



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**MAESTRÍA EN PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA
XVIII PROMOCIÓN**

**TESIS DE GRADO MAESTRÍA EN PLANIFICACIÓN Y
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

**TEMA: “PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO DE LA
GERENCIA DE COMERCIALIZACIÓN DE FERROCARRILES
DEL ECUADOR- EMPRESA PÚBLICA ALINEADA AL PLAN
NACIONAL DE DESARROLLO 2014- 2017”**

AUTOR: JADIRA SALAZAR

DIRECTOR: CRNL. MSC. ARAÚZ, EDGAR

SANGOLQUÍ, NOVIEMBRE DEL 2014

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS

CRNL. MSC. EDGAR ARAÚZ
DIRECTOR

ING. FRANCIS SALAZAR
OPONENTE

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado “PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO DE LA GERENCIA DE COMERCIALIZACIÓN DE FERROCARRILES DEL ECUADOR- EMPRESA PÚBLICA ALINEADA AL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2014- 2017”; realizado por Jadira Liliana Salazar Iza , ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple con las normas establecidas por la ESPE, en el reglamento de estudiantes de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.

Debido a que el presente trabajo constituye una herramienta que permitirá a los directivos de la Gerencia de Comercialización de Ferrocarriles del Ecuador- Empresa Pública integrar a su gestión brindando apoyo en la toma las decisiones se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (PDF).

Autorizan a Jadira Liliana Salazar Iza, entregar el mismo a la Unidad de Gestión de Postgrados.

Sangolquí, noviembre 2014

CRNL. MSC. EDGAR ARAÚZ

ING. FRANCIS SALAZAR

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS

VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN VINCULACIÓN CON LA
COLECTIVIDAD

MAESTRÍA EN PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

XVIII – B –PROMOCIÓN 2013- 2014

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Salazar Iza Jadira Liliana

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado “PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO DE LA GERENCIA DE COMERCIALIZACIÓN DE FERROCARRILES DEL ECUADOR- EMPRESA PÚBLICA ALINEADA AL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2014- 2017”; ha sido realizado en una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de autores conforme las citas que constan en el pie de las páginas correspondientes cuyas fuentes se mencionan en la bibliografía del presente. Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración me responsabilizo del contenido, y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, noviembre del 2014

Ing. Jadira Liliana Salazar Iza

AUTORIZACIÓN

Yo, Jadira Liliana Salazar Iza, Autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas- ESPE, la publicación del presente trabajo en la biblioteca virtual de la institución, del proyecto de grado: “Propuesta De Plan Estratégico De La Gerencia De Comercialización De Ferrocarriles Del Ecuador- Empresa Pública Alineada Al Plan Nacional De Desarrollo 2014- 2017”; cuyo contenido y criterios son de mi responsabilidad y autoría.

Sangolquí, noviembre del 2014

Ing. Jadira Liliana Salazar Iza

DEDICATORIA

A Jesús, por brindarme la vida, sabiduría, y bendiciones. A mis queridos padres por ser quienes permanecen a mi lado todo el tiempo, constituyéndose los pilares y motor de mi vida; brindándome siempre su amor, confianza y apoyo incondicional. A mis queridos hermanos, a mis amigos quienes sin ninguna condición me apoyaron para que este trabajo se plasme y por supuesto a todas aquellas personas a las que pueda servir este documento, con cariño y de corazón.

AGRADECIMIENTO

A mi buen Jesús, mi padre celestial; quien me acompaña y bendecido en cada momento de mi vida. A la Empresa Ferrocarriles del Ecuador en especial a José Luis Quintero Gerente de Comercialización quien sin ningún obstáculo facilitó y apoyó mi investigación. A mi director Crnl. Msc. Edgar Araúz quien supo instruirme generosamente. A mi coordinador Ing. Armando Quintana por su apoyo incondicional. A mis padres amados Miguel Salazar y Olga Iza por su lucha diaria en la vida y apoyo inmensurable a mi crecimiento profesional, espiritual y personal. A mis hermanos Diego y Andrea. A mis amigos que supieron colaborarme en todo cuanto necesite, a ustedes mi profundo agradecimiento y augurándoles muchas bendiciones y éxitos.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICAN	ii
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD	iii
AUTORIZACIÓN.....	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vii
ÍNDICE DE CUADROS.....	ix
ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
RESUMEN	xiii
ABSTRACT.....	xiv
PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO DE LA GERENCIA DE COMERCIALIZACIÓN DE FERROCARRILES DEL ECUADOR- EMPRESA PÚBLICA ALINEADA AL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2014- 2017	xv
1. MARCO TEÓRICO.....	2
1.1. Estado del Arte	2
1.2. Marco Legal	3
1.3. Marco Conceptual.....	9
1.4. Preguntas de Investigación.....	9
2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	12
2.1. Paradigma o modelos de investigación	12
2.1.1. Por los objetivos.....	12
2.1.2. Investigación por el lugar	12
2.1.3. Investigación por la naturaleza.....	12
2.1.4. Investigación por el alcance	12

2.2.	Población- Muestra.....	12
2.3.	Técnicas de Recolección.....	13
2.3.1.	Observación.....	13
2.3.2.	Entrevista.....	13
2.3.3.	Encuesta.....	14
2.4.	Análisis y Procesamiento de la Información.....	14
2.4.1.	Diseño, Validación y Aplicación de los Instrumentos.....	14
2.4.2.	Procesamiento de la Información.....	14
2.4.3.	Análisis de la Información.....	24
2.4.4.	Conclusiones.....	26
2.4.5.	Recomendaciones.....	27
3.	Empírico- Propuesta.....	29
3.1.	Diagnóstico Estratégico.....	29
3.1.1.	Análisis Externo.....	29
3.1.2.	Análisis Interno.....	58
3.1.3.	Análisis FODA.....	71
3.2.	Axiología.....	77
3.2.1.	Valores.....	77
3.2.2.	Principios.....	79
3.3.	Misión.....	81
3.4.	Visión.....	82
3.5.	Objetivos.....	82
3.5.1.	Objetivos Generales.....	82
3.5.2.	Objetivos Específicos.....	83
3.6.	Estrategias.....	83
3.7.	Mapa Estratégico.....	85
3.8.	Planes de Acción.....	87
4.	BIBLIOGRAFÍA.....	101
5.	ABREVIATURAS Y ACRÓNIMOS.....	103

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Turismo y patrimonio en el sistema ferroviario.....	43
Cuadro 2: Ciudades Patrimoniales con estaciones de ferrocarril.....	50
Cuadro 3: Sitios Turísticos con Marca	54
Cuadro 4: Matriz FODA de la Gerencia de Comercialización	71
Cuadro 5: FODA Priorizado de la Gerencia de Comercialización.....	75
Cuadro 6: Matriz de Estrategias FODA de la Gerencia	76
Cuadro 7: Principios de la Gerencia de Comercialización	81
Cuadro 8: Misión de la Gerencia de Comercialización	82
Cuadro 9: Visión de la Gerencia de Comercialización	82
Cuadro 10: Objetivos Generales de la Gerencia de Comercialización	82
Cuadro 11: Objetivos Específicos de la Gerencia de Comercialización.....	83
Cuadro 12: Estrategias de la Gerencia de Comercialización.....	84

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Rango de Edad	15
Tabla 2: Género	15
Tabla 3: Tiempo de Trabajo	15
Tabla 4: Tipo de Funcionario	16
Tabla 5: Pregunta 1	16
Tabla 6: Pregunta 2	16
Tabla 7: Pregunta 3	17
Tabla 8: Pregunta 4	17
Tabla 9: Pregunta 5	17
Tabla 10: Pregunta 6	17
Tabla 11: Pregunta 7	18
Tabla 12: Plan de Acción 1 - Gerencia de Comercialización	87
Tabla 13: Plan de Acción 2- Gerencia de Comercialización	88
Tabla 14: Plan de Acción 3- Gerencia de Comercialización	89
Tabla 15. Plan de Acción 4- Gerencia de Comercialización	90
Tabla 16: Plan de Acción 5- Gerencia de Comercialización	91
Tabla 17: Plan de Acción 6- Gerencia de Comercialización	92
Tabla 18: Plan de Acción 7- Gerencia de Comercialización	93
Tabla 19: Plan de Acción 8- Gerencia de Comercialización	94
Tabla 20: Plan de Acción 9- Gerencia de Comercialización	95
Tabla 21: Plan de Acción 11- Gerencia de Comercialización	96
Tabla 22: Plan de Acción 12- Gerencia de Comercialización	97
Tabla 23: Plan de Acción 13- Gerencia de Comercialización	98
Tabla 24: Plan de Acción 14- Gerencia de Comercialización	99

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Rango de Edad.....	18
Figura 2. Género.....	19
Figura 3. Tiempo de Trabajo.....	19
Figura 4. Tipo de Funcionario	20
Figura 5. Pregunta 1 ¿	20
Figura 6. Pregunta 2	21
Figura 7. Pregunta 3	21
Figura 8. Pregunta 4	22
Figura 9. Pregunta 5	22
Figura 10. Pregunta 6	23
Figura 11. Pregunta 7	23
Figura 12. Entrada de Extranjeros al Ecuador (INEC, 2014)	29
Figura 13. Variaciones de Mercados Clave (INEC, 2014)	30
Figura 14. Posición Turismo en la Economía, (Mintur, 2013)	30
Figura 15. Estacionalidad del Turista en el Ecuador, (Mintur, 2013).....	31
Figura 16. Perfil del Turista Extranjero, (Mintur, 2013)	31
Figura 17. Perfil del Turista Extranjero, (Mintur, 2013)	32
Figura 18. Perfil del Turista Extranjero, (Mintur, 2013)	32
Figura 19. Perfil del Turista Nacional, (Mintur, 2013).....	33
Figura 20. Perfil del Turista Nacional, (Mintur, 2013).....	34
Figura 21. Estimaciones de Proyecciones de la Población Total.....	35
Figura 22. Estimaciones y Proyecciones de la Población Por área	36
Figura 23. Estimaciones y Proyecciones de la Población	36
Figura 24. Inflación Septiembre, (INEC, 2014)	40
Figura 25. Sector Monetario Financiero, (INEC, 2014)	42
Figura 26. Material atractivo y remolcado	45
Figura 27. Áreas naturales con designaciones especiales en la línea férrea ecuatoriana (HOLÍSTICA, 2010).....	49
Figura 30. Mercado Meta de FEED (FEED, 2014).....	64
Figura 31. Matriz FODA Priorización	74

Figura 32. Matriz de Axiológica de Valores de la Gerencia	78
Figura 33. Valores de la Gerencia de Comercialización	79
Figura 35. Mapa Estratégico de la Gerencia de Comercialización.....	86

RESUMEN

El presente trabajo en respuesta a la necesidad emergente de toda organización moderna, y denotando que Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública; constituida hoy por hoy para el Gobierno como una de las prioridades del país en el sector turístico, y que se halla en pleno crecimiento. Debe encontrarse a la vanguardia para ello en el presente trabajo se ha realizado el diseño de un plan estratégico para la Gerencia de Comercialización; uno de los procesos centrales de la empresa ya que tiene la responsabilidad de poner en las manos de los ciudadanos al acceso al servicio por medio del diseño y comercialización de los distintos productos. El trabajo contempla tres capítulos en los que abarca: Marco Teórico, en donde se abordará el panorama de la Gerencia de Comercialización de Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública; indicando el estado del arte, y las preguntas que se pretende responder con la investigación. Metodología de la Investigación, constituye el trabajo de campo en donde se obtuvo las conclusiones y respuestas a las preguntas planteadas. Empírico- Propuesta, constituye el plan estratégico propiamente dicho en donde se realizó el Diagnóstico estratégico, mapa de procesos, axiología, declaración de misión, visión, objetivos, estrategias, mapa estratégico y los planes de acción.

PALABRAS CLAVES:

- **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**
- **GESTIÓN**
- **COMERCIALIZACIÓN**
- **ANÁLISIS ESTRATÉGICO**
- **ESTRATEGIA**

ABSTRACT

The main proposal of this document is to present a strategic plan to the Commercialization Management area of Ecuadorian Railways Company. It is aligned to the National Development Plan 2014 – 2017. It is based on identifying the weakness of this department in planning their management strategy, and from that point creates actions that could exploit opportunities and maximize strengths, considering that this management is one of the core processes of the organization management and its directory. The methodology of this project responds to the qualitative paradigm, given that what is intended is to describe the situation regarding the planning, implementation, monitoring and control of the department. In the research was made a sample to 20 employees that was management trough (17) surveys and (3) interviews was applied to managers; responded positively to the questions that was made for this investigation as to the need of a strategic planning. The results were very useful, because from them it was possible to establish a proposal for changes in the organizational culture of management, proper communication, greater involvement and empowerment of employees in the area. It is considered that the material presented in these pages will support in business management, stakeholders. These concepts are related to philosophy of modern business and social responsibility criteria.

KEYWORDS:

- **STRATEGIC PLANNING**
- **MANAGEMENT**
- **MARKETING**
- **STRATEGIC ANALYSIS**
- **STRATEGIC**

**PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO DE LA GERENCIA DE
COMERCIALIZACIÓN DE FERROCARRILES DEL ECUADOR- EMPRESA
PÚBLICA ALINEADA AL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2014-
2017**

Ferrocarriles del Ecuador- Empresa Pública, con su proyecto de rehabilitación iniciado el 2008 trabaja actualmente bajo una perspectiva netamente turística para lo cual comercializa el servicio de viajes en equipo tractivo (locomotoras electro-diésel, vapor y autoferros), cuyos productos tienen itinerarios y días de operación establecidos; los proyectos que emprenden, actividades, gestiones no cuentan con una planificación estratégica en el área de Comercialización lo cual dificulta el desarrollo de su operativización pues no hay una oportuna coordinación con las distintas áreas involucradas lo cual ocasiona grandes inconvenientes; por ello el objetivo general de este trabajo es realizar una propuesta de Plan Estratégico para la Gerencia de Comercialización de Ferrocarriles del Ecuador- Empresa Pública alineada al Plan Nacional de Desarrollo 2014- 2017, lo cual permitirá mejorar el flujo de procesos y prever su accionar.

La planificación estratégica actualmente se ha tornado un factor esencial en las organizaciones a nivel mundial pues uno de los grandes problemas en las áreas de procesos centrales es el olvido del marketing por tener una visión corta, en términos de los bienes o servicios proporcionados, en lugar de tener una perspectiva más amplia de las necesidades que se deben atender. Las empresas de primer mundo identifican que no es la simple aplicación de técnicas cuantitativas para la planeación de negocios, no solo tiene que ver con las decisiones futuras, no elimina el riesgo. Sino es proporcionar el marco teórico para la acción y consiste en lograr la capacidad de administración estratégica de la organización y anticiparse a las jugadas del oponente. En América Latina, una de las principales causas por que se atribuye su subdesarrollo es el accionar de una

manera desordenada y de corto plazo no se definen metas a largo plazo, hoy por hoy se identifica a la planificación estratégica como una oportunidad invaluable de asumir retos que permitirán desarrollar las economías que accedan a desarrollar y dejar de ser países subdesarrollados.

Por otra parte, las empresas en el Ecuador se preocupan por vender cada vez más sus productos sin pensar en que puede mejorar su actividad que le permita alcanzar eficacia, eficiencia, sustentabilidad; simplemente las empresas se ven envueltas en una lucha por destruir a su competencia esto hace que pierda el horizonte de qué es lo que pretende alcanzar, de cuál es su esencia, quiénes son sus clientes, cómo interactúan con los involucrados para llegar a una satisfacción externa.

FEEP, cuenta con una planificación institucional; sin embargo se ha identificado que la Gerencia de Comercialización tiene varios inconvenientes con la planificación de sus actividades por falta de coordinación con otras áreas, emprendimientos, proveedores, recursos, entre otros. Que genera grandes inconvenientes que perjudican su accionar y hasta incide en la satisfacción de clientes. En tal virtud, este trabajo pretende despejar las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los efectos de la ausencia de una Planificación Estratégica en la Gestión Comercial?
- ¿Cuál es el nivel de cultura de planificación que se tiene la Gerencia de Comercialización?
- ¿Se considera importante que la planificación estratégica deba realizarse a nivel de la Gerencia Comercial?

En el transcurso del desarrollo de esta investigación, de responderán los anteriores cuestionamientos.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO

1.1. Estado del Arte

Ferrocarriles del Ecuador desde que inició el proyecto de rehabilitación en el 2008, ha vivido un proceso de cambio de perspectiva sobretodo pues antiguamente se manejaba bajo un enfoque de transporte y ahora su perspectiva es netamente turística, lo cual le ha hecho enfrentar desafíos internos y externos; en los primeros podemos tener que enfrentar a una empresa prácticamente muerta personal antiguo renuente al cambio. En los segundos podemos mencionar a el apoyo que el gobierno ha brindado a este proyecto sin embargo muchos sectores políticos aún luchan por cambiar el enfoque de operación del tren. Incluso muchas de las comunidades aledañas se han opuesto a la reactivación de tren. Por otro lado, al ser uno de los objetivos de la empresa reactivar las economías locales hay muchos grupos sociales de la comunidad que se han integrado y así ahora tienen asociaciones que se han convertido en aliados estratégicos y proveedores del ferrocarril.

Mirando al mundo exterior FEEP crea su producto Tren Crucero, el que ha realizado un Benchmarking a los mejores trenes del mundo, así ha logrado premios como el recibido en Alemania como mejor destino turístico fuera de Europa, actualmente ganó el premio al mejor tren turístico de Latinoamérica.

Para Ferrocarriles del Ecuador- Empresa Pública no se presenta estudios anteriores, ya que, como se mencionó su actividad antiguamente fue de transporte y dejó de funcionar por algún tiempo.

El panorama turístico en el que se desenvuelve actualmente, hace que sea una empresa prácticamente nueva sin experiencia en el campo turístico, por lo cual se ha buscado apoyo en empresas que tengan una actividad similar, es así que RENFE (Red Nacional de Ferrocarriles Españoles) ha paternizado su gestión actual, se escogió esta compañía por la gran trayectoria que tiene en el mercado español y a nivel mundial que ha permitido brindar las directrices en la operación de Ferrocarriles.

De esta se ha obtenido su sistema de reservas, líneas de productos, que hoy por hoy son los ejes de FEEP.

Para consolidar productos y demás, se ha realizado investigaciones, estudios; en países que tienen trenes turísticos a los cuales se les ha aplicado un *Benchmarking*; adicional debe señalarse que aún se encuentra en proceso de crecimiento y por supuesto de mejora continua.

De acuerdo al momento que viven las organizaciones modernas, FEEP cuenta con su planificación estratégica, sin embargo, en uno de sus procesos centrales correspondiente a la Gerencia de Comercialización no se maneja una planificación estructura para su gestión.

1.2. Marco Legal

En cuanto al marco legal podemos señalar los siguientes:

Plan Nacional del Buen Vivir

Ferrocarriles del Ecuador al ser una empresa de carácter público, por lo que se encuentra alineada a la Plan Nacional del buen vivir, específicamente en tres de los doce objetivos, mismos que se señalan a continuación:

- “Consolidar el Estado democrático y la construcción del poder popular”

Con los lineamientos:

- “Garantizar la prestación de servicios públicos de calidad con calidez”
- “Afianzar una gestión pública inclusiva, oportuna, eficiente, eficaz y de excelencia”
- “Fortalecer a las empresas públicas como agentes en la transformación productiva” (SENPLADES, 2014).

Desde la Gerencia de comercialización, se da enfoque a modernizar y mejorar los procesos, que permita una atención eficiente y eficaz; para lo cual implementa mecanismos que permitan la prestación de servicios con estándares de calidad buscando siempre la satisfacción del ciudadano. Por lo que, está a la vanguardia de técnicas internacionales que permitan tal

desarrollo, una de las mejoras continuas es simplificar el proceso de compra facilitando la accesibilidad y agilizando el proceso por medio de la utilización de tecnologías.

Cuidando que los productos que FEEP presta sean accesibles y justos de acuerdo al servicio brindado.

- “Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible”

Con los lineamientos:

- “Profundizar las relaciones del Estado con el sector popular y solidario”
- “Articular la relación entre el Estado y el sector privado”
(SENPLADES, 2014)

FEEP busca ser sostenible en el tiempo, autónomo de debido a los ingresos que genera de su actividad; en donde actúa de manera incluyente con los sectores aledaños a la línea férrea, contribuyendo a la dinamización de las economías locales.

Al ser su perspectiva no de transporte, fomenta de lleno al turismo comunitario y social, en el cual participa y se beneficia totalmente la comunidad.

Ecuador con el desarrollo que ha tenido, específicamente en el impulso que se está dando al turismo está promoviendo la imagen del país nivel internacional, lo cual aterriza en un enfoque de estabilidad al mercado, a su vez motiva al incremento de la demanda y se vuelve totalmente atractivo al sector privado sobretodo que quieren establecer alianzas estratégicas comerciales para la comercialización de sus productos.

- “Garantizar el trabajo digno en todas sus formas”

Con los lineamientos:

- “Impulsar actividades económicas que permitan generar y conservar trabajos dignos, y contribuir a la consecución del pleno empleo priorizando a los grupos históricamente excluidos”
- “Promover el trabajo juvenil en condiciones dignas y emancipadoras que potencie sus capacidades y conocimientos”
(SENPLADES, 2014)

La Gerencia de Comercialización sigue el proceso de contratación de acuerdo al perfil establecido, y en coordinación con los departamentos involucrados, así mediante concurso de mérito y oposición se integra al equipo de trabajo. En donde de manera prioritaria se busca gente joven, proactiva y dinámica que contribuya con sus conocimientos y participación, se busca que aquellos talentos sean explotados en beneficio de la persona y la empresa.

La comunidad que se halla junto a la línea férrea han sido sectores olvidados, que han logrado mejorar su ingresos económicos con la rehabilitación de tren ecuatoriano, así como algunos grupos artesanos, emprendimientos se han constituido en los principales proveedores de los recuerdos, alimentación típica que se brinda en los diferentes recorridos.

Ley de turismo

Al ser el Ferrocarriles del Ecuador una entidad adscrita al Ministerio de Turismo, sin duda está alineado a la Ley de turismo (MINTUR, 2014), específicamente en el siguiente artículo y sus literales:

CAPITULO II

De Las Actividades Turísticas Y De Quienes Las Ejercen:

Art. 5.- Se consideran actividades turísticas las desarrolladas por personas naturales o jurídicas que se dediquen a la prestación remunerada de modo habitual a una o más de las siguientes actividades:

- a. Alojamiento;
- b. Servicio de alimentos y bebidas;
- c. Transportación, cuando se dedica principalmente al turismo; inclusive el transporte aéreo, marítimo, fluvial, terrestre y el alquiler de vehículos para este propósito;
- d. Operación, cuando las agencias de viajes provean su propio transporte, esa actividad se considerará parte del agenciamiento.

El área de comercialización integra en sus productos, servicio de alojamiento, alimento, bebidas, transporte; que permite brindar un servicio no permanente a los usuarios sino por un corto tiempo.

Planificación Estratégica 2009- 2014 Ferrocarriles del Ecuador – Empresa Pública

La Gerencia de Comercialización se alinea a la Planificación estratégica de Ferrocarriles del Ecuador 2009- 2014, específicamente dentro de sus objetivos estratégicos del *Balance Scorecard*, en la Tercera Perspectiva Desarrollo Local y Clientes el cual dice “Fomentar el desarrollo económico local y la participación de los actores públicos ”y privados, bajo un enfoque turístico, patrimonial, cultural y solidario” (FEEP, 2014).

Este macroobjetivo institucional que apunta al desarrollo local y la satisfacción de los clientes que se sostiene con el segundo grupo de objetivos misionales: generación y mejoramiento de empleo, gestión cultural, conciencia social, clientes, ventas, productos turísticos, gestión de la información, relaciones interinstitucionales, cooperación nacional e internacional y patrimonio. Siguiendo con la dinámica de las dos perspectivas anteriores, si el talento humano está gestionado de manera efectiva, esté cumplirá con los procesos misionales de recuperar y mantener en óptimas condiciones el sistema ferroviario, si se cumplen estos dos, la consecuencia es que será posible cumplir con los objetivos de desarrollo local y satisfacción de los clientes.

Dentro de este macroobjetivo presentamos los objetivos, que competen a la Gerencia de Comercialización:

Objetivos clientes

1. “Mejorar la satisfacción del cliente”

Acción Estratégica

- Implantar un plan de acción trimestral para mantener y/o mejorar el nivel de satisfacción del usuario.
- 2. Ampliar la cartera de clientes en los 3 canales definidos (mayor, menor e institucional).

Acción Estratégica

- Diseñar propuestas comerciales por volumen para explotar nuevos canales de ventas como: instituciones, prestadoras de servicios y familias.

- Elaborar y ejecutar el plan de apertura de nuevos puntos de ventas

3. “Mejorar la accesibilidad de los servicios”

Acción Estratégica

- Formular y ejecutar el plan de incorporación de tecnología a la gestión de ventas.
- Diseñar e implementar la página web (.com) comercial. (FEEP, 2014)

Comercialización aplica encuestas de satisfacción a los pasajeros que toman las diferentes rutas, para obtener de ellos retroalimentación que permita mejorar el servicio; adicional también se trabaja con consultorías que permitan establecer los índices de satisfacción del cliente y externo.

Se encuentra estructurada para que desde la Subgerencia de Ventas y Servicio al cliente existan ejecutivos de cuenta dedicados a cada uno de estos canales con el fin de desarrollar mismo. Así mismo, existen doce puntos de ventas distribuidos a nivel nacional.

El tema de ventas y reservas se lo hace por medio del Sistema FEVE, aplicativo generado en España- Madrid; y acaba de lanzarse la página web comercial www.trenecuador.com; donde se halla toda la información correspondiente a los servicios que presta FEEP además cuenta también con la página institucional www.ferrocarrilesdelecuador.gob.ec.

Objetivos Ventas

4. “Incrementar las ventas”

Acción Estratégica

- Con operadoras: Formular y ejecutar un plan de convenios para acordar descuentos en función de volumen.
- Diseñar y ejecutar el plan de convenios con operadoras pequeñas ofreciendo incentivos.
- Estructurar y ejecutar el plan de incorporación de tecnología para el acceso al servicio y ventas.
- Diseñar e implementar el plan de capacitación de ventas e incorporación de recursos con perfiles comerciales (FEEP, 2014).

Desde la subgerencia de Ventas y Servicio al cliente, en coordinación con la Subgerencia de Mercado y Productos Turísticos y la Gerencia de

Comercialización, este año ha incrementado el volumen de convenios firmados con operadoras y agencias de viaje para que comercialicen los productos de Tren Ecuador, así también alianzas con empresas entregando productos diseñado a sus necesidades.

Objetivos Productos turísticos

5. “Incrementar la oferta de productos turísticos ferroviarios (microruta, excursión y cruceros)”.

Acciones estratégicas

- Implementar el plan de mejoras del servicio dentro del tren y sus destinos.
- Formular y ejecutar el plan de apoyo a las operadoras comunitarias de incidencia en las rutas del FEED.
- Implementar los diferentes planes sobre el lanzamiento de nuevos productos ferroviarios. (FEED, 2014)

La Subgerencia de Mercadeo y Productos Turísticos a través de las investigaciones de mercado y encuestas implementa mejoras a los productos ofertados tanto en actividades, como alimentación.

En cada de los productos el factor incluyente e indispensable de participación es la comunidad que se encuentra aledaña a la línea férrea que participa como administrador de las cafeterías, artesanías, *city tour*, entre otros.

Se da un enfoque prioritario a cada una de los productos nuevos que salen al mercado con presentación del mismo, viajes de reconocimiento con potenciales clientes, inauguraciones con el Presidente de la República.

6. “Posicionar los productos turísticos ferroviarios”

Acciones Estratégicas

- Crear y socializar la marca comercial.
- Ejecutar el plan de promoción 2011-2013 (FEED, 2014).

La Subgerencia de Mercadeo en coordinación con la Subgerencia de ventas y servicio al Cliente y Gerencia Comercial participa en ferias a nivel internacional turísticas con el fin de promocionar Tren Ecuador su marca comercial, apalancados con Mintur; para ello en conjunto con este ente se

verifica y estructura un calendario con las fechas, delegados y ferias en la que se participará.

1.3. Marco Conceptual

- Planificación: "Plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado, tal como el desarrollo armónico de una ciudad, el desarrollo económico, la investigación científica, el funcionamiento de una industria, etc." (WIKIPEDIA, 2013) .
- Estrategia: "En un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento" (WIKIPEDIA, Estrategia, 2013)
- Factores críticos de éxito: "son aquellos elementos o variables que un área o institución considera como determinantes para el éxito de sus programas, sin los cuales estos no tendría probabilidad de éxito en la consecución de resultados esperados" (CARRETO , 2009)
- Proceso: "Son métodos, actividades y programas; es decir los "cómo" se usarán los insumos para producir los resultados" (WIKIPEDIA, Proceso, 2014).
- Misión: "En la Misión encontramos el fundamento que permite explicar a los demás el sentido de nuestra organización en la sociedad. Una organización sin misión sería como un grupo de amigos que se reúnen porque no tienen nada más que hacer, que no puedan dar cuenta del por qué se han reunido. La Misión es el presente, nos da identidad y razón de ser" (WIKIPEDIA, Misión, 2014).
- Objetivos: "a las metas y estrategias planteadas por una organización o área para lograr determinadas metas, lograr a largo plazo, la posición de la organización en un mercado específico, es decir, son los resultados que la empresa espera alcanzar en un tiempo mayor a un año, realizando acciones que le permitan cumplir con su misión, inspirados en la visión" (WIKIPEDIA, Objetivo, 2014).

1.4. Preguntas de Investigación

Se han definido preguntas que con la investigación se pretende dar respuesta:

- ¿Cuáles son los efectos de la ausencia de una Planificación Estratégica en la Gestión Comercial?
- ¿Cuál es el nivel de cultura de planificación que se tiene la Gerencia de Comercialización?
- ¿Se considera importante que la planificación estratégica deba realizarse a nivel de la Gerencia Comercial?

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO II

2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Paradigma o modelos de investigación

Este proyecto responde al paradigma cualitativo, dado que lo que se pretende es describir la situación respecto a la planificación estratégica, su implementación, seguimiento y control que tiene Ferrocarriles del Ecuador-Empresa Pública.

2.1.1. Por los objetivos

Este proyecto se desarrolla con una investigación aplicada, en razón de que lo que se propone es desarrollar a manera de propuesta una planificación estratégica para Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública.

2.1.2. Investigación por el lugar

Es de campo, teniendo como lugar de trabajo la Gerencia de Comercialización de Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública, ubicando en el sur de Quito Barrio Chimbacalle Av. Pedro Vicente Maldonado y Sincholagua s/n.

2.1.3. Investigación por la naturaleza

En cuanto a su naturaleza esta investigación es útil para la toma de decisiones pues la propuesta de Planificación Estratégica, apunta a determinar, objetivos, metas, es decir a tomar decisiones para que la Empresa de Ferrocarriles Empresa Pública, alcance su visión de futuro.

2.1.4. Investigación por el alcance

Por su alcance es de tipo descriptivo, ya que lo que pretende es describir la situación en cuanto a la gestión que tiene la Gerencia de Comercialización y las necesidades derivadas de ello.

2.2. Población- Muestra

Para el trabajo en ejecución, la población a estudiarse por ser menor a doscientos la muestra es igual a la población, la investigación se halla delimitada a la Gerencia de Comercialización –Matriz Quito.

Entonces la población son veinte personas quienes serán tomadas como muestra; actores que participarán de acuerdo a la distribución de las siguientes técnicas de investigación:

Observación Directa: 20 personas

Entrevista: 3 personas

Encuestas: 17 personas

2.3. Técnicas de Recolección

2.3.1. Observación

“La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos. Existen dos clases de observación: la Observación no científica y la observación científica” (WIKIPEDIA, Observación, 2014)

La Ferrocarriles del Ecuador se aplicará la observación: científica, ya que, se observará con un objetivo claro, definido y preciso. No estructurada, pues no se necesita de instrumentos especiales por ser de captación de la realidad. Participante natural, ya que la investigadora del este trabajo labora en el área objeto de estudio.

2.3.2. Entrevista

“Una entrevista es una conversación entre dos o más personas con el fin de obtener información del entrevistado” (WIKIPEDIA, Entrevista, 2014).

Por el carácter del trabajo se aplicará la Entrevista de Investigación, pues la intención es recabar información en forma verbal del entrevistado.

Adicional, por el tipo es estandarizada pues tiene un cuestionario oral. En donde el entrevistador leerá las preguntas y anota las respuestas que obtiene; así el origen de la información es de carácter primario.

2.3.3. Encuesta

“Una encuesta es un estudio observacional en el que el investigador busca recopilar datos por medio de un cuestionario previamente diseñado, sin modificar el entorno ni controlar el proceso que está en observación. Los datos se obtienen realizando un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística en estudio, con el fin de conocer estados de opinión, características o hechos específicos. El investigador debe seleccionar las preguntas más convenientes, de acuerdo con la naturaleza de la investigación” (WIKIPEDIA, Encuesta, 2014).

El tipo de encuesta que se aplica para el estudio es de tipo mixto según las preguntas, es decir abiertas y cerradas.

2.4. Análisis y Procesamiento de la Información.

2.4.1. Diseño, Validación y Aplicación de los Instrumentos de Investigación

Para la obtención de información en los objetivos institucionales de la Gerencia de Comercialización de Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública; se utilizaron instrumentos de investigación como: observación directa, en las instalaciones donde opera esta Gerencia. Entrevistas, de forma estructura ya que se la realizó acorde un cuestionario de preguntas; y finalmente encuestas, que tuvo cuestionario de preguntas abiertas, cerradas y de mixto.

2.4.2. Procesamiento de la Información

Para el procesamiento de la información se ha realizado tabulación a las encuestas aplicadas, con su correspondiente graficación.

2.4.2.1. Tabulación

Se presenta tabulación por cada pregunta realizada, a continuación cada una de ellas:

Preguntas de Tipo Informativo:

Tabla 1: Rango de Edad

Pregunta	Edad
Opción	Frecuencia
22-25	1
26-29	6
30-33	5
34-37	2
38- en adelante	3
Total	17

Tabla 2: Género

Pregunta	Género
Opción	Frecuencia
Masculino	9
Femenino	8
Total	17

Tabla 3: Tiempo de Trabajo

Pregunta	Tiempo de Trabajo
Opción	Frecuencia
Hasta 1 año	9
Hasta 2 años	2
Hasta 3 años	1
Hasta 4 años	1
Hasta 5 años	3
6 años en adelante	1
Total	17

Tabla 4: Tipo de Funcionario

Pregunta	Tipo de Funcionario
Opción	Frecuencia
Directivo	3
Operativo	7
Apoyo	7
Total	17

Preguntas del cuestionario:**Tabla 5: Pregunta 1**

Opción	¿Cree que es importante conocer la planificación de actividades de la Gerencia Comercialización?
Si	17
No	0
Total	17

Tabla 6: Pregunta 2

Opción	¿Conoce Ud. la planificación de actividades de la Gerencia de Planificación?
Si	3
No	14
Total	17

Tabla 7: Pregunta 3

Opción	¿Considera que la implementación de planes, proyectos, se desarrollan de manera idónea en la Gerencia de Comercialización?
Si	2
No	15
Total	17

Tabla 8: Pregunta 4

Opción	¿Considera que el cumplimiento de metas, de pende de la planificación realizada?
Si	16
No	1
Total	17

Tabla 9: Pregunta 5

Opción	¿En qué grado considera Usted que se cumplen los objetivos y proyectos en la Gerencia de Comercialización?
Alto	2
Medio	9
Bajo	6
Total	17

Tabla 10: Pregunta 6

Opción	¿Conoce los objetivos de la Gerencia de Comercialización?
Si	4
No	13
Total	17

Tabla 11: Pregunta 7

Opción	¿Cuál considera Ud. será la mejor estrategia para que los planes, proyectos y procesos de la Gerencia de Comercialización estén alineados adecuadamente con los objetivos de Ferrocarriles del Ecuador?
Plan Estratégico	12
Un pliego de políticas	0
Desarrollar o implantar un plan de gestión de proyectos	5
Total	17

2.4.2.2. Gráficos

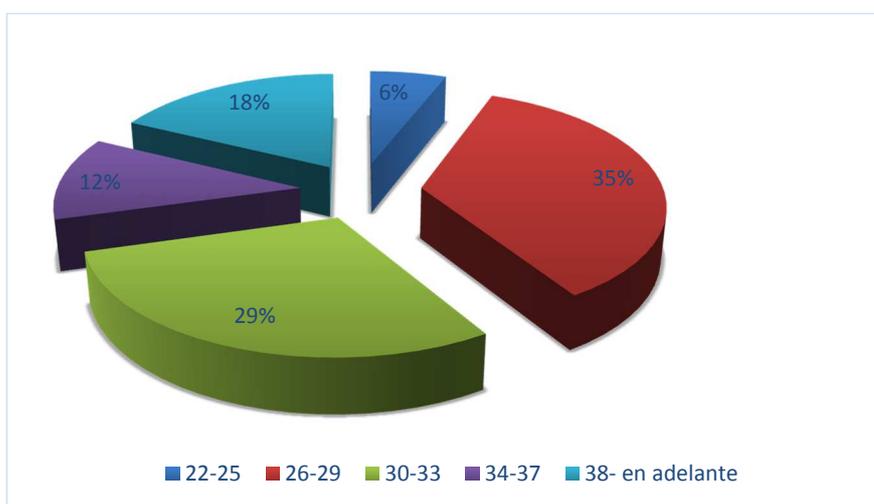


Figura 1. Rango de Edad

El 6% de los encuestados tiene edad comprendida entre 22 y 25 años, el 35% corresponde a edades de 26 a 29 años, el 29% comprende edades entre 30 y 33 años, el 12% está entre edades de 34 a 27 años y de 38 años en adelante está el 18%.

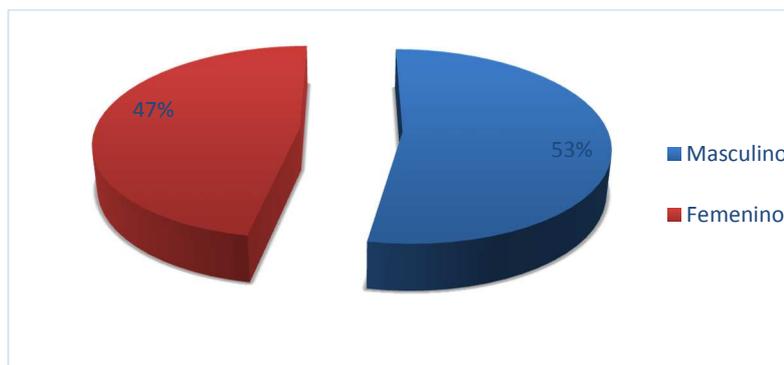


Figura 2. Género

El 47% de las personas encuestadas corresponde a sexo femenino y el 53% al sexo masculino.

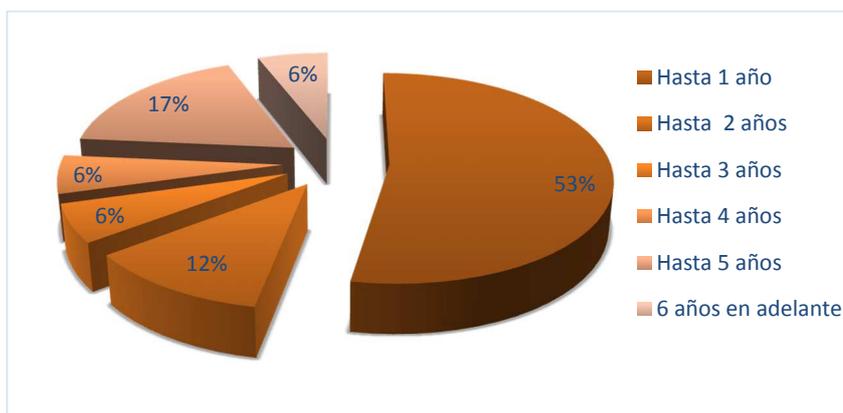


Figura 3. Tiempo de Trabajo

El 53% de los funciones encuestados tiene trabajando un año o menos en FEEP, el 12% corresponde a personas de hasta dos años de trabajo, el 6% se hallan hasta tres y cuatro años en la empresa. El 17% corresponde a personal de servicio de hasta cinco años y servidores con más de seis años de trabajo corresponde al 6%.

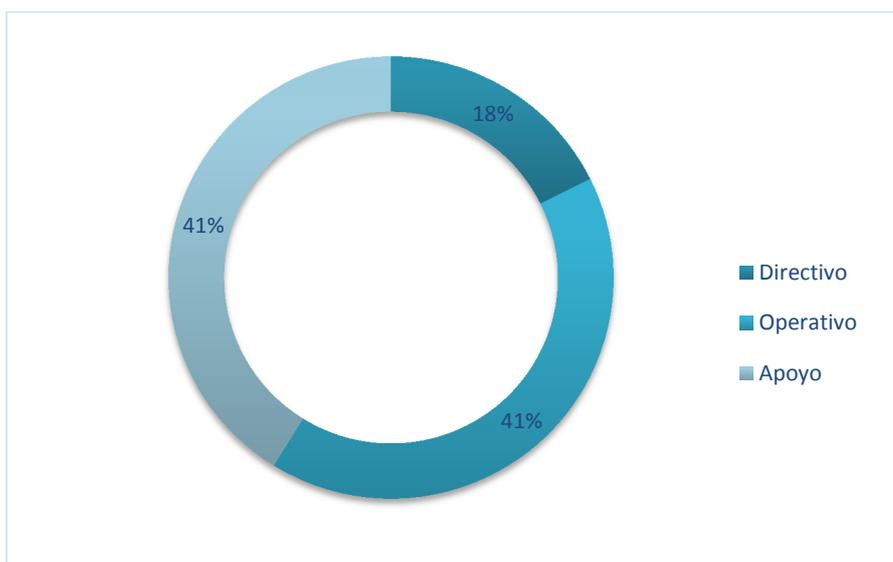


Figura 4. Tipo de Funcionario

El 18% de los encuestados corresponde a funcionarios de carácter directivo, el 41% a tipo operativo y el 18% a un nivel de apoyo.

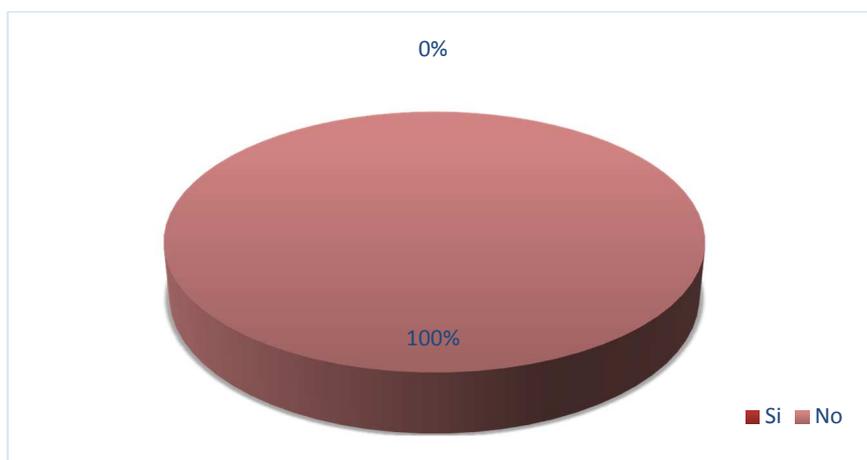


Figura 5. Pregunta 1 ¿Cree que es importante conocer la planificación de actividades de la Gerencia Comercialización?

El 100% de los encuestados menciona que es importante conocer la planificación de actividades de la Gerencia de Comercialización.

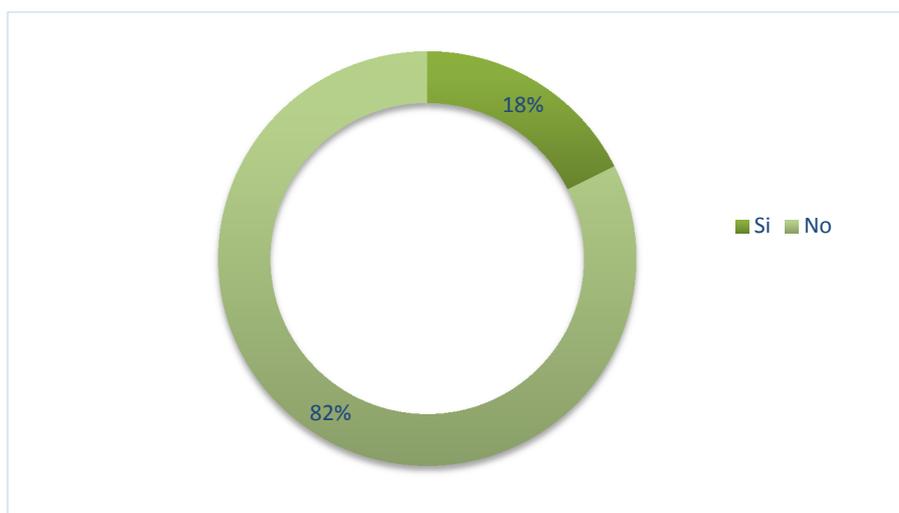


Figura 6. Pregunta 2 ¿Conoce Ud. la planificación de actividades de la Gerencia de Planificación?

El 82% de los servidores encuestados menciona que no conoce la planificación de actividades de la Gerencia de comercialización, mientras que el 18% indica que si la conoce.

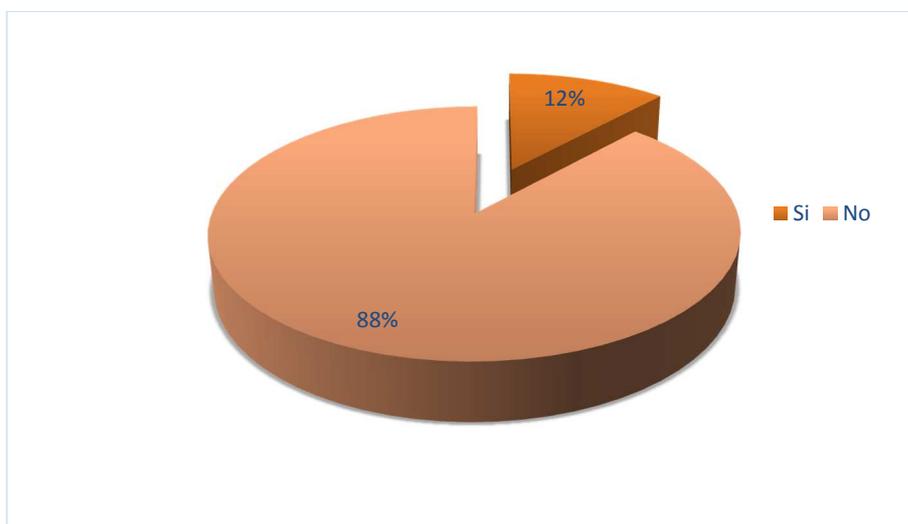


Figura 7. Pregunta 3 ¿Considera que la implementación de planes, proyectos, se desarrollan de manera idónea en la Gerencia de Comercialización?

El 88% de los encuestados considera que la implementación de planes, proyectos no se desarrolla de manera idónea en la Gerencia de Comercialización; y el 12% indica que sí.

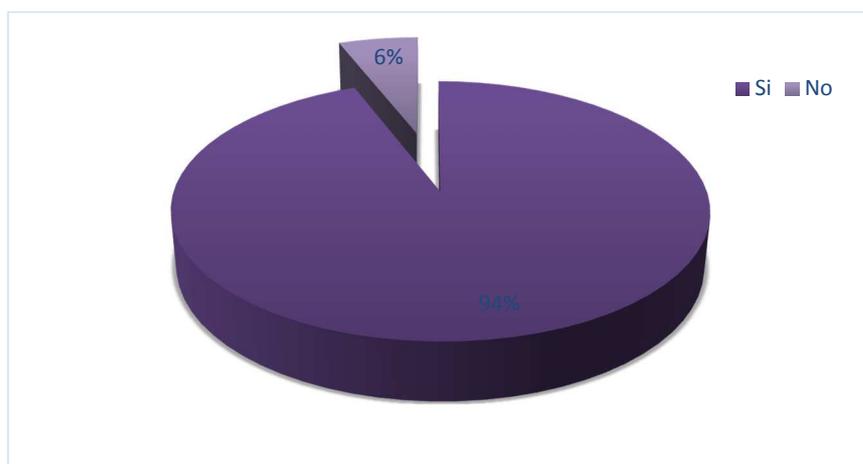


Figura 8. Pregunta 4 ¿Considera que el cumplimiento de metas, depende de la planificación realizada?

El 94% de los funcionarios encuestados dice que el cumplimiento de metas depende de la planificación realizada; mientras que el 6% indica que no.

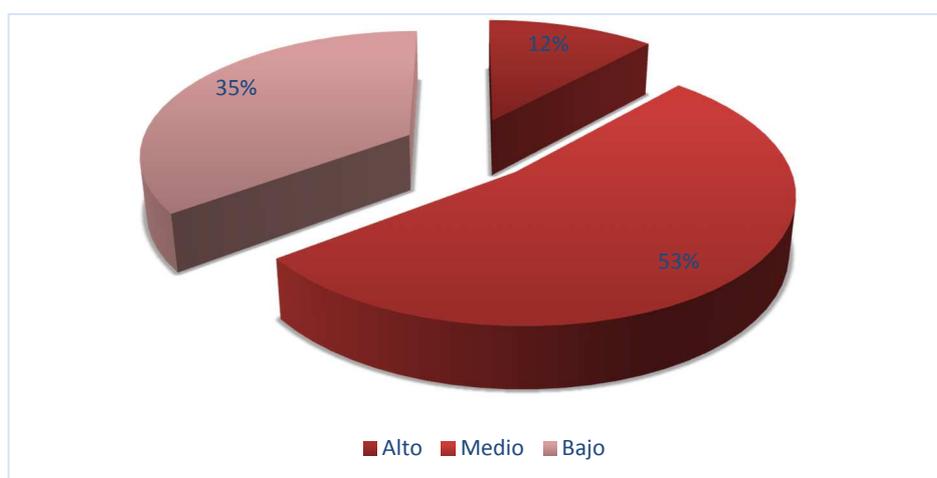


Figura 9. Pregunta 5 ¿En qué grado considera Usted que se cumplen los objetivos y proyectos en la Gerencia de Comercialización?

En cuanto al grado de cumplimiento de los planes, proyectos de la Gerencia de comercialización el 12% dice que es alto, el 53% mencionado que es medio y el 35% indica es bajo.

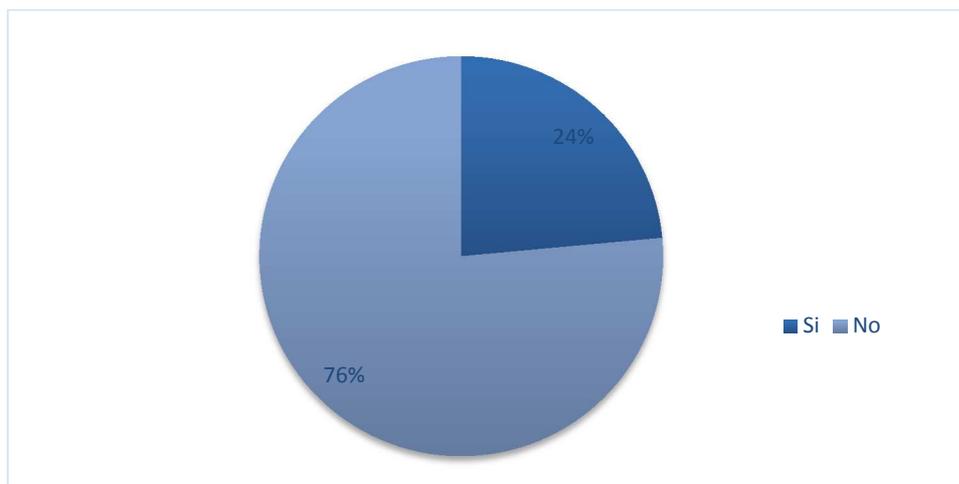


Figura 10. Pregunta 6 ¿Conoce los objetivos de la Gerencia de Comercialización?

El 24% de las personas encuestadas indica que conoce los objetivos de la Gerencia de Comercialización; mientras que el 76% lo desconoce.

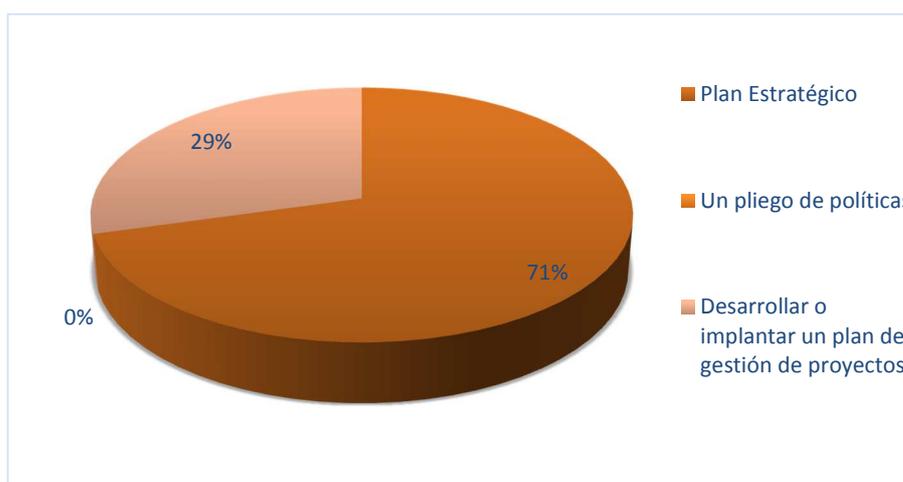


Figura 11. Pregunta 7 ¿Cuál considera Ud. será la mejor estrategia para que los planes, proyectos y procesos de la Gerencia de Comercialización estén alineados adecuadamente con los objetivos de Ferrocarriles del Ecuador?

El 71% de los funcionarios encuestados indica que la mejor estrategia para que los planes, proyectos y procesos de la Gerencia de Comercialización estén alineados con los objetivos de FEPE es con un plan

estratégico, el 29% indica que se debería desarrollar o implantar un plan de gestión de proyectos y el 0% que se realice un pliego de políticas.

2.4.3. Análisis de la Información

El análisis siguiente se lo realizará a cada pregunta tanto de las encuestas como de las entrevistas:

Encuestas:

- Se puede identificar que el personal que trabaja en la Gerencia de Comercialización es joven, lo cual indica un equipo proactivo e innovador.
- La mayoría del personal de la Gerencia de Comercialización es nuevo con menos de un año de labores, sin embargo cuenta con personal antiguo de apoyo de alrededor cinco años en Comercialización. Se aprecia que al ser una empresa en crecimiento conforme pasa el tiempo se va expandiendo.
- Existe un porcentaje proporcional género del equipo al trabajar entre hombres y mujeres.
- La mayoría del personal que se labora en la Gerencia de Comercialización corresponde a nivel operativo o mandos medios y de apoyo.
- Los funcionarios consideran de vital importancia conocer la planificación de actividades de la Gerencia, pues permite planificar sus actividades, estar informados y mantener una comunicación de manera idónea. A su vez permite que cada servidor se alinee con los objetivos de la Gerencia, así brinde un servicio de calidad y también al conocer puede brindar ideas.
- Al parecer la comunicación interna es defectuosa, ya que, la mayoría del personal desconoce la planificación que la Gerencia tiene.
- Los trabajadores mencionan que los planes, proyectos no se desarrollan de manera óptima en la Gerencia de comercialización por motivos de planificación defectuosa, la no comunicación o socialización al personal

que conforma el equipo de trabajo; y el conocimiento parcial en temas de turismo.

- Los funcionarios están convencidos que el cumplimiento idóneo de las metas, está en función de la planificación que realiza, pues todo un plan de trabajo se sigue cabalmente.
- De acuerdo a la percepción del personal los objetivos y proyectos de la Gerencia de Comercialización son alcanzados en un grado medio y bajo, debido a una planificación defectuosa, falta de comunicación y sociabilización.
- El personal se encuentra desorientado en sus trabajos, pues no desconoce los objetivos de la Gerencia, nuevamente se nota la carente comunicación interna.
- Los funcionarios mencionan que una solución sería contar con un plan estratégico, para todas las actividades que desarrolla la Gerencia de Comercialización.

Entrevistas

Las entrevistas se realizaron a tres personas: Gerente de Comercialización, Subgerente de Ventas y Servicio al Cliente y Subgerente de Marketing y productos turísticos, de los cuales se concluye:

- La Gerencia de Comercialización diseña un plan de comercialización, en el cual se ubican los objetivos mismos que se alinean a los objetivos institucionales.
- El modelo de Gestión que se aplica, pues la realización y ejecución del plan de comercialización mencionado.
- El modelo de gestión ha permitido cumplir la mayoría de los objetivos en un porcentaje equivalente a 85%, pues muchas ocasiones existen imprevistos que no se los puede subsanar inmediatamente pues no se los consideró como riesgos.
- Se indica que el camino para cumplir en un grado más alto las metas y de mejor manera, es contar con un plan estratégico que contenga al plan de comercialización, de manera que sea socializable, y permita

emprender acciones preventivas, correctivas con el fin de minimizar el riesgo. Además de eliminar desgastes innecesarios por aquellos temas de ciertas acciones se pueden prever.

2.4.4. Conclusiones

- La Gerencia de Comercialización no cuenta con una planificación estratégica, para el desarrollo de las actividades.
- No existe una verdadera comunicación interna con todos los colaboradores del equipo.

En el capítulo I se establecieron preguntas que después de realizar la investigación se ha pudieron responder, así se presenta el resultado a continuación:

- ¿Cuáles son los efectos de la ausencia de una Planificación Estratégica en la Gestión Comercial?

Al no existir planificación estratégica en la Gerencia de Comercialización, se detecta que no eficiente comunicación con el equipo de tal manera que este no conoce los objetivos que se pretenden alcanzar, así como, cuál es la misión y visión. Adicional, el desconocimiento ha causado que recaiga sobre cliente generando quejas e insatisfacción en el usuario final.

- ¿Cuál es el nivel de cultura de planificación que se tiene la Gerencia de Comercialización?

Como se mencionó en la pregunta anterior el personal no conoce la planificación de la Gerencia, sobre los objetivos, cuáles serán las estrategias a emplearse y cuál es su rol; lo que muchas veces desmotiva el ejercicio de sus funciones.

- ¿Se considera importante que la planificación estratégica deba realizarse a nivel de la Gerencia Comercial?

Los colaboradores de la Gerencia de Comercialización consideran que es sumamente importante conocer la planificación de la Gerencia con el fin de saber cómo ellos contribuyen al cumplimiento de la misma;

así de esta forma todos los involucrados saben en qué línea trabajar y direccionarse.

2.4.5. Recomendaciones

- Elaborar un plan estratégico para la Gerencia de Comercialización.
- Sociabilizar interna y externamente dicha planificación.

CAPÍTULO III

EMPÍRICO- PROPUESTA

CAPÍTULO III

3. Empírico- Propuesta

Para este capítulo se presenta la propuesta del Diagnóstico y direccionamiento estratégico de la Gerencia de Comercialización:

3.1. Diagnóstico Estratégico

Para este estudio se realizó el análisis externo e interno que afecta a la Gerencia de Comercialización.

3.1.1. Análisis Externo

En cuanto a los factores que intervienen con esta Gerencia se tomó en cuenta para el estudio el macro y microambiente, a continuación los detalles encontrados por cada uno de ellos.

3.1.1.1. Análisis Macroambiente

Para el estudio este estudio se ha considerado los factores: económico, cultural, político, tecnológico, y ecológico.

Factor Cultural

En cuanto a este factor se estudiarán las variables de mayor importancia, que inciden en el desarrollo de la actividad de Ferrocarriles.

MES	2012	2013
ENE	127.116	130.842
FEB	99.521	103.768
MAR	96.948	113.361
ABR	92.627	89.669
MAY	92.644	98.420
JUN	118.292	121.742
JUL	130.779	138.140
AGO	106.375	112.576
SEP	85.990	97.372
OCT	99.145	111.519
NOV	99.674	112.061
DIC	122.790	136.799
	1.271.901	1.366.269

Figura 12. Entrada de Extranjeros al Ecuador (INEC, 2014)

En este gráfico se puede visualizar que el ingreso de personas extranjeras al país ha incrementado en un 93%, comparando los años 2012 y 2013.

	País	Dic. 2012	Dic. 2013	Variación	Acumulado		Variación	
					ENE-DIC 2012	ENE-DIC 2013		
Mercados Clave	Colombia	37.803	40.896	3.093	349.455	344.363	-5.092	-1%
	Estados Unidos	24.605	24.622	17	248.064	250.785	2.721	1%
	Perú	10.882	12.756	1.874	137.084	150.805	13.721	10%
	España	5.235	5.294	59	65.764	65.245	-519	-1%
	Alemania	2.317	2.391	74	29.582	28.486	-1.096	-4%
	TOTAL		85.959		63%			

Figura 13. Variaciones de Mercados Clave (INEC, 2014)

Durante el mes de diciembre de 2013 se registra un total de 85.959 arribos por parte de los países que conforman el mercado clave, que comparado con los arribos contabilizados en el mes de diciembre de 2012, significa un crecimiento del 6,3%, que en términos absolutos representa un aumento de 5.117 arribos. Situación que se explica principalmente, por la variación positiva del mercado colombiano, al pasar de 37.803 entradas que se hace constar en diciembre de 2012 a 40.896 en diciembre de 2013, es decir, existe un incremento del 8,18%.

Los arribos desde los mercados clave representan un 63% del total de arribos registrados en el mes de diciembre de 2013.



Figura 14. Posición Turismo en la Economía, (Mintur, 2013)

El turismo se halla en crecimiento se observa que ha incremento del 27% ante el periodo del primer trimestre tomado como referencia.



Figura 15. Estacionalidad del Turista en el Ecuador, (Mintur, 2013)

Se observa que los meses de temporada de mayor demanda turística en el Ecuador son julio y agosto; el mes más bajo es Septiembre; sin embargo cuenta con meses como Febrero, Marzo, Octubre que tiende incrementar la demanda.

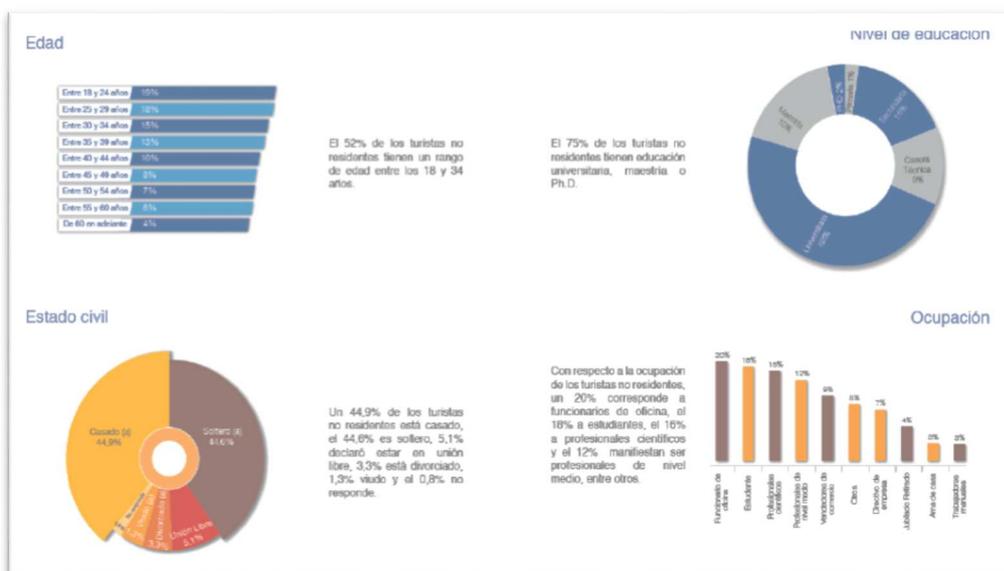


Figura 16. Perfil del Turista Extranjero, (Mintur, 2013)

En cuanto al perfil de turista extranjero que visita Ecuador tenemos que son gente joven entre los 18 y 39 años de edad, casados y solteros con nivel de educación superior; con ocupaciones de funcionarios de oficina, estudiantes, profesionales científicos y de nivel medio.

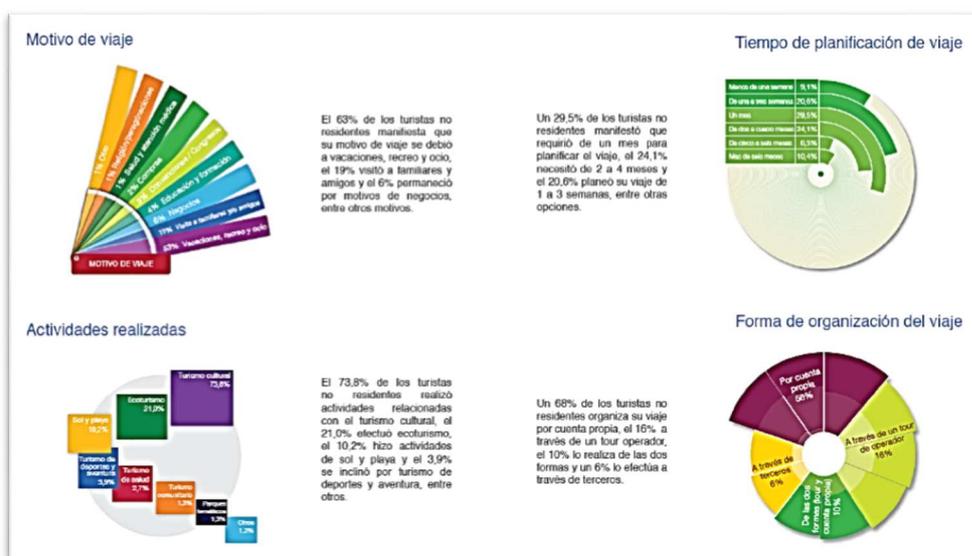


Figura 17. Perfil del Turista Extranjero, (Mintur, 2013)

En cuanto a su viaje: la mayoría de los turistas indican que el motivo de su viaje se debe a vacaciones, recreo y ocio; quienes planificaron su viaje con alrededor de uno y de dos a cuatro meses; organizando su por cuenta propia sus actividades con el fin de realizar turismo cultural, y ecoturismo.



Figura 18. Perfil del Turista Extranjero, (Mintur, 2013)

Turistas que viajan son solos, con amigos y su pareja; que en su mayoría visitan por primera vez, y otros entre dos y cuatro veces el Ecuador.



Figura 19. Perfil del Turista Nacional, (Mintur, 2013)

En cuanto el perfil del turista nacional se puede observar como factor principal que motiva a desplazarse internamente es la visita a familiares y amigos, por vacaciones, recreo y ocio. El mayor rubro de gasto corresponde a alimentos y bebidas.

Las actividades que se realizan en el territorio nacional son las relacionadas con sol y playa, y turismo cultural. Donde el lugar de alojamiento es la vivienda de familiares, amigos, seguido de hoteles, hostales, entre otros.

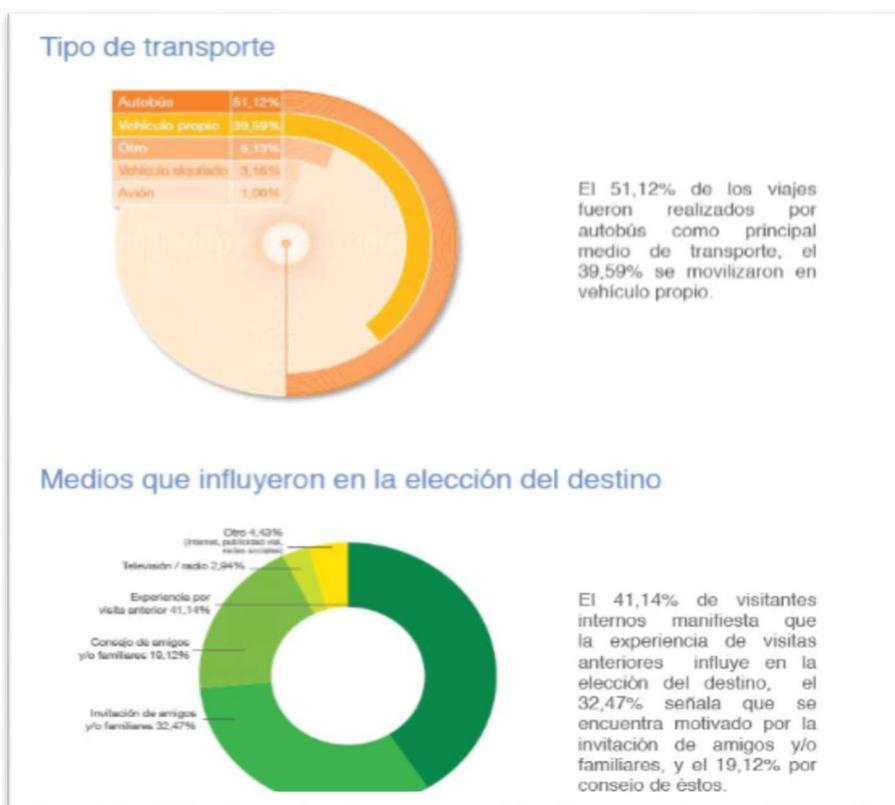


Figura 20. Perfil del Turista Nacional, (Mintur, 2013)

El principal medio de transporte utilizado para movilizarse es autobús, seguido de vehículo propio. Adicional los medios que influyeron para decidir el destino del viaje fueron experiencias anteriores; así como las invitaciones de familiares, amigos.

Factor Demográfico

AÑO	POBLACIÓN (miles)	TASA DE CRECIMIENTO (%)
1950	3.387	-
1960	4.439	2.70
1970	5.970	2.96
1980	7.961	2.88
1990	10.264	2.54
1995	11.460	2.20
1998	12.174	1.99
2000	12.646	1.97
2005	13.798	1.74
2010	14.899	1.54
2015	15.936	1.35

Figura 21. Estimaciones de Proyecciones de la Población Total y Tasas de Crecimiento 1950-2015 (INEC, 2014)

En la tabla anteriormente mostrada, se puede visualizar que la población está creciendo, sin embargo; baja totalmente para el 2015.

Estimaciones y proyecciones de la población por área y tasas de crecimiento 2010-2015:

AÑO	TOTAL	URBANA		RURAL	
		Población	Porcentaje	Población	Porcentaje
POBLACION (miles)					
1950	3.387	965(*)	28.5	2.422(*)	71.5
1960	4.439	1.509(*)	34.0	2.930(*)	66.0
1970	5.970	2.361	39.5	3.609	60.5
1980	7.961	3.749	47.1	4.212	52.9
1990	10.264	5.684	55.4	4.580	44.6
1995	11.460	6.785	59.2	4.675	40.8
2000	12.646	7.930	62.7	4.716	37.3
2005	13.798	90.93(*)	65.9	4.705(*)	34.1
2010	14.899	10.250(*)	68.8	4.649(*)	31.2
TASAS DE CRECIMIENTO (%)					
Periodo	Total	Urbana	Rural		
1950-1960	2.7	4.5	1.9		
1960-1970	3.0	4.5	2.1		
1970-1980	2.9	4.6	1.5		
1980-1990	2.5	4.2	0.8		
1990-2000	2.1	3.3	0.3		
2000-2001	1.6	2.6	-0.1		

Figura 22. Estimaciones y Proyecciones de la Población Por área y tasas de Crecimiento 1950-2015 (INEC, 2014)

Se puede visualizar que la población rural se reduce en referencia al crecimiento urbano.

Contamos con indicadores según la tasa de natalidad y mortalidad, tasa de mortalidad infantil y esperanza de vida al nacer del 2000 -2010:

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Tasa bruta de natalidad (Miles)	24,61	24,13	23,66	23,20	22,83	22,46	22,10	21,75	21,40	21,05	20,70
Tasa bruta de mortalidad (Miles)	5,18	5,12	5,06	5,00	5,04	5,08	5,12	5,16	5,20	5,22	5,24
Tasa de mortalidad infantil (Miles de nacidos vivos)	29,64	27,97	26,39	24,90	24,09	23,30	22,54	21,81	21,10	20,35	19,62
Esperanza de vida al nacer (Años)	73,05	73,43	73,82	74,20	74,36	74,52	74,68	74,84	75,00	75,16	75,32

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). Indicadores demográficos estimados por quinquenios periodo 1950-2025.

Elaborado por: Secretaría General de la Comunidad Andina.

Figura 23. Estimaciones y Proyecciones de la Población Por área y tasas de Crecimiento 1950-2015 (INEC, 2014)

Factor Político

Tenemos los siguientes parámetros: Creación de la empresa, de acuerdo al Registro Oficial de la Administración del Sr. Ec. Rafael Correa Delgado, Presidente Constitucional de la República, declara la constitución de Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública, en el artículo 315 de la Constitución de la República:

“Que el artículo 315 de la Constitución de la República faculta al Estado a constituir 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 en cumplimiento de la disposición constitucional señalada en el considerando precedente, en el Suplemento del Registro Oficial N° 48 de 16 de octubre del 2009, se publicó la Ley Orgánica de Empresas Públicas, la cual se creó para regular la organización, funcionamiento, fusión, escisión y liquidación de las empresas públicas y para establecer nuevas políticas de control administrativo, económico, financiero y de gestión;

Que la Disposición Transitoria Primera de la Ley Orgánica de Empresas Públicas dispone que la Empresa de Ferrocarriles Ecuatorianos seguirá operando, pero luego de ciento ochenta días de expedida la ley referida, adecuarán su organización y funcionamiento a las normas previstas en ella; y, en ejercicio de las atribuciones que le confiere el número 5 del artículo 147 de la Constitución de la República; y, la Primera Disposición Transitoria de la Ley Orgánica de Empresas Públicas,

Decreta:

Artículo 1.

Creación, Denominación y Naturaleza. Créase la Empresa Ferrocarriles del Ecuador. Empresa Pública FEEP como una persona jurídica de derecho público, con patrimonio propio. Dotada de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa, operativa y de gestión: que se encuentra bajo la coordinación del Ministerio Coordinador de Patrimonio. acorde con los objetivos establecidos en el Sistema Nacional de

Planificación, la Ley Orgánica de Empresas Públicas, su reglamento general y este decreto ejecutivo.

Artículo 2.

El objeto social de Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública FEEP. Comprende:

1. Establecer, desarrollar, mantener y explotar. Directamente, los servicios, de transporte de pasajeros. Servicios de transporte de pasajeros turísticos, los servicios de transporte de carga, a realizarse por medio de vías férreas y sistemas similares, en todas sus modalidades tales como: trenes de cercanía, tranvías, trenes, entre otros, así como los servicios complementarios que se ofrezcan en cada una de las instalaciones que formen parte de la infraestructura ferroviaria.
2. Administrar la infraestructura ferroviaria nacional actualmente existente y la que se construya en el futuro, para lo cual tendrá a su cargo la planificación, dirección, financiamiento, administración. Rehabilitación, operación. Construcción y funcionamiento de la referida infraestructura: por lo tanto podrá además realizar modificaciones y ampliaciones o nuevos trazados para la integración del país a través de la infraestructura ferroviaria nacional y organizar los servicios que presta.
3. Implementar una política ferroviaria de seguridad y calidad.
4. En general y para el cumplimiento de su objeto social. Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública FEEP podrá ejecutar directamente o contratar con terceros, las obras, servicios, consultorías, y realizar toda clase de acuerdos, convenios, contratos Lexis S.A.: Documento digitalizado de la publicación original. Favor verificar con imagen. administrativos, civiles, financieros, mercantiles, comerciales, laborales, industriales, de propiedad intelectual o de servicios, debiéndose sujetar a las normas jurídicas específicas que regulen esos actos jurídicos y a las normas que rigen el giro del negocio de la empresa” (Registro Oficial, 2010).

Se cuenta con un Reglamento de General de Ferrocarriles del Ecuador- Empresa Pública, en donde los capítulos mencionan:

- Capítulo I, “De las Políticas y objetivos; de la misión y visión institucional”

- Capítulo II, “De los niveles de organización por procesos”
- Capítulo III, “De la Estructura Organizacional”
- Capítulo IV, “De las funciones y perfiles”

En donde podemos visualizar que FEEP, tiene una administración por procesos; y con planificación estratégica; por ello es donde deben regirse cada una de las gerencias para alinear sus planes.

Adicional se menciona como el Gobierno, apoya al crecimiento del turismo ecuatoriano para ello se ha apoya en la marca comercial “Ecuador Ama la vida”, y su campaña “*All you need is Ecuador*”.

Acuerdos

El gobierno está decido a recuperar el Tren ecuatoriano que por mucho tiempo ha estado olvidado, así, ha firmado sus principales acuerdos con Renfe y Feve colaborarán y prestarán asistencia en los trabajos de reconstrucción del ferrocarril de Ecuador durante los próximos tres años, en virtud del acuerdo que estas dos compañías han firmado con la empresa ferroviaria del país.

Con estas alianzas, las dos empresas intensificarán sus respectivas estrategias de internacionalización, por la que Renfe ha cooperado con 31 países y Feve con nueve en los últimos años.

En cuanto a la alianza en Ecuador, en una primera fase la cooperación de las dos empresas se materializará mediante la prestación de asistencia técnica para la gestión operativa y la formación en recursos humanos.

Posteriormente, Renfe y Feve participarán en todos los aspectos relacionados con esta industria, como son el diseño de la red, la implantación de tecnología aplicada al sector, la recuperación de la flota de trenes y la asistencia en actividades de mantenimiento de material.

Según indicó Fomento en un comunicado, la red ferroviaria ecuatoriana data de 1873 y se encontraba muy deteriorada hasta que en 2008 se decidió darle un impulso con su incorporación al Patrimonio Cultural del Estado.

Ecuador contempla la rehabilitación del ferrocarril como uno de los ejes de la recuperación económica del país a través del turismo. Según sus datos, las mejoras de las conexiones ferroviarias beneficiarán directamente a seis millones de ciudadanos de diez provincias.

De acuerdo al Registro Oficial N.- 179 decreto 310 del 26 de abril del 2010, el Presidente Constitucional del Ecuador Eco. Rafael Correa declara la creación de Ferrocarriles del Ecuador, Empresa Pública -FEEP-, como una persona jurídica de derecho público.

Factor Económico

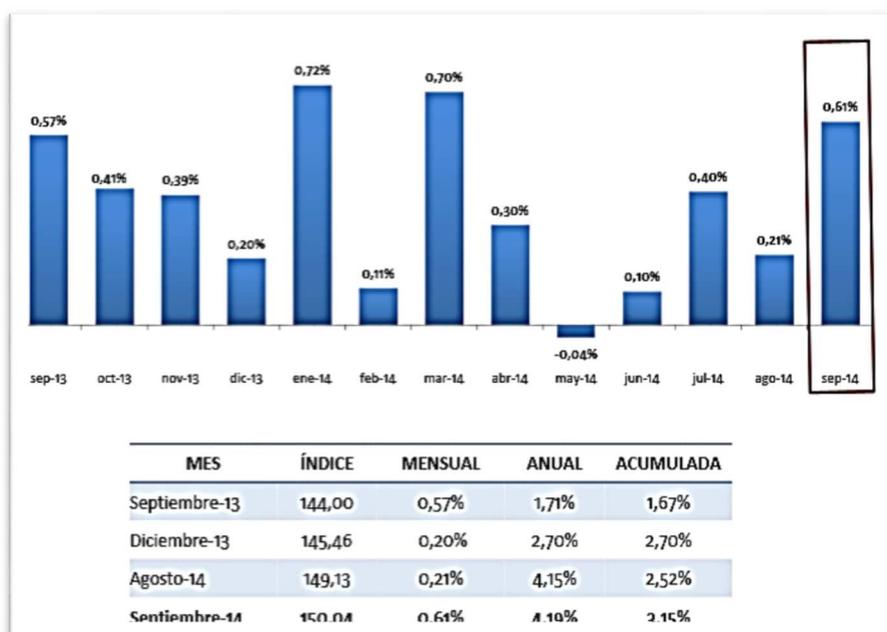


Figura 24. Inflación Septiembre, (INEC, 2014)

“Ecuador registró una inflación mensual de 0,61% en septiembre del 2014 frente al 0,57% del mismo mes del 2013, según el último reporte del Índice de Precios al Consumidor (IPC), publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). En el noveno mes del año, el país registró una inflación anual de 4,19% y una acumulada de 3,15%. En septiembre del 2013 la inflación anual llegó a 1,71% y la acumulada a 1,67%.

La división de Educación es la que más contribuyó en la variación mensual del IPC con el 49,39% del total, seguida por Alojamiento, Agua y

Electricidad con el 13,48%. Ambato es la ciudad con la inflación mensual más alta con el 0,91%, seguida de Guayaquil con 0,82%. Mientras, Machala y Manta son las que menos inflación tienen con el 0,26% y -0,38% respectivamente. La Canasta Básica se ubicó en 641,20 dólares, mientras el ingreso familiar mensual con 1,6 perceptores es de 634,67 dólares. En septiembre del 2013, la Canasta Básica llegó a 612,05 dólares con un ingreso familiar de 593,60 dólares” (INEC, 2014).

El crecimiento real del PIB llegará de 4,5% al 5,1% y el PIB no petrolero crecerá de 4,8% a 5,4%. Asimismo, el crecimiento real del PIB petrolero se ubicará entre 1,9% y 2,5%. El PIB nominal se ubicará en más de \$ 101 mil millones, el PIB en ramas petroleras \$10.845 millones, el PIB en ramas no petroleras llegará a \$ 91.151 millones y el PIB por habitante será de \$6, 363.8.

“El Gobierno indicó las prioridades que el Gobierno Nacional ha determinado para la inversión. Así, se informó que en Talento Humano se invertirán \$1073 millones, en Desarrollo Social \$1233 millones, en Sectores Estratégicos \$ 1494 millones y en Producción se realizará una inversión superior a los \$1700 millones.

Además, el monto para desarrollo social se distribuirá con \$ 763 millones para salud, 290 millones para vivienda, 127 millones para Inclusión Económica y Social. El monto de inversión para sectores estratégicos se repartirá con \$ 1136 millones para electricidad, \$ 231 millones para los multipropósitos y Senagua y 125,39 millones para otros proyectos.

Los \$1073 millones que el Gobierno destinará para Talento Humano se distribuirán con \$ 636 millones para educación, \$436 millones para Senescyt y Universidades.

Y el monto de inversión para el 2014 en Producción se destinará con \$1284 millones para Transportes y Obras Públicas, \$225 millones para la Agricultura, Pesca y Ganadería, \$68,5 millones para el turismo y 149,7 millones para otros proyectos.” (INEC, 2014).

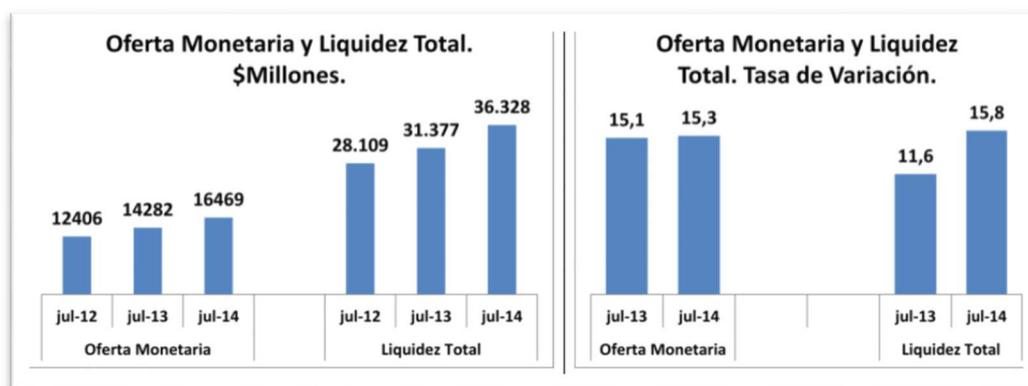


Figura 25. Sector Monetario Financiero, (INEC, 2014)

“Entre julio 2013/2012 y julio 2014/2013 la oferta monetaria y la liquidez total de la economía, aumenta y ritmo de crecimiento por créditos del Gobierno” (INEC, 2014).

Factor Tecnológico

Dando un vistazo a nuestro alrededor podemos encontrar que al menos en Latinoamérica el viaje en tren dejó de ser un medio de transporte para convertirse en atractivo netamente turístico con trenes sofisticados y elegantes, así podemos fijarnos en el Tren Cusco Machu Picchu, Argentina.

Descripción del sistema ferroviario

El trazado vial del ferrocarril ecuatoriano lo constituyen 964,6 Km. que cruzan por diez provincias del país.

La configuración del tendido ferroviario en Ecuador, es consecuencia de la tecnología, los equipos y de los avances de la ingeniería que se disponía en la época de su construcción. Además, del considerable grado de deterioro por envejecimiento y falta de mantenimiento, las juntas o uniones mediante bridas, suponen una discontinuidad en las características mecánicas de la vía. Estas interrupciones generan, por un lado impactos entre la rueda y el carril, que influyen sobre la capacidad del vehículo para mantenerse encarrilado y, por otro, generan fuerzas e irregularidades a lo largo de la vía que, a su vez, inducen a deformaciones no deseables en el balasto (en caso de haberlo) y la plataforma. Con el paso del tiempo y, a pesar del mantenimiento, las bridas llegan a presentar una deformación

permanente que conlleva un efecto de “golpe de martillo” que produce estos efectos indeseables, entre los que se puede destacar: Deformación de los extremos de los carriles y su eventual rotura; des- consolidación de las sujeciones y del apoyo de las traviesas a causa de las vibraciones conjugadas de los ejes y el carril.

Finalmente se produce la depresión permanente de cada junta, lo cual disminuye notablemente la comodidad de la marcha, acentúa la fatiga del material, tanto el propio de la vía como la del material rodante, incrementándose el riesgo de descarrilo y, por consiguiente, disminuyendo las condiciones de seguridad de la vía. Los trabajos de renovación y mantenimiento de la vía con juntas plantean las siguientes exigencias: Asegurar la circulación de los trenes en condiciones de seguridad y *confort* deseables; y; garantizar condiciones básicas de fiabilidad, seguridad y disponibilidad de la línea en todo momento.

Cuadro 1: Turismo y patrimonio en el sistema ferroviario

Tramo	Número de sitios	Funciones	Turismo y Patrimonio
1	18	3 ferroviarias 1 en construcción 1 plancha 4 viviendas de cuidadores 9 cerradas, destruidas o deterioradas	Durán Yaguachi Milagro Huigra Sibambe
2	8	2 ferroviarias 6 edificios cerrados	Alausí Guamote
3	19	7 ferroviarias 3 rehabilitadas sin uso 9 cerradas	Cajabamba Riobamba Ambato Latacunga Machachi
4	24	3 ferroviarias 4 vivienda y otros usos 14 cerradas o abandonadas 3 destruidas	Chimacalle Cayambe San Rafael Otavalo Atuntaqui
5	17	2 ferroviarias 5 vivienda o corrales 10 cerradas, abandonadas o destruidas	Salinas
6	11	3 ferroviarias 5 viviendas 2 cerrada 1 desaparecida	Tambo Biblian Azogues Cuenca

En la evaluación de las estaciones como sitios patrimoniales y turísticos se observa que el sistema ferroviario, entendido como patrimonio único de la nación, no es turístico en su totalidad, tampoco los entornos rurales o urbanos inmediatos que los rodean.

De un listado de 47 sitios turísticos identificados a lo largo de la red ferroviaria, 23 estaciones reúnen al mismo tiempo cualidades patrimoniales y turísticas que merecen ser descritas. Estaciones importantes como Urbina, Lasso, Cotopaxi (Boliche), Río Blanco, Lita, tienen potencial turístico y acceso hacia espacios de patrimonio natural, por esta razón no constan en el listado del patrimonio cultural.

En el tramo 1, la estación Eloy Alfaro de Durán es el punto de inicio del recorrido a Yaguachi y Milagro, se enlaza con Guayaquil, desde donde provienen los turistas potenciales para el recorrido de este tramo, que partiría desde el cruce del río Guayas. El recurso turístico de Guayaquil está caracterizado por la arquitectura republicana y moderna, eventos artísticos permanentes, museos, servicios hoteleros y de operación turística. Yaguachi; Milagro, en cambio, ofrecen actividades propias del entorno rural: cabalgatas, rodeo montubio, caminatas, estancia en haciendas, gastronomía, como las más relevantes.

En el tramo 1 y 2 se encuentra Huigra, que es la ciudad en donde se encuentra el mayor potencial turístico y patrimonial de toda la red junto con Alausí y Sibambe. En este tramo se encuentra el cambio climático y de naturaleza, por lo tanto, es un tramo en el que se recrean las historias y la memoria de la denominada historia de los “trabajadores del riel”, que comprende una serie de cuentos, historias reales sucedidas en la construcción y durante el tiempo en que el ferrocarril estuvo en funcionamiento, también es importante este tramo por las características técnicas de la vía y de la adaptación de las máquinas para el ascenso de la cordillera, es decir, un patrimonio tecnológico del que se ha hablado poco.

En la Sierra Norte, los sitios de Cayambe, San Rafael, Otavalo, Atuntaqui, Ibarra, Salinas, tienen otras estaciones intermedias pero se destacan por su factura y tamaño, podrían ser rehabilitadas y puestas en

funcionamiento con actividades relacionadas con el turismo, con el fin de que su presencia monumental marque un hito arquitectónico asociado con la memoria del tren.

Equipos

En cuanto a los equipos con los que cuenta el sistema de ferrocarril, en base a la información secundaria obtenida del inventario realizado por INECTEX en octubre 2008, con datos del Estudio de costos para la Rehabilitación del Ferrocarril (realizado el 2006), se define que:

Existen 27 locomotoras a diésel de las cuales;

- 4 locomotoras están operables
- 2 locomotoras requieren tratamiento correctivo
- 3 locomotoras requieren tratamiento mayor
- 4 locomotoras deben ser reconstruidas,
- 14 se encuentran desmanteladas

Se cuenta con 11 locomotoras a vapor, de las cuales 4 requieren tratamiento correctivo, 6 mantenimientos mayores y una está desmantelada.

El 51% del equipo remolcado se encuentra desmantelado, el 35% requiere un proceso de recuperación y solo el 14% de este equipo esta operable y se refiere especialmente a coches de pasajeros (Holística Consultores, 2010).

Locomotoras Vapor	11
Locomotoras Diésel	9
Coches	16
Vagones	87
Tanqueros	35
Plataformas	26
Jaulas	10
Góndolas	13

Figura 266. Material atractivo y remolcado (HOLÍSTICA, 2010)

Factor Ecológico

El dinámico crecimiento de los flujos comerciales, así como la preocupación por la protección de los recursos naturales ha dado lugar al apareamiento de un fuerte debate sobre los efectos que provoca la producción y el comercio de un bien sobre los recursos naturales. Como una forma de compatibilizar las aspiraciones de protección ambiental y crecimiento comercial, los países aplican una serie de medidas que van desde regulaciones y normas ambientales hasta instrumentos de mercado como impuestos, certificaciones y sellos ambientales. Si bien, aún no se conoce con precisión la efectividad de tales medidas en la protección del medio natural, es evidente que las mismas están provocando cambios en los procesos de producción y comercialización de un bien.

En el caso del Ecuador, en tanto el sector privado busca ingresar a los exigentes mercados internacionales y cumplir con las condiciones ambientales exigidas, éste se ve obligado a adaptarse a las regulaciones ambientales internacionales, a incorporar tecnología ambientalmente limpia y a replantear sus condiciones de competitividad.

Durante los últimos años, la discusión en torno a la contaminación ambiental se ha vuelto cada vez más importante dentro de todos los foros globales de desarrollo, ya que, de una u otra manera, todas las actividades desarrolladas por el hombre generan un impacto ambiental en el planeta que, en algunos casos, se traduce en contaminación.

Tal es el caso del dióxido de carbono generado por el correo basura o spam. Un reciente estudio de ICF, una consultora global en temas ambientales, demostró que los 62 trillones de correos basura que se envían anualmente generan una contaminación equivalente a 17 millones de toneladas de dióxido de carbono, lo que representa la contaminación producida por la generación térmica de electricidad para todo el país.

Esto evidencia que no solamente las industrias son las responsables de la contaminación y, por lo tanto, no son las únicas que deben reducir los niveles de emisiones, sino que existen también varios mecanismos, entre cambios de hábitos y soluciones innovadoras que se pueden implementar a

fin de frenar el crecimiento y, con suerte, reducir la huella de carbono en el planeta.

Los servicios ambientales, por ejemplo, son una opción que, si bien es cierto, no es nueva a nivel global, muy poco se ha aplicado en el país y puede generar un efecto positivo, tanto para los emisores, debido a que para ellos es generalmente una solución menos costosa, como para los países que tienen la posibilidad de implementar estos mecanismos de mitigación.

Varios países de América Latina han desarrollado algunas opciones para la captura de carbono, generando un beneficio para el ambiente y creando empleo y entrada de divisas a sus países. En el Ecuador, estas iniciativas han sido poco desarrolladas; solamente contados proyectos mal estructurados han sido lanzados, como el del presidente Correa de no explotar del campo ITT que tuvo poca acogida. La implementación estructurada de estas iniciativas podría generar un desarrollo sostenible de nuevas fuentes de trabajo e ingresos para el país. No obstante, como toda iniciativa privada, requiere del entorno y la legislación adecuados (HOLÍSTICA, 2010).

Áreas naturales con designaciones especiales

“La línea férrea pasa dentro de los límites de una sola área protegida, el Área Nacional de Recreación El Boliche, y muy cerca de los límites del Área de Producción de Fauna Chimborazo (sector de Urbina), Cotacachi-Cayapas y Parque Nacional Sangay (sector de El Tambo). De los 46 atractivos naturales complementarios identificados en el inventario, 15 corresponden a áreas protegidas (de un total de 12).

Tomando como referencia un corredor de 30 Km de ancho alrededor de la línea férrea, se incluyen otras dos áreas protegidas: Reserva Ecológica El Ángel (a la altura de la estación Carchi) y Parque Nacional Los Llanganates.

También existen 61 bosques protectores en la línea férrea, de los cuales 6 fueron identificados como atractivos naturales en el inventario: BP Chilicay y Manuelita, Cerro Blanco, El Panecillo, Mojanda grande, Jerusalén,

Cerro Las Golondrinas. Adicionalmente, existen dos atractivos que están cercanamente relacionados con bosques protectores. Uno son las tolas de Zuleta que están relacionados con el Bosque Protector Zuleta y Anexos, como parte importante del paisaje. El otro es el volcán Pichincha, que cuenta con 10 bosques protectores a su alrededor: Flanco Oriental del Pichincha y Cinturón Verde de Quito (con una gran área de bosques de eucalipto), Subcuenca alta de los ríos Pichán y Verde Cocha, Subcuenca alta del río Cinto, Santa Rosa y Yasquel, Subcuenca alta del río Saloya y Qda. San Juan, Mindo Nambillo, San Carlos de Yanahurco, La Paz y San José de Quijos, Caracha y Toaza.

Se identificaron 24 Áreas de Importancia para las Aves (IBAs, por sus siglas en inglés) en el Corredor Turístico Patrimonial del Ferrocarril. Algunas de estas IBAs forman parte actualmente de circuitos especializados de aviturismo, como Cotacachi-Cayapas (sector Playa de Oro), El Cajas, Cerro Blanco y Mindo-Estribaciones occidentales del Pichincha. Este último, es el más importante del país. La vía férrea atraviesa cuatro IBAs: Ciénagas de Guayaquil (entre Manglares Churute y Durán), Laguna de Colta, Corredor Awacachi y Mataje-Cayapas-Santiago.

De los 14 humedales registrados en el inventario como atractivos naturales complementarios, solamente 5 están catalogados como sitios Ramsar y 9 están incluidos en el Sistema Nacional de Áreas Protegidas” (HOLÍSTICA, 2010).

Tramo	Atractivos naturales	SNAP	Bosques protectores	IBA	RAMSAR
Durán-Alausí	4	2	9	5	2
Alausí-Cajabamba	2	1	2	2	0
Riobamba-Tambillo	6	6	11	6	0
Chimacalle-Ibarra	11	6	18	7	1
Hoja Blanca-San Lorenzo	5	2	4	4	1
Sibambe-Cuenca	2	2	17	4	1
TOTAL	45	15	61	22	5

Figura 277. Áreas naturales con designaciones especiales en la línea férrea ecuatoriana (HOLÍSTICA, 2010)

Ciudades patrimoniales relacionadas con la línea férrea

En el análisis del paisaje cultural las ciudades patrimoniales vinculadas al ferrocarril adquieren una especial connotación, tanto por la incidencia en su desarrollo urbano que se produjo como consecuencia del paso de la vía férrea y la nueva conectividad, como por los resultados de imagen urbana y deterioro que ha motivado el abandono de dicha vía y de las estaciones.

De acuerdo con el listado del INPC de las 22 ciudades patrimoniales (INPC, 2009), 8 tienen relación con estaciones del ferrocarril (36,3%), y dos de ellas son ciudades que se encuentran en la lista del patrimonio mundial.

Esto quiere decir que la tercera parte de las ciudades patrimoniales están atravesadas por la línea férrea, son nodos de transferencia interregional o regional, y al mismo tiempo, tienen centros históricos de importancia nacional o mundial.

Cuadro 2: Ciudades Patrimoniales con estaciones de ferrocarril (HOLÍSTICA, 2010)

Nº	Estación	Categoría Patrimonio	Estación EFE	Entorno
1	Ibarra	Nacional	Conservada	Deteriorado
2	Quito	Nacional y mundial	Rehabilitada	En proceso de recuperación
3	Latacunga	Nacional	Rehabilitada	Deteriorado
4	Riobamba	Nacional	Rehabilitada	Deteriorado
5	Cajabamba	Nacional	En proceso de deterioro	Deteriorado
6	Alausí	Nacional	Rehabilitada	En proceso de rehabilitación
7	Azogues	Nacional	Rehabilitada	En proceso de rehabilitación
8	Cuenca	Nacional y mundial	En proceso de deterioro	En proceso de rehabilitación

Adicionalmente se puede mencionar:

- El establecimiento del ferrocarril, cuya vida útil y motor de la economía nacional duró un siglo, queda al iniciar el siglo XXI con tres tramos en funcionamiento, que son: Chimbacalle-Tambillo, y Machachi-Latacunga, con transfer desde Tambillo a Machachi; Alausí-Sibambe; Ibarra-Salinas, que representa 122,7 kilómetros de los 964,6 kilómetros de vía construidos como sistema, lo que justifica su rehabilitación y reciclaje bajo un concepto diferente.
- La transformación de medio de transporte a servicio turístico ha sido una alternativa de reciclaje de los equipos, maquinaria e infraestructura para mantener la vigencia del ferrocarril, en un cambio cuantitativo, pero sobre todo cualitativo, de medio de transporte a patrimonio cultural de carácter histórico. En esta concepción, el sistema ferroviario, con todas sus estaciones y servicios son Patrimonio Cultural del Estado pero no todo el sistema es atractivo turístico, ya que el turismo exige condiciones de

competitividad funcional y económica para su establecimiento, aspectos que no entran como condición indispensable en la valoración patrimonial (HOLÍSTICA, 2010)

- El cambio cualitativo que incorpora el turismo cultural es el reciclaje de la maquinaria y la vía mediante la experiencia que produce el viaje, que inunda los sentidos, con sonidos, velocidad, tecnología. Detiene el tiempo cotidiano del siglo XXI, para experimentar momentáneamente el tiempo de la máquina del siglo XX, en un escenario que es un espacio singular: la ciudad o un escenario rural que entretiene en la experiencia de conocer un país diferente al que presenta la carretera y la autopista.
- El uso social del patrimonio y la generación de empleo a partir del turismo, se aspira que no sea únicamente en el campo de los servicios turísticos, sino en la generación y recreación del patrimonio cultural inmaterial, una cualidad que reside en las personas que experimentaron un estilo de vida relacionado con el tren, y en la memoria que revive las historias de los ferrocarrileros, relatos sobre la tecnología de la máquina y la organización gremial, la gastronomía alrededor de las estaciones, las fiestas cívicas y religiosas en las que el ferrocarril forma parte del imaginario urbano. Estos actores sociales deben ser tomados en cuenta y su participación deberá tener prioridad en proyectos de conservación del patrimonio inmaterial, así como en los proyectos de “regeneración” urbana que tienden a la expulsión social indiscriminada.
- A más de la puesta en valor de la memoria, se aspiraría que la población local participe en la gestión de servicios, en la generación de empresas productivas, y que el turismo sea una de las alternativas que tenga la población de los centros urbanos, ya que esta actividad puede ser vulnerable a los efectos climáticos, crisis económicas, enfermedades colectivas que restringen la afluencia de turistas (Holística Consultores, 2010).
- El manejo del patrimonio en función del turismo deberá ser respetuosa de la capacidad de acogida de las ciudades, pero al mismo tiempo, deberá llevar a cabo una capacitación en operación y guianza turística, con

seguimiento de resultados, a fin de mantener los mejores estándares de calidad, aplicables del mismo modo para visitantes nacionales y extranjeros.

Viabilidad ambiental

“La viabilidad ambiental parte de los elementos definidos por José Luis López Sancho, biólogo de la Universidad de Murcia, se basa en la fragilidad de los factores ambientales que obliguen a efectuar prevenciones, respuestas, mitigación, remediación o hasta compensaciones a nivel ambiental, por la contaminación del entorno, emisiones de CO₂, contaminación acústica. Se debe mencionar que el nivel de emisiones es marginal puesto que este tipo de transporte equivale en capacidad a 174 automóviles o 3 buses, el ruido es bajo, pero hay que tener cuidado con las cornetas del ferrocarril, finalmente la contaminación con el entorno es baja porque el ferrocarril se ha integrado con el paisaje en el estado actual de desarrollo.

La categorización para el análisis de viabilidad ambiental se explica de la siguiente manera:

Viabilidad ambiental Alta: Bajo impacto por emisiones de CO₂, bajo nivel de contaminación acústica, bajo grado de influencia en el entorno por lo que se deberá realizar tareas de prevención y respuesta (Holística Consultores, 2010).

Viabilidad ambiental Media: Mediano impacto por emisiones de CO₂, medio nivel de contaminación acústica, moderado grado de influencia en el entorno por lo que se deberá realizar tareas de respuesta y remediación.

Viabilidad ambiental Baja: Alto impacto por emisiones de CO₂, alto nivel de contaminación acústica, alto grado de influencia en el entorno por lo que se deberá realizar tareas de remediación y compensación altas por la obra” (HOLÍSTICA, 2010).

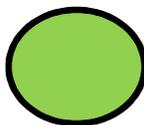
Análisis Cualitativo

La rehabilitación del ferrocarril confiere una especial atención a los aspectos que tienen que ver con la protección del entorno ecológico, la

mitigación de impactos y el mejoramiento de la calidad ambiental, porque considerarse un elemento clave de la “buena salud de la actividad turística” así como incorporar al producto turístico las manifestaciones culturales, artísticas, las tradiciones y costumbres de los diferentes pueblos que conforman parte de la línea férrea, robusteciendo la identidad de los diferentes pueblos y culturas. Esta iniciativa implica o requiere de un trabajo mancomunado entre el sector estatal con el privado a través de las organizaciones más representativas del sector.

Uno de los objetivos del Plan de rehabilitación debería ser, justamente, el integrar el turismo del tren con la naturaleza y la cultura de los pueblos y prever su desarrollo de una manera equilibrada, preservando el entorno ambiental para las futuras generaciones. Ello significa que la política de manejo y funcionamiento del ferrocarril debe basarse en los principios de la sostenibilidad de los recursos naturales y culturales, además de ser viable económicamente y aceptable socialmente (Holística Consultores, 2010).

Análisis Determinista, indica:

<p>Viabilidad ambiental Alta: Bajo impacto por emisiones de CO₂, bajo nivel de contaminación acústica, bajo grado de influencia en el entorno por lo que se deberá realizar tareas de prevención y respuesta.</p>	
---	---

3.1.1.2. Análisis Microambiente

El análisis del microambiente se lo realiza por medio del modelo de las cinco fuerzas de Porter, es decir, analizaremos las variables: Amenaza de entrada de nuevos competidores, amenaza de ingreso de productos sustitutos, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación con los clientes y la rivalidad entre los competidores.

- Barreras de entrada

En cuanto a las barreras que ha tenido Ferrocarriles del Ecuador para ingresar al mercado es el no producir economías de escala, es decir, se encuentra limitado por su falta de capacidad operativa, así, las personas tienen que realizar reservas con más de 15 días para tomar rutas sobre todo

cuando se trata de fin de semana (sábado y domingo) y feriados; y en lo que se refiere a entre semana jueves y viernes las unidades cuentan con espacios vacíos debido a la falta de demanda para estos días.

La empresa cuenta con diferenciación de producto, ya que, fue por un tiempo el eje movilizador e integración entre la sierra y la costa cuenta con una marca de identificación y lealtad (Tren Ecuador), así como una percepción de respeto a nuestras generaciones pasadas.

Actualmente la FEED se no obtiene utilidad de su operación, por lo que, es trascendental la inversión de grandes recursos financieros, ya que, prácticamente estamos tratando a una empresa relativamente nueva, sin embargo, el apoyo del gobierno es vital para el mantenimiento de la misma; ente que juega un papel importante, pues, es quien motiva e incentiva la operación del ferrocarril ecuatoriano.

- Amenaza de productos sustitutos

Ferrocarriles del Ecuador no tiene competencia dentro de su línea de servicio turístico de viajes en tren prestado, sin embargo haciendo un análisis en el entorno turístico encontramos que podrían existir productos sustitutos, así a continuación de describen los principales:

Cuadro 3: Sitios Turísticos con Marca

Productos turísticos	Descripción del producto	Áreas de influencia del producto	Notoriedad Turismo receptor	Notoriedad Turismo interno
Mitad del Mundo	Complejo turístico donde se encuentra el monumento a la Línea Ecuatorial de latitud 0° cero minutos y cero segundos., museos, locales comerciales de artesanías y de gastronomía local	Área norte de Quito, San Antonio de Pichincha, Rumicucho, cráter del Pululahua. Monumentos a la mitad del mundo se encuentran también en la provincia de Cayambe, aunque el más noto es el de Quito.	Muy alta	Muy alta
Montañita	Comuna ubicada en las costas de Santa Elena. Ubicada en una ensenada rodeada por cerros y	Ubicada en la Ruta del Sol. Sitios próximos: playas de Olón y Manglaralto.	Muy alta	Alta Continúa →

	vegetación al pie del mar. Balneario turístico conocido internacionalmente como la mejor playa para el surf. Vida nocturna muy activa.			
Baños	Destino turístico con clima subtropical, puerta a la Amazonía en las faldas del Volcán Tungurahua. Conocida inicialmente por sus baños termales, Baños es actualmente un destino para actividades al aire libre, centro de diversión y vida nocturna activa.	A 40 km de la ciudad de Ambato, principal puerta de entrada a Baños. Cascadas de la Virgen, Inés María, Manto de la Novia, sendero de Machay, Pailón del Diablo.	Muy alta	Muy alta
Otavalo	Conocida por su Plaza de Ponchos, Otavalo es un destino cultural por excelencia. Desarrollos importantes de turismo urbano y operación turística hacia todos los destinos de Imbabura.	Actualmente bajo la marca "Otavalo" se promueven prácticamente todos los atractivos turísticos de Imbabura: Ibarra, Valle del Chota, lagunas de Mojanda, lago San Pablo, Cascada de Peguche, San Antonio de Ibarra, Cotacachi, Atuntaqui, Ilumán, laguna de Cuicocha y P.N. Cotacachi-	Muy alta	Muy alta
Vilcabamba	Conocido como el "valle sagrado". Conocido mundialmente por la longevidad de sus habitantes. Actualmente el producto Vilcabamba atrae a nacionales y extranjeros para tratamientos de salud, caminatas y cabalgatas hacia las montañas que rodean el Valle.	A Vilcabamba se accede desde Loja. Desde Vilcabamba hay fácil acceso al P.N. Podocarpus, uno de los más biodiversos del mundo.	Media-Alta	Media

Continúa →

Ruta del Sol	Recorridos turísticos en la línea de costa entre las provincias de Santa Elena y Manabí (hasta Puerto Cayo). Incluye áreas del P.N. Machalilla, para disfrutar del mar y del área natural y realizar actividades culturales y recreativas en periodos Vacacionales y feriados.	Salinas, Ballenita, Ayangue, Valdivia, Manglaralto, Montañita, Olón, San José, Ayampe, Puerto Rico, Isla Salango, Puerto López, Agua Blanca, Playa de Los Frailes, Machalilla, Puerto Cayo.	Bajo	Muy alto
Avenida de Los Volcanes	Paisajes y red de volcanes del corredor interandino visibles desde la vía férrea y la carretera panamericana.	Chimborazo, Altar, Tungurahua, Cotopaxi, Ilinizas, Antisana, Sincholagua, Pichincha, Cayambe, Cotacachi, Imbabura	Muy alto	Medio
Mercados indígenas	Ferias semanales y mercados indígenas en centros urbanos o rurales de comunidades indígenas representativas de la multiculturalidad ecuatoriana.	Otavalo, Pujilí, Saquisilí, Guamote, Ingapirca	Muy alto	Alto
Camino del Inca (parte de la marca andina del CapacÑan)	Recorrido del sendero que sigue la ruta del correo del imperio Inca. Empieza en Achupallas en donde se puede apreciar la vida rural andina y acaba en las ruinas de Ingapirca.	El Tambo real, laguna de Culebrillas, cueva Espíndola, Cerro Yanahurco, Apachetas de Tres Cruces, hasta las ruinas de Ingapirca en Cañar.	Medio	Bajo
Archipiélago de Galápagos	Reconocido a nivel mundial, y proclamado una de las siete maravillas	Ubicado en la Costa Ecuatoriana, espacie y designadas como patrimonio.	Muy alta	Alta

- Poder de negociación de los proveedores

El proceso que debe seguir la empresa Ferrocarriles del Ecuador por ser de carácter público para establecer una relación comercial con sus

proveedores, es por medio de compra pública con el sistema que el SERCOP determina, y que a su vez ha sido implantada por el Gobierno.

Generalmente todas los requerimientos se los ubica dentro del plan operativo anual, se lo maneja mediante contratación pública, con los pliegos emitidos por el Área responsable, en caso de no haber provisto algún requerimiento cuyo monto sea menor a \$6860.13 se realiza una contratación directa y se negocia la cual es llamada ínfima cuantía y en caso de que en subasta pública exista un sola empresa, se procede a negociar con ella.

En cuanto a durmientes, balastro y productos propios de la vía y equipo tractivo (autoferro, locomotoras, trenes) es el departamento de Operaciones quien se encarga de escoger a los proveedores debido a la importancia y especificaciones técnicas que se requieren, para ello, esta área ejecuta la necesidad para la adquisición del bien, una vez autorizada la compra se recoge hasta tres cotizaciones de diferentes empresas sean nacionales y/o extranjeras y en caso de ser una adquisición grande las tres empresas entran al concurso de compra pública y esto es ya dirigido por el departamento administrativo- en adquisiciones.

Para el caso de inclusión de la comunidad, es decir emprendimientos y prestadores de servicios que se involucran en los diferentes productos se realizan alianzas comerciales.

- **Poder negociador con los clientes**

La Empresa de Ferrocarriles del Ecuador, se maneja por integración hacia a adelante, es decir, posee poder negociador con sus clientes tanto el consumidor final como el cliente extensión que son las agencias-operadoras- personas que manejan grupos de turismo, es decir, por medio de ellos se realiza la compra de pasajes; actualmente la FEED cuenta con convenios comerciales corporativos.

Las tarifas identificadas son para todas las personas nacionales y/o extranjeros (exentos de pagar IVA), individuales y/o grupos, consumidor final y/o agencias de viajes (que no tengan firmado convenio).

- **Rivalidad entre los competidores**

Como se mencionó anteriormente Ferrocarriles del Ecuador no cuenta con competencia directa, sin embargo, analizaremos el entorno con las empresas que se hallan liderando el sector turístico.

Podríamos identificar que existe un gran número de competidores en el mercado turístico, de los cuales la mayoría están siendo controlados por entes gubernamentales que buscan simplemente satisfacer al turista en calidad de emisor o receptor y en sí el desarrollo de las economías locales por ende del país.

En cuanto a diferenciación mencionamos que el Ecuador cuenta con diferentes atractivos posicionados a nivel internacional, cada uno cuenta con su diferenciación y ventaja absoluta.

En cuanto a los incrementos importantes de capacidad, Ferrocarriles ya los ha sentido, pues generalmente no se cuenta con la disponibilidad necesaria y el turista debe optar por otra actividad, es decir, por nuestra competencia.

Nos encontramos en un sector industrial bastante bueno, pues, las barreras de ingreso son altas y las de salidas son bajas.

3.1.2. Análisis Interno

Para el análisis interno de FEED se utilizará el modelo del Mapa de Procesos que FEED emplea para su gestión, como se indica en el siguiente gráfico:

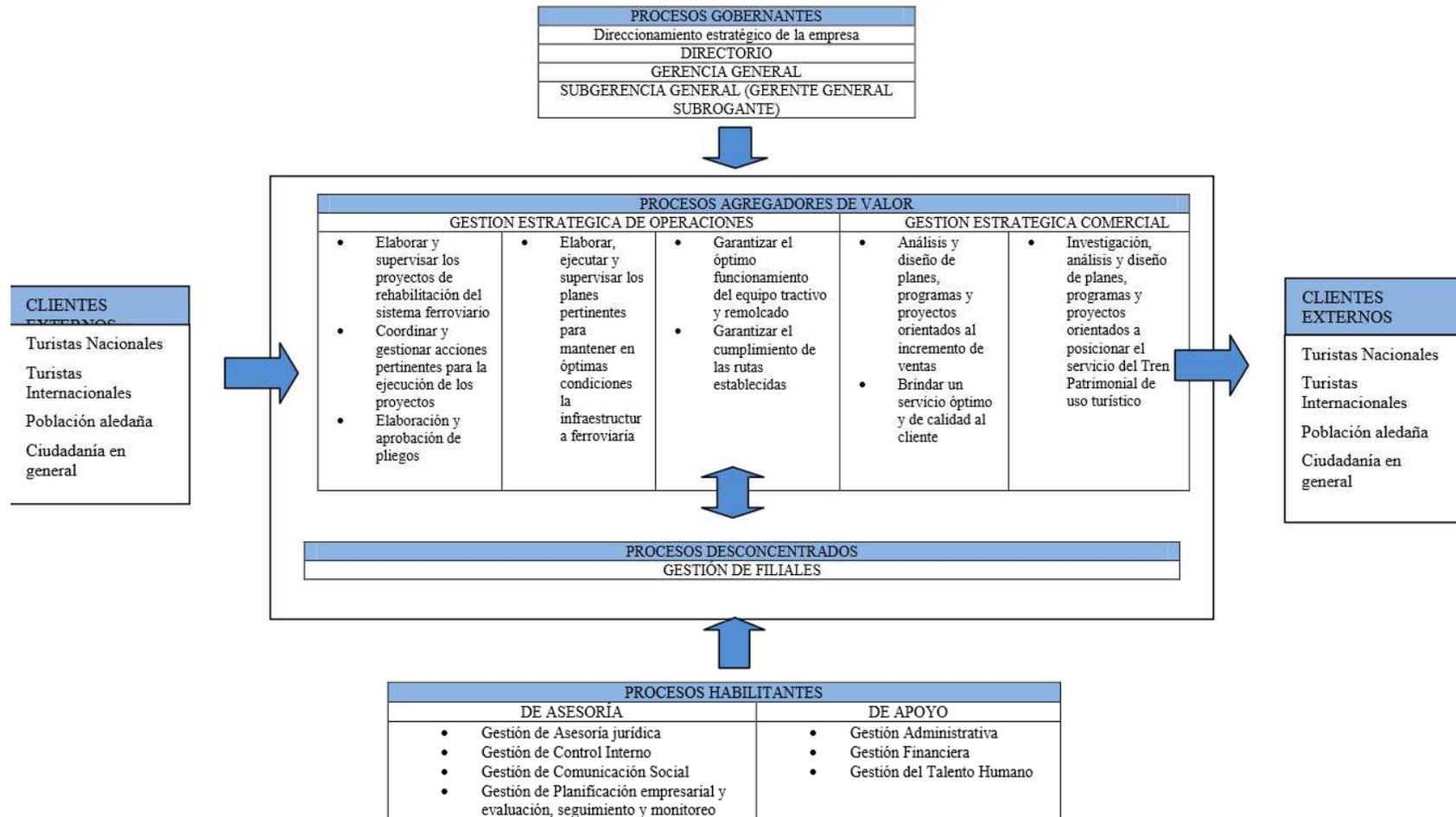


Figura 28. Mapa de Procesos de FEOP (FEOP, 2014)

De acuerdo al gráfico anterior se puede distinguir de la Gestión Estratégica Comercial se ubica en los procesos agregadores de valor, a su vez esta cuenta con tres subprocesos:

- Análisis y diseño de planes, programas y proyectos orientados al incremento de ventas.
- Brindar un servicio óptimo y de calidad al cliente.
- Investigación, análisis y diseño de planes

En base a estos lineamientos, a continuación se presenta el mapa de procesos para la Gerencia de Comercialización:



Figura 29. Mapa de Procesos de la Gerencia de Comercialización

- **Procesos Gobernantes**

En este se halla el direccionamiento estratégico que se da desde la Gerencia de Comercialización apoyado en su planificación plasmada en el plan de Comercialización anual. Aquí se encuentran la Subgerencia de Marketing y Productos Turísticos y la Subgerencia de Ventas y Servicio al cliente; mismas que podrán actuar como Gerencia en caso de subrogación. Sus subprocesos a administrar son:

- Investigación de mercados
- Desarrollo de nuevos productos y servicios
- Planteamiento en cuanto a la fijación de tarifas
- Publicidad y promoción
- Gestión del canal de distribución
- Gestión de la imagen institucional
- Gestión de pasajes (reserva de pasajes, venta de pasajes, cancelaciones de pasajes, cambios de pasajes, anulaciones)

Por otro lado es responsable de entregar los productos:

- Plan anual de mercadeo
- Informe de los resultados de la investigación
- Plan de estrategia de producto y posicionamiento, precios, distribución y promoción e informe
- Propuestas de tarifas
- Planes de comercialización
- Implantación de la cultura del servicio

- **Procesos Agregadores de Valor**

Se refiere a los procesos centrales de la Gerencia de comercialización, aquí se denotan la Gestión: de Ventas, atención al cliente y marketing.

Gestión de Ventas

Ferrocarriles cuenta con dos líneas de productos, comercializados y diseñados por la Gerencia de Comercialización; estas son las rutas excursiones y el tren Crucero.

En cuanto a las rutas excursión, tenemos las diferentes rutas a nivel nacional que se realizan en el tren colonial- tradicional y estas son:

Tren de la Libertad (Ibarra Salinas Ibarra)

Tren de los Volcanes (Quito Boliche Quito)

Tren del Hielo Tramo II (Ambato Urbina Ambato)

Tren de los Ancestros (Riobamba Colta Riobamba)

Tren del Hielo Tramo I (Riobamba Urbina Riobamba)

Nariz del Diablo (Alausí- Sibambe- Alausí)

Tren de la Dulzura (Durán- Bucay- Durán)

Estos productos por la alta demanda y su crecimiento en ventas de un 66% a 78% (En dólares 10.8mm. USD+ 226%, en pasajeros 198.844+ 27%), lo cual ha llevado a una re estructuración de productos; así, por ahora en la mayoría de las rutas se tiene una doble frecuencia con las bimodalidad. El servicio que FEEP comercializa, está dirigido a:



Figura 280. Mercado Meta de FEEP (FEEP, 2014)

En cuanto a los canales de distribución cuenta con tres medios:

- Call Center, 1800 trenes (873-637)
- 10 Puntos de venta a nivel nacional
- Compra en línea

A su vez, las formas de pago que se admiten son efectivo, depósitos, transferencias bancarias y tarjetas de crédito.

Los precios promedio de las excursiones están entre 15 y 40 dólares y para Tren Crucero 1000- 1270 dólares.

Para el proceso de ventas se utiliza el sistema Central de reservas FEVE, junto con el programa de facturación Olympos; sin embargo el primero ha demostrado no ser el más adecuado debido a su lentitud y pocos elementos de configuración a las necesidades que presenta la Gerencia de Comercialización. El subprocesos que administra es Ventas y los productos que entrega son:

- Plan de comercialización

- Manuales de procedimientos de ventas
- Informes por recaudaciones de venta de boletos
- Manuales de protocolo de pre abordaje y a bordo

Gestión de Atención al cliente

Ferrocarriles del Ecuador, desde la Gerencia de Comercialización interactúa y tiene la responsabilidad de la atención al usuario, para lo cual trabaja bajo los principios de: garantía de un servicio orientado al usuario, garantía de profesionalidad y cortesía en la atención a usuarios; y garantía de un servicio de calidad, dentro del tiempo y el costo comprometido.

Las instalaciones se encuentran rehabilitadas en óptimo estado y con infraestructura administrativa y tecnológica para la atención al cliente; donde el personal de contacto es el componente de mayor importancia y en el que se pretende tener la mayor calidad.

El servicio se pone a disposición en los diferentes puntos de ventas y en caso de las operadoras y agencias de viaje cuentan con un ejecutivo de cuenta quien se encarga de procesar sus solicitudes hasta el momento del embarque de los pasajeros.

El subproceso que administra es Servicio al cliente y los productos que entrega son:

- Manuales de atención al cliente
- Informes de sugerencias y recomendaciones; así como de satisfacción de clientes
- Informes de auditorías de servicio al cliente
- Plan de servicio al cliente
- Planes de atención a reclamos y requerimientos
- Informe sobre cumplimiento de protocolos, estándares, e indicadores de servicio al cliente.

Estas dos gestiones se encuentran a cargo de la Subgerencia de Ventas y Servicio al cliente, su misión es: “Brindar un servicio óptimo a todos los usuarios del sistema ferroviario”.

Gestión de Marketing

En cuanto a la promoción cuentan con “un plan de comunicación masivo donde se incentiva el uso del tren en el mercado nacional, para ello utiliza medio masivos como televisión y radio, además de algunas acciones en medios digitales y actividades BTL. Con respecto al mercado internacional seguimos con las acciones de cooperados y participación en ferias en los mercados potenciales” (FEED, 2014).

Ferrocarriles con su producto Tren Crucero ha ganado algunas denominaciones entre las más importantes tiene como mejor destino turístico fuera de Europa y mejor Tren turístico de Latinoamérica; con lo que la marca Tren Ecuador se está posicionando

Por otro parte, en cuanto al inventario comercial, es decir, material POP, catálogos, folletos, trípticos, promocionales como llaveros, porta papel, lápices, esferos, pims, entre otros. Se lo maneja desde la Gerencia de Comercialización quien es responsable de la distribución de estos materiales; del que no se lleva un registro y control escrito.

A su vez, gestión es la responsable de proveer los productos listos para que la Subgerencia de Ventas y Servicio al Cliente pueda comercializarlos y se encuentra a cargo de la Subgerencia de Marketing y productos turísticos. Los procesos que administra son:

- Productos turísticos
- Investigación de mercado
- Publicidad y promoción

Los productos que entregan son:

- Investigaciones de mercado
- Manuales de procedimiento del Café del Tren, Estación del Tren, Refugio del Tren, Tienda del Tren
- Plan de mercadeo y publicidad
- Planes turísticos
- Marca del servicio Tren Ecuador patrimonial del uso turístico

Su misión es: “Posicionar el servicio del Tren Patrimonial de uso turístico a nivel nacional e internacional”

Para las gestiones mencionadas se ha visto que no hay un proceso idóneo de contratación; sino mas bien por la necesidad de prontitud con la que se requiere ocupar la vacante, es decir, para el escogimiento no existe una gestión por competencias. También las capacitaciones que se brindan al personal son mínimas así como las probabilidades de emprender una carrera laboral dentro de la empresa.

La administración de esta Gerencia es proactiva, con liderazgo; sin embargo se ha podido observar deficiencias en la planificación de actividades.

- **Procesos de Habilitantes**

Aquí tenemos los de asesoría y apoyo:

Asesoría

Gestión de Asesoría Jurídica

Desde la Gerencia de Comercialización se elaboran varios tipos de convenios para convertir a clientes en socios comerciales al que acceden únicamente las operadoras y agencias de viajes turísticas.

Por otra parte, se lleva acabo alianzas con algunos emprendimientos de la comunidad a quienes se les incluye como proveedores en los productos comercializados.

Ante estos trámites la Gerencia de Jurídico es quien brinda tu total asesoría y conformidad para la suscripción de convenios y alianzas. Los subprocesos que administra esta Gerencia son:

- Gestión de consultas
- Gestión de contratos administrativos
- Patrocinio
-

Gestión de Comunicación Social

Para el material impreso, página web, diseños de publicidad, spots, material promocional y speeches; es decir para todo aquello que la Gerencia de Comercialización maneja para comunicación con clientes lo hace con la

aprobación de la Gerencia de Comunicación Social quien se encarga de asesorar en el diseño, colores, forma y fondo del texto. Los subprocesos que administra son:

- Gestión de medios
- Gestión de relaciones institucionales
- Protocolo y relaciones públicas
- Comunicación alternativa

Gestión de Planificación empresarial y evaluación, seguimiento y monitoreo

Hay varios trabajos que se realiza con el área de desarrollo local, en cuanto al direccionamiento de grupos de emprendimientos para irlos incorporando como parte de los productos comercializados.

Adicional, se organiza las salidas de carácter social como son los programas: Conciencia sobre Rieles, Tren Educativo y de la Excelencia, Tren Social los cuales se coordinan con los Ministerios del Mies, Educativo y la comunidad directamente. LA interacción con comercialización es al coordinar las fechas de salidas y pasajeros.

Con la Gerencia de Planificación se trabaja en los procesos de la ISO, GPR (PÚBLICA, 2014), manejando los diferentes parámetros que corresponden a estas herramientas y que son responsabilidad de la Gerencia de Comercialización.

Gestión de Operaciones

Desde la Gerencia de Operaciones se brinda la aprobación para el uso del equipo tractivo, así este equipo se encarga de realizar los mantenimiento de unidades, vía. En caso de que esta Gerencia disponga para de unidades ó no autorice salidas Comercialización deberá respetar y cancelar salidas. Se lo maneja por medio de la supervisión del Plan Operativo de Mantenimiento el cual debe incluir un programa de mantenimiento preventivo y correctivo de las maquinarias y equipos. El

proceso que administra es: Gestión en Estación y Viaje; los productos que entrega son:

- Vía férrea rehabilitada en los tramos previstos a intervenir, en función de los recursos asignados
- Aprobaciones de manuales de operación ferroviaria, mantenimiento del equipo tractivo, y remolcado, de seguridad ferroviaria.
- Plan de mantenimiento preventivo y correctivo de flota y vía
- Informes de ejecución de programas de mantenimiento
- Reportes de inspección de vía
- Informes conjuntos con el área de comercialización de itinerarios y frecuencias
- Elaboración del plan a anual de operaciones
- Informe de control de inventarios de materiales
- Informe sobre el cumplimiento protocolos de seguridad
- Trenes operando en rutas establecidas
- Monitoreo del tren durante el viaje

De apoyo

Gestión Administrativa

Son quienes nos brindan apoyo con el departamento de TIC's, en cuanto se refiere a todo tipo de temas tecnológicos, es decir; sistemas, correo electrónico, líneas telefónicas, internet.

También brindan los suministros de oficina, y se encargan de la limpieza de oficinas, estaciones, equipo tractivo y seguridad. Los procesos que administra son:

- Adquisiciones de bienes y servicio
- Activos fijos
- Administración de los servicios generales
- Administración de TIC's
- Administración de los arrendamientos

Gestión Financiera

Departamento que se encarga de administrar el factor económico, se basa en el presupuesto asignado.

Apoya en el manejo de sistema de facturación Olympo, crea las cuentas y entrega información para la preparación de reportes.

Adicional lleva el control y seguimiento a los fondos recaudados y documentación de respaldo exigida en los diferentes puntos de venta. Se encarga también de las devoluciones de valores a clientes. Los procesos que administra son:

- Gestión de planificación financiera
- Administración presupuestaria
- Contabilidad- Gestión de información financiera
- Tesorería- gestión de la liquidez

Gestión del Talento Humano

Departamento que brinda su asesoramiento en temas relaciones con los colaboradores de la Gerencia, en cuanto a procesos de selección, capacitaciones, salarios. Los procesos que administra son:

- Clasificación y valoración de puestos
- Reclutamiento y selección de personal
- Capacitación
- Evaluación de desempeño
- Roles de pago
- Seguridad y salud ocupacional
- Bienestar social
- Control de asistencia

- Entradas y Salidas

Se refiere a los que nos motivan a iniciar el proceso, por ello aquí contamos con los turistas externos tanto nacionales como extranjeros para quienes sacamos los diferentes productos, así mismo: la población aledaña que se beneficia que ya se reactivan sus economías y al ser un patrimonio para la ciudadanía en General.

3.1.3. Análisis FODA

Después de realizar el análisis de las diferentes variables del ambiente externo a interno se puede constituir el FODA de la Gerencia de Comercialización:

Cuadro 4: Matriz FODA de la Gerencia de Comercialización

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - La Gerencia de comercialización está Constituido como proceso central en FEEP - Presupuesto asignado para participación en eventos internacionales de turismo - Excelentes relaciones comerciales con clientes (fidelización) - Personal proactivo y capacitado. - El liderazgo es de tipo democrático, receptivo y continuo. - Oferta de portafolio de productos tiene acogida en el mercado nacional e internacional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reestructura de personal, opción a crecer para la Gerencia de Comercialización. - Apoyo de la Gerencia General, al alinearse a la Gerencia de Comercialización. - Incremento de la demanda - Reconocimiento internacional (Premio Mejor Destino Turístico fuera de Europa y Mejor Tren Turístico de Latinoamérica), genera confianza a la empresa
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de comunicación interna. - Existe un bajo nivel de conocimiento del direccionamiento estratégico de la Gerencia de comercialización (objetivos y valores). - No existe planificación de la Gerencia de Comercialización. - Sistema de ventas, no se ajusta a las nuevas necesidades. - Talento Humano limitado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Recorte presupuestario para la Gerencia de Comercialización. - Incumplimiento de metas trazadas. - Cambio giro de negocio (pertenencia a otro ministerio) - Carencia de administración integrada, las unidades departamentales de apoyo y asesoría se gestionan de manera aislada. - Equipo tractivo rehabilitado, por lo tanto propenso a mantenimiento constante y no planificado - Falta de compromiso de los procesos de apoyo y asesoría

Matriz FODA Priorizada

Para realizar esta priorización se elaboró una matriz en donde se confrontan las fortalezas y debilidades con oportunidades y amenazas; calificando el impacto sobre 4 es muy alto y 0 ninguno. A continuación se presenta la matriz:

	OPORTUNIDADES				AMENAZAS					SUMA			
	Reconocimiento internacional (Premio Mejor Destino Turístico fuera de Europa y Mejor Tren Turístico de Latinoamérica), genera confianza a la empresa	Apoyo de la Gerencia General, al alinearse a la Gerencia de Comercialización.	Reestructura personal, opción a crecer para la Gerencia de Comercialización.	Incremento de la demanda	Recorte presupuestario para la Gerencia de Comercialización.	Incumplimiento de metas trazadas.	Cambio giro de negocio (pertenencia a otro ministerio)	Carencia de administración integrada, las unidades departamentales de apoyo y asesoría se gestionan de manera aislada.	Equipo tractivo rehabilitado, por lo tanto propenso a mantenimiento constante y no planificado		Falta de compromiso de los procesos de apoyo, asesoría.		
	O1	O2	O3	O4	A1	A2	A3	A4	A5				
FORTALEZAS													
La Gerencia de comercialización está Constituido como proceso central en FEEP	F1	4	2	3	2	3	2	2	3	2	2	25	
Presupuesto asignado para participación en eventos internacionales de turismo	F2	3	2	4	3	3	2	2	2	1	1	1	22
Oferta de portafolio de productos tiene acogida en el mercado nacional e internacional.	F3	4	4	3	2	2	2	2	2	3	2	2	26
Excelentes relaciones comerciales con clientes (fidelización)	F4	2	3	1	4	1	2	1	2	1	1	1	18
Personal proactivo y capacitado.	F5	2	3	2	1	1	2	1	1	1	1	1	15
El liderazgo es de tipo democrático, receptivo y continuo	F6	2	3	2	1	1	1	1	1	2	1	1	15
SUMA		17	17	15	13	11	11	9	12	8			Continúa →

	OPORTUNIDADES				AMENAZAS							
	Reconocimiento internacional (Premio Mejor Destino Turístico fuera de Europa y Mejor Tren Turístico de Latinoamérica), genera confianza a la empresa	Apoyo de la Gerencia General, al alinearse a la Gerencia de Comercialización.	Reestructura de personal, opción a crecer para la Gerencia Comercialización.	Incremento de la demanda	Recorte presupuestario para la Gerencia de Comercialización.	Incumplimiento de metas trazadas.	Cambio giro de negocio (pertenencia a otro ministerio)	Carencia de administración integrada, unidades departamentales de apoyo y asesoría se gestionan de manera aislada.	Equipo tractivo rehabilitado, por lo tanto propenso a mantenimiento constante y no planificado		Falta de compromiso de los procesos de apoyo, asesoría.	
	O1	O2	O3	O4	A1	A2	A3	A4	A5			
DEBILIDADES												
Falta de comunicación interna.	D1	3	3	2	1	2	3	4	2	2	2	24
Existe un bajo nivel de conocimiento del direccionamiento estratégico de la Gerencia de comercialización (objetivos y valores).	D2	3	3	2	2	1	2	1	3	2	1	20
No existe planificación de la Gerencia de Comercialización.	D3	4	3	4	3	2	3	2	3	2	3	29
Sistema de ventas, no se ajusta a las nuevas necesidades.	D4	3	3	3	4	3	1	2	2	1	1	23
Talento Humano limitado.	D5	2	4	3	2	3	1	1	2	1	2	21
SUMA		15	16	14	12	11	10	10	12	8		

Figura 291. Matriz FODA Priorización

Una vez realizada la matriz anterior se detallan el FODA priorizado, a continuación.

Cuadro 5: FODA Priorizado de la Gerencia de Comercialización

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - La Gerencia de comercialización está Constituido como proceso central en FEEP. - Oferta de portafolio de productos tiene acogida en el mercado nacional e internacional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reconocimiento internacional (Premio Mejor Destino Turístico fuera de Europa y Mejor Tren Turístico de Latinoamérica), genera confianza a la empresa - Apoyo de la Gerencia General, al alinearse a la Gerencia de Comercialización.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de comunicación interna. - No existe planificación de la Gerencia de Comercialización. 	<ul style="list-style-type: none"> - Recorte presupuestario para la Gerencia de Comercialización. - Carencia de administración integrada, las unidades departamentales de apoyo y asesoría se gestionan de manera aislada

En base a la tabla anterior, se procedió a elaborar la Matriz FODA en donde establecieron estrategias: ofensivas y defensivas. Que permitirán aprovechar las oportunidades en base a las fortalezas, y mejorando las debilidades. Minimizar el impacto de las amenazas apoyándonos en las fortalezas y neutralizar con las debilidades.

Cuadro 6: Matriz de Estrategias FODA de la Gerencia de Comercialización

Factores Internos Factores Externos		Fortalezas	Debilidades
		<p>F1: La Gerencia de comercialización está Constituido como proceso central en FEEP.</p> <p>F2: Oferta de portafolio de productos tiene acogida en el mercado nacional e internacional.</p>	<p>D1: Falta de comunicación interna.</p> <p>D2: No existe planificación de la Gerencia de Comercialización.</p>
Oportunidades			
<p>O1: Reconocimiento internacional (Premio Mejor Destino Turístico fuera de Europa y Mejor Tren Turístico de Latinoamérica), genera confianza a la empresa.</p> <p>O2: Apoyo de la Gerencia General, al alinearse a la Gerencia de Comercialización.</p>	<p>F1- O2: Elaboración de un plan estratégico que contenga acciones para mejorar liderazgo, posicionamiento, promoción y capacitación al personal.</p> <p>F2- O1: Plan de posicionamiento de la marca para el incremento ventas</p>	<p>D1- D2- O1- O2: Elaboración de un plan estratégico para la Gerencia de Comercialización.</p>	
Amenazas			
<p>A1: Recorte presupuestario para la Gerencia de Comercialización.</p> <p>A2: Carencia de administración integrada, las unidades departamentales de apoyo y asesoría se gestionan de manera aislada</p>	<p>F1- A1: Establecer proyección de metas en base al presupuesto asignado.</p> <p>F1- F2- A2: Coordinación de talleres "Orientación al cliente", en donde participe de toda organización; capacitando a los colaboradores de FEEP en la Gestión comercial.</p>	<p>D1-D2- A1- A2: Elaboración de un plan estratégico que contenga las actividades que la Gerencia de Comercialización realizará, así como talleres con las otras Gerencias.</p>	

3.2. Axiología

Para la elección de valores y principios que regirán a la Gerencia de Comercialización, se elaboró una Matriz Axiológica que permitió su identificación:

3.2.1. Valores

En primera instancia se tomó por lluvia de idea los valores que deberían estar presentes en la Gerencia de Comercialización, para después priorizarlos y definirlos. Tomando en consideración que se entiende por valor todo lo favorable que tiene el ser humano y que permite su evolución y realización, es tomar conciencia de la importancia de los valores y propiciar su desarrollo (Hospital Malvinas, 2014).

	ESTADO	PROVEEDORES	GERENCIA GENERAL	SERVIDORES PÚBLICOS	CLIENTES INTERNOS	CLIENTES EXTERNOS	SOCIEDAD	TOTAL
Respeto	1	1	1	1	1	1		6
Honestidad	1	1	1	1	1	1		6
Solidaridad	1		1	1	1	1		5
Puntualidad	1	1	1	1	1	1	1	7
Calidad	1	1	1	1	1	1		6
Motivación			1	1	1	1		4
Paciencia			1		1	1		3
Equidad	1	1	1		1	1	1	6
Tolerancia			1	1	1	1		4
Cortesía	1	1	1	1	1	1		6
Empatía		1	1	1	1	1	1	6
Transparencia	1	1	1	1	1	1	1	7
Integridad	1	1	1	1	1			5
Responsabilidad	1	1	1	1	1	1	1	7

Figura 302. Matriz de Axiológica de Valores de la Gerencia de Comercialización

En base a la Matriz anterior, a continuación se definen los tres valores que regirá a la Gerencia de comercialización.

Valor	Definición
Puntualidad	Los colaboradores ejecutan sus actividades, servicios y obligaciones dentro de los plazos establecidos.
Transparencia	Los colaboradores proveerán información a las Gerencias de FEED, y dará a conocer los resultados de su gestión.
Responsabilidad	Los colaboradores deberán asumir y hacerse cargo de sus actos y juicios en el ejercicio de sus funciones.

Figura 313. Valores de la Gerencia de Comercialización

3.2.2. Principios

En forma similar a la técnica utilizada para la identificación de valores, se trabajó para la determinación de principios; a los cuales se los entiende como el primer instante de la existencia de algo, lo que se acepta en esencia, origen y fundamento. Son las bases o normas morales que deben existir en toda empresa, unidos a valores comunes y a una misión institucional, siendo claramente identificados se logrará el desarrollo organizacional (MALVINAS, 2014).

	ESTADO	PROVEEDORES	GERENCIA GENERAL	SERVIDORES PÚBLICOS	CLIENTES INTERNOS	CLIENTES EXTERNOS	SOCIEDAD	TOTAL
Honestidad	1	1	1	1	1	1		6
Solidaridad	1		1	1	1	1		5
Orientación al cliente	1	1	1	1	1	1	1	7
Calidad	1	1	1	1	1	1		6
Motivación			1	1	1	1		4
Proactivo	1	1	1	1	1	1	1	7
Equidad	1	1	1		1	1	1	6
Tolerancia			1	1	1	1		4
Cotesía	1	1	1	1	1	1		6
Empatía		1	1	1	1	1	1	6
Trabajo en Equipo	1	1	1	1	1	1	1	7
Integridad	1	1	1	1	1			5
Responsabilidad	1		1	1	1	1		5

Figura 34. Matriz de Axiológica de Principios de la Gerencia de Comercialización

En base a la matriz anterior, se identificaron los tres principios con los que la Gerencia de Comercialización trabajará:

Cuadro 7: Principios de la Gerencia de Comercialización

	Definición
Orientación al cliente	Escuchar, atender, identificar y colaborar en la búsqueda de soluciones que satisfagan sus necesidades de nuestros clientes internos y externos con un servicio integral que genere confianza.
Proactividad	El colaborador asume el control de su conducta de modo activo, lo que implica la toma de iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras.
Trabajo en Equipo	Compartir conocimientos, experiencias y esfuerzo, aportando lo mejor de cada uno para la consecución de un objetivo común. Trabajo con liderazgo y compromiso compartido, donde el trabajo de cada uno es el trabajo de todos.

3.3. Misión

Una vez que se ha identificado claramente los valores y principios de la Gerencia de Comercialización, el siguiente paso fue realizar la misión. Para ello se revisó los distintos componentes para verificar que cumple con el objetivo de transmitir la razón de ser de la Gerencia. Así, se declara:

Cuadro 8: Misión de la Gerencia de Comercialización

Misión
Mediante el trabajo en equipo y proactividad, apoyar a la gestión de los procesos de comercialización, mercadeo y servicio al cliente; que permitan el posicionamiento de Tren Ecuador a nivel nacional e internacional, brindando un servicio óptimo con orientación al cliente interno, externo nacional e internacional, con responsabilidad social.

3.4. Visión

La visión constituye el objetivo principal de la Gerencia de Comercialización, para cual se revisó sus componentes para verificar que contenga los campos necesarios que expresen el futuro deseable de la Gerencia en estudio. Así se declara:

Cuadro 9: Visión de la Gerencia de Comercialización

Visión
En el 2017, la Gerencia de Comercialización es el área de gestión institucional de mayor credibilidad, eficiencia y eficacia, reconocida por la calidad de servicio responsable, puntual y transparente que ha posicionado a Tren Ecuador a nivel nacional e internacional; con responsabilidad social.

3.5. Objetivos

3.5.1. Objetivos Generales

Se ha determinado un objetivo por cada subproceso (Gestión de Ventas, Gestión de atención al cliente, Gestión de Marketing):

Cuadro 10: Objetivos Generales de la Gerencia de Comercialización

Objetivos Generales
Incrementar las ventas en 35% por año a nivel nacional
Incrementar la satisfacción del cliente a 99%

Posicionar la marca Tren Ecuador

3.5.2. Objetivos Específicos

En el siguiente cuadro se hallan determinados los objetivos específicos de cada general:

Cuadro 11: Objetivos Específicos de la Gerencia de Comercialización

Objetivos Específicos
1) Incrementar las ventas en 35% por año a nivel nacional
<ul style="list-style-type: none"> - Incrementar canales de comercialización - Capacitar personal de ventas - Automatizar el servicio de reservas y compra de boletos
2) Incrementar la satisfacción del cliente a 99%
<ul style="list-style-type: none"> - Capacitar personal de atención al cliente - Incrementar y mejorar el servicio post venta - Incentivar al personal para mejorar la atención al cliente
3) Posicionar la marca Tren Ecuador
<ul style="list-style-type: none"> - Realizar un plan de promoción - Participar en Eventos nacionales e internacionales - Integrar estrategias 5 "P" (Distribución, producto, servicio, precio, promoción) - Optimizar el uso del presupuesto de la Gerencia de Comercialización

3.6. Estrategias

A continuación se presentan las estrategias que permitirán el alcance de cada una de los objetivos planteados:

Cuadro 12: Estrategias de la Gerencia de Comercialización

Incrementar las ventas en 35% por año a nivel nacional	
Incrementar canales de comercialización	- Diseñar y ejecutar planes de convenios con operadoras turísticas y otros actores que tienen actividad turística.
Capacitar personal de ventas	- Diseñar e implementar un plan de capacitación de ventas. - Diseñar plan de capacitación y seguimiento para mandos medios con técnicas de <i>coaching</i> y <i>mentoring</i> .
Automatizar el servicio de reservas y compra de boletos	- Adquirir e implementar un nuevo hardware y software para compras y reservas a través de la web.
Incrementar la satisfacción del cliente a 99%	
Capacitar personal de atención al cliente	- Diseñar e implementar un plan de capacitación de atención al cliente y relaciones humanas.
Incrementar y mejorar el servicio post venta	- Diseñar manual de proceso post venta. - Implementar un programa de seguimiento y satisfacción de clientes frecuentes.
Incentivar al personal para mejorar la atención al cliente	- Desarrollar un programa de incentivos al equipo de atención al cliente en función de cumplimiento de metas o niveles de satisfacción.
Posicionar la marca Tren Ecuador	
Realizar un plan de promoción	- Plan para alianzas de representación en otros países. - Implementar plan de captación y mantenimiento de cooperación efectiva.
Participar en Eventos nacionales e internacionales	- Elaborar un plan de eventos internacionales y definir en los que se participará.
Integrar estrategias 5 "P" (Distribución, producto, servicio, precio, promoción)	- Implementar y automatizar un Cuadro de Mando Integral (BSC), para vigilar el cumplimiento de objetivos.
Optimar el uso del presupuesto de la Gerencia de Comercialización	- Diseñar un plan que contenga la planificación del presupuesto.

3.7. Mapa Estratégico

En relación a lo antes trabajado, a continuación se presenta el Mapa Estratégico de la Gerencia de comercialización que permite visualizar la conexión entre objetivos, de acuerdo a las perspectivas que FEEP acoge.

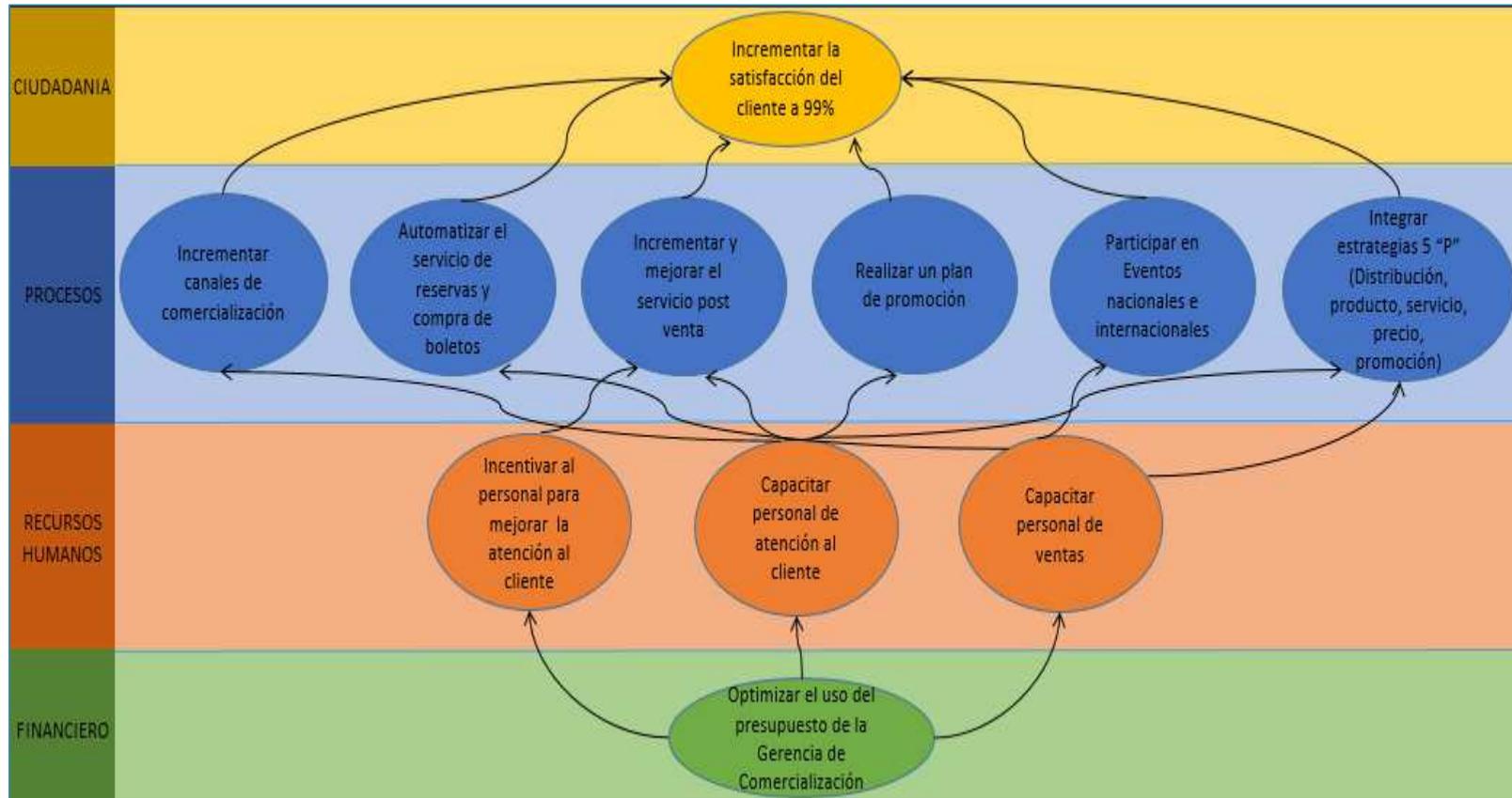


Figura 3532. Mapa Estratégico de la Gerencia de Comercialización

3.8. Planes de Acción

A continuación se presenta los planes de acción 2015- 2017, para cada una de las estrategias.

Tabla 12: Plan de Acción 1 - Gerencia de Comercialización

E1: Diseñar y ejecutar planes de convenios con operadoras turísticas y otros actores que tienen actividad turística.				
N°	Actividades	Responsables	Cronograma	Presupuesto
1	Levantar cartera de potenciales actores y operadores interesados en Convenios	Especialista en cuentas Claves	Enero – Febrero 2015	
2	Diseñar cartera de convenios	Subgerencia de Ventas y Servicio al cliente	Enero- Febrero 2015	
3	Revisión y Aprobación de convenios por Gerencia General	Gerencia de Comercialización	Marzo- Abril 2015	
4	Preparar socialización a la cartera potencial de actores y operadoras turísticas	Subgerencia de Ventas y Servicio al cliente	Mayo 2015	\$ 4.000

Tabla 13: Plan de Acción 2- Gerencia de Comercialización

E2: Diseñar e implementar un plan de capacitación de ventas.

N°	Actividades	Responsables	Cronograma	Presupuesto
1	Confirmar partida presupuestaria para capacitación.	Subgerencia de Ventas y Servicio al cliente	de Marzo 2015	
2	Levantar de proceso para la contratación de empresa capacitadora	Subgerencia de Ventas y Servicio al cliente	de Abril –Junio 2015	
3	Aprobación de pliegos	Gerencia de Comercialización	de Julio- Agosto 2015	
4	Otorgamiento empresa ganadora	Gerencia Jurídica	Septiembre 2015	\$ 18.000
5	Capacitación	Subgerencia de Ventas y Servicio al Cliente	de Octubre 2015	
6	Seguimiento Capacitación	Subgerencia de Ventas y Servicio al Cliente	de Noviembre 2015- al Noviembre 2017	

Tabla 14: Plan de Acción 3- Gerencia de Comercialización

E3: Diseñar plan de capacitación y seguimiento para mandos medios con técnicas de coaching y mentoring.

N°	Actividades	Responsables	Cronograma	Presupuesto
1	Confirmar partida presupuestaria para capacitación.	Subgerencia de Ventas y Servicio al cliente	de Marzo 2015	
2	Levantar de proceso para la contratación de empresa capacitadora	Subgerencia de Ventas y Servicio al cliente	de Abril – Junio 2015	
3	Aprobación de pliegos	Gerencia de Comercialización	de Julio- Agosto 2015	
4	Otorgamiento empresa ganadora	Gerencia Jurídica	Septiembre 2015	\$ 25.000
5	Capacitación	Subgerencia de Ventas y Servicio al Cliente	de Octubre 2015	
6	Seguimiento Capacitación	Subgerencia de Ventas y Servicio al Cliente	de Noviembre 2015- al Noviembre 2016	

Tabla 15. Plan de Acción 4- Gerencia de Comercialización

E4: Adquirir e implementar un nuevo hardware y software para compras y reservas a través de la web.

N°	Actividades	Responsables	Cronograma	Presupuesto
1	Identificar necesidades integrales del sistema	Subgerencia de Ventas y Servicio al cliente	Enero 2015	
2	Levantar proceso con los Términos de Referencia	Subgerencia de Ventas y Servicio al cliente	Febrero 2015	
3	Proceso de Adjudicación	Gerencia Jurídica	Marzo- Abril 2015	
4	Otorgamiento Proveedor elegido	Gerencia Jurídica	Abril 2015	\$ 80.000
5	Capacitación personal por filial	Subgerencia de Ventas y Servicio al Cliente	Mayo 2015	
6	Seguimiento	Subgerencia de Ventas y Servicio al Cliente	Junio 2015- Diciembre 2016	
7	Actualizaciones Tecnológicas	Ventas y Servicio al Cliente & Subgerencia Administrativa	Enero 2016	
8	Seguimiento	Ventas y Servicio al Cliente	Diciembre 2017	

Tabla 16: Plan de Acción 5- Gerencia de Comercialización

E5: Diseñar e implementar un plan de capacitación de atención al cliente y relaciones humanas.

N°	Actividades	Responsables	Cronograma	Presupuesto
1	Confirmar partida presupuestaria para capacitación.	Subgerencia de Ventas y Servicio al cliente	de Marzo 2015 al	
2	Levantar de proceso para la contratación de empresa capacitadora	Subgerencia de Ventas y Servicio al cliente	de Abril – Junio 2015 al	
3	Aprobación de pliegos	Gerencia de Comercialización	de Julio- Agosto 2015	
4	Otorgamiento empresa ganadora	Gerencia Jurídica	Septiembre 2015	\$ 18.000
5	Capacitación	Subgerencia de Ventas y Servicio al Cliente	de Octubre 2015 al	
6	Seguimiento Capacitación	Subgerencia de Ventas y Servicio al Cliente	de Noviembre 2015- al Noviembre 2016	

Tabla 17: Plan de Acción 6- Gerencia de Comercialización

E6: Diseñar manual de proceso post venta.

N°	Actividades	Responsables	Cronograma	Presupuesto
1	Elaborar procedimiento de post venta	Especialista en Ventas y Servicio al cliente	Enero 2015	
2	Revisión y aprobación procedimiento	Gerencia de Comercialización	Febrero 2015	
3	Socialización personal involucrado	Subgerencia de Venta y Servicio al Cliente	Abril 2015	\$600
4	Actualización procedimiento	Subgerencia de Venta y Servicio al Cliente	Enero 2016	
5	Seguimiento	Subgerencia de Venta y Servicio al Cliente	Noviembre 2016	
6	Incorporación Tecnológica	Subgerencia de Venta y Servicio al Cliente	Diciembre 2016-Febrero 2017	

Tabla 18: Plan de Acción 7- Gerencia de Comercialización

E7: Implementar un programa de seguimiento y satisfacción de clientes frecuentes

N°	Actividades	Responsables	Cronograma	Presupuesto
1	Cartera de cliente frecuentes	Especialista en Ventas y Servicio al cliente	Febrero y 2015 al	
2	Organización de <i>Focus Group</i>	Gerencia de Comercialización	Abril, Julio, Septiembre, Diciembre 2015. Enero, Abril, Agosto, Octubre.	\$40.000
3	Organización de Eventos de Fidelización	Gerencia de Comercialización	Mayo-Diciembre 2015 Enero-Diciembre 2016	\$50.000
4	Integración de nuevas estrategias	Gerencia de Comercialización	Enero 2017	
5	Seguimiento y control	Subgerencia de Ventas y Servicio al cliente	Febrero-Diciembre 2017	

Tabla 19: Plan de Acción 8- Gerencia de Comercialización

E8: Desarrollar un programa de incentivos al equipo de atención al cliente en función de cumplimiento de metas o niveles de satisfacción.				
N°	Actividades	Responsables	Cronograma	Presupuesto
1	Diseño Plan de incentivos	Subgerencia de Ventas Servicio al Cliente	de Marzo- Mayo y 2015 al	
2	Aprobación presupuestaria	Gerencia Financiera	Junio 2015	\$ 5.000
3	Ejecución programa de incentivos	Gerencia de Comercialización	de Agosto 2015- Diciembre 2016	
4	Reestructuración de programas de incentivos	Subgerencia de Ventas Servicio al Cliente & Gerencia de Comercialización	de Enero 2017	
5	Seguimiento control y	Subgerencia de Ventas Servicio al Cliente	de Diciembre 2017 al	

Tabla 20: Plan de Acción 9- Gerencia de Comercialización

E9: Plan para alianzas de representación en otros países.				
N°	Actividades	Responsables	Cronograma	Presupuesto
1	Identificar los mercados potenciales para las representaciones	Subgerencia de Marketing	Febrero – Marzo 2015	
2	Levantar perfiles de potenciales perfiles de representantes	Subgerencia de Marketing	Marzo- Abril 2015	
3	Levantar proceso para contratación de representante de marca comercial	Subgerencia de Marketing	Mayo- Junio 2015	
4	Otorgamiento Empresa ganadora	Gerencia de Comercialización	Agosto 2015	\$35.000
5	Plan de trabajo con la Empresa Representante	Gerencia de Comercialización	Septiembre 2015	
6	Seguimiento y control del convenio	Subgerencia de Marketing	Octubre 2015- Agosto 2016	
7	Renovación de convenios de representación	Subgerencia de Marketing	Septiembre- Diciembre 2016	
8	Seguimiento y control de los convenios	Subgerencia de Marketing	Enero- Diciembre 2017	

Tabla 21: Plan de Acción 11- Gerencia de Comercialización

E11: Implementar plan de captación y mantenimiento de cooperación efectiva.

N°	Actividades	Responsables	Cronograma	Presupuesto
1	Elaborar cartera de principales mercados potenciales de cooperación	Subgerencia de Marketing	Enero– Febrero 2015	
2	Realizar el procedimiento para los convenios de cooperación	Subgerencia de Marketing	Marzo 2015	
3	Diseño de plan operativo de plan de captación y mantenimiento de cooperación	Subgerencia de Marketing	Abril 2015	
4	Aprobación Gerencia General	Gerencia de Comercialización	Mayo 2015	
5	Cronograma de visitas mercados potenciales	Subgerencia de Marketing	Junio 2015	
6	Firma y seguimiento de convenios	Subgerencia de Marketing	Julio 2015- Julio 2016	
7	Seguimiento, revisión convenios	Subgerencia de Marketing	Julio- Diciembre 2016	
8	Renovación y nuevos convenios	Subgerencia de Marketing	Enero – Diciembre 2017	

Tabla 22: Plan de Acción 12- Gerencia de Comercialización

E12: Elaborar un plan de eventos internacionales y definir en los que se participará.				
N°	Actividades	Responsables	Cronograma	Presupuesto
1	Elaborar cartera de principales eventos internaciones turísticas	Subgerencia de Marketing	Enero 2015	
2	Elaborar agenda con los eventos elegidos	Subgerencia de Marketing	Enero 2015	
3	Aprobación Gerencia General	Gerencia de Comercialización	Febrero 2015	
4	Cronograma con personal participante	Gerencia de Comercialización	Marzo 2015	
5	Seguimiento y control	Gerencia de Comercialización	Enero 2016	
7	Actualización agenda de eventos y participantes	Gerencia de Comercialización	Febrero 2016	
8	Seguimiento y control	Gerencia de Comercialización	Enero 2017	
9	Actualización agenda de eventos y participantes	Gerencia de Comercialización	Febrero 2017	
10	Seguimiento y control	Gerencia de Comercialización	Diciembre 2017	

Tabla 23: Plan de Acción 13- Gerencia de Comercialización

E13: Implementar y automatizar un Cuadro de Mando Integral (BSC), para vigilar el cumplimiento de objetivos.

N°	Actividades	Responsables	Cronograma	Presupuesto
1	Levantar plan de marketing integrar donde consten las diferentes estrategias	Subgerencia de Marketing	Enero-Febrero 2015	
2	Revisión Gerencia Comercial	Subgerencia de Marketing	Marzo 2015	
3	Aprobación Gerencia General	Gerencia de Comercialización	Abril 2015	
4	Seguimiento control y	Gerencia de Comercialización	Diciembre 2015	
5	Actualización plan de marketing	Gerencia de Comercialización	Enero 2016	
6	Seguimiento control y	Gerencia de Comercialización	Diciembre 2016	
7	Actualización plan de marketing	Gerencia de Comercialización	Enero 2017	
8	Seguimiento control y	Gerencia de Comercialización	Diciembre 2017	

Tabla 24: Plan de Acción 14- Gerencia de Comercialización

E14: Diseñar un plan que contenga la planificación del presupuesto.				
N°	Actividades	Responsables	Cronograma	Presupuesto
1	Confirmación presupuesto asignado a la Gerencia de Comercialización	Gerencia de Comercialización	Marzo 2015	
2	Determinar los procesos prioritarios	Gerencia de Comercialización	Abril 2015	
3	Asignar el presupuesto para los procesos prioritarios	Gerencia de Comercialización	Abril 2015	
4	Seguimiento y control	Gerencia de Comercialización	Noviembre 2015	
5	Confirmación presupuesto asignado a la Gerencia de Comercialización	Gerencia de Comercialización	Marzo 2016	
6	Determinar los procesos prioritarios	Gerencia de Comercialización	Abril 2016	
7	Asignar el presupuesto para los procesos prioritarios	Gerencia de Comercialización	Abril 2016	
8	Seguimiento y control	Gerencia de Comercialización	Noviembre 2016	
9	Confirmación presupuesto asignado a la Gerencia de Comercialización	Gerencia de Comercialización	Marzo 2017	
10	Determinar los procesos	Gerencia de Comercialización	Abril 2017	

Continúa →

	prioritarios				
11	Asignar el presupuesto para los procesos prioritarios	el	Gerencia de Comercialización	de	Abril 2017
12	Seguimiento control	y	Gerencia de Comercialización	de	Noviembre 2017

4. BIBLIOGRAFÍA

- CARRETO , J. (13 de 05 de 2009). Blogs Pot. Obtenido de Planificación Estratégica: <http://planeacion-estrategica.blogspot.com/2008/07/factores-crticos-de-xito.html>
- FEED. (15 de 02 de 2014). Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública. Obtenido de Página Institucional: <http://www.ferrocarrilesdelecuador.gob.ec/>
- HOLÍSTICA, C. (2010). Plan Maestro. Quito.
- INEC. (12 de 05 de 2014). Ecuador en Cifras. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>
- MALVINAS, H. (31 de 01 de 2014). Página Institucional. Obtenido de <http://hospitalmalvinas.gov.co/website/>
- MINTUR. (03 de Marzo de 2014). Ministerio de Turismo. Obtenido de <https://www.turismo.gob.ec/>
- PÚBLICA, S. N. (15 de 09 de 2014). Gobierno por Resultados. Obtenido de <https://www.administracionpublica.gob.ec/gpr-gobierno-por-resultados/>
- SALAZAR, J. (2014). ENCUESTAS APLICADAS A LA GERENCIA DE COMERCIALIZACIÓN. Quito.
- SENPLADES. (22 de Febrero de 2014). www.buenvivir.gob.ec. Obtenido de Plan Nacional 2013-2017: <http://www.buenvivir.gob.ec/>
- WIKIPEDIA. (05 de 12 de 2013). Obtenido de Estrategia: <http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia>

- WIKIPEDIA. (02 de 03 de 2013). Wikipedia. Obtenido de Planificación Estratégica:
http://es.wikipedia.org/wiki/Planificaci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica
- WIKIPEDIA. (08 de 06 de 2014). Obtenido de Proceso:
http://es.wikipedia.org/wiki/El_proceso
- WIKIPEDIA. (06 de 10 de 2014). Obtenido de Misión:
<http://es.wikipedia.org/wiki/Misi%C3%B3n>
- WIKIPEDIA. (02 de 11 de 2014). Obtenido de Objetivo:
<http://es.wikipedia.org/wiki/Objetivo>
- WIKIPEDIA. (10 de 11 de 2014). Encuesta. Obtenido de
<http://es.wikipedia.org/wiki/Encuesta>
- WIKIPEDIA. (10 de 10 de 2014). Entrevista. Obtenido de
<http://es.wikipedia.org/wiki/Entrevista>
- WIKIPEDIA. (17 de 10 de 2014). Observación. Obtenido de
<http://es.wikipedia.org/wiki/Observaci%C3%B3n>

5. ABREVIATURAS Y ACRÓNIMOS

BSC	Balance Scorecard
BTL	Below the Line
FEEP	Ferrocarriles del Ecuador - Empresa Pública
EFE	Empresas de Ferrocarriles Ecuatorianos
ICF	Instituto de Ciencias Físicas
INEC	Instituto Nacional de Estadísticas y Censo
INPC	Instituto Nacional de Patrimonio Cultural
IVA	Impuesto al Valor Agregado
KPI	Key Performance indicator o indicadores clave de desempeño
MCPEC	Min. Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad
MIP	Ministerio de Industrias y Productividad
PEA	Población Económicamente Activa
PNBV	Plan Nacional del Buen Vivir
PYMES	Pequeñas y Medianas Empresas
RENFE	Red Nacional de Ferrocarriles Españoles
SERCOP	Servicio Nacional de Compras Públicas