

REPÚBLICA DEL ECUADOR



**INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES
UNIVERSIDAD DE POSTGRADO DEL ESTADO**

Trabajo de titulación para obtener la Maestría Profesional en Gerencia de
Empresas Públicas

TÍTULO:

**LAS ESTRATEGIAS COMERCIALES
DE LA EMPRESA PÚBLICA FERROCARRILES DEL
ECUADOR Y SU IMPACTO EN LA RENTABILIDAD**

Autor: Jadira Liliana Salazar Iza
Directora: PhD (c) Mónica Victoria Hidalgo Andino

Quito, noviembre del 2018

Acta de Grado



INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES
LA UNIVERSIDAD DE POSGRADO DEL ESTADO

INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES
LA UNIVERSIDAD DE POSGRADO DEL ESTADO

**SECRETARÍA
GENERAL**

No.191- 2018.

ACTA DE GRADO

En la ciudad de Quito, a los veinte días del mes de noviembre del año dos mil dieciocho, **JADIRA LILIANA SALAZAR IZA**, portadora del número de cédula: 1716101322, **EGRESADA DE LA MAESTRÍA EN GERENCIA DE EMPRESAS PÚBLICAS (2015-2017)**, se presentó a la exposición y defensa oral de su Artículo Científico, con el tema: **"LAS ESTRATEGIAS COMERCIALES DE LA EMPRESA PÚBLICA FERROCARRILES DEL ECUADOR Y SU IMPACTO EN LA RENTABILIDAD"**, dando así cumplimiento al requisito, previo a la obtención del título de **MAGÍSTER EN GERENCIA DE EMPRESAS PÚBLICAS**.


Habiendo obtenido las siguientes notas:

Promedio Académico:	9.08
Artículo Científico Escrito:	7.30
Defensa Oral Artículo Científico:	9.15

Nota Final Promedio:	8.65
-----------------------------	-------------

En consecuencia, **JADIRA LILIANA SALAZAR IZA**, se ha hecho acreedora al título mencionado.

Para constancia firman:


Mgs. Carlos Paladines.
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL


Dra. Caterina Tuci.
MIEMBRO


Mgs. Patricia Montenegro.
MIEMBRO


Abg. Ximena Carvajal Chiriboga.
Directora de Secretaría General

De conformidad con la facultad prevista en el estatuto del IAEN **CERTIFICO** que la presente es fiel copia del original



Fojas 7/7
Fecha 17 DIC 2018
Secretaría General

Declaración De Autoría

Yo, Jadira Liliana Salazar Iza con CI 1716101322 declaro que las ideas, juicios, valoraciones, interpretaciones, consultas bibliográficas, definiciones y conceptualizaciones expuestas en el presente trabajo; así cómo, los procedimientos y herramientas utilizadas en la investigación, son de absoluta responsabilidad de la autora del trabajo de titulación. Así mismo, me acojo a los reglamentos internos de la universidad correspondientes a los temas de honestidad académica.



JADIRA SALAZAR

CC: 1716101322

Autorización de Publicación

“Yo Jadira Liliana Salazar Iza cedo al IAEN los derechos de publicación de la presente obra por un plazo máximo de cinco años, sin que deba haber un reconocimiento económico por este concepto. Declaro además que el texto del presente trabajo de titulación no podrá ser cedido a ninguna empresa editorial para su publicación u otros fines, sin contar previamente con la autorización escrita de la universidad”

Quito, noviembre del 2018



JADIRA SALAZAR

CC: 1716101322

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 me bendice en cada momento de mi vida. A la Empresa Ferrocarriles del Ecuador quien sin ningún obstáculo facilitó y apoyó mi investigación. A mis padres amados Miguel Salazar y Olga Iza por su lucha diaria en la vida y apoyo inmensurable a mi crecimiento espiritual, personal y profesional. A mis hermanos Diego y Andrea por su motivación. A mis amigos que supieron colaborarme en todo cuanto necesite; a ustedes mi profundo agradecimiento y augurándoles muchas bendiciones y éxitos.

**Título: Las Estrategias Comerciales de la Empresa Pública Ferrocarriles Del
Ecuador y su impacto en la rentabilidad**

Resumen

El emblemático patrimonio ferroviario recuperado a través del Proyecto de Rehabilitación del Sistema Ferroviario Ecuatoriano Patrimonial de uso turístico nació en el año 2008, como decisión política del Gobierno, en respuesta a la necesidad de fortalecer la cohesión social y la identidad como país en el Ecuador.

Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública, ha logrado hasta la fecha posicionamiento y reconocimiento principalmente internacional, lo que fortaleció de manera aceptable su enfoque social, sin que ello signifique rentabilidad económica.

En el siguiente trabajo se analiza el impacto de las estrategias comerciales en la rentabilidad económica de la empresa pública a través la evaluación de las estrategias aplicadas durante sus dos momentos comerciales dados desde la visión de oferta período 2011- 2014 y visión de demanda año 2015.

La investigación se desarrollará de manera cualitativa y cuantitativa, empleando técnicas y fuentes primarias y secundarias. Los resultados de esta investigación se convertirán en una herramienta de trabajo que optimizará la gestión comercial de FEED.

Palabras Clave

Estrategias comerciales, rentabilidad económica, gerencia pública, tren turístico, marketing estratégico, marketing mix, rentabilidad social.

An analysis of the Commercial Strategies of the Public Enterprise “Ferrocarriles del Ecuador” and its impact on profitability

Abstract

The Project for the Rehabilitation of the Equatorial Heritage Railway System to be used in tourism was implemented in 2008 as a political decision of the Government to strengthen the social cohesion and identity of Ecuador.

The Public Enterprise “Ferrocarriles del Ecuador” since now achieves national and international positioning and recognition, which strengthened its social focus even when the economical profitability is not what was expected.

The impact of commercial strategies on the economic profitability of the company is analyzed by identifying the strategies that were implemented during the two commercial moments given from the visions: supply period 2011-2014 and demand year 2015, as well as the profitability economic given by the core business.

The research is carried out through quantitative and qualitative methods studying the marketing of FEEP in contrast to the documentation, the surveys applied to clients and the interviews to managers. The results of this research will become a valuable tool for the company to improve and optimize its commercial management.

Keys words

Commercial strategies, economic profitability, public management, tourist train, strategic marketing, marketing mix, social profitability.

Índice

Acta de Grado	ii
Declaración De Autoría	iii
Autorización de Publicación	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento.....	vi
Título: Las Estrategias Comerciales de la Empresa Pública Ferrocarriles Del Ecuador y su impacto en la rentabilidad	vii
Resumen.....	vii
Abstract	viii
Índice.....	ix
Acrónimos	x
Introducción	1
Desarrollo	3
Metodología	7
Estrategias comerciales de FEED	8
Impacto de las estrategias comerciales en la situación económica de FEED.....	18
Conclusiones	22
Bibliografía.....	26
Entrevistas	30
Anexos 1: Figuras.....	31
Anexos 2: Glosario.....	51

Acrónimos

- **BIess:** Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
- **CNE:** Clientes nacionales y extranjeros.
- **GC:** Gobierno Central.
- **Mineduc:** Ministerio de Educación.
- **Mintur:** Ministerio de Turismo.
- **FEEP:** Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública.
- **TTO:** Operadoras y agencias de viajes- Intermediarios.
- **ONG's:** Organismos No Gubernamentales.
- **CT:** Café del Tren.
- **PAT:** Plaza Artesanal del Tren.
- **TT:** Tienda del Tren.
- **MT:** Museo del Tren.
- **RT:** Refugio del Tren.
- **SC:** Comunidad y Sociedad.
- **ME:** Marketing estratégico.
- **MMix:** Marketing Mix.
- **PE:** Productos excursiones.
- **TC:** Producto Tren Crucero.

Introducción

El ferrocarril ecuatoriano conocido como el "Tren más difícil del mundo" (Salazar, 2011, pp. 77-78), permitió al Ecuador desarrollo y progreso económico, social, cultural, y fortaleció la unidad nacional¹.

Durante los años "ochenta y noventa hubo un fuerte impulso a la implementación de políticas neoliberales (...), que dieron paso a procesos privatizadores, en los que estaba implícita la venta de empresas estatales" (Senplades, 2016, pp. 19-36).

Tras el abandono, transcurrido 101 años nació el Proyecto de Rehabilitación del Sistema Ferroviario Ecuatoriano Patrimonial de uso turístico, para recuperar esta obra y ponerla nuevamente al servicio del país, como un proyecto turístico para el desarrollo sostenible, rescate y valorización de este patrimonio de los pueblos a su alrededor e identidad nacional (Acuerdo Ministerial No. 029², Decreto Ejecutivo No. 313³).

Del 2011 al 2014, Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública - FEEP se enfocó en tres ejes fundamentales: "rehabilitación de la línea férrea, fortalecimiento institucional y desarrollo de economía local- emprendimientos" (FEEP, 2011, p. 4).

Al concluir la rehabilitación de 6 años, FEEP enfrenta un desafío pues pasa "de ser una (...) empresa rehabilitada a una que brinda un servicio turístico, enfocándose a fortalecer la comercialización de productos como medio para rentabilizar su operación" (FEEP, 2015, p. 11).

¹ A partir de 1908 el tren se constituye el eje estructurador del país y dinamizador de la economía nacional hasta 1960 aproximadamente. Entre los años 1950 y 1980 se construye una importante red de carreteras que fueron relegando la importancia del ferrocarril ecuatoriano (Salazar, 2011, p. 78).

² Acuerdo Ministerial N° 29, publicado en Registro Oficial N° 370 Segundo Suplemento, de fecha 30 de junio de 2008. el Instituto Nacional de Patrimonio Cultural (INPC), declara como bien perteneciente al Patrimonio Cultural del Estado a la Red Ferroviaria del Ecuador "Monumento Civil y Patrimonio Histórico, Testimonial, Simbólico" (Salazar, 2011, pp. 2).

³ Decreto ejecutivo N° 313, publicado en Registro Oficial N° 179, de fecha 26 de abril de 2010, nace Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública- FEEP "como entidad de derecho público cuya principal actividad es establecer, desarrollar, mantener y explorar directamente, los servicios de transporte de pasajeros (...) con objeto social" (FEEP, 2014, p. 4).

FEEP, desde sus inicios actuó bajo una orientación de nueva gerencia pública apalancada en la teoría neo-taylorista⁴ a través de dos períodos. El primero corresponde al período de visión de oferta, como enfoque comercial de producto que comprende la rehabilitación de la empresa durante el período del 2011 al 2014, conforme los tramos de vías que fueron rehabilitados, se incorporaron al portafolio de productos (de 3 a 14 rutas excursión, 2 programas: tren crucero y *train lovers*) acompañados de acciones comerciales sobretodo operativas en donde alcanzó 544.060 boletos vendidos con un 88% de satisfacción generando 21.252 empleos directos e indirectos⁵. El segundo período año 2015, corresponde a la visión de demanda, con enfoque comercial agresivo de ventas (8 rutas excursión, 1 programa tren crucero), en el que la empresa logró obtener 148.459 pasajes vendidos con un el 97% de satisfacción y 21.988 empleos directos e indirectos⁶.

La presente investigación busca conocer cuál fue el impacto de las estrategias comerciales en la rentabilidad económica de FEEP en el período 2011-2015 a través de las estrategias aplicadas, mencionadas con anterioridad, unas con enfoque de oferta y las otras con enfoque de demanda (Véase figura 8).

A través de fuentes primarias y secundarias, se identificarán las estrategias comerciales aplicadas en el marketing de los productos de FEEP, las estrategias que usan empresas que ofrecen servicios similares y, el análisis de la situación económica, que permitirán establecer la relación que debe existir entre las estrategias comerciales y la rentabilidad económica de la empresa⁷.

⁴ Se refiere a “la transformación fundamental de los organismos y sistemas públicos para que se produzcan mejoras espectaculares en su eficacia, su eficiencia, su adaptabilidad y su capacidad para innovar” (García, 2007, pp. 27-45).

⁵ Obtenido de los informes de rendiciones de cuentas de Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública FEEP de los años 2011, 2012, 2013, 2014. Rendiciones de cuentas FEEP -FEEP, 2011, pp. 11-56; FEEP, 2012, pp. 11-37; FEEP, 2013, pp. 26-43; FEEP, 2014 b, pp. 39-67.

⁶ Obtenido del informe de rendición de cuentas de Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública FEEP del año 2015 (FEEP, 2015, pp. 17-48)

⁷ Para el presente artículo se considera como variable independiente a las estrategias comerciales y dependiente la rentabilidad económica con la dimensión de rentabilidad. A lo largo del artículo se explica su relación, lo que permitirá determinar el impacto de las estrategias comerciales en la rentabilidad de la empresa.

FEEP ha conseguido posicionamiento a nivel internacional, obtención de reconocimientos importantes; con una inversión aproximada de \$336'034.922,99⁸; empero, los resultados económicos y sociales alcanzados no han sido los esperados.

Los resultados de esta investigación se convertirán en una herramienta de trabajo que optimizará la gestión comercial de FEEP.

Desarrollo

En el Ecuador y el mundo las instituciones del derecho público buscan la eficiencia, eficacia, productividad y alcanzar resultados rentables financieros, económicos o sociales (Senplades, 2016, p. 37).

Dentro del Plan Nacional del Buen Vivir versión 2013- 2017⁹, al que se alinean las acciones del Gobierno, se contempla que las empresas públicas deben orientarse a los parámetros antes mencionados. La Secretaría de Planificación y Desarrollo (Senplades) es la entidad responsable del diseño, implementación, integración y dirección del Sistema Nacional de Planificación en todos sus niveles.

En tal virtud, el libro publicado por esta entidad “Empresas Públicas y Planificación” sirvió como referencia para este trabajo pues nos habla de la razón de ser de las empresas públicas y su respectiva recuperación en el marco normativo de la Ley Orgánica de Empresas Públicas -LOEP¹⁰ y la Ley Orgánica de Servicio Público - LOSEP¹¹.

Dentro de la nueva gestión pública existen teorías que buscan principalmente reformas a la estructura orgánica, racionalización normativa y cultural, y la transparencia de administración orientadas a buscar la eficiencia y eficacia que

⁸ Monto referencial entregado por la Gerencia de Planificación de Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública- FEEP.

⁹ “Corresponde al tercer plan a escala nacional. Contiene un conjunto de 12 objetivos que expresan la voluntad de continuar con la transformación histórica del Ecuador. El Plan Nacional para el Buen Vivir está destinado a ser un referente en Latinoamérica (...). El éxito del gobierno depende de que sigamos esa hoja de ruta sin desviarnos, aunque nos topemos con obstáculos” (Senplades, 2013, p. 1).

¹⁰ Ley Orgánica de Empresas Públicas, publicada en Registro Oficial Suplemento N° 48, de 16 de octubre de 2009.

¹¹ Ley Orgánica de Servicio Público, publicada en Registro Oficial Suplemento N° 294, 06 de octubre de 2010.

satisfagan las necesidades de los ciudadanos (García, 2007, p. 37-45). Entre ellas, podemos mencionar: la teoría de la elección pública¹², teoría de costos de transacción¹³ y la teoría del neo-taylorismo, la cual aplica a la presente investigación, puesto que estudia la reinversión “la transformación fundamental de los organismos y sistemas públicos para que se produzcan mejoras espectaculares en su eficacia, su eficiencia, su adaptabilidad y su capacidad para innovar” (García, 2007, pp. 27-45).

