



Empresa Pública Metropolitana de
Servicios Aeroportuarios, Zonas Francas y
Regímenes Especiales

Plan Estratégico Institucional
2015-2018

Gerencia de Planificación y Desarrollo

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2015- 2018



Quito, 27 de noviembre de 2015

	Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios, Zonas Francas y Regímenes Especiales	Plan Estratégico Institucional 2015-2018
	Gerencia de Planificación y Desarrollo	

ÍNDICE DE CONTENIDO

1.	Introducción.....	9
2.	Antecedentes.....	10
2.1.	Plan Metropolitano de Desarrollo y Ordenamiento Territorial 2015 – 2025	10
3.	Metodología.....	14
3.1.	Conceptualización.....	14
3.2.	Esquema detallado del proceso de planificación estratégica	16
4.	Diagnóstico estratégico.....	18
4.1.	Análisis interno de fortalezas y debilidades de la EPMSA	19
4.2.	Análisis externo de las oportunidades y amenazas (riesgos) de la EPMSA	19
4.3.	Análisis FODA fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (riesgos) de la EPMSA.....	22
5.	Estructuración del plan estratégico.....	25
5.1.	Misión.....	25
5.2.	Visión.....	25
5.3.	Valores corporativos.....	25
5.4.	Objetivos estratégicos institucionales.....	25
5.5.	Estrategias.....	26
5.5.1.	Matriz de estrategias en base al análisis FODA fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (riesgos) de la EPMSA	27
5.5.2.	Estrategias por cada objetivo estratégico institucional	28
5.6.	Indicadores de desempeño.....	29
5.6.1.	Indicadores de desempeño para los objetivos estratégicos.....	29
5.6.2.	Índice de Gestión Estratégica.....	31
6.	Anexos.....	33
6.1.	Anexo 1: Problemas encontrados en el 2014 con relación a la concesión.....	33
6.2.	Anexo 2: Análisis interno.....	46
6.2.1.	Resumen de la evolución histórica institucional.....	46
6.2.2.	Atribuciones de la EPMSA.....	47
6.2.3.	Relación contractual respecto al contrato de concesión.....	48
6.2.4.	Estructura orgánica de la EPMSA.....	49
6.2.4.1.	Cadena de Valor de la EPMSA.....	49
6.2.4.2.	Mapa de macro procesos de la EPMSA.....	50
6.2.4.3.	Estructura Orgánica – Nivel Central.....	51
6.2.5.	Mapeo y descripción de actores.....	52
6.2.6.	Situación financiera de la EPMSA al 2014.....	53
6.2.6.1.	Ejecución presupuestaria de la EPMSA al 2014.....	53
6.2.6.2.	Balance de situación de al EPMSA al 2014.....	54
6.2.6.3.	Balance de resultados de la EPMSA al 2014.....	55
6.2.7.	Control de la concesión.....	56
6.2.7.1.	Niveles de servicio IATA.....	56
6.2.7.2.	Plan maestro de desarrollo del nuevo aeropuerto del DMQ.....	59
6.2.7.3.	Regular eficacia en el control de las operaciones del concesionario.....	61
6.2.8.	Servicio de seguridad AVSEC.....	61
6.2.9.	Zonas Especiales de Desarrollo Económico - ZEDE	62
6.2.9.1.	Comparación de beneficios entre una Zona Franca y una ZEDE.....	64
6.2.10.	Otros problemas internos detectados en la EPMSA.....	66
6.3.	Anexo 3: Análisis del sector externo de la economía	67
6.3.1.	Sector real.....	67
6.3.1.1.	Evolución del PIB del Ecuador.....	67
6.3.1.2.	Evolución de los principales componentes del PIB.....	68
6.3.1.3.	Tasa de variación del PIB entre 1966 - 2013.....	69
6.3.1.4.	Producción de petróleo entre 1972 – 2012.....	70
6.3.1.5.	Exportaciones de petróleo entre 1974 – 2012.....	71
6.3.1.6.	Evolución de los precios anuales de crudos Oriente, Napo y WTI.....	72
6.3.1.7.	Evolución mensual de los precios de crudos Oriente, Napo y WTI, 2013 - 2015.....	73
6.3.1.8.	Exportaciones de petróleo del Ecuador.....	74

6.3.1.9.	Evolución de la inflación anual en algunos países de América del Sur.....	75
6.3.1.10.	Inflación urbana entre 1990 a 2012.....	76
6.3.1.11.	Índice de salario real entre 1990 a 2012.....	76
6.3.1.12.	Evolución del mercado laboral entre 2008 a 2014.	77
6.3.1.13.	Incidencia de la pobreza por ingresos a nivel nacional entre 2008 a 2012.	78
6.3.1.14.	Evolución del índice de términos de intercambio ITI entre 1990 – 2012.	79
6.3.1.15.	Ciclo del índice de confianza empresarial y tasa de crecimiento anual PIB 2007-2015.	80
6.3.2.	Sector externo	81
6.3.2.1.	Cuenta corriente y sus componentes, 2008-2014.	81
6.3.2.2.	Evolución de las exportaciones de productos industrializados (alto valor agregado).....	82
6.3.2.3.	Importaciones por uso o destino económico.	83
6.3.2.4.	Evolución de las importaciones por uso o destino económico.....	84
6.3.2.5.	Ingresos inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe 2008-2014.....	85
6.3.2.6.	Evolución de la inversión extranjera directa 2000 – 2012.....	86
6.3.2.7.	Evolución de la inversión extranjera directa 2008 – 2014.....	87
6.3.2.8.	Inversión extranjera directa por rama de actividad económica, 2000 – 2012.	88
6.3.2.9.	Inversión extranjera directa por actividad económica, 2008 - 2014.	89
6.3.3.	Sector monetario y financiero	90
6.3.3.1.	Reserva Internacional de Libre Disponibilidad (RILD).....	90
6.3.3.2.	Cartera.	91
6.3.4.	Sector fiscal	93
6.3.4.1.	SPNF: Ingresos petroleros y no petroleros	93
6.3.4.2.	SPNF: Ingresos tributarios.....	93
6.3.4.3.	SPNF: Gasto corriente y de capital.....	94
6.3.4.4.	Evolución del endeudamiento público.	94
6.3.4.5.	Evolución del endeudamiento del Gobierno Central como % del PIB.	96
6.3.5.	Sector industrial productivo del Ecuador	97
6.3.5.1.	Problemática identificada por el MCPEC referente a los ejes intersectoriales.	97
6.3.5.2.	La competitividad Industrial en el Ecuador.....	99
6.3.5.3.	Contribución de la inversión pública en la producción doméstica (2012).....	100
6.3.6.	Otros factores externos	101
6.3.6.1.	Índice de Facilidad para Hacer Negocios 2013.	101
6.3.7.	Perspectivas del sector aeronáutico en el mundo	105
6.3.7.1.	Proyección de millas voladas por pasajeros a escala mundial al 2030.	106
6.3.7.2.	Proyección de millas voladas por pasajeros en Latinoamérica al 2030.	106
6.3.7.3.	Crecimiento anual de vuelos aéreos en Latinoamérica al 2030.	107
6.3.7.4.	Rutas en tiempo real de vuelos a escala mundial.....	107
6.3.8.	Movimientos de pasajeros y carga del aeropuerto internacional de Quito	108
6.3.8.1.	Movimiento de pasajeros en el aeropuerto internacional de Quito al 2030	109
6.3.8.2.	Movimiento de carga en el aeropuerto internacional de Quito al 2030	112
6.3.9.	Costos del aeropuerto internacional de Quito con relación a la región	113
6.3.9.1.	Tarifas de servicios regulados – A320 internacional.....	114
6.3.9.2.	Tarifas de servicios regulados – B767-300 Internacional	115
6.3.9.4.	Comparativo regional de las tasas aeroportuarias para un A320 Internacional	116
6.3.9.5.	Comparativo regional de las tasas aeroportuarias para un B767 Carga Inter	117
6.3.9.6.	Comparativo regional de los costos de combustible aéreo.....	118
6.3.10.	Situación del Ecuador y Quito en los índices de evaluación internacional	119
6.3.10.1.	Índice de competitividad global 2013 – 2014.....	119
6.3.10.2.	Calificación de riesgo país del Ecuador hasta el 2014.....	128
6.3.10.3.	Índice de Atractividad de Inversiones Urbanas INAI, 2013.....	129
6.3.10.4.	Jugadores Globales Presentes por Ciudad 2013.....	131
6.3.11.	Sector industrial productivo del DMQ	132
6.3.11.1.	El DMQ en la economía nacional.....	132
6.3.11.2.	Diversificación del tejido productivo en el DMQ 1950 – 2010.	133
6.3.11.3.	Valor agregado bruto por rama de actividad.....	134

6.3.11.4.	Inversión en el DMQ por actividad económica.....	135
6.3.11.5.	Niveles tecnológicos de la producción en el DMQ.	136
6.3.11.6.	Aglomeraciones industriales en Quito.....	138
6.3.11.7.	Contaminación, población y zonas industriales.....	139
6.3.11.8.	Quito podría ser un Hub Logístico?	140
6.3.11.9.	Qué atrae hacia un parque industrial?.	141
6.3.11.10.	Tecnologías de punta que transformarán la vida hasta el 2025.....	142
6.3.12.	Algunas variables prospectivas para el Ecuador.	145
6.3.12.1.	Declaraciones de futuro y riesgos.....	146
6.3.12.2.	Huella ecológica mundial al 2050 y en el Ecuador.....	151
6.4.	Anexo 4: Transformación de la matriz productiva del Ecuador.	154
6.5.	Anexo 5: Situación actual de la matriz productiva	155
6.6.	Anexo 6: Modelo deseado de la matriz productiva	156
6.7.	Anexo 7: Visión de la Transformación de la Matriz Productiva.	157
6.8.	Anexo 8: Ejes de la transformación de la matriz productiva.....	160
6.8.1.	Diversificación productiva, agregación de valor y calidad y sustitución importación.	160
6.8.2.	Productividad de los factores con mercados más justos y menos concentrados.	160
6.8.3.	Gestión de recursos financieros y no financieros.....	160
6.8.4.	Inserción económica y fortalecimiento del sector externo.	161
6.9.	Anexo 9: OE de la transformación de la matriz productiva al 2017.....	162
6.10.	Anexo 10: Intervenciones transversales en la transformación de la matriz productiva.	163
6.11.	Anexo 11: Industrias estratégicas en el Ecuador.....	164
6.12.	Anexo 12: Los 14 sectores priorizados en el Ecuador	165
6.13.	Anexo 13: Los 48 subsectores priorizados en el Ecuador.....	167
6.14.	Anexo 14: Los 9 sectores y 34 subsectores priorizados para la EPMSA.....	168
6.15.	Anexo 15: Resultados esperados en los sectores priorizados al 2017.	170
6.16.	Anexo 16: Lineamientos específicos que definen la transformación de matriz productiva.	171
6.17.	Anexo 17: Análisis prospectivo de Ecuador en el contexto de ALyC al 2030.	173
6.17.1.	Evolución de la demanda de energía del Ecuador hasta el 2030.....	173
6.17.2.	Evolución del parque automotor industrial al 2030.	174
6.17.3.	Cambio en la estructura y dinámica poblacional.....	175
7.	Referencia Bibliográfica.....	176

	Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios, Zonas Francas y Regímenes Especiales	Plan Estratégico Institucional 2015-2018
	Gerencia de Planificación y Desarrollo	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Metas asignadas a la EPMSA en el PMDyOT 2015-2025.....	13
Tabla 2: Pasos metodológicos para la elaboración de la PE.	17
Tabla 3: Pasos metodológicos para la elaboración de la Planificación Operativa.....	18
Tabla 4: Matriz FODA – FORD de la EPMSA.	24
Tabla 5: Metodología para la definición Matriz FODA – FORD de la EPMSA.....	26
Tabla 6: Matriz de estrategias FODA – FORD de la EPMSA.	27
Tabla 7: Indicadores de objetivos estratégicos.	30
Tabla 8: Mapeo y descripción de actores de la EPMSA 2015.	52
Tabla 9: Ejecución presupuestaria de la EPMSA 2014.....	53
Tabla 10: Tabla comparativa entre los beneficios de Zona Franca y ZEDE.....	65
Tabla 11: Inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe, 2008-2014.	85
Tabla 12: Áreas que componen el índice de hacer negocios Ecuador.	102
Tabla 13: Evolución ranking del Ecuador en el índice de hacer negocios 2007-2014	102
Tabla 14: Evolución de las áreas del índice de hacer negocios 2007-2014.	103
Tabla 15: Detalle de las áreas del índice de hacer negocios 2007-2014.	104
Tabla 16: Niveles de calidad IATA para los subsistemas aeroportuarios.	111
Tabla 17: Tarifas de servicios regulados – A320 internacional.....	114
Tabla 18: Tarifas de servicios regulados – B767-300 Internacional.	115
Tabla 19: Los pilares del índice de competitividad.....	120
Tabla 20: Posiciones de Ecuador en competitividad ranking mundial.	121
Tabla 21: Pilares y subíndices de competitividad que se relacionan con la EPMSA.	123
Tabla 22: Comparación relativa de Ecuador con los países de la CAN.	125
Tabla 23: Detalle de los pilares de competitividad que se relacionan con la EPMSA.	126
Tabla 24: Índice de Atractividad de Inversiones Urbanas INAI, 2013.....	130
Tabla 25: Niveles tecnológicos de la producción en el DMQ.....	136
Tabla 26: Criterios de calificación tecnológica de la ONUDI.....	137
Tabla 27: 10 principales aerolíneas en América Latina, 2014.	140
Tabla 28: Oferta de asientos semanales por aeropuerto en Latinoamérica, 2014.	140
Tabla 29: Qué atrae hacia un parque industrial?.	141
Tabla 30: Listado de las 12 tecnologías de mayor impacto económico hasta el 2025.	143
Tabla 31: Detalle de los 48 subsectores priorizados en el Ecuador.	168
Tabla 32: Detalle de los 9 sectores y 34 subsectores priorizados que son competencia de la EPMSA.	169

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Evolución del PIB entre 2007a 2014.	67
Gráfico 2: PIB trimestral del 2014 de 5 países de UNASUR.....	67
Gráfico 3: Evolución de los principales componentes del PIB entre 1965 a 2013.....	68
Gráfico 4: Evolución del VAB petrolero y no petrolero por trimestres 2011 – 2014.....	68
Gráfico 5: Tasa de variación del PIB entre 1966 a 2013.....	69
Gráfico 6: Producción de petróleo entre 1972– 2012.....	70
Gráfico 7: Exportación de petróleo entre 1974 – 2012.....	71
Gráfico 8: Precios anuales de los crudos Oriente, Napo y WTI entre 1972 – 2012.	72
Gráfico 9: Evolución de los precios mensuales de los crudos Oriente, Napo y WTI entre 2013 – 2015.....	73
Gráfico 10: Evolución de las exportaciones de petróleo del Ecuador 2008 – 2014.....	74
Gráfico 11: Evolución de la inflación anual en algunos países de América del Sur entre 1990 – 2012.....	75
Gráfico 12: Evolución de la inflación anual del Ecuador entre 2006 – 2014.....	75
Gráfico 13: Inflación urbana entre 1990 a 2012.	76
Gráfico 14: Índice de salario real entre 1990 a 2012.	76
Gráfico 15: Evolución del mercado laboral entre 2008 a 2012.	77
Gráfico 16: Incidencia de la pobreza por ingresos a nivel nacional entre 2008 a 2012.....	78
Gráfico 17: Población urbana en condiciones de pobreza dic. 2007 – dic. 2014	78
Gráfico 18: Evolución del índice de términos de intercambio entre 1990 – 2012.....	79

 <p>EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE SERVICIOS AEROPORTUARIOS EPMSA</p>	<p>Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios, Zonas Francas y Regímenes Especiales</p>	<p>Plan Estratégico Institucional 2015-2018</p>
	<p>Gerencia de Planificación y Desarrollo</p>	

Gráfico 19: Ciclo del índice de confianza empresarial y tasa de crecimiento anual del PIB 2007-2015.	80
Gráfico 20: Cuenta corriente y sus componentes, 2008-2014.	81
Gráfico 21: Evolución de las exportaciones de productos industrializados entre 1990 a 2012.	82
Gráfico 22: Importaciones por uso o destino económico, 1990 a 2012.	83
Gráfico 23: Evolución de las importaciones por uso o destino económico entre 1990 a 2012.	84
Gráfico 24: Evolución de la inversión extranjera directa entre 2000 a 2012.	86
Gráfico 25: Evolución de la inversión extranjera directa entre 2008a 2014.	87
Gráfico 26: Inversión extranjera directa por rama de actividad, 2001a 2012.	88
Gráfico 27: Inversión extranjera directa por actividad económica, 2008 - 2014.	89
Gráfico 28: Reserva monetaria internacional y de libre disponibilidad, 1990 - 2012.	90
Gráfico 29: Captaciones totales sobre el PIB, 1990 - 2012.	91
Gráfico 30: Cartera total sobre el PIB, 1990 - 2012.	91
Gráfico 31: Promedio anual de reservas sobre el PIB, 1990 - 2012.	92
Gráfico 32: Oferta monetaria (M1) y liquidez total (M2), 1990 - 2012.	92
Gráfico 33: Ingresos petroleros y no petroleros entre 1971 - 2011.	93
Gráfico 34: Ingresos tributarios entre 1971 - 2011.	93
Gráfico 35: Gasto corriente y de capital entre 1971 - 2011.	94
Gráfico 36: Evolución del endeudamiento público entre 1971 - 2011.	94
Gráfico 37: Saldo de deuda externa pública y privada, 2010 - 2015.	95
Gráfico 38: Evolución del endeudamiento del Gobierno Central como % del PIB, 2003 - 2014.	96
Gráfico 39: Contribución de la inversión pública en la producción doméstica (2012).	100
Gráfico 40: Comparación Ecuador con otras economías y su facilidad de hacer negocios.	101
Gráfico 41: Evolución del ranking del Ecuador en el índice de hacer negocios 2007-2014.	102
Gráfico 42: 100 años de historia de la aviación – Evolución de la venta de tickets.	105
Gráfico 43: Proyección de millas voladas por pasajeros a escala mundial al 2030.	106
Gráfico 44: Proyección de millas voladas por pasajeros en Latinoamérica al 2030.	106
Gráfico 45: Crecimiento anual de vuelos aéreos en Latinoamérica al 2030.	107
Gráfico 46: Rutas en tiempo real de vuelos a escala mundial.	107
Gráfico 47: Frecuencia de vuelos en el aeropuerto de Quito.	108
Gráfico 48: Proyección del movimiento de pasajeros en el aeropuerto de Quito al 2030.	109
Gráfico 49: Proyección del movimiento de pasajeros en el aeropuerto de Quito al 2040.	110
Gráfico 50: Proyección del movimiento de carga en el aeropuerto de Quito al 2030.	112
Gráfico 51: Comparativo regional de las tasas aeroportuarias para un A320 Internacional.	116
Gráfico 52: Comparativo regional de las tasas aeroportuarias para un B767 Carga Inter.	117
Gráfico 53: Comparativo regional del costo de combustible por galón de Jet-A1.	118
Gráfico 54: Índice de competitividad del Ecuador a nivel mundial.	122
Gráfico 55: Pilares que se relacionan con la EPMSA en el ranking de competitividad del Ecuador.	124
Gráfico 56: Comparación relativa de Ecuador con los países de la CAN.	125
Gráfico 57: Evolución de la calificación de riesgo país del Ecuador, 1997 - 2014.	128
Gráfico 58: Jugadores Globales Presentes por Ciudad 2013.	131
Gráfico 59: Niveles tecnológicos de la producción en el DMQ.	132
Gráfico 60: Diversificación del tejido productivo en el DMQ 1950 - 2010.	133
Gráfico 61: Valor agregado bruto por rama de actividad en Quito.	134
Gráfico 62: Inversión en el DMQ por actividad económica.	135
Gráfico 63: Especialización industrial en Quito.	138
Gráfico 64: Estimación del impacto económico de las tecnologías emergentes hasta 2025.	144
Gráfico 65: Proyección de la Huella Ecológica Mundial al 2050.	152
Gráfico 66: Serie histórica Huella Ecológica y Biocapacidad en el Ecuador desde 1961.	153
Gráfico 67: Exportaciones primarias como % del total de las ventas externas.	154
Gráfico 68: Resultados esperados en los sectores priorizados al 2017.	170
Gráfico 69: Evolución de la demanda de energía del Ecuador, 1990-2030.	173
Gráfico 70: Proyección del parque automotor, 2000-2030.	174
Gráfico 71: Niños y adultos mayores en Ecuador, 1950-2070.	175
Gráfico 72: Composición de la población del Ecuador por grupos de edad (2010 y 2030).	175

	Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios, Zonas Francas y Regímenes Especiales	Plan Estratégico Institucional 2015-2018
	Gerencia de Planificación y Desarrollo	

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Políticas del sector de la producción definidas en el PMDyOT 2015-2025 del MDMQ.....	10
Figura 2: Operaciones en el aeropuerto internacional Mariscal Antonio José de Sucre del DMQ.....	13
Figura 3: Proceso de planificación institucional.	15
Figura 4: Proceso de planificación estratégica.....	16
Figura 5: Cadena de valor de la EPMSA.....	49
Figura 6: Distribución del talento humano de la EPMSA.	49
Figura 7: Mapa de macro procesos de la EPMSA.	50
Figura 8: Estructura orgánica de la EPMSA.....	51
Figura 9: Plan de desarrollo del aeropuerto internacional del DMQ.	60
Figura 10: Plan de desarrollo del aeropuerto internacional del DMQ hasta el 2030.	60
Figura 11: Dimensiones e indicadores del índice de rendimiento industrial competitivo.	99
Figura 12: Subsistemas aeroportuarios.....	111
Figura 13: Subíndices de competitividad global.	120
Figura 14: Contaminación, población y zonas industriales.	139
Figura 15: Situación actual de la matriz productiva.....	155
Figura 16: Modelo deseado para la transformación de la matriz productiva.	156
Figura 17: Estrategia de acumulación, distribución y redistribución en el largo plazo.....	157
Figura 18: Visión de la Transformación de la Matriz Productiva.	158
Figura 19: Ejes transversales a la transformación de la matriz productiva.....	161
Figura 20: Objetivos de la Transformación de la Matriz Productiva al 2017.....	162
Figura 21: Intervenciones transversales en la Transformación de la Matriz Productiva.....	163
Figura 22: Industrias estratégicas en el Ecuador.	164
Figura 23: Los 14 sectores priorizados en el Ecuador.	165

 <p>EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE SERVICIOS AEROPORTUARIOS EPMSA</p>	<p>Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios, Zonas Francas y Regímenes Especiales</p>	<p>Plan Estratégico Institucional 2015-2018</p>
	<p>Gerencia de Planificación y Desarrollo</p>	

SIGLAS Y ABREVIATURAS

ALADI:	Asociación Latino-Americana de Integración.
ALyC:	América Latina y el Caribe.
BCE:	Banco Central del Ecuador.
BID:	Banco Interamericano de Desarrollo.
BM:	Banco Mundial.
CNC:	Consejo Nacional de Competitividad.
CNPC:	Consejo Nacional para la Reactivación de la Producción y la Competitividad.
COMFAR:	Modelo Computarizado para estudios de viabilidad y de reporte de la ONUDI.
DB:	Doing Business Hacer Negocios.
DMQ:	Distrito Metropolitano de Quito.
EPMSA:	Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios y Gestión de Zonas Francas y Regímenes Especiales.
GCI:	Índice de Competitividad Global.
GEF:	Global Environmental Facility.
GID:	Grupo de Identificadores de oportunidades de inversión.
GTZ:	Gesellschaft fuer Technisch Zusammenarbeit.
ITPO:	Oficina de promoción tecnológica y de la inversión.
MCPEC:	Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad.
MDMQ:	Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.
MIPRO:	Ministerio de Industrias y Productividad.
MM:	Millones.
MNAC:	Sistema Ecuatoriano de Metrología, Normalización, Acreditación y Certificación
OMC:	Organización Mundial del Comercio.
ONG:	Organización no gubernamental.
ONUDI:	Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial.
PIB:	Producto Interno Bruto.
PCF:	División de Coordinación de Programas y Operaciones en Terreno de ONUDI
PMDyOT:	Plan Metropolitano de Desarrollo y del Plan Metropolitano de Ordenamiento Territorial.
PNUD:	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
PTC:	División de Desarrollo de Programas y Cooperación Técnica de ONUDI
PYMES:	Pequeñas y medianas empresas.
TLC:	Tratado de Libre Comercio.
UE:	Unión Europea.
UNCTAD:	United Nations Conference on Trade and Development.
UNDAF:	United Nations Development Assistance Framework.
UTEPI:	Unidad Técnica de Estudios para la Industria.
USD:	Dólar de los Estados Unidos (Moneda nacional en el Ecuador).

EXPLICACIÓN SOBRE EL CONTENIDO DEL DOCUMENTO

Para sustentar la matriz del FODA en esta planificación estratégica se han incluido y analizado una serie de variables estructurales y sistémicas interrelacionadas que permiten identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas planteadas.

	Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios, Zonas Francas y Regímenes Especiales	Plan Estratégico Institucional 2015-2018
	Gerencia de Planificación y Desarrollo	

1. Introducción.

La Gerencia General de la Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios y Gestión de Zonas Francas y Regímenes Especiales (“EPMSA”), presenta el Plan Estratégico de la EPMSA 2015-2018; el cual está orientado a contribuir con las políticas y objetivos del eje productivo establecidos en el nuevo Plan Metropolitano de Desarrollo y del Plan Metropolitano de Ordenamiento Territorial (PMDyOT), en vigencia para el período 2015-2025 que fue aprobado en sesión del Concejo Metropolitano del MDMQ el 13 de febrero de 2015.

El PMDyOT busca mejorar la competitividad y sostenibilidad de la ciudad, cuya consecución dependerá de la aplicación y estabilidad de un conjunto de políticas económicas que se apliquen con visión de largo plazo en el ámbito productivo, laboral, territorial y social, que procuren no solo la igualdad de oportunidades, sino también reducir las brechas de inequidad y el imperativo moral de erradicar la pobreza, en beneficio de las generaciones futuras.

Las características industriales de Quito hacen que sea una ciudad donde coexisten actividades especializadas en un ecosistema industrial diversificado, lo cual abre oportunidades para trabajar en estrategias de competitividad urbana que apuntalen el cambio de matriz productiva del Ecuador. Las industrias de Quito son un nodo central del sector productivo nacional.

La Transformación de la Matriz Productiva es concebida como una forma distinta de producir y consumir, para revertir las tremendas disparidades territoriales mediante la construcción de sociedades más integradas en torno a dinámicas productivas, con sinergias sociales y territoriales positivas; y teniendo como fundamento de esta transformación al conocimiento, en base a la innovación, la ciencia y la tecnología, para crecer con menos heterogeneidad estructural y más desarrollo productivo mediante la potenciación de las capacidades humanas y la movilización de energías del Estado, considerando que la igualdad, crecimiento económico y sostenibilidad ambiental se refuerzan mutuamente en una dinámica virtuosa.

En este sentido, la presente planificación estratégica de la EPMSA plantea con una visión prospectiva, el soporte fundamental para: El control de la concesión del aeropuerto del Distrito Metropolitano de Quito (DMQ) y los servicios de calidad en seguridad aeroportuaria; así como, la implementación de la Zona Especial de Desarrollo Económica del DMQ con la respectiva promoción e implementación de proyectos y emprendimientos, los cuales fomentarán la transformación de la estructura productiva industrial y de servicios de alto valor agregado del DMQ, articulará las sinergias entre los sectores productivos y servicios, y logrará la participación ciudadana para que asuma el reto de poner en marcha el cambio de la matriz productiva en el DMQ. Esto se conseguirá mediante un conjunto de políticas, objetivos y estrategias que controlen la concesión del aeropuerto, se incremente el valor agregado de los servicios de seguridad aeroportuaria y se fomente a través de la ZEDE la sustitución de importaciones, la transferencia de tecnología, la generación de valor agregado local, la industrialización para la exportación, la redistribución de la riqueza y la implementación de industrias de producción de bienes y servicios en el DMQ.

El Plan es el producto de un trabajo colectivo, en el cual han participado sus gerentes y directores, quienes con toda responsabilidad han señalado, desde sus respectivas posiciones, las rutas y escenarios que la Empresa debe seguir para fortalecerse y consolidarse.

	Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios, Zonas Francas y Regímenes Especiales	Plan Estratégico Institucional 2015-2018
	Gerencia de Planificación y Desarrollo	

2. Antecedentes.

“...el sujeto es capaz de crear su futuro y no sólo de aceptar resignadamente lo que el destino le depara. Planificar significa pensar antes de actuar, pensar con método de manera sistemática, explorar y explicar posibilidades y analizar ventajas y desventajas, proponerse objetivos, proyectarse hacia el futuro, porque lo que puede o no ocurrir mañana decide si mis acciones de hoy son eficaces o ineficaces...”.

Carlos Matus

2.1. Plan Metropolitano de Desarrollo y Ordenamiento Territorial 2015 – 2025

Considerando que, el PMDyOT establece “Convertir a Quito en una ciudad de oportunidades, con un entorno que estimule la inversión, el emprendimiento, la innovación y el desarrollo productivo... **Particular atención tendrá el apoyo a la industria del turismo**, convencidos que las maravillas que Quito tiene para ofrecer deben traducirse en un mayor número de turistas que estimulen la economía de la Ciudad y generen mayor bienestar para miles de quiteños” (MDMQ, PMDyOT 2015-2025), mediante las siguientes políticas:

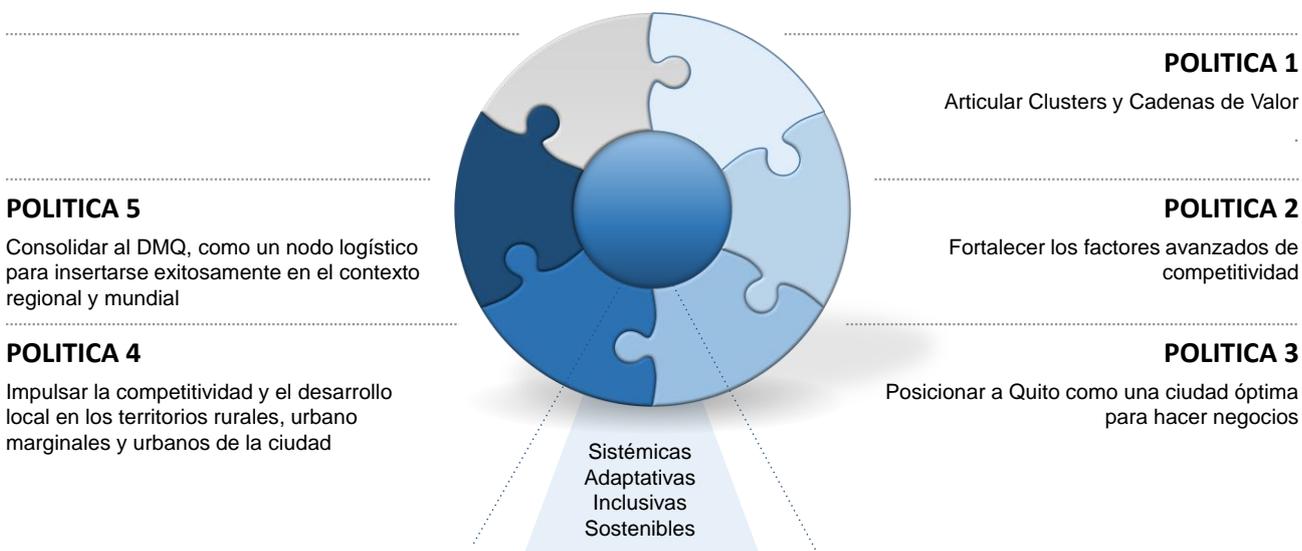


Figura 1: Políticas del sector de la producción definidas en el PMDyOT 2015-2025 del MDMQ.

Fuente: PMDyOT 2015-2025 del MDMQ.

Elaborado por: MDMQ, 2015.

	Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios, Zonas Francas y Regímenes Especiales	Plan Estratégico Institucional 2015-2018
	Gerencia de Planificación y Desarrollo	

De estas políticas, se definen los objetivos y metas que tienen una articulación directa con la razón de ser de la EPMSA, que fue creada mediante Ordenanza Metropolitana No. 0309 con fecha 16 de abril de 2010, y publicada en el Registro Oficial No. 186 de 5 de mayo de 2010.

Las atribuciones de la Empresa establecen:

- a) Prestar los servicios públicos aeroportuarios de manera directa o a través de terceros, cumpliendo con las exigencias de conectividad aérea para el transporte de pasajeros y carga de la República del Ecuador con el mundo y con altos parámetros de calidad y criterios empresariales, económicos, sociales y ambientales; respondiendo a los principios de obligatoriedad, uniformidad, eficiencia, responsabilidad, universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad y calidad con los más altos estándares internacionales.
- b) Efectuar emprendimientos comerciales complementarios o vinculados a los servicios públicos aeroportuarios; y, en general, todas aquellas actividades de desarrollo aeroportuario, en condiciones comerciales y estratégicas de negocio competitivas, contribuyendo a la economía local y regional, con una administración eficiente.
- c) Construir, operar, mejorar, administrar, gestionar y mantener al Nuevo Aeropuerto Internacional de Quito, incluyendo obras complementarias y conexas; así como, administrar, gestionar, operar, mejorar y mantener el Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre, mientras se encuentre funcionando dicho aeropuerto.
- d) Coordinar su gestión con la Autoridad Aeronáutica Nacional, a fin de mantener los más altos estándares de seguridad aeroportuaria, actualizando periódicamente el programa de seguridad de aeropuertos, en base a las disposiciones de la Ley de Seguridad Nacional y ser parte del Programa Nacional de Seguridad.
- e) Contratar, fiscalizar y controlar las obras, bienes y servicios necesarios para el cumplimiento de sus fines, de conformidad con la ley, desarrollando procesos eficientes, con la aplicación de manuales administrativos con estándares internacionales.
- f) Promover y organizar congresos, seminarios, reuniones, simposios, cursos, mesas redondas, para intercambiar conocimientos y experiencias, relacionados con su ámbito de acción; podrá también participar en dichos eventos que fueran organizados por autoridades, empresas, universidades, organizaciones no gubernamentales y, en general, la sociedad civil en áreas de su incumbencia.

	Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios, Zonas Francas y Regímenes Especiales	Plan Estratégico Institucional 2015-2018
	Gerencia de Planificación y Desarrollo	

Considerando estas atribuciones, la EPMSA se alinearía a las siguientes políticas, objetivos y metas del PMDyOT 2015-2025 del MDMQ:

“... Política O1: Se impulsará la articulación de Cadenas de Valor y Clusters para la transformación de la matriz productiva, que promueva la cooperación entre actores y la inclusión económica en los encadenamientos, orientado a la innovación y el conocimiento, y gestionado con criterios de sostenibilidad y sustentabilidad.

Objetivo 1.1: La ciudad cuenta con sectores productivos articulados con una estrategia de mejora competitiva.

- Indicador: Número de iniciativas de clusters priorizados.
- Meta: 3 iniciativas de clusters de alto impacto para la ciudad facilitadas.

Política O2: El gobierno distrital apoyará al desarrollo económico de la ciudad a través del fortalecimiento de los factores avanzados de competitividad que sean la base para la diversificación y especialización de sus cadenas productivas orientadas al cambio de la matriz productiva.

Objetivo 2.1: Se tiene estructurado planes de acción específica para cada clúster, y dispuestos por parte del gobierno local, los mecanismos necesarios para la potencialización de sus componentes de competitividad.

- Indicador: Número de iniciativas de clúster y/o sectores que cuenten con un programa de fomento productivo.
- Meta: 3 programas de fomento productivo creados para iniciativas de clúster organizadas en la política 1, que busquen un balance entre los criterios de productividad, equidad y sostenibilidad.

Política O4: Se facilitará un entorno apto para la competitividad sistémica que posicione a Quito como una de las ciudades más competitivas de América Latina y líder indiscutible dentro del Ecuador, que genere oportunidades amplias e inclusivas para el desarrollo de todos los actores de la ciudad.

Objetivo 4.1: El DMQ es un lugar privilegiado para la generación de oportunidades productivas, es una Ciudad del Conocimiento, y cuenta con una identidad posicionada a nivel nacional y regional.

- Indicador: Variación del Número de empresas multinacionales en el DMQ entre 2014 y 2022.
- Meta: Tener al menos 3 nuevas empresas multinacionales de presencia global que inviertan en el DMQ.

	Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios, Zonas Francas y Regímenes Especiales	Plan Estratégico Institucional 2015-2018
	Gerencia de Planificación y Desarrollo	

Política O5: El gobierno distrital contribuirá a la consolidación del DMQ, como un nodo logístico integrado, que permita a la capital construir redes e insertarse exitosamente en el contexto regional y mundial.

Objetivo 5.1: Quito, es una ciudad articulada logísticamente a nivel nacional y regional, y cuenta con una infraestructura adecuada para la producción...” (MDMQ, PMDyOT 2015-2025).

En dicho Plan se establecen los siguientes indicadores y metas:

Indicador	Metas de Resultado
Proyecto ZEDE NAIQ aprobado (Indicador de Gestión)	2016: Aprobado el proyecto de ZEDE en el Aeropuerto MS
Número de inversionistas con plan de traslado a la ZEDE	2019: Inversionistas de la ZEDE comprometidos
Valor de la inversiones privadas atraídas a la ZEDE	
Porcentaje avance obra de infraestructura de la ZEDE	2019: Avance de al menos un 75% en la obra de infraestructura para el funcionamiento de la ZEDE

Tabla 1: Metas asignadas a la EPMSA en el PMDyOT 2015-2025.

Fuente: PMDyOT 2015-2025.



Figura 2: Operaciones en el aeropuerto internacional Mariscal Antonio José de Sucre del DMQ.

Fuente: EPMSA, 2015.

	Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios, Zonas Francas y Regímenes Especiales	Plan Estratégico Institucional 2015-2018
	Gerencia de Planificación y Desarrollo	

3. Metodología.

La metodología establecida, engloba las fases de planeación y diseño de la estrategia de la EPMSA, enfocada en cumplir con su misión y afrontar los principales desafíos que son:

- Controlar la concesión del aeropuerto del DMQ, para que el concesionario cumpla con los términos contractuales y mantenga la calificación de aeropuerto en el estándar IATA “B” o su equivalente.
- Incrementar el valor agregado de los servicios de seguridad aeroportuaria, que permitan cumplir con los estándares nacionales e internacionales.
- Desarrollar la Zona Económica de Desarrollo Especial del DMQ, considerando una integración a las cadenas globales de valor, mediante el incremento de la exportación de bienes y servicios de alto valor agregado.

3.1. Conceptualización

La planificación institucional es una herramienta para lograr una gestión pública eficaz y eficiente, centrada en las necesidades de los usuarios. Los gestores requieren apoyarse en técnicas que les permitan identificar sus objetivos, alinearse con las prioridades nacionales, seccionales y sectoriales, y determinar las estrategias que permitirán alcanzarlos, así como evaluar sus resultados. (CEPAL, Curso internacional de planificación estratégica institucional y políticas públicas, 2011).

“La planificación institucional en el ámbito público es una herramienta que nos ayudará al establecimiento de prioridades, objetivos y estrategias como apoyo a la definición de los recursos que necesitamos para lograr los resultados esperados, por lo tanto, debe ser un proceso simple e incorporado en la rutina de la toma de decisiones directivas en el proceso presupuestario. Desde esta perspectiva, se debe contar con estándares de confiabilidad para identificar aspectos claves que apoyen la gestión organizacional, tales como la definición de la Misión, Objetivos Estratégicos, Estrategias, definición de metas e indicadores.

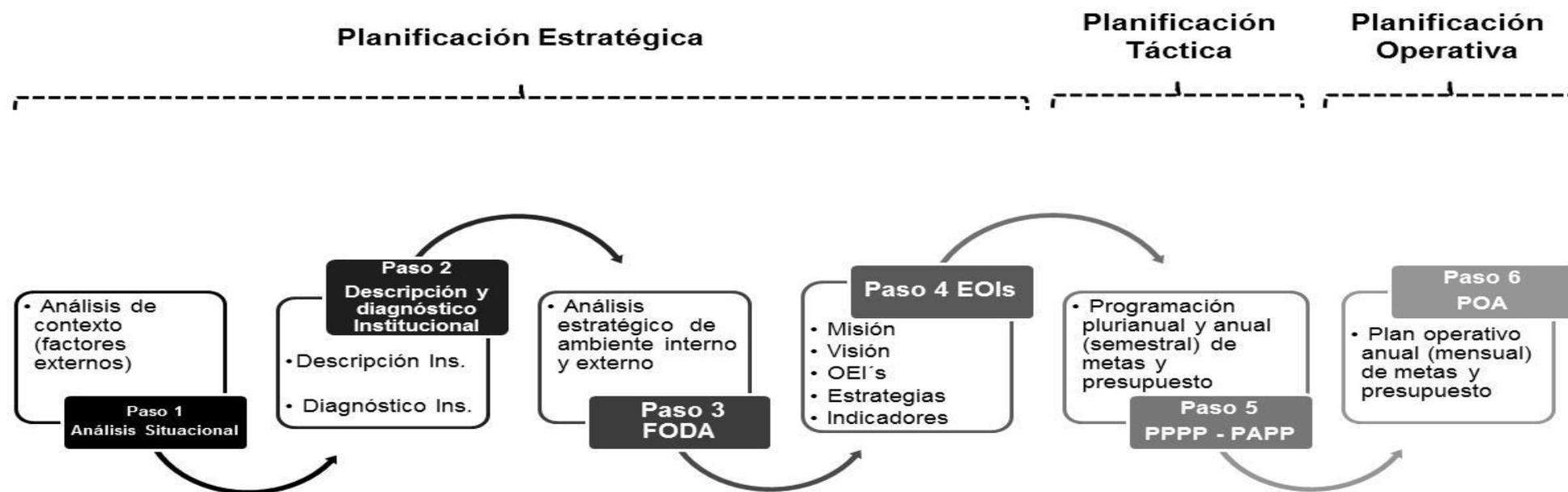
La Planificación Estratégica (PE) consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos. Desde esta perspectiva la PE es una herramienta clave para la toma de decisiones de las instituciones públicas.

A partir de un diagnóstico de la situación actual (a través del análisis de brechas institucionales), la Planificación Estratégica establece cuales son las acciones que se tomarán para llegar a un “futuro deseado”, el cual puede estar referido al mediano o largo plazo.

La definición de los Objetivos Estratégicos, los indicadores y las metas, permiten establecer el marco para la elaboración de la Programación Operativa Anual que es la base para la formulación de la proforma presupuestaria de la institución.” (ILPES/CEPAL, Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público, Armijo 2009).

	Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios, Zonas Francas y Regímenes Especiales	Plan Estratégico Institucional 2015-2018
	Gerencia de Planificación y Desarrollo	

Pasos para la formulación de la planificación institucional



Nota:

FODA = Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
 EOIs = Elementos Orientadores de la Institución.
 OEIs = Objetivos Estratégicos Institucionales.
 PPPP= Programación Plurianual de Política Pública.
 PAPP= Programación Anual de Política Pública.
 POA= Plan Operativo Anual.

Figura 3: Proceso de planificación institucional.

Fuente: Gerencia de Planificación y Desarrollo - EPMSA, 2015.

	Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios, Zonas Francas y Regímenes Especiales	Plan Estratégico Institucional 2015-2018
	Gerencia de Planificación y Desarrollo	

3.2. Esquema detallado del proceso de planificación estratégica

En el siguiente diagrama se presenta un proceso típico de planificación estratégica:

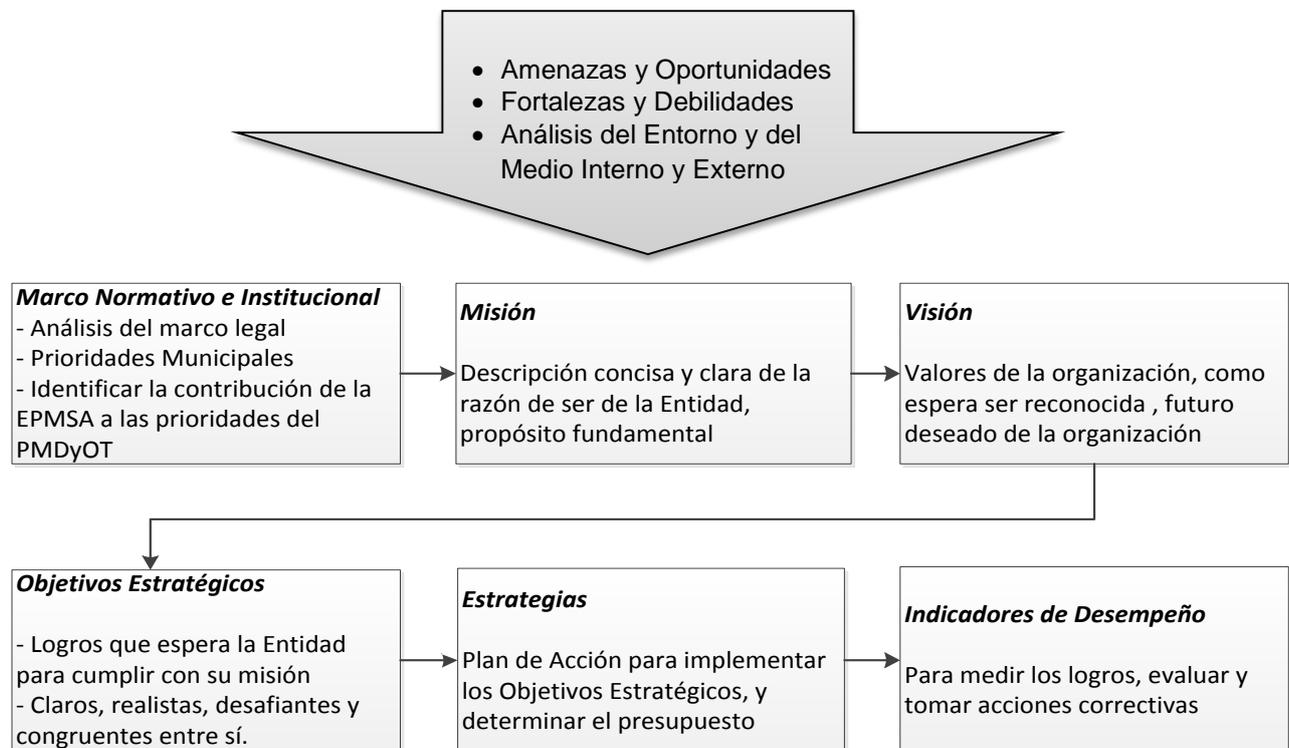


Figura 4: Proceso de planificación estratégica.

Fuente: CEPAL, Manual de Planificación Estratégica, 2009.

Para construir la planificación estratégica de la EPMSA se realizó la siguiente metodología participativa sobre todo para lograr el compromiso y empoderamiento de los servidores públicos del nivel jerárquico superior y de los miembros del Directorio o sus asesores:

Etapa 1: Preparación y diagnóstico

- Reunión con la Gerencia General para iniciar el proceso de planificación estratégica.
- Establecer el cronograma de actividades para el levantamiento de información, análisis, diagnóstico y definición de estrategias, indicadores y metas.
- Definir el periodo de vigencia del Plan Estratégico.
- Definir las personas clave en las diferentes unidades, responsables de los programas y/o proyectos para la ejecución de la política pública; tanto a nivel técnico como directivo que pueden participar en las diferentes etapas de construcción del plan.
- Reunión general con las Gerencias y Direcciones.
- Taller de capacitación referente a planificación estratégica.

	Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios, Zonas Francas y Regímenes Especiales	Plan Estratégico Institucional 2015-2018
	Gerencia de Planificación y Desarrollo	

- Preparación de información de la organización y del entorno para presentarse durante el taller de estructuración de la planificación estratégica.

Etapa 2: Taller de estructuración de la planificación estratégica

- Taller de presentación de los resultados obtenidos durante las reuniones previas de trabajo.
- Estructuración y validación de los objetivos estratégicos, específicos y operativos por parte de la Gerencia General.
- Validación del Plan Estratégico Institucional con los miembros del Directorio de la EPMSA.

Etapa 3: Preparación del documento final

- Preparación del documento final de Planificación Estratégica de la EPMSA 2015 – 2018.
- Validación y aprobación del documento de Planificación Estratégica de la EPMSA 2015 – 2018 por parte de la Gerencia General.

La información obtenida durante el taller será procesada, analizada y sistematizada en función de la siguiente estructura:

Pasos metodológicos para la elaboración de la Planificación Estratégica	Resultados
Identificación de clientes externos y determinación de sus demandas	Lista de clientes externos y sus demandas
Identificación de clientes internos y determinación de sus demandas	Lista de clientes internos y sus demandas
Análisis interno (organizacional)	Matriz con factores internos claves (fortalezas y debilidades) que contribuye a definir la posición interna de la institución es positiva o requiere de fortalecimiento
Análisis externo (de entorno)	Matriz con factores externos claves (oportunidades y amenazas) que contribuye a definir si el entorno en el que actúa la institución es favorable o desfavorable
Edición del diagnóstico estratégico	Documento definitivo que contenga el diagnóstico estratégico
Revisión de la misión y visión de futuro	Descripción de la misión y visión
Identificación de los valores corporativos	Lista de valores éticos y administrativos que deberían formar parte de la cultura de la institución
Determinación de los objetivos estratégicos	Descripción de los objetivos estratégicos
Determinación de estrategias	Descripción de estrategias
Determinación de indicadores de resultados	Descripción de los indicadores de resultados
Edición del plan estratégico	Documento que contenga la versión final del plan estratégico para su aprobación formal

Tabla 2: Pasos metodológicos para la elaboración de la PE.

Fuente: Gerencia de Planificación y Desarrollo - EPMSA, 2014.

	Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios, Zonas Francas y Regímenes Especiales	Plan Estratégico Institucional 2015-2018
	Gerencia de Planificación y Desarrollo	

Para la implementación del plan estratégico y el fortalecimiento institucional se describe la siguiente metodología para construir los planes operativos:

Pasos metodológicos para la elaboración de la Planificación Operativa	Resultados
Explicación de metodología para la elaboración de planes operativos	Talento humano capacitado para participar en la elaboración de los planes operativos
Análisis del plan estratégico para identificar programas y proyectos	Lista de programas y proyectos a ser ejecutados en el corto plazo
Determinación para cada programa o proyecto de objetivos, actividades y plazos	Borrador de los planes operativos
Revisión del borrador e introducción de ajustes	Versión final de los planes operativos

Tabla 3: Pasos metodológicos para la elaboración de la Planificación Operativa.

Fuente: Gerencia de Planificación y Desarrollo - EPMSA, 2014.

Es importante mencionar que durante el proceso de planificación se han considerado metodologías y herramientas utilizadas en el sector público como es el caso de la Gestión Por Resultados para incrementar la eficacia; y, metodologías y herramientas del sector privado para incrementar la productividad, la eficiencia y competitividad de la organización.

Información y documentación que será utilizada durante el proceso:

- Plan Nacional del Buen Vivir 2013 – 2017.
- Plan Estratégico Metropolitano de Desarrollo y de Ordenamiento Territorial del Distrito Metropolitano de Quito (PMDyOT) 2015 – 2025.
- Indicadores y rankings internacionales sobre la gestión de los productos y servicios logísticos, comerciales y de transporte.
- Lineamientos estratégicos y políticas de la Gerencia General de la EPMSA.
- Información referente a los índices de servicio y satisfacción del cliente.
- Índices financieros y operativos.

4. Diagnóstico estratégico.

Las normas de control interno para las entidades, organismos del sector público y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos estructura del código emitidas por la Contraloría General del Estado en lo referente a: Grupo “200 AMBIENTE DE CONTROL” y al subgrupo 02 de “200-02 Administración estratégica”, que dice: “Los planes operativos constituirán la desagregación del plan plurianual y contendrán: objetivos, indicadores, metas, programas, proyectos y actividades que se impulsarán en el período anual, documento que deberá estar vinculado con el presupuesto a fin de concretar lo planificado en función de las capacidades y la disponibilidad real de los recursos...”. Con este antecedente, es preponderante la elaboración del plan estratégico para definir la misión, visión y objetivos institucionales.

	Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios, Zonas Francas y Regímenes Especiales	Plan Estratégico Institucional 2015-2018
	Gerencia de Planificación y Desarrollo	

4.1. Análisis interno de fortalezas y debilidades de la EPMSA

¿Cuáles son las fortalezas de la Empresa y cómo se pueden potenciar?

- Las fortalezas hacen referencia a atributos propios de la Empresa de marcado signo positivo.

¿Cuáles son las debilidades de la Empresa y cómo se pueden limitar o eliminar?

- Las debilidades hacen referencia a rasgos que, aunque están bajo el control de la Empresa limitan su capacidad para alcanzar los objetivos deseados.

Del análisis interno de la empresa (anexo 2) se desprenden las fortalezas y debilidades que se presentan en el análisis FODA.

4.2. Análisis externo de las oportunidades y amenazas (riesgos) de la EPMSA

En el anexo análisis del sector externo de la economía se incluye un estudio de las siguientes variables macroeconómicas que podrían impactar sobre la gestión de la EPMSA:

Sector real

- Evolución del PIB del Ecuador.
- Evolución de los principales componentes del PIB.
- Tasa de variación del PIB entre 1966 – 2013.
- Producción de petróleo entre 1972 – 2012.
- Exportaciones de petróleo entre 1974 – 2012.
- Evolución de los precios anuales de crudos Oriente, Napo y WTI.
- Evolución mensual de los precios de crudos Oriente, Napo y WTI, 2013 – 2015.
- Exportaciones de petróleo del Ecuador.
- Evolución de la inflación anual en algunos países de América del Sur.
- Inflación urbana entre 1990 a 2012.
- Índice de salario real entre 1990 a 2012.
- Evolución del mercado laboral entre 2008 a 2014.
- Incidencia de la pobreza por ingresos a nivel nacional entre 2008 a 2012.
- Evolución del índice de términos de intercambio ITI entre 1990 – 2012.
- Ciclo del índice de confianza empresarial y tasa de crecimiento anual del PIB 2007-2015.

Sector externo

- Cuenta corriente y sus componentes, 2008-2014.
- Evolución de las exportaciones de productos industrializados (alto valor agregado).
- Importaciones por uso o destino económico.
- Evolución de las importaciones por uso o destino económico.
- Ingresos inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe. Por país receptor. 2008-2014.
- Evolución de la inversión extranjera directa 2000 – 2012.

 <p>EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE SERVICIOS AEROPORTUARIOS EPMSA</p>	<p>Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios, Zonas Francas y Regímenes Especiales</p>	<p>Plan Estratégico Institucional 2015-2018</p>
	<p>Gerencia de Planificación y Desarrollo</p>	

- Evolución de la inversión extranjera directa 2008 – 2014.
- Inversión extranjera directa por rama de actividad económica, 2000 – 2012.
- Inversión extranjera directa por actividad económica, 2008 – 2014.

Sector monetario y financiero

- Reserva Internacional de Libre Disponibilidad (RILD).
- Cartera.

Sector fiscal

- SPNF: Ingresos petroleros y no petroleros.
- SPNF: Ingresos tributarios.
- SPNF: Gasto corriente y de capital.
- Evolución del endeudamiento público.
- Evolución del endeudamiento del Gobierno Central como % del PIB.

Sector industrial productivo del Ecuador

- Problemática identificada por el MCPEC referente a los ejes intersectoriales.
- La competitividad Industrial en el Ecuador.
- Contribución de la inversión pública en la producción doméstica (2012).

Perspectivas del sector aeronáutico en el mundo.

- Proyección de millas voladas por pasajeros a escala mundial al 2030.
- Proyección de millas voladas por pasajeros en Latinoamérica al 2030.
- Crecimiento anual de vuelos aéreos en Latinoamérica al 2030.
- Rutas en tiempo real de vuelos a escala mundial.

Movimientos de pasajeros y carga del aeropuerto internacional de Quito.

- Movimiento de pasajeros en el aeropuerto internacional de Quito al 2030.
- Movimiento de carga en el aeropuerto internacional de Quito al 2030.

Costos del aeropuerto internacional de Quito con relación a la región.

- Tarifas de servicios regulados – A320 internacional.
- Tarifas de servicios regulados – B767-300 Internacional.
- Comparativo regional de las tasas aeroportuarias para un A320 Internacional.
- Comparativo regional de las tasas aeroportuarias para un B767 Carga Inter.
- Comparativo regional de los costos de combustible aéreo.

Situación del Ecuador y Quito en los índices de evaluación internacional.

- Índice de competitividad global 2013 – 2014.
- Calificación de riesgo país del Ecuador hasta el 2014.
- Índice de Atractividad de Inversiones Urbanas INAI, 2013.
- Jugadores Globales Presentes por Ciudad 2013.

Sector industrial productivo del DMQ.

	Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios, Zonas Francas y Regímenes Especiales	Plan Estratégico Institucional 2015-2018
	Gerencia de Planificación y Desarrollo	

¿Cuáles son las oportunidades que ofrece el entorno (macro y micro entorno) y cómo se pueden aprovechar?

- Las oportunidades hacen referencia a factores externos atractivos y positivos para la Empresa.

¿Qué tipo de amenazas hay en el entorno (macro y micro entorno) y cómo se pueden evitar o eliminar?

- Las amenazas hacen referencia a factores externos, más allá del control de la Empresa, y que pueden poner en riesgo la consecución de los objetivos propuestos.

Del análisis externo de la empresa (anexo 3) se desprenden las oportunidades y amenazas que se presentan en el análisis FODA.

	Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios, Zonas Francas y Regímenes Especiales	Plan Estratégico Institucional 2015-2018
	Gerencia de Planificación y Desarrollo	

4.3. Análisis FODA fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (riesgos) de la EPMSA

A continuación, se presenta la matriz FODA o FORD de la EPMSA considerando 4 grandes ejes para la Empresa: Gestión administrativa, seguridad aeroportuaria, control de la concesión y desarrollo de la ZEDE del aeropuerto.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>En general</p> <ul style="list-style-type: none"> Experiencia única en la región en la transferencia y activación de operaciones sin parar los servicios aeroportuarios. La empresa podría ser operadora de otros aeropuertos, en base al fortalecimiento de sus capacidades. La ventaja en costos que podría obtener la empresa por economías de escala. <p>Con relación a la Concesión</p> <ul style="list-style-type: none"> Oligopolio en el control de la concesión, con la EPMSA en base a las atribuciones delegadas por el MDMQ; y, la Dirección General de Aviación Civil. <p>Con relación a la Seguridad</p> <ul style="list-style-type: none"> Una ventaja comparativa para la empresa son los servicios públicos establecidos en los Art. 314 y 315 de la Constitución. El liderazgo está comprometido con los intereses de la ciudadanía. La seguridad AVSEC genera excedentes operativos a la empresa. <p>Con relación a la zona franca – ZEDE</p> <ul style="list-style-type: none"> La gestión de la zona franca y/o ZEDE del aeropuerto internacional de Quito es una competencia exclusiva de MDMQ. 	<p>En general</p> <ul style="list-style-type: none"> Escaso posicionamiento de la empresa en el aeropuerto. La estructura organizacional puede ser optimizada para lograr la misión y transformar a empresa de acuerdo a la visión. Escasa transferencia del Know How institucional. Alta complejidad de los instrumentos legales que regulan la concesión. Escaso nivel de incorporación de la gestión de riesgos en los procesos institucionales. <p>Con relación a la Concesión</p> <ul style="list-style-type: none"> Talento humano insuficiente para el control de las operaciones del concesionario. El conocimiento técnico específico. <p>Con relación a la Seguridad</p> <ul style="list-style-type: none"> Servicios de seguridad AVSEC cuestionados por las molestias causadas durante los chequeos a la ciudadanía. Cierta insatisfacción de los agentes AVSEC. Poca motivación y servicio al cliente por parte de los agentes de seguridad AVSEC. <p>Con relación a la zona franca – ZEDE</p> <ul style="list-style-type: none"> Escasa liquidez para el desarrollo de proyectos de inversión.

	Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios, Zonas Francas y Regímenes Especiales	Plan Estratégico Institucional 2015-2018
	Gerencia de Planificación y Desarrollo	

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>En general</p> <ul style="list-style-type: none"> • El flujo de pasajeros en el aeropuerto de Quito no son de tránsito sino que son “pasajeros de origen”. • Ecuador como potencia turística se fortalece porque Quito tiene la sede de UNASUR en la “mitad del mundo”. • Ecuador asume la Presidencia pro t�mpore de la Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños (CELAC) en el 2016. • La ciudad tendrá importantes eventos internacionales como la Tercera Conferencia de Naciones Unidas sobre Vivienda y Desarrollo Urbano Sostenible (Hábitat) y la IV Cumbre América del Sur-África en el 2016. • La zona de Tababela como una centralidad de la ciudad, nodo logístico interno y con una red vial de primer nivel presenta una ventaja comparativa para atraer inversiones. • Interés creciente de la población por el ejercicio de sus derechos y obligaciones. <p>Con relación a la Concesión</p> <ul style="list-style-type: none"> • El sector servicios es cada vez más relevante dentro de la economía nacional, por lo que se puede “vender” el Know How de la empresa. • La implementación de nuevos estándares ambientales (“huellas ecológicas”, “aeropuerto verde”, etc.), como sugerencia al concesionario. • Implementación de la Responsabilidad Social Empresarial en base a la Ordenanza 333 del MDMQ. <p>Con relación a la Seguridad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demanda creciente de servicios de seguridad aeroportuaria debido al crecimiento natural del mercado. 	<p>En general</p> <ul style="list-style-type: none"> • Costos de los servicios aeroportuarios poco competitivos para la región. • Incremento de operaciones de aeropuertos alternos como el de Guayaquil. • Exposición a accidentes aéreos y a riesgos: Volcánico, sísmico, geomorfológica, morfo climática, transporte y almacenamiento de productos peligrosos, incendios forestales en laderas, etc. • Menores precios del petróleo afectan negativamente a la economía del país y por ende a las cuentas fiscales de los GADs. • Ataques terroristas en el planeta podrían generar una desaceleración de la economía mundial, afectando especialmente al sector aéreo. <p>Con relación a la Concesión</p> <ul style="list-style-type: none"> • Riesgo de incumplimiento del desarrollo de infraestructura del aeropuerto, según Plan Maestro aprobado. • Incumplimiento de los compromisos contractuales. • Dependencia de terceros para obtener información de control. • Modificación de estándares internacionales o nacionales como por ejemplo "The Airport Development Reference Manual (ADRM)" de la IATA. • Revocatoria de la licencia ambiental por incumplimientos del concesionario con relación a la normativa vigente. <p>Con relación a la Seguridad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dependencia tecnológica con ciertos proveedores de equipos de seguridad aeroportuaria (distribuidores exclusivos). • Materiales avanzados que eventualmente podrían evadir controles AVSEC. • Tráfico ilícito de estupefacientes y sustancias psicotrópicas, trata de personas, tráfico ilícito de migrantes, armas, entre otros delitos.

	Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios, Zonas Francas y Regímenes Especiales	Plan Estratégico Institucional 2015-2018
	Gerencia de Planificación y Desarrollo	

<ul style="list-style-type: none"> • Nuevas innovaciones tecnológicas referentes a seguridad aeroportuaria. <p>Con relación a la zona franca - ZEDE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incremento de la economía del conocimiento del país; lo cual genera una sinergia entre el aeropuerto, la zona franca - ZEDE y Yachay. • Facilidades para la exportación al tener concentrados servicios de aerolíneas, agentes de aduana, SENAE, etc. • El sector industrial privado está realizando nuevas inversiones en base a los beneficios del código orgánico de la producción, comercio e inversiones. • Incentivos adicionales para la transformación de la matriz productiva del país como: Tributarios, Draw back, factoring, timbre cambiario, etc. • Nuevas líneas de crédito con años de gracia, reducción de tasas de interés e incremento de plazos para emprendimientos productivos. • Las políticas económicas para equilibrar la balanza comercial y proteger la dolarización impulsan la sustitución de importaciones. • Incremento sistemático de la competitividad del país. • Reducción sistemática del riesgo país y en el mediano plazo se alcanzará una calificación crediticia con “grado de inversión”. • Incremento de las exportaciones de bienes no tradicionales y aerotransportables de gran valor agregado. • Avances tecnológicos como la automatización del conocimiento en el trabajo. 	<p>Con relación a la zona franca - ZEDE</p> <ul style="list-style-type: none"> • No lograr la calificación del Consejo Sectorial de la Producción como ZEDE de las 207 hectáreas. • Quito es escasamente atractiva para los negocios, ya que su nivel de atractividad para las inversiones es “neutro”. • Escasez de mano de obra calificada en la zona, falta de servicios básicos y altos costos de inversión para la movilización de empresas industriales. • Incremento de las cadenas de valor globales a las cuales el sector productivo del país no se encuentra integrado. • Devaluaciones en los tipos de cambio de otros países, puede perjudicar las exportaciones. • La imposición de barreras comerciales por los socios comerciales del Ecuador. • Recesión o bajo crecimiento de los socios comerciales de Ecuador, en particular de los Estados Unidos y la Unión Europea.
--	--

Tabla 4: Matriz FODA – FORD de la EPMSA.

Fuente: Gerencias de la EPMSA, 2015.

	Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios, Zonas Francas y Regímenes Especiales	Plan Estratégico Institucional 2015-2018
	Gerencia de Planificación y Desarrollo	

5. Estructuración del plan estratégico.

5.1. Misión.

- *Asegurar el cumplimiento de servicios aeroportuarios de excelencia y desarrollar la zona franca en el distrito metropolitano de Quito.*

5.2. Visión.

- *Ser reconocida como la Empresa metropolitana que consolida la imagen y desarrollo de Quito como una ciudad competitiva de la región al 2019.*

5.3. Valores corporativos.

- **Honestidad:** Actuar en base a la verdad, a la práctica de la moral y la integridad.
- **Respeto:** Mostrar consideración y apoyo al trabajo de nuestros compañeros.
- **Responsabilidad:** Cumplir el trabajo con eficiencia y eficacia, de tal manera que exceda con excelencia y calidad los objetivos institucionales.
- **Eficiencia:** Ofrecer a los usuarios una atención de calidad, utilizando eficientemente los recursos públicos.
- **Eficacia:** Tener la capacidad para lograr metas y objetivos planificados a base de su compromiso, sabiduría y esfuerzo diario.
- **Transparencia:** Permitir que la ciudadanía entienda claramente la gestión que realiza la institución, así como el destino adecuado de los recursos públicos.
- **Equidad:** Proceder con justicia social, defendiendo las mismas condiciones y oportunidades para todas las personas, sin distinciones.

5.4. Objetivos estratégicos institucionales.

Considerando el análisis interno y externo de la institución, a continuación, se presentan los objetivos estratégicos de la EPMSA que contribuyen al logro de nuestra misión y visión, al desarrollo del talento humano de la institución y a mejorar la eficiencia y eficacia del presupuesto.

1. Incrementar la satisfacción de los usuarios del aeropuerto.
2. Incrementar la sostenibilidad en el largo plazo de la EPMSA.
3. Incrementar la excelencia operativa y administrativa de la EPMSA.

	Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios, Zonas Francas y Regímenes Especiales	Plan Estratégico Institucional 2015-2018
	Gerencia de Planificación y Desarrollo	

5.5. Estrategias.

En este punto, a partir de los resultados del análisis FODA, se aplicará la siguiente metodología para la definición de estrategias, definiendo principalmente una de las estrategias normativas:

FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS	Lista de Fortalezas F1. F2. ... Fn.	Lista de Debilidades D1. D2. ... Dr.
Lista de Oportunidades O1. O2. ... Op.	FO (Maxi-Maxi) <i>Estrategia para maximizar tanto las F como las O.</i> 1. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX (O1, O2, F1, F3 ...)	DO (Mini-Maxi) <i>Estrategia para minimizar las D y maximizar las O.</i> 1. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX (O1, O2, D1, D3, ...)
Lista de Amenazas A1. A2. ... Aq.	FA (Maxi-Mini) <i>Estrategia para maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas.</i> 1. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX (F1, F3, A2, A3, ...)	DA (Mini-Mini) <i>Estrategia para minimizar tanto las A como las D.</i> 1. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX (D1, D3, A1, A2, A3, ...)

Tabla 5: Metodología para la definición Matriz FODA – FORD de la EPMSA.

Elaborado por: Dirección de planificación y Desarrollo, EPMSA - 2015.

De la identificación de las amenazas y oportunidades en el entorno, y de las debilidades y fortalezas de la EPMSA resulta imprescindible para la creación de variantes de estrategias normativas. En este contexto, la situación de la EPMSA se puede definir como DEBILIDADES – AMENAZAS, lo que corresponde a la estrategia MINI-MINI. Esto significa que en su interior prevalecen las debilidades, mientras que en su exterior prevalecen las amenazas, por lo que debe elaborar principalmente una estrategia de supervivencia, dirigida a otorgarle la posibilidad de construir y desarrollar una estabilidad institucional.

	Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios, Zonas Francas y Regímenes Especiales	Plan Estratégico Institucional 2015-2018
	Gerencia de Planificación y Desarrollo	

5.5.1. Matriz de estrategias en base al análisis FODA fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (riesgos) de la EPMSA

A continuación, se presenta la matriz FODA o FORD de la EPMSA considerando 4 grandes ejes para la Empresa: Gestión administrativa, seguridad aeroportuaria, control de la concesión y desarrollo de la ZEDE del aeropuerto.

	Lista de fortalezas	Lista de debilidades
Lista de oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar la ZEDE del aeropuerto del DMQ. • Generar nuevas líneas de negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la atención al cliente interno y externo. • Fortalecer el talento humano. • Innovar en base a infraestructura tecnológica. • Sistematizar los procesos administrativos. • Mejorar la eficiencia operativa.
Lista de amenazas	<ul style="list-style-type: none"> • Generar canales de comunicación continua con los usuarios del aeropuerto. • Mejorar la rentabilidad de la EPMSA. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el control de los niveles servicio que brinda el concesionario.

Tabla 6: Matriz de estrategias FODA – FORD de la EPMSA.

Fuente: Gerencias de la EPMSA, 2015.

	Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios, Zonas Francas y Regímenes Especiales	Plan Estratégico Institucional 2015-2018
	Gerencia de Planificación y Desarrollo	

5.5.2. Estrategias por cada objetivo estratégico institucional

Considerando los objetivos estratégicos de la EPMSA y en base a la información presentada en la matriz FODA se plantean las siguientes estrategias específicas para lograr los mencionados objetivos:

1. Incrementar la satisfacción de los usuarios del aeropuerto.
 - Mejorar el control de los niveles servicio que brinda el concesionario.
 - Mejorar la atención al cliente interno y externo.
 - Generar canales de comunicación continua con los usuarios del aeropuerto.

2. Incrementar la sostenibilidad en el largo plazo de la EPMSA.
 - Desarrollar la ZEDE del aeropuerto del DMQ.
 - Mejorar la rentabilidad de la EPMSA.
 - Generar nuevas líneas de negocio.

3. Incrementar la excelencia operativa y administrativa de la EPMSA.
 - Mejorar la atención al cliente interno y externo.
 - Fortalecer el talento humano.
 - Innovar en base a infraestructura tecnológica.
 - Sistematizar los procesos administrativos.
 - Mejorar la eficiencia operativa.

	Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios, Zonas Francas y Regímenes Especiales	Plan Estratégico Institucional 2015-2018
	Gerencia de Planificación y Desarrollo	

5.6. Indicadores de desempeño.

5.6.1. Indicadores de desempeño para los objetivos estratégicos.

En la tabla se presentan los indicadores de desempeño para medir el avance de los objetivos estratégicos mediante las metas por cada año:

Objetivos Estratégicos	Estrategias	Indicador	Meta 2015	Meta 2016	Meta 2017	Meta 2018
1. Incrementar la satisfacción de los usuarios del aeropuerto.	Mejorar el control de los niveles servicio que brinda el concesionario.	Número de informes sobre el nivel de servicio IATA por parte del concesionario	12	12	12	12
		Número de informes de cumplimiento de los 3 planes de inspección de: calidad, ambiente e infraestructura	36	36	36	36
		Índice de recaudación de tasas de seguridad	100%	100%	100%	100%
	Mejorar la atención al cliente interno y externo.	% de satisfacción de la ciudadanía respecto al servicio de seguridad	50%	85%	90%	95%
		% de objetos olvidados recuperados	50%	80%	90%	95%
		% de satisfacción de los usuarios del servicio de TCA	50%	75%	85%	95%
		Tiempo de entrega de videos de seguridad (horas)	< 48	< 24	< 16	< 12
Generar canales de comunicación continua con los usuarios del aeropuerto.	% de reclamos totales resueltos en forma oportuna	50%	80%	90%	95%	
2. Incrementar la sostenibilidad en el largo plazo de la EPMSA.	Desarrollar la ZEDE del aeropuerto del DMQ.	Obtener la calificación de las 207 hectáreas como ZEDE	0%	100%	100%	100%
		% de avance de la infraestructura de la ZEDE	0%	0%	25%	50%
		Cantidad de multinacionales de presencia global en ZEDE	0	0	1	3
		Cantidad de clúster implementados en la ZEDE	0	0	1	3

	Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios, Zonas Francas y Regímenes Especiales	Plan Estratégico Institucional 2015-2018
	Gerencia de Planificación y Desarrollo	

		Porcentaje de exportaciones de ZEDE en relación a la producción del DMQ	0	0	1%	3%
	Mejorar la rentabilidad de la EPMSA.	Rentabilidad sobre el patrimonio	> 12%	> 12%	> 12%	> 12%
		Resultado operacional (Millones de USD)	> 3	> 4	> 4.5	> 5
	Generar nuevas líneas de negocio.	Número de nuevas líneas de negocio	0	1	2	3
		% de ingresos generados por las nuevas líneas de negocio	0%	5%	15%	35%
3. Incrementar la excelencia operativa y administrativa de la EPMSA.	Sistematizar los procesos administrativos.	% de procesos administrativos que han sido sistematizados	5%	15%	30%	60%
	Mejorar la eficiencia operativa.	Eficiencia en la ejecución presupuestaria	> 75%	> 80%	> 85%	> 90%
		Eficiencia operacional	> 30%	> 35%	> 40%	> 45%
	Fortalecer el talento humano.	Número de horas de capacitación x persona x año	≥ 37	≥ 38	≥ 39	≥ 40
		Porcentaje de personal con nombramiento	≥ 92%	≥ 93%	≥ 94%	≥ 95%
		Índice de rotación de mandos medios	≤ 13%	≤ 12%	≤ 11%	≤ 10%
		Índice de rotación de nivel operativo	≤ 5%	≤ 4.5%	≤ 4%	≤ 3%
		Porcentaje de funcionarios con discapacidad	≥ 4%	≥ 4.6%	≥ 4.8%	≥ 5.0%
	Innovar en base a infraestructura tecnológica.	Cantidad de nuevas herramientas e innovaciones	1	3	5	8
		Porcentaje de activos que cumplen la vigencia tecnológica	≥ 50%	≥ 85%	≥ 90%	≥ 95%

Tabla 7: Indicadores de objetivos estratégicos.

Fuente: Talleres de planificación, EPMSA 2015.

Nota: Las metas en cero (0) corresponden al proyecto de inversión que actualmente está en etapa de pre-inversión. Al ser un proyecto plurianual, constan las metas establecidas en el PMDyOT 2015 – 2025.

	Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios, Zonas Francas y Regímenes Especiales	Plan Estratégico Institucional 2015-2018
	Gerencia de Planificación y Desarrollo	

5.6.2. Índice de Gestión Estratégica

Mediante el siguiente modelo matemático se podrá medir el avance en la implementación de este plan estratégico:

$$IGE = \frac{\sum_{n=1}^{\infty} \left(\frac{\text{Resultados de } Ii_n}{\text{Metas de } Ii_n} \right) + \sum_{n=1}^{\infty} \left(\frac{\text{Resultados de } Ir_n}{\text{Metas de } Ir_n} \right)}{n} \times 100$$

- *IGE: Índice de Gestión Estratégica.*
- *n: Número de indicadores a ser evaluados para un período determinado de tiempo.*
- *Metas: Valores numéricos planificados para un indicador estratégico en un período.*
- *Resultados: Valores numéricos logrados para un indicador estratégico en un período.*
- *Ii: Indicadores de incrementar.*
- *Ir: Indicadores de reducir.*

INDICADOR	TIPO DE INDICADOR
Eficiencia en la ejecución presupuestaria	Incrementar
Eficiencia operacional	Incrementar
% de procesos administrativos que han sido sistematizados	Incrementar
Cantidad de nuevas herramientas e innovaciones	Incrementar
Porcentaje de activos que cumplen la vigencia tecnológica	Incrementar
Número de horas de capacitación x persona x año	Incrementar
Porcentaje de personal con nombramiento	Incrementar
Índice de rotación de mandos medios	Reducir
Índice de rotación de nivel operativo	Reducir
Porcentaje de funcionarios con discapacidad	Incrementar
% de satisfacción de la ciudadanía respecto al servicio de seguridad	Incrementar
% de objetos olvidados recuperados	Incrementar
% de satisfacción de los usuarios del servicio de TCA	Incrementar
Tiempo de entrega de videos de seguridad (horas)	Reducir
% de reclamos totales resueltos en forma oportuna	Incrementar
Número de informes sobre el nivel de servicio IATA por parte del concesionario	Incrementar
Número de informes de cumplimiento de los 3 planes de inspección (calidad, ambiente e infraestructura)	Incrementar
Índice de recaudación de tasas de seguridad	Incrementar
Obtener la calificación de las 207 hectáreas como ZEDE	Incrementar
% de avance de la infraestructura de la ZEDE	Incrementar
Cantidad de multinacionales de presencia global en ZEDE	Incrementar
Cantidad de clúster implementados en la ZEDE	Incrementar
Porcentaje de exportaciones de ZEDE en relación a la producción del DMQ	Incrementar
Número de nuevas líneas de negocio	Incrementar
% de ingresos generados por las nuevas líneas de negocio	Incrementar
Rentabilidad sobre el patrimonio	Incrementar
Resultado operacional (Millones de USD)	Incrementar

	Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios, Zonas Francas y Regímenes Especiales	Plan Estratégico Institucional 2015-2018
	Gerencia de Planificación y Desarrollo	

Dada en la ciudad de Quito, D.M., el 27 de noviembre de 2015.

Ab. Daniela Chacón Arias
Presidenta del Directorio Delegada
EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE
SERVICIOS AEROPORTUARIOS Y
GESTIÓN DE ZONAS FRANCA Y REGÍMENES ESPECIALES

Ing. María Isabel Real Gordón
Gerente General
Secretaria del Directorio
EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE
SERVICIOS AEROPORTUARIOS Y
GESTIÓN DE ZONAS FRANCA Y REGÍMENES ESPECIALES

6. Anexos.

6.1. Anexo 1: Problemas encontrados en el 2014 con relación a la concesión.

En este anexo se detallan los problemas encontrados en el 2014 con relación a la concesión y que fueron informados mediante Oficio No. EPM-GG-0061-0678-14.

AYUDA MEMORIA DISTINTOS ESCENARIOS DEL FUTURO DEL NAIMS-Q

INCUMPLIMIENTOS POR PARTE DEL CONCESIONARIO

TEXTO EXTENDIDO	SÍNTESIS
<p>➤ Incumplimientos Contractuales</p> <p>▪ Equipos de Seguridad:</p> <p>1. <u>Incumplimiento de carácter Financiero - Legal:</u></p> <p>a) De acuerdo con el segundo considerando de la Segunda Enmienda al Acuerdo de Cuentas del Equipo de Seguridad (E-S), el Concesionario debió depositar en la Cuenta de Pagos de Equipos de Seguridad, la suma de Diez Millones (<i>recursos que inicialmente debía entregar como contribución para la autopista de acceso al NAIMS</i>), procedimiento que el Concesionario nunca lo cumplió.</p> <p>b) Según el numeral <u>5.6.1 del Acuerdo de Cuentas del Equipo de Seguridad</u>, en concordancia con el <u>numeral 2.2 de la Segunda Enmienda</u> y Reformulación del Acuerdo de Cuentas del Equipo de Seguridad y el <u>numeral 3.6 de la Segunda Enmienda</u> al Contrato de Concesión. En la cláusulas <u>42.2.2</u>, 42.3, 42.3.1 y 43.2.3.2 de la Primera Enmienda y Reformulación del Contrato de Construcción del Proyecto del NAIQ, se estableció la fórmula de liquidación del monto de los equipos de seguridad. Cada solicitud de transferencia debió adjuntar las facturas que evidencien la cantidad que se solicita pagar junto con el Reporte de Progreso de Construcción certificado por el prestamista con toda la documentación requerida y el certificado del ingeniero de los prestamistas confirmando el valor de la transferencia solicitada. El Municipio convino y acordó que todos los fondos deberán ser exclusivamente aplicados en el pago de las facturas que le sean sometidas en la cantidad y moneda acordadas, procedimiento que el Concesionario <u>nunca lo cumplió</u>.</p> <p>c) Hasta la presente fecha y a pesar de los requerimientos realizados por la EPMSA, el Concesionario no ha presentado las facturas de compra correspondientes a los equipos adquiridos, señalando que se contrataron "sistemas", lo cual no significa que no se presenten facturas que son los documentos que validarán cualquier liquidación económica de los equipos adquiridos y le otorgarían propiedad sobre los mismos a la Municipalidad, como corresponde.</p> <p>2. <u>Incumplimientos de carácter Técnico-Legal:</u></p> <p>a) El 19 de agosto de 2008 y en base a la cláusula 23 "Ordenes de Variación" del contrato de Construcción, CORPAQ (actual EPMSA) aprueba la <u>Orden de Variación No. 3</u>, la misma que se fundamentó en el Anexo B de la</p>	<p>➤ Incumplimientos</p> <p>▪ Equipos de Seguridad:</p> <p>1. <u>Incumplimiento de carácter Financiero- Legal:</u></p> <p>a) Quiport no depositó los recursos comprometidos en la Cuenta "Equipo de Seguridad".</p> <p>b) Quiport incumplió con el procedimiento de solicitud de transferencia y presentación de facturas para que la Corpaq le autorice realizar el gasto para la compra de equipos de seguridad.</p> <p>c) Quiport no ha presentado ninguna factura relacionada con los equipos de seguridad adquiridos, lo que impediría que el MDMQ, tenga dichos equipos en propiedad.</p> <p>2. <u>Incumplimientos de carácter Técnico-Legal:</u></p> <p>a) Corpaq (EPMSA) aprobó únicamente la OV-3 (Orden de Variación 3)</p>

TEXTO EXTENDIDO	SÍNTESIS
<p>Parte 2 del <u>Apéndice K</u> del contrato de Construcción.</p> <p>b) Con fecha 20 de julio 2009, <u>se suscribe el acta del comité de seguridad</u>, encargado de la aceptación de los equipos de seguridad del NAIQ, en la cual se menciona lo siguiente: <i>"Durante la reunión fue acordado que una vez que CORPAQ reciba los cambios solicitados en los documentos, CORPAQ procederá a su evaluación y emitirá la aprobación para la adjudicación del contrato a Johnson Controls, de acuerdo con los documentos de evaluación"</i>. Adicionalmente, en una nota posterior a la reunión se señala que: <i>"se recibió un email por parte de CORPAQ (19-jul-09/Col Marcelo Serrano) en el cual se aprueba los documentos y adjudicación del contrato. AAGC puede proceder con la adjudicación del contrato de General Security Equipment" a la empresa Johnson Controls"</i></p> <p>c) El 4 de febrero de 2011, es decir a la fecha Efectiva del Acuerdo de Alianza Estratégica, Quiport envía para la aprobación a la EPMSA, la Orden de Variación OV-6, bajo el argumento que esta nueva OV es producto de la revisión del listado de los equipos de seguridad requeridos, ajustándose el costo de los equipos de seguridad. Esta OV no fue aprobada por la EPMSA mediante Oficio No. EPM-GG-0161-0749-11 de fecha 16 de septiembre de 2011. En este documento, la EPMSA, insiste a Quiport que previo a la aprobación de los sistemas y equipos de seguridad, remita a la EPMSA un informe técnico de la empresa especialista del concesionario; así mismo, incluyó preguntas sobre los equipos y sistemas que nunca fueron respondidas, razón por lo cual no se aprobó ningún documento sobre equipos y sistemas de seguridad adicionales a los de la <u>OV3</u>.</p> <p>d) A partir de la apertura del Nuevo Aeropuerto de Quito, los equipos de seguridad (CCTV, Control de accesos e Inspección de equipaje facturado y de mano) instalados por el Concesionario en el edificio Terminal de Pasajeros, presentan fallas permanentes, exponiendo al aeropuerto a una situación de vulnerabilidad, lo cual ha debido ser mitigado con la implementación de planes de contingencia por parte de EPMSA. Esta situación fue observada por la Autoridad Aeronáutica mediante una Auditoría AVSEC realizada al Aeropuerto Mariscal Sucre de Quito a finales del mes de mayo de 2013, en la cual se concluye que algunas puertas en el terminal de pasajeros presentan fallas de funcionamiento y los equipos de inspección no detectan material explosivo.</p> <p>e) En vista de los continuos problemas con los sistemas de seguridad, la EPMSA emite con fecha 23 de agosto de 2013, con oficio EPMSA-GG-0171-0935-13, un AVISO DE REMEDIACION POR EMERGENCIA para que</p>	<p>b) y a las firma Johnson Controls, proveedora de los equipos de "CCTV" y "AC" (control de accesos) y Smiths proveedora de los equipos de Security Screenings. Sin embargo los equipos instalados son diferentes a los autorizados.</p> <p>c) La Orden de Variación 6 (OV-6), presentada posteriormente por Quiport, no fue aprobada por la Corpaq (EPMSA).</p> <p>d) Los equipos de inspección de equipajes acompañados y no acompañados) instalados en la Terminal de Pasajeros del NAIMS han presentado y presentan fallas permanentes, lo cual ha sido constatado por la DGAC.</p> <p>e) Por los problemas de los equipos de seguridad, se emite un AVISO DE REMEDIACION.</p>

TEXTO EXTENDIDO	SÍNTESIS
<p>en el plazo de 10 días para que a costo y riesgo del Concesionario, realice las acciones que le permitan remediar los incumplimientos y conseguir los objetivos determinados en los contratos y acuerdos en materia de seguridad.</p> <p>f) Quiport da contestación al Aviso de Remediación por Emergencia mediante oficio PRES-415-13 de 30 de agosto de 2013, negando que existe emergencia y frente a la controversia entre Quiport y la EPMSA, señalando que los responsables de los equipos de seguridad es la EPMSA, cuando estos no han sido formalmente recibidos y sugiere la contratación de un "Ingeniero Independiente" para que realice el análisis y evaluación de los equipos de seguridad instalados en el NAIMS-Q.</p> <p>g) El Concesionario contrató a la firma consultora externa NASTEC que con el apoyo de 3 empresas adicionales, realizaron una evaluación de los sistemas de seguridad instalados. Con fecha 07 de marzo de 2014, oficio DING-077-2014, <u>Quiport remite a la EPMSA un informe con los resultados de la evaluación realizada por la firma NASTEC</u>, el mismo que determinó que los equipos de seguridad instalados presentan fallas, dándole la razón a nuestra Empresa en cuanto a las observaciones y reclamos presentados desde la fecha de apertura del aeropuerto hasta la presente fecha (junio 2014). Cabe indicar que en este proceso de operación y reclamos de parte de EPMSA por las fallas que los sistemas de seguridad, se encontró que la firma responsable de los sistemas de CCTV y Control de Accesos, no es la Empresa Johnson Controls que fuera aceptada en su momento por CORPAQ (EPMSA), sino que apareció un nuevo proveedor, no autorizado y que responde a las siglas VDI (Visual Defense), Empresa que fue contratada directamente por el Contratista AECON, lo cual constituye un nuevo incumplimiento. Este proveedor es justamente con el que mayor problema se tiene en el orden técnico. Finalmente, la EPMSA remitió con oficio EPMSA-GG-0030-0299-14 de 13 de marzo de 2014 un grupo de preguntas aclaratorias al informe presentado por NASTEC en la fecha señalada, preguntas que fueron parcialmente respondidas a través de correo electrónico dirigido a Quiport el 31 de marzo 2014, las mismas que no satisfacen las inquietudes y cuestionamientos técnicos realizados por EPMSA.</p> <p>h) Con fecha 29 de abril de 2014, la EPMSA envió a Quiport el oficio EPMSA-GCC-0077-0456-14, mediante el cual se comunica que con base las responsabilidades contractuales y al <u>informe de NASTEC</u>, el Concesionario deberá "... aplicar y disponer se ejecuten todas las recomendaciones en cuanto a los equipos y funcionamiento de los sistemas: Control de Accesos, Intercoms, Alarmas, CCTV, Rayos X y Tomógrafos de Pasajeros y Equipajes sobre los cuales se ha pronunciado el Ingeniero Independiente, que significan el cambio total de dichos</p>	<p>f) Respuesta de Quiport evadiendo responsabilidad sugiriendo la contratación de un Ingeniero Independiente</p> <p>g) Concesionario contrató a la firma NASTEC como Ingeniero Independiente. Esta empresa entrega informe borrador que determina fallas de los sistemas de CCTV y Control de Accesos. Adicionalmente se identificó la participación como proveedor de los sistemas de CCTV y Control de Accesos a la empresa Visual Defense (VDI) la misma que no fue autorizada por EPMSA.</p> <p>h) EPMSA comunica que Quiport debe cambiar los equipos de seguridad.</p> <p>i) Quiport no ha dado respuesta hasta la fecha</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Antecedente:

TEXTO EXTENDIDO	SÍNTESIS
<p><i>equipos de seguridad.</i></p> <p>i) A partir de la comunicación anterior no se ha recibido contestación de Quiport sobre este tema.</p> <p>▪ Incumplimiento en la Terminación Final del Contrato de Construcción:</p> <p>El 02 de mayo de 2013 EPMSA envía al Concesionario el <u>Oficio EPMSA-GG-0129-0544-13</u> señalando que había transcurrido el período para inspeccionar los Trabajos de construcción según la cláusula 18.3.2 de la <u>"Primera Enmienda y Reformulación del Contrato de Construcción del Proyecto del Nuevo Aeropuerto Internacional de Quito"</u>, y adjunta el Memorando No. <u>EPMSA-GSC-0040-0820-13</u>, de esa misma fecha, en el que de manera sustentada, la Dirección de Infraestructura informó que el Contratista de acuerdo a las cláusulas 18.1, 18.2 y 18.3 del instrumento citado supra, no alcanzó al 11 de abril de 2013 y hasta esa fecha, la <u>Terminación Final</u> de los Trabajos, relacionado con los siguientes compromisos:</p> <p>a) Atención de las listas de comprobación "Punch List": existe algunos ítems de construcción que no han sido recibidos hasta la fecha, entre los que se incluye los equipos de seguridad (ver incumplimientos de equipos de seguridad). Cabe indicar que sobre este aspecto Quiport podría aducir, en base a la cláusula 22.1.1 del mismo contrato (Período de responsabilidad por defectos) que su plazo de cumplimiento del "Punch list" es de 24 meses contados a partir de la fecha de la terminación sustancial de los trabajos es decir hasta el 11 de octubre del 2014. Sin embargo el Certificado de Terminación Final se mantiene como un incumplimiento.</p> <p>b) "sitios despejados": El contratista debió retirar construcciones, materiales, desechos existentes, entre otros en el área del campamento, situación que no se ha cumplido, existiendo hasta la presente fecha bodegas de materiales y elementos de la planta de hormigones y asfaltos aún no evacuados.</p> <p>c) dibujos de cómo está construido "As Built": Hasta el 11 abril del 2013 de acuerdo a la cláusula 18.2 (contrato citado supra) el constructor debía entregar a Quiport los dibujos de cómo está construido.</p> <p>d) documentación referente a "renuncias de gravámenes y reclamaciones por parte de Subcontratistas", de acuerdo a la cláusula 18.2 (contrato citado supra) el constructor debía entregar a Quiport renuncias de gravámenes y reclamaciones con respecto de los trabajos hasta la fecha de terminación final, de parte de todos los subcontratistas en forma aceptable. Hasta la presente fecha (junio 2014) se han recibido reclamaciones de algunos subcontratistas que han señalado incumplimientos de su contratante (Constructor Principal).</p>	<p>EPMSA envió a Quiport en 2013-05-02 el Oficio GG-0129-0544-13 y Memo EPMSA-GSC-0040-0820-13 informando que el Contratista no logró al 11 de abril de 2013 y hasta esa fecha, la Terminación Final de los Trabajos, incumpliendo 4 requerimientos contractuales:</p> <p>a) El contratista no ha concluido con la atención de todas las listas de comprobación, particularmente la de los equipos de seguridad</p> <p>b) El contratista no ha cumplido con su obligación de despejar los sitios de construcción utilizados</p> <p>c) El contratista no cumplió en el plazo estipulado la entrega de todos los planos "as built"</p> <p>d) El contratista no ha entregado las renuncias de gravámenes y reclamaciones por parte de Subcontratistas".</p>

TEXTO EXTENDIDO	SÍNTESIS
<p>▪ Incumplimiento de la entrega de la Actualización del Plan Maestro del NAIMS</p> <p>Con oficio PRES-1422-11 de fecha 05 de julio de 2011, Quiport envió a la EPMSA una actualización del Plan Maestro; sin embargo la DGAC con Oficio DGAC-YA-2011-1412-O informó a la EPMSA que Quiport le había enviado con fecha 01 de julio de 2011 esta actualización del Plan Maestro para revisión de esa Autoridad. Esto demostró que Quiport no observó los procedimientos establecidos contractualmente en la <u>cláusula 4.2.35 del Contrato de Concesión (Primera Enmienda)</u> y mediante Oficio EPM-GG-0207-0954-11 del 29 de noviembre de 2011, la EPMSA envió a Quiport una solicitud de correcciones de carácter técnico que debían ser incorporadas en el documento de actualización del Plan Maestro, para poder aprobarlo y como tal, enviarlo a la DGAC.</p> <p>El 06 de marzo de 2013 con Oficio EPMSA-GG-0075-0292-13, la EPMSA notificó a Quiport que se mantiene un incumplimiento respecto a esta obligación contractual, incumpliendo también la cláusula 1.1 del Anexo 6 del Contrato de Concesión al haber realizado "mejoras" y construido nuevos edificios no contemplados en el Plan Maestro, no cumpliendo con la cláusula 7.2.12 del contrato de Concesión.</p> <p>Por lo anotado y manteniéndose el incumplimiento señalado, el 19 de junio de 2013 la EPMSA emitió, mediante el Oficio No. EPMSA-GG-0152-0688-13, un "AVISO DE REMEDIACIÓN" por incumplimientos por parte del Concesionario, del Plan Maestro y Mejoras en el Sitio del Nuevo Aeropuerto, concediéndole un plazo de tres meses para superar este incumplimiento, plazo que se venció el 19 de septiembre de 2013, sin que hasta la presente fecha se haya superado estos incumplimientos, ni se haya procedido a aplicar las cláusulas correspondientes del contrato de Concesión.</p>	<p>Quiport ha incumplido en la obligación contractual de remitir una actualización del Plan Maestro. Este documento, es fundamental para el desarrollo aeroportuario.</p>
<p>▪ Incumplimiento en solicitar aprobación y autorización para iniciar las obras de ampliación del Terminal de Pasajeros</p> <p>Mediante <u>oficio EPMSA-GG-0178-0971-13</u> de fecha 28 de agosto de 2013, la EPMSA le solicita a QUIPORT se le haga llegar de manera inmediata los estudios y diseños de la ampliación del Edificio Terminal de Pasajeros, toda vez que mediante rueda de prensa, realizada por Quiport ese día, la EPMSA tomó conocimiento de este proyecto de ampliación. El Concesionario respondió mediante <u>oficio PRES-417-13</u> de fecha 30 de agosto de 2013 que: " <i>en base a los análisis realizados sobre capacidad y nivel de servicios, ha tomado la decisión de iniciar los esfuerzos de planificación para la expansión del terminal de pasajeros, enfocando los recursos en los procesos y áreas que requieren mayor atención</i>" y concluye diciendo que " <i>Corporación Quiport S.A. se encuentra desarrollando los estudios y detalles técnicos requeridos, y tan pronto le sea posible le hará llegar dicha documentación. Sin embargo, este compromiso de entregar la mencionada documentación de manera ágil no se cumple y con <u>oficio EPMSA-GG-0207-1173-13</u> de fecha 04 de noviembre de 2013, la EPMSA vuelve a insistir en la entrega de del proyecto de ampliación del terminal de pasajeros ya que hasta la fecha solo</i></p>	<p>Quiport maneja el Proyecto de Ampliación del Terminal de Pasajeros de manera independiente y no envió de manera ágil la información técnica respectiva para el análisis y aprobación del proyecto por parte de la EPMSA.</p>

TEXTO EXTENDIDO	SÍNTESIS
<p>se han realizado reuniones entre técnicos de ambas empresas donde se ha hecho conocer "esbozos" del proyecto. Durante los meses subsiguientes se mantienen las reuniones técnicas de trabajo en las que la EPMSA realiza varias observaciones al diseño de ampliación, particularmente sobre el nivel de servicio que se mantendría deficiente a pesar de las nuevas obras en la salas de embarque remotas. Esto fue comunicado mediante oficio <u>EPMSA-GSC-0004-0011-14</u> del 03 de enero de 2014. Luego, el 20 de enero de 2014 y a pesar de no existir un proyecto aprobado, Quiport inicia la construcción del proyecto de ampliación. El 11 de marzo de 2014, Quiport mediante <u>oficio PRES-071-2014</u> menciona que "con fecha 18 de diciembre de 2013, la EPMSA otorgo la autorización de inicio de obras en base a los planos arquitectónicos y estructurales".</p>	<p>Quiport inicio las obras del proyecto de ampliación del Terminal de Pasajeros sin contar con planos aprobados.</p>
<p>Adicionalmente menciona que "esta expansión se enmarca dentro de los lineamientos y consideraciones de Plan Maestro del Aeropuerto (Actualización 2010). Es importante recalcar al respecto que Quiport solo menciona una fecha y no un documento puntual por medio del cual se realizó dicha aprobación. Asimismo, la actualización del Plan Maestro al que se hace referencia nunca fue aprobado por la EPMSA.</p> <p>El 17 de marzo de 2014 mediante <u>oficio EPMSA-GCC-0043-0308-14</u> de fecha, la EPMSA detalla la información recibida hasta esa fecha sobre este proyecto y menciona que "Respecto al diseño estructural debe aclararse que apenas el 15 de enero de 2014 se nos envió un informe suscrito por el profesional responsable de la estructura de la ampliación y que sirviera para que el contratista-constructor de inicio a las obras de cimentación, con el compromiso que de Quiport S.A., de presentar de manera inmediata los planos estructurales que se los presentó con su comunicación recién el 11 de marzo de 2014." Adicionalmente en este mismo oficio se solicita a Quiport que con el objetivo de formalizar la ampliación "se sirva disponer se elabore una memoria y detalle más preciso sobre este tema de la ampliación, ya que constituye un elemento importante para obtener el licenciamiento metropolitano respectivo."</p> <p>Proceso de licenciamiento de los edificios en el NAIQ</p> <p>La Ordenanza 156 a través de su artículo 83 establece el tratamiento de proyectos especiales mediante mesas de trabajo cuyos resultados se emiten mediante un informe del Secretario de Territorio, Hábitat y Vivienda (STHV). Para el caso puntual del aeropuerto, las mesas de trabajo determinaron <u>la existencia de 33 edificios, los cuales están clasificados como sustanciales 17 y 15 como auxiliares</u>. La característica de sustancial es basada en la influencia directa que tienen este tipo de edificaciones en la operación aeroportuaria y auxiliares aquellas que no son de directa influencia para la operación aeroportuaria. Los edificios sustanciales requieren de un licenciamiento, mientras que los auxiliares requieren de un informe preceptivo por parte de la STHV.</p>	<p>La expansión responde a una etapa de la actualización del Plan Maestro que tampoco fue aprobada por la EPMSA</p> <p>La EPMSA tenía conocimiento del inicio de obras de ampliación pero no contaba con la información oficial (planos, memorias técnicas) y realiza gestiones tendientes a licenciar ante el Municipio esta obra.</p>

TEXTO EXTENDIDO	SÍNTESIS
<p>▪ Nivel de Servicio: <u>Incumplimiento de carácter Técnico - Legal:</u></p> <p>a) De acuerdo con la cláusula 7.2.14 del Contrato de Concesión (Primera Enmienda), el concesionario debía asegurar: "...como base para el diseño del terminal de pasajeros del nuevo aeropuerto, satisfacer los requerimientos aplicables del nivel de servicio "B" de IATA". La actualización del Plan Maestro, en el que debería constar el diseño base, no fue entregado a EPMSA y por tanto no se cuenta con una línea base que permita un adecuado análisis de nivel de servicio a la fecha de apertura del aeropuerto. Según el reporte "draft" del 30 de Julio del 2013 V1 entregado a EPMSA por Quiport y elaborado por la empresa Transolutions, este nivel no se cumple el 100% del tiempo en horas pico y en todas las áreas establecidas en el estudio según el estándar.</p> <p>b) En el mes de Noviembre de 2013, Quiport hizo público que iniciaría la ampliación de la Terminal de Pasajeros del aeropuerto. Esto fue acordado directamente con la Alcaldía y presentado por Quiport a la EPMSA mediante un esquema de expansión hacia el lado sur de la terminal de pasajeros, denominada fase 2A. Sin embargo, según la cláusula 7.2.14 Quiport debía entregar para la aprobación de EPMSA un Plan de Mejoramiento (ampliación) que asegure el nivel de servicio B IATA por un mínimo de dos años posteriores al inicio de operaciones de las obras realizadas.</p> <p>▪ Tasas Aeroportuarias: <u>Incumplimientos de carácter Financiero - Legal:</u> En cumplimiento de la cláusula 4.5 del Acuerdo de Alianza Estratégica, se revisaron los valores notificados por Quiport sobre recaudación de tasas aeroportuarias, los mismos que no coinciden con los valores del 1er. Trimestre del 2014 reportado por la Fiduciaria, ni con los documentos auditados por Deloitte & Touch (Auditor Externo), así como tampoco con la información entregada por Quiport en sus reportes junto con los documentos físicos. Adicionalmente no se cuenta con información que permita analizar la base de los cálculos realizados para las recaudaciones, ni tampoco permite realizar un cruce con los valores recaudados y reportados con el fin de determinar el origen de las distorsiones.</p> <p>▪ Usufructo Oneroso: <u>Incumplimiento de carácter Financiero - Legal:</u> A base del Contrato de Usufructo Oneroso suscrito entre EPMSA y Quiport en marzo 2014 Quiport debía entregar la garantía por el monto anual del 100% del</p>	<p><u>Incumplimiento de carácter Técnico- Legal:</u></p> <p>a) Quiport no entregó un terminal con nivel de servicio B tomando en cuenta la proyección de pasajeros a la fecha de apertura del nuevo aeropuerto.</p> <p>b) Quiport no entregó un Plan de Mejoramiento para ser aprobado por EPMSA".</p> <p>▪ Tasas Aeroportuarias: <u>Incumplimientos de carácter Financiero:</u> Quiport no ha transparentado la información de origen de valores recaudados por concepto de tasas aeroportuarias.</p> <p>▪ Usufructo oneroso: <u>Incumplimientos de carácter Financiero:</u> Quiport no ha entregado la garantía del</p>

TEXTO EXTENDIDO	SÍNTESIS
<p>valor total de los bienes muebles del usufructo oneroso, se remitió mediante oficio EPMSA-GAF-0120-037314 recibiendo la contestación que se encuentran realizando las gestiones pertinentes para dar cumplimiento de la garantía por el monto anual.</p> <p>Certificados contribución e ingresos informe Auditora Externa Deloitte. Quiport va a realizar un ejercicio de cruce entre la información del Auditor Independiente con los informes de Fiduciaria del Pacífico y con Certificados de Contribución y facturas de costos y gastos de Quiport. Esto se debe a que de la revisión realizada por EPMSA de los ingresos que efectivamente fueron restituidos por el Fideicomiso en el periodo de Marzo 2013 y Abril 2013 de tasas del NAIMS difiere de los informes de Deloitte.</p> <p>Derecho de concesión (AIMS): El <u>Contrato de Concesión</u> establece que CORPAQ y luego EPMSA recibiría un Derecho de Concesión por parte de Quiport. El valor era de USD 1,500.000 los primeros 5 años y luego de 2.000.000 por el periodo de la concesión, el cual fue modificado cuando se suscribió el Acuerdo de Alianza Estrategia y a partir de este acuerdo tiene el Municipio una participación del 11% sobre el total de los ingresos regulados.</p> <p>El Informe de Contraloría indica que EPMSA deberá determinar si el valor aproximado de USD 422.000 correspondientes al Derecho de cobro del año 2011, para lo cual se envió Oficio No. EPMSA-GAF-0115-0366 -14 del 1 de abril de 2014, solicitando nos proporcione Quiport la documentación que sustenta sus registros contables relacionados con el Derecho de Concesión, así como transferencias y cruces de compensaciones que realizaron. Quiport con fecha 4 de abril de 2014 con oficio DFIN-062-14, responden que Quiport se encuentra recopilando la información solicitada con el fin de realizar la conciliación de cuentas entre las partes.</p> <p>Cuentas por cobrar y pagar por diferentes conceptos: Se refiere a otras cuentas por cobrar como son JW Marriott, Aerolíneas año 2005 cuando CORPAQ hacía recaudación por Quiport, Vehículos (Matrículas, SOAT mantenimiento), reembolsos de gastos de Consultoría Tributaria en el año 2008, TCA's por insumos y por pagar la participación de Aerocombustibles, las mismas que no cuadran entre Quiport y EPMSA. Por mail se acordó que después de revisar las otras cuentas se procedería a la revisión de este punto.</p> <p>Incumplimientos en Aspectos de Calidad:</p> <p>a) EL contrato de concesión establece que el concesionario debía elaborar un MANUAL DE OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO el mismo que debió ser aprobado por CORPAQ. De igual forma establece que el concesionario debía firmar un acuerdo de operación y mantenimiento con el operador y este a su vez aprobado por CORPAQ. Estos documentos no se registran en los archivos de la EPMSA. Con fecha 11 de Junio del 2014 mediante oficio No. EPMSA-GCC-0109-0612-14 se solicitó estos</p>	<p>usufructo oneroso.</p> <p>Cruce de las tasas 2013, la información entregada por Quiport no coincide con los reportes de auditoría externa</p> <p>Derecho de concesión(AIMS): Existe diferencia detectada por Contraloría</p> <p>Cuentas por cobrar y pagar por diferentes conceptos desde el 2005</p> <p><u>Incumplimientos en Aspectos de Calidad :</u> a) Quiport no ha entregado el Manual de Operación y Mantenimiento ni el Acuerdo de Operación y Mantenimiento a EPMSA</p>

TEXTO EXTENDIDO	SÍNTESIS
<p>documentos a Quiport sin que hasta la fecha se haya tenido respuesta alguna.</p> <p>b) La cláusula 10.1 del contrato de concesión establece el derecho que tiene EPMSA de recibir información sobre la operación y mantenimiento. Con fecha 16 de mayo del 2014 mediante oficio No. EPMSA-GCC-0095-0513-14 se solicita a Quiport el envío de información periódica que se dejó de recibir desde el mes de Marzo de este año, (Briefing Diario de Operaciones, Reporte Mensual Estadístico) hasta la fecha no se ha tenido respuesta.</p>	<p>b) Quiport no está enviando la información operacional relevante.</p>

TEXTO EXTENDIDO	SÍNTESIS
<p>Incumplimientos Ambientales Aguas Servidas: <u>Incumplimiento de carácter Técnico - Legal:</u></p> <p>a) De acuerdo con <u>Cláusula 7.2.6 "Aguas Servidas"</u> de la Primera Enmienda y Reformulación del Contrato de Concesión relativo al Proyecto Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre: <i>"El Concesionario realizará los arreglos necesarios con la Autoridad Competente correspondiente o con terceros, según el caso, para permitir en los Aeropuertos y Desarrollos del Aeropuerto, el desecho y tratamiento seguros de las aguas servidas generadas por los Aeropuertos y Desarrollos del Aeropuerto, arreglos que incluirán cualquier infraestructura que se requiera en conexión con ello, la misma que, con relación al Nuevo Aeropuerto, se incluirá en el Diseño de Alcance Técnico, en lo que fuere aplicable"</i>.</p> <p>- En el "Informe Semestral de Seguimiento de los medios Físico, Biótico, Social y de Salud Humana", correspondiente al periodo comprendido entre los meses de septiembre 2013 y febrero 2014, presentado por el Concesionario con oficio No. EHS-SR-018-14 del 25/03/2014, se expone respecto del Monitoreo de la calidad de agua de efluentes previa su descarga hacia el cuerpo de agua receptor, que <i>"De acuerdo a los resultados de laboratorio de los efluentes generados por la operación del AIMS se exceden parámetros de: tensoactivos, sólidos suspendidos totales, coliformes, aceites y grasas; entre las acciones correctivas para cumplir con los requerimientos del TULAS para efluentes está la realización de una consultoría sobre el funcionamiento de la planta, para acorde a este estudio adoptar las medidas correctivas necesarias; además se colocará un sedimentador previa al ingreso de la planta de tratamiento de efluentes"</i>.</p>	<p>➤ Incumplimientos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aguas Servidas: <u>Incumplimiento de carácter Técnico - Legal:</u> <p>a) Quiport no ha establecido un sistema de tratamiento seguro de las aguas servidas generadas por la operación del aeropuerto.</p> <p>Las descargas líquidas residuales que transitan por la planta de tratamiento no cumplen con todos los límites permisibles exigidos en la normativa ambiental vigente.</p> <p>Quiport no ha remitido a la EPMSA información del detalle técnico de funcionamiento de la planta de tratamiento de aguas residuales, ni los planos hidrosanitarios del aeropuerto.</p>

TEXTO EXTENDIDO	SÍNTESIS
<ul style="list-style-type: none"> - El sistema de tratamiento de efluentes residuales generados por la operación del aeropuerto, no permite un tratamiento "seguro" como versa en la cláusula 7.2.6 del Contrato de Concesión, en vista de que la descarga final no cumple con todos los límites permisibles establecidos en la Tabla 1 del Anexo 1D del Libro VI del Texto Unificado de Legislación Secundaria del Ministerio del Ambiente (TULSMA). - El Concesionario deberá ejecutar las acciones necesarias que permitan corregir el funcionamiento del sistema de tratamiento de efluentes residuales. - Con oficios No. EPMSA-GG-0024-0236-14 y No. EPMSA-GCC-0071-0424-14 del 26/02/2014 y 16/04/2014 respectivamente, ha solicitado al Concesionario información relativa al detalle técnico del funcionamiento de la planta de tratamiento de aguas residuales, así como los planos hidrosanitarios que permitan definir el comportamiento de las descargas desde su generación hasta la planta de tratamiento. Hasta la presente fecha no se tiene respuesta por parte del Concesionario. <p>b) De acuerdo con el literal a) de la <u>Cláusula 7.2.9 "Medio Ambiente"</u> de la Primera Enmienda y Reformulación del Contrato de Concesión relativo al Proyecto Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre: <i>"El Concesionario tomará todas las medidas necesarias para proteger el Medio Ambiente en el Sitio de Aeropuerto Actual y el Sitio del Nuevo Aeropuerto, y limitar los daños y molestias a las personas y propiedades que resulten de la contaminación y otros resultados ambientalmente perjudiciales por la prestación de los Servicios Aeroportuarios. El Concesionario asegurará (en la medida que esté dentro de su control razonable) que tales emisiones al aire, a la superficie, y descargas de efluentes y el manejo o eliminación de todo desecho que se genere en los Aeropuertos o resulte de las operaciones del Concesionario en los Aeropuertos durante el Periodo de Concesión serán de acuerdo a las leyes, normas, reglamentos y decretos aplicables [...]"</i>.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Relacionado con las observaciones presentadas para el literal a) de este documento, considerando que las descargas de efluentes resultante de las operaciones del Concesionario no son vertidas de acuerdo a las leyes y normas aplicables. <p>Información Técnica Ambiental: <u>Incumplimiento de carácter Técnico:</u></p> <p>La EPMSA remitió al Concesionario el oficio No. EPMSA-GCC-0106-0572-14 del 04/06/2014, al cual se anexó una matriz con el detalle de las comunicaciones emitidas por la EPMSA de las que no se ha tenido respuesta hasta la fecha, en las mismas que se solicitó información de carácter técnico, así como mejoras en cuanto a la gestión ambiental en el aeropuerto.</p>	<p>b) Quiport no ha asegurado que las descargas de efluentes líquidos residuales cumplan con las normas y leyes aplicables.</p> <p>Información Técnica: <u>Incumplimiento de carácter Técnico:</u> Quiport no ha dado respuesta a varias comunicaciones emitidas por la EPMSA, en las</p>

TEXTO EXTENDIDO	SÍNTESIS
<p>Se resalta que la EPMSA ha solicitado al concesionario que se remitan los planos "as built", de evacuación, hidrosanitarios, actualización del Plan de Manejo de Residuos y el detalle del funcionamiento de los sistemas de tratamiento de descargas líquidas y del sistema del incinerador.</p> <p>▪ Información Zona Franca: <u>Instructivo de control de desperdicios</u></p> <p>Con oficio EPMSA-GZF-0066-1329-13 del 23 de diciembre del 2013 notificó a los usuarios de la Zona Franca NAIQ la resolución No.EPMSA-GG-0090-2013 del 9 de diciembre del 2013 en la cual se expide el " Instructivo de Control de Residuos de la Zona Franca NAIMS-Q", el mismo que establece el procedimientos para controlar la salida de residuos que deberán cumplir los operadores/usuarios de la Zona Franca NAIQ en cumplimiento a la normativa aduanera (artículo 46 COPCI) aplicable vigente desde su suscripción. Cabe recalcar que el último reporte recibido del usuario (ADC operador de Quiport) fue el 14 de octubre del 2013.</p> <p>El 13 de junio con oficio No. EPMSA-GZF-0017-0643-14 se solicita informar el justificativo de no haber presentado la salida de residuos de la Zona Franca NAIQ tal y como lo señala el instructivo supra citado, sin recibir hasta el momento respuesta.</p> <p><u>Escombrera</u></p> <p>El concesionario conformó una escombrera no autorizada en el área de Zona Franca (lote No.1) con una superficie de 20 has con tierra proveniente de la construcción de la plataforma del centro logístico Tabacarcen.</p> <p>La EPMSA de manera reiterada solicitó mediante oficios EPMSA-GSC-0012-0342-13 del 19 de marzo de 2013 y EPMSA-GG-0151-0687-13 del 19 de junio de 2013, el cierre técnico de esta escombrera, medida de carácter provisional, que de no realizarse se exigirá una remediación total del área impactada mediante el retiro de la tierra depositada, trabajos que deben realizarse a costa del concesionario.</p> <p>Hasta la presente fecha Quiport únicamente ha ejecutado un cierre técnico</p>	<p>que se ha solicitado la entrega de información técnica y la ejecución de medidas para mejorar la gestión ambiental en el aeropuerto.</p> <p><u>Incumplimiento del Instructivo de control de desperdicios de la Zona Franca:</u></p> <p>Quiport no ha cumplido con el instructivo; ni ha remitido los reportes correspondientes desde octubre 2013.</p> <p><u>Incumplimiento de cierre técnico definitivo escombrera:</u></p> <p>Quiport no ha cumplido con el cierre técnico de la escombrera por la ocupación ilegal de un predio de propiedad municipal.</p>

TEXTO EXTENDIDO	SÍNTESIS
<p>provisional de esta escombrera incumpliendo con los requerimientos expresados por la EPMSA por tratarse de la ocupación ilegal de un predio de propiedad municipal.</p> <p>FTZ</p> <p>El numeral 3.1.1 del Acuerdo Para La Zona Franca la CORPAQ otorgó a FTZ el derecho exclusivo de proporcionar los servicios de la Zona Franca con respecto del sitio del desarrollo de FTZ durante el periodo de la ZF, firmado el 27 de enero del 2006.</p> <p>El 23 de julio del 2009, el numeral 8 de la sentencia de la Corte Constitucional para el periodo de Transición expresa: "Se dispone que los poderes públicos e interesados adecuen sus actos y contratos, públicos y privados, al régimen constitucional vigente, expuesto en esta sentencia, so pena de que sus actuaciones pierdan eficacia jurídica, y los instrumentos derivados sean declarados nulos, en virtud del artículo 424 de la Constitución de la República del Ecuador".</p> <p>Mediante Escritura Pública de "Constitución y Cesión de Derechos de Usufructo; Unificación y Fraccionamiento; Restitución y extinción de derechos de Usufructo; y, Levantamiento de los derechos de usufructo de ciertos inmuebles", suscrita entre el MDMQ, EPMSA, en su calidad de sucesora jurídica de la ex CORPAQ, Corporación QUIPORT S.A., y el Bank of América N.A., a nombre y en representación de las Partes Garantizadas, en calidad de Agente del Colateral en el Exterior, las partes intervinientes en las cláusulas respectivas, restituyen y consiguientemente extingue el derecho de usufructo y el derecho de recibir los frutos y beneficios sobre el lote 1 (207,95 has destinadas para el desarrollo de la ZF)</p> <p>SISTEMAS DE ACCESO ANTIGUO AEROPUERTO QUITO:</p> <p>Con Oficio No. EPMSA-GAF-0049-0585-13 de fecha 15 de mayo de 2013 se indica que el 17 de agosto de 2011 se suscribió el Convenio de Transferencia de Gestión Administrativa para la emisión de tarjetas de circulación aeroportuaria entre la Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios y Gestión de Zonas Francas y Regímenes Especiales y la Corporación Quiport S.A., cuyo objeto fue el de transferir la gestión administrativa, equipos, software para activar las TCA's y los suministros existentes y que está pendiente verificar con el Técnico de Quiport la funcionalidad de cada uno de los dispositivos electrónicos, eléctricos y mecánicos de las puertas</p> <p>El 29 de noviembre de 2013, el Ing. Cristian Jiménez de ELYTE realiza la verificación de funcionamiento del sistema de accesos del Antiguo Aeropuerto de Quito, y se comprobó que no están funcionando en condiciones normales.</p> <p>Quiport no ha realizado la entrega formal del equipo a EPMSA, y por lo tanto EPMSA no puede realizar la entrega a Quito Turismo.</p>	<p>FTZ</p> <p>El acuerdo de FTZ es inejecutable e inaplicable por la sentencia de la Corte Constitucional y la Escritura de Constitución y Cesión de los derechos de usufructo restituyen el predio al MDMQ.</p> <p>Sistemas de acceso antiguo Aeropuerto Quito.</p> <p>Quiport no ha hecho la entrega del sistema de acceso de seguridad del antiguo aeropuerto por lo que no se ha podido entregar a Quito Turismo</p>

TEXTO EXTENDIDO	SÍNTESIS
<p>ENTREGA OFICINAS</p> <p>Con Oficio No. EPMSA-GCC-0047-0312-14 de fecha 18 de marzo de 2014 enviado a Quiport, se indica que en referencia al oficio DING-084-2014, recibido el 14 de marzo de 2014, respecto a los documentos para la formalización de la entrega-recepción de las oficinas de EPMSA, en la cual se entrega una Memoria Técnica y un CD, se indica que nos están instalados lámpara de emergencia, detectores de incendios, 3 split de aire acondicionado de 180.000 btu, entre otros se solicita revisar y corregir el documento Memoria Técnica con información exclusiva de la oficina de EPMSA e incluya mayor información de acabados arquitectónicos como código de color de pintura, tipo de porcelanato, recomendaciones de mantenimiento, entre otros, y la extensión de las garantías de los equipos instalados.</p> <p>AIRE ACONDICIONADO:</p> <p>Con Oficio No. EPMSA-GCC-0042-0307-14 de fecha 17 de marzo de 2014, se solicita una solución inmediata del sistema de aire acondicionado central de las oficinas y el sistema de aire que sirve para el cuarto de servidores de informática, que han ocasionado daños e interrupciones en los equipos de comunicación y problemas de filtración de agua por el proceso de condensación de equipos.</p>	<p>Entrega de oficinas.</p> <p>Están pendientes ítems de entrega para la recepción de las oficinas</p> <p>Aire acondicionado</p> <p>No tiene sistema de climatización seccionado y el cuarto de servidores no cuenta con una instalación independiente</p>

	Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios, Zonas Francas y Regímenes Especiales	Plan Estratégico Institucional 2015-2018
	Gerencia de Planificación y Desarrollo	

6.2. Anexo 2: Análisis interno.

6.2.1. Resumen de la evolución histórica institucional.

A continuación, se detallan las principales transformaciones que ha sufrido la institución.

Decreto Ejecutivo No. 885 de 23 de octubre de 2000.

Mediante Decreto Ejecutivo No. 885 del 23 de octubre del 2000, publicado en el Registro Oficial No. 198 de 7 de noviembre de 2000, el Presidente Constitucional de la República, en su artículo 1 autorizó al Municipio del Distrito Metropolitano de Quito (MDMQ) la construcción, administración y mantenimiento del Nuevo Aeropuerto Internacional de Quito, incluyendo las vías de acceso y las obras complementarias relacionadas.

Sucesión jurídica de la EPMSA.

a) El Concejo Metropolitano de Quito mediante Resolución No. 114 constituyó la Corporación Aeropuerto y Zona Franca del Distrito Metropolitano de Quito (CORPAQ), la que fue aprobada mediante Acuerdo Ministerial No. 2000541 de 30 de octubre del 2000, expedido por el Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización y Pesca. CORPAQ fue constituida como entidad jurídica de derecho privado, con finalidad social, sin fines de lucro, la cual se sujetó a normas y leyes de la República del Ecuador y a su Estatuto.

El literal a) del art. 3 del Estatuto dice: “La construcción, operación, administración y mantenimiento del nuevo aeropuerto internacional de Quito, incluyendo vías de acceso y obras complementarias y conexas;”.

b) La Ordenanza Metropolitana No. 0289 de 17 de noviembre de 2008, publicada en el Registro Oficial No. 0628 de 7 de julio del 2009, creó la Empresa Municipal Aeropuerto y Zona Franca del Distrito Metropolitano de Quito (CORPAQ), la cual asumió todos los derechos y obligaciones de la ex CORPAQ, constando dentro de sus fines primordiales el de: “Construir, operar y mantener el Nuevo aeropuerto Internacional de Quito, incluyendo obras complementarias y conexas;”.

c) Mediante Ordenanza Metropolitana No. 0309 de 16 de abril de 2010, el Concejo Metropolitano creó la Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios y Gestión de Zonas Francas y Regímenes Especiales (EPMSA), persona jurídica de derecho público, sujeta a las disposiciones de la Ley Orgánica de Empresas Públicas; y que, en virtud de su Disposición General Tercera, sucede jurídicamente a la Empresa Municipal Aeropuerto y Zona Franca del Distrito Metropolitano de Quito -CORPAQ-. Dentro de su objeto principal está el de: “Diseñar, planificar, construir, mantener, operar y, en general explotar la infraestructura aeroportuaria del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito”.

Adicionalmente, en su artículo innumerado (12) numeral 2 literal a) establece que:

“a) Prestar los servicios públicos aeroportuarios de manera directa o a través de terceros, cumpliendo con las exigencias de conectividad aérea para el transporte de pasajeros y carga de la República del Ecuador con el mundo y con altos parámetros de calidad y criterios

	Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios, Zonas Francas y Regímenes Especiales	Plan Estratégico Institucional 2015-2018
	Gerencia de Planificación y Desarrollo	

empresariales, económicos, sociales y ambientales; respondiendo a los principios de obligatoriedad, uniformidad, eficiencia, responsabilidad, universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad y calidad, con los más altos estándares internacionales;”

Ordenanza Metropolitana No. 335 publicada en el Registro Oficial de 8 de enero del 2011.

El art. innumerado (3) “De la Unidad de Gestión” dice: “Con las reservas previstas en este Título, para el ejercicio de las competencias y atribuciones que le corresponden al Municipio Distrito Metropolitano de Quito para la prestación de servicios públicos aeroportuarios se designa como Unidad de Gestión a la Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios y Gestión de Zonas Francas y Regímenes Especiales, la que ejercerá sus competencias y atribuciones a nombre y en representación del Municipio del distrito Metropolitano de Quito.”

La Disposición Transitoria Única dispone que: “El Municipio del Distrito Metropolitano de Quito reasume las competencias y facultades que tiene atribuidas con respecto a los Aeropuertos y, en tal virtud, en su calidad de Concedente respecto de la concesión vigente a la fecha de expedición de esta norma, sustituye en derechos y obligaciones a la EPMSA, que se limitará a actuar en calidad de Unidad de Gestión en los términos previstos en este título hasta la fecha de Conclusión de la Concesión.”

6.2.2. Atribuciones de la EPMSA.

Para el cumplimiento de su misión, la Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios y Gestión de Zonas Francas y Regímenes Especiales, tiene las siguientes atribuciones, que cumplirá en forma directa o a través de terceros, de conformidad con los modelos asociativos reconocidos en la legislación vigente:

- a) Diseñar, planificar, construir, mantener, operar y en general, explotar la infraestructura aeroportuaria del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.
- b) Diseñar, planificar, construir, mantener, operar y, en general, explotar la infraestructura de las zonas francas y regímenes especiales del Distrito Metropolitano de Quito.
- c) Prestar servicios públicos aeroportuarios mediante la infraestructura a su cargo.
- d) Ejercer todas las atribuciones y facultades que, en calidad de Unidad de Gestión del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, se le asigne de conformidad con el Decreto Ejecutivo No. 885 publicado en el Registro Oficial No. 198 de 7 de noviembre de 2000, o el régimen que le sustituya.
- e) Las demás actividades operativas, complementarias y de prestación de servicios, relativas a las competencias que le corresponden al Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, de conformidad con el ordenamiento jurídico nacional y metropolitano, en el ámbito de la gestión e infraestructura aeroportuarias y de las zonas francas y regímenes especiales.

	Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios, Zonas Francas y Regímenes Especiales	Plan Estratégico Institucional 2015-2018
	Gerencia de Planificación y Desarrollo	

- f) Ejercer, a nombre y en representación del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, las competencias y atribuciones que le han sido delegadas en su calidad de Unidad de Gestión, mediante Ordenanza Metropolitana No. 0335.
- g) Vigilar por el cumplimiento de los acuerdos y contratos relativos al Aeropuerto Internacional de Quito, e informar al Municipio del Distrito Metropolitano de Quito y a los entes de control sobre cualquier novedad que pudiera presentarse.

6.2.3. Relación contractual respecto al contrato de concesión.

Dentro de la relación contractual respecto al contrato de concesión, la EPMSA conoce y aplica un gran número de instrumentos, siendo aquellos de uso diario alrededor de cien, entre los cuales se puede citar los siguientes:

- Acuerdo de Alianza Estratégica.
- Acuerdo de Recaudación.
- Acuerdo de Implementación.
- Acuerdo de Cesión Condicional de los Derechos y obligaciones de Corporación QUIPORT S.A. contenidos en el Acuerdo de Recaudación de las Tasas.
- Acuerdo de Cesión Condicional de los Derechos y obligaciones de Corporación QUIPORT S.A. contenidos en el Contrato de Fideicomiso de las Tasas.
- Acuerdo Maestro del Municipio (documentos de Nueva York).
- Acuerdo Maestro del Municipio- Acuerdo de Servicios Gubernamentales.
- Acuerdo Maestro del Municipio- Documentos Ecuatorianos.
- Segunda Enmienda y reformulación – Acuerdo de Cuentas de Equipos de Seguridad.
- Fideicomiso Mercantil de administración Contrato de Fideicomiso de las Tasas.
- Confirmación del Consentimiento del Estado Ecuatoriano.
- Contrato de Concesión.
- Enmienda al Contrato de Concesión.
- Primera Enmienda al Contrato de Concesión.
- Segunda Enmienda al Contrato de Concesión.
- Tercera Enmienda del contrato de Concesión.

	Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios, Zonas Francas y Regímenes Especiales	Plan Estratégico Institucional 2015-2018
	Gerencia de Planificación y Desarrollo	

6.2.4. Estructura orgánica de la EPMSA.

A continuación, se detalla la estructura orgánica operativa de la EPMSA para el cumplimiento de sus atribuciones.

6.2.4.1. Cadena de Valor de la EPMSA.

En la siguiente figura se representa la cadena de valor de la EPMSA.



Figura 5: Cadena de valor de la EPMSA.

Fuente: EPMSA, 2014.

Al 31 de diciembre de 2014, la EPMSA contó con 394 servidores públicos distribuidos de la siguiente forma, considerando las siguientes políticas públicas para la igualdad:

IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS PARA LA IGUALDAD	PONGA SI O NO	NO. DE USUARIOS	NO. DE USUARIOS POR GÉNERO			NO. DE USUARIOS POR PUEBLOS Y NACIONALIDADES				
			MASCULINO	FEMENINO	GLBTI	MONTUBIO	MESTIZO	CHOLO	INDIGENA	AFROECUATORIANO
IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS INTERCULTURALES	NO	6	3	3	0	0	0	0	0	6
IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS GENERACIONALES	NO	120	80	40	0	0	113	0	3	4
IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS DE DISCAPACIDADES	SI	16	13	3	0	0	16	0	0	0
IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS DE GÉNERO	NO	394	266	128	0	2	384	0	2	6
IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS DE MOVILIDAD HUMANA	NO	3	0	3	0	0	0	0	0	0

Figura 6: Distribución del talento humano de la EPMSA.

Fuente: EPMSA, 2014.

	Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios, Zonas Francas y Regímenes Especiales	Plan Estratégico Institucional 2015-2018
	Gerencia de Planificación y Desarrollo	

6.2.4.2. Mapa de macro procesos de la EPMSA.

A continuación, se presenta el mapa de macro procesos de la EPMSA:

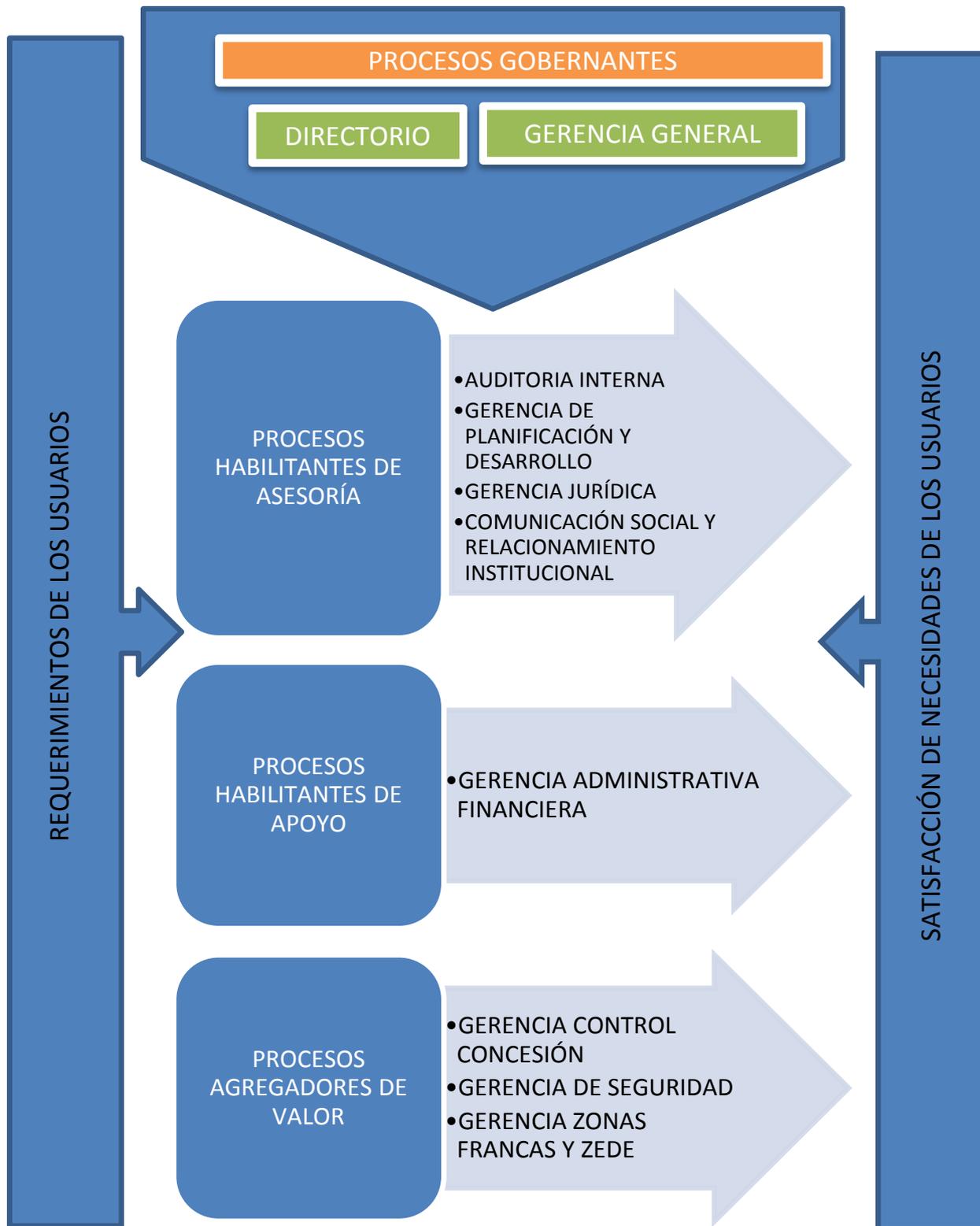


Figura 7: Mapa de macro procesos de la EPMSA.
 Fuente: EPMSA, 2014.

	Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios, Zonas Francas y Regímenes Especiales	Plan Estratégico Institucional 2015-2018
	Gerencia de Planificación y Desarrollo	

6.2.4.3. Estructura Orgánica – Nivel Central.

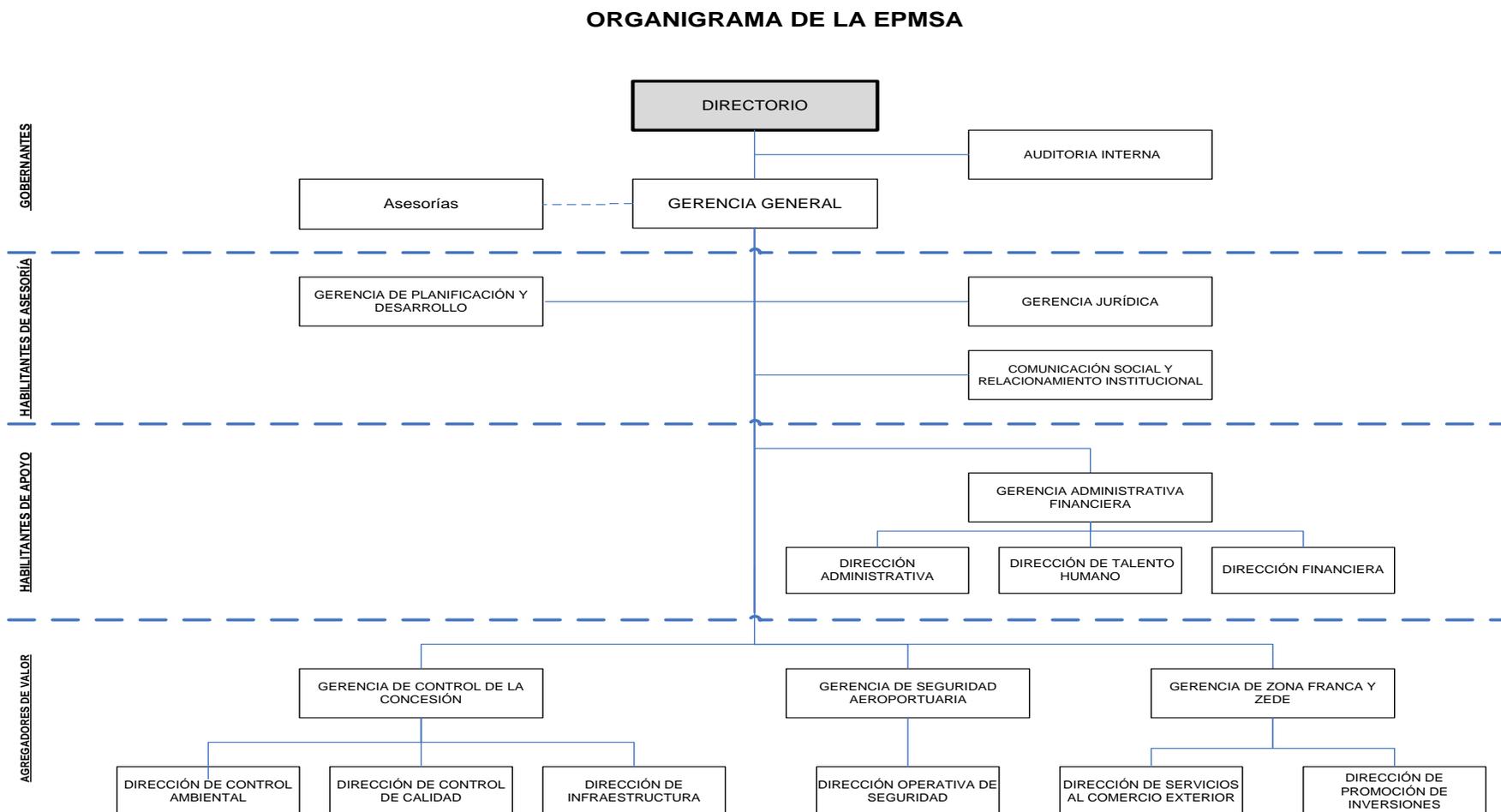


Figura 8: Estructura orgánica de la EPMSA.

Fuente: EPMSA, 2014.

	Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios, Zonas Francas y Regímenes Especiales	Plan Estratégico Institucional 2015-2018
	Gerencia de Planificación y Desarrollo	

6.2.5. Mapeo y descripción de actores.

En la siguiente tabla se presenta un análisis de los principales interesados o actores que presentan un nivel de influencia y de interés considerable y total.

Categoría	Grupo de Interés	Característica	Descripción	Temas de Interés		Responsable	Mapeo de Actores	
				PARA EL GRUPO DE INTERÉS	PARA EPMSA		Influencia (0 nada; 1 poco; 2 media; 3 considerable; 4 total)	Interés (0 nada; 1 poco; 2 media; 3 considerable; 4 total)
Proveedores	QUIPORT	B.Stakeholders que puedan afectar o verse afectados por mi proyecto	CONCESIONARIO	OPERAR AEROPUERTO CON RETORNO ECONOMICO	CUMPLIMIENTO CONTRACTUAL	GCC	4 total	4 total
Comunidad local	OPERADORES AEROPORTUARIOS	B.Stakeholders que puedan afectar o verse afectados por mi proyecto	OPERADORES	ACTIVIDAD ECONOMICA	CALIDAD DE SERVICIO	GCC	4 total	4 total
Gobierno central	ORGANISMOS GUBERNAMENTALES	A.Stakeholders con control o que puedan influir sobre mis decisiones y mis recursos	NO AEROPORTUARIOS	REGULACIÓN	REGULACIÓN	GCC	4 total	3 considerable
Gobierno central	ORGANISMOS GUBERNAMENTALES	B.Stakeholders que puedan afectar o verse afectados por mi proyecto	AEROPORTUARIOS	OPERACIÓN Y CALIDAD DE SERVICIO	CALIDAD DE SERVICIO	GCC/GSA	4 total	4 total
Municipalidad	MDMQ Y SUS INSTITUCIONES	A.Stakeholders con control o que puedan influir sobre mis decisiones y mis recursos	POLÍTICO - TECNICO	RECURSO-PROCESOS	PROCEDIMIENTOS	TODAS	4 total	4 total
Comunidad local	POBLACIONES ALEDAÑAS	B.Stakeholders que puedan afectar o verse afectados por mi proyecto	POBLADORES	INTERES	GESTIÓN	TODAS	3 considerable	4 total
Comunidad local	USUARIOS	B.Stakeholders que puedan afectar o verse afectados por mi proyecto	PASAJEROS Y USUARIOS	SERVICIO	CALIDAD DE SERVICIO	TODAS	3 considerable	4 total
Proveedores	PROVEEDORES	C.Stakeholders que tengan información, conocimiento o experiencia sobre mi temática	VARIOS	PRODUCTOS Y SERVICIOS	CALIDAD	GCC	3 considerable	3 considerable
Personal de EPMSA	TALENTO HUMANO	A.Stakeholders con control o que puedan influir sobre mis decisiones y mis recursos	PERSONAL OPERATIVO, DE APOYO Y DIRECTIVO	TRABAJO	CALIDAD	TODAS	4 total	3 considerable
Personal de EPMSA	TALENTO HUMANO	B.Stakeholders que puedan afectar o verse afectados por mi proyecto	PERSONAL OPERATIVO, DE APOYO Y DIRECTIVO	TRABAJO	CALIDAD	TODAS	4 total	3 considerable
Personal de EPMSA	TALENTO HUMANO	C.Stakeholders que tengan información, conocimiento o experiencia sobre mi temática	PERSONAL OPERATIVO, DE APOYO Y DIRECTIVO	TRABAJO	CALIDAD	TODAS	4 total	3 considerable
Entidades privadas	INVERSIONISTAS	B.Stakeholders que puedan afectar o verse afectados por mi proyecto	INVERSIONISTAS PROYECTOS	RECURSOS	COMPETITIVIDAD	GZF	3 considerable	3 considerable
Municipalidad	DIRECTORIO	A.Stakeholders con control o que puedan influir sobre mis decisiones y mis recursos	MIEMBROS DE DIRECTORIO	POLÍTICO-DECISIÓN	PROYECTOS	TODAS	4 total	4 total

Tabla 8: Mapeo y descripción de actores de la EPMSA 2015.

Fuente: Unidad de comunicación y relaciones interinstitucionales de la EPMSA, 2015.

	Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios, Zonas Francas y Regímenes Especiales	Plan Estratégico Institucional 2015-2018
	Gerencia de Planificación y Desarrollo	

6.2.6. Situación financiera de la EPMSA al 2014.

6.2.6.1. Ejecución presupuestaria de la EPMSA al 2014.

La ejecución presupuestaria de la EPMSA, correspondiente al ejercicio económico 2014 es de 66% y su detalle se presenta a continuación:

EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE SERVICIOS AEROPORTUARIOS Y GESTIÓN DE ZONAS FRANCAS Y REGÍMENES ESPECIALES					
LIQUIDACIÓN PRESUPUESTARIA AÑO 2014					
GRUPO	PARTIDA	DESCRIPCIÓN PARTIDA	CODIFICADO	DEVENGADO	%
Total 13		TASAS Y CONTRIBUCIONES	8.239.909,96	8.239.882,96	100,00%
Total 17		RENTA DE INVERSIONES	81.729,76	11.188,06	13,69%
Total 19		OTROS INGRESOS	941.517,91	941.479,75	100,00%
Total 37		SALDOS DISPONIBLES	4.829.441,76	1.694.422,00	35,09%
Total 38		CUENTAS PENDIENTES POR COBRAR	239.729,05	239.729,05	100,00%
Total general			14.332.328,44	11.126.701,82	77,63%
GRUPO	PARTIDA	DESCRIPCIÓN PARTIDA	CODIFICADO	DEVENGADO	%
Total 51		GASTOS EN PERSONAL	2.962.081,50	1.527.840,37	51,58%
Total 53		BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	763.449,03	433.938,79	56,84%
Total 57		OTROS GASTOS CORRIENTES	402.575,00	62.940,94	15,63%
Total 58		TRANSFERENCIAS Y DONACIONES CORRIENTES	122.713,04	117.525,58	95,77%
Total 63		BIENES Y SERVICIOS PARA PRODUCCIÓN	12.399,00	12.299,99	99,20%
Total 71		GASTOS EN PERSONAL DE INVERSIÓN	4.469.761,31	4.041.705,55	90,42%
Total 73		BIENES Y SERVICIOS PARA INVERSIÓN	1.845.424,56	1.381.242,93	74,85%
Total 77		OTROS GASTOS DE INVERSIÓN	3.780,00	1.443,03	38,18%
Total 78		TRANSFERENCIAS Y DONACIONES PARA INVERSIÓN	1.675.000,00	1.674.996,40	100,00%
Total 84		BIENES DE LARGA DURACIÓN	2.075.145,00	185.738,52	8,95%
Total general			14.332.328,44	9.439.672,10	65,86%
SUPERÁVIT / DÉFICIT PRESUPUESTARIO				1.687.029,72	
INGRESOS PRESUPUESTARIOS TOTALES			14.332.328,44	11.126.701,82	
EGRESOS PRESUPUESTARIOS TOTALES			14.332.328,44	9.439.672,10	

Tabla 9: Ejecución presupuestaria de la EPMSA 2014.

Fuente: Sistema CG-WEB de la EPMSA, 2014.

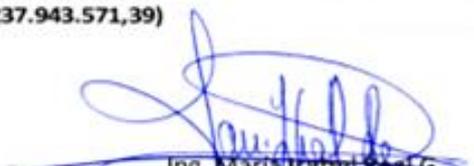
6.2.6.2. Balance de situación de al EPMSA al 2014.

EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE SERVICIOS AEROPORTUARIOS Y GESTIÓN DE ZONAS FRANCAS Y RÉGIMENES ESPECIALES

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA A DICIEMBRE 2014

ACTIVO		<u>28.501.967,56</u>
CORRIENTE		4.872.598,62
DISPONIBILIDADES	4.558.569,60	
ANTICIPO DE FONDOS	116.769,68	
CUENTAS POR COBRAR	174.042,44	
EXISTENCIA MATERIA PRIMA PARA LA VENT	<u>23.216,90</u>	
LARGO PLAZO		8.435.751,70
DEUDORES FINANCIEROS	<u>8.435.751,70</u>	
FIJO		15.615.460,91
BIENES DE ADMINISTRACION	11.819.638,23	
DEPRECIACION ACUMULADA	(1.888.508,34)	
BIENES DE PRODUCCION	22.065,69	
DEPRECIACION ACUMULADA	<u>5.662.265,33</u>	
OTROS		(421.843,67)
INVERSIONES DIFERIDAS	423,00	
PROVISION PARA INCOBRABLES	(446.375,74)	
EXISTENCIAS CONSUMO CORRIENTE	<u>24.109,07</u>	
PASIVO		(5.577.529,85)
CORRIENTE		(914.008,03)
DEPOSITOS Y FONDOS DE TERCEROS	(309.473,27)	
CUENTAS POR PAGAR	<u>(604.534,76)</u>	
CREDITOS FINANCIEROS		(4.663.521,82)
CTAS POR PAGAR AÑOS ANTERIORES	<u>(4.663.521,82)</u>	
PATRIMONIO		(22.924.437,71)
PATRIMONIO EMPRESAS PUBLICAS		17.614,05
INGRESOS DE GESTION		(10.886.972,77)
GASTOS DE GESTION		9.381.386,88
RESULTADOS DE EJERCICIOS AÑOS ANTERI		<u>(21.436.465,87)</u>
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		<u>(28.501.967,56)</u>
CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	237.943.571,39	
CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	<u>(237.943.571,39)</u>	


Ing. Patricia Chicaiza
CONTADORA GENERAL


Ing. María Isabel Real G.
GERENTE GENERAL

	Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios, Zonas Francas y Regímenes Especiales	Plan Estratégico Institucional 2015-2018
	Gerencia de Planificación y Desarrollo	

6.2.6.3. Balance de resultados de la EPMSA al 2014.

**EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE SERVICIOS AEROPORTUARIOS Y GESTIÓN DE
 ZONAS FRANCAS Y RÉGIMENES ESPECIALES**
ESTADO DE RESULTADOS
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014

RESULTADO DE EXPLOTACION		113.407,83
COSTO DE VENTAS	<u>113.407,83</u>	
RESULTADO DE OPERACION		(800.349,79)
IMPUESTOS	-	
TASAS Y CONTRIBUCIONES	(8.239.882,96)	
INVERS.BIENES NACIONALES USO PUBLICO	5.414.846,74	
GASTOS EN REMUNERACIONES	1.527.840,37	
GASTOS BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	433.905,12	
GASTOS FINANCIEROS Y OTROS	<u>62.940,94</u>	
TRANSFERENCIAS NETAS		98.099,98
TRANSFERENCIAS RECIBIDAS	(1.694.422,00)	
TRANSFERENCIAS ENTREGADAS	<u>1.792.521,98</u>	
RESULTADO FINANCIERO		(11.188,06)
RENTAS DE INVERSIONES Y OTROS	(11.188,06)	
GASTOS FINANCIEROS	<u>-</u>	
OTROS INGRESOS Y GASTOS		(905.555,85)
RENTAS DE INVERSIONES Y OTROS	<u>(905.555,85)</u>	
RESULTADO DEL EJERCICIO		<u>(1.505.585,89)</u>


 Ing. Patricia Chicaiza
CONTADORA GENERAL


 Ing. María Isabel Real G.
GERENTE GENERAL

	Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios, Zonas Francas y Regímenes Especiales	Plan Estratégico Institucional 2015-2018
	Gerencia de Planificación y Desarrollo	

6.2.7. Control de la concesión

La Corporación Quiport S.A. firmó un contrato de Concesión con el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito en diciembre del 2002, para la operación del Nuevo Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre. Este contrato ha sufrido tres enmiendas:

- Diciembre 2005, Primera enmienda y reformulación del contrato de Concesión.
- Diciembre 2010, Segunda enmienda acuerdo de alianza estratégica.
- Diciembre 2012, Tercera enmienda.

6.2.7.1. Niveles de servicio IATA

La cláusula 7.2.14 de la Primera Enmienda del Contrato de Concesión establece lo siguiente:

“Niveles de Servicio del Nuevo Aeropuerto: (a) El Concesionario asegurará que el Diseño Detallado de Ingeniería para el Nuevo Aeropuerto deberá, como base para el diseño del terminal de pasajeros del Nuevo Aeropuerto, satisfacer los requerimientos aplicables del nivel de servicio "B" de IATA, basado en la proyección de pasajeros en hora pico de ochocientos ochenta y ocho (888) pasajeros internacionales de salida por hora, setecientos cincuenta y siete (757) pasajeros internacionales por hora de llegada, y quinientos dieciséis (516) pasajeros domésticos de salida y de llegada por hora, lo cual ha sido establecido y acordado por las Partes. (b) CORPAO deberá: (i) durante el Período de Concesión, controlar de manera regular los flujos de tráfico en los Aeropuertos y realizar inspecciones regulares de éstos con el propósito de determinar el nivel de servicio IATA que se esté consiguiendo; después de la Fecha de Apertura del Aeropuerto, controlará regularmente en las horas pico los pasajeros de transferencia y tránsito internacionales de las Aeronaves para determinar su impacto en el espacio de las salas de tránsito”;

En la Orden de Variación No. 1 al Contrato de Construcción, literal 8 denominado “Otros Términos”, se establece que se ha realizado una revisión a la proyección de la demanda de pasajeros en el año 2010, estableciendo el número de pasajeros para los cuales el diseño debía garantizar el nivel de servicio IATA “B”, estos son:

- Hora pico de pasajeros internacionales: salidas 459/arribos 602.
- Hora pico de pasajeros nacionales: salidas 799/arribos 862.

El “Airport Development Reference Manual”, elaborado por la IATA, proporciona una orientación en el diseño de las instalaciones aeroportuarias teniendo en mente las necesidades del usuario durante los procesos de salida y llegada.

El nivel de servicio se considera como un rango de valores para responder a una determinada demanda que combine elementos cuantitativos y cualitativos referidos al confort y a la conveniencia.

	Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios, Zonas Francas y Regímenes Especiales	Plan Estratégico Institucional 2015-2018
	Gerencia de Planificación y Desarrollo	

“El nivel de servicio es un marco conceptual para el diseño y expansión de las facilidades de infraestructura, así como también para el monitoreo de la infraestructura existente. También puede ser utilizado como un medio de comparación para determinar el cumplimiento de obligaciones contractuales de inversionistas, operadores y/o terceros respecto de los servicios prestados”. Fuente: Airport Development Reference Manual, 10ma edición, pág. 309

La capacidad de la terminal de pasajeros debe relacionarse con el nivel de servicio que se provee.

A la fecha de firma de la Primera Enmienda del Contrato de Concepción, la base conceptual del ADRM vigente, era la siguiente:

CATEGORIAS DE LOS NIVELES DE SERVICIO

- NIVEL A:** Excelente nivel de servicio, flujo libre, excelente nivel de confort.
- NIVEL B:** Alto nivel de servicio, flujo estable, alto nivel de confort.
- NIVEL C:** Buen nivel de servicio, flujo estable, atrasos aceptables, buen nivel de confort.
- NIVEL D:** Nivel de servicio adecuado, flujo no estable, atrasos aceptables, adecuado nivel de confort.
- NIVEL E:** Inadecuado nivel de servicio, flujo inestable, atrasos inaceptables, inadecuado nivel de confort
- NIVEL F:** Inaceptable nivel de servicio, flujos cruzados, colapso del sistema, retrasos inaceptables, inaceptable nivel de confort.

El Municipio de Quito firmó un acuerdo con el Concesionario para el diseño y construcción de un terminal de pasajeros que garantice el nivel de servicio IATA “B”.

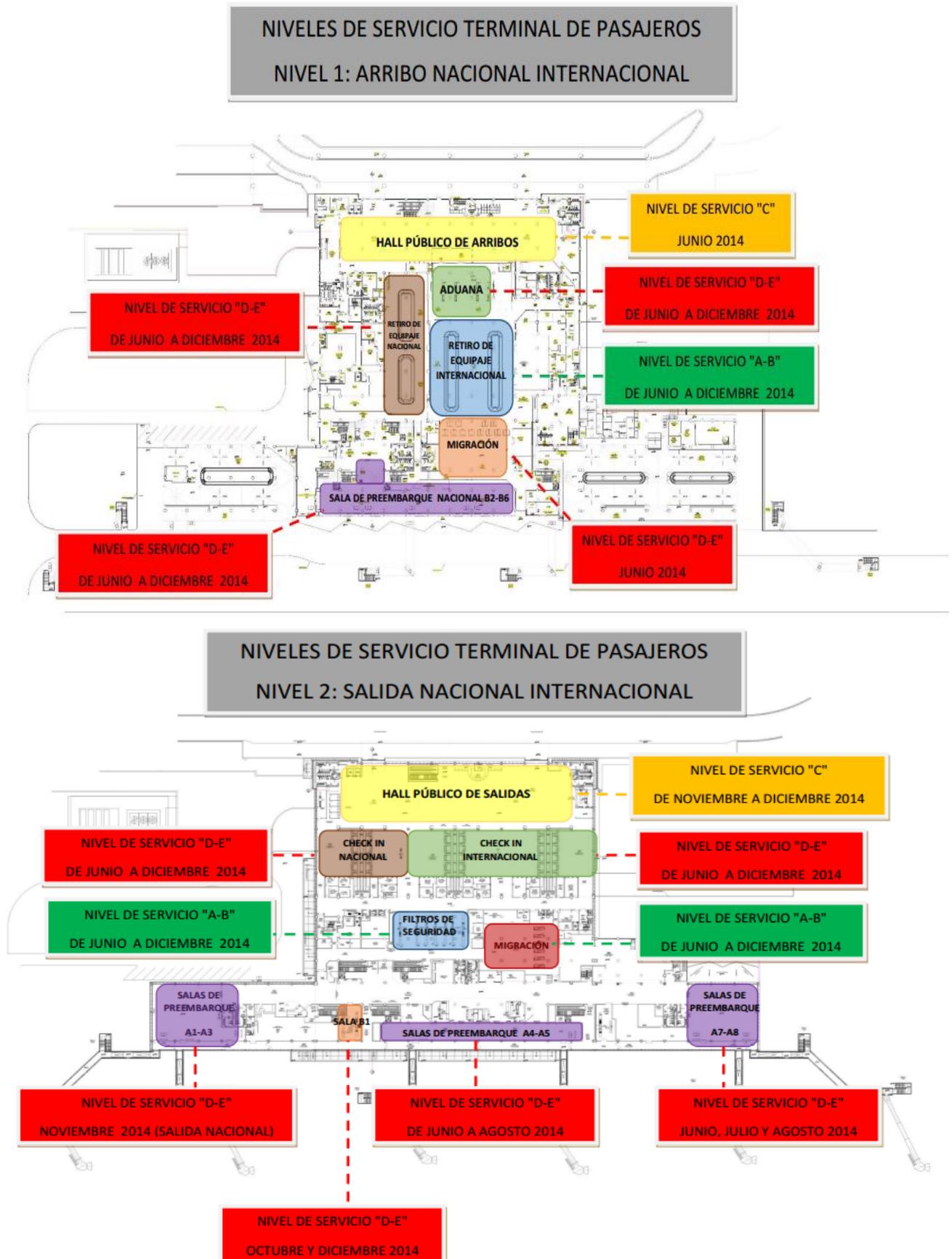
La décima versión del Airport Development Reference Manual, emitida en marzo del 2014, realizó una actualización del marco conceptual a fin de *“reflejar de mejor manera la naturaleza dinámica del terminal, las operaciones y el flujo de procesos. El nuevo marco conceptual de nivel de servicio está basado en tres niveles tal como se muestra a continuación:*

Level of Service	Space	Time
Overdesign	Excessive or empty space.	Overprovision of resources.
Optimum	Sufficient space to accommodate the necessary functions in a comfortable environment.	Acceptable processing and waiting times.
Suboptimum	Crowded and uncomfortable.	Unacceptable processing and waiting times.

De esta forma el nivel de servicio que debe alcanzar contractualmente el Terminal de Pasajeros, según la actualización del ADRM, es “Overdesign”.

Fuente: Airport Development Reference Manual, 10ma edición, pág. 309

Los niveles de servicio alcanzados de junio 2014 a diciembre 2014 fueron:



	Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios, Zonas Francas y Regímenes Especiales	Plan Estratégico Institucional 2015-2018
	Gerencia de Planificación y Desarrollo	

6.2.7.2. Plan maestro de desarrollo del nuevo aeropuerto del DMQ

En la planificación estratégica de la EPMSA, el avance del lado aire del nuevo aeropuerto de Quito es de vital importancia en el desarrollo y crecimiento del mismo. La implementación final en fases del sistema de la pista y de la calle de rodaje determinará la capacidad máxima del aeropuerto, la misma que deberá armonizar con otros importantes subsistemas del aeropuerto, tales como el terminal de pasajeros, las instalaciones de carga y el acceso terrestre.

Existen dos factores principales en el desarrollo del lado aire que definen el potencial de crecimiento y desarrollo del nuevo aeropuerto:

- Los límites del potencial de crecimiento de las actividades aéreas se establecen según la cantidad, ubicación y la longitud de las nuevas pistas que caben en el espacio físico del nuevo aeropuerto, juntamente con las áreas operacionales.
- El despegue y aterrizaje de aeronaves puede producir impactos ambientales, como ruido, sobre las cercanías incluyendo zonas residenciales. Los esfuerzos y consideraciones adicionales para mitigar estos impactos pueden influenciar la operación y el diseño la pista.

El conjunto de estos factores afecta la actividad del lado aire en el aeropuerto, imponiendo límites definidos a la capacidad de procesamiento de aeronaves y al alcance del desarrollo de las mismas. Para lo cual se dispone de un “Plan de Desarrollo del Lado Aire” que tiene como objetivo generar la capacidad en el aeropuerto para atender el crecimiento de tráfico aéreo pronosticado.

El desarrollo en fases considerará los horizontes de planificación hasta el 2030, así como la capacidad para desarrollar infraestructuras de lado aire más allá de este marco de tiempo.

La fase inicial de desarrollo cuenta con una pista principal y con una calle de rodaje paralela. Las fases de desarrollo posteriores se harán durante la extensión de la pista principal y del sistema de calles de rodaje; finalmente se construirá una pista secundaria en un periodo posterior al horizonte 2030. Aunque se espera que la pista principal se extienda dentro del horizonte de planificación 2030.

Se ha usado el B747-400 como el avión crítico para el diseño, dado que entre otras aeronaves que usarán el aeropuerto, sus características físicas (dimensiones del avión y el largo de la pista para el despegue) esfuerzan al máximo las instalaciones del aeropuerto. Aunque el diseño del nuevo aeropuerto prevé futuras operaciones de aeronaves Código F (A380), no se espera que estos últimos, operen en el aeropuerto en cantidades considerables durante el periodo de concesión.

La distribución propuesta del plan de desarrollo final del aeropuerto se muestra en siguiente figura:

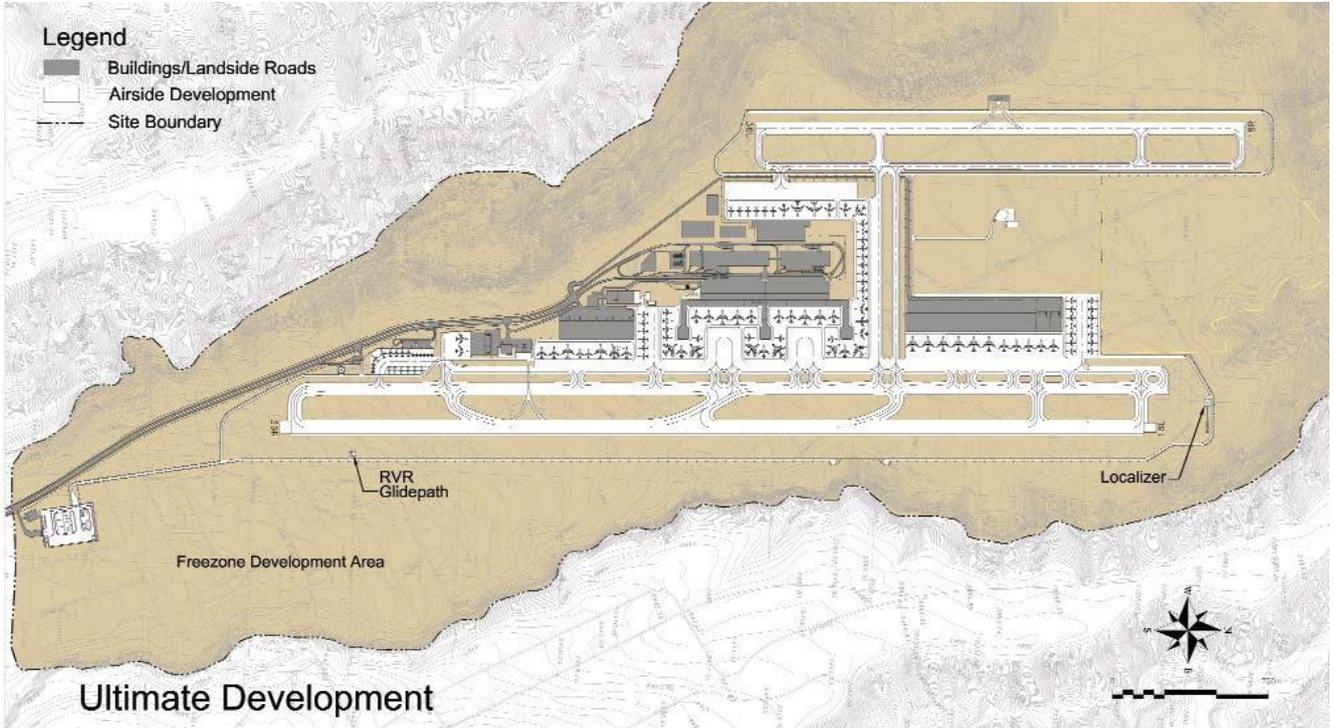


Figura 9: Plan de desarrollo del aeropuerto internacional del DMQ.

Fuente: EPMSA, 2015.

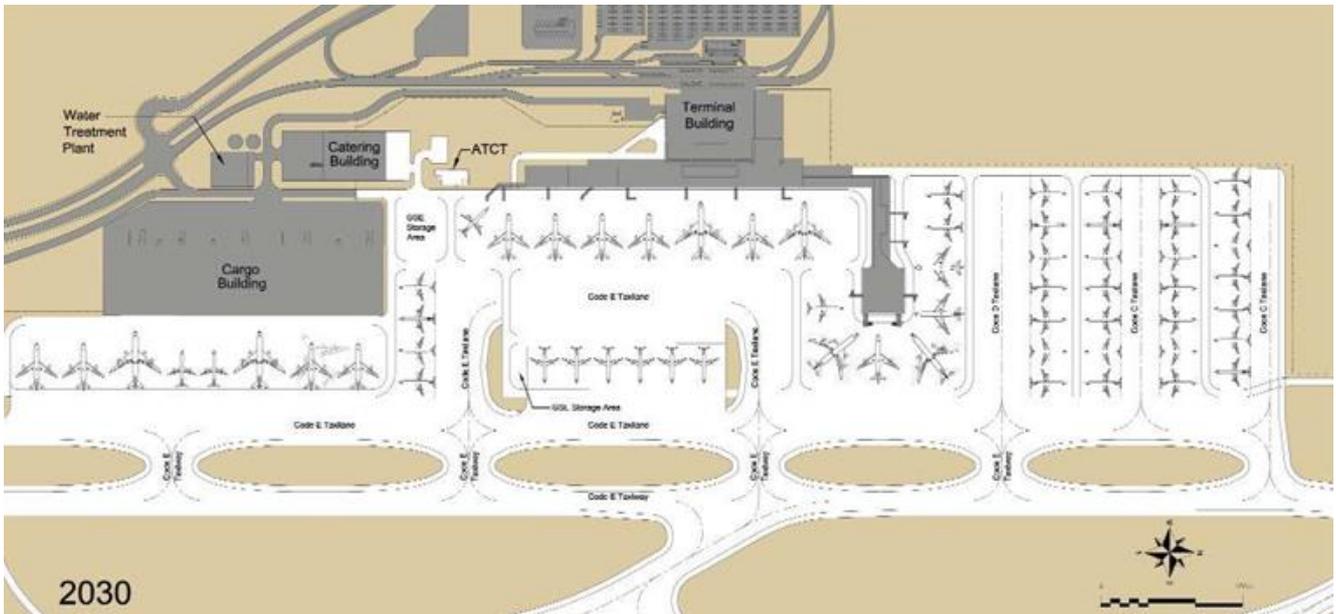


Figura 10: Plan de desarrollo del aeropuerto internacional del DMQ hasta el 2030.

Fuente: EPMSA, 2015.

En el respectivo anexo se detallan los problemas encontrados en el 2014 con relación a la concesión y que fueron informados mediante Oficio No. EPM-GG-0061-0678-14.

	Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios, Zonas Francas y Regímenes Especiales	Plan Estratégico Institucional 2015-2018
	Gerencia de Planificación y Desarrollo	

6.2.7.3. Regular eficacia en el control de las operaciones del concesionario.

La Gerencia de Control de la Concesión determinó en su momento que al ser una unidad que trabaja en horario administrativo normal mientras que el aeropuerto opera las 24 horas, las horas pico de operación de pasajeros mayormente ocurren fuera de horario administrativo normal, esto es 6:00 para salidas internacionales y 23:00 para arribos internacionales.

Si bien es cierto contractualmente la EPMSA tiene potestad de acceder a registros operacionales, esto priva de tener una visión de primera mano sobre la determinación de niveles de servicio y flujos operacionales del día a día, así como la afectación de “caídas” de sistemas aeroportuarios fuera de horas laborables normales.

6.2.8. Servicio de seguridad AVSEC

El servicio de seguridad AVSEC en el Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre está a cargo de la EPMSA y su objetivo es beneficiar a los usuarios, que al 2014 fueron aproximadamente 5.6 millones pasajeros y 11.000 funcionarios internos y externos, que utilizan las instalaciones del aeropuerto, principalmente mediante los siguientes servicios:

- Garantizando que las áreas del AIMS estén libres de elementos extraños que comprometan la seguridad e integridad de los usuarios, mediante: Inspección en filtros de seguridad, sistema de cámaras de circuito cerrado, presencia física de agentes y guardias de seguridad y recuperación de objetos olvidados.

Entre las fortalezas de la Seguridad Aeroportuaria, está la experiencia en operativos especiales de seguridad y la participación en la planificación de programas de prueba y simulacros del Programa de Seguridad Aeroportuaria (PSA) y en el Plan de Emergencia, realizando pruebas diarias a las máquinas de rayos X, máquinas de trazas, tomógrafos, etc., para comprobar la eficacia de dicho programa.

El personal que opera en la seguridad aeroportuaria cuenta con herramientas de consulta y direccionamiento del trabajo a través de la actualización del Procedimiento Operativo Normalizado (PON).

Los Agentes de Seguridad se asignan de acuerdo con las características del área de seguridad, las mismas que según PSA son 91 agentes en puestos designados; mientras que, para la seguridad perimetral se cuenta con una empresa de Seguridad Privada, la misma que cubre 23 puestos en el perímetro. Mediante un estudio se determinará la factibilidad de que estas áreas perimetrales sean cubiertas por Agentes de Seguridad de la EPMSA analizando el costo beneficio de este servicio, ya que la parte administrativa está cubierta por la misma operación (economía de escala). De la misma manera se analizará la posibilidad de ofrecer el servicio de seguridad aeroportuaria a las diferentes empresas que ofrecen servicios dentro del aeropuerto en los servicios de carga, plataforma, transporte aéreo, etc.

La amenaza que tiene la seguridad aeroportuaria es el control de armas, explosivos y sustancias peligrosas que pueden afectar a la seguridad de los pasajeros y aeronaves, para lo que se ha capacitado al personal y se han identificado los puntos vulnerables en el aeropuerto. Con la implementación del plan de capacitación para los Agentes de Seguridad

	Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios, Zonas Francas y Regímenes Especiales	Plan Estratégico Institucional 2015-2018
	Gerencia de Planificación y Desarrollo	

se dispone de personal que puede ser ocupado en otras áreas que permita la expansión de la empresa en nuevos negocios.

La seguridad aeroportuaria, es un servicio comprometido con los intereses de la ciudadanía, ya que defiende la soberanía nacional al proteger la integridad de los usuarios/ciudadanos e instalaciones aeroportuarias.

6.2.9. Zonas Especiales de Desarrollo Económico - ZEDE

El Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversión (COPCI) establece los tipos de ZEDE en su artículo 36 los cuales determinan una actividad productiva a gran escala, para ejecutar operaciones de diversificación industrial, que podrán consistir en todo tipo de emprendimientos industriales innovadores, orientados principalmente a la exportación de bienes, con utilización de empleo de calidad. En estas zonas se podrá efectuar todo tipo de actividades de perfeccionamiento activo, tales como: transformación, elaboración (incluidos: montaje, ensamble y adaptación a otras mercancías) y reparación de mercancías (incluidas su restauración o acondicionamiento), de todo tipo de bienes con fines de exportación y de sustitución estratégica de importaciones principalmente.

Tipos. - Las Zonas Especiales de Desarrollo Económico podrán ser de los siguientes tipos:

- a. Para ejecutar actividades de transferencia y de desagregación de tecnología e innovación. En estas zonas se podrá realizar todo tipo de emprendimientos y proyectos de desarrollo tecnológico, innovación electrónica, biodiversidad, mejoramiento ambiental sustentable o energético.
- b. Para ejecutar operaciones de diversificación industrial, que podrán consistir en todo tipo de emprendimientos industriales innovadores, orientados principalmente a la exportación de bienes, con utilización de empleo de calidad. En estas zonas se podrá efectuar todo tipo de actividades de perfeccionamiento activo, tales como: transformación, elaboración (incluidos: montaje, ensamble y adaptación a otras mercancías) y reparación de mercancías (incluidas su restauración o acondicionamiento), de todo tipo de bienes con fines de exportación y de sustitución estratégica de importaciones principalmente.
- c. Para desarrollar servicios logísticos, tales como: almacenamiento de carga con fines de consolidación y des consolidación, clasificación, etiquetado, empaque, re empaque, refrigeración, administración de inventarios, manejo de puertos secos o terminales interiores de carga, coordinación de operaciones de distribución nacional o internacional de mercancías; así como el mantenimiento o reparación de naves, aeronaves y vehículos de transporte terrestre de mercancías. De manera preferente, este tipo de zonas se establecerán dentro de o en forma adyacente a puertos y aeropuertos, o en zonas fronterizas. El exclusivo almacenamiento de carga o acopio no podrá ser autorizado dentro de este tipo de zonas.

Conforme establece el Art. 45 del Reglamento a la Estructura e Institucionalidad del Desarrollo Productivo, es necesario establecer las políticas públicas para asegurar que los proyectos presentados para la autorización de constitución de una Zona Especial de Desarrollo Económico respondan a las necesidades del Estado ecuatoriano y cumplan con los objetivos

 <p>EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE SERVICIOS AEROPORTUARIOS EPMSA</p>	<p>Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios, Zonas Francas y Regímenes Especiales</p>	<p>Plan Estratégico Institucional 2015-2018</p>
	<p>Gerencia de Planificación y Desarrollo</p>	

relacionados con el cambio de la matriz productiva, la sustitución estratégica de importaciones, fomento de exportaciones, generación de empleo, encadenamientos productivos, transferencia de tecnología, desarrollo sustentable y sostenible, respeto a los derechos de la naturaleza.

Considerando que, mediante resolución No. CSP-2014-02EX-02 publicada en el Registro Oficial N° 331 - Jueves 11 de septiembre de 2014, se resuelve que “Las ZEDE industriales deberán alinearse a la Estrategia Nacional del Cambio de la Matriz Productiva y se enfocará en el desarrollo de una o varias de las siguientes industrias y sus encadenamientos: Estratégicas; Básicas; Tecnologías de la información y la comunicación; Química y farmacéutica; y, Maquinarias, equipos, motores, vehículos y partes.”

Considerando que, mediante resolución No. CSP- 2014-01EX-03 publicada en el Registro Oficial N° 331 -- jueves 11 de septiembre de 2014, se resuelve:

Art. 1.- Aprobar las Políticas Generales referenciales para la conformación de Zonas Especiales de Desarrollo Económico en el país, por parte del Consejo Sectorial de la Producción, las mismas que se detalla a continuación:

- Política 1.- Orientar las ZEDE al desarrollo de áreas geográficas del país, priorizadas y definidas en función de la Estrategia Territorial Nacional, el ordenamiento territorial y la planificación para el desarrollo.
- Política 2.- Diversificar la oferta de bienes y servicios en sectores económicos con potencial de crecimiento a través de las ZEDE.
- Política 3.- Orientar a la inclusión de proveedores nacionales en los clústeres que se desarrollarán en las ZEDE, con el fin de generar encadenamientos productivos y economías de escala.
- Política 4.- Producir en las ZEDE bienes y servicios con alto componente ecuatoriano, orientados a la sustitución de las importaciones o fomento de las exportaciones.
- Política 5.- Orientar los esfuerzos de las ZEDE logísticas a la facilitación de las exportaciones y consolidación de encadenamientos productivos locales y regionales, desde zonas fronterizas, nodos logísticos o plataformas de transporte multimodal (puertos marítimos y fluviales, aeropuertos, estaciones ferroviarias, terminales terrestres de pasajeros y centros de transferencia de carga).
- Política 6.- Promover en las ZEDE la investigación científica, la desagregación, transferencia y desarrollo tecnológico, que permitan la generación de nuevos bienes y servicios de base tecnológica, así como procesos productivos innovadores, orientados al cambio de la matriz productiva.
- Política 7.- Promover en las ZEDE, de manera significativa, la contratación de talento humano nacional, priorizando las áreas geográficas circundantes.

6.2.9.1. Comparación de beneficios entre una Zona Franca y una ZEDE

La sección del Código de Producción concerniente a las ZEDE sustituye a la ley de Zonas Francas en Ecuador; por lo que es necesario realizar un análisis comparativo de los beneficios que cambian con la nueva normativa:

Zonas de Libre Comercio del Ecuador (ZF) & Zonas Especiales de Desarrollo Económico (ZEDE)			
Tabla comparativa			
Incentivos		ZF	ZEDE
Impuesto	Impuesto a la Renta	Las empresas que administran las ZF y los usuarios de las ZF para todos sus actos y contratos que estén dentro de la ZF tendrán: exoneración del 100% del impuesto a la renta o cualquier otro que los sustituya. También del IVA, impuestos provinciales y municipales y otros impuestos municipales que se crearen a posteriori.	Reducción progresiva del 3% sobre el impuesto a la renta. Empresas nuevas con servicios prioritarios tendrán tarifa 0% en el impuesto a la renta por un período de 5 años.
	Importaciones	Los usuarios pueden ingresar productos a la ZF bajo el régimen de internación temporal sin ningún impuesto y obtener cambio de monedas para todos los insumos, máquinas y artículos relacionados para actividades autorizadas.	Las importaciones a todas las ZEDEs tendrán 0% de IVA sin pagar ningún impuesto.
	Adquisiciones Locales		Crédito tributario en adquisiciones nacionales de servicios e insumos para procesos productivos.
	Impuesto sobre las remesas de divisas (5% según las regulaciones actuales)	Exoneración en la repatriación de utilidades.	Exoneración de este impuesto sobre importaciones y pagos en el exterior por financiación extranjera.
	Impuesto sobre las patentes	Los usuarios de las zonas francas estarán exentos de todos los impuestos relacionados a patentes e impuestos normales sobre la producción y uso de patentes y marcas para transferencias tecnológicas y repatriación de utilidades.	

	Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios, Zonas Francas y Regímenes Especiales	Plan Estratégico Institucional 2015-2018
	Gerencia de Planificación y Desarrollo	

Incentivos		ZF	ZEDE
Comercio Internacional	Proceso simplificado de aduanas	Las importaciones y exportaciones de mercaderías y artículos, insumos para maquinaria y equipo y otros productos que los usuarios de ZF realicen en conformidad con la autorización de operación, serán exoneradas de impuestos, derechos, y todas las tarifas arancelarias.	
Estabilidad		Los administradores y usuarios de ZF serán exentos durante un periodo de 20 años que puede extenderse.	Autorización por un periodo de 20 años con la posibilidad de extenderse.
Bienes & Insumos		La Secretaría Nacional de Aduanas, por petición del administrador de la ZF, otorgará tránsito libre de aduanas para transportar bienes e insumos de una ZF a otra.	Requisitos generales y específicos para la nacionalización de un producto de ZEDE con o sin el pago de aranceles.
Régimen laboral		El Ministerio de Relaciones Exteriores otorgará visas especiales para trabajar en un país extranjero y a sus familias mientras tengan contratos de servicios con los usuarios o administradores de las empresas de ZF. Los salarios netos de los trabajadores de las ZF deben ser superiores, por lo menos, en 10 % más del salario mínimo según el área de trabajo en el país. Los trabajadores de los usuarios de ZF tendrán el derecho de participar de las ganancias de los ingresos financieros.	Se aplicará la ley de régimen laboral del Ecuador, a excepción de servicios técnicos especializados en el exterior, y será regulada exclusivamente por las partes involucradas según contratos privados. Los pagos que se realicen a técnicos especializados en el exterior serán exonerados de los impuestos a la renta y del IVA.
Tratamiento del capital & Cambio de Moneda		Los usuarios de ZF tendrán exoneración en cambio de monedas para efectuar todas las transacciones entre ellos y desde las ZF al exterior, pudiendo mantener su moneda en depósitos o cuentas bancarias especiales en el Ecuador o el exterior. No estarán sujetos a las regulaciones del Banco Central del Ecuador o sus políticas normativas.	La ley no lo establece. La moneda de dólares estadounidenses (USD) se usó después del 2000, cuando se promulgó la ley de ZF.

Tabla 10: Tabla comparativa entre los beneficios de Zona Franca y ZEDE.

Fuente: Gerencia de Zona Franca y/o ZEDE de la EPMSA, 2014.

	Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios, Zonas Francas y Regímenes Especiales	Plan Estratégico Institucional 2015-2018
	Gerencia de Planificación y Desarrollo	

6.2.10. Otros problemas internos detectados en la EPMSA.

A continuación, se detallan los otros problemas que han sido detectados en la gestión de la empresa:

- Procedimientos y procesos internos insuficientes.
- Insuficiente sistematización de los procesos administrativos y operativos.
- Tiempo excesivo y burocrático en los trámites administrativos.
- Deficiente integración entre unidades administrativas.
- Moderada rotación del talento humano.
- Escasos incentivos para incrementar el compromiso e identidad del talento humano.

6.3. Anexo 3: Análisis del sector externo de la economía

6.3.1. Sector real.

6.3.1.1. Evolución del PIB del Ecuador.

Durante el año 2014 el Producto Interno Bruto (PIB) tuvo una variación anual positiva de 3.8%. El Valor Agregado no Petrolero creció en 4.3% entre el cuarto trimestre de 2014 y el cuarto trimestre de 2013, y contribuyó con 3.71 puntos porcentuales al crecimiento total de la economía (3.5 %). (BCE – 2014).

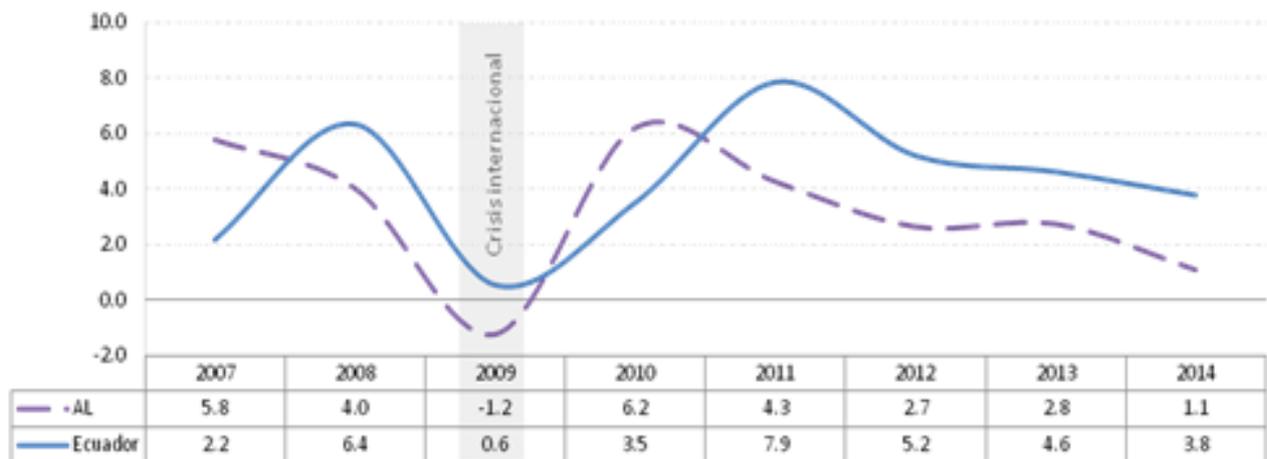


Gráfico 1: Evolución del PIB entre 2007a 2014.

Elaborado por: BCE - 2014.

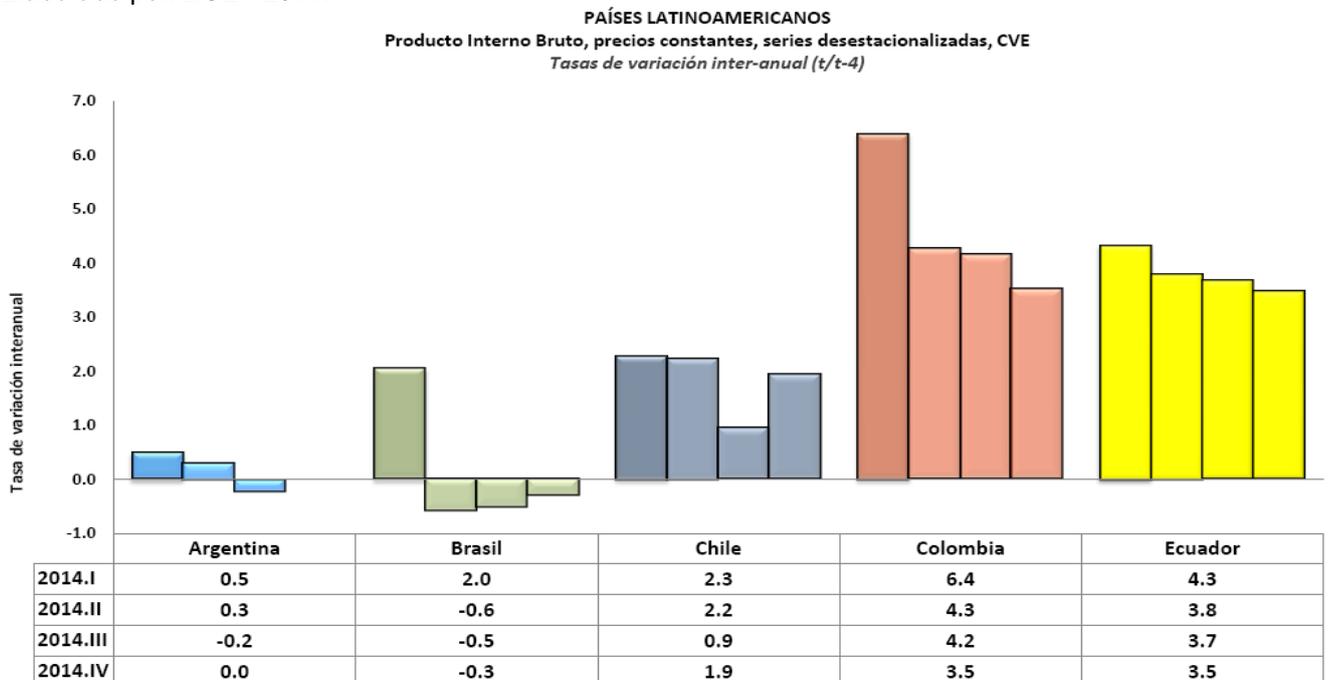


Gráfico 2: PIB trimestral del 2014 de 5 países de UNASUR.

Fuente: Institutos de Estadística, Bancos Centrales y BCE para Ecuador.

Elaborado por: Estadísticas macroeconómicas del BCE, abril 2015.

6.3.1.2. Evolución de los principales componentes del PIB.

El elemento más dinámico del crecimiento del PIB es el Consumo Final de los hogares, el cual ha mantenido un crecimiento sostenido especialmente en los últimos años. El comportamiento de la Formación Bruta de Capital Fijo (inversión) está muy relacionada con la evolución de las importaciones de bienes de capital y también está impulsando el crecimiento de la economía. (BCE – 2014).

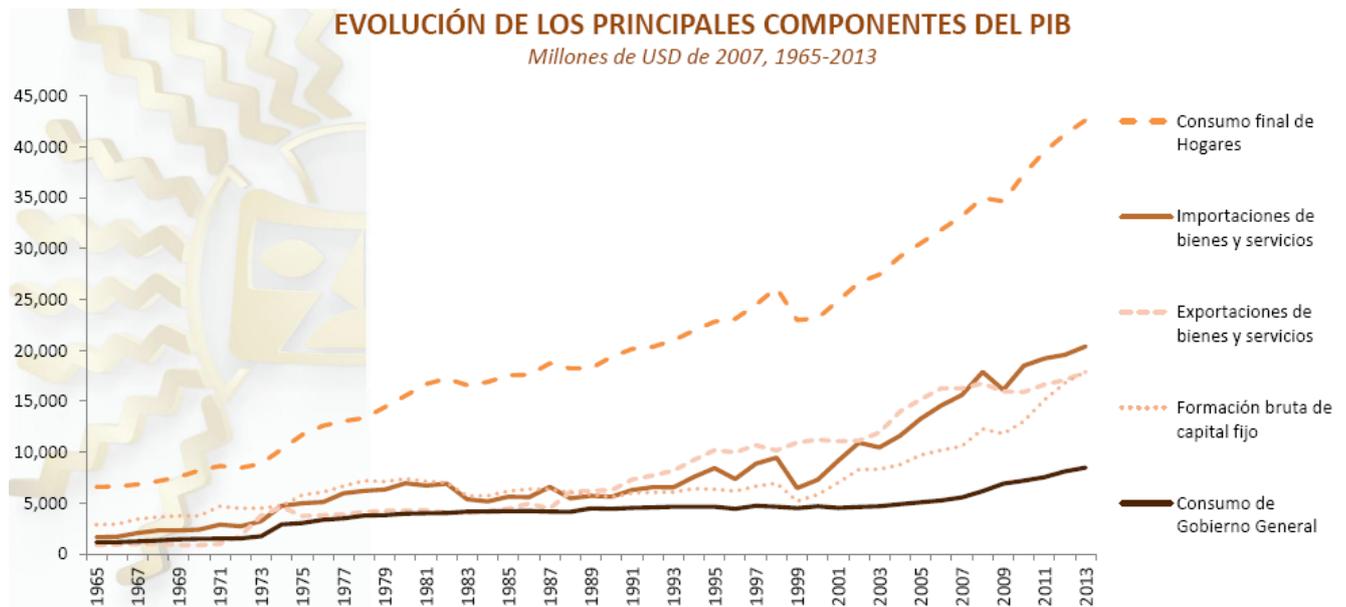


Gráfico 3: Evolución de los principales componentes del PIB entre 1965 a 2013.

Fuente: Estadísticas macroeconómicas – presentación estructural, 2014.

Elaborado por: BCE - 2014.

En el cuarto trimestre de 2014, el crecimiento (t/t-4) del PIB fue de 3.5%; explicado por el comportamiento del VAB Petrolero que registra un decrecimiento de -2.7% y un aumento del VAB No Petrolero en 4.3%.

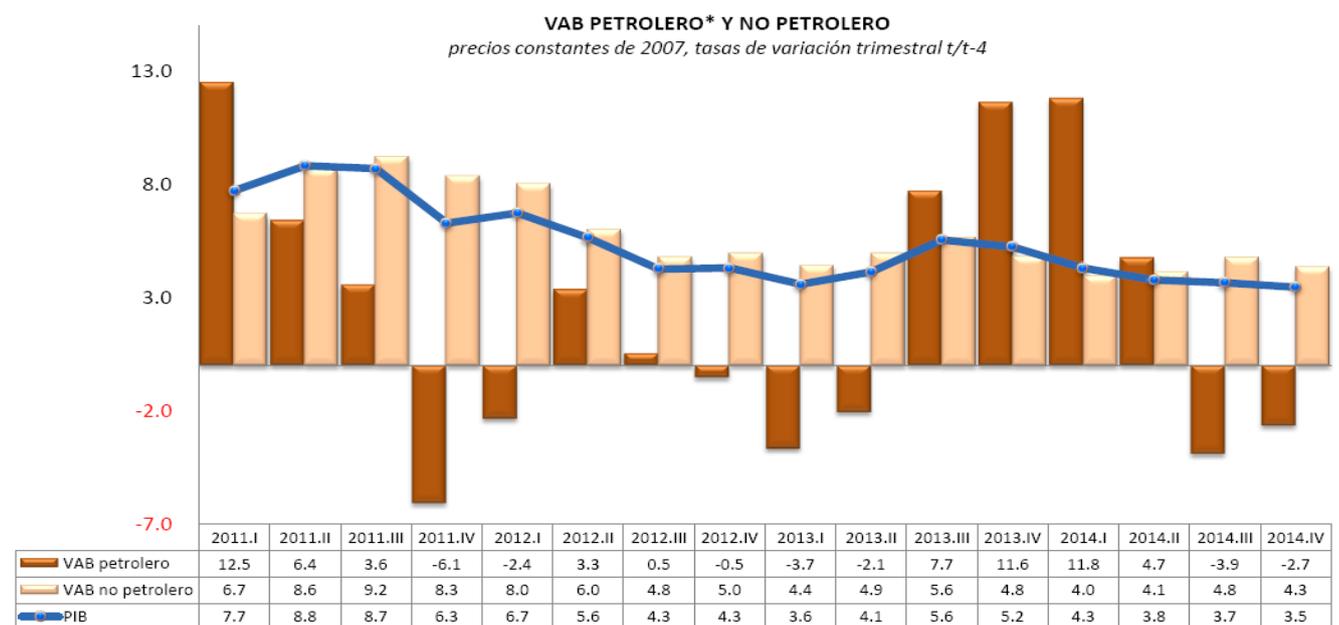


Gráfico 4: Evolución del VAB petrolero y no petrolero por trimestres 2011 – 2014.

Fuente: Estadísticas macroeconómicas del BCE, abril 2015.

Elaborado por: BCE - abril 2015.

	Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios, Zonas Francas y Regímenes Especiales	Plan Estratégico Institucional 2015-2018
	Gerencia de Planificación y Desarrollo	

6.3.1.3. Tasa de variación del PIB entre 1966 - 2013.

La tasa de variación promedio del PIB de Ecuador para el período 2000-2013 fue de 4.3%; porcentaje mayor al del período 1981-1999 que registró 2.4%. (BCE – 2014).

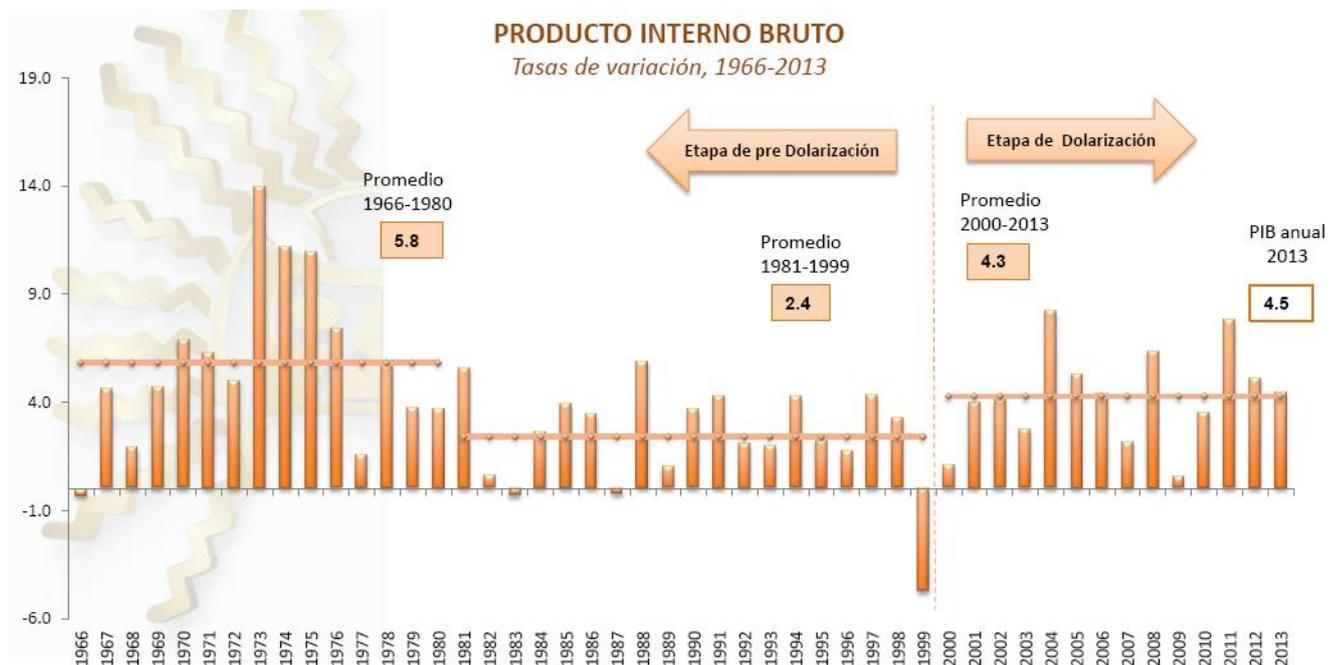


Gráfico 5: Tasa de variación del PIB entre 1966 a 2013.

Fuente: Estadísticas macroeconómicas – presentación estructural, 2014.

Elaborado por: BCE - 2014.

El crecimiento económico es un proceso complejo y la exportación es considerada como uno de los factores clave del crecimiento económico. Si bien hay que reconocer que hay conversaciones en curso sobre la validez del enlace entre la exportación y el crecimiento, la importancia del comercio en el logro de una tasa sostenible de crecimiento económico está bien fundamentada. La orientación y promoción de las exportaciones ya ha conseguido un amplio consenso entre los investigadores y los responsables políticos, a tal punto que se han convertido en la "sabiduría convencional" entre la mayoría de los economistas en el mundo en desarrollo. La asociación entre las exportaciones y el crecimiento se puede resumir de la siguiente manera (KSP Policy Recommendations for Ecuador 2012):

- Las exportaciones generan una mayor utilización de la capacidad.
- Las exportaciones mejoran la eficiencia general, seguido por economías de escala.
- Las exportaciones fomentan el progreso tecnológico.
- Las exportaciones ayudan a crear empleo y aumentar la productividad del trabajo.
- Exportaciones relajan las presiones de la cuenta corriente de los bienes de capital extranjeros.

6.3.1.4. Producción de petróleo entre 1972 – 2012.

En los años noventa Petroecuador revisó contratos y entregó la operación de campos a las Compañías Privadas quienes incrementaron su producción. En mayo de 2006, se declaró la caducidad del contrato entre el Estado y Occidental (Oxy), pasando el bloque 15 y los campos unificados al Estado. Desde finales de 2010, las Empresas Públicas incrementaron su producción como efecto de la absorción de algunos campos que operaban las Empresas Privadas que dejaron el país en noviembre de ese año, en respuesta a los cambios en las modalidades de contrato implementadas por el Gobierno Nacional. (BCE – 2014).

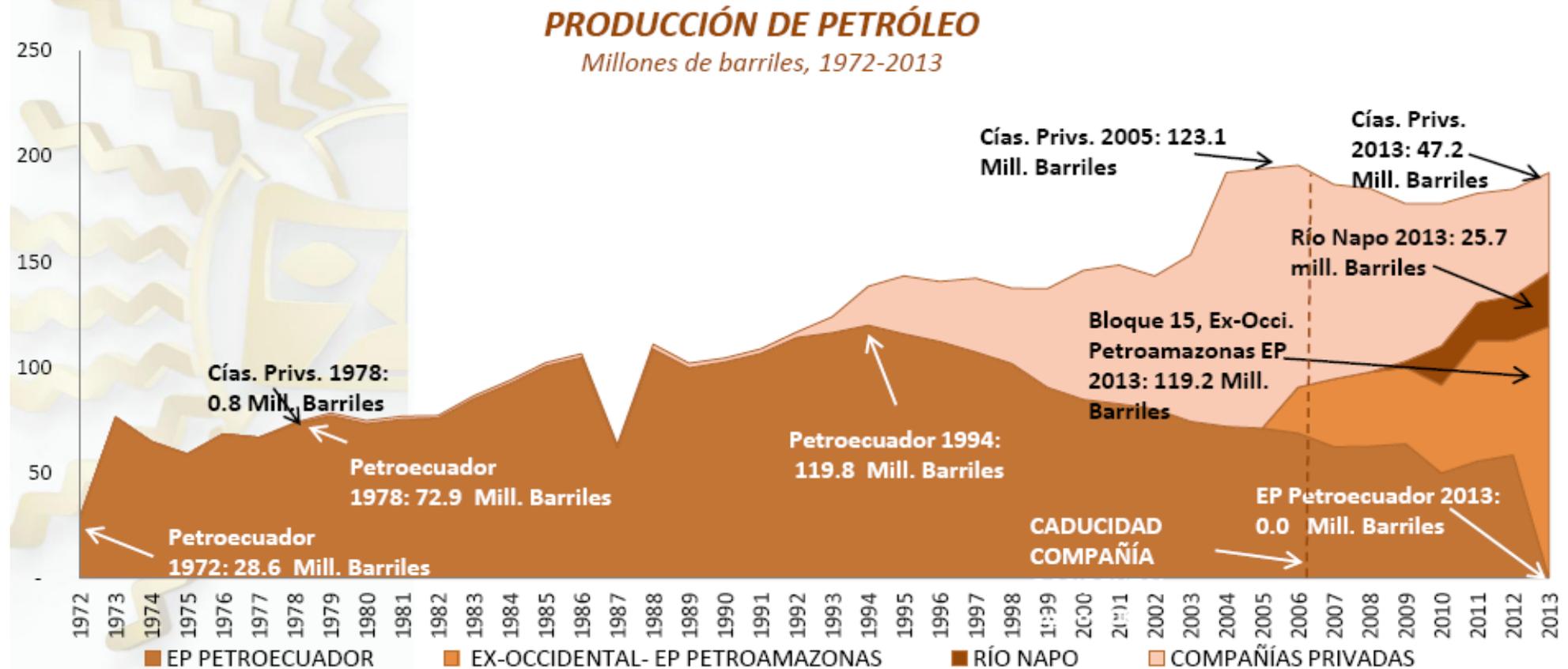


Gráfico 6: Producción de petróleo entre 1972– 2012.

Fuente: Estadísticas macroeconómicas – presentación estructural, 2014.

Elaborado por: BCE - 2014.

6.3.1.5. Exportaciones de petróleo entre 1974 – 2012.

En mayo de 2006, se declara caducidad del contrato entre el Estado y la empresa Occidental (Oxy), permitiendo un mayor incremento de los niveles de exportación de crudo de las Empresas Públicas. Las Compañías Privadas desde el mes de agosto de 2011 no registran exportaciones debido al cambio en la modalidad de los contratos petroleros. Actualmente, el petróleo pertenece al Estado y las Compañías Privadas reciben un pago por el servicio brindado de explotación petrolera. (BCE – 2014).

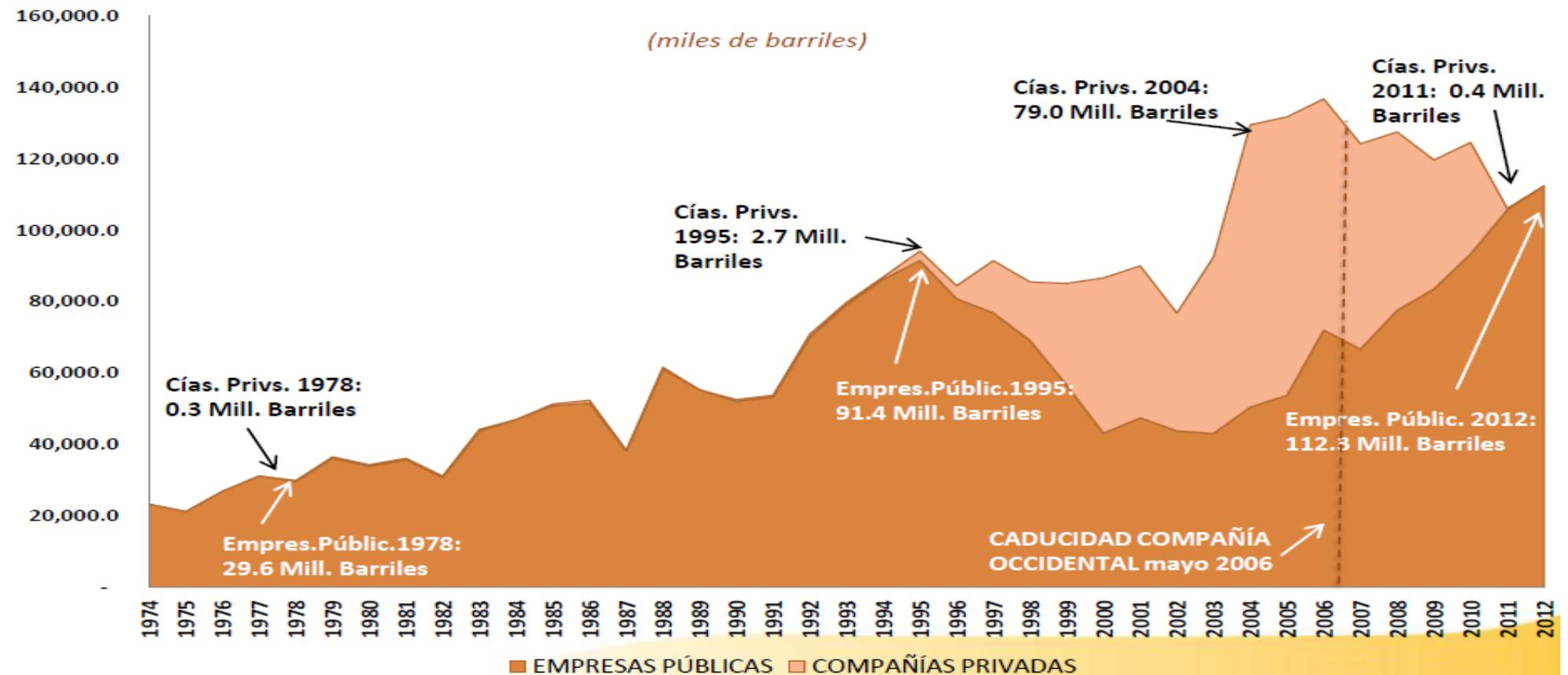


Gráfico 7: Exportación de petróleo entre 1974 – 2012.

Fuente: Estadísticas macroeconómicas – presentación estructural, 2014.

Elaborado por: BCE - 2014.

6.3.1.6. Evolución de los precios anuales de crudos Oriente, Napo y WTI.

Históricamente el precio del barril del crudo WTI ha superado al de los crudos ecuatorianos hasta alcanzar una diferencia máxima de USD 17.42 en el año 2005. No obstante, debido a problemas de almacenamiento del WTI y a una mejor cotización de los crudos agrios medios y pesados en el contexto internacional, desde el año 2011 las Empresas Públicas han conseguido negociar sus crudos a un precio superior al WTI. (BCE – 2014).

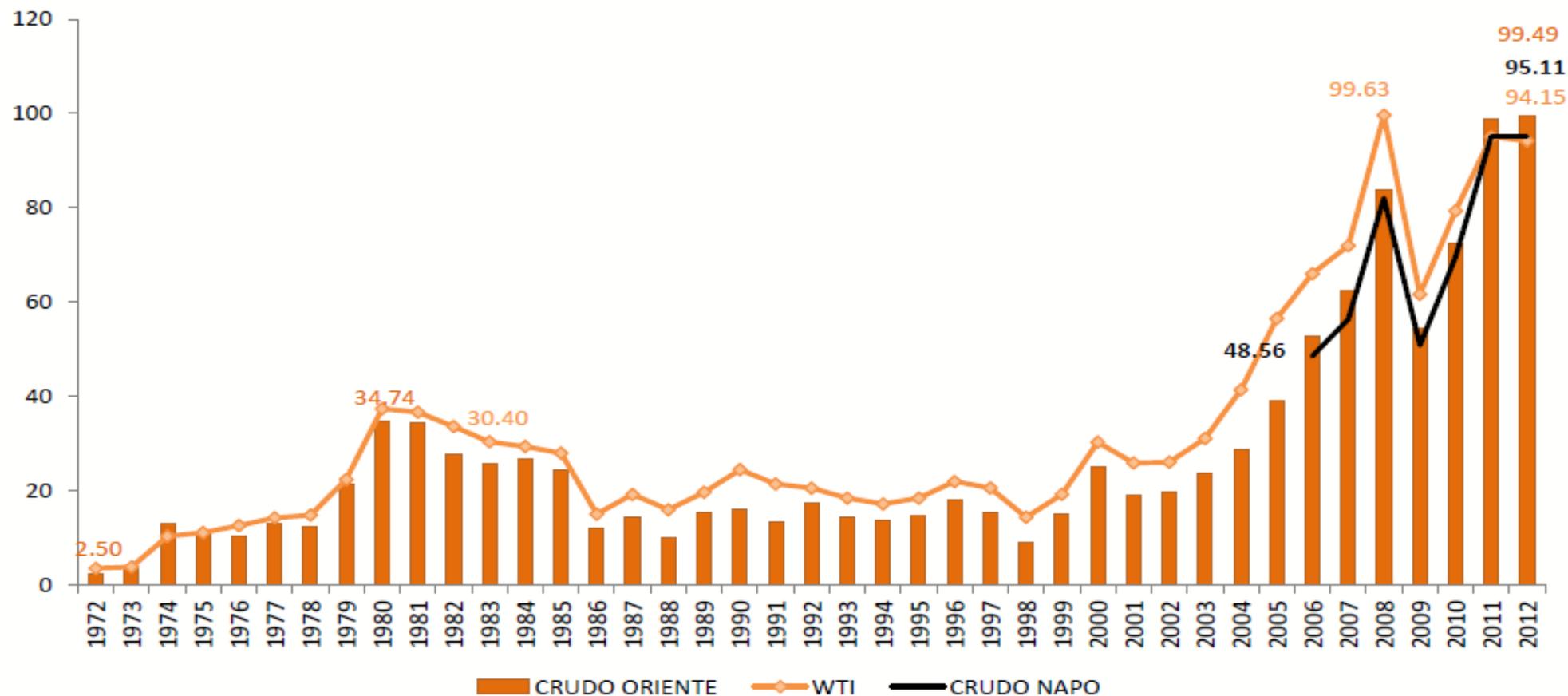


Gráfico 8: Precios anuales de los crudos Oriente, Napo y WTI entre 1972 - 2012.

Fuente: Estadísticas macroeconómicas – presentación estructural, 2014.

Elaborado por: BCE - 2014.

6.3.1.7. Evolución mensual de los precios de crudos Oriente, Napo y WTI, 2013 - 2015.

El West Texas Intermediate (WTI) en febrero de 2015 alcanzó un valor promedio de 50.8 USD/barril, mostrando una baja en su precio de -49.6% con relación a similar mes del 2014: En el mismo mes y año, los precios del crudo Oriente y Napo también registran un decrecimiento de -56.8% y -60.5% en su orden con relación a febrero de 2014. (BCE – 2014).

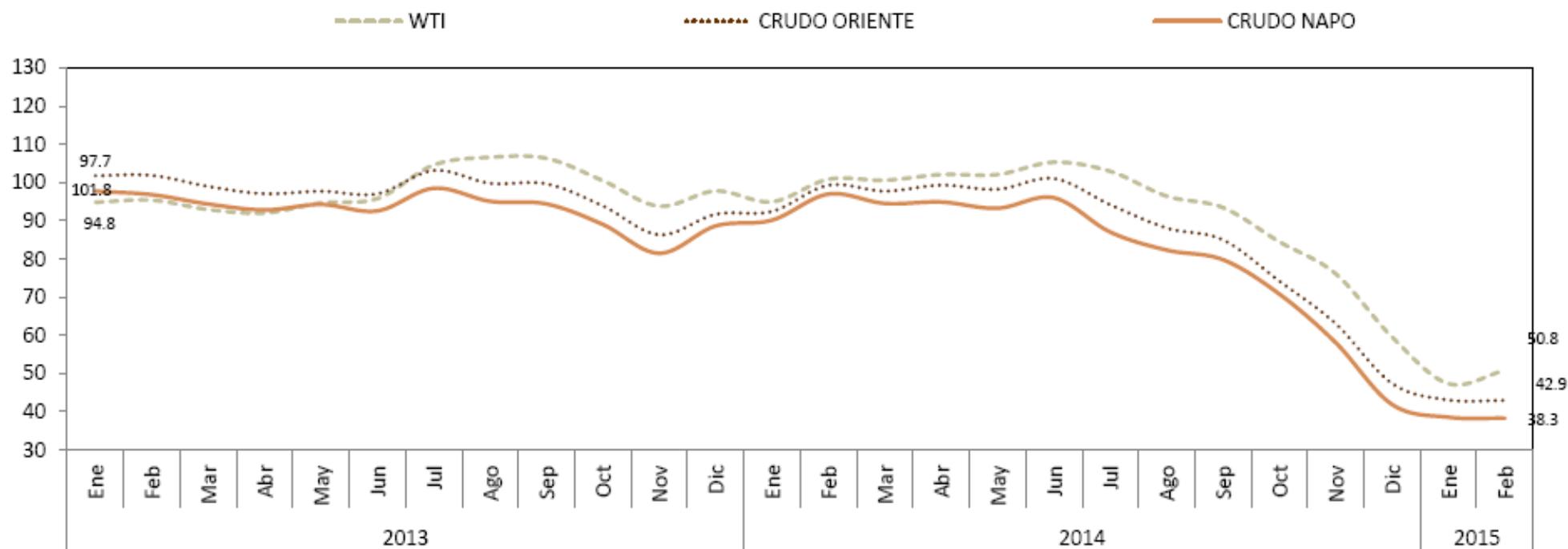


Gráfico 9: Evolución de los precios mensuales de los crudos Oriente, Napo y WTI entre 2013 – 2015.

Fuente: Estadísticas macroeconómicas del BCE, abril 2015.

Elaborado por: BCE - abril 2015.

6.3.1.8. Exportaciones de petróleo del Ecuador

Entre el año 2008 y 2014 se observa que el cambio en la modalidad de participación a prestación de servicios, beneficia a las exportaciones de petróleo de las Empresas del Estado.

La Secretaría de Hidrocarburos exporta el equivalente a la tarifa pagada en especies a las Compañías Privadas, por el servicio de explotación petrolera bajo la modalidad de prestación de servicios, que en el año 2014 alcanzó 16.0 millones de barriles. (BCE – 2014).

Exportaciones de petróleo del Ecuador (millones de barriles)

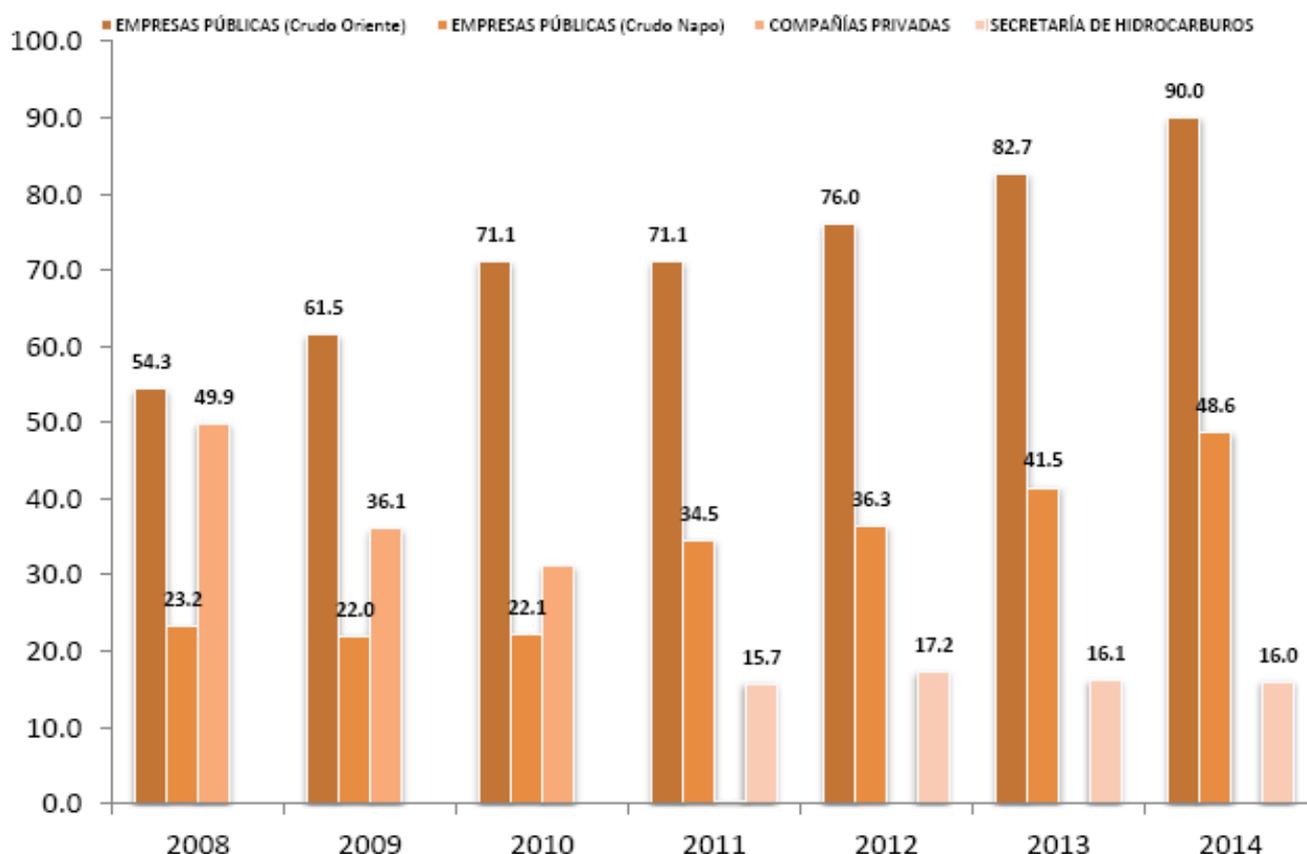


Gráfico 10: Evolución de las exportaciones de petróleo del Ecuador 2008 – 2014.

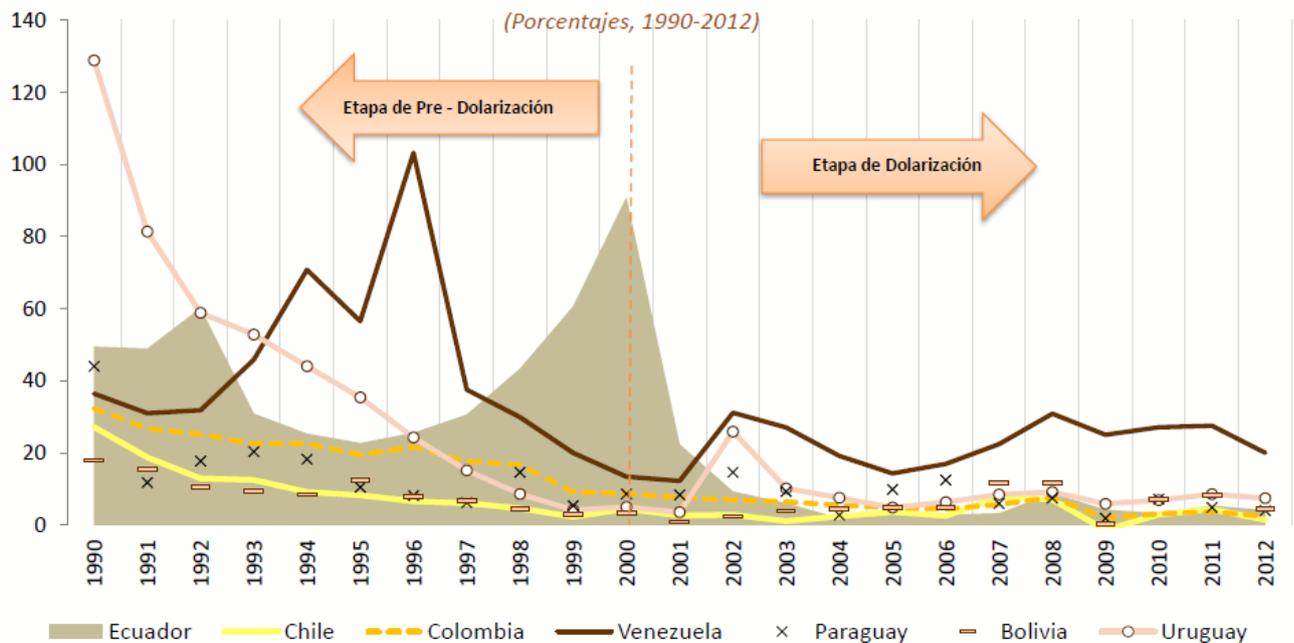
Fuente: Estadísticas macroeconómicas del BCE, abril 2015.

Elaborado por: BCE - abril 2015.

Nota: A partir del año 2011, las compañías privadas dejan de exportar y esta actividad es asumida por la Secretaría de Hidrocarburos.

6.3.1.9. Evolución de la inflación anual en algunos países de América del Sur.

La inflación de la mayoría de países de América del Sur muestra una disminución paulatina. El Ecuador es uno de los países que mayor desaceleración de precios evidencia en la última década.* (BCE – 2014).



Fuente: Bancos Centrales e Institutos de estadística de los países analizados.
 Nota: * No se incluyen datos de Argentina y Perú por presentar hiperinflaciones, lo que dificulta su visualización.

Gráfico 11: Evolución de la inflación anual en algunos países de América del Sur entre 1990 – 2012.
 Fuente: Estadísticas macroeconómicas – presentación estructural, 2014.
 Elaborado por: BCE - 2014.

La inflación del Ecuador en los últimos 8 años mantiene una tendencia decreciente, en correspondencia con la serie del gráfico anterior.

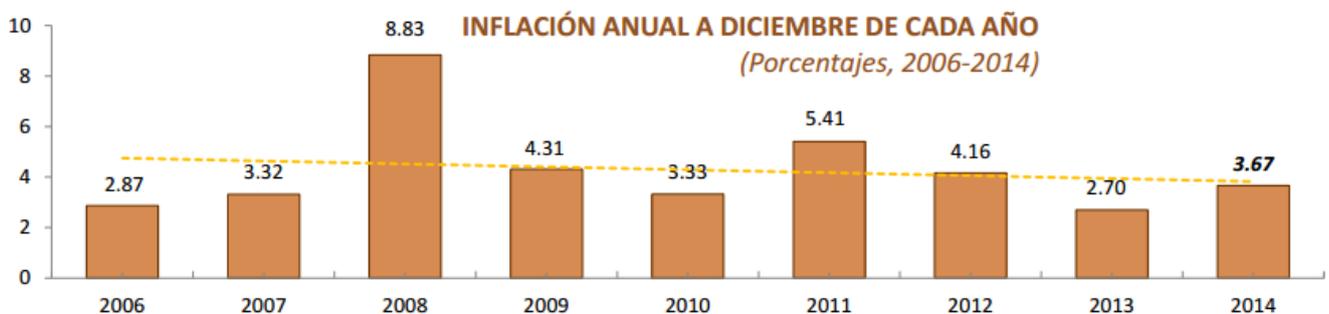


Gráfico 12: Evolución de la inflación anual del Ecuador entre 2006 – 2014.
 Fuente: Estadísticas macroeconómicas del BCE, abril 2015.
 Elaborado por: BCE - abril 2015.

6.3.1.10. Inflación urbana entre 1990 a 2012.

Los niveles inflacionarios anteriores a la adopción del esquema de la dolarización (1990-1999) se mantenían en porcentajes bastante altos; a partir del año 2000 la reducción inflacionaria es significativa y se ha mantenido en casi todos los años de la década en porcentajes de hasta un dígito. (BCE – 2014).

(Porcentajes, 1990-2012)

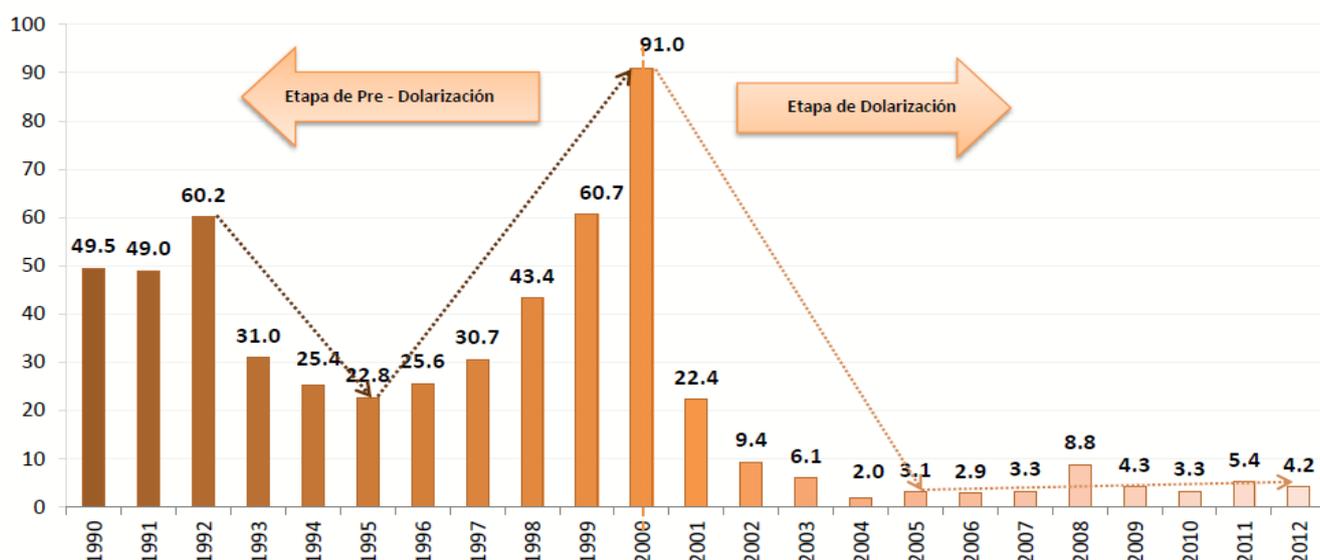


Gráfico 13: Inflación urbana entre 1990 a 2012.

Fuente: Estadísticas macroeconómicas – presentación estructural, 2014.

Elaborado por: BCE - 2014.

6.3.1.11. Índice de salario real entre 1990 a 2012.

Hasta 1997, el índice de salario real se muestra creciente para posteriormente tender a la baja en razón de la alta inflación, la depreciación del sucre y la crisis financiera del año 1998. A partir del año 2000, los bajos porcentajes de inflación y el esquema de dolarización permitieron recuperar el poder de compra de la población. A partir de 2007 el incremento del salario real aumenta en velocidad. (BCE – 2014).

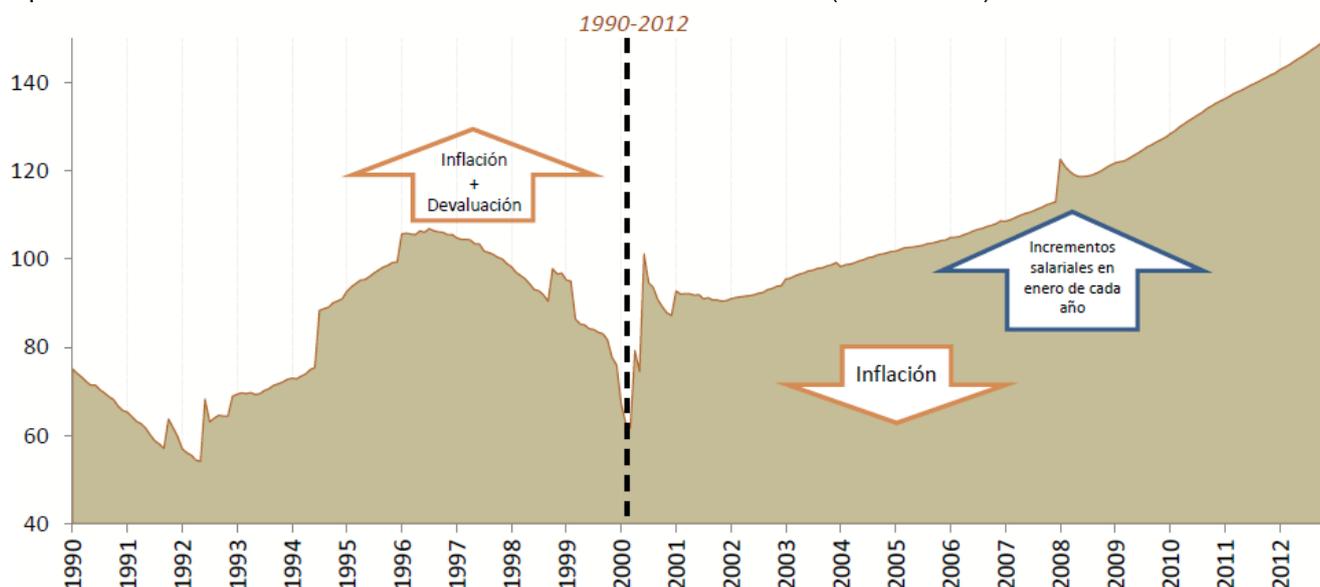


Gráfico 14: Índice de salario real entre 1990 a 2012.

Fuente: Estadísticas macroeconómicas – presentación estructural, 2014.

Elaborado por: BCE - 2014.

6.3.1.12. Evolución del mercado laboral entre 2008 a 2014.

“Al analizar la estructura de la PEA urbana, se puede observar que en diciembre de 2014, la tasa de ocupación plena representó el 51.4%, la tasa de subocupación el 43.8%, la tasa de desocupación el 4.5% y finalmente, en mínimo porcentaje los ocupados no clasificados (0.3%).

Como promedio de dic. 2008 a dic. 2014, la tasa de desempleo urbano bajó al 7,3% (frente a un 4,5% registrado en el mismo período de 2014). De dic. 2008 a dic. 2014, disminuye la desocupación, aumenta la ocupación plena y se reduce el subempleo.” (BCE – 2014).

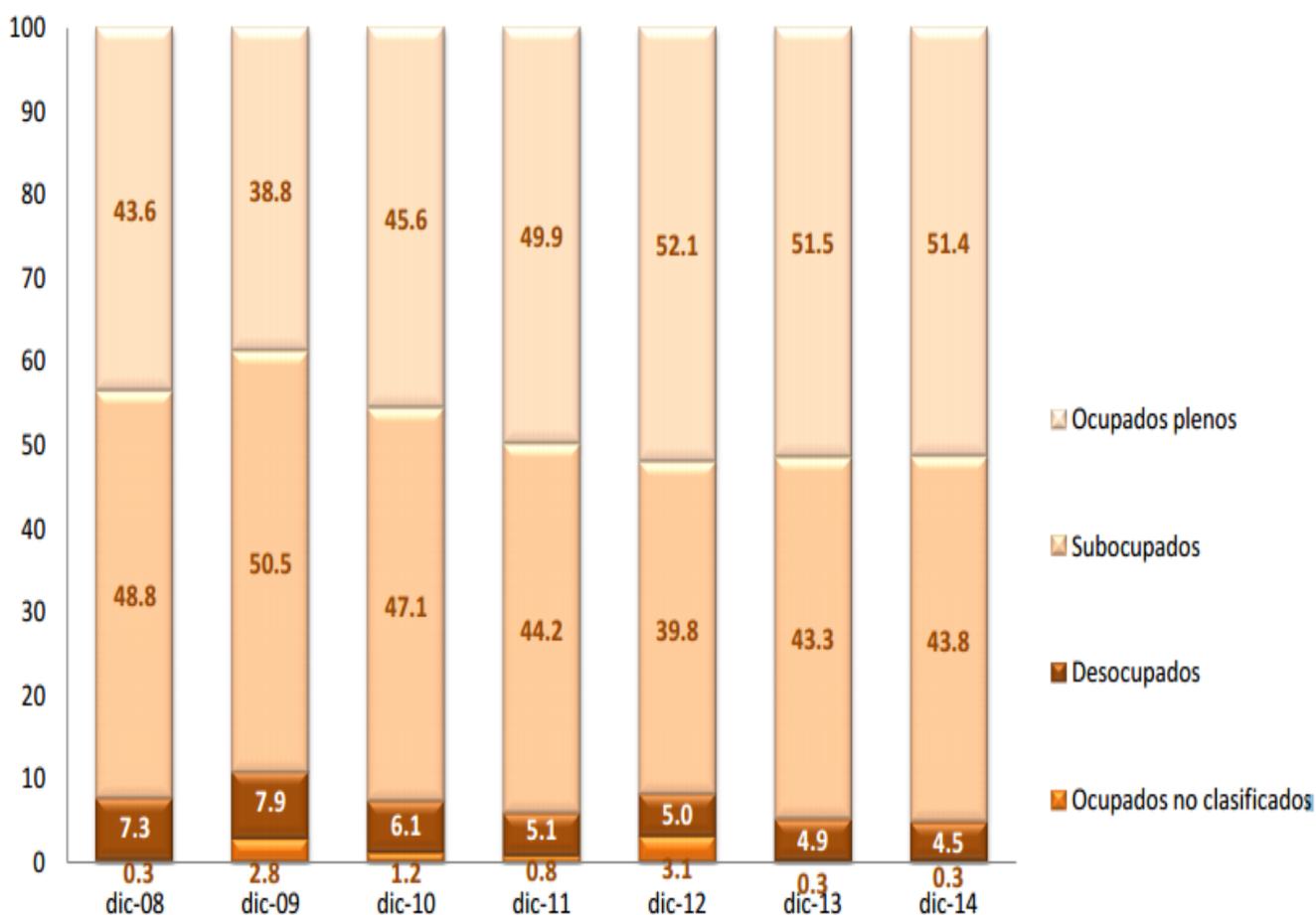


Gráfico 15: Evolución del mercado laboral entre 2008 a 2012.

Fuente: ENEMDU - Estadísticas macroeconómicas del BCE, abril 2015.

Elaborado por: BCE - abril 2015.

Nota: los ocupados no clasificados se definen como aquellas personas que no se pueden categorizar como ocupados plenos u otras formas de subempleo por falta de datos en los ingresos o en las horas trabajadas.

6.3.1.13. Incidencia de la pobreza por ingresos a nivel nacional entre 2008 a 2012.

En el período 2000 - 2012 se marca una tendencia decreciente en los niveles de incidencia de pobreza. En diciembre de 2012 la tasa de pobreza representó el 27.3% de la población total.

(Porcentajes, 2000-2011)

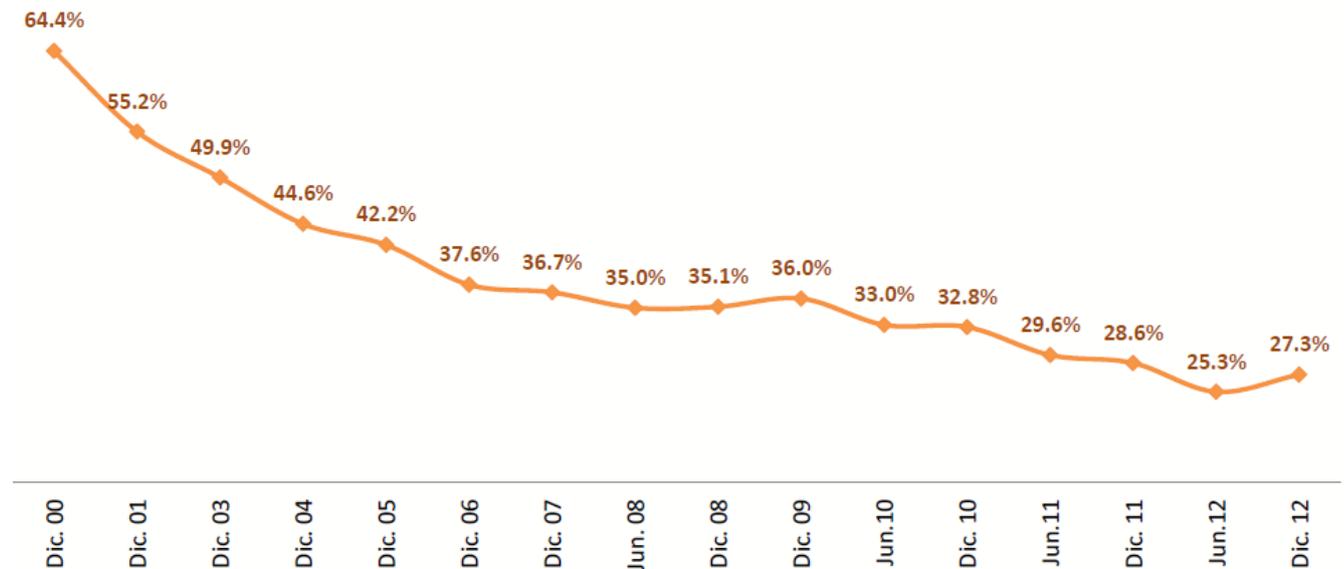


Gráfico 16: Incidencia de la pobreza por ingresos a nivel nacional entre 2008 a 2012.

Fuente: Estadísticas macroeconómicas – presentación estructural, 2014.

Elaborado por: BCE - 2014.

A dic. 2014, la incidencia de la pobreza en la población nacional urbana del país se situó en el 16.4%. (BCE – 2014).

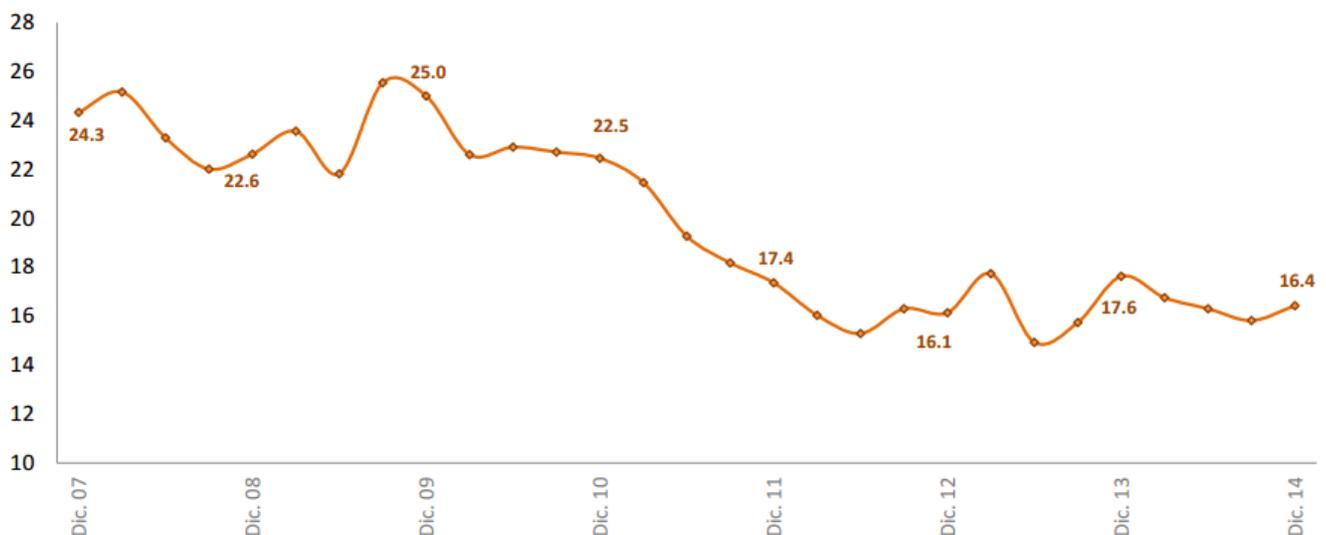


Gráfico 17: Población urbana en condiciones de pobreza dic. 2007 – dic. 2014

Fuente: ENEMDU - Estadísticas macroeconómicas del BCE, abril 2015.

Elaborado por: BCE - abril 2015.

6.3.1.14. Evolución del índice de términos de intercambio ITI entre 1990 – 2012.

La evolución del Índice de Términos de Intercambio ITI, mide la evolución relativa de los precios de las exportaciones y de las importaciones de un país, y puede expresar asimismo la evolución del precio de los productos exportados de los países, calculado según el valor de los productos que importa, a lo largo de un período, para saber si existen aumentos o disminuciones. Se habla de «deterioro de los términos de intercambio» cuando el precio de los productos exportados tiende a disminuir comparado con el de los productos importados. (BCE – 2014).

El siguiente gráfico ilustra el problema estructural del peso del petróleo en las relaciones económicas del país con el resto del mundo entre 1998 y 2012.

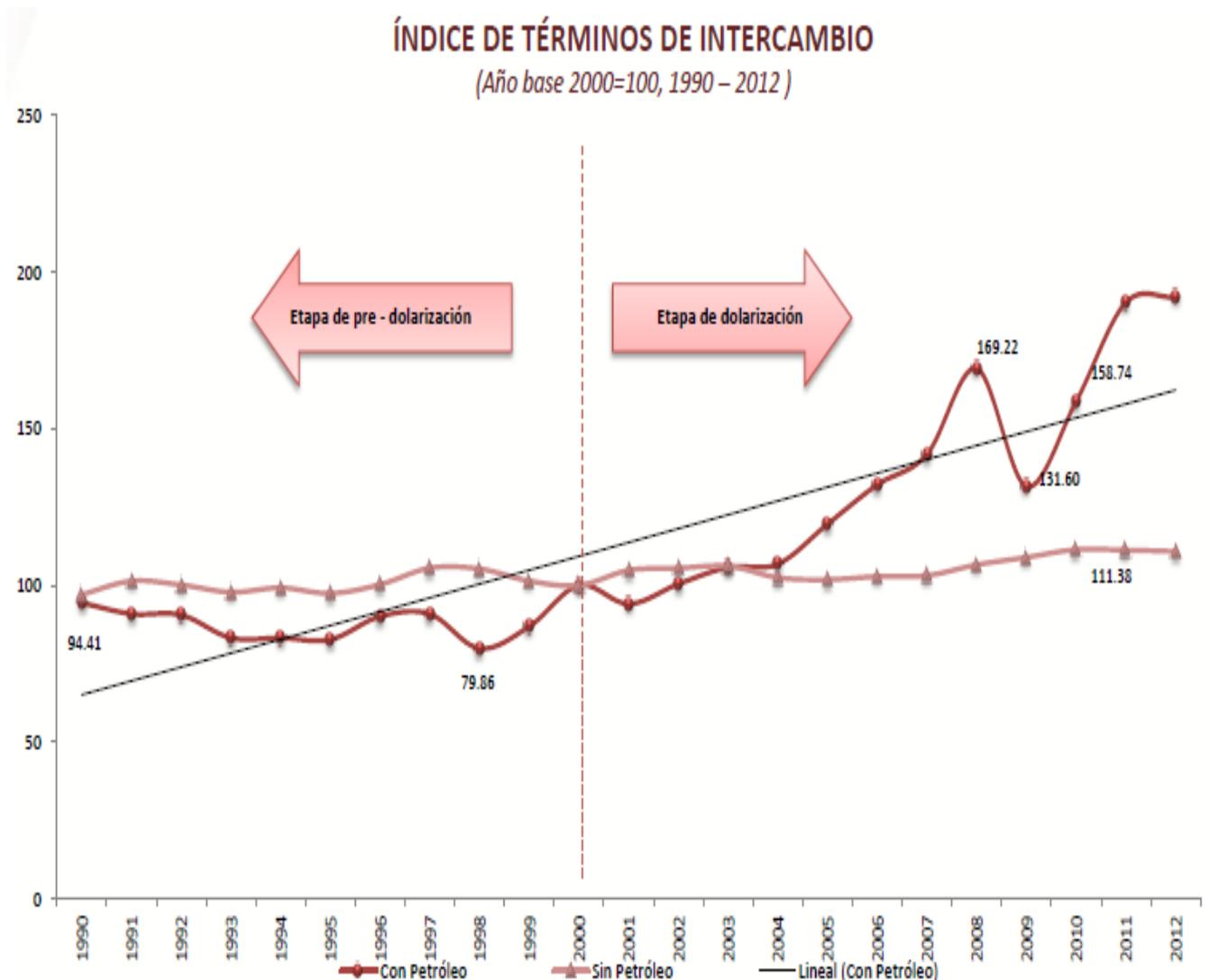


Gráfico 18: Evolución del índice de términos de intercambio entre 1990 – 2012.

Fuente: Estadísticas macroeconómicas – presentación estructural, 2014.

Elaborado por: BCE - 2014.

6.3.1.15. Ciclo del índice de confianza empresarial y tasa de crecimiento anual PIB 2007-2015.

En enero de 2015, el Ciclo del Índice de Confianza Empresarial (ICE) se encontró 0.1% por debajo del crecimiento promedio de corto plazo. Además, en el gráfico se presenta la relación de este índice con la tasa de crecimiento anual del PIB trimestral, la cual fue de 3.5% para el cuarto trimestre de 2014. (BCE – 2014).

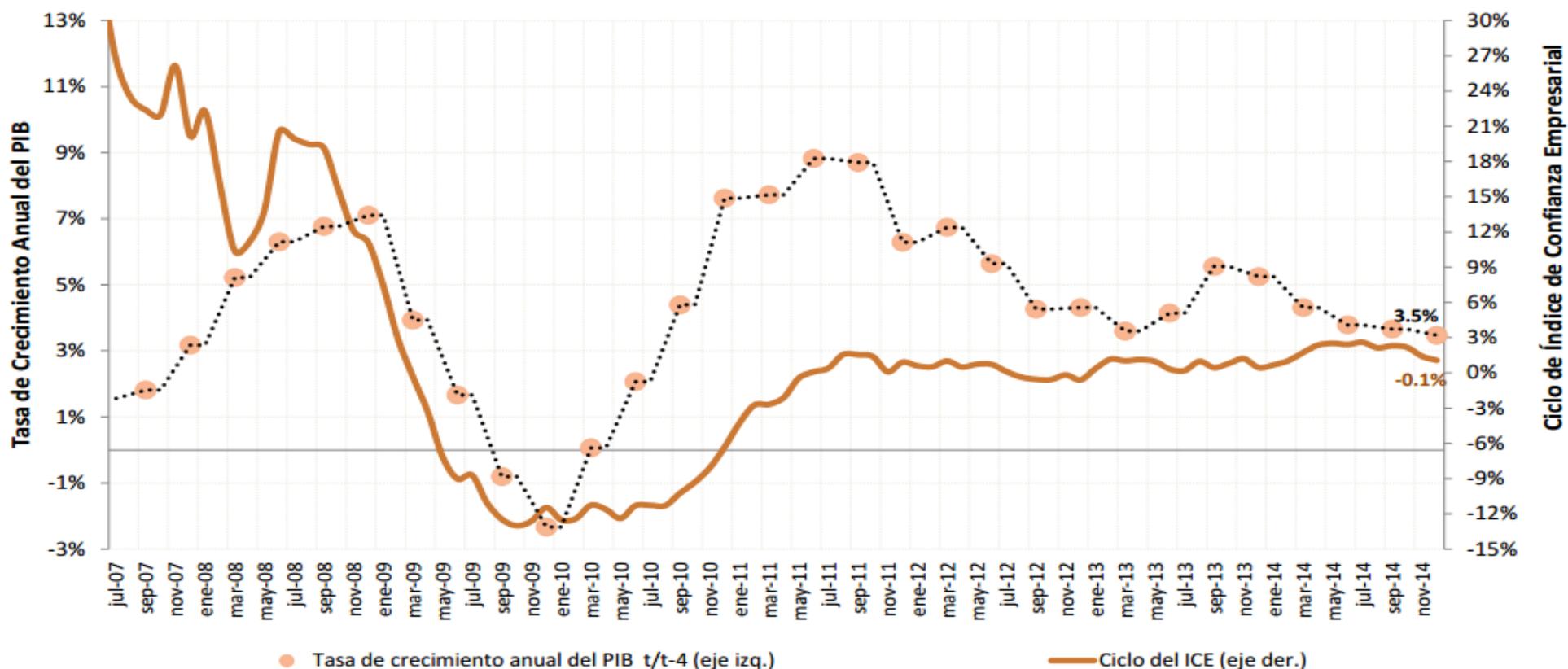


Gráfico 19: Ciclo del índice de confianza empresarial y tasa de crecimiento anual del PIB 2007-2015.

Fuente: Estadísticas macroeconómicas del BCE, abril 2015.

Elaborado por: BCE - abril 2015.

	Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios, Zonas Francas y Regímenes Especiales	Plan Estratégico Institucional 2015-2018
	Gerencia de Planificación y Desarrollo	

6.3.2. Sector externo

6.3.2.1. Cuenta corriente y sus componentes, 2008-2014.

A finales del 2014, la Cuenta Corriente presentó un déficit de USD -601.7 millones, como consecuencia del saldo negativo de las Balanzas de Bienes, Renta y Servicios. La Balanza de Bienes registró un déficit de USD -67.2 millones, en razón de que las importaciones (USD - 26,671.7) fueron superiores a las exportaciones (USD 26,604.5 millones). El saldo negativo de la Balanza de Renta y Servicios fue de USD -2,798.6 millones. El déficit de la Cuenta Corriente para el 2014, disminuyó en USD 382.5 millones con relación al 2013. (BCE – 2014).

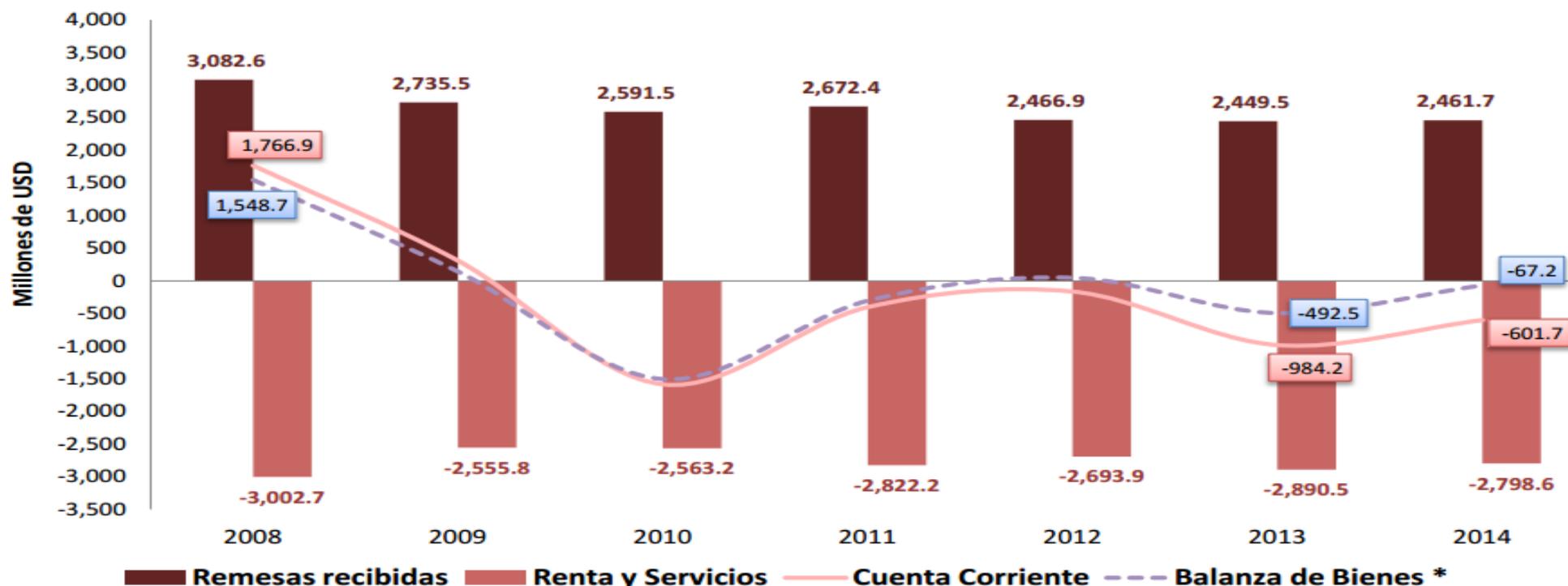


Gráfico 20: Cuenta corriente y sus componentes, 2008-2014.

Fuente: Estadísticas macroeconómicas del BCE, abril 2015.

Elaborado por: BCE - abril 2015.

6.3.2.2. Evolución de las exportaciones de productos industrializados (alto valor agregado)

Las exportaciones de productos industrializados (alto valor agregado), en promedio desde 1990 hasta 2012 han representado el 21.5% de las exportaciones totales. De su parte, las exportaciones de productos primarios (poco valor agregado) están concentradas, en promedio en 78.5%, en cuatro productos básicos: petróleo crudo, banano, camarón y flores naturales, de los cuales, el petróleo tiene la mayor participación (45.7% entre 1990 y 1999; y, 68.6% entre 2000 y 2012). (BCE – 2014).

EXPORTACIONES, PRODUCTOS PRIMARIOS E INDUSTRIALIZADOS
(Millones de USD FOB, Porcentajes de participación 1990 – 2012)

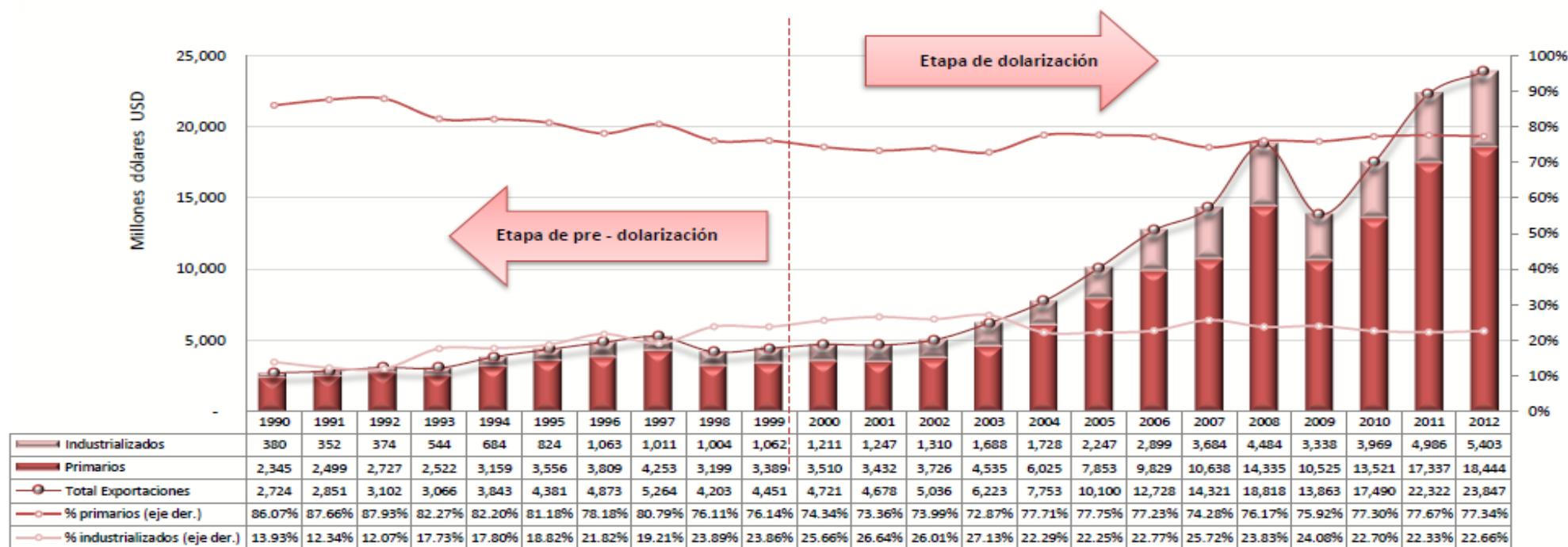


Gráfico 21: Evolución de las exportaciones de productos industrializados entre 1990 a 2012.

Fuente: Estadísticas macroeconómicas – presentación estructural, 2014.

Elaborado por: BCE - 2014.

6.3.2.3. Importaciones por uso o destino económico.

Las importaciones de acuerdo a la Clasificación Económica de los Productos por Uso o Destino Económico (CUODE), durante el período 1990-2012, han experimentado una tendencia creciente, el mayor aumento se refleja en las Materias Primas y los Bienes de Capital. Se observa que la serie de importaciones de Combustibles y Lubricantes, es la de mayor volatilidad. (BCE – 2014).

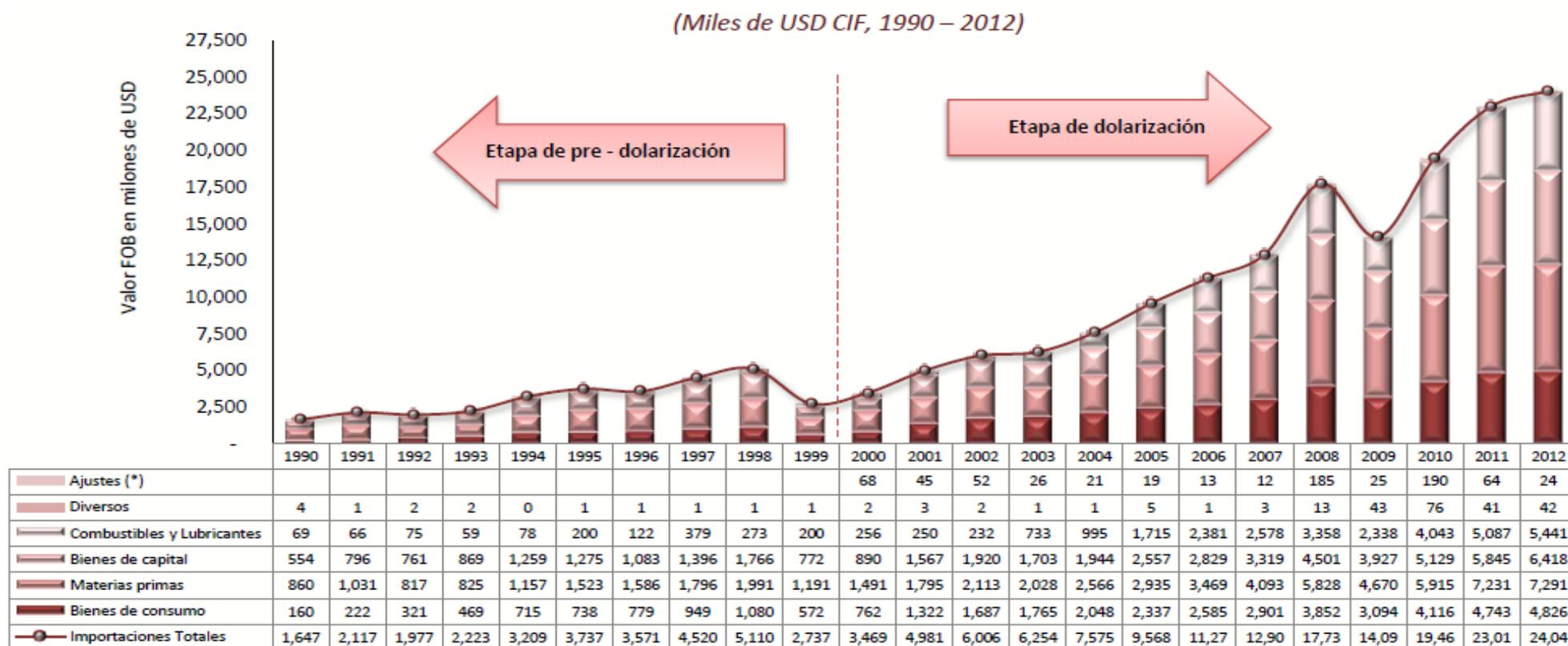


Gráfico 22: Importaciones por uso o destino económico, 1990 a 2012.

Fuente: Estadísticas macroeconómicas – presentación estructural, 2014.

Elaborado por: BCE - 2014.

6.3.2.4. Evolución de las importaciones por uso o destino económico

En el período 1990 -2012, los resultados de la balanza comercial no petrolera han sido deficitarios, mientras que los de la balanza comercial petrolera han sido superavitarios, comportamiento que se explica en gran medida por las variaciones del precio del barril de petróleo exportado. (BCE – 2014).

BALANZA COMERCIAL TOTAL, PETROLERA, NO PETROLERA Y PRECIO PROMEDIO DEL CRUDO

(Millones de USD FOB, USD, 1990-2012)

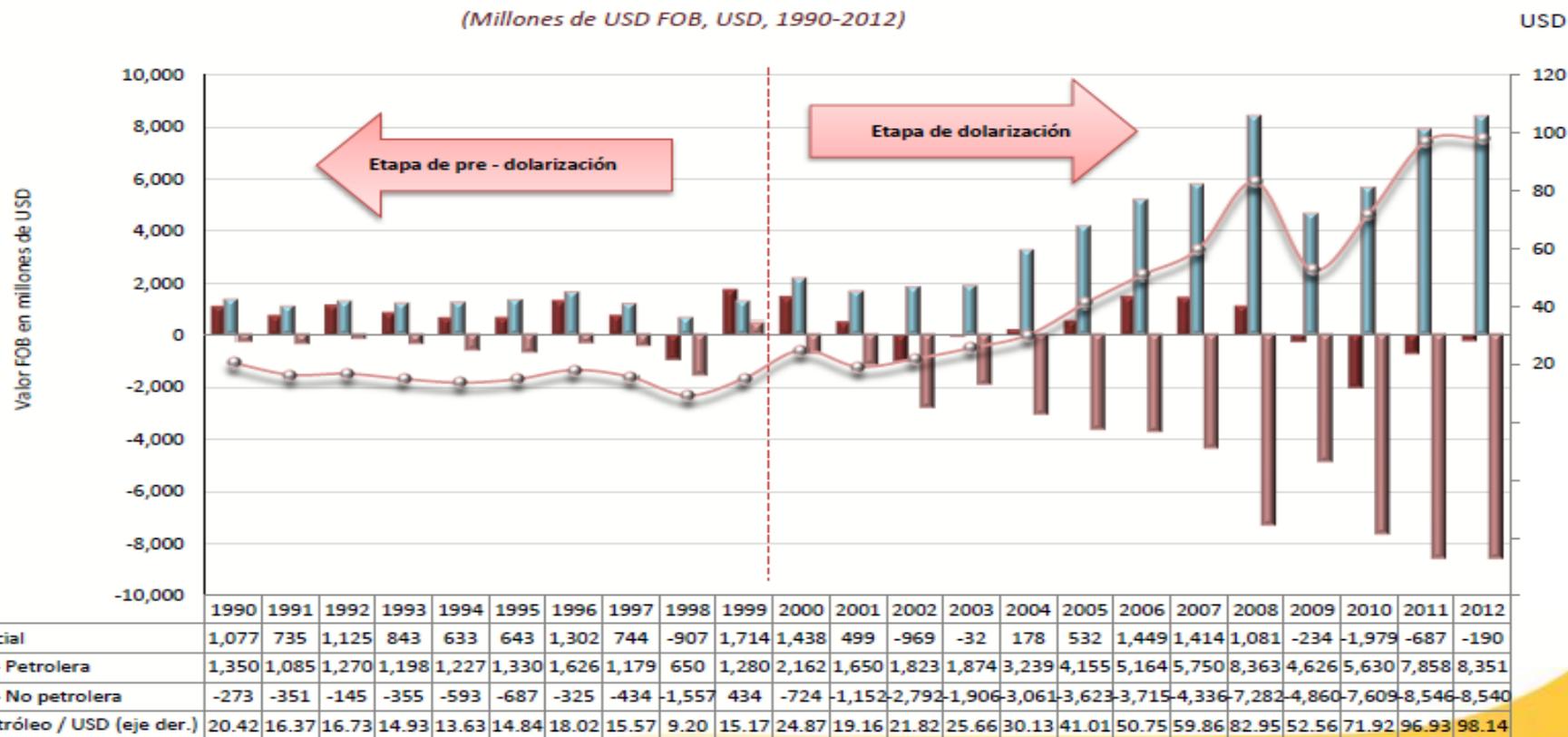


Gráfico 23: Evolución de las importaciones por uso o destino económico entre 1990 a 2012.

Fuente: Estadísticas macroeconómicas – presentación estructural, 2014.

Elaborado por: BCE - 2014.

	Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios, Zonas Francas y Regímenes Especiales	Plan Estratégico Institucional 2015-2018
	Gerencia de Planificación y Desarrollo	

6.3.2.5. Ingresos inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe 2008-2014.

América Latina y el Caribe en su conjunto, han sufrido una reducción de 16 % en la IED cuyos flujos bajaron de USD 189.951 millones en 2013 a USD 158.803 millones en 2014. No obstante, la IED creció 6% en Ecuador en 2014 respecto a lo registrado en 2013, llegando a USD 774 millones, una tendencia contraria a la evidenciada en la región. (CEPAL - 2014).

INGRESOS DE INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE. POR PAÍS RECEPTOR. 2008-2014

(En millones de dólares y diferencia relativa en porcentajes)

Pais	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Diferencia absoluta 2014-2013	Diferencia relativa 2014-2013
América del Sur	95.388	59.194	95.113	133.487	146.901	128.322	119.502	-8.821	-7%
Argentina	9.726	4.017	11.333	10.840	15.324	11.301	6.612	-4.689	-41%
Bolivia	513	423	643	859	1.060	1.750	648	-1.102	-63%
Brasil	45.058	25.949	48.506	66.660	65.272	63.996	62.495	-1.501	-2%
Chile	16.604	13.392	15.510	23.309	28.457	19.264	22.002	2.738	14%
Colombia	10.565	8.035	6.430	14.648	15.039	16.199	16.054	-146	-1%
Ecuador	1.058	308	163	644	585	731	774	43	6%
Paraguay	209	95	210	619	738	72	236	165	230%
Perú	6.924	6.431	8.455	7.665	11.918	9.298	7.607	-1.691	-18%
Uruguay	2.106	1.529	2.289	2.504	2.536	3.032	2.755	-278	-9%
Venezuela	2.627	-983	1.574	5.740	5.973	2.680	320	-2.360	-88%
México	28.574	17.644	25.962	23.560	18.998	44.627	22.795	-21.832	-49%
Centroamérica	7.406	4.442	5.863	8.506	8.864	10.680	10.480	-200	-2%
Costa Rica	2.078	1.347	1.466	2.178	2.332	2.677	2.106	-571	-21%
El Salvador	539	294	-230	218	482	179	275	96	53%
Guatemala	754	600	806	1.026	1.244	1.295	1.396	100	8%
Honduras	1.006	509	969	1.014	1.059	1.060	1.144	84	8%
Nicaragua	627	434	490	936	768	816	840	25	3%
Panamá	2.402	1.259	2.363	3.132	2.980	4.654	4.719	65	1%
Caribe	9.616	5.281	4.809	6.637	8.284	6.322	6.027	-296	-4,7%
Antigua y Barbuda	161	85	101	68	138	101	167	66	66%
Bahamas	1.032	753	960	971	575	410	374	-36	-9%
Barbados	464	247	290	384	436	5	275	270	5119%
Belice	170	109	97	95	194	95	141	46	48%
Dominica	57	43	25	14	29	26	36	9	36%
República Dominicana	2.870	2.165	2.024	2.277	3.142	1.991	2.209	218	11%
Granada	141	104	64	45	34	114	40	-73	-64%
Guyana	178	164	198	247	294	214	255	41	19%
Haití	30	55	178	119	156	186	99	-87	-47%
Jamaica	1.437	541	228	218	413	654	699	45	7%
Saint Kitts y Nevis	184	136	119	112	110	139	120	-19	-13%
Santa Lucía	166	152	127	100	78	95	75	-20	-21%
San Vicente y las Granadinas	159	111	97	86	115	160	139	-21	-13%
Suriname	-231	-93	-248	70	121	138	4	-134	-97%
Trinidad y Tabago	2.801	709	549	1.831	2.453	1.995	1.394	-601	-30%
TOTAL	140.984	86.561	131.746	172.190	183.047	189.951	158.803	-31.149	-16,40%

Tabla 11: Inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe, 2008-2014.

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de cifras preliminares y estimaciones oficiales al 18 de mayo de 2015.

6.3.2.6. Evolución de la inversión extranjera directa 2000 – 2012.

Durante el período 2000-2006 los saldos de IED neta fueron importantes por las inversiones que se realizaron en el sector de explotación de minas y canteras, concretamente en la explotación petrolera y la construcción del Oleoducto de Crudos Pesados (OCP). Para el período 2007-2012 el saldo neto de IED no solo se dirige al sector de explotación petrolera sino a otros como las concesiones en el área de telefonía celular. (BCE – 2014).

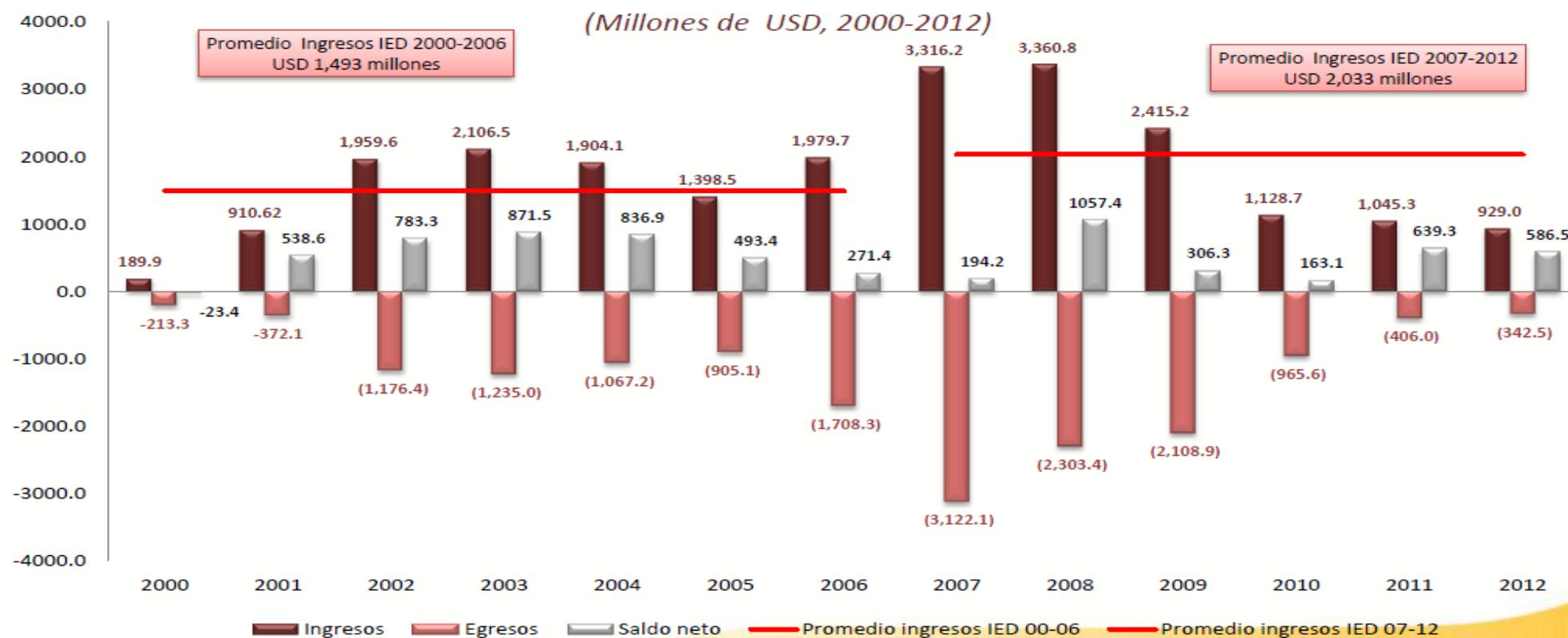


Gráfico 24: Evolución de la inversión extranjera directa entre 2000 a 2012.

Fuente: Estadísticas macroeconómicas – presentación estructural, 2014.

Elaborado por: BCE - 2014.

	Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios, Zonas Francas y Regímenes Especiales	Plan Estratégico Institucional 2015-2018
	Gerencia de Planificación y Desarrollo	

6.3.2.7. Evolución de la inversión extranjera directa 2008 – 2014.

La Inversión Extranjera Directa a partir del año 2010 muestra un comportamiento ascendente. La IED para el año 2014 fue de USD 773.9 millones; monto superior al registrado en el año 2013 (USD 730.9 millones) en USD 43.0 millones. La mayor parte de IED en el año 2014 se destinó a las ramas de Explotación de Minas y Canteras, Comercio e Industria Manufacturera. (BCE – 2014).

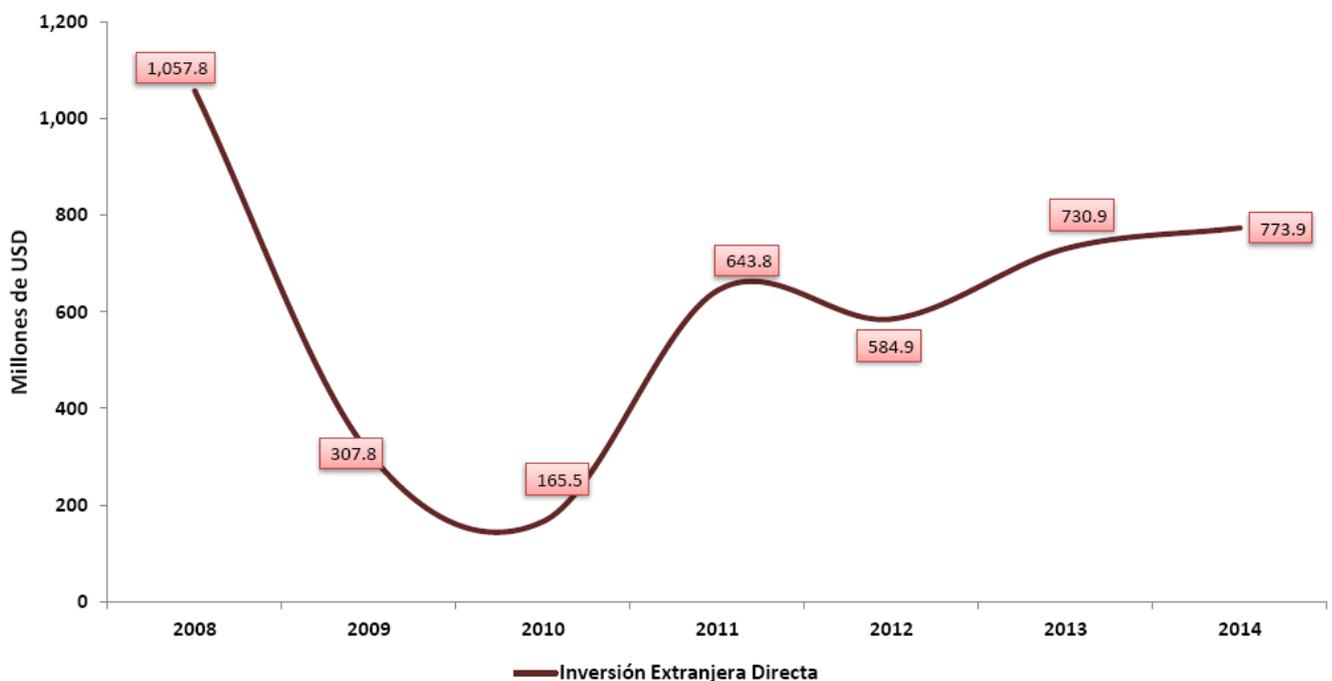


Gráfico 25: Evolución de la inversión extranjera directa entre 2008a 2014.

Fuente: Estadísticas macroeconómicas del BCE, abril 2015.

Elaborado por: BCE - abril 2015.

	Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios, Zonas Francas y Regímenes Especiales	Plan Estratégico Institucional 2015-2018
	Gerencia de Planificación y Desarrollo	

6.3.2.8. Inversión extranjera directa por rama de actividad económica, 2000 – 2012.

Entre los años 2001 a 2012, la IED neta por ramas de actividad que más destaca es la dirigida al sector de Explotación de Minas y Canteras con USD 2,190.6 millones, seguida por la de Industria Manufacturera con USD 1,280.1 millones, Comercio con USD 990.6 millones, Servicios prestados a las empresas con USD 767.7 millones, finalmente Transporte, almacenamiento y comunicación con USD 632.6 millones. (BCE – 2014).

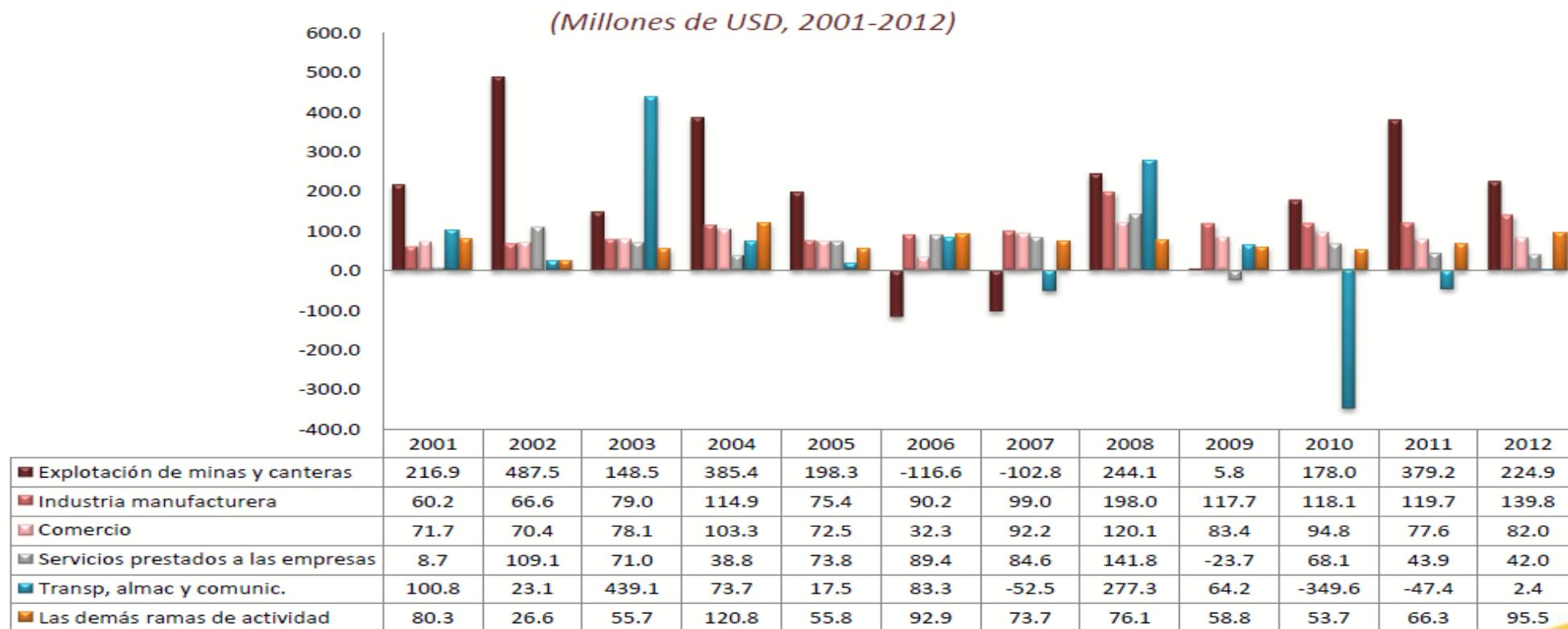


Gráfico 26: Inversión extranjera directa por rama de actividad, 2001a 2012.

Fuente: Estadísticas macroeconómicas – presentación estructural, 2014.

Elaborado por: BCE - 2014.

	Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios, Zonas Francas y Regímenes Especiales	Plan Estratégico Institucional 2015-2018
	Gerencia de Planificación y Desarrollo	

6.3.2.9. Inversión extranjera directa por actividad económica, 2008 - 2014.

Los mayores flujos de IED, entre 2008 y 2014, se canalizaron hacia *Explotación de Minas y Canteras* (USD 1,775.3 millones), *Industria Manufacturera* (USD 940.0 millones), *Comercio* (USD 705.6 millones), *Servicios prestados a empresas* (USD 425.0 millones) y *Construcción* (USD 218.4 millones). (BCE – 2014).

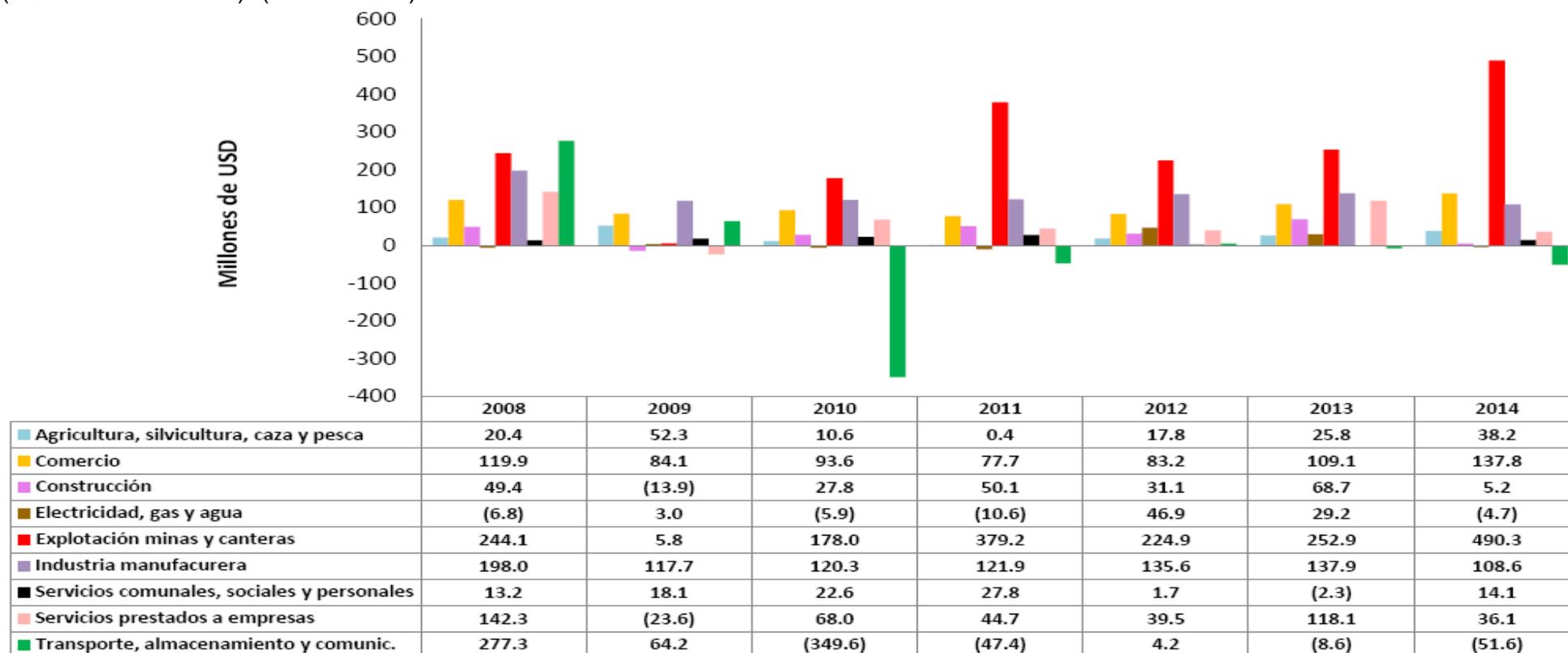


Gráfico 27: Inversión extranjera directa por actividad económica, 2008 - 2014.

Fuente: Estadísticas macroeconómicas del BCE, abril 2015.

Elaborado por: BCE - abril 2015.

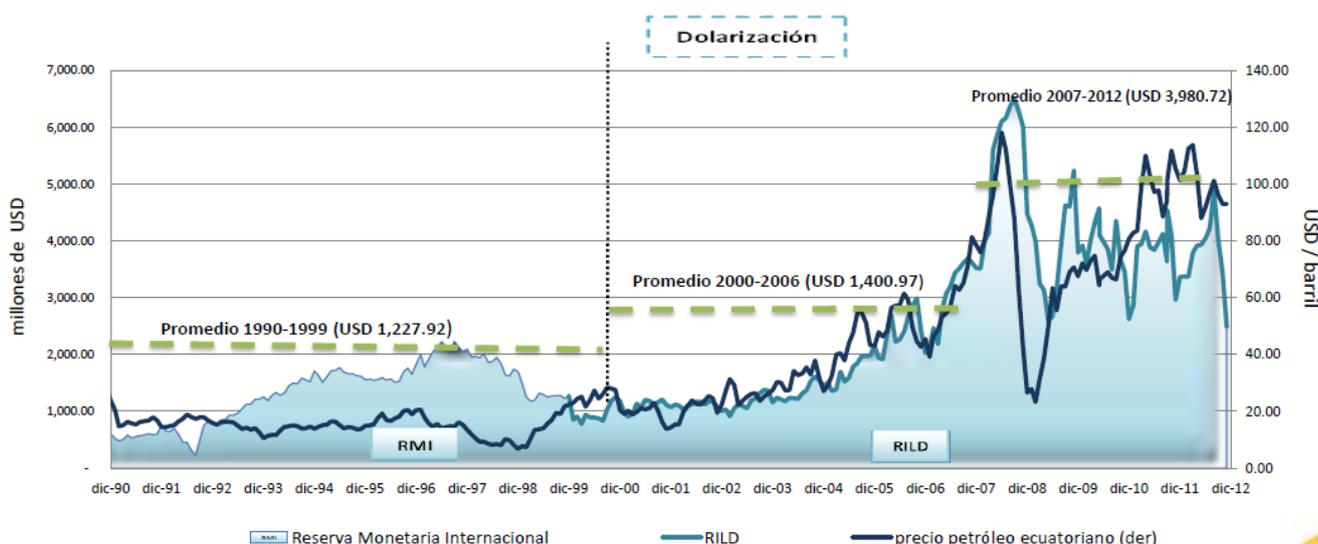
6.3.3. Sector monetario y financiero

6.3.3.1. Reserva Internacional de Libre Disponibilidad (RILD)

En lo referente a la política monetaria, a lo largo de 2013 el banco central mantuvo constantes las tasas de interés de referencia (activas, pasivas y máxima convencional), así como las tasas activas máximas para todos los segmentos de crédito. El crédito otorgado por el sistema financiero privado creció un 6,7% en 12 meses a septiembre de 2013, frente a un crecimiento de un 10,6% en 12 meses a diciembre de 2012 y un 18,5% en 12 meses a diciembre de 2011. Por su parte, los préstamos para la vivienda otorgados por el Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (BIESS) se expandieron un 10,9% en 12 meses a octubre de 2013 y los préstamos quirografarios (aquellos que se otorgan contra pagarés, sin que figuren propiedades como garantía), un 11,7% en igual período. (CEPAL, 11-XII-2013).

RESERVA MONETARIA INTERNACIONAL Y RESERVA DE LIBRE DISPONIBILIDAD

(Saldo en millones de USD, 1990-2012)



* La Reserva Monetaria Internacional incluye los valores de los aportes de los organismos financieros internacionales. A partir de 2000 éstos no son considerados en la RILD.

Gráfico 28: Reserva monetaria internacional y de libre disponibilidad, 1990 - 2012.

Fuente: Estadísticas macroeconómicas – presentación estructural, 2014.

Elaborado por: BCE - 2014.

La Reserva Monetaria Internacional* en el año 1990 registró un saldo de USD 603.3 millones; mientras que en 1999 fue de USD 1,276.0 millones. En diciembre 2000 la Reserva Internacional de Libre Disponibilidad fue de USD 1,179.7 millones; incrementándose para el diciembre 2012, en USD 1,302.8 millones; es decir, su saldo fue de USD 2,482.5 millones. En el mes de septiembre 2008 se registra el nivel más alto de reservas (USD 6,511.5 millones). (BCE – 2014).

6.3.3.2. Cartera.

Los depósitos en el Sistema Financiero representaron en 1990 el 8.91% del PIB frente al 19.12% registrados en el año 2000 y 28.92% en el año 2012. (BCE – 2014).

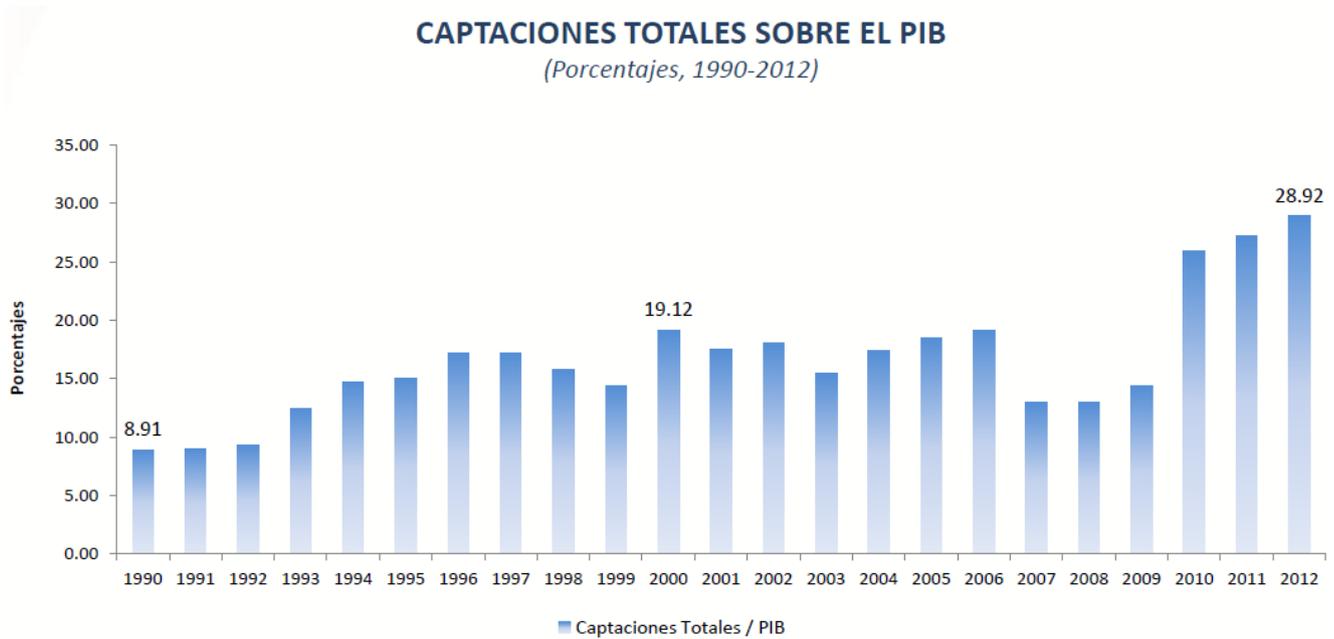


Gráfico 29: Captaciones totales sobre el PIB, 1990 – 2012.

Fuente: Estadísticas macroeconómicas – presentación estructural, 2014.
Elaborado por: BCE - 2014.

La cartera por vencer del Sistema Financiero representó en el año 1990 el 5.80% del PIB, frente a 10.81% del PIB en el año 2000 y 24.55% del PIB en el año 2012. (BCE – 2014).

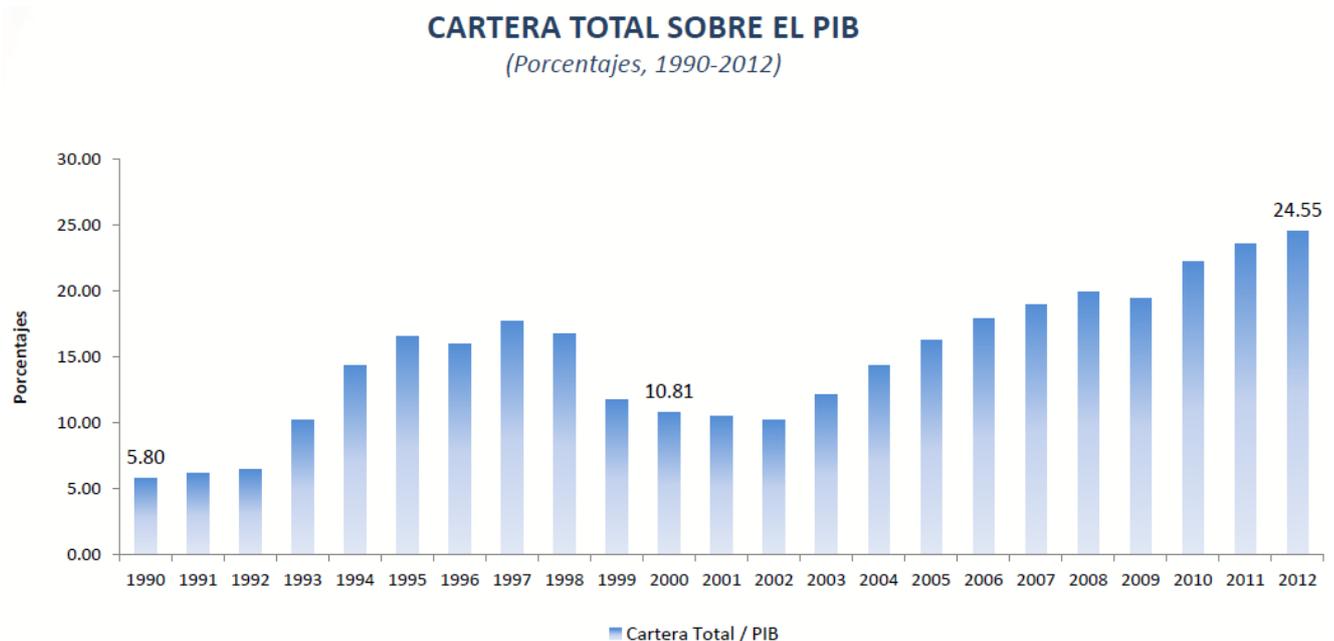


Gráfico 30: Cartera total sobre el PIB, 1990 - 2012.

Fuente: Estadísticas macroeconómicas – presentación estructural, 2014.
Elaborado por: BCE - 2014.

Las reservas internacionales promedio anual equivalieron en el año 1990 al 1.55% del PIB, frente a 5.29% del PIB en el año 2000 y 4.41% del PIB en el año 2012. (BCE – 2014).

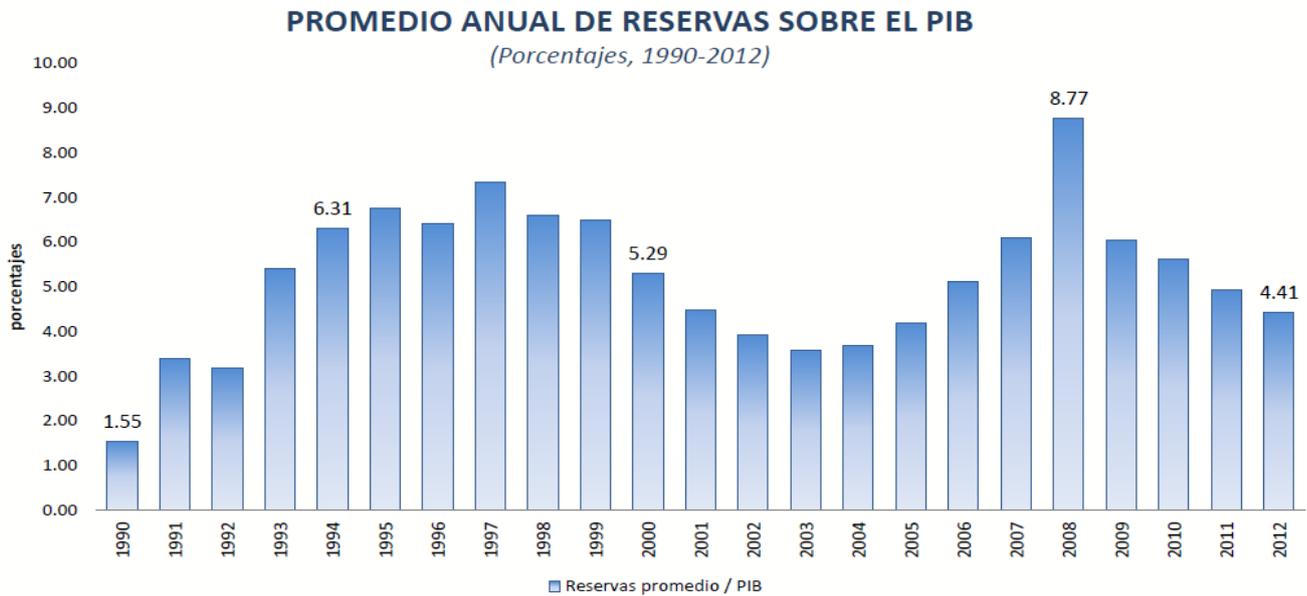


Gráfico 31: Promedio anual de reservas sobre el PIB, 1990 - 2012.
Fuente: Estadísticas macroeconómicas – presentación estructural, 2014.
Elaborado por: BCE - 2014.

En diciembre 2000 las especies monetarias en circulación fueron de USD 1,120.2 millones mientras que la oferta monetaria fue de USD 2,092.2 millones y la liquidez total USD 4,874.7 millones. Para el año 2012 las especies monetarias, la oferta monetaria y la liquidez total fueron de USD 6,326.7 millones, USD 14,511.6 millones y USD 30,905.5 millones; respectivamente. (BCE – 2014).

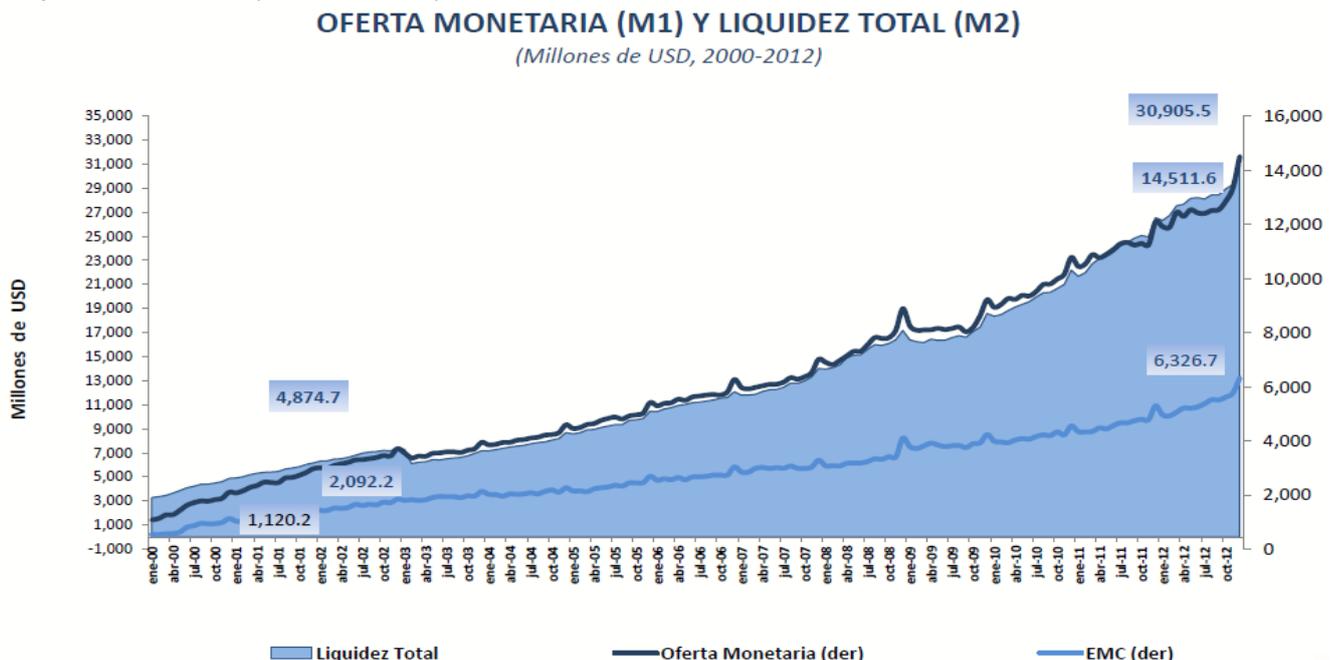


Gráfico 32: Oferta monetaria (M1) y liquidez total (M2), 1990 - 2012.
Fuente: Estadísticas macroeconómicas – presentación estructural, 2014.
Elaborado por: BCE - 2014.

6.3.4. Sector fiscal

6.3.4.1. SPNF: Ingresos petroleros y no petroleros

Desde el año 2000 los ingresos no petroleros son en promedio mayores a los del período 1971-1999. En el período 2007 a 2011 los ingresos no petroleros incrementan su importancia. *(Porcentaje del PIB, 1971-2011)*

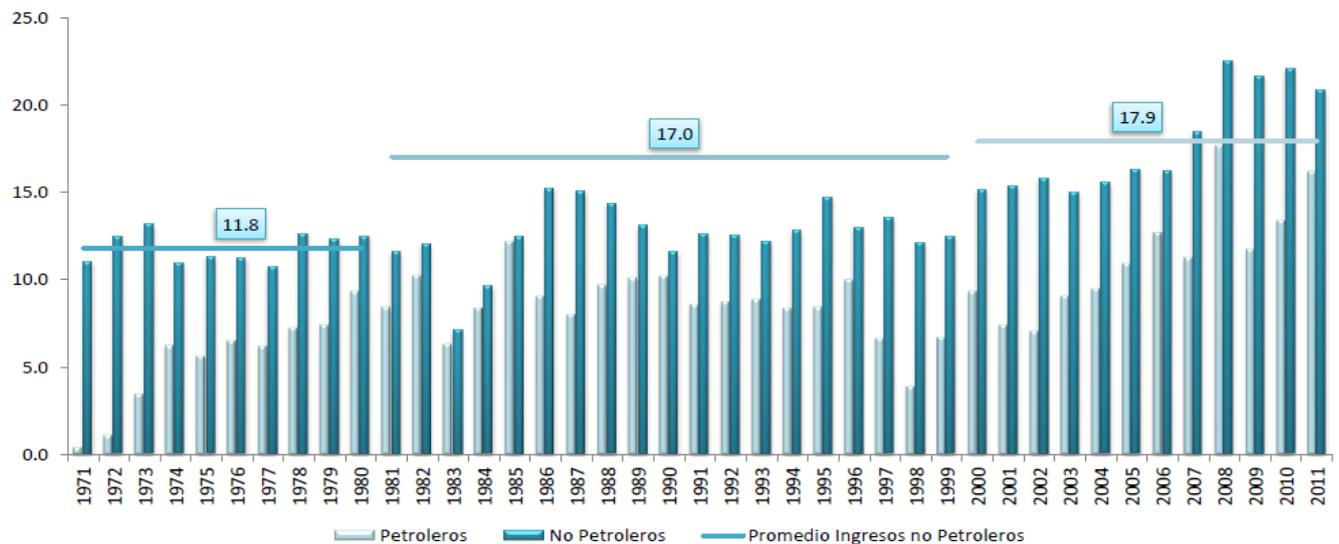


Gráfico 33: Ingresos petroleros y no petroleros entre 1971 - 2011.

Fuente: Estadísticas macroeconómicas – presentación estructural, 2014.

Elaborado por: BCE - 2014.

6.3.4.2. SPNF: Ingresos tributarios

De 1971 a 1999, en promedio, los ingresos tributarios por concepto de impuesto a la renta representaron el 1.2% del PIB, mientras que en el período 2001 a 2011 se incrementaron a 2.7% del PIB. (BCE – 2014).

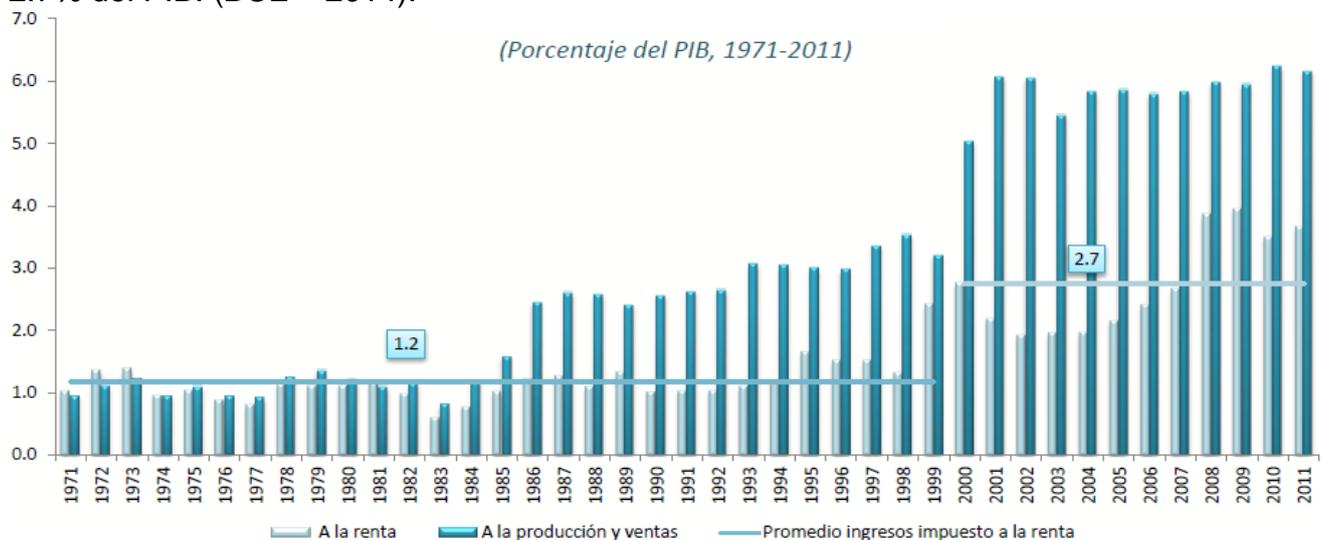


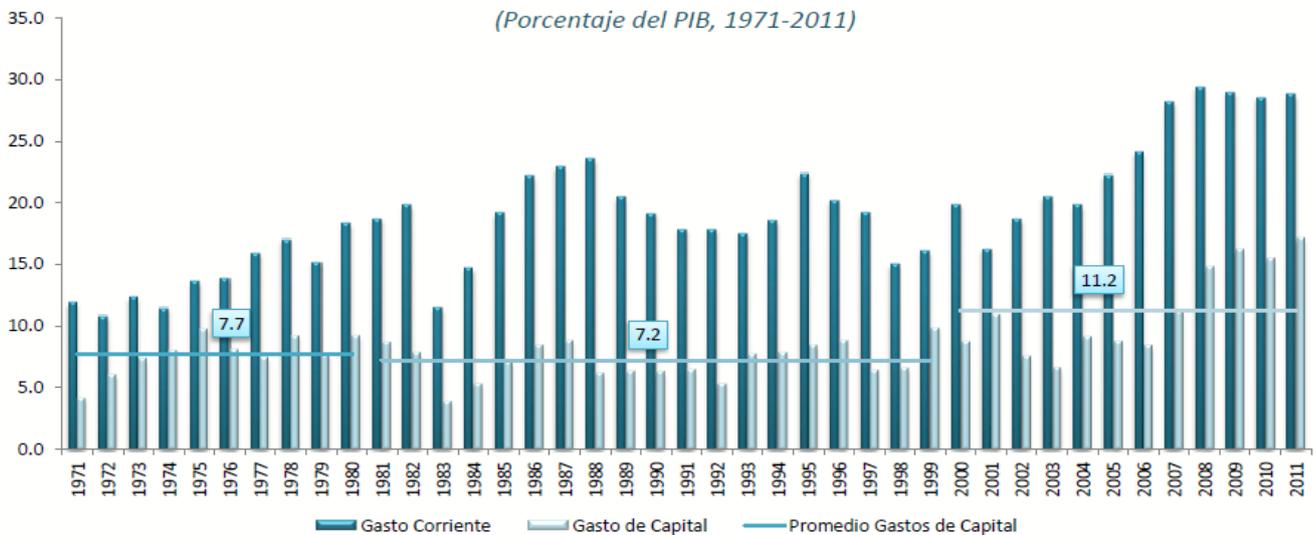
Gráfico 34: Ingresos tributarios entre 1971 - 2011.

Fuente: Estadísticas macroeconómicas – presentación estructural, 2014.

Elaborado por: BCE - 2014.

6.3.4.3. SPNF: Gasto corriente y de capital

Luego de las dos décadas pérdidas, de 1981 a 1999, en las cuales el Gasto de capital constituyó el 7.2% del PIB, existe una recuperación de este rubro en el período 2000 a 2011, llegando a representar el 11.2% del PIB.



Fuente: Banco Central del Ecuador, Ministerio de Finanzas, información del Esigef (liquidaciones presupuestarias, datos brutos).

Nota: Estos porcentajes corresponden al total de gastos (corrientes y de capital) ejecutados en cada uno de los periodos. El gasto de capital considera las operaciones de: Adquisición de activos de capital fijo, compra de existencia, compra de tierras y activos intangible y transferencias de capital.

Gráfico 35: Gasto corriente y de capital entre 1971 - 2011.

Fuente: Estadísticas macroeconómicas – presentación estructural, 2014.

Elaborado por: BCE - 2014.

6.3.4.4. Evolución del endeudamiento público.

Ecuador a partir del año 2002 dispone de una regla macro fiscal relativa al límite de endeudamiento público hasta el 40% del PIB. En el año de 2011, la deuda pública alcanzó el 19% del PIB (USD 14,561.8 millones). El saldo de la deuda pública externa en el 2011 fue de USD 10,055 millones y el de la interna de USD 4,506 millones (12.9% del PIB y 5.8% del PIB, en el mismo orden). (BCE – 2014).

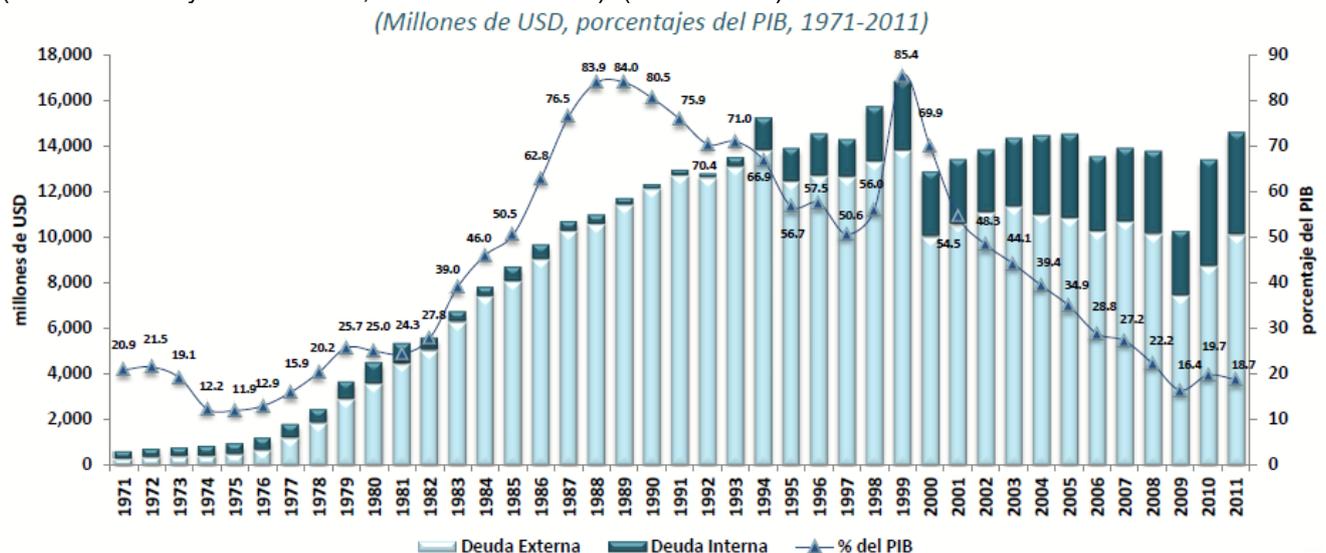


Gráfico 36: Evolución del endeudamiento público entre 1971 - 2011.

Fuente: Estadísticas macroeconómicas – presentación estructural, 2014.

Elaborado por: BCE - 2014.

A fines del mes de febrero de 2015, el saldo de la deuda externa pública fue de USD 18,500.0 millones y de la deuda externa privada fue de USD 6,867.3 millones. En este mes, las tasas de variación (t/t-1) de la deuda externa pública y privada fueron positivas en 4.8% y 3.3%, respectivamente. (BCE – 2014).

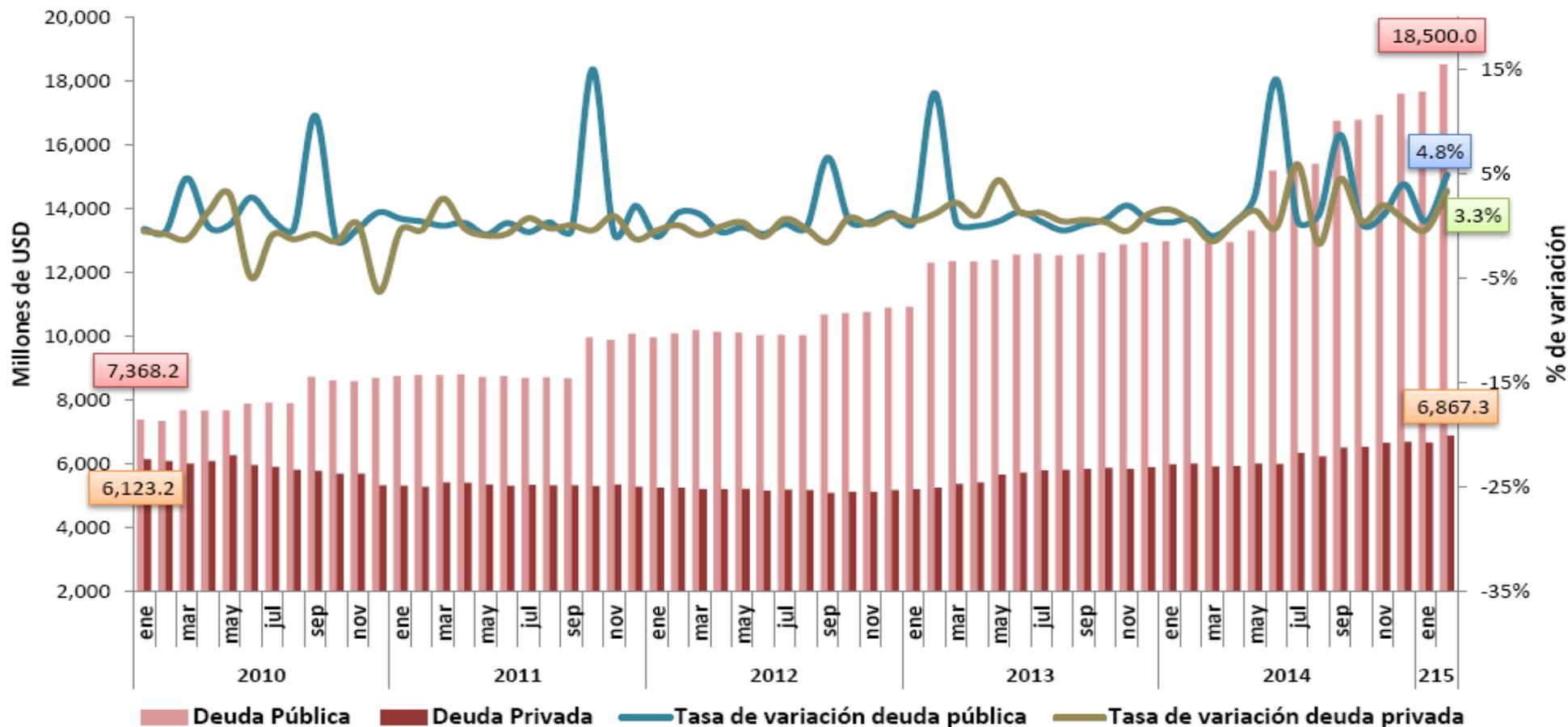


Gráfico 37: Saldo de deuda externa pública y privada, 2010 - 2015.

Fuente: Estadísticas macroeconómicas del BCE, abril 2015.

Elaborado por: BCE - abril 2015.

6.3.4.5. Evolución del endeudamiento del Gobierno Central como % del PIB.

Ecuador mantiene la regla macro fiscal relativa al límite de endeudamiento público hasta el 40% del PIB. A diciembre 2014, la deuda pública alcanzó el 30% del PIB (USD 31.087 millones). (BCE – 2014).



Gráfico 38: Evolución del endeudamiento del Gobierno Central como % del PIB, 2003 - 2014.

Fuente: Estadísticas macroeconómicas del BCE, abril 2015.

Elaborado por: BCE - abril 2015.

 <p>EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE SERVICIOS AEROPORTUARIOS EPMSA</p>	<p>Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios, Zonas Francas y Regímenes Especiales</p>	<p>Plan Estratégico Institucional 2015-2018</p>
	<p>Gerencia de Planificación y Desarrollo</p>	

6.3.5. Sector industrial productivo del Ecuador.

6.3.5.1. Problemática identificada por el MCPEC referente a los ejes intersectoriales.

El MCPEC ha identificado 4 ejes intersectoriales de intervención en la transformación de la matriz productiva:

- Productividad.
- Innovación productiva.
- Patrones de consumo.
- Competitividad sistémica.

A continuación se resume la problemática referente a cada uno de estos ejes de intervención identificados por el MCPEC:

Problemática eje intersectorial: 1. Productividad

- Baja productividad en las diferentes formas de organización productiva.
- Alta dependencia: Materia prima, insumos y bienes de capital, particularmente importados.
- Alto nivel de concentración: mercado, beneficios, incentivos, medios de producción y de la inversión pública.
- Insuficiente impulso de las actividades productivas diversas, que generen condiciones de trabajo digno en todas sus formas.
- Talento humano con baja especialización, bajo nivel de capacitación y formación, y baja articulación con los sectores de especialización demandados en el cambio de matriz productiva.
- Bajo desarrollo y aplicación de bio conocimiento y conocimiento ancestral (la biodiversidad y su conocimiento asociado).
- Condiciones desfavorables de los sectores productivos para acceso a crédito.
- Prácticas productivas insostenibles e in-sustentables.

	Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios, Zonas Francas y Regímenes Especiales	Plan Estratégico Institucional 2015-2018
	Gerencia de Planificación y Desarrollo	

Problemática eje intersectorial: 2. Innovación productiva

- Baja investigación, innovación, transferencia de conocimiento y tecnología aplicada a las necesidades productivas.
- Escasa generación de condiciones que promuevan la diversificación productiva y la generación de valor agregado.

Problemática eje intersectorial: 3. Patrones de consumo

- Alta demanda de bienes, insumos, productos con componente importado y talento humano extranjero.

Problemática eje intersectorial: 4. Competitividad sistémica

- Débil información y escasas estrategias de identificación y acceso al mercado nacional e internacional.
- Condiciones desfavorables para el emprendimiento.
- Baja inversión productiva nacional y extranjera.
- Baja asociatividad.
- Insuficiente regulación de la compra pública importada para promover la desagregación, la transferencia y el desarrollo tecnológico y el fomento de encadenamientos productivos y economías locales.
- Insuficiente infraestructura de almacenamiento, acopio, vialidad, accesibilidad, conectividad, logística, movilidad.

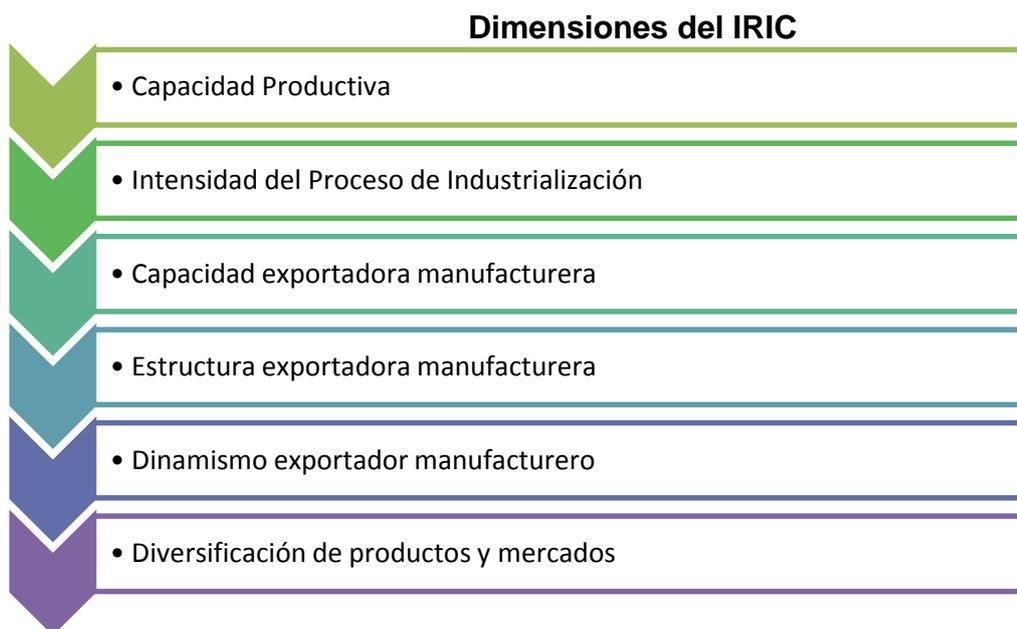
	Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios, Zonas Francas y Regímenes Especiales	Plan Estratégico Institucional 2015-2018
	Gerencia de Planificación y Desarrollo	

6.3.5.2. La competitividad Industrial en el Ecuador

La ONUDI elaboró el índice de rendimiento industrial competitivo para poder hacer una evaluación comparativa del desempeño industrial de una economía. El índice evalúa el desempeño industrial utilizando indicadores de la capacidad de una economía de producir y exportar manufacturas de forma competitiva.

El análisis de competitividad es una herramienta necesaria como guía para la toma de decisiones y formulación de políticas por parte de los gobiernos, así como para diseñar e implementar estrategias corporativas a cargo del sector productivo. (ONUDI – 2007).

El IRIC es un índice combinado que mide la competitividad industrial de los países y comprende indicadores de producción y comercio exterior con mayor significación para el desarrollo industrial: capacidad productiva, intensidad del proceso de industrialización, capacidad exportadora, estructura exportadora manufacturera, dinamismo exportador y diversificación de productos y mercados. (ONUDI – 2007). IRIC tiene las siguientes dimensiones e indicadores:



Indicadores

El valor agregado manufacturero (VAM) per cápita.
Participación en el VAM total de la región.
Participación del VAM en el PIB.
Participación del VAM de media y alta tecnología en el VAM total.
Exportaciones manufactureras per cápita.
Participación en el comercio mundial de manufacturas.
Participación de las exportaciones manufactureras en las exportaciones totales.
Participación de las exportaciones de media y alta tecnología en las exportaciones manufactureras.
Participación en el comercio mundial de manufacturas de media y alta tecnología.

Figura 11: Dimensiones e indicadores del índice de rendimiento industrial competitivo.

Fuente: Competitividad Industrial del Ecuador, ONUDI marzo 2007.

Elaborado por: Dirección de planificación y desarrollo, EPMSA 2015.

6.3.5.3. Contribución de la inversión pública en la producción doméstica (2012).

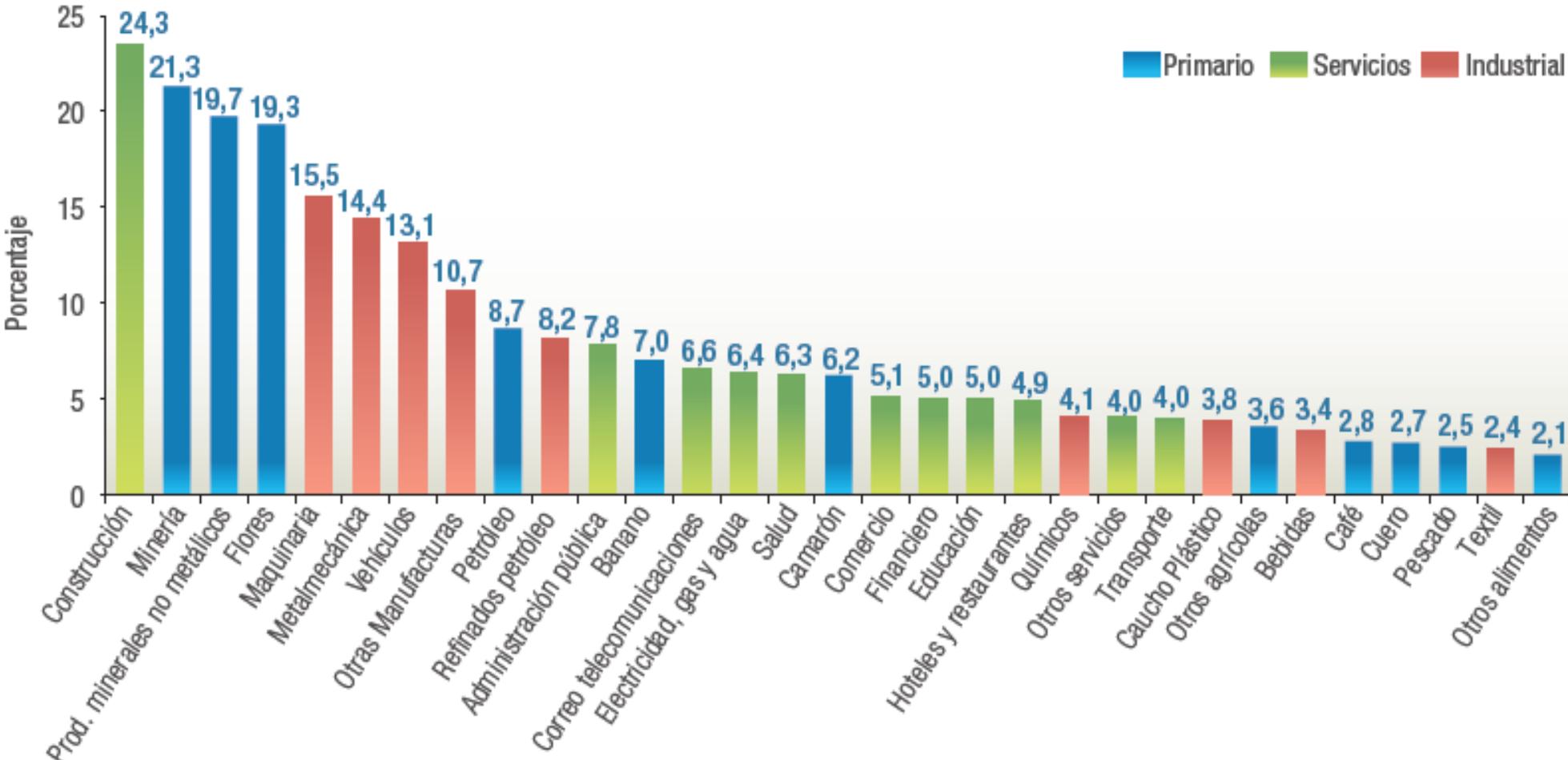


Gráfico 39: Contribución de la inversión pública en la producción doméstica (2012).

Fuente: SENPLADES, PNBV 2013- 2017.

Elaborado por: Castro y Sáenz, 2012.

	Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios, Zonas Francas y Regímenes Especiales	Plan Estratégico Institucional 2015-2018
	Gerencia de Planificación y Desarrollo	

6.3.6. Otros factores externos.

6.3.6.1. Índice de Facilidad para Hacer Negocios 2013.

El Doing Business de muestra lo que es para un empresario local abrir y ejecutar un negocio de tamaño pequeño y mediano. Mide y registra los cambios en las regulaciones que afectan a 11 áreas en el ciclo de vida de la empresa: apertura de una empresa, manejo de permisos de construcción, obtención de electricidad, registro de propiedades, obtención de crédito, protección de los inversores, pago de impuestos, comercio transfronterizo, cumplimiento de contratos, resolución de la insolvencia y de los trabajadores que emplean. (Finance & Press, 2014; the World Bank & Press, 2013)

El entorno empresarial

Es importante saber cómo se sitúa el Ecuador respecto al promedio de las economías latinoamericanas. En el ranking de la economía sobre los temas incluidos en el índice de facilidad para hacer negocios, Ecuador se encuentra en el penúltimo puesto de la región y Bolivia como último de la región.

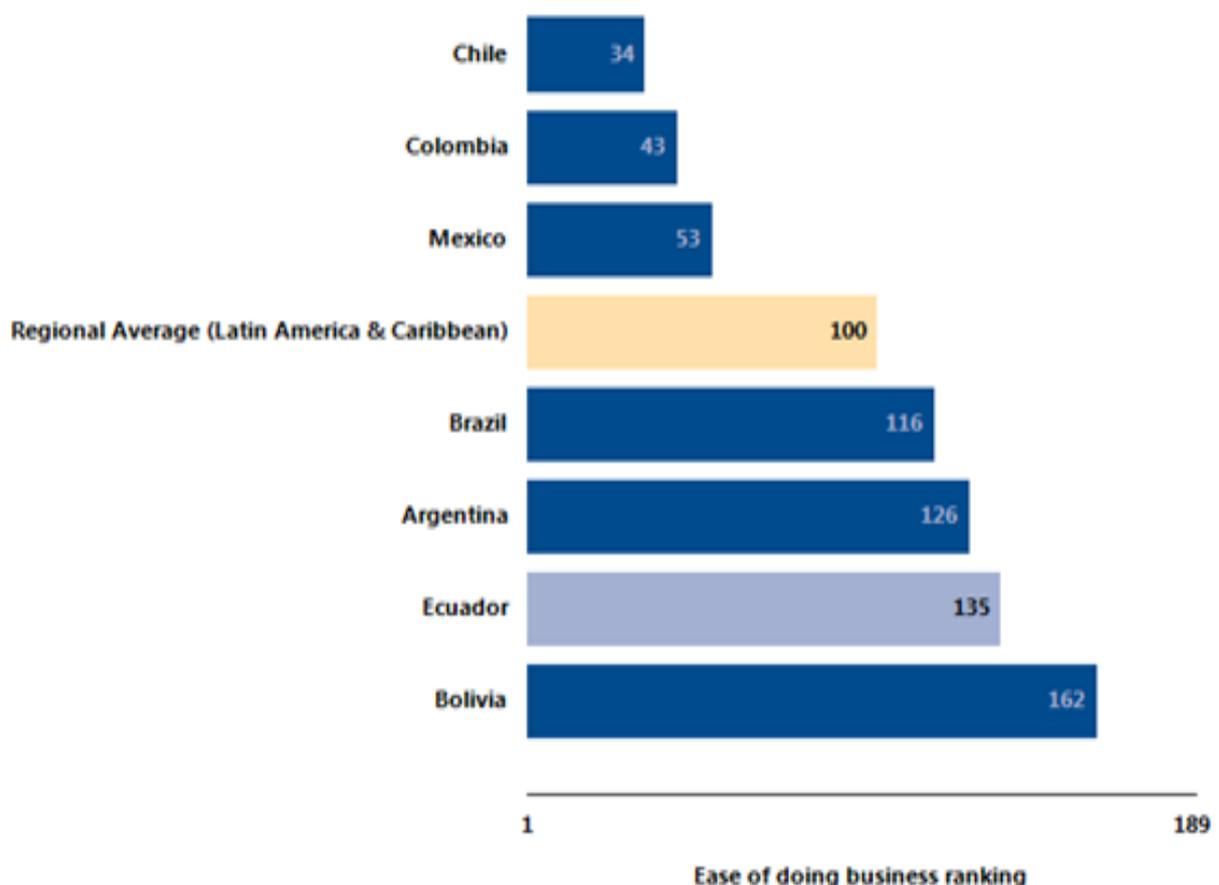


Gráfico 40: Comparación Ecuador con otras economías y su facilidad de hacer negocios.

Fuente: Doing Business Ecuador 2014.

	Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios, Zonas Francas y Regímenes Especiales	Plan Estratégico Institucional 2015-2018
	Gerencia de Planificación y Desarrollo	

Áreas del índice de facilidad de hacer negocio

Las áreas que integran el índice de facilidad de hacer negocios son las siguientes:

- Apertura de un negocio
- Manejo de permisos de construcción
- Obtención de electricidad
- Registro de propiedades
- Obtención de crédito
- Protección de los inversores
- Pago de impuestos
- Comercio fronterizo
- Cumplimiento de contratos
- Resolución de la insolvencia

Tabla 12: Áreas que componen el índice de hacer negocios Ecuador.

Fuente: Doing Business Ecuador 2014.

Elaborado por: Dirección de planificación y desarrollo, EPMSA 2014.

Evolución del índice hacer negocios Ecuador (2007-2014)

La evolución del ranking del índice de hacer negocios en Ecuador no es tan favorable para el país, ya que se mantuvo en el 2011 y el 2012 en el mismo puesto (130), y en el 2013 subió al puesto 139 para caer después 4 puestos para el 2014, ubicándose en el puesto 135.

	DB2007	DB2008	DB2009	DB2010	DB2011	DB2012	DB2013	DB2014
Rankink total	123	128	136	138	130	130	139	135

Tabla 13: Evolución ranking del Ecuador en el índice de hacer negocios 2007-2014

Fuente: Doing Business Ecuador 2007-2014

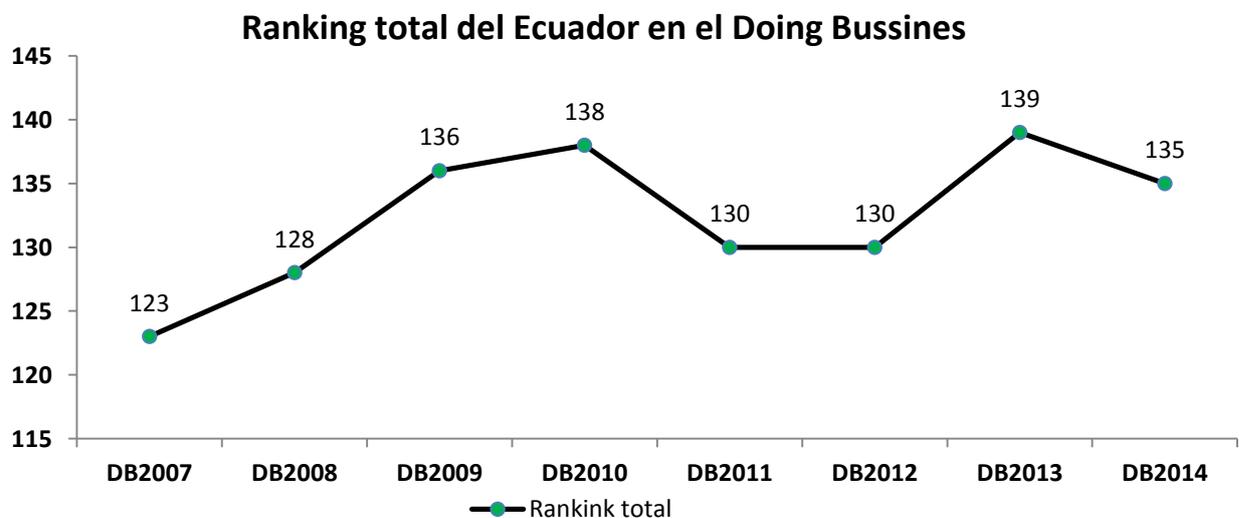


Gráfico 41: Evolución del ranking del Ecuador en el índice de hacer negocios 2007-2014.

Fuente: Doing Business Ecuador 2007-2014.

	Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios, Zonas Francas y Regímenes Especiales	Plan Estratégico Institucional 2015-2018
	Gerencia de Planificación y Desarrollo	

Evolución de las áreas relacionadas con la EPMSA (2007-2014)

Este informe presenta las áreas del índice que estén relacionadas con la EPMSA desde el año 2007, en este caso le componen: la apertura de un negocio, la protección de los inversores, el comercio fronterizo y el cumplimiento de contratos, en el cual se nota una tendencia estable en casi todos los años, con un promedio de 127 en el puesto.

AREAS DEL INDICE DE HACER NEGOCIOS (PUESTOS)	DB 2007	DB 2008	DB 2009	DB 2010	DB 2011	DB 2012	DB 2013	DB 2014
Apertura de un negocio	139	148	158	163	158	164	174	176
Protección de los inversores	135	122	126	132	132	133	137	138
Comercio fronterizo	126	131	124	125	126	123	123	122
Cumplimiento de contratos	96	59	101	101	100	100	98	99

Tabla 14: Evolución de las áreas del índice de hacer negocios 2007-2014.

Fuente: Doing Business Ecuador 2007-2014.

Detalle de las áreas del índice de hacer negocios

Estas áreas son las más relacionadas con la EPMSA, de acuerdo a las líneas y los objetivos a cumplir en lo relacionado a la atracción de negocios a Zona Franca y/o ZEDE o a cada uno de los procedimientos a seguir para su implementación:

En el área de apertura de un negocio en el Ecuador, el número promedio de procedimientos es 13, el tiempo que se requiere en abrir un negocio es 60 días, el costo por persona es de USD 31,72 y el mínimo de capital requerido por persona es USD 6,92.

En el área de protección de los inversores todos tienen una escala de (0 a 10), el índice de grado de transparencia promedio es de 1 es decir muy bajo, el de responsabilidad de los directores es de 5 en la escala, facilidad de juicio de los accionistas es 6 y el índice de fortaleza de protección de inversores es 4 con la misma tendencia en todos los años.

El área de comercio fronterizo tiene en documentos para exportar un promedio de 9 documentos, el tiempo para exportar son 20 días promedio, los costos para exportar son de USD 1342,5, los documentos para importar son 8 documentos promedio, el tiempo para importar 31 días y el costo para importar es de USD 1332 por contenedor.

El área de cumplimiento de contratos, posee 39 números de procedimientos en promedio y es una tendencia que se ha mantenido en todos los años, el tiempo para cumplimiento de contratos es 565 días y el costo como porcentaje de reclamos es el 25% como se presenta a continuación:

SUBÁREAS DE LA APERTURA DE UN NEGOCIO	DB2007	DB2008	DB2009	DB2010	DB2011	DB2012	DB2013	DB2014
Procedimientos (Número)	14	14	14	13	13	13	13	13
Tiempo (días)	65	65	65	64	56	56	56	55,5
Costo (% del ingreso per cápita)	31,8	29,2	38,5	37,7	32,6	28,8	29,9	25,3
Mínimo de capital (% del ingreso per cápita)	7,7	7	12,7	10,6	4,9	4,3	4,5	3,7
SUBÁREAS DE LA PROTECCION DE LOS INVERSORES								
Índice grado de transparencia (0-10)	1	1	1	1	1	1	1	1
Índice del grado de responsabilidad de los directores (0-10)	5	5	5	5	5	5	5	5
Facilidad de juicio de los accionistas (0-10)	6	6	6	6	6	6	6	6
Índice de fortaleza de protección de inversores (0-10)	4	4	4	4	4	4	4	4
SUBÁREAS DEL COMERCIO FRONTERIZO								
Documentos para exportar (Número)	12	10	9	9	9	8	8	7
Tiempo para exportar (días)	20	22	20	20	20	20	20	20
Costos para exportar (\$ por contenedor)	1090	1090	1345	1345	1345	1455	1535	1535
Documentos para importar (Número)	11	8	7	7	7	7	7	6
Tiempo para importar (días)	41	44	29	29	29	25	25	25
Costo para importar (\$ por contenedor)	1090	1090	1332	1332	1332	1432	1530	1520
SUBÁREAS DEL CUMPLIMIENTO DE CONTRATOS								
Procedimientos (Número)	41	39	39	39	39	39	39	39
Tiempo (días)	498	498	588	588	588	588	588	588
Costo (% de reclamos)	15,3	20,8	27,2	27,2	27,2	27,2	27,2	27,2

Tabla 15: Detalle de las áreas del índice de hacer negocios 2007-2014.

Fuente: Doing Business Ecuador 2007-2014.

	Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios, Zonas Francas y Regímenes Especiales	Plan Estratégico Institucional 2015-2018
	Gerencia de Planificación y Desarrollo	

6.3.7. Perspectivas del sector aeronáutico en el mundo.

En la siguiente gráfica se presenta el crecimiento exponencial a nivel mundial de la venta de tickets aéreos en toda la historia de la aviación. Lo más importante de esta tendencia tiene que ver con una extrapolación a un crecimiento exponencial de lo que sucederá en el Ecuador en el largo plazo, y esto a su vez tendrá implicaciones en posibles negociaciones futuras con el concesionario en lo referente a: crecimiento de infraestructura del nuevo aeropuerto, tarifas de los servicios prestados, participación por parte del MDMQ, calidad de servicio o asumir nuevas competencias, atribuciones o servicios por parte del concesionario, etc.

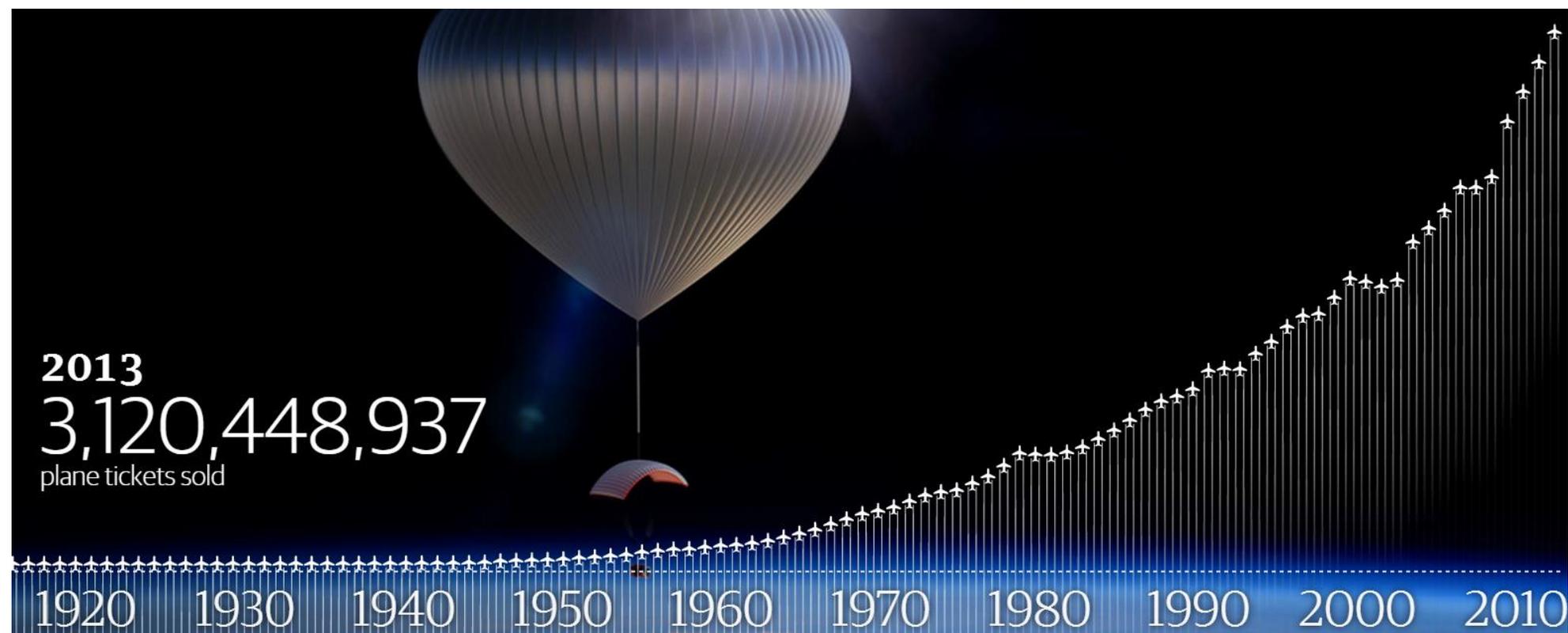


Gráfico 42: 100 años de historia de la aviación – Evolución de la venta de tickets.

Fuente: <http://www.theguardian.com/world/ng-interactive/2014/aviation-100-years>.

6.3.7.1. Proyección de millas voladas por pasajeros a escala mundial al 2030.

En la siguiente gráfica se presenta el crecimiento exponencial a nivel mundial de la cantidad de millas voladas por los pasajeros y la proyección de crecimiento hasta el 2030.

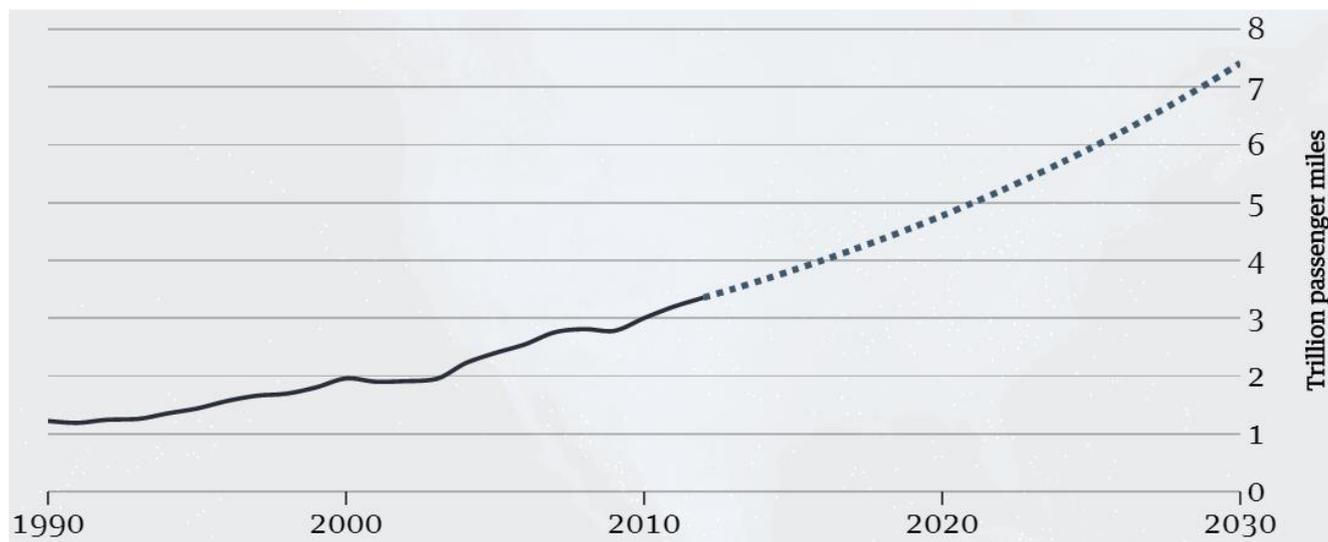


Gráfico 43: Proyección de millas voladas por pasajeros a escala mundial al 2030.

Fuente: <http://www.theguardian.com/world/ng-interactive/2014/aviation-100-years>.

6.3.7.2. Proyección de millas voladas por pasajeros en Latinoamérica al 2030.

En la siguiente gráfica se presenta el crecimiento en la cantidad de millas voladas por pasajeros por cada región a nivel mundial y su respectiva proyección al 2030; representando para Latinoamérica un crecimiento de aproximadamente 3 veces que la situación actual.

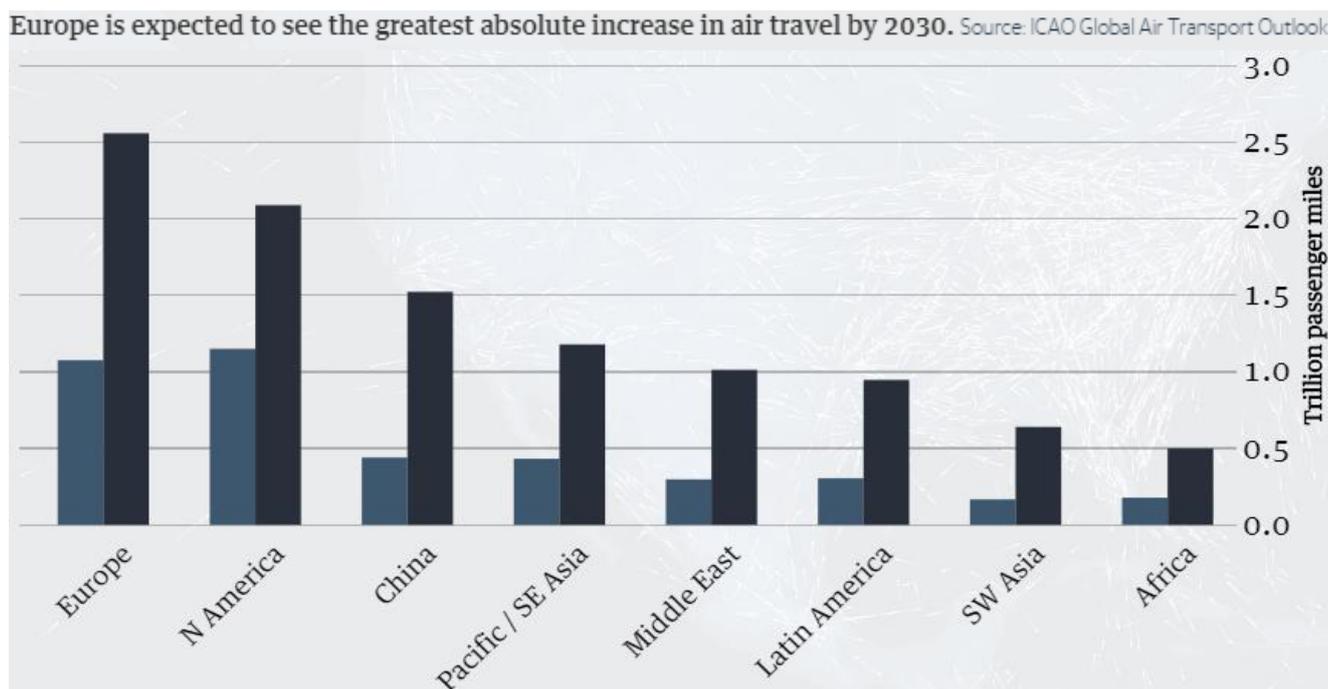


Gráfico 44: Proyección de millas voladas por pasajeros en Latinoamérica al 2030.

Fuente: <http://www.theguardian.com/world/ng-interactive/2014/aviation-100-years>.

6.3.7.3. Crecimiento anual de vuelos aéreos en Latinoamérica al 2030.

En la siguiente gráfica se presenta conservadoramente una tasa de crecimiento anual promedio de viajes aéreos para Latinoamérica de 6%.

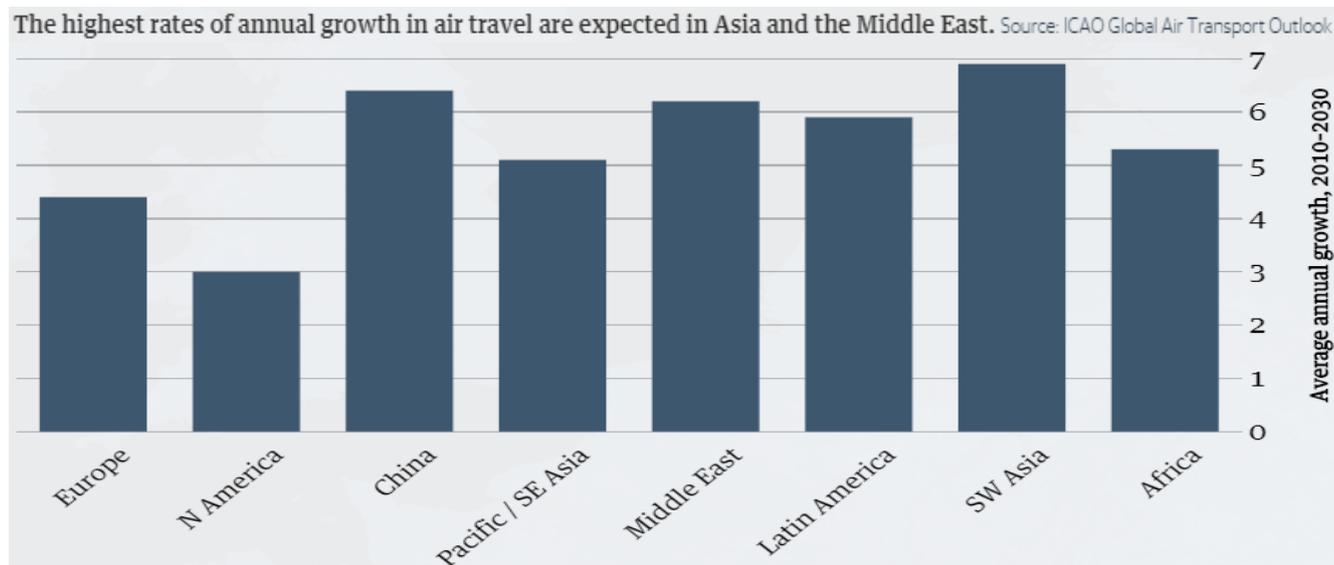


Gráfico 45: Crecimiento anual de vuelos aéreos en Latinoamérica al 2030.

Fuente: <http://www.theguardian.com/world/ng-interactive/2014/aviation-100-years>.

6.3.7.4. Rutas en tiempo real de vuelos a escala mundial.

En la siguiente gráfica demuestra en las rutas en tiempo real de vuelos a escala mundial y se puede determinar que Quito difícilmente sería un nodo logístico regional en el contexto Latinoamericano.



Gráfico 46: Rutas en tiempo real de vuelos a escala mundial.

Fuente: <http://www.theguardian.com/world/ng-interactive/2014/aviation-100-years>.

	Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios, Zonas Francas y Regímenes Especiales	Plan Estratégico Institucional 2015-2018
	Gerencia de Planificación y Desarrollo	

6.3.8. Movimientos de pasajeros y carga del aeropuerto internacional de Quito

Los vuelos internacionales son una variable que se debe utilizar en la medición de la competitividad, ya que los mismos ofrecen oportunidades para el comercio y el turismo. Existe un promedio de 167 vuelos semanales de viajes hacia y desde el nuevo aeropuerto internacional Mariscal Sucre de Quito. Esto incluye vuelos de pasajeros y carga, tanto nacionales como internacionales. De los 167 vuelos, 58 son internacionales y 109 son nacionales, con 15 aerolíneas operando en el aeropuerto.

Hay potencial para el aumento de vuelos nacionales e internacionales de pasajeros y carga al nuevo aeropuerto, así como para reforzar la competitividad de la ciudad, fomentando el turismo tanto nacional como internacional. Adicionalmente, el incremento de vuelos aumentará el comercio de la ciudad y del país a través de más importaciones y exportaciones de productos.

Al entender la fluctuación de pasajeros y carga, se observa que existe un potencial real de expansión de las operaciones del aeropuerto mediante la apertura de una segunda terminal. Dos carreteras modernas conectan el aeropuerto con Quito; la carretera principal conecta a otras ciudades cercanas a Quito (estas ciudades incluyen Ambato, Latacunga, Cayambe e Ibarra). Este aeropuerto sirve actualmente como un centro de comercio para la importación de todas las mercancías a Quito directamente a través de servicios de entrega inmediata y otros servicios de importación.

Un aumento de los vuelos internacionales puede contribuir a un aumento de la competitividad de la ciudad. El país puede aprovechar esta oportunidad y promover nuevas rutas internacionales que permitan aumentar la afluencia de pasajeros internacionales, así como la creación de nuevas rutas para el comercio.

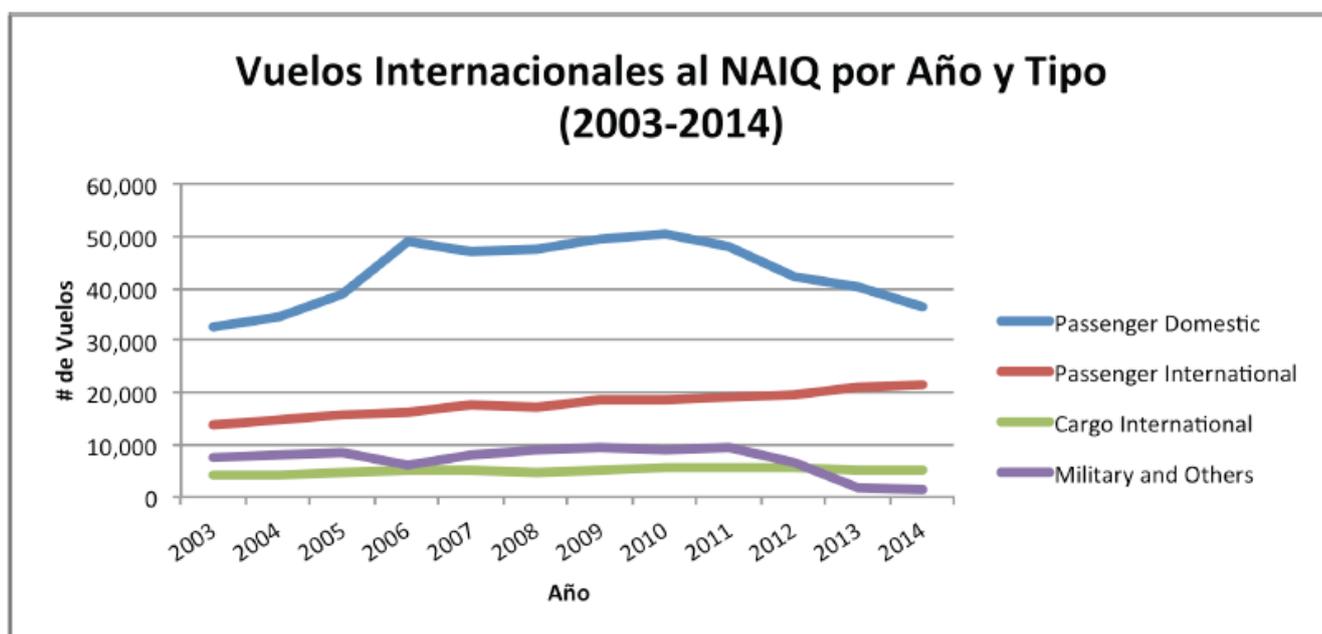


Gráfico 47: Frecuencia de vuelos en el aeropuerto de Quito.

Fuente: Dirección de Calidad de la EPMSA.

6.3.8.1. Movimiento de pasajeros en el aeropuerto internacional de Quito al 2030

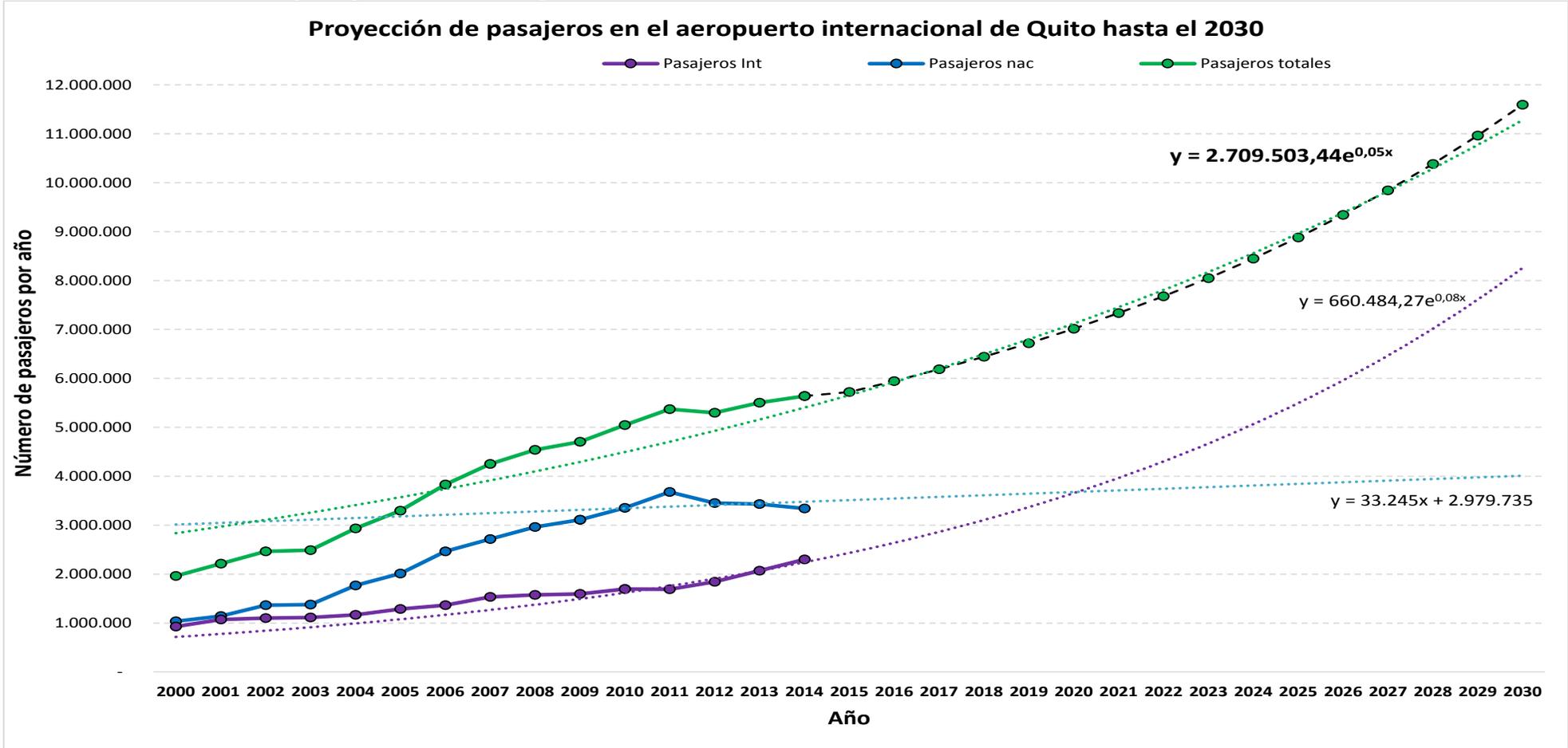


Gráfico 48: Proyección del movimiento de pasajeros en el aeropuerto de Quito al 2030.

Fuente: Dirección de Calidad de la EPMSA.

Elaboración: Gerencia de planificación y desarrollo de la EPMSA – 2014.

La siguiente ecuación determina el crecimiento de pasajeros del aeropuerto internacional del DMQ en forma conservadora. Dicha ecuación debe ser actualizada permanentemente en base a las estadísticas reales y a las nuevas políticas implementadas por el Gobierno Central.

$$Pasajeros = 2.709.503 * e^{0.05 * (año - 2000 + 1)}$$

Esta ecuación se valida al realizar un análisis comparativo con los proyectados por la ICF.

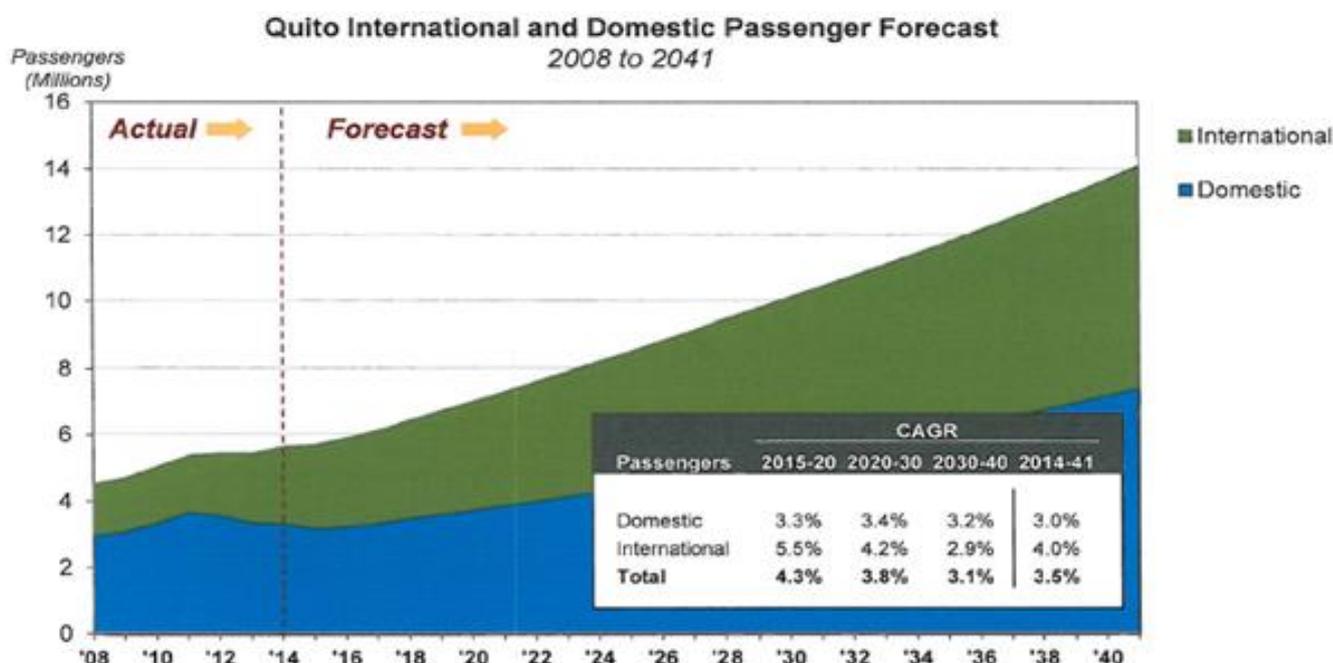


Gráfico 49: Proyección del movimiento de pasajeros en el aeropuerto de Quito al 2040.

Fuente: ICF Analysis. Note: Excludes transit and transfer traffic.

Esta ecuación y sus actualizaciones deben ser utilizadas para el cálculo de la capacidad de diseño, capacidad instalada y capacidad utilizada de los subsistemas aeroportuarios (ver siguiente figura); sin embargo, para la planificación general de infraestructura se deberán tomar en cuenta la capacidad los 3 tipos de capacidades considerando como mínimo:

- Pista de vuelo: Operaciones / hora.
- Plataforma: Rotación de aeronaves en las posiciones de estacionamiento (operaciones/hora).
- Edificio terminal: Pasajeros/hora.

Esquema: Subsistemas aeroportuarios

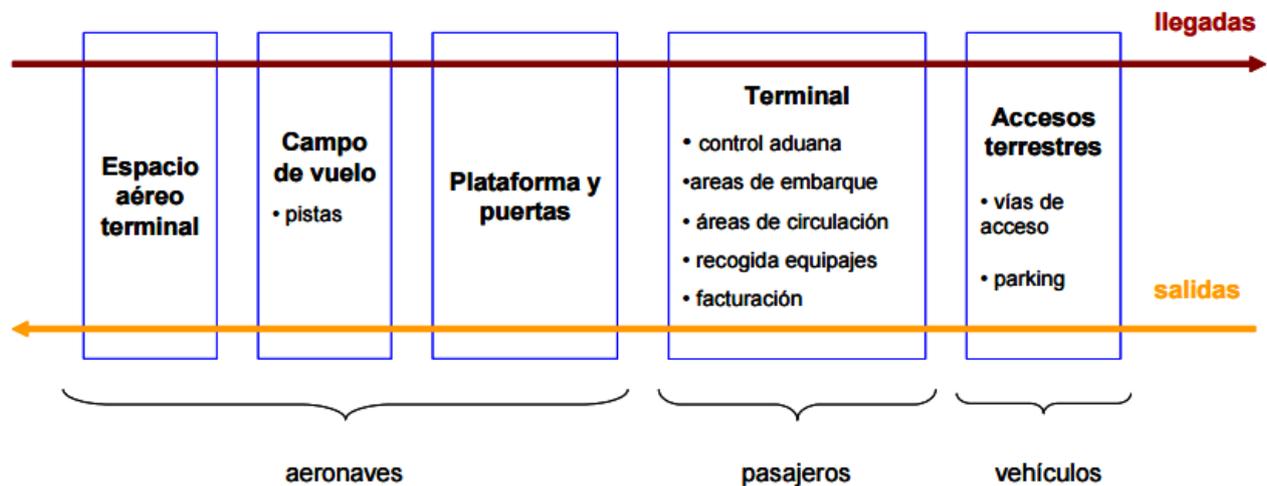


Figura 12: Subsistemas aeroportuarios.
 Fuente: MOPTMA.

Es importante destacar que la capacidad global la determina finalmente el subsistema más débil; considerando que para la concesión del aeropuerto de Quito debe ser como mínimo de nivel B o su equivalente.

Nivel A	Excelente nivel de servicio y de confort Ningún retraso	Flujos fáciles
Nivel B	Alto nivel de servicio y de confort Pocos retrasos	Flujos aceptables
Nivel C	Buen nivel de servicio y de confort Retrasos	Flujos aceptables
Nivel D	Adecuado nivel de servicio y de confort Retrasos aceptables en periodos de tiempo cortos	Flujos inestables
Nivel E	Inadecuado nivel de servicio y de confort Retrasos inaceptables	Flujos inestables
Nivel F	Inaceptable	Inaceptable

Tabla 16: Niveles de calidad IATA para los subsistemas aeroportuarios.
 Fuente: Airport Development Reference Manual (IATA, 2013).

6.3.8.2. Movimiento de carga en el aeropuerto internacional de Quito al 2030

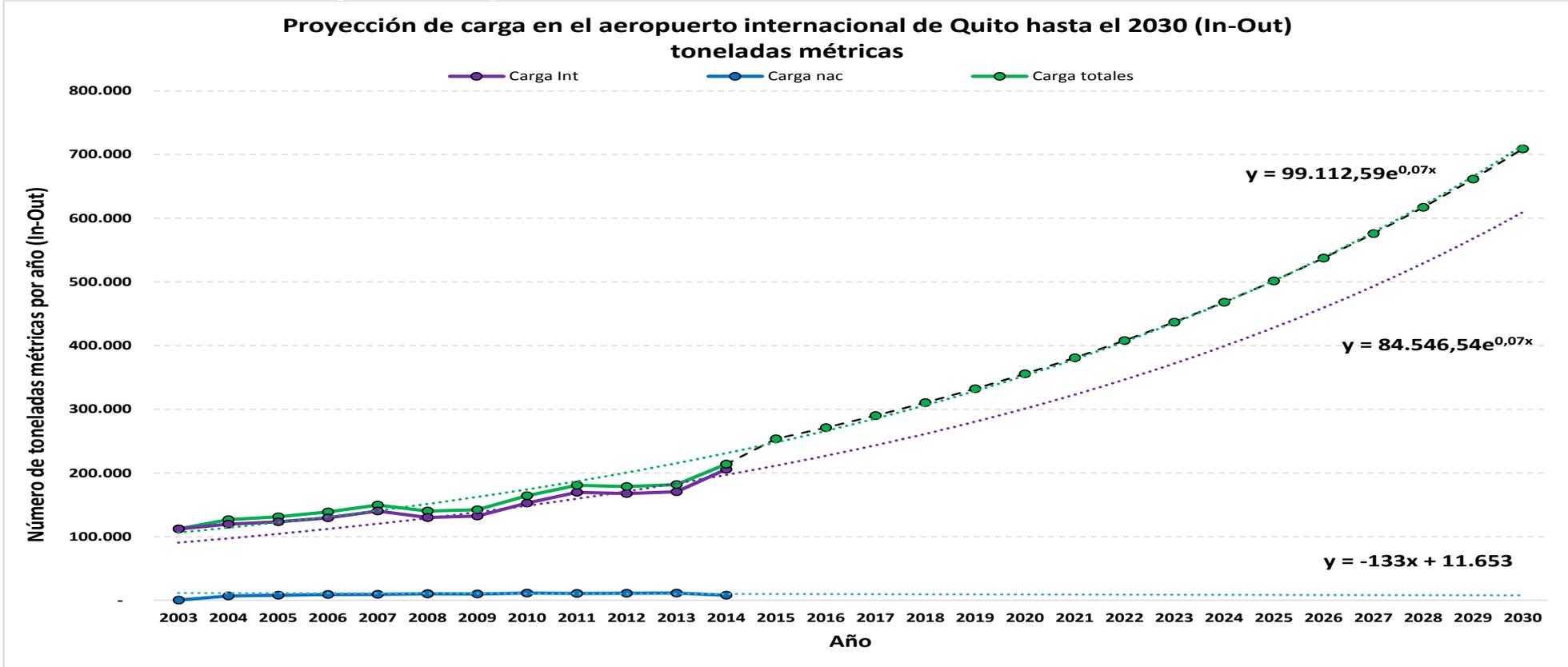


Gráfico 50: Proyección del movimiento de carga en el aeropuerto de Quito al 2030.

Fuente: Dirección de Calidad de la EPMSA.

Elaboración: Gerencia de planificación y desarrollo de la EPMSA – 2014.

La siguiente ecuación determina el crecimiento de la carga en toneladas métricas del aeropuerto internacional del DMQ. Dicha ecuación debe ser actualizada permanentemente en base a las estadísticas reales y a las nuevas políticas implementadas por el Gobierno Central.

$$Carga = 99.112 * e^{0.07 * (año - 2003 + 1)}$$

	Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios, Zonas Francas y Regímenes Especiales	Plan Estratégico Institucional 2015-2018
	Gerencia de Planificación y Desarrollo	

6.3.9. Costos del aeropuerto internacional de Quito con relación a la región

En general entre los principales costos de operación para las aerolíneas se tienen los siguientes:

- Costos de operación debido al consumo de combustible, a los costos de tripulación y al costo de las tasas aeroportuarias (el consumo de combustible y las tasas aeroportuarias son proporcionales al peso de la aeronave).
- Costos de mantenimiento de las aeronaves, los cuales dependen de la antigüedad y de la disponibilidad de repuestos y partes.
- Confiabilidad en la programación de los vuelos, debido a la incidencia de fallas no previsibles, que conlleva a retrasos y cancelaciones de vuelos, con costos adicionales para las empresas.
- Externalidades ambientales, incluyendo problemas de contaminación sonora y emisiones.

Nota: Las flotas aéreas pueden alcanzar la obsolescencia, esto implica altos costos operativos y un fuerte riesgo que en el mediano o largo plazo no se pueda mantener las flotas en condiciones de aeronavegabilidad y/o cumplir los requisitos técnico-legales exigidos.

Es importante mencionar que, la Asociación de Representantes de las Líneas Ecuatorianas Aéreas en el Ecuador (ARLAE) mediante carta ARLAE-PRE-033-2015 del 20 de abril de 2015, entrega al Alcalde del Distrito Metropolitano de Quito el resumen del estudio "Ecuador frente a la región" de enero del 2015, en el cual se realiza el siguiente análisis comparativo de las tarifas y costos aeroportuarios en la región.

	Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios, Zonas Francas y Regímenes Especiales	Plan Estratégico Institucional 2015-2018
	Gerencia de Planificación y Desarrollo	

6.3.9.1. Tarifas de servicios regulados – A320 internacional

Las tarifas de los servicios regulados para un avión A320 internacional en el aeropuