2024 a diciembre del 2024; esta estrategia está enfocada en fortalecer la marca y diferenciar el servicio de la competencia, para consolidar la imagen del Metro como la mejor opción de transporte.

Así, las campañas están dirigidas a mostrar el impacto positivo del Metro en la vida diaria, colaboraciones con negocios locales para incentivar el uso del Metro de Quito y programas educativos sobre los beneficios ambientales y sociales de elegir el transporte público.

- Elaboración de la estrategia de marketing de 2024, con apoyo de la empresa operadora, que enfatice el posicionamiento.
- Ejecución y evaluación de las estrategias, iniciativas, y campañas de marketing.

## **4.5. Plan de Ventas**

### **4.5.1. Ingresos Operacionales**

El sistema de recaudo de Metro de Quito es una implementación innovadora para la gestión del recaudo del transporte público de pasajeros en el país; en particular, se debe considerar que, el usuario tiene la opción de recargar cierta cantidad de dinero a su Cuenta Ciudad (ABT), y utilizar ese saldo para realizar viajes a lo largo de un período de tiempo.

	EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA METRO DE QUITO		
	PLAN GENERAL DE NEGOCIOS, EXPANSIÓN E INVERSIÓN – 2024		
	Código: GOB-GG-PGN-001	Versión: 2	Página 31 de 58

En ese sentido, es necesario diferenciar los ingresos por concepto de recargas, de los ingresos operacionales, que se obtienen al multiplicar el número de validaciones (viajes) por la tarifa asignada al usuario (estándar USD 0,45; diferenciada USD 0,22; o preferencial USD 0,10).

Al momento, debido a que no se cuenta con línea base de porcentaje de usuarios con tarifa diferenciada y preferencial, se ha estimado un 20% de usuarios que utilicen el Metro de Quito con tarifa diferenciada y preferencial; este porcentaje se considerará al momento de la proyección de ingresos operacionales.

Así, para la estimación del monto de ingresos operacionales en el presente documento, se considerará el número total de validaciones (demanda proyectada), multiplicados por USD 0,36 (USD 0,45 menos USD 0,09 como efecto económico de las tarifas diferenciada y preferencial).

#### 4.5.2. Proyección de demanda

Para la demanda proyectada de 2024, se consideró los datos obtenidos por la empresa Cal y Mayor, en diciembre 2022, en el marco de la elaboración del Plan Maestro de Movilidad Sostenible del Distrito Metropolitano de Quito - PMMS DMQ.

La estimación de demanda de usuarios que utilizarán el servicio de transporte Metro de Quito se incrementará a 165.066 pasajeros transportados al día, dato que corresponde al promedio diario de validaciones reales del sistema de recaudo del Metro de Quito, proyectado para el primer semestre del año 2025, para el segundo semestre, el promedio de usuarios diarios es de acuerdo con la consultoría realizada por Cal y Mayor. “Plan de Transporte Público, documento complementario al Plan Maestro de Movilidad Sostenible del DMQ-PMMS DMQ diciembre 2022”.

	EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA METRO DE QUITO		
	PLAN GENERAL DE NEGOCIOS, EXPANSIÓN E INVERSIÓN – 2024		
	Código: GOB-GG-PGN-001	Versión: 2	Página 32 de 58

Tabla 8 Demanda pasajeros

Demanda Mensual de Pasajeros PLMQ Año 2024 (Número de viajes por mes)												
Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago.	Sep.	Oct	Nov	Dic	Total
4.016.817	3.789.450	3.941.028	3.941.028	4.092.606	3.789.450	4.092.606	4.016.817	3.865.239	4.092.606	3.789.450	3.865.239	47.292.336

Elaborado por: Gerencia de Negocios, fuente Plan de Transporte Público del PMMS DMQ 2022-2042

### 4.5.3. Proyección de Ingresos

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 2024 es la siguiente:

Tabla 9 Proyección de ingresos

Proyección Mensual de Ingresos Tarifarios Año 2024 (USD)												
Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
\$1.446.054,12	\$1.364.202,00	\$1.418.770,08	\$1.418.770,08	\$1.473.338,16	\$1.364.202,00	\$1.473.338,16	\$1.446.054,12	\$1.391.486,04	\$1.473.338,16	\$1.364.202,00	\$1.391.486,04	\$17.025.240,96

**Nota:** Para la proyección de ingresos se estimó una afectación de 20% a la tarifa completa (0,45 USD.), para considerar el impacto de la tarifa reducida y tarifa preferencial en el subsistema Metro de Quito, conforme memorando No. EPMMQ-GO-2023-0140-M de la Gerencia de Operaciones.

Elaborado por: Gerencia de Negocios

Una vez estimada la demanda de pasajeros, se proyecta para 2024 se obtendrán ingresos por **USD 17.025.240,96** a través de la línea de negocio operacional de la EPMMQ.

	EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA METRO DE QUITO		
	PLAN GENERAL DE NEGOCIOS, EXPANSIÓN E INVERSIÓN – 2024		
	Código: GOB-GG-PGN-001	Versión: 2	Página 33 de 58

#### 4.5.4. Ingresos No Operacionales

Respecto a la generación de ingresos no tarifarios, para 2024 la EPMMQ se enfocará en actualizar el reglamento interno asociativo, con la finalidad de dar viabilidad a dos (2) procesos asociativos, telecomunicaciones y publicidad, que, vía concurso público de selección de aliado estratégico, y luego de la adjudicación y firma del contrato, generará ingresos no tarifarios para Metro de Quito. Adicionalmente, se diseñarán nuevas líneas de negocio de servicio no tarifario, tales como, alquiler de espacios físicos (para instalación de vending machines o cajeros automáticos), branding y merchandising, canal del metro, entre otros.

Tabla 10 Proyección de ingresos no operacionales

Servicios	Ingresos Línea de Negocio No Operacional - No Tarifarios													
	Año 2024													
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total	
Publicidad	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$540.000,00
Digital y Telecomunicaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 41.666,00	\$ 41.666,00	\$ 41.667,00	\$ 41.667,00	\$ 41.667,00	\$ 41.667,00	\$ 41.667,00	\$250.000,00
Total General:													\$790.000,00	

Elaborado por: Gerencia de Negocios

Tabla 11 Proyección de Resultados Operativos trimestrales por línea de negocio

Línea de Negocio	Ítem	Trimestre			
		1	2	3	4
Tarifario	INGRESOS OPERATIVOS	\$4.229.026,20	\$4.256.310,24	\$4.310.878,32	\$4.229.026,20
	COSTOS OPERATIVOS	\$23.275.528,60	\$23.275.528,60	\$23.275.528,60	\$23.275.528,60
	<b>RESULTADO OPERATIVO</b>	\$-19.046.502,40	\$-19.019.218,36	\$-18.964.650,28	\$-19.046.502,40
No Tarifarios	INGRESOS OPERATIVOS	\$0,00	\$180.000,00	\$305.000,00	\$305.000,00
	COSTOS OPERATIVOS	\$4.778,13	\$4.778,13	\$4.778,13	\$4.778,13
	<b>RESULTADO OPERATIVO</b>	<b>\$-4.778,13</b>	<b>\$175.221,88</b>	<b>\$300.222,88</b>	<b>\$300.222,88</b>

Elaborado por: Gerencia de Negocios; Dirección de Planificación y Control de Gestión.

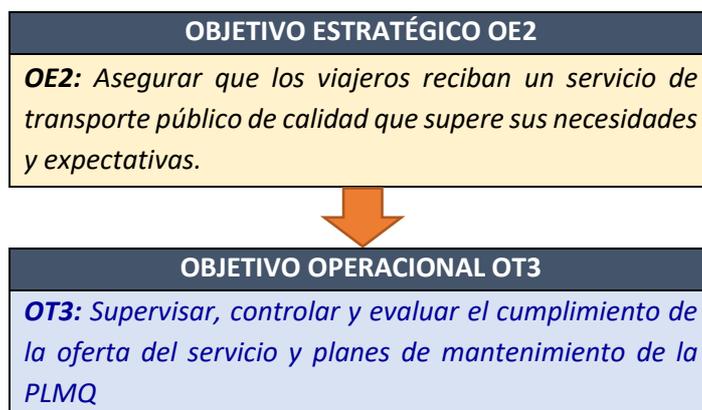
Fuentes: Gerencia de Operaciones memorando No. EPMMQ-GO-2023-0395

	EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA METRO DE QUITO		
	PLAN GENERAL DE NEGOCIOS, EXPANSIÓN E INVERSIÓN – 2024		
	Código: GOB-GG-PGN-001	Versión: 2	Página 34 de 58

## 5. PLANIFICACIÓN DE OPERACIONES

### 5.1 Objetivo Táctico – Perspectiva Operaciones

La EPMMQ tiene como objeto social desarrollar, implementar y administrar el subsistema Metro de Quito, actualmente lo hace a través de la empresa operadora EOMMT, y supervisa que se brinde un servicio de eficiencia, capacidad, rapidez, seguridad, confiabilidad, sostenible e inclusivo a la ciudadanía.



### 5.2 Servicios Operacionales

#### 5.1.1. Resoluciones de Directorio de EPMMQ

Mediante Resolución No. DEPMMQ-005-2021 de 02 de marzo de 2021, el Directorio de la Empresa Pública Metropolitana Metro de Quito, resolvió:

*“Artículo 1.- ACOGER la recomendación contenida en el Oficio No. EPMMQ-GG-2021-0025-O de 21 de febrero de 2021, conforme los informes técnicos, jurídicos y de costos que lo sustentan, y **DISPONER a la Gerencia General de la Empresa Pública Metropolitana Metro de Quito que, para la operación, mantenimiento y, en general, la explotación de la infraestructura, el material móvil y el equipamiento e instalaciones del Subsistema de Transporte Público Metro de Quito, emplee la figura de gestión directa por contrato** prevista en el artículo IV.2.20 del Código Municipal para el Distrito Metropolitano de Quito, considerando para ello **la contratación de asistencia técnica especializada por parte de un operador internacional con amplia experiencia, así como también la contratación para la provisión de bienes y servicios inherentes a la operación y mantenimiento del referido subsistema de transporte, sujetándose al ordenamiento jurídico nacional que regula la contratación pública, en concordancia con el artículo 1.2.155 del Código antes referido**”.*

Con Resolución No. DEPMMQ-015-2021 de 29 de septiembre del 2021, el Directorio de la EPMMQ resolvió:

	EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA METRO DE QUITO		
	PLAN GENERAL DE NEGOCIOS, EXPANSIÓN E INVERSIÓN – 2024		
	Código: GOB-GG-PGN-001	Versión: 2	Página 35 de 58

*“Artículo 1. **RATIFICAR el modelo de gestión para la operación del Subsistema de Transporte Público Metro de Quito, adoptado por el Directorio de la Empresa Pública Metropolitana Metro de Quito a través de la Resolución No. DEPMMQ-005-2021 de 02 de marzo de 2021, que consiste en “(...) emplee la figura de Gestión Directa por Contrato prevista en el artículo IV.2.20 del Código Municipal para el Distrito Metropolitano de Quito, considerando para ello la contratación de asistencia técnica especializada por parte de un operador internacional con amplia experiencia, así como la contratación para la provisión de bienes y servicios inherentes a la operación y mantenimiento del referido subsistema de transporte (...)”, conforme lo previsto en el “Informe de Sustento para la Selección del Modelo de Gestión para la Operación y Mantenimiento de la Primera Línea del Metro de Quito (PLMQ). (...)”.***

Mediante Resolución No. DEPMMQ-020-2023 de fecha 01 noviembre 2023, resuelve sustituir el artículo 1 de la Resolución No. DEPMMQ-020-2021 de fecha 22 de octubre del 2022, adoptada por el Directorio de la Empresa Pública Metropolitana Metro de Quito, reconsiderar y rectificar la Resolución No. DEPMMQ-015-2021, de 29 de septiembre de 2022, indicando que el artículo 1 de la referida resolución en adelante dirá:

**Artículo 1.- RECTIFICAR** la Resolución No. DEPMMQ-005-2021 de 02 de marzo de 2021 adoptada por el Directorio de la Empresa Pública Metropolitana Metro de Quito, con el objeto de disponer que (i) los órganos ejecutivos de la empresa desarrollen a nivel de detalle los documentos precontractuales y modelos de contratos a ser empleados, dentro del marco de la gestión por contrato, para la operación y mantenimiento de los componentes del Subsistema de Transporte Público Metro de Quito, y (ii) que dichos órganos los pongan en conocimiento de este directorio. Para el desarrollo de los referidos documentos precontractuales y los modelos de contratos a ser empleados, la empresa aplicará los criterios definidos en la Resolución No. C 005-2021, de 19 de enero de 2021, del Concejo Metropolitano y empleará los productos elaborados por el estructurador técnico a ser contratado y que fueran aprobados por los órganos responsables de la empresa. Los productos que entregue el estructurador técnico podrán ser ajustados de manera motivada, de conformidad con los informes que generen las áreas técnicas de la empresa.

### 5.1.2. Gestión de la EPMMQ para generar las contrataciones correspondientes

A fin de dar cumplimiento a lo establecido en las resoluciones del Directorio de la EPMMQ, la EPMMQ acogió la figura de *Gestión Directa por Contrato*, e inició con los procesos preparatorio, precontractual y contractual para explotar la Primera Línea del Metro de Quito.

Una vez cumplido los procesos preparatorio y precontractual, la Empresa Pública Metropolitana Metro de Quito suscribió el Contrato No. 20220010 denominado “CONTRATACIÓN DE 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 METRO DE QUITO” con la Empresa Operadora Metro de Medellín Transdev S.A.S. – EOMMT el 29 de noviembre de 2022. Este contrato se encuentra en ejecución y su plazo para la prestación de servicios es de seis (6) años.

	EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA METRO DE QUITO		
	PLAN GENERAL DE NEGOCIOS, EXPANSIÓN E INVERSIÓN – 2024		
	Código: GOB-GG-PGN-001	Versión: 2	Página 36 de 58

La EPMMQ acatando lo establecido en las resoluciones del Directorio de la EPMMQ y acogiendo las recomendaciones realizadas por el Estructurador Técnico se encuentra trabajando en los procesos preparatorios para la contratación de Mantenimiento de Señalización y Telecomunicaciones; Mantenimiento de Infraestructura y Energía; Mantenimiento de Material Rodante; Supervisión Externa para la Operación y Mantenimientos; y, PMO para la Operación y Mantenimientos.

### 5.3 Infraestructura

La Primera Línea del Metro de Quito permitirá prestar el servicio de transporte público de pasajeros mediante un subsistema metro subterráneo de 22 km de extensión, 18 trenes con una longitud de 109 metros de cada tren y una capacidad de transportar 1.230 personas por tren.

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.

Ilustración 8 Estaciones METRO de Quito



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:



## 5.4 Operación Comercial de la Primera Línea del Metro de Quito

Dentro de los Términos de Referencia que forman parte contractual del Contrato No. 20220010 denominado “CONTRATACIÓN DE 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 METRO DE QUITO”, en el capítulo 5, numeral 5.3.5 Plan de Operación, se establece lo siguiente:

### Malla Horarias de Transporte

Tabla 12 Nivel de servicio: Malla de transporte

Capacidad y Malla horaria				
	Hora Punta	Nº Unidades	Hora Valle	Nº Unidades
<b>Escenario Base</b>	5'	15	8'	10
<b>Máx. Capacidad</b>	4'	18	6'	13

Elaborado por: Gerencia de Operaciones

Tabla 13 Nivel de servicio: Días Laborales

Nivel de servicio. Días laborables		
	Franja horaria	Intervalo (min)
<b>Hora pico</b>	6:30 a 10:00 y 17:00 a 20:00	5
<b>Hora valle</b>	5:30 a 6:30 - 10:00 a 17:00 - 20:00 a 23:00	8

Elaborado por: Gerencia de Operaciones

Tabla 14 Nivel de servicio: Fin de semana y festivos

Nivel de servicio. Fin de Semana y Festivos		
	Franja horaria	Intervalo (min)
<b>Sábado</b>	07:00 a 23:00	8
<b>Domingo y Días Festivos</b>	07:00 a 22:00	8

Elaborado por: Gerencia de Operaciones

## 5.5 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 al 100% para el 23 de julio de 2024, y será gestionado por el operador externo contratado por la PLMQ.

El sistema de recaudo de Metro de Quito, apoyado en modelos de tipo abierto (Open Loop), permitirá la creación de cuentas ABT (Account Based Ticketing), es decir, Ticket Basado en Cuenta, en donde el medio de pago virtual es utilizado para identificar de manera segura al usuario, acceder a su cuenta, y estará integrada al sistema financiero, al ecosistema Fintech, de una manera sencilla y transparente para el ciudadano, este mecanismo le permitirá al usuario acceder gestionar sus viajes y utilizar el subsistema de transporte metro.

	EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA METRO DE QUITO		
	PLAN GENERAL DE NEGOCIOS, EXPANSIÓN E INVERSIÓN – 2024		
	Código: GOB-GG-PGN-001	Versión: 2	Página 38 de 58

La gestión de este sistema estará a cargo del operador externo seleccionado por la PLMQ. Esta implementación engloba los niveles:

Nivel 0 - Medios de Pago o Medios de Acceso o Pago;

*Responsable del Nivel 0:* Medio de Pagos: Autoridad Única de Transporte (Secretaría de Movilidad), concentre diferentes medios de pago, fundamentados en un sistema de pagos abiertos (ABT), a través de la **tarjeta ciudad** prepago EMV Franquiciada. Cabe mencionar que se considera la viabilidad de otros medios de pago, como: tarjetas bancarias débito, crédito y prepago; códigos QR físico y digital; tecnología NFC; botones de pago; billeteras; plataformas web; aplicaciones móviles; la nueva cédula de identidad inteligente (Mifare Desfire EV1) entre otras alternativas. Además, se considerará la posibilidad de vender títulos de transporte fuera de la red del Metro de Quito, en establecimientos externos.

Nivel 1 – Validadores;

*Responsables del Nivel 1:* Validadores: Operador (Metro, Empresa de Pasajeros y Operadores de Transporte Público).

Nivel 2 - Redes de Recarga / Agentes de carga;

*Responsable del Nivel 2:* Red de Recarga: Secretaría de Movilidad, Operadores (Metro, Empresa de Pasajeros y Operadores de Transporte Público). Definido: En Ordenanza Metropolitana No. 0185.

Nivel 3 - Sistema Central Operador de Servicio de Recaudo;

*Responsable del Nivel 3:* Operadores: (Metro, Empresa de Pasajeros y Operadores de Transporte Público). Definido: Mediante Ordenanza Metropolitana No. 0185.

En lo que respecta a las actividades de venta y recarga dentro de las estaciones, si bien existe atención manual en taquillas, el personal asignado por parte de la empresa operadora será optimizado, una vez que ha transcurrido tres meses del inicio de operación comercial. Asimismo, se promoverá la utilización de medios electrónicos para la emisión de códigos QR y recargas, como son las máquinas de venta automática (ATM), que se encuentran ubicadas en determinadas estaciones de la línea. Actualmente, basado en validaciones reales, alrededor del 70% de las actividades de venta se lleva a cabo a través de taquillas con atención personalizada.

Luego de que, a partir de junio de 2023, la EPMMQ realizó acciones para que el sistema de recaudo de Metro de Quito esté desplegado para el inicio de operación comercial, es necesario continuar con su ejecución hasta alcanzar el 100%, gestionando al mismo tiempo la estabilización del sistema de recaudo; en este sentido, las acciones planificadas son:

- Generación de nuevos medios de acceso al subsistema de Metro de Quito, con la realización de pruebas en el laboratorio del sistema de recaudo instalado en la Estación Universidad Central.

	EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA METRO DE QUITO		
	<b>PLAN GENERAL DE NEGOCIOS, EXPANSIÓN E INVERSIÓN – 2024</b>		
	Código: GOB-GG-PGN-001	Versión: 2	Página 39 de 58

- Gestión para suscripción de convenios interinstitucionales con el fin de democratizar los medios de pago, y poder aumentar la cobertura a los usuarios:
  - Con instituciones del sector público (Servicio de Rentas Internas, Sistema Nacional de Registro de Datos Públicos, Dirección General de Registro Civil y Cedulación); y,
  - Con instituciones del sistema financiero (Banco Pichincha, Produbanco, Cooperativa Cooprogreso, Banred, Pagoplux).
- Desarrollo e incorporación de tarjetas precargadas para el uso del sistema (tarjetas pvc con impresión de código QR).

## 6. PLANIFICACIÓN DE INVERSIÓN

En 2022, la EPMMQ incorporó al proyecto PLMQ la fase de “operación”, por lo que, a partir de la contratación de la empresa operadora del Metro de Quito, en noviembre de 2023, la EPMMQ gestionó 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 (para la gestión de pago del proyecto); para 2024 se prevé que la EPMMQ asuma la ejecución del proyecto en la fase de operación del Metro de Quito, lo que se reflejó en la proforma presupuestaria 2024, mediante el monto asignado para pagos mensuales a la empresa operadora EOMMT.

	EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA METRO DE QUITO		
	PLAN GENERAL DE NEGOCIOS, EXPANSIÓN E INVERSIÓN – 2024		
	Código: GOB-GG-PGN-001	Versión: 2	Página 40 de 58

Tabla 15 Plan estratégico empresarial

Objetivo del Sector Movilidad	Plan estratégico empresarial		Plan general de negocios, expansión e inversión			Programa o proyecto de inversión						
	Línea de negocio	Objetivos Estratégicos	Estrategias	Meta	Nombre	Desde - hasta	Monto	Fuente	TIR	VAN	Ubicación	Tipo de proyecto
Promover un sistema de transporte público de calidad enfocado en la experiencia de viaje del usuario que priorice los modos con tecnologías de cero o bajas emisiones, con infraestructura resiliente y sostenible en el largo plazo	Operacional No Operacional	OE1: Maximizar los ingresos de la empresa y minimizar la dependencia de fondos municipales	E1: Incrementar los ingresos tarifarios del servicio de transporte Metro de Quito	Transportar 151.578 pasajeros promedio diario en la primera Línea del Metro de Quito	Primera Línea del Metro de Quito	2012 - 2028	2.928.106.940,28	Proyecto Primera Línea del Metro de Quito	16%	103.753.217,29	Distrito Metropolitano de Quito	Inversión
			E2: Generar ingresos no tarifarios a través de iniciativas públicas o privadas									
	Operacional	OE2: Asegurar que los viajeros reciban un servicio de transporte público de calidad que supere sus necesidades y expectativas	E3: Implementar el modelo de experiencia del usuario del Metro de Quito									
			E4: Garantizar que la operación y mantenimiento del subsistema Metro de Quito cumpla con estándares ferroviarios									
			E5: Integrar enfoques inclusivos, interculturales, intergeneracionales y de género a través de la cultura metro									
	Operacional	OE3: Fomentar iniciativas públicas y/o privadas para el desarrollo de las zonas de influencia Metro en superficie	E6: Generar propuestas para el desarrollo de las zonas de influencia Metro en superficie									
	Operacional	OE4: Potenciar e implementar procesos que garanticen cumplir estándares de calidad en la prestación del servicio de transporte Metro de Quito	E7: Adoptar estándares internacionales en sistemas de transporte subterráneo que permitan mejorar la calidad del servicio									
			E8: Gestionar la carbono neutralidad en el subsistema de transporte Metro de Quito									
	Operacional	OE5: Expandir la cobertura del sistema Metro de Quito y la conexión multimodal para potenciar el sistema público de transporte	E9: Ampliar la cobertura del sistema Metro mediante la extensión de la PLMQ									
			E10: Conectar al subsistema Metro de Quito con el transporte de superficie									
	Operacional No Operacional	OE6: Fortalecer los conocimientos para lograr la eficiencia institucional y desarrollo del talento humano	E11: Desarrollar un programa institucional de capacitación integral y continua del personal									

Elaborado por: Dirección de Planificación y Control de Gestión.



EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA METRO DE QUITO

**PLAN GENERAL DE NEGOCIOS, EXPANSIÓN E INVERSIÓN – 2024**

Código: GOB-GG-PGN-001

Versión: 2

Página 41 de 58

**PLAN DE INVERSIÓN CUATRIANUAL 2024 - 2028**

OBJETIVO ESTRATÉGICO DEL PMDOT	EJE DEL PROGRAMA DE GOBIERNO DE QUITO 2023 - 2027	LÍNEA DE ACCIÓN DEL PROGRAMA DE GOBIERNO DE QUITO 2023 - 2027	OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	PROGRAMA	PROYECTO	2024		2025		2026		2027	
						RECURSOS MUNICIPALES	RECURSOS PROPIOS						
Brindar opciones de movilidad y conectividad confiables, de calidad, eficientes y seguras. Esto permitirá aprovechar la inversión en infraestructura física y digital para ofrecer opciones de movilidad y conectividad confiables, seguras y sostenibles para garantizar la calidad de vida de todos y todas y mejorar la eficiencia en el funcionamiento de la ciudad.	Eje 4. Movilidad Sostenible	Poner en funcionamiento el Metro de Quito y todo el sistema de transporte multimodal reestructurado; esto supone interconectar la actual línea del Metro con los otros sistemas del distrito y con nuevas rutas y frecuencias del transporte público. Ello permitirá contar con un Sistema Integrado e Inteligente de transporte en el DMQ	OE1: Maximizar los ingresos de la empresa y minimizar la dependencia de fondos municipales	Sistema de Transporte Público Eficiente	Primera Línea del Metro de Quito	60.727.056,21	19.236.293,76	59.655.080,54	27.456.081,52	47.320.102,65	36.390.895,01	34.589.751,71	48.017.698,82
			OE2: Asegurar que los viajeros reciban un servicio de transporte público de calidad que supere sus necesidades y expectativas										
			OE3: Fomentar iniciativas públicas y/o privadas para el desarrollo de las zonas de influencia Metro en superficie										
			OE4: Potenciar e implementar procesos que garanticen cumplir estándares de calidad en la prestación del servicio de transporte Metro de Quito										
			OE5: Expandir la cobertura del sistema Metro de Quito y la conexión multimodal para potenciar el sistema público de transporte										
			OE6: Fortalecer los conocimientos para lograr la eficiencia institucional y desarrollo del talento humano										
<b>TOTAL</b>						<b>60.727.056,21</b>	<b>19.236.293,76</b>	<b>59.655.080,54</b>	<b>27.456.081,52</b>	<b>47.320.102,65</b>	<b>36.390.895,01</b>	<b>34.589.751,71</b>	<b>48.017.698,82</b>



EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA METRO DE QUITO

**PLAN GENERAL DE NEGOCIOS, EXPANSIÓN E INVERSIÓN – 2024**

Código: GOB-GG-PGN-001

Versión: 2

Página 42 de 58

**PROGRAMACIÓN Y TECHOS PRESUPUESTARIOS A NIVEL DE PROGRAMA**

PROGRAMA	GRUPO	DETALLE DEL GRUPO DE INGRESO	2024 (USD)			2025 (USD)			2026 (USD)			2027 (USD)			2028 (USD)		
			RECURSOS MUNICIPALES	RECURSOS PROPIOS	TOTAL	RECURSOS MUNICIPALES	RECURSOS PROPIOS	TOTAL									
	14	Venta de Bienes y Servicios Operativos		17.025.240,96	<b>17.025.240,96</b>		23.213.960,64	<b>23.213.960,64</b>		31.652.225,28	<b>31.652.225,28</b>		43.157.949,12	<b>43.157.949,12</b>		98.141.958,72	<b>98.141.958,72</b>
	17	Rentas de Inversiones y Multas		200,00	<b>200,00</b>			<b>0,00</b>			<b>0,00</b>			<b>0,00</b>			<b>0,00</b>
	18	Transferencias o Donaciones Corrientes			<b>0,00</b>			<b>0,00</b>			<b>0,00</b>			<b>0,00</b>			<b>0,00</b>
	19	Otros Ingresos		790.000,00	<b>790.000,00</b>		4.242.120,88	<b>4.242.120,88</b>		4.738.669,73	<b>4.738.669,73</b>		4.859.749,70	<b>4.859.749,70</b>		10.058.033,52	<b>10.058.033,52</b>
	28	Transferencias o Donaciones de Capital e Inversión	60.727.056,21		<b>60.727.056,21</b>	59.655.080,54		<b>59.655.080,54</b>	47.320.102,65		<b>47.320.102,65</b>	34.589.751,71		<b>34.589.751,71</b>	2.937.579,06		<b>2.937.579,06</b>
	37	Saldos Disponibles		1.409.572,80	<b>1.409.572,80</b>			<b>0,00</b>			<b>0,00</b>			<b>0,00</b>			<b>0,00</b>
	38	Cuentas Pendientes por Cobrar		11.280,00	<b>11.280,00</b>			<b>0,00</b>			<b>0,00</b>			<b>0,00</b>			<b>0,00</b>
	<b>TOTAL</b>		<b>60.727.056,21</b>	<b>19.236.293,76</b>	<b>79.963.349,97</b>	<b>59.655.080,54</b>	<b>27.456.081,52</b>	<b>87.111.162,06</b>	<b>47.320.102,65</b>	<b>36.390.895,01</b>	<b>83.710.997,66</b>	<b>34.589.751,71</b>	<b>48.017.698,82</b>	<b>82.607.450,53</b>	<b>2.937.579,06</b>	<b>108.199.992,24</b>	<b>111.137.571,30</b>

**GASTOS**

PROGRAMA	GRUPO	DETALLE DEL GRUPO DE EGRESO	2024 (USD)			2025 (USD)			2026 (USD)			2027 (USD)			2028 (USD)		
			RECURSOS MUNICIPALES	RECURSOS PROPIOS	TOTAL	RECURSOS MUNICIPALES	RECURSOS PROPIOS	TOTAL									
Fortalecimiento Institucional	51	Egresos en Personal		4.578.656,81	<b>4.578.656,81</b>		9.157.313,62	<b>9.157.313,62</b>									
	53	Bienes y Servicios de Consumo		13.027.758,91	<b>13.027.758,91</b>		11.829.267,24	<b>11.829.267,24</b>		10.798.902,20	<b>10.798.902,20</b>		10.630.840,40	<b>10.630.840,40</b>		21.248.514,80	<b>21.248.514,80</b>
	56	Egresos Financieros			<b>0,00</b>			<b>0,00</b>			<b>0,00</b>			<b>0,00</b>			<b>0,00</b>
	57	Otros Egresos Corrientes		35.214,30	<b>35.214,30</b>		25.000,00	<b>25.000,00</b>		24.000,00	<b>24.000,00</b>		28.000,00	<b>28.000,00</b>			<b>0,00</b>
	58	Transferencias o Donaciones Corrientes		3.763,63	<b>3.763,63</b>			<b>0,00</b>			<b>0,00</b>			<b>0,00</b>			<b>0,00</b>
	84	Bienes de Larga Duración		291.139,00	<b>291.139,00</b>			<b>0,00</b>			<b>0,00</b>			<b>0,00</b>			<b>0,00</b>
Sistema de Transporte Público Eficiente	71	Egresos para personal de Inversión			<b>0,00</b>			<b>0,00</b>			<b>0,00</b>			<b>0,00</b>			<b>0,00</b>
	73	Bienes y Servicios para Inversión	60.433.627,22	1.299.761,11	<b>61.733.388,33</b>	59.655.080,54	11.023.157,47	<b>70.678.238,01</b>	47.320.102,65	20.989.336,00	<b>68.309.438,65</b>	34.589.751,71	32.780.201,61	<b>67.369.953,32</b>	2.937.579,06	77.794.163,82	<b>80.731.742,88</b>
	75	Obra Pública			<b>0,00</b>			<b>0,00</b>			<b>0,00</b>			<b>0,00</b>			<b>0,00</b>
	77	Otros Egresos de Inversión	4.500,00		<b>4.500,00</b>			<b>0,00</b>			<b>0,00</b>			<b>0,00</b>			<b>0,00</b>
	84	Bienes de Larga Duración	288.928,99		<b>288.928,99</b>			<b>0,00</b>			<b>0,00</b>			<b>0,00</b>			<b>0,00</b>
	<b>TOTAL PROGRAMA (TECHO PRESUPUESTARIO)</b>		<b>60.727.056,21</b>	<b>19.236.293,76</b>	<b>79.963.349,97</b>	<b>59.655.080,54</b>	<b>27.456.081,52</b>	<b>87.111.162,06</b>	<b>47.320.102,65</b>	<b>36.390.895,01</b>	<b>83.710.997,66</b>	<b>34.589.751,71</b>	<b>48.017.698,82</b>	<b>82.607.450,53</b>	<b>2.937.579,06</b>	<b>108.199.992,24</b>	<b>111.137.571,30</b>

## 7. PLAN FINANCIERO

### 7.1 Objetivo Táctico – Perspectiva Financiera



### 7.2 Supuestos

#### 7.2.1. Ingresos por recaudación de la operación del transporte público Metro de Quito.

##### **Proyección de pasajeros diaria, mensual y anual 2023-2024**

El presente plan muestra la proyección 2024 de pasajeros promedio diario, mensual y anual, del servicio de transporte público de pasajeros Metro de Quito. A manera de referencia, para 2023, se considera diciembre, al tratarse del único mes con operación comercial en cada uno de sus días. Con lo expuesto a continuación se detalla la proyección de pasajeros 2024 que se estima de 47.292.336 usuarios que usarán el servicio público Metro de Quito, así:

Tabla 16 Demanda Metro de Quito

Periodo	Demanda Diaria (Viajes por día)	Días por año	Total Proyectado Viajes
Dic 2023	130.516	30	3.915.480
Año 2024	151.578	312	47.292.336

Elaborado por: Gerencia de Negocios.

##### 7.2.1.1 Proyección de recaudación diaria, mensual y anual (2024)

La proyección estimada de la recaudación se realizó considerando la proyección y demanda de pasajeros estimada para el periodo, multiplicado por la tarifa estándar establecida conforme a la Ordenanza Metropolitana No. 017-2020, y un porcentaje de efectividad del 80% (se considera un impacto económico del 20% por aplicación de tarifas diferenciada y preferencial), producto de este análisis la proyección de recaudación para el periodo 2024 se detalla a continuación:

	EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA METRO DE QUITO		
	<b>PLAN GENERAL DE NEGOCIOS, EXPANSIÓN E INVERSIÓN – 2024</b>		
	Código: GOB-GG-PGN-001	Versión: 2	Página 44 de 58

Tabla 17 Proyección de recaudación

Periodo	Demanda Diaria (Pasajeros)	Días por año	Ingresos tarifarios	Ingresos no tarifarios	Total Ingresos Proyectados
Dic 2023	130.516	30	\$1.409.572,80	\$ 0,00	\$ 1.409.572,80
Año 2024	151.578	312	\$17.025.240,96	\$790.000,00	\$ 17.815.240,96

Elaborado por: Gerencia de Negocios.

Así, como referencia para diciembre 2023 se estimó un ingreso por recaudación de ingresos de USD 1.409.572,80; y para el periodo 2024 un valor de USD 17.025.240,96 como total de ingresos proyectados.

Se estima una proyección para la recaudación de ingresos no tarifarios solamente para el periodo 2024 por un valor de USD \$790.000,00 esta meta se encontrará supeditada a la ejecución alianzas estratégicas para su cumplimiento.

### 7.3 Estados de Situación Proyectados

Para 2024, 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.

Tabla 18 Estado situación proyectado

EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA METRO DE QUITO		
ESTADO DE SITUACIÓN PROYECTADO		
USD. DÓLARES		
	AÑO 2023	AÑO 2024
<b>ACTIVO</b>	<b>9.018.703,27</b>	<b>15.988.763,05</b>
ACTIVO CORRIENTE	8.654.778,96	15.403.345,17
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO	7.573.046,48	14.637.718,49
ANTICIPOS DE FONDOS	884.721,47	726.653,56
CUENTAS POR COBRAR	160.544,49	2.484,82
INVENTARIOS	25.186,52	20.809,53
PAGOS ANTICIPADOS	-	4.398,77
ANTICIPOS CONTRACTUALES	11.280,00	11.280,00
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>363.924,31</b>	<b>585.417,88</b>
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO ADMINISTRATIVO	363.924,31	292.708,94
Bienes Muebles	2.002.209,31	2.002.209,31
(-) Depreciación Acumulada	-1.638.285,00	-1.709.500,37
<b>PASIVO</b>	<b>6.141.224,02</b>	<b>2.652.311,16</b>
PASIVO CORRIENTE	6.138.259,40	2.652.311,16
Depósitos y Fondos de terceros	10.137,57	40.419,16
Cuentas por Pagar	6.128.121,83	2.611.892,00

PASIVO NO CORRIENTE	2.964,62	-
Otras cuentas por pagar	2.964,62	-
<b>PATRIMONIO PÚBLICO</b>	<b>2.877.479,25</b>	<b>13.336.451,89</b>
PATRIMONIO ACUMULADO	2.877.479,25	13.336.451,89
Patrimonio Empresas Públicas	13.499.560,03	13.499.560,03
Resultados de Ejercicios Anteriores	226.548,66	-10.622.080,78
Resultado del Ejercicio Vigente	-10.848.629,44	10.458.972,64
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>9.018.703,27</b>	<b>15.988.763,05</b>

Elaborado por: Gerencia Administrativa Financiera

## 7.4 Flujo de Caja Proyectado.

Tabla 19 Flujo caja proyectado

Cuentas	Finalización Año 2023	Año en curso 2024
Ingresos	\$ 20.664.364,42	\$ 79.478.150,97
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$ 20.664.364,42</b>	<b>\$ 79.478.150,97</b>
Egresos	\$ 28.390.951,78	\$ 79.478.150,97
<b>Total Egresos</b>	<b>\$ 28.390.951,78</b>	<b>\$ 80.254.488,97</b>
Saldo Inicial de Caja	\$ 15.222.145,01	\$ 7.495.557,65
Valor neto de caja	\$ -7.726.587,36	\$ -776.338,00
<b>Saldo Final de Caja</b>	<b>\$ 7.495.557,65</b>	<b>\$ 6.719.219,65</b>

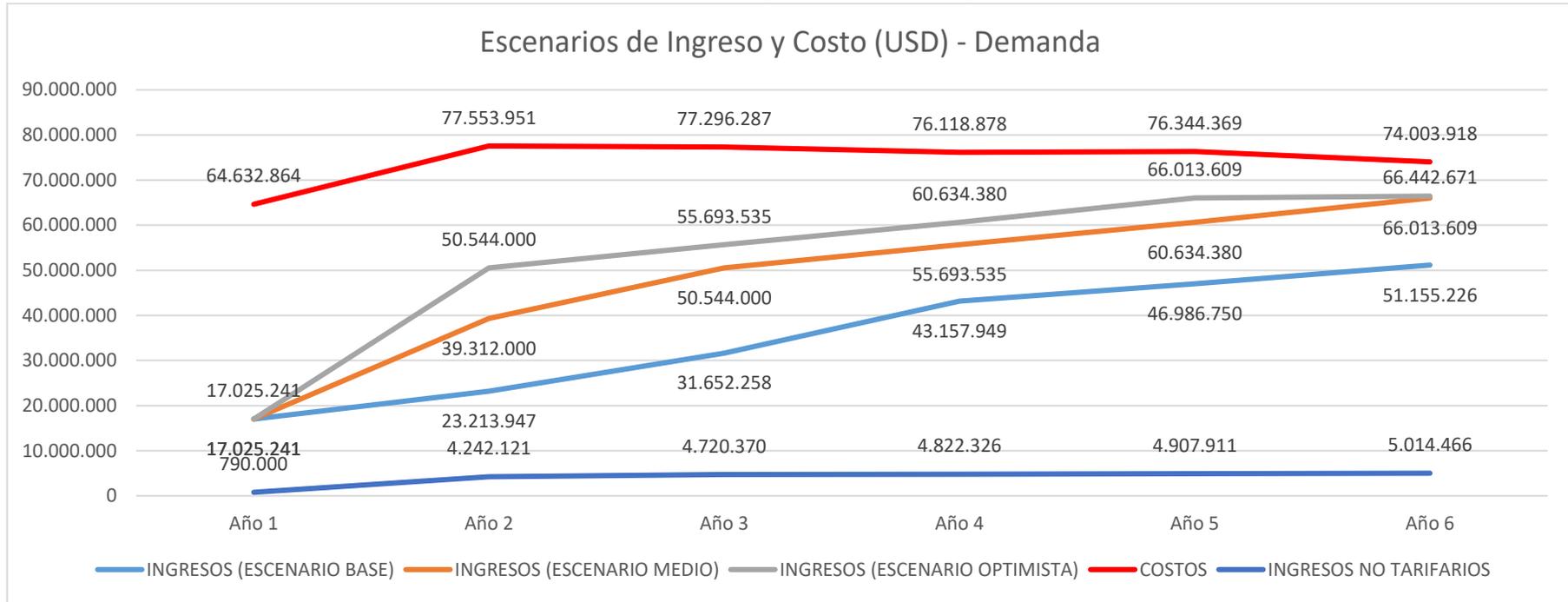
Elaborado por: Gerencia Administrativa Financiera

	EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA METRO DE QUITO		
	<b>PLAN GENERAL DE NEGOCIOS, EXPANSIÓN E INVERSIÓN – 2024</b>		
	Código: GOB-GG-PGN-001	Versión: 2	Página 46 de 58

## 8. ESCENARIOS INGRESO Y COSTO 2024-2030

Para el presente Plan General de Negocios, Expansión e Inversión 2024 se elaboraron escenarios de ingresos y costos, con variaciones a nivel de la demanda como de la tarifa, para visualizar la sensibilización de estas dos variables y gestionar la sostenibilidad financiera a mediano plazo. Así, para marzo de 2024, el escenario base de ingresos se consideran los servicios tarifarios y no tarifarios, costos y gastos se presenta a continuación:

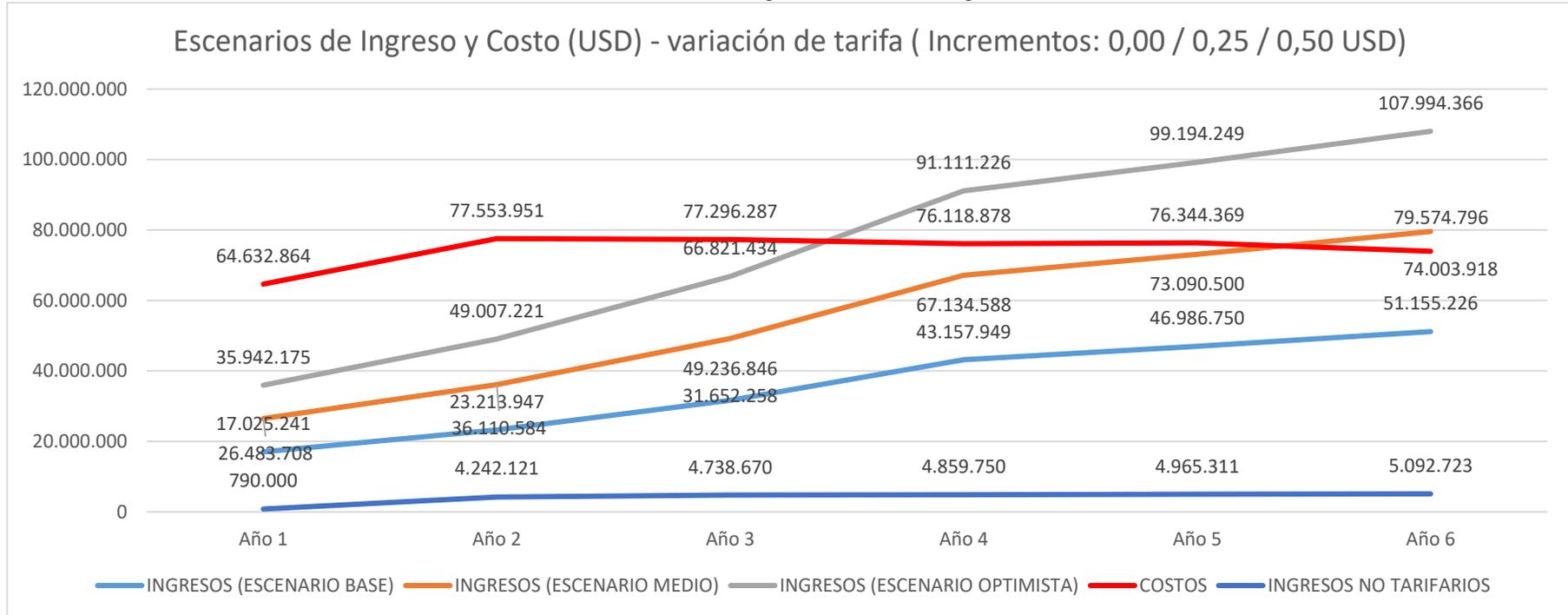
Tabla 200 Escenario 1 Ingresos – Variación de ingresos



Elaborado por: Gerencia de Negocios

Así, y con la finalidad de orientar las iniciativas de sostenibilidad financiera que la ciudad debería adoptar, la EPMMQ realizó el Escenario 1 basado en variación de ingresos, mismo que se presenta a continuación:

Tabla 211 Escenario 1 Ingresos – Variación de ingresos



Elaborado por: Gerencia de Negocios

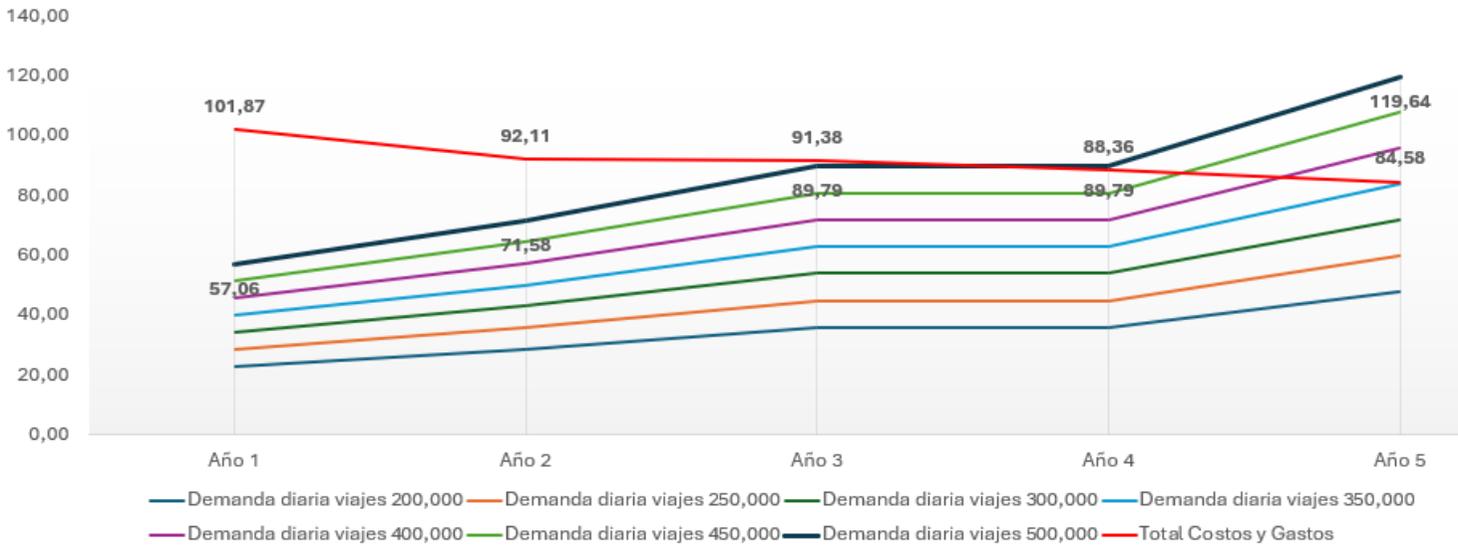
Para la construcción del Escenario 1, se consideró una disminución del 30% en la demanda de usuarios, de manera general se puede concluir que:

- La variable ingreso, vía incrementos, muestra sensibilidad, y permite acercar el punto de equilibrio financiero a partir del año 3 de operación comercial, estimando USD 1,00 de tarifa estándar.
- Con una tarifa de USD 0,75 de tarifa estándar el punto de equilibrio financiero se alcanza posterior al año 5.

Como Escenario 2, respecto a variaciones de demanda, esta variable muestra una alta sensibilidad a incrementos considerables de usuarios, así, se consideró incrementos de 50.000 usuarios promedio día; obteniéndose el siguiente gráfico:

Tabla 222 Escenario 2 Ingresos – variación de demanda

Variación Demanda diaria de viajes (incrementos de 50 mil viajes)



Elaborado por: Gerencia de Negocios

	EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA METRO DE QUITO		
	PLAN GENERAL DE NEGOCIOS, EXPANSIÓN E INVERSIÓN – 2024		
	Código: GOB-GG-PGN-001	Versión: 2	Página 50 de 58

El análisis al Escenario 2, incremento en la demanda promedio de usuarios del Metro de Quito, permite suponer lo siguiente:

- Con una demanda promedio de 500.000 usuarios día, el punto de equilibrio financiero se ubica entre el tercer y cuarto año.
- Respecto a una demanda promedio de 450.000 usuarios día, el punto de equilibrio financiero se alcanza posterior al cuarto año.
- Con una demanda promedio de 400.000 usuarios día, se alcanza el equilibrio financiero hacia el quinto año.
- Valores de demanda promedio menores a 400.000 usuarios diarios, manteniendo la tarifa actual de USD 0,45, prorrogan el punto de equilibrio financiero posterior al quinto año de operación comercial.

## 9. CONVENIOS Y CAPACIDAD ASOCIATIVA

Tabla 233 Matriz convenios y capacidad asociativa

Línea de Negocio	Tipo (Asociación/ Alianza/ Convenio)	Institución	Objeto del Convenio	Estado	Duración	(desde – hasta)	Inversión	Inversión	Beneficios Esperados
				(suscrito / no suscrito)			USD (EPMMQ)	USD (Socio)	
Operacional	Convenio	EPMAPS	Las instituciones comparecientes acuerdan suscribir el presente convenio de cooperación institucional a fin de desarrollar e implementar acciones y compromisos necesarios para garantizar que el servicio público de agua potable y alcantarillado que la EPMAPS presta a la comunidad del distrito Metropolitano de Quito se mantenga operativo durante la construcción de la PLMQ. Para tal fin, la EPMMQ establece su compromiso de que las obras constructivas del mencionado proyecto se ejecutarán previendo que la infraestructura de agua potable y de alcantarillado de la ciudad se mantenga operativa, no resulte afectada o	Suscrito	Durante la construcción de la PLMQ	14/8/2012	N/A	N/A	Servicio público de agua potable y alcantarillado para la ciudad de Quito durante la construcción de la Primera Línea del Metro de Quito.

	EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA METRO DE QUITO		
	PLAN GENERAL DE NEGOCIOS, EXPANSIÓN E INVERSIÓN – 2024		
	Código: GOB-GG-PGN-001	Versión: 2	Página 51 de 58

			tenga el menor impacto posible, encontrando las soluciones técnicas más favorables para la continuidad del mencionado servicio público domiciliario.						
Operacional	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 EPMMQ.	Suscrito	5 años	2/12/2020 al 2/12/2025	N/A	N/A	Entrega de los excedentes de energía generada por la PLMQ de las centrales de generación hidroeléctricas "El Carmen".
Operacional	Convenio	SERVICIO INTEGRADO DE SEGURIDAD ECU 911	LAS PARTES dentro del ámbito de sus competencias convienen en establecer los mecanismos de cooperación para el apoyo interinstitucional entre la EPMMQ y el ECU 911, con el fin de establecer una comunicación efectiva para la atención ágil y oportuna de emergencias en la operación de la Primera Línea de Metro de Quito	Suscrito	6 años	14/01/2023 al 14/01/2029	N/A	N/A	Garantizar el apoyo, cobertura y actuación en las emergencias que se presenten en la PLMQ, a través de las instituciones articuladas al servicio, desde la recepción de la alerta en el sistema del SIS ECU 911.
Operacional	Convenio	Unidad Patronato San José y la Empresa Pública Metropolitana de Transporte de Pasajeros de Quito	Las Partes convienen en celebrar el presente convenio de cooperación interinstitucional con el objeto de coordinar e implementar acciones dentro de sus competencias, 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, en adelante, denominada Cero Acoso	Suscrito	5 años	8/3/2022 al 8/3/2027	N/A	N/A	Implementación de las acciones de la Estrategia "Cero Acoso". Promover el Modelo de Gestión Socio Ambiental del Metro.
Operacional	Convenio	GRUPO CID: PHARMABRAND S.A., BLENASTOR C.A., COMERCIAL-CASALINDA S.A. Y COMERCIALIZADORA BAGUETTE S.C.P	Coordinar acciones dentro del marco de sus competencias; para la 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, con los actores territoriales del Distrito Metropolitano de Quito de cara a la fase de operación.	Suscrito	3 años	06/10/2022 al 06/10/2025	N/A	N/A	Buenas prácticas de difusión, socialización, sensibilización y relacionamiento comunitario permanente e inclusivo, sobre la gestión de responsabilidad social y ambiental del Metro de Quito.

	EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA METRO DE QUITO		
	PLAN GENERAL DE NEGOCIOS, EXPANSIÓN E INVERSIÓN – 2024		
	Código: GOB-GG-PGN-001	Versión: 2	Página 52 de 58

Operacional	Convenio	<p>INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO TECNOECUATORIANO Y LA UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR (ISTTE - UIDE)</p> <p>Adenda al convenio de 31 de octubre de 2022</p>	<p>Viabilizar la cooperación interinstitucional, mediante el mecanismo de asignaciones no reembolsables dirigidas a las Instituciones de Educación Superior ISTTE-UIDE, para que brinden programas de educación continua que permitan la vinculación con la sociedad/colectividad, y de esta manera contar con la oferta de personal capacitado y certificado para ejecutar procesos de preoperación y operación de la PLMQ.</p>	Suscrito	2 años	16/09/2022 al 16/09/2024	Convenio	ISTTE - UIDE	<p>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.</p>
Operacional	Convenio	COLEGIO DE INGENIEROS MECÁNICOS DE PICHINCHA - CIMEPI	<p>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.</p>	Suscrito	2 años	22/11/2022 al 22/11/2024	N/A	N/A	<p>Distribución de información comunicacional y/o publicitaria y participación de ferias conjuntas.</p>
Operacional	Convenio	BANCO PICHINCHA	<p>Establecer los mecanismos de integración entre las PARTES con el fin de tener una conexión directa mediante APIs que permita ejecutar transacciones económicas desde la aceptación y procesamiento hasta la liquidación de valores.</p>	Suscrito	3 años	11/7/2023 al 11/7/2026	N/A	N/A	<p>Consolidar la integración del BANCO con el Sistema de Recaudo (SIR) mediante una conexión directa al Nivel 3. Instituir un proceso de integración y conectividad entre las PARTES que deberá ser implementado paralelamente y debe garantizar su funcionamiento bajo los estándares de seguridad acordados entre las PARTES</p>

	EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA METRO DE QUITO		
	PLAN GENERAL DE NEGOCIOS, EXPANSIÓN E INVERSIÓN – 2024		
	Código: GOB-GG-PGN-001	Versión: 2	Página 53 de 58

Operacional	Convenio	BANCO CENTRAL DEL ECUADOR	Al amparo de lo dispuesto en el artículo 40 y 42 del Código Orgánico Monetario y Financiero; el BCE prestará el servicio de recaudación que en moneda de curso legal deba realizar con las entidades del sistema financiero nacional y las entidades calificadas dentro de los sistemas auxiliares de pago corresponsales, a través de las cuentas recolectoras que, a nombre de la EPMMQ, se mantengan en el BCE para la prestación del servicio de recaudación.	Suscrito	5 años	28/08/2023 al 28/08/2028	N/A	N/A	LAS PARTES se comprometen a cumplir con la normativa vigente y con las que se emitieren en el futuro, relacionadas y aplicables al objeto de este convenio; así como, con lo establecido en las resoluciones administrativas, manuales, instructivos y demás normativa interna que el BCE establezca. Para cada uno de los servicios públicos que preste la INSTITUCIÓN, el BCE solicitará a las Entidades Financieras Corresponsales, la apertura de distintas cuentas recolectoras, que receptorán depósitos y recaudaciones a través de los canales que se ponga a disposición de los usuarios para este fin. Los saldos monetarios disponibles en las cuentas recolectoras se transferirán en su totalidad, a la cuenta que la INSTITUCIÓN mantiene en el BCE.
Operacional	Convenio	BANRED	Celebrar un convenio Operativo de Recaudación con BANRED, para que efectúe la recaudación de los valores y servicios inherentes al recaudo de pasajes por la prestación de servicio de Transporte Público Metro de Quito, a través de los canales físicos o electrónicos que habilite, valores que acreditará en la cuenta recolectora número 06220149 denominada "BCE-METRO DE QUITO-BANRED-RS, aperturada por la EPMMQ, de conformidad con el Oficio Nro. BCE-DNSF-3656-2023 del 13 de septiembre del 2023, de acuerdo con el procedimiento definido en las normas vigentes. El número de la cuenta corriente de la Entidad Pública en el BCE: 01221506.	Suscrito	3 años	17/10/2023 al 17/10/2026	N/A	N/A	Recaudación de los valores y servicios inherentes al recaudo de pasajes por la prestación de servicio de Transporte Público Metro de Quito, a través de los canales físicos o electrónicos que habilite

	EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA METRO DE QUITO		
	PLAN GENERAL DE NEGOCIOS, EXPANSIÓN E INVERSIÓN – 2024		
	Código: GOB-GG-PGN-001	Versión: 2	Página 54 de 58

Operacional	Convenio	MINISTERIO DEL INTERIOR	Establecer los mecanismos de cooperación interinstitucional entre la EPMMQ y la Policía Nacional, debidamente representada por el Ministerio del Interior, basados en acciones coordinadas y articuladas en el ámbito de la seguridad ciudadana y convivencia social pacífica, con el fin de establecer un modelo de gestión que permita la prestación del servicio policial en apoyo a la operación de la Primera Línea de Metro de Quito (en adelante PLMQ).	Suscrito	6 años	22/11/2023 al 22/11/2029	N/A	N/A	Gestión en los temas de seguridad ciudadana, mantenimiento del orden público y atención de emergencias en la PLMQ. El Ministerio del Interior a través de la Policía Nacional, garantizará el apoyo, y cobertura para la solución de los eventos, incidentes o emergencias que se presenten en la PLMQ.
Operacional	Convenio	PRODUBANCO	Establecer herramientas de interoperabilidad en los aspectos técnicos, financieros y operativos con el BANCO, a través de la integración de una conexión directa con la entidad financiera, que permitirá llevar a cabo transacciones económicas, desde la validación hasta la liquidación, conectándose al Sistema Central. Establecer los mecanismos de integración entre las partes con el fin de tener una conexión directa mediante APIs que permita ejecutar transacciones económicas desde la aceptación y procesamiento hasta la liquidación de valores.	Suscrito	3 años	31/10/2023 al 31/10/2026	N/A	N/A	Consolidar la integración del BANCO con el Sistema de Recaudo (SIR) mediante una conexión directa al Nivel 3. Instituir un proceso de integración y conectividad entre las PARTES que deberá ser implementado paralelamente y debe garantizar su funcionamiento bajo los estándares de seguridad acordados entre las PARTES
Operacional	Convenio	AMAZONAS PRIME	El objetivo del presente análisis es examinar y resaltar la necesidad y conveniencia de establecer convenios de cooperación interinstitucional entre la Empresa Pública Metropolitana Metro de Quito (EPMMQ) y AmazonasPrime para la instalación de una red WiFi en las quince (15) estaciones de la PLMQ que permitirá ofrecer a los usuarios del Subsistema Metro de Quito, conectividad de Internet gratuito.	Suscrito	14 meses	2/1/2024 al 02/03/2025	N/A	N/A	Instalación y operación de una red WiFi para acceso a Internet en las quince (15) estaciones de la PLMQ.

	EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA METRO DE QUITO		
	PLAN GENERAL DE NEGOCIOS, EXPANSIÓN E INVERSIÓN – 2024		
	Código: GOB-GG-PGN-001	Versión: 2	Página 55 de 58

Operacional	Convenio	STUDIOMESS S.A.S.	El presente convenio tiene por finalidad establecer los mecanismos que permitan realizar la creación de cuentas ABT, socializar el servicio del Subsistema de Transporte Público Metro de Quito y fomentar la Cultura Metro; mediante activaciones BTL que deben estar avaladas por las partes.	Suscrito	Hasta el 30 de junio de 2024	31/1/2024 al 30/06/2024	N/A	N/A	Desarrollar las activaciones BTL aprobadas por la EPMMQ.
No Operacional	Convenio	ALAMYS (Adenda de 02/02/2024)	El presente convenio tiene por finalidad establecer los mecanismos que permitan realizar el 36º Congreso Anual y Asamblea General de ALAMYS, en la ciudad de Quito-Ecuador.	Suscrito	Hasta el cumplimiento del congreso	27/11/2023 hasta el cumplimiento del congreso	N/A	N/A	Coordinación y participación en 36º Congreso Anual y Asamblea General de ALAMYS.

**Elaborado por:** Dirección de Relaciones Externas de la EPMMQ

	EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA METRO DE QUITO		
	PLAN GENERAL DE NEGOCIOS, EXPANSIÓN E INVERSIÓN – 2024		
	Código: GOB-GG-PGN-001	Versión: 2	Página 56 de 58

## 10. 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 y los indicadores a medir para su avance.

Tabla 244 Cuadro resumen

PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL			PLAN GENERAL DE NEGOCIOS, EXPANSIÓN E INVERSIÓN 2024											
Perspectiva	Objetivo Estratégico	Estrategia Empresarial	PLANIFICACIÓN DE NEGOCIO		INDICADORES				Línea Base	METAS			UNIDAD RESPONSABLE	PROGRAMAS/ PROYECTOS / ACTIVIDADES
			Línea de Negocio	Objetivo	Indicador	Fórmula	Config	Frecuencia de Medición		I	II	Anual		
				Táctico - OT										
Financiera	<b>OE1:</b> Maximizar los ingresos de la empresa y minimizar la dependencia de fondos municipales.	Incrementar los ingresos tarifarios del servicio de transporte Metro de Quito	Servicios Operacionales	<b>OT1:</b> Posicionar el servicio que brinda el Metro de Quito como la mejor opción de transporte público de la ciudad	<b>IT1:</b> Nivel de percepción de la calidad del servicio Metro de Quito	$\left[ \frac{\sum \text{de la puntuación alcanzada en encuestas de percepción del servicio Metro de Quito realizadas} / \text{Número total de encuestas de percepción del servicio Metro de Quito realizadas}}{100} \right]$	Por período	Semestral	0	85%	85%	85%	Gerencia de Negocios	Primera Línea del Metro de Quito

	EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA METRO DE QUITO		
	PLAN GENERAL DE NEGOCIOS, EXPANSIÓN E INVERSIÓN – 2024		
	Código: GOB-GG-PGN-001	Versión: 2	Página 57 de 58

PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL			PLAN GENERAL DE NEGOCIOS, EXPANSIÓN E INVERSIÓN 2024											
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	OE1: Maximizar los ingresos de la empresa y minimizar la dependencia de fondos municipales.	Generar ingresos no tarifarios a través de iniciativas públicas o privadas	Servicios No Operacionales	OT2: Aprovechar la infraestructura de la PLMQ, mediante la creación de nuevas líneas de negocio que permitan generar ingresos no tarifarios	IT2: Sumatoria de Líneas de negocio desarrolladas para aprobación	Número de líneas de negocio desarrolladas para aprobación	Por período	Semestral	0	0	2	2	Gerencia de Negocios	Primera Línea del Metro de Quito
Viajeros	OE2: Asegurar que los viajeros reciban un servicio de transporte público de calidad que supere sus necesidades y expectativas	Garantizar que la operación y mantenimiento del subsistema Metro de Quito cumpla con estándares ferroviarios	Servicios Operacionales	OT3: Supervisar, controlar y evaluar el cumplimiento de la oferta del servicio y planes de mantenimiento de la PLMQ	IT3: Grado de cumplimiento del servicio de la PLMQ	$1 - \left[ \frac{\sum \text{de Km no realizados}}{\text{Km programados}} \right] \times 100$	Por período	Mensual	0	100%	100%	100%	Gerencia de Operaciones	Primera Línea del Metro de Quito
					IT4: Grado de cumplimiento del mantenimiento programado de la PLMQ	$\left[ \frac{\text{Número de mantenimientos de la PLMQ ejecutados}}{\text{Número total de mantenimientos de la PLMQ programados}} \right] \times 100$	Por período	Semestral	0	100%	100%	100%	Gerencia de Operaciones	Primera Línea del Metro de Quito

	EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA METRO DE QUITO		
	PLAN GENERAL DE NEGOCIOS, EXPANSIÓN E INVERSIÓN – 2024		
	Código: GOB-GG-PGN-001	Versión: 2	Página 58 de 58

PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL			PLAN GENERAL DE NEGOCIOS, EXPANSIÓN E INVERSIÓN 2024											
Perspectiva	Objetivo Estratégico	Estrategia Empresarial	PLANIFICACIÓN DE NEGOCIO		INDICADORES				Línea Base	METAS			UNIDAD RESPONSABLE	PROGRAMAS/ PROYECTOS / ACTIVIDADES
			Línea de Negocio	Objetivo	Indicador	Fórmula	Config	Frecuencia de Medición		I	II	Anual		
				Táctico - OT										
Financiera	OE1: Maximizar los ingresos de la empresa y minimizar la dependencia de fondos municipales.	Incrementar los ingresos tarifarios del servicio de transporte Metro de Quito	Servicios Operacionales	OT4: Cumplir con la proyección de ingresos tarifarios que permita disponer de los recursos económicos para la gestión de la empresa	IT5: Porcentaje de Ingresos tarifarios generados	[ Ingresos tarifarios recaudados (en dólares) / Ingresos proyectados (en dólares) ] x 100	Por Período	Anual	0	100%	100%	100%	Gerencia de Negocios	Primera Línea del Metro de Quito

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