La Nueva Gerencia Pública se direcciona a satisfacer las necesidades de los ciudadanos considerando una gestión eficiente, orientada al mercado, establece objetivos, califica resultados, mediante la aplicación de herramientas novedosas e innovadoras (Guerrero; 2015, p. 40), es una visión privada de lo público. FEEP, es una empresa que ha integrado estas prácticas a su gestión desde su creación y son esas acciones las que analizaremos en adelante.

Las estrategias comerciales se diseñan para desarrollar posicionamiento de mercado, ganar cuota de mercado, incrementar las ventas, dinamizar las economías locales; tienen afectación en el producto o servicio y determinan cómo la empresa debe llegar a los actores y satisfacer sus necesidades. Posteriormente, la empresa podrá evaluar cuán oportunas fueron las acciones comerciales empleadas, cuáles le permitieron alcanzar las metas planteadas a fin de tomar decisiones de ataque y supervivencia al mercado.

El modelo de oferta principalmente se orienta a una estrategia de producción, ya que carece de expresión de marketing al enfocarse en las necesidades de la empresa para preparar sus productos y servicios, optimizando sus recursos y, busca forzar al mercado a comprar lo que ella pone a su alcance; no se interesa en satisfacer completamente al cliente ni en entender sus necesidades (Fernández, 2014, pp. 1- 45). Entre los aspectos

¹² Busca aplicar la economía a la ciencia política (García, 2007, pp. 27-45).

¹³ “Reestructuración organizativa en relación con la función de costo más óptimo” (García, 2007, pp. 27-45).

positivos de este modelo se destaca la baja rotación de inventarios, bajo costo de producción y especialización de la mano de obra (López & Montero, 1993, pp. 47-52).

El modelo de demanda es entender “el mercado y sus necesidades hasta lograr captar valor de los clientes” (Kotler & Armstrong, 2012, pp. 5) logrando generar relaciones a largo plazo lo que se traduce en mayores ventas y por tanto mejores ingresos para la empresa. Los principales beneficios que brinda este modelo son alcanzar una posición defensiva en el mercado, que le permita reaccionar entregando solución a la necesidad del cliente, alcanzar su satisfacción y generar un valor único. A continuación, se muestra el flujo de marketing desde un modelo de demanda.

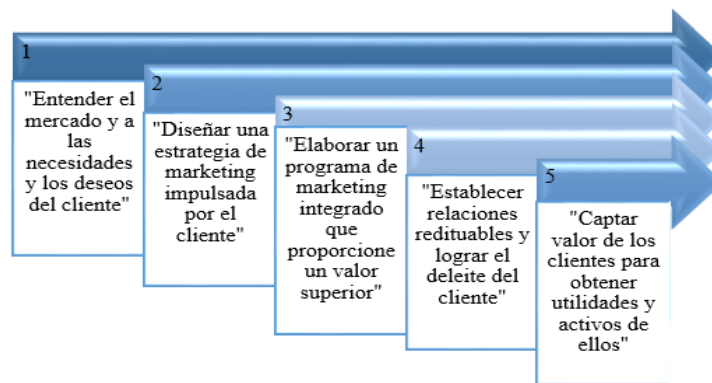


Figura N° 1. Modelo de Demanda
Fuente: Kotler & Armstrong, 2012, p. 5

Se considera como elemento importante la planificación estratégica, comprendida como “el proceso en el que se definen de manera sistemática los lineamientos estratégicos o líneas maestras de la empresa u organización y se los desarrolla en guías detalladas para la acción, y se asignan recursos” (Francés, 2006, p. 40) y se constituye en herramienta indispensable para la que empresa realice su gestión.

A este respecto, las empresas analizan “el entorno en el que se desenvuelven y fijándose sus objetivos a mediano y largo plazo, eligen las estrategias más adecuadas para lograr sus objetivos” (Roche, 2013, p. 32); lo que les permite gestionar en un entorno cambiante fortaleciendo sus ventajas competitivas y comparativas (IDE Bussiness School, 2016, p. 1). FEED, cuenta con dos planes estratégicos elaborados en

sus dos momentos (rehabilitación y comercialización), los cuales han constituido el camino guía para el accionar de la Empresa. Esta investigación pondrá en evidencia si la gestión se halla ligada a estos planes e identificará cuál es el valor agregado de sus servicios.

Por otro lado, FEED pretendió consolidar estrategias efectivas que le permitan alcanzar sus objetivos y diferenciarse de otras compañías, para ello aplica las “acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición y ubicar productos en el mercado” (Espinosa, 2015, p. 1). A partir de tal integración, se procura identificar y analizar esas estrategias que la empresa ha empleado para ubicarse en el mercado durante los años de gestión y como éstas guardan coherencia con su misión, visión, objetivos, y su contribución a la rentabilidad económica.

Las circunstancias del mercado han dado paso a la aparición de nuevas alternativas de creación de valor económico. La relación donde todos ganan, genera mayores tasas de rentabilidad. “(...) la habilidad para generar una tasa superior de beneficio depende de los factores: atractivo de sector y logro de la ventaja competitiva” (Suárez & Ibarra, pp. 69- 70). Por lo tanto, para esta investigación se considera la rentabilidad económica como el rendimiento obtenido de las inversiones realizadas en la empresa (Cabaladas, Cabanelas, & Lorenzo, 2007, pp. 135- 137) la que se genera de su giro de negocio. Cabe notar que esa rentabilidad no solo se mide en ingresos sino también mediante la optimización de los recursos.

Para FEED, uno de los retos es rentabilizar su operación; para ello es importante considerar la gerencia de operaciones como herramienta fundamental pues se encarga de la administración de recursos necesarios y permite desempeñar “(...) el trabajo de forma expedita, eficiente, sin errores y bajo costo” (Chase, Jacobs, & Aquilano, 2006, p. 4) alineada al modelo de negocio.

Metodología

El proceso metodológico del presente trabajo se desarrolló por fases aplicando la investigación a través de la mixtura de los enfoques cuantitativo y cualitativo, en donde el proceso de organización, sistematización, análisis e interpretación de resultados superó el problema de investigación integrando en su desarrollo técnicas que permitieron comprobar la hipótesis planteada.

El enfoque cuantitativo se ejecutó con una lógica deductiva (Hernández, Roberto, Carlos Fernández & Pilar Baptista, 2014, págs. 4- 529) permitiendo determinar la causa que se obtiene al diseñar y ejecutar las estrategias comerciales y su efecto directo en la rentabilidad económica de la empresa, esto es, a través de los resultados obtenidos en su información económica de los años 2011 al 2015.

Dentro de este enfoque, la técnica exploratoria y la descriptiva permitieron establecer cada una de las estrategias aplicadas y los resultados alcanzados.

El enfoque cualitativo se desarrolló a través de las técnicas observación in situ y de la aplicación de entrevistas semiestructuradas bajo un enfoque de caso (10 y 11 de mayo de 2017) el que permitió realizar un análisis del diseño y ejecución de las estrategias.

La recolección de información de fuentes¹⁴ primarias y secundarias fue un insumo relevante para el análisis del impacto de las estrategias comerciales y la rentabilidad económica sobre los *stakeholders*.

Para el efecto, primeramente, se realizó un mapa de actores en el que se mostró el nivel de impacto de cada uno y la relación entre actores (véase figura N^a 2).

Se entrevistó a los funcionarios de alto gobierno de FEEP tales como Subgerente de Marketing y Producto Turísticos; y, Subgerente de Ventas y Servicio al Cliente, quienes

¹⁴ Fuentes primarias y secundarias: planificación estratégica, plan de marketing, informes de rendición de cuentas, estados financieros, entrevistas, encuestas aplicadas por FEEP en los años de estudio (Información procesada en Excel por la empresa y presentada dentro de los reportes de índices de satisfacción y reportes de pasajeros vendidos por ruta, generados por la Gerencia de Comercialización de los años 2011, 2012, 2013, 2014, 2015), entre los más importantes.

diseñaron las estrategias comerciales, tomaron las decisiones para su aprobación e implementación, y ejercieron su cargo durante el período de investigación.

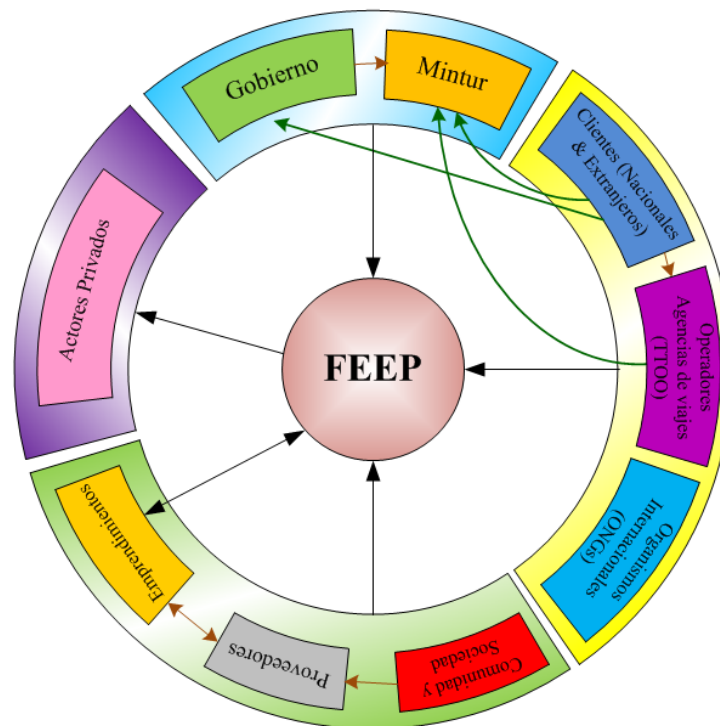


Figura N° 2. Mapa de actores FEPP
Elaboración Propia. Fuente: FEPP, 2014 a, p. 13

Estrategias comerciales de FEPP

A lo largo de este documento, se ha mencionado que FEPP contempla dos momentos de gestión, lo cual se denota en sus dos planes estratégicos. Las estrategias comerciales se han alineado a estos.

Estrategias comerciales de FEPP- momento 1 (2011- 2014). En el primer momento, comprendido del año 2011 al 2014, la visión, misión y objetivos (Véase figura N° 9); orientaron su gestión a la recuperación de la Empresa, infraestructura ferroviaria, desarrollo local y clientes, a fin de alcanzar el buen vivir (FEPP, 2011, pp. 12-17) bajo un enfoque de nueva gerencia pública que le permita ser rentable, innovadora, eficiente. Se ubica a la Gerencia de Comercialización como uno de los procesos centrales, orientada a generar rentabilidad. A continuación, se presentan las estrategias comerciales 2011- 2014 tanto del marketing estratégico como operativo:



Figura N° 3. Marketing Estratégico FEEP 2011-2014

Elaboración Propia: Fuente: Rendiciones de cuentas FEEP: FEEP, 2011, pp. 11-56; FEEP, 2012, pp. 11-37; FEEP, 2013, pp. 26-43; FEEP, 2014 b, pp. 39-67.

Año	PRODUCTO		PRECIO		DISTRIBUCIÓN				PROMOCIÓN			
	Ciclo Producto	Marca	Penetración mercado	Push	Pull	Intensiva desarrollo productos & mercados	Exclusiva	Material POP	Material promocional	Campañas publicitarias	Campañas medios digitales	Relaciones comerciales
2014	- PE: introducción, crecimiento, madurez - TC: introducción	Marca Tren Ecuador, nombres comerciales de productos: en base a las potencialidades de las rutas.	Precio especial PC: por introducción.	Descuentos socios estratégicos: - TTOO nacionales. - El Comercio, Paco, El Universo.	- TC: descuentos: segundo a mitad de precio, clientes Dinners. - Descuentos en PE & TC, suscriptores El Comercio, Paco, El Universo.	- 9 puntos de venta. - Call center (posiciones variables por temporalidad). - Intermediarios (TTOO). - Canal institucional (empresas, educativas) - Islas centros comerciales. - Implementación venta en línea. - Formas de pago: efectivo, transferencia, depósito, tarjeta de crédito, Biess - Tarjetas de regalo	Representaciones en EEUU, Reino Unido, Alemania, Francia, Suiza	- Catálogos - Flyers - Afiches - Tríptico - Roll up	- Lápices - Esferos - Manillas - CD - Llaveros - Gorras	Comunicación Reino Unido, Alemania, Francia, Suiza	Tren Ecuador & TC en Google, Revistas especializadas. Pautaje revistas nacionales Dinners. A bordo Tame "This is Ecuador"	- Incremento Fam trip/ Press Trips - Cooperados con aerolíneas - E- news/ visitas TTOO - Relaciones institucionales (Quito Turismo, Mintur). - Supermaxi-Ecuador Exquisito, DT management-nacional claro/ sorteo crucero, Pacificard sorteo, La Ganga.

Figura N° 4. Marketing mix FEED 2011-2014

Elaboración Propia: Fuente: Rendiciones de cuentas FEED: FEED, 2011, pp. 11-56; FEED, 2012, pp. 11-37; FEED, 2013, pp. 26-43; FEED, 2014 b, pp. 39-67.

Año	PRODUCTO		PRECIO			DISTRIBUCIÓN				PROMOCIÓN		
	Ciclo Producto	Marca	Penetración mercado	Push	Pull	Intensiva desarrollo productos & mercados	Exclusiva	Material POP	Material promocional	Campañas publicitarias	Campañas medios digitales	Relaciones comerciales
2013	- PE introducción, crecimiento, - TC: introducción	Marca Tren Ecuador, nombres comerciales de productos: en base a las potencialidades de las rutas.	Precio especial TC por introducción.	Descuentos socios estratégicos: TTOO nacionales e internacionales.	N/A	- 7 puntos de venta. - Call center (posiciones variables por temporalidad). - Intermediarios (TTOO). - Formas de pago: efectivo, transferencia, depósito, tarjeta de crédito.	Representación en EEUU, Reino Unido, Alemania, Francia, Suiza	- Catálogos - Flyers - Afiches - Tríptico - Roll up	- Lápices - Esferos - Manillas - CD - Llaveros - Gorras	Comunicación Reino Unido, Alemania, Francia, Suiza	Tren Ecuador & TC en Google, Revistas especializadas	- Fam trip/ Press Trips - E- news/ visitas TTOO - Relaciones institucionales (Quito Turismo, Mintur).
2012	- PE: introducción, crecimiento	Marca Tren Ecuador, nombres comerciales de productos: en base a las potencialidades de las rutas.	N/A	Descuentos socios estratégicos: TTOO nacionales.	N/A	- 5 puntos de venta. - Call center (posiciones fijas). - Intermediarios (TTOO). - Formas de pago: efectivo, transferencia, depósito.	N/A	- Flyers - Afiches - Tríptico - Roll up	- Lápices - Esferos - Manillas - CD - Llaveros	Incipiente en referencia al Proyecto de Rehabilitación	Incipiente	E- news/ visitas TTOO
2011	PE: introducción	Marca Tren Ecuador, nombres comerciales productos: potencial de las rutas.	N/A	N/A	N/A	- 2 puntos de venta. - Call center (posiciones fijas). - Intermediarios (TTOO). - Formas de pago: efectivo, transferencia, depósito.	N/A	- Flyers - Afiches - Tríptico - Roll up	- Esferos - Manillas - CD - Llaveros	Incipiente en referencia al Proyecto de Rehabilitación	Incipiente	E- news/ visitas TTOO

Figura N° 5. Marketing mix FEED 2011-2014

Elaboración Propia: Fuente: Rendiciones de cuentas FEED: FEED, 2011, pp. 11-56; FEED, 2012, pp. 11-37; FEED, 2013, pp. 26-43; FEED, 2014 b, pp. 39-67.

El Proyecto Técnico de rehabilitación lideró la habilitación de los tramos en operación sin considerar la demanda hacia ellos, es por ello que se denomina enfoque de oferta. Sin embargo, la Gerencia Comercial no dejó de pensar en el mercado y dentro de su marketing estratégico se orientó al posicionamiento de marca y crecimiento de mercado (productos y nuevos mercados).

FEEP, era una empresa nueva prácticamente, que debía alcanzar presencia en la industria turística y el mercado, en tal virtud, diseñó su marca comercial y página web (Véase figura N° 10); participa en ferias de turismo, acordes a los mercados objetivos nacionales, internacionales, especialistas en trenes (Véase figura N° 11); busca nuevos nichos de mercado principalmente internacional y, se integran nuevos productos en la línea excursiones, Tren Crucero, y *Train Lovers* (Véase figura N° 12).

Adicionalmente, se apalancó en las instituciones como Quito turismo y Mintur en sus campañas comerciales, para potencializar la relación con socios estratégicos que actúan como intermediarios TTOO; y a su vez para obtener una distribución más rápida del producto (Véase figura N° 13) implementó softwares financiero y ventas.

Según la empresa crecía, recobraba vida, sus estrategias se fueron ampliando y consolidando. Conforme Tren Ecuador ganó cuota de mercado, se perfeccionaron las tácticas para llegar a los socios comerciales mejorando sus descuentos y accesibilidad a convenios, el cliente final obtuvo descuentos, los precios de los productos tuvieron valores de introducción. Tren de los Volcanes, Tren de la Libertad y Nariz del Diablo, son productos de excursión que alcanzaron madurez los demás junto al Tren Crucero se hallaron en un período de introducción y crecimiento.

FEEP, ejerció distribución intensiva, buscó brindar accesibilidad al producto de manera fácil y rápida a nivel nacional y extranjero, en la orientación a nuevos mercados estratégicos se buscó *partners*- representantes (Véase figura N° 14).

Una vez concluido el proyecto de rehabilitación, con el posicionamiento y cuota de mercado alcanzados; la comunicación se tornó en algunos casos gratuita a través de reportajes, pautajes; aliados comerciales.

Estas estrategias llevaron a que el número de pasajeros se incremente año tras año en un promedio de 1,33% (Véase figura N° 15). A partir de 2014, se puede establecer que los principales canales de venta fueron los puntos de ventas y call center representando el 85% del total en cuanto a PE con *target* nacional (Véase figura N° 16); y para TC el canal es intermediario con el 50% del total de las ventas con *target* extranjero (Véase figura N° 17).

La reactivación de economías locales se la hizo mediante la integración de pequeños emprendimientos a los productos del tren, principalmente en alimentación y souvenirs; sin embargo, en el año 2014 se redujo la satisfacción relacionada con la diversificación de los alimentos, la capacidad operativa de las unidades, la vía; lo que llevó a tener frecuencias y unidades con baja ocupación; y que en productos como Tren Crucero no se cumpla con la calidad que esta construcción exige.

El proyecto de rehabilitación tuvo publicidad política la cual favoreció para socializar los productos, sin embargo, entre los compromisos que generó fue la accesibilidad al servicio para lo cual se estableció precios que no cubrieron los costos operativos en programas normales ni especiales. Las estrategias comerciales permitieron retomar relaciones con actores privados que participaron y colaboraron con el tren fue un trabajo paulatino, sin embargo, resultó no muy atractivo por las comisiones que se FEEP podía otorgar, la precisión en la operación y la alimentación en los destinos.

Estrategias comerciales de FEEP- momento 2 (2015). En su segundo momento a partir del año 2015, FEEP pasa de ser una empresa en rehabilitación a una que brinda servicios turísticos, y en torno al cual se enfoca la gestión y direccionamiento estratégico (visión, misión y objetivos estratégicos) (Véase figura N° 18). Plantea un enfoque netamente

comercial, orientado a convertir su producto estrella en líder del mercado. A continuación, se presentan, las estrategias comerciales empleadas.



Figura N° 6. Estrategias de la Gerencia de Comercialización aplicadas en 2015
Elaboración Propia. Fuente: Rendición de cuentas FEPP- FEPP, 2015, pp. 26-43.

Durante este año, se perfeccionaron las estrategias empleadas hasta el 2014; sin que exista mayor diversificación en las mismas. Las acciones comerciales se orientaron a potenciar los canales de mayor tendencia en el mercado y a posicionar a Tren Ecuador.

Con los resultados obtenidos, fortalecieron la compra online e intermediario. En este último, FEPP apuntó a consolidar relaciones con operadores y agencias de viaje, productos especiales: Mineduc, Biess con Islas Mintur y consumidor final. Para ello reformuló las condiciones de venta con políticas más flexibles y con descuentos más atractivos a TTOO.

El sistema on line, se encontró operativo con disponibilidad actualizada lo que respaldó su campaña digital y brindó mayor capacidad operativa al contar con doble frecuencia permitió una mayor oferta en concordancia con la estrategia de posicionamiento y comunicación. A su vez, optimizó recursos importantes en un año de recesión y de varios aspectos del macroambiente que afectaron fuertemente al turismo nacional e internacional.

Además, empleó estrategias de crecimiento a través de la diversificación de productos, propuso generar nuevos ingresos entre ellos: brandeo de Tren y sus estaciones, exposición de vallas publicitarias, arrendamiento de estaciones para eventos y actividades.

Para el año 2015, los principales canales de venta fueron los puntos de venta- ejecutivos y call center que representaron el 87%, sin dejar de mencionar que la venta en línea subió en tres puntos en los PE (Véase figura N° 19). En cuanto al TC, los TTOO representan el 71% de ventas totales (Véase figura N° 20).

Finalmente, FEEP es una empresa que desde sus inicios buscó dinamizar las economías locales, para ello paternizó la gestión de emprendimientos; y ahora busca avanzar y ejercer responsabilidad social. Su gestión le permitió alcanzar premios a nivel mundial (Véase figura N° 21) lo que contribuyó a su posicionamiento principalmente en el mercado internacional (logros cosechados a partir del año 2013).

Este año, se brindó atención a las necesidades de los clientes e iniciar a gestionar para él totalmente anhelando obtener rentabilidad en su negocio; sin embargo, el no disponer de costos claros dificulta cualquier toma de decisiones en todos los componentes del servicio. Además del arrastre de la inversión realizada en la rehabilitación, las estrategias abren campo, sin embargo, su propia operación limita el aprovechamiento de ellas.

De las entrevistas de los directivos se menciona que la Gerencia de Comercialización presentó una orientación al mercado por ello realiza una investigación encaminada a identificar las necesidades de la demanda (Subgerente de marketing, 2017); no obstante, los

tramos rehabilitados y el equipo tractivo, con el que se contó complicó el desempeño de las estrategias comerciales de manera idónea y apegadas totalmente a satisfacer las necesidades, la inversión realizada fue netamente técnica; en donde el presupuesto para aplicar mayores componentes, ámbitos de acción, e incluso jugar con margen de ganancia fue muy reducido. (Subgerente de Ventas, 2017).

Estrategias comerciales competencia. A fin de ampliar su visión comercial, FEED aplicó un *benchmark*¹⁵; se estudió las estrategias que la industria turística aplica específicamente en el negocio de trenes.

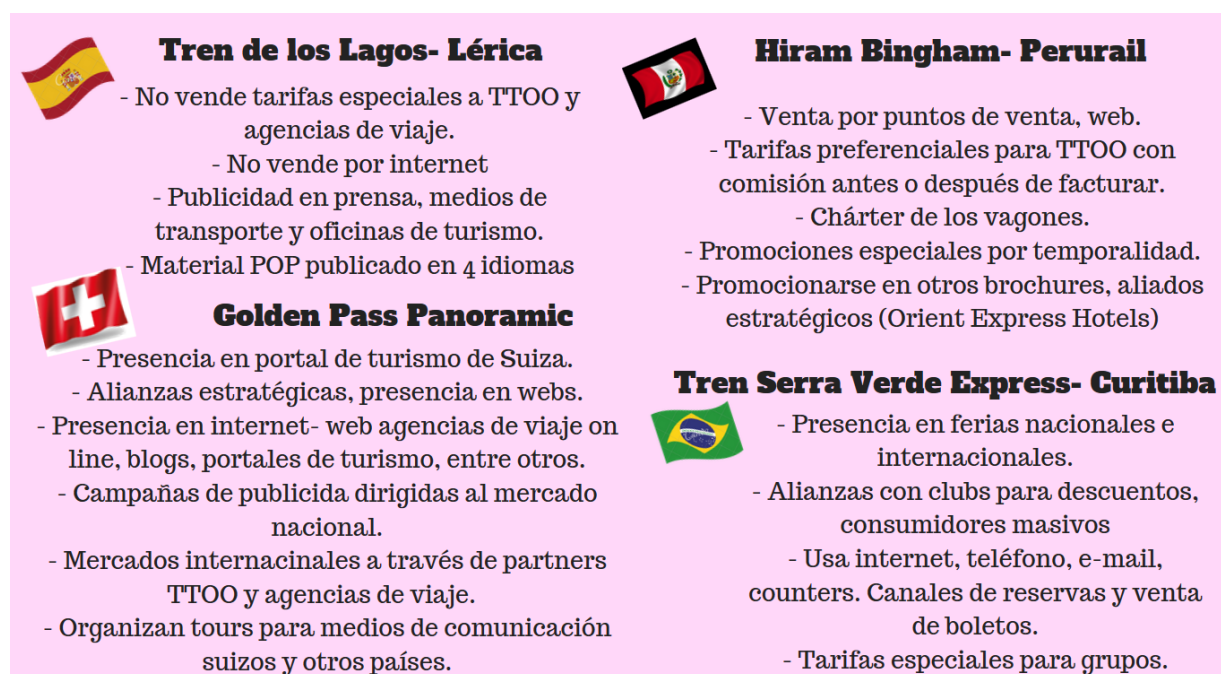


Figura N° 7. Estrategias Comerciales Competencia 2011- 2015

Elaboración Propia. Fuente: “Estudio de demanda & conceptualización de producto del Tren Turístico del Ecuador” Tourim & Leisure, 2010, pp. 29-37.

La investigación de mercado se ejecutó con trenes de similares características, en las que se evidenció que las estrategias comerciales poseen afinidad entre ellas, y guarda relación con las aplicadas por FEED, antecedente que brinda una idea bastante clara de que la industria turística trabaja con estas acciones. Se destacó el trabajo con operadoras y agencias de viajes, y se utilizó medios digitales para optimizar recursos.

¹⁵ Se refiere al “estudio comparativo en áreas o sectores de empresas competidoras con el fin de mejorar el funcionamiento de la propia organización” (Pineda, 2008, p. 2)

Es importante mencionar que aun cuando las estrategias se aplican a nivel mundial los trenes generalmente no son rentables aun incluyendo líneas de negocios como carga y pasajeros, son inversiones a muy largo plazo cuyo retorno es más social que económico, los costos de construir y mantener son muy difíciles de recuperar aun cuando pasen muchos trenes por la línea férrea (Salas, 2018).

Impacto de las estrategias comerciales en la situación económica de FEEP

Tabla 1
Presupuesto de las Estrategias Comerciales de FEEP

Años Criterio	2011		2012		2013		2014		2015	
	Presupuesto	Ejecución	Presupuesto	Ejecución	Presupuesto	Ejecución	Presupuesto	Ejecución	Presupuesto	Ejecución
Edición, impresión, reproducción y publicación	\$ 80.000,00	\$ 25.064,82	\$ 38.434,98	\$ 38.434,98	\$350.000,00	\$ 11.096,57	\$ -	\$ -	\$ 8.200,00	\$ 7.479,57
Espectáculos culturales y sociales	\$ 70.000,00	\$ 63.443,32	\$ 7.216,00	\$ 7.216,00	\$ 5.000,00	\$ 448,00	\$225.000,00	\$193.380,44	\$ 595.000,00	\$ 341.963,76
Capacitación	\$ 10.000,00	\$ 2.736,18	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 33.600,00	\$ -	\$ 18.000,00	\$ 5.914,56
Materiales de impresión, fotografía, reproducción y publicaciones	\$ 320.500,00	\$168.752,91	\$ 1.140,00	\$ 3.326,40	\$ 10.000,00	\$ 7.224,00	\$ 81.200,00	\$ 13.938,40	\$ 160.091,44	\$ 6.319,04
Sistemas Informáticos	\$ -	\$ -	\$ 8.365,29	\$ 8.365,29	\$ 27.038,89	\$ 5.723,12	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Telecomunicaciones (call center)	\$ -	\$ -	\$ 26.460,00	\$ 24.364,32	\$ 67.292,04	\$ 67.292,04	\$100.800,00	\$100.800,00	\$ 133.333,38	\$ 133.333,38
Comisión por ventas (call center)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 10.000,00	\$ 954,62
Estudios de comercialización *	\$ 225.000,00	\$ 225.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 33.600,00	\$ 33.600,00	\$ 132.830,58	\$ 132.830,58
Ferias Internacionales y Nacionales	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 57.519,00	\$ 57.519,00	\$ 60.256,00	\$ 60.256,00	\$ 16.800,00	\$ 16.800,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00
Relaciones Públicas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 53.968,00	\$ 53.968,00	\$ -	\$ -
Cooperados internacionales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 57.308,18	\$ 57.308,18	\$ -	\$ -
Campañas publicitarias. Medios digitales y tradicionales	\$ 408.000,00	\$408.000,00	\$134.185,40	\$134.185,40	\$ 22.400,00	\$ 22.400,00	\$ 29.786,40	\$ 29.786,40	\$ 545.756,93	\$ 545.756,93
Venta institucional (tarjetas de regalo, eventos)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 76.658,40	\$ 76.658,40	\$ -	\$ -
Costo Estrategias comerciales	\$ 1.327.500,00	\$ 756.101,05	\$ 404.174,71	\$ 395.900,14	\$ 749.694,89	\$ 392.361,88	\$ 973.720,98	\$ 675.886,76	\$ 2.129.296,00	\$ 1.737.147,62

Elaboración Propia. Fuente. Cédulas Presupuestarias de los años y Planes Operativos Anuales de los años del 2011 al 2015 de Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública FEEP. *En detalle son: implementación marca comercial, locomotoras a vapor, percepción de la marca 2011, comercialización Otavalo, Salinas 2014, nuevas rutas, costos 2015.

Tabla 2
Ingresos de FEEP

Año	Resultados del Ejercicio <i>(Expresado en Miles de dólares USD)</i>	Transferencias netas estatales <i>(Expresado en Miles de dólares USD)</i>	Ingresos Ventas <i>(Expresado en Miles de dólares USD)</i>	Número de pasajeros
2011	78.83	98.51	1.56	79.474
2012	73.44	135.75	2.00	124.231
2013	32.22	55.92	3.80	156.365
2014	22.12	39.69	11.62	183.990
2015	10.11	25.17	12.09	148.459

Elaboración Propia: Fuente: Sistema de facturación Olimpo de FEEP de los años del 2011 al 2015 de la Gerencia Administrativa Financiera de Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública FEEP (Véase figuras 16, 17- 36).

Tomando en consideración el cuadro de presupuestos de las estrategias comerciales de FEEP llegaremos a determinar la situación económica de la empresa en virtud del crecimiento por la venta de los servicios de las diferentes rutas en las que opera; y, como esta contribuyó al resultado del ejercicio el período en estudio.

Así podemos verificar que el año 2011 el crecimiento en los ingresos representa 1,56% en referencia al año anterior esto muestra un mayor uso del servicio de los pasajeros del sistema lo que ha significado un incremento del 1,28% en la venta de boletos. Se debe tener en consideración que se logra esta meta en las estrategias comerciales a pesar de que el valor presupuestado se cumplió en un 60%.

La inversión realizada en las estrategias comerciales en los años 2011 y 2012, corresponde a una empresa que empieza a darse a conocer en la industria turística y en el mercado en sí. Del valor presupuestado el 50% se destinó a ferias turísticas y campañas publicitarias en medios digitales y tradicionales, cuyos resultados fueron cosechados en los siguientes años con el incremento en sus ingresos y en reconocimiento internacionales; logrando por tanto posicionamiento de la empresa a nivel nacional e internacional.

Con estos resultados FEEP durante 2013 y 2014 adicional a las estrategias realizadas invirtió en acciones comerciales enfocadas al cierre de ventas que le permitieron brindar más accesibilidad al servicio: alcance y capacidad operativa en el call center, además de

cooperados internacionales, representaciones en mercado extranjero, y tarjetas de promoción para el uso del servicio del tren; esto permitió un crecimiento en las ventas del año 2014 en 3.05%.

Es claro el momento de demanda de FEED (2015), la empresa invierte el doble de presupuesto comercial en referencia a años anteriores. Sin embargo, el número de pasajeros se redujo en un 20% lo que se atribuye a factores del macroentorno que afectaron notablemente el turismo a nivel nacional e internacional ¹⁶, sin embargo los ingresos en dólares aumentaron en un 1,04% frente al 2014 lo que obedece a una política de tarifas en Productos Excursión y Tren Crucero.

En líneas anteriores, se mencionó que las estrategias para 2015 se replicaron en función de sus resultados, es por ello que FEED apuesta en su presupuesto por espectáculos culturales que evidencian su trabajo social lo cual corresponde a un 20%, se incrementa también teleoperadores y horarios de atención en el call center motivando su gestión con comisión extra por ventas realizadas, esto representa el 24% del presupuesto, a más retoma las campañas publicitarias considerando un 32% del presupuesto.

Por otro lado, en cuanto a los resultados del ejercicio FEED, observamos que las ventas representan el 2% de la utilidad generada en el año 2011, el 3% para 2012 y 12% para 2013; que corresponde a los años más fuertes de inversión del proyecto de rehabilitación e inicio de desarrollo de portafolio de productos. Para el año 2014 y 2015, entra en total operación el Programa Tren Crucero y *Train Lovers* produciendo un crecimiento de mercado y productos con lo que las ventas incrementan y representan el 53% y 120% respectivamente de la utilidad generada en el período.

¹⁶ Recesión económica presentada, apreciación del dólar respecto a países como México, Caribe, entre otros; actos terroristas, fenómenos naturales, erupción del Volcán Cotopaxi, epidemias como el dengue, chikungunya, Sika esta última ha sido declarada por la OMS como la Primera Declaratoria de emergencia nacional; ante estos elementos los pasajeros nacionales e internacionales sienten inseguridad de tomar su viaje (FEED, Informe GPR 2016 primer trimestre, 2016, p. 2)

En base al párrafo anterior, vemos que el marketing estratégico de diversificación de mercado y productos es acertado, contribuyendo positivamente al resultado del ejercicio, alcanzó la meta e incrementó los ingresos por ventas y del ejercicio año tras año.

En cuanto a la eficiencia de la rentabilidad sobre sus ventas para los años 2011, 2012, 2013, 2014 y 2015 generaron el 5.053%, 3673%, 847%, 190%, 83% respectivamente, lo cual le permitió cubrir sus gastos. Sin embargo, la utilidad disminuyó así: para el año 2012 en 1381%, 2013 en 2824%, 2014 en 657% y 2015 en 106%; lo que preocupó a la empresa pues las ventas no crecieron lo suficiente para enfrentar sus costo y gastos.

En adición al párrafo anterior, se menciona que FEED recibió durante su gestión transferencias del estado lo cual sostuvo a la empresa, esta inyección de capital conforme fue avanzando el proyecto de rehabilitación fue disminuyendo lo cual se relaciona con la utilidad del ejercicio (mientras más transferencias- ingresos mayor ganancia y viceversa). Como se ha mencionado este tipo de proyectos son de inversiones de largo plazo cuya rentabilidad es más de carácter social que económico o financiero; por lo que la empresa difícilmente pudo ser autosustentable en el mediano plazo.

Desde el primer momento de la empresa, se empezaron a ver los incrementos en ventas y en los logros recibidos en los años 2014 y 2015; por lo que se evidencia que las acciones emprendidas dieron buenos resultados. A pesar de esto, al considerar únicamente los ingresos generados por el giro del negocio (no las transferencias estatales), la empresa presenta déficit en su presupuesto lo cual se debe a factores como la falta de costeo real de los productos, gran cantidad de activos fijos, con una inversión de largo plazo que requiere del presupuesto estatal para su funcionamiento. Tomando interés en uno de sus principales problemas destinó el 18% de su presupuesto a realizar un estudio para determinar los costos de la operación en el año 2015.

Por otro lado, entre los resultados de las estrategias empleadas tenemos que la relación comercial con operadores se consolidó, FEEP tuvo una cartera de clientes más amplia, a pesar de ello no se evidenció ganancias, el espacio de margen de rentabilidad es restringido para pelear en el mercado turístico, por lo que difícilmente Tren Ecuador era un producto atractivo para los TTOO mayoristas, esto debido a los altos costos de operación que mantiene.

Al considerar el aspecto social las comunidades poblacionales, proveedores y pequeños emprendimientos que se encuentran aledaños a las rutas del tren se incrementaron de manera proporcional con el portafolio de productos, generando empleos directos e indirectos.

La satisfacción al cliente en el año 2014 (Véase figura N° 25) se halló por debajo de la meta¹⁷, pero despuntó en el 2015 en el momento comercial de la empresa, lo que indica que FEEP tomó acción sobre las observaciones de los clientes. Al tener una ocupación de sus servicios en un 80% (Véase figura N° 24), afectó a los *stakeholders*, pues, su producción se vio limitada al no tener la demanda esperada para sus productos, y persistió la observación sobre la falta de diversificación de productos ofertados en los destinos de los recorridos.

Los resultados analizados nos permiten comprobar que la empresa tuvo un crecimiento, logrando reconocimientos y generando dinamismo a las economías locales; sin embargo, no llegó a generar la rentabilidad económica esperada ni a obtener un punto de equilibrio entre sus costos de operación y volumen de ventas tanto en pasajeros como en ingresos, a pesar de su enfoque comercial a partir de 2015.

Conclusiones

El Gobierno Nacional planteó como objetivo de la política pública dentro del Plan Nacional del Buen Vivir, el fortalecer la identidad nacional conservando la plurinacionalidad y la interculturalidad y potencializar la diversidad y el patrimonio cultural. Una de sus líneas

¹⁷ Sistema de Gestión Gubernamental por Procesos de la Gerencia de Comercialización de FEEP.

estratégicas fue motivar el funcionamiento del tren ecuatoriano bajo una perspectiva turística, que permitiera: recuperar este patrimonio-eje de la economía nacional hace más de cien años-reactivar las economías locales y mostrar la diversidad cultural al mundo.

FEEP, presentó una orientación al cliente, invirtió en investigaciones de mercado, a fin de diseñar y ejecutar las estrategias comerciales idóneas. Sin embargo, no fueron aplicadas totalmente debido a que la inversión realizada se destinó a la rehabilitación técnica, en donde FEEP se crea con un enfoque social por lo tanto sus ejes estratégicos están dirigidos a verse como empresa social no rentable, el ámbito comercial no fue prioridad en un primer momento; y, para el segundo momento cuando la empresa se torna comercial el presupuesto fue limitado, debido a que las arcas fiscales tuvieron fuertes golpes que iniciaron una recesión económica del país por lo tanto su apoyo económico disminuyó notablemente.

La empresa contó con una gran cantidad de activos fijos, una inversión extremadamente alta que dificultaba ver el retorno de dicha inversión, la empresa se concentró en alcanzar la rentabilidad social a través de la reactivación de las economías locales; lo cual de manera ligera contribuyó a ganar premios, sin embargo, las fuentes de ingresos generadas no fueron representativas para las comunidades ni para los emprendimientos.

En un segundo momento la empresa se enfocó en comercializar sus productos como medio para rentabilizar su operación y empezó a tener una visión de mercado más amplia, centrada en fortalecer los canales de comercialización y replicar las estrategias más efectivas, entre ellas tenemos: precio, comunicación y distribución. Se consideró que la rentabilidad no solo se mide por los ingresos obtenidos sino también por la optimización de recursos.

Las estrategias que FEEP desarrolló, le permitió crecer en ingresos y usuarios, consiguió logros importantes, posicionamiento internacional; por lo que denotamos que las acciones comerciales brindaron resultados positivos, y guardan relación directa con la rentabilidad económica. Las dificultades que se presentaron para alcanzar dicha rentabilidad económica

por su giro de negocio, se debe a que no se dispuso del costo de la operación comercial por lo tanto las tarifas de uso, márgenes de utilidad de los productos, descuentos; no puedan ser valorados de manera real; adicionalmente los costos de mantenimiento de vía y equipo tractivo son excesivamente altos que encarecen los productos; y, no permiten visibilizar recuperación de la inversión. Se espera que a mediano plazo se cuente con la información primaria de la empresa sobre la transparencia de los costos operativos; así sirva de insumo para una investigación futura.

Tren Ecuador, lamentablemente no supo aprovechar los reconocimientos nacionales e internacionales obtenidos, lo que hubiese permitido incrementar el volumen de ingresos ampliando el mercado de consumo a través de fusiones estratégicas con expertos en trenes.

Por otro lado, también podemos mencionar que los factores claves para FEED eran la innovación y la calidad en sus productos; los cuales no se lograron alcanzar por temas de infraestructura, alimentación a sus clientes en las rutas, equipo tractivo, gasto corriente; y, sus proveedores privados que encarecen la utilidad de los productos. La valoración e identidad nacional no se ve evidencia debido a que no existe accesibilidad total a los productos por tratarse de servicios suntuarios.

La empresa generó alrededor de 5.497 empleos estables directos y 16.941 en referencia a la cadena de valor (FEED, 2015, pág. 18). Sin embargo, en base a las encuestas de satisfacción de los clientes las recomendaciones demuestran que el emprendimiento desarrollado es de supervivencia¹⁸ más no de innovación¹⁹ lo que también deja un campo de reflexión para evidenciar si efectivamente se trata de una rentabilidad social.

La falta de mantenimiento de vías y equipo tractivo, empezó a evidenciarse y afectar a los emprendimientos, operadores turísticos y clientes, pues se cerraron tramos de vías, los

¹⁸ **Emprendimiento por supervivencia:** Es una idea de negocio que no cuenta con el suficiente conocimiento de su potencial en el mercado. Generalmente busca solucionar algún tipo de dificultad financiera o salir del desempleo (De Souza, 2013, p. 1)

¹⁹ **Emprendimiento por innovación:** Es cuando se materializa una idea en una empresa con potencial de crecimiento, estudia el mercado y brinda soluciones a problemas presenta (De Souza, 2013, p. 1).

recorridos se interrumpieron por daños mecánicos, entre otros. Lo que ocasionó molestias en los pasajeros al tener que suspender, reprogramar y hasta concluir en bus sus recorridos.

Finalmente, el presente artículo recomienda que se profundice en el marketing estratégico a fin de diseñar una estrategia orientada a la diversificación de mercados, productos y líneas de negocio como *branding*, pasajeros y carga que son los productos que apoyan a la operación turística de trenes a nivel mundial, así podrá alcanzar rentabilidad; previamente realizar una investigación de mercados donde se identifique las nuevas necesidades, tendencias de los clientes y de mercado; plasmando en planes de mediano y largo plazo.

Para conseguir productos rentables, FEEP debe implementar una gerencia de operaciones que identifique los costos, racionalizarlos, y las rutas operativas más económicas que compensen a las demás y apalanque promociones. Conjuntamente con el estudio de mercado se podrá determinar una matriz BCG²⁰ que identifique el potencial de cada uno de los productos. Por consiguiente, la empresa debe tomar acciones para repotenciar líneas de negocio e incluso retirar productos si es necesario.

Una vez que se consolide dicho portafolio de productos, la institución podrá trabajar intensamente en un programa con los emprendimientos para generar innovación en los productos y servicios que forman parte de los componentes en las diferentes rutas y programas del tren mediante un involucramiento real de la comunidad; lo que permitirá incrementar la satisfacción de los consumidores y constituirá un valor agregado al servicio que se convertirá en una ventaja competitiva.

En atención a las recomendaciones señaladas, la demanda se verá motivada a consumir, FEEP generará responsabilidad social; factores que le permitirán alcanzar mayores ventas, ocupación y por lo tanto ingresos económicos.

²⁰ **Boston Consulting Group:** (BCG por sus siglas en inglés) la cual clasifica a los productos o Unidades Estratégicas de Negocios en referencia a dos factores: participación y la tasa de crecimiento en el mercado. Las clasificaciones que utiliza son productos: estrellas, interrogaciones, vacas y perros (Mejía, 2012, pág. 6)

Bibliografía

- Bernal, Carlos. (2010). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Pearson Educación.
- Cabaladas, Pablo, José Cabanelas & Javier Lorenzo (2007). "La gestión de las relaciones con los clientes como característica de la alta rentabilidad empresarial". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, nº16, vol. 1: 135-137.
- Campo, Sara. (2014). "El precio de las estrategias de marketing de las empresas comerciales". *Mediterráneo Económico*, nº11, vol. 1: 17.
- Empresa Pública Metropolitana Quito Turismo. (2013). "Plan Estratégico". Página Web www.quito-turismo.gob.ec. Quito: Empresa Pública Metropolitana. Versión electrónica <http://www.quito-turismo.gob.ec/descargas/junio2013/ruben/link%20PLAN%20ESTRATEGICO%2012-2015.pdf>
- Fajardo, Angela (2013). "Estrategias competitivas de Michael Porter". Seminario Estrategia Competitiva. Bogotá, Colombia.
- Fernández, Esteban. (2014). "Estrategia de producción". *Universidad de Oviedo*, junio 10, Opinion.
- Fernández, Elisa. (2014). "Estrategias de marketing". *Universidad de las Fuerzas Armadas-Espe*, febrero 25, Opinion.
- Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública. (2011). *Plan Estratégico 2011-2014*. Quito: Gerencia de Planificación de Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública.
- Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública. (2012). *Rendición de cuentas 2011*. Gerencia de Planificación Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública.
- Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública. (2013). *Rendición de cuentas 2012*. Gerencia de Planificación Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública.

- Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública. (2014)a. *Plan Estratégico 2014-2017*. Quito: Gerencia de Planificación de Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública.
- Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública. (2014)b. *Rendición de cuentas 2013*. Gerencia de Planificación Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública.
- Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública. (2015). *Rendición de Cuentas 2014*. Quito: Gerencia de Planificación de Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública.
- Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública. (2016) a. *Rendición de cuentas 2015*. Quito: Gerencia de Planificación Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública.
- Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública. (2016) b. *Reporte Comparativo ventas por canal 2015-2016*. Quito: Gerencia de Comercialización de Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública.
- Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública. "Transparencia"(2017). Web Comercial Tren Ecuador. Recuperado el 10/06/2017 de <http://trenecuador.com/es/nosotros/>
- Francés, Antonio. (2006). *La estrategia y planes para la empresa*. México: Pearson Educación de México S.A. de C.V.
- García, Isabel (2007). "La Nueva Gestión Pública: evolución y tendencias". *Secretaría General de Presupuestos y Gastos* n° 1, vol.1: 5.
- González, Escolástico. (2013). "Renfe quiere impulsar los cruceros sobre rieles". 4 de mayo de 2013.
- Gonzalez, Fabio (2005). *Definición de Tema de Investigación, Estado del Arte y Evaluación de artículos- Seminario de Investigación*. Bogotá: UN.
- González, Ignacio, María Hernánde & Teresa Rodríguez. (2000). "Contribución del tamaño y del sector en la explicación de la rentabilidad empresarial". *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, n° 13, vol. 2: 30 - 35.

- González, Jorge & Yudeisy Pérez. (2014). Precisión del “estado del arte”. Paso imprescindible para poder escribir un artículo. *Publicando*, nº , vol. 1: 20-25.
- IDE Bussiness School. (2016). "Estrategias Comerciales". Recuperado el 05/05/2017 de <http://ide.edu.ec/index.php/programas-enfocados/programa-de-planificacion-estrategica>
- Kotler, Philip & Gary Armstrong. (2012). *Marketing*. México: Pearson Educación.
- López, Juan & Alberto Montero. (1993). "¿Del fordismo al toyotismo?". *Cuadernos*, nº 1, vol. 4:4- 8.
- Mejía, Aracely. (23/09/2012). *Conceptos básicas de la planificación estartégica*. Recuperado el 30/08/2018, de <http://roa.uveg.edu.mx/repositorio/licenciatura2015/187/Conceptosbsicosdelaplaneacionestrategica.pdf>
- Molina, Nancy. (2005). "¿Qué es el estado del arte?". *Ciencia y Tecnología para la salud Visual y Ocular*, nº 1, vol. 1: 2.
- Monge, Johanna, & Rosa Yagüe. (2015). "El desarrollo turístico sostenible". *Universidad de Valencia*, nº 1, vol. 2: 5.
- Muñoz, Rafael. (2014). "Marketing del sxxI". *Universidad de Las Tunas*, nº 2, vol 1: 6.
- Pallares, Antonio. (2014). "Estrategias de crecimiento de la empresa". *Maestría de marketing - Universidad de las Fuerzas Armadas (Espe)*, nº 1, vol. 1: 7.
- Pérez, G., Arango, M., & Sepulveda, L. (2011). Las organizaciones no gubernamentales – ONG–: hacia la construcción de su significado. *BDigital*, 21(38).
- Pineda, José. (2008). *Benchmarking para Competir con Ventaja*. San Salvador: Universidad Don Bosco .
- Porter, Michael. (2008). *Estrategia Competitiva*. Mexico: Grupos Editorial Patria.

- Salas, Carlos. (15/04/2018). Por qué el tren de alta velocidad es un fiasco rentable. *La Información*.
- Salazar, Jadira. (2011). "Plan de Marketing Promocional para el turismo en Autoferro del tramo QuitoLatacunga- Quito de Ferrocarriles del Ecuador- Empresa Pública". Candidata a Ingeniera Comercial, Quito: Ecuador.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013). "Página web institucional de SENPLADES". *Plan Nacional del Buen Vivir*. Quito: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. Versión electrónica <http://www.buenvivir.gob.ec/versiones-plan-nacional>.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2016). *Empresas Públicas y Planificación*, vol. 1. Quito: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo.
- Serrano, Humberto. (2014). "Estrategias de crecimiento". Ponencia presentada en clase magistral- Maestría de Planificación y Dirección Estratégica. Sangolquí, Ecuador.
- Serrano, Lucía. (2012). "Incidencia del nuevo consumidor turístico en la estrategia de marketing". *Revista de Dirección y Administración de Empresas* n° 1, vol. 1: 3.
- Shirley, Mary & John, Nellis. (2012). *La reforma de las empresas públicas*. (B. Mundial, Ed.) Washington: Estados Unidos de América.
- Suárez, Jesús & Santiago Ibarra. (s.f.). "La teoría de los recursos y las capacidades. Un enfoque actual a la estrategia empresarial". *Universidad Nacional de Colombia* n° 7, vol. 1: 16.
- Tourim & Leisure. (2010). *Estudio de demanda & conceptualización de producto del Tren Turístico del Ecuador*. Quito: Tourim & Leisure.
- Tren Ecuador. (2012) a. Artesanías del Tren. *Catálogo Emprendimientos de Tren Ecuador*, vol. 1, 29.
- Tren Ecuador. (2012) b. Café del Tren. *Catálogo de Catering para eventos*, vol. 1, 12.

Tren Ecuador. (10/12/2016). *www.trenecuador.com*. Recuperado el 01/09/2018, de Tren Ecuador: <http://trenecuador.com/es/inicio/>

Vaca, Rosa, María Moreno & Francisco Riquel. (2007). "Análisis de la responsabilidad social corporativa desde tres enfoques: stakeholders, capital intelectual y teoría institucional". *Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro* n° 2, vol. 1: 2- 8.

Valenzuela , Leslier, Jesús García & María Blasco. (2006). "Evolución del Marketing hacia la gestión orientada al valor del cliente: Revisión y Análisis". *Theoría: ciencia, arte y humanidades*, n° 8, vol. 1: 8.

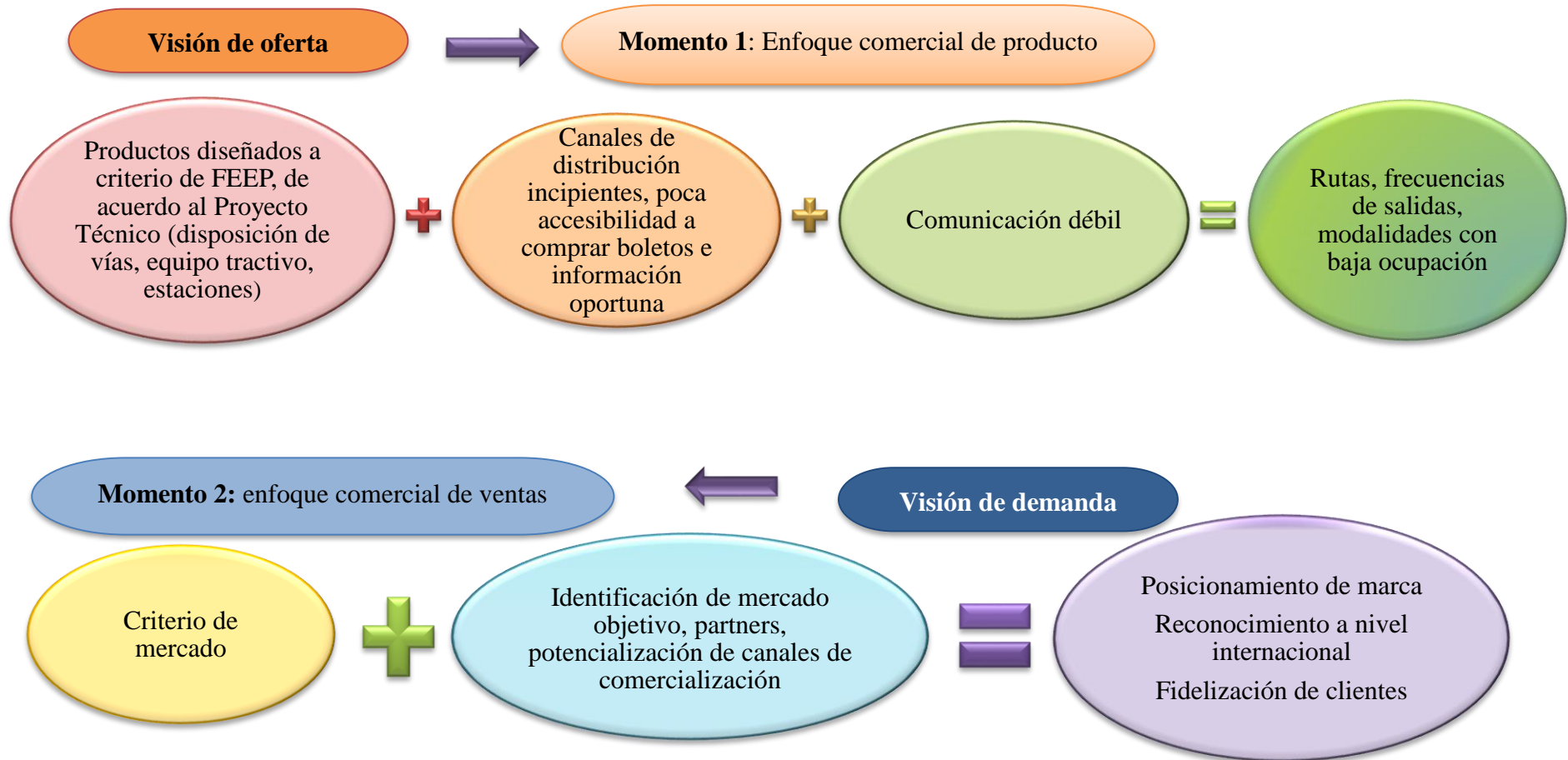
Entrevistas

Subgerente de Productos Turísticos y Mercadeo. (2017/05/10). Estrategias Comerciales Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública- FEEP.

Subgerente de Ventas y Servicio al Cliente (2017/05/11). Estrategias Comerciales Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública- FEEP.

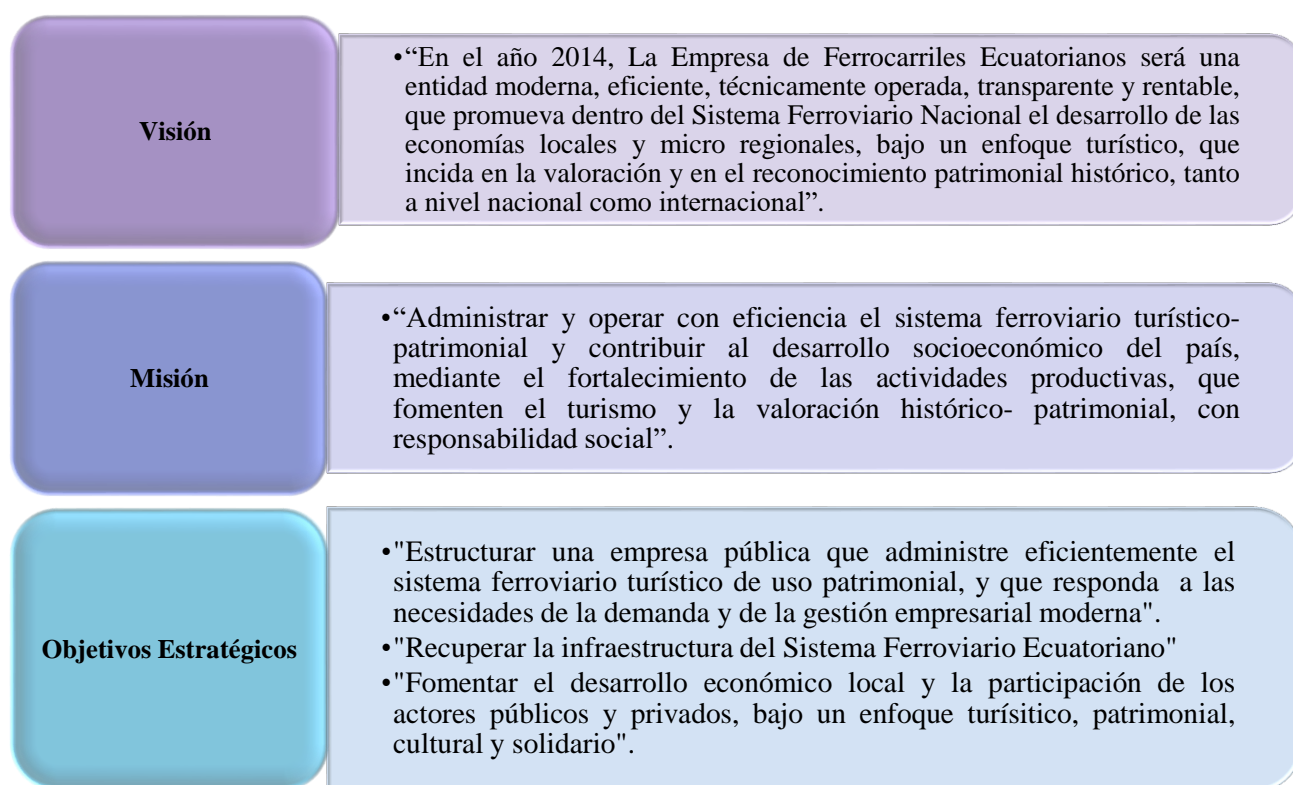
Anexos 1: Figuras

Figura N° 8: Impacto de las estrategias comerciales FEEP 2011-2015



Elaboración Propia. Fuente: Información obtenida de observación en situ.

Figura N° 9: Misión, visión, objetivos estratégicos de FEED 2011- 2014



Elaboración Propia. Fuente: FEED, 2011, pp. 12-22.

Figura N° 10: Estrategia de posicionamiento “Diseño de marca y nombre comercial”



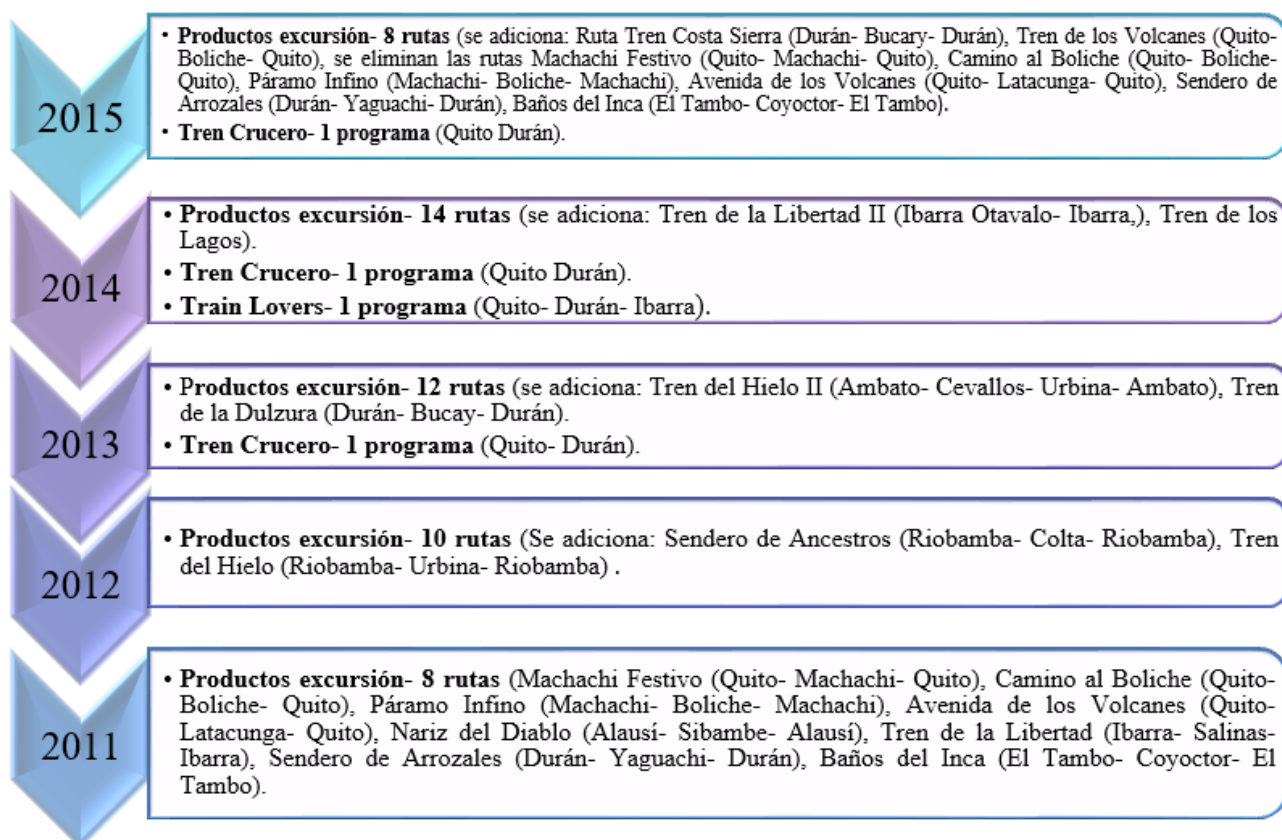
Elaboración Propia. Fuente: Rendiciones de cuentas FEED- FEED, 2011, pp. 11-56; FEED, 2012, pp. 11-37; FEED, 2013, pp. 26-43; FEED, 2014 b, pp. 39-67.

Figura N° 11: Estrategia de posicionamiento “Participación en ferias”



Elaboración Propia. Fuente: Rendiciones de cuentas FEED- FEED, 2011, pp. 11-56; FEED, 2012, pp. 11-37; FEED, 2013, pp. 26-43; FEED, 2014 b, pp. 39-67.

Figura N° 12: Estrategia de crecimiento “Nuevos productos & nuevos mercados”



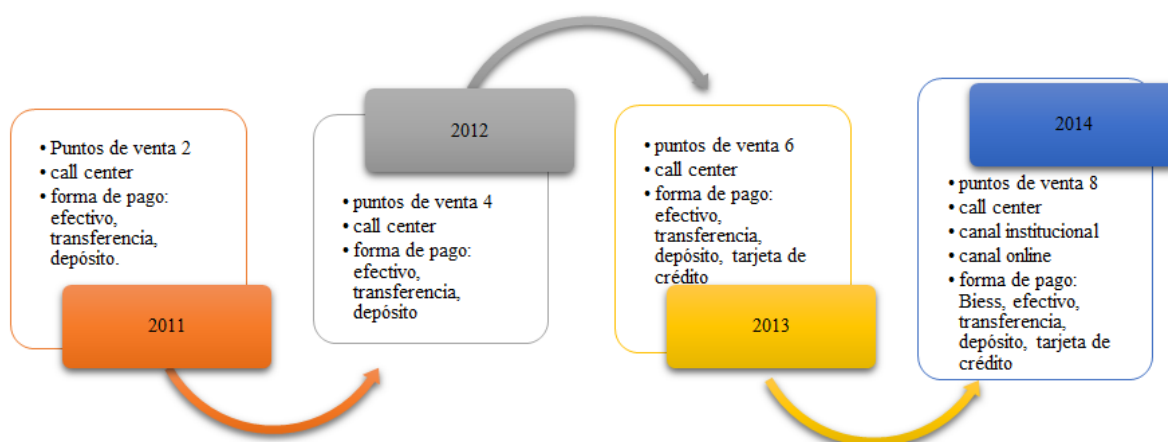
Elaboración Propia. Fuente: Rendiciones de cuentas FEED- FEED, 2011, pp. 11-56; FEED, 2012, pp. 11-37; FEED, 2013, pp. 26-43; FEED, 2014 b, pp. 39-67.

Figura N° 13: Estrategia funcional “Software financiero y ventas”



Elaboración Propia. Fuente: Rendiciones de cuentas FEED- FEED, 2011; pp. 11-56; FEED, 2012 pp.11-37; FEED, 2013, pp. 26-43; FEED, 2014 b, pp. 39-67

Figura N° 14: Estrategias de distribución



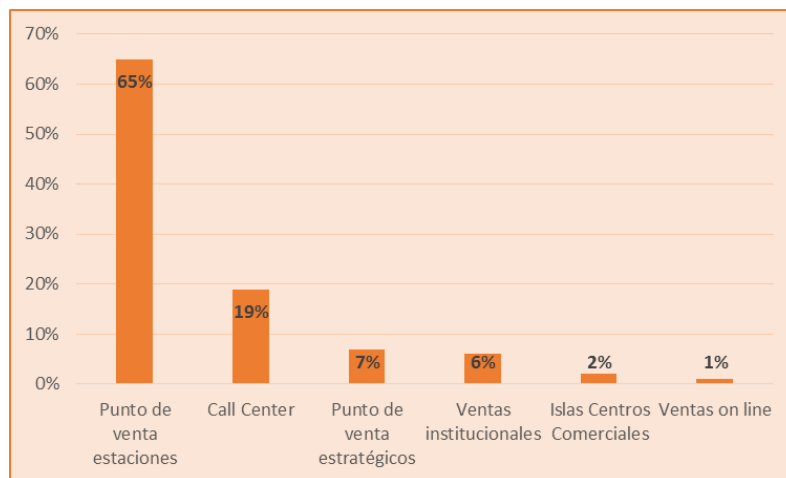
Elaboración Propia. Fuente: Rendiciones de cuentas FEED- FEED, 2011, pp. 11-56; FEED, 2012, pp. 11-37; FEED, 2013, pp. 26-43; FEED, 2014 b, pp. 39-67.

Figura N° 15: Pasajes vendidos 2011- 2015

Criterio	2011	2012	2013	2014	2015
Número de pasajeros					
Paxs Excursión	79474	124.231	155.360	176.968	142.376
Paxs Crucero			525	1.504	1.843
Paxs Mineduc			480	5.518	4.240
Paxs Crucero Total			1.005	7.022	6.083
PAXS TOTAL	79.474	124.231	156.365	183.990	148.459

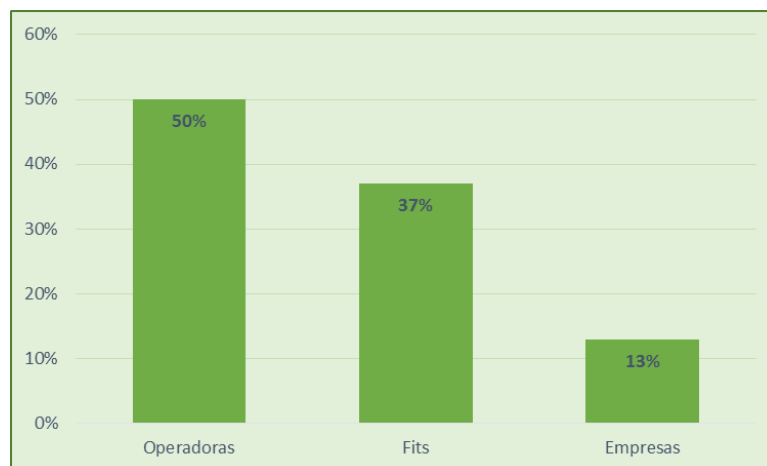
Fuente: Archivos de Ferrocarriles del Ecuador- Empresa Pública 2011-2015

Figura N° 16: Canales de venta productos excursiones 2014



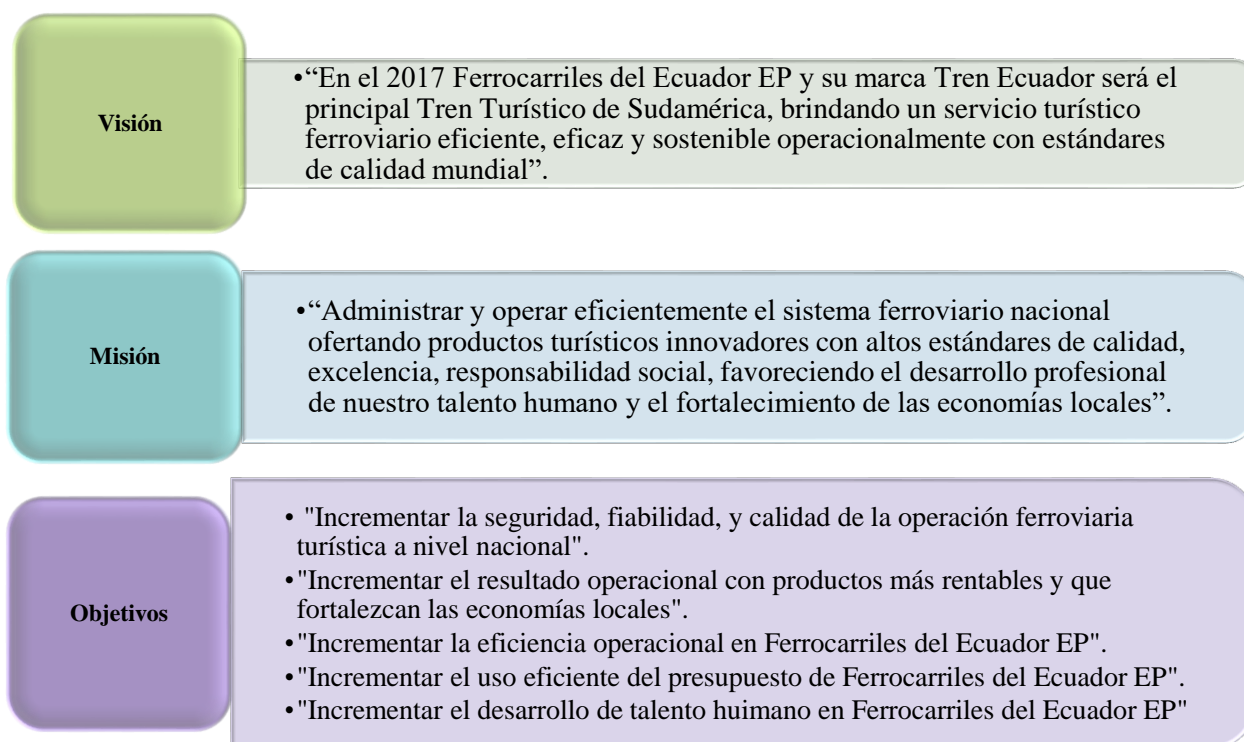
Fuente: FEED, Rendición de cuentas 2014 b, pp. 42.

Figura N° 17: Canales de venta Tren Crucero 2014



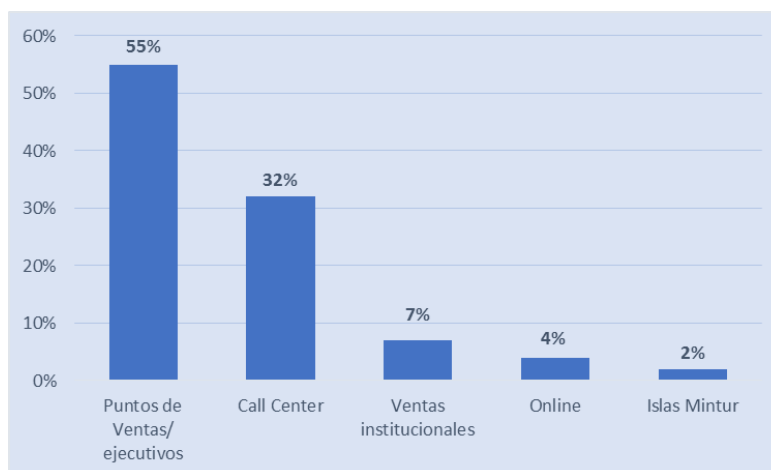
Fuente: FEED, Rendición de cuentas 2014 b, pp. 56.

Figura N° 18: Misión, visión, objetivos estratégicos de FEED 2015

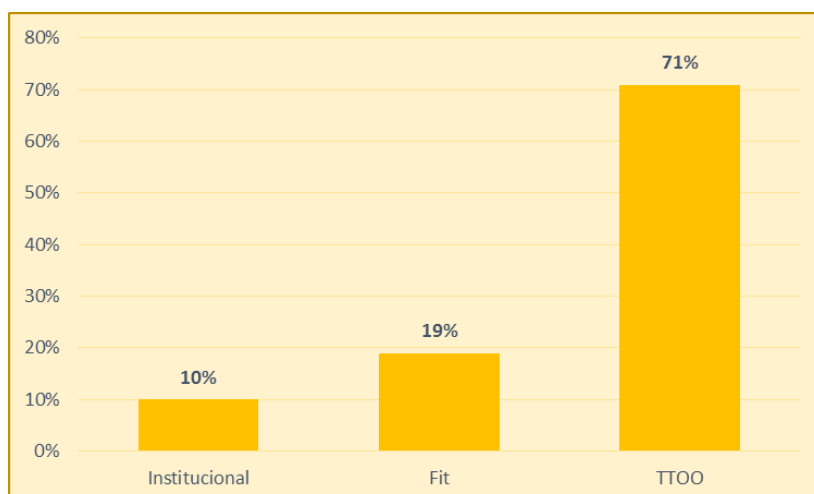


Elaboración Propia. Fuente: FEED, 2014 a, pp. 19-24.

Figura N° 19: Canales de venta productos excursiones 2015



Fuente: Subgerencia de Ventas, 2016 b, pp. 45.

Figura N° 20: Canales de venta Tren Crucero 2015

Fuente: Subgerencia de Ventas, 2016 b, pp. 30.

Figura N° 21: Premios FEOP 2011-2015

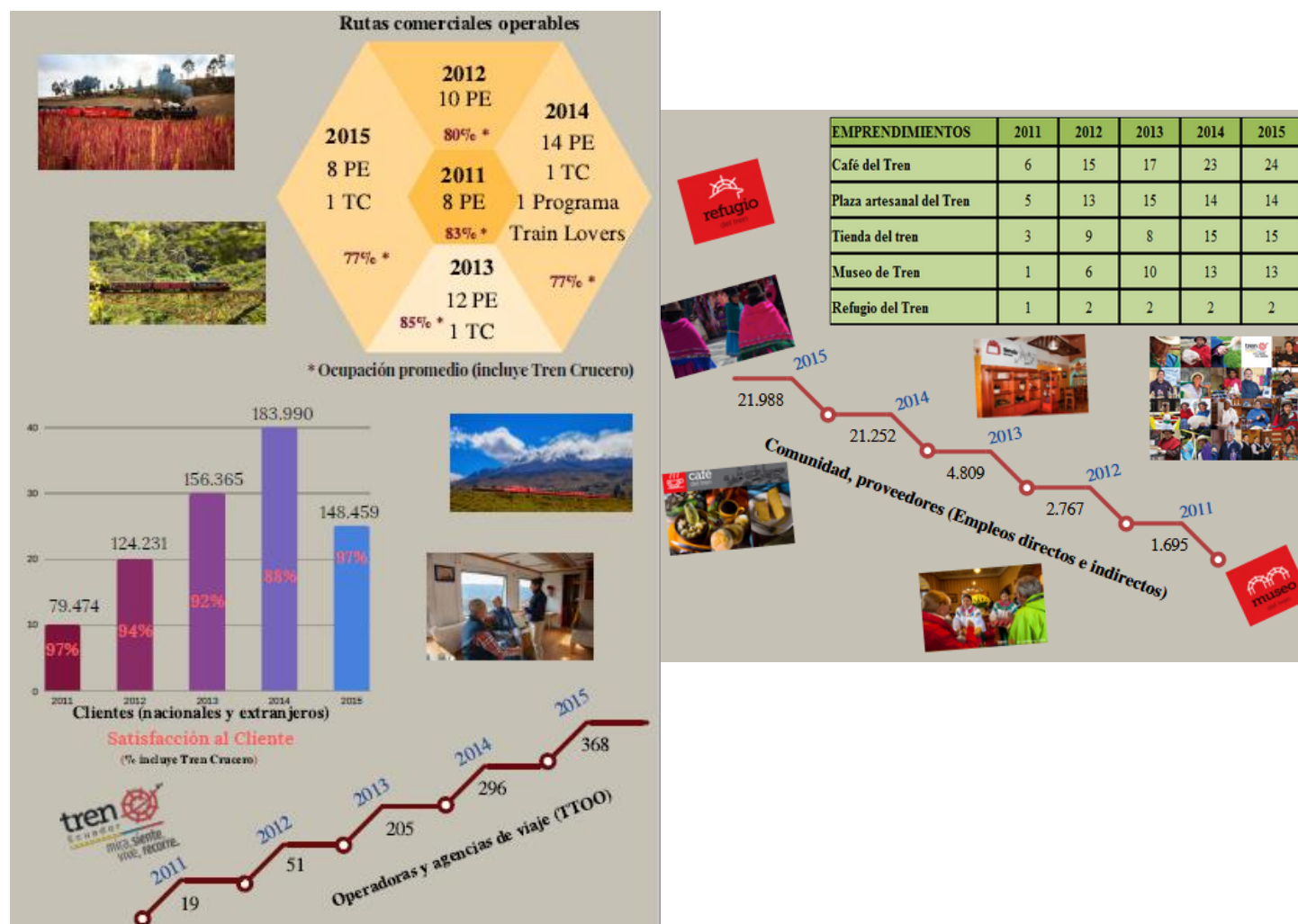
Elaboración Propia. Fuente: Rendiciones de cuentas FEOP- FEOP, 2011, pp. 11-56; FEOP, 2012, pp. 11-37; FEOP, 2013, pp. 26-43; FEOP, 2014 b, pp. 39-67; FEOP, 2015, pp. 26-43.

Figura N° 22: Ingresos por venta de servicios FEOP 2011- 2015

Criterio	2011	2012	2013	2014	2015
Dólares expresado en miles (USD)					
Ingresos excursión	1,56	2	2,48	3,31	3,56
Ingresos Crucero comercial			0,84	1,17	1,6
Ingresos Crucero Mineduc			0,48	7,14	6,93
INGRESO TOTAL	1,56	2	3,80	11,62	12,09

Fuente: Archivos de Ferrocarriles del Ecuador- Empresa Pública 2011-2015

Figura N° 23: Impacto de las Estrategias Comerciales de FEEP 2011- 2015



Elaboración Propia. Fuente: Rendiciones de cuentas FEEP- FEEP, 2011, pp. 11-56; FEEP, 2012, pp. 11-37; FEEP, 2013, pp. 26-43; FEEP, 2014 b, pp. 39-67; FEEP, 2015, pp. 2.

Figura N° 24: Ocupación 2011- 2015

Criterio	2011	2012	2013	2014	2015
Porcentaje de ocupación					
Ocupación Excursión	83%	80%	75%	60%	63%
Ocupación Crucero			80%	71%	69%
Ocupación Mineduc			100%	100%	100%
OCUPACIÓN PROMEDIO	83%	80%	85%	77%	77%

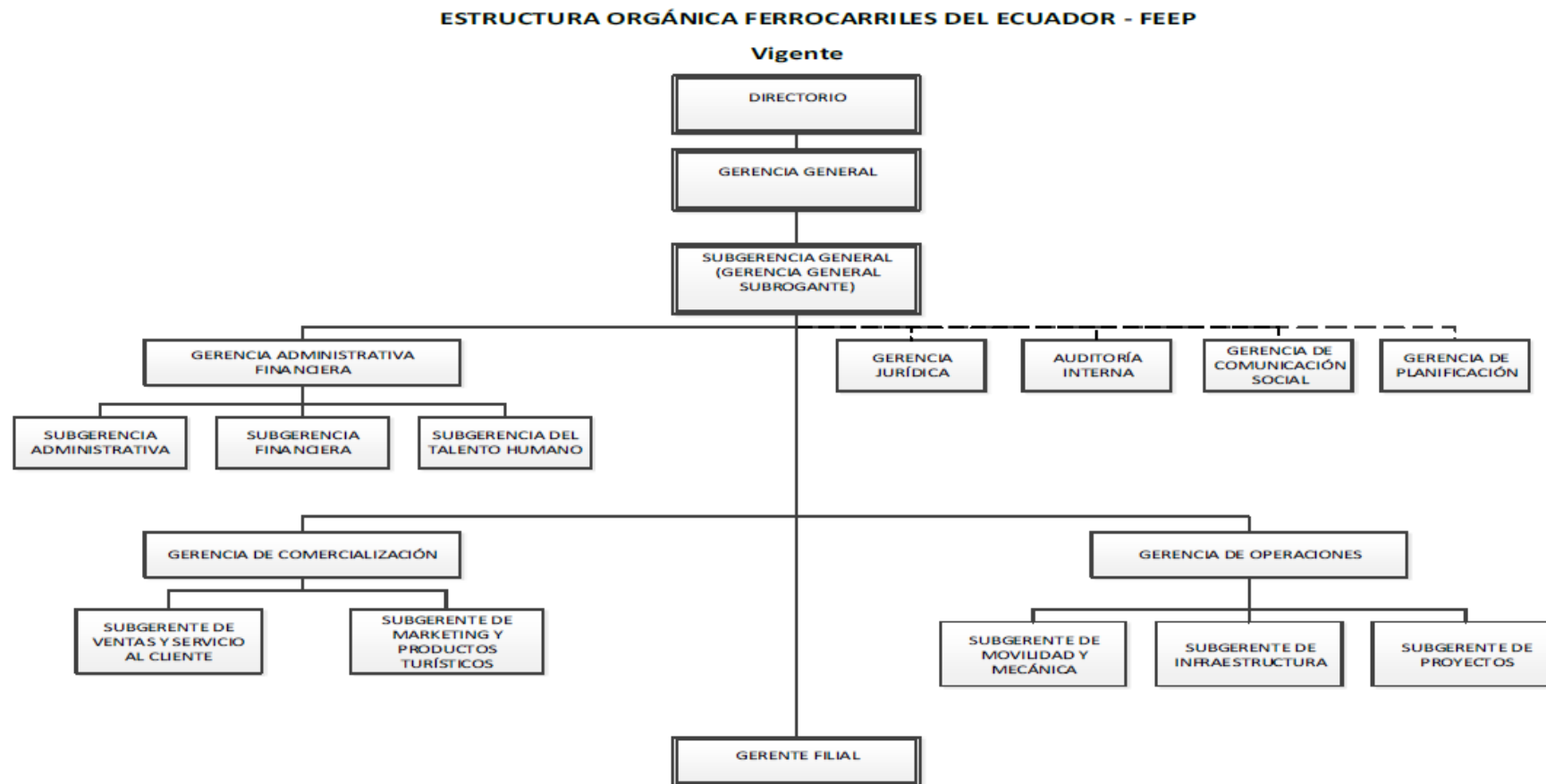
Fuente: Archivos de Ferrocarriles del Ecuador- Empresa Pública 2011-2015

Figura N° 25: Satisfacción de pasajeros 2011- 2015

Criterio	2011	2012	2013	2014	2015
Porcentaje de satisfacción					
Satisfacción expedición	97%	94%	94%	96%	96%
Satisfacción Crucero			90%	80%	98%


Fuente: Archivos de Ferrocarriles del Ecuador- Empresa Pública 2011-2015

Figura N° 26: Estructura Orgánica Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública- FEEP



Fuente: FEEP , 2016, pág. 4.

Figura N° 27: Estados de Resultados 2011

FERROCARRILES DEL ECUADOR EMPRESA PUBLICA FEEP ESTADO DE RESULTADOS Del 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2011		
		
RESULTADO DE LA EXPLOTACION		1,127,953.28
VENTAS DE BIENES Y SERVICIOS	1,127,953.28	
RESULTADO DE OPERACION		24,567,729.80
INVERSIONES PUBLICAS	10,787,901.53	
REMUNERACIONES	11,828,725.20	
BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	1,945,337.91	
GASTOS FINANCIEROS Y OTROS	5,765.16	
TRANSFERENCIAS NETAS		98,513,886.01
TRANSFERENCIAS RECIBIDAS	98,890,783.63	
TRANSFERENCIAS ENTREGADAS	-376,897.62	
RESULTADO FINANCIERO		3,753,217.31
RENTAS DE INVERSIONES Y OTROS	3,753,217.31	
<hr/> RESULTADO DEL EJERCICIO <hr/>		78,827,326.80
 JORGE EDUARDO CARRERA GERENTE GENERAL	 MILTON MALDONADO GERENTE ADMIN. FINANCIERO	 ROSANA VERA JEFA DE CONTABILIDAD


Fuente: Sistema de facturación Olimpo de FEEP del año del 2011 de la Gerencia Administrativa Financiera de Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública FEEP.

Figura N° 28: Estados de Situación Financiera 2011

FERROCARRILES DEL ECUADOR EMPRESA PUBLICA FEEP			
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA			
AL 31 de DICIEMBRE del 2011			
ACTIVO		PASIVO	
CORRIENTE		86,140,241.37	
DISPONIBILIDADES	190,953.37		
ANTICIPOS DE FONDOS	38,537,269.42		
CUENTAS POR COBRAR	8,513,556.16		
DEUDORES FINANCIEROS	1,162,160.43		
EXISTENCIA DE BIENES DE USO Y CONSUMO PARA INVERSION	37,716,261.99		
FIJO		345,629,142.74	
BIENES DE ADMINISTRACION	345,629,142.74		
INVERSIONES PROYECTOS Y PROGRAMAS		87,169,322.90	
INVERSIONES EN OBRAS EN PROCESO	46,723,366.14		
(-) APLICACIÓN A GASTOS DE GESTION	-106,363.57		
INVERSIONES EN PROGRAMAS EN EJECUCION	51,233,838.29		
(-) APLICACIÓN A GASTOS DE GESTION	-10,681,537.96		
OTROS		913,850.41	
EXISTENCIAS PARA CONSUMO	913,850.41		
TOTAL ACTIVOS		519,852,557.42	
		CUENTAS DE ORDEN	
CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	61,760,025.12	CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS	61,760,025.12
JORGE EDUARDO CARRERA		MILTON MALDONADO ESTRELLA	
GERENTE GENERAL		GERENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO	
		ROSANA VERA	
		JEFA DE CONTABILIDAD	

Fuente: Sistema de facturación Olimpo de FEEP del año del 2011 de la Gerencia Administrativa Financiera de Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública FEEP.

Figura N° 29: Estados de Resultados 2012

FERROCARRILES DEL ECUADOR EMPRESA PUBLICA FEEP ESTADO DE RESULTADOS Del 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2012		
		
RESULTADO DE LA EXPLOTACION		1,749,486.67
VENTAS DE BIENES Y SERVICIOS	1,749,486.67	
RESULTADO DE OPERACION		-23,047,727.83
INVERSIONES PUBLICAS	-7,824,936.29	
REMUNERACIONES	-12,940,662.88	
BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	-2,168,276.31	
GASTOS FINANCIEROS Y OTROS	-113,852.35	
TRANSFERENCIAS NETAS		135,748,970.03
TRANSFERENCIAS RECIBIDAS	135,748,970.03	
RESULTADO FINANCIERO		499,452.61
RENTAS DE INVERSIONES Y OTROS	499,452.61	
OTROS INGRESOS Y GASTOS		-41,504,610.41
RENTAS DE INVERSIONES Y OTROS	3,495,407.97	
ACTUALIZACIONES Y AJUSTES	-13,121.24	
COSTO DE VENTAS Y OTROS	-44,986,897.14	
RESULTADO DEL EJERCICIO		73,445,571.07


Fuente: Sistema de facturación Olimpo de FEPP del año del 2012 de la Gerencia Administrativa Financiera de Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública FEPP.

Figura N° 30: Estados de Situación Financiera 2012

FERROCARRILES DEL ECUADOR EMPRESA PUBLICA FEEP			
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA			
AL 31 de DICIEMBRE del 2012			
ACTIVO			PASIVO
CORRIENTE		69,293,883.69	
1.1.1	DISPONIBILIDADES	8,092,003.99	CORRIENTE 7,170,095.40
1.1.2	ANTICIPOS DE FONDOS	17,614,084.77	2.1.2. DEPOSITOS DE TERCEROS 735,756.21
1.1.3	CUENTAS POR COBRAR	3,841,784.62	2.1.3. CUENTAS POR PAGAR 772,514.67
1.2.4	DEUDORES FINANCIEROS	6,774,749.14	2.2.4. FINANCIEROS 5,661,824.52
1.3.4	EXISTENCIA DE BIENES DE USO Y CONSUMO PARA INVERSION	33,171,261.17	
FIJO		344,582,066.16	TOTAL PASIVOS 7,170,095.40
1.4.1	BIENES DE ADMINISTRACION	389,568,963.30	
	DEPRECIACION ACUMULADA	-44,986,897.14	PATRIMONIO
INVERSIONES PROYECTOS Y PROGRAMAS		202,489,455.23	6.1.1 PATRIMONIO EMPRESAS PUBLICAS 399,432,632.90
1.5.1	INVERSIONES EN OBRAS EN PROCESO	144,876,557.39	6.1.1 DONACIONES RECIBIDAS 113,455.92
	(-) APLICACIÓN A GASTOS DE GESTION	-790,625.94	6.1.8 RESULTADOS EJERCICIOS ANTERIORES 137,625,087.21
1.5.2	INVERSIONES EN PROGRAMAS EN EJECUCION	76,425,735.66	6.1.8 RESULTADOS DEL EJERCICIO VIGENTE 73,445,571.07
	(-) APLICACIÓN A GASTOS DE GESTION	-17,822,211.88	
OTROS		1,421,437.42	TOTAL PATRIMONIO 610,616,747.10
1.3.1	EXISTENCIAS PARA CONSUMO	1,421,437.42	
TOTAL ACTIVOS		617,786,842.50	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO 617,786,842.50
CUENTAS DE ORDEN			
CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS		61,760,025.12	CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS 61,760,025.12


Fuente: Sistema de facturación Olimpo de FEPP del año del 2012 de la Gerencia Administrativa Financiera de Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública FEPP.

Figura N° 31: Estados de Resultados 2013

FERROCARRILES DEL ECUADOR EMPRESA PUBLICA FEEP ESTADO DE RESULTADOS Del 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2013		
		
RESULTADO DE LA EXPLOTACION		3,361,607.74
VENTAS DE BIENES Y SERVICIOS	3,361,607.74	
RESULTADO DE OPERACION		24,288,481.74
INVERSIONES PUBLICAS	8,981,903.60	
REMUNERACIONES	12,160,115.43	
BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	3,125,807.72	
GASTOS FINANCIEROS Y OTROS	20,654.99	
TRANSFERENCIAS NETAS		55,920,777.22
TRANSFERENCIAS RECIBIDAS	56,782,153.90	
TRANSFERENCIAS ENTREGADAS	-861,376.68	
RESULTADO FINANCIERO		611,491.78
RENTAS DE INVERSIONES Y OTROS	611,491.78	
OTROS INGRESOS Y GASTOS		-3,387,235.97
RENTAS DE INVERSIONES Y OTROS	3,697,262.24	
COSTO DE VENTAS Y OTROS	-7,084,498.21	
RESULTADO DEL EJERCICIO		32,218,159.03

Fuente: Sistema de facturación Olimpo de FEEP del año del 2013 de la Gerencia Administrativa Financiera de Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública FEEP.

Figura N° 32: Estados de Situación Financiera 2013

FERROCARRILES DEL ECUADOR EMPRESA PUBLICA FEEP			ESTADO DE SITUACION FINANCIERA		AL 31 de DICIEMBRE del 2013	
						
ACTIVO			PASIVO			
CORRIENTE			CORRIENTE			
		17,392,146.52				2,154,848.40
DISPONIBILIDADES	8,433,742.29		DEPOSITOS DE TERCEROS	889,256.86		
ANTICIPOS DE FONDOS	5,571,505.38		CUENTAS POR PAGAR	569,040.03		
CUENTAS POR COBRAR	2,926,609.41		FINANCIEROS	696,552.51		
DEUDORES FINANCIEROS	460,289.44					
FLUJO		339,785,096.10				
BIENES DE ADMINISTRACION	368,527,436.44		TOTAL PASIVOS			2,154,848.40
(-) DEPRECIACION ACUMULADA	-28,742,340.34					
INVERSIONES PROYECTOS Y PROGRAMAS		24,214,079.56				
INVERSIONES EN OBRAS EN PROCESO	10,574,964.09		PATRIMONIO			
(-) APLICACIÓN A GASTOS DE GESTION	-1,142,216.21		PATRIMONIO EMPRESAS PUBLICAS	145,602,780.77		
INVERSIONES EN PROGRAMAS EN EJECUCION	41,284,014.89		RESULTADOS EJERCICIOS ANTERIORES	201,671,971.99		
(-) APLICACIÓN A GASTOS DE GESTION	-26,502,683.21		RESULTADOS DEL EJERCICIO VIGENTE	32,218,159.03		
OTROS		256,438.01	TOTAL PATRIMONIO			379,492,911.79
EXISTENCIAS PARA CONSUMO	256,438.01					
TOTAL ACTIVOS		381,647,760.19	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO			381,647,760.19
CUENTAS DE ORDEN						
CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS		34,457,302.45	CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS			34,457,302.45

Fuente: Sistema de facturación Olimpo de FEEP del año del 2013 de la Gerencia Administrativa Financiera de Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública FEEP.

Figura N° 33: Estados de Resultados 2014

FERROCARRILES DEL ECUADOR EMPRESA PUBLICA FEEP ESTADO DE RESULTADOS Del 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2014		
RESULTADO DE LA EXPLOTACION		11,618,973.75
VENTAS DE BIENES Y SERVICIOS	11,618,973.75	
RESULTADO DE OPERACION		-24,326,595.09
INVERSIONES PUBLICAS	-6,039,456.08	
REMUNERACIONES	-10,810,822.48	
BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	-7,178,578.33	
GASTOS FINANCIEROS Y OTROS	-297,738.20	
TRANSFERENCIAS NETAS		39,685,348.13
TRANSFERENCIAS RECIBIDAS	40,146,911.98	
TRANSFERENCIAS ENTREGADAS	-461,563.85	
RESULTADO FINANCIERO		633,859.50
RENTAS DE INVERSIONES Y OTROS	633,859.50	
OTROS INGRESOS Y GASTOS		-5,492,089.01
RENTAS DE INVERSIONES Y OTROS	679,177.80	
COSTO DE VENTAS Y OTROS	-6,171,266.81	
RESULTADO DEL EJERCICIO		22,119,497.28

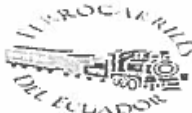
Fuente: Sistema de facturación Olimpo de FEEP del año del 2013 de la Gerencia Administrativa Financiera de Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública FEEP.

Figura N° 34: Estados de Situación Financiera 2014

FERROCARRILES DEL ECUADOR EMPRESA PUBLICA FEEP			ESTADO DE SITUACION FINANCIERA		AL 31 de DICIEMBRE del 2014	
ACTIVO			PASIVO			
CORRIENTE			CORRIENTE			
DISPONIBILIDADES	6,108,539.97	26,034,867.82				3,473,057.37
ANTICIPOS DE FONDOS	14,405,416.77		DEPOSITOS DE TERCEROS	1,577,493.83		
CUENTAS POR COBRAR	2,164,751.57		CUENTAS POR PAGAR	1,863,623.89		
DEUDORES FINANCIEROS	3,356,159.51		FINANCIEROS	11,939.65		
FIJO		348,813,008.06	TOTAL PASIVOS			
BIENES DE ADMINISTRACION	383,704,160.38					3,473,057.37
(-) DEPRECIACION ACUMULADA	-34,891,152.32		PATRIMONIO			
INVERSIONES PROYECTOS Y PROGRAMAS		29,161,285.64	PATRIMONIO EMPRESAS PUBLICAS			
INVERSIONES EN OBRAS EN PROCESO	22,259,494.07			379,365,445.17		
(-) APLICACION A GASTOS DE GESTION	-1,142,615.60		RESULTADOS DEL EJERCICIO VIGENTE			
INVERSIONES EN PROGRAMAS EN EJECUCION	40,268,313.61			22,119,497.28		
(-) APLICACION A GASTOS DE GESTION	-32,243,906.44		TOTAL PATRIMONIO			
OTROS		948,838.30				401,484,942.45
EXISTENCIAS PARA CONSUMO	948,838.30		TOTAL PASIVO + PATRIMONIO			
TOTAL ACTIVOS		404,957,999.82				404,957,999.82
CUENTAS DE ORDEN						
CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS			30,998,908.55	CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS		30,998,908.55

Fuente: Sistema de facturación Olimpo de FEPP del año del 2013 de la Gerencia Administrativa Financiera de Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública FEPP.

Figura N° 35: Estados de Resultados 2015

EMPRESA PUBLICA FERROCARRILES DEL ECUADOR FEEP		
ESTADO DE RESULTADOS		
01 de ENERO al 31 de DICIEMBRE 2015		
		
RESULTADO DE EXPLOTACION		12,097,369.42
VENTA DE BIENES Y SERVICIOS	12,097,369.42	
RESULTADO DE OPERACION		-22,156,952.97
INVERSIONES PUBLICAS	-2,215,915.87	
REMUNERACIONES	-8,105,453.96	
BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	-9,719,182.88	
GASTOS FINANCIEROS Y OTROS	-2,116,400.26	
TRANSFERENCIAS NETAS		25,168,509.06
TRANSFERENCIAS RECIBIDAS	25,516,588.87	
TRANSFERENCIAS ENTREGADAS	-348,079.81	
RESULTADO FINANCIERO		594,608.72
RENTAS DE INVERSIONES Y OTROS	594,608.72	
OTROS INGRESOS Y GASTOS		-4,819,404.30
RENTAS DE INVERSIONES Y OTROS	3,122,995.03	
ACTUALIZACIONES Y AJUSTES	-16,238.90	
COSTO DE VENTAS Y OTROS	-7,926,160.43	
RESULTADO DEL EJERCICIO		10,884,129.93

Fuente: Sistema de facturación Olimpo de FEEP del año del 2013 de la Gerencia Administrativa Financiera de Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública FEEP.

Figura N° 36: Estados de Situación Financiera 2015

EMPRESA PUBLICA FERROCARRILES DEL ECUADOR FEEP			
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA			
01 de ENERO al 31 de DICIEMBRE 2015			
ACTIVOS		PASIVOS	
CORRIENTES	14,154,624.32 ✓	CORRIENTES	3,605,275.57
DISPONIBILIDADES	4,545,939.05 ✓	DEPOSITOS DE TERCEROS	446,930.35
ANTICIPOS DE FONDOS	2,798,525.79 ✓	CUENTAS POR PAGAR	2,978,715.01
CUENTAS POR COBRAR	6,428,252.09 ✓	FINANCIEROS	179,630.21
DEUDORES FINANCIEROS	381,907.39 ✓		
FIJOS	379,711,770.94 ✓	TOTAL PASIVOS	3,605,275.57
BIENES DE ADMINISTRACION	422,291,833.51 ✓		
(-) DEPRECIACION ACUMULADA	-42,580,062.57		
INVERSIONES EN PROYECTOS Y PROGRAMAS	40,939,600.03 ✓	PATRIMONIO	432,130,379.18
INVERSIONES EN OBRAS EN PROCESO	29,564,936.24 ✓	PATRIMONIO PUBLICO	399,126,751.97
(-) APLICACION A GASTOS DE GESTION	-1,175,904.56	RESULTADOS DE EJERCICIOS	33,003,627.21
INVERSIONES EN PROGRAMAS EN EJECUCION	46,609,194.36 ✓		
(-) APLICACION A GASTOS DE GESTION	-34,058,826.01		
OTROS	929,659.46	TOTAL PATRIMONIO	432,130,379.18
EXISTENCIAS PARA CONSUMO	929,659.46		
TOTAL ACTIVOS	435,735,654.75 ✓	TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO	435,735,654.75
	CUENTAS DE ORDEN		
ORDEN DEUDOR	35,881,149.27	CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	35,881,149.27

Fuente: Sistema de facturación Olimpo de FEEP del año del 2013 de la Gerencia Administrativa Financiera de Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública FEEP.

Anexos 2: Glosario

- **Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (Biess):** institución que “presta servicios financieros bajo criterios de banca de inversión, para la administración de los fondos previsionales públicos del IESS (...)” (Biess, 2012, pág. 1). Es socio estratégico de FEED, el Biess otorga créditos a sus afiliados para usar los productos de ferrocarriles.
- **Clientes nacionales y extranjeros (CNE):** son los que demandan los productos y servicios de FEED, y a la vez exigen al Gobierno Central y FEED excelencia en el servicio y acceso al mismo.
- **Gobierno Central (GC):** es un “conjunto de entidades constituidas por ministerios, oficinas y otros organismos bajo el ámbito del Poder ejecutivo” (López, 2018, pág. 1) que marcan las directrices a seguir por FEED, y demás entidades del sector público.
- **Ministerio de Educación (Mineduc):** Brinda una educación “(...) con identidad y pertinencia cultural que satisface las necesidades de aprendizaje individual y social, que contribuye a fortalecer la identidad cultural (...)” (Mineduc, 2015, pág. 1). Es socio estratégico de FEED, Tren de la Excelencia (Tren Crucero) fue un producto diseñado para que el Mineduc otorgue un reconocimiento al mérito académico de los estudiantes de las instituciones fiscales a nivel nacional.
- **Ministerio de Turismo (Mintur):** “Ejerce la rectoría, regulación, control, planificación, gestión, promoción y difusión, a fin de posicionar al Ecuador como un destino turístico (...)” (Mintur, 2013, pág. 1), es el ente de control directo de FEED, brinda el apoyo y herramientas de promoción a fin de que los objetivos se cumplan.
- **Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública (FEED),** “Administra y opera (...) el sistema ferroviario nacional ofertando productos turísticos innovadores con altos estándares de calidad, excelencia, responsabilidad social (...)” (Tren Ecuador, 2016, pág. 2), es quien genera impacto en los grupos de interés.

- **Operadoras y agencias de viajes- Intermediarios (TTOO):** clientes se constituyen socios estratégicos (*stakeholders*²¹), a través de los cuales se comercializa los productos de Tren Ecuador nacional e internacionalmente; demandan de FEEP precios, servicios, descuentos, calidad.
- **Actores privados (consultorías):** empresas privadas contratadas para obtener servicios de información, asesoramientos comerciales que sirvan de apoyo en la toma de decisiones enfocadas al mercado. FEEP ejerce control total sobre este actor.
- **Organismos no gubernamentales (ONG's):** “son organizaciones que aportan al desarrollo desde las dimensiones política, social y económica (...)” (Pérez, Arango, & Sepulveda, 2011, pág. 1), estas instituciones apoyan la gestión de FEEP, a través de la dotación de recursos económicos y técnicos; por lo tanto, exigen a FEEP.
- **Emprendimientos (E):** son las agrupaciones artesanales que ofertan sus productos y servicios en los productos de FEEP (Tren Ecuador, 2012 b, pág. 3). La institución dota de directrices técnicas, recursos; que les permita desarrollar sus actividades. Demanda y exige atención de FEEP, así como tiene relación con los proveedores por considerarse su competencia. Los emprendimientos se refieren a Cafés del Tren, Plazas Artesanales del Tren, Tiendas del Tren, Museo del Tren, Refugio del Tren.
- **Café del Tren (CT):** pequeñas áreas destinadas a tomar café y se encuentran ubicadas en las estaciones restauradas de tren, en ocasiones ofrecen opciones para explorar la gastronomía ecuatoriana (Tren Ecuador, 2012 b, pág. 4).
- **Plaza Artesanal del Tren (PAT):** sitio de exposición de piezas realizadas por artesanos que a través de sus técnicas y materiales expresan su identidad. Las cuales se exhiben y venden en pequeños espacios ubicados en el interior o exterior de las estaciones restauradas del tren (Tren Ecuador, 2012 a, pág. 4).

²¹ “Interesados, son todas las personas u organizaciones afectadas por las actividades y las decisiones de una empresa” (Vaca, Moreno, & Riquel, 2007, p. 5)

- **Tienda del Tren (TT):** vitrina ubicada en un espacio dentro de las estaciones restauradas del tren, en donde se exponen souvenirs de la marca Tren Ecuador (Tren Ecuador, 2012 b, pág. 4).
- **Museo del Tren (MT):** espacios dentro de las estaciones restauradas del tren en donde se exponen piezas, maquinaria, centros de interpretación; que hacen referencia a la historia del ferrocarril (Tren Ecuador, 2012 b, pág. 4).
- **Refugio del Tren (RT):** espacios destinados a pernoctación, equipados y ubicados en las estaciones restauradas del tren, diseñados para disfrutar de la experiencia de Tren Ecuador (Tren Ecuador, 2012 b, pág. 5).
- **Proveedores (P):** se refiere a las empresas, del sector privado que proveen insumos para los productos y servicios de FEED. La empresa ejerce una integración hacia atrás, tiene el poder negociador con los proveedores. Los proveedores tienen relación competitiva con los emprendimientos.
- **Comunidad y Sociedad (CS):** son quienes se encuentran ubicados aledaños a la línea férrea, exigen accesibilidad, ejercen presión para que sus economías se reactiven, y que el paso del tren les permita elevar su nivel de vida.
- **Marketing estratégico (ME):** se refiere al análisis mercado, a fin de detectar oportunidades que satisfagan las necesidades de los clientes de manera óptima, eficiente y eficaz (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 57).
- **Marketing Mix (M Mix):** se refiere al marketing operativo, son los elementos clave con los que cuenta una empresa para influir en la decisión de compra de los clientes. Contiene a las variables producto, precio, distribución y promoción (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 58).
- **Productos excursiones (PE):** Productos que se realizan en tren o autoferro, incluye actividades adicionales en destinos y se los realiza en un día.

- **Producto Tren Crucero (TC):** Programa en tren -categoría de lujo, con todos los servicios incluidos, y con duración de tres días y cuatro noches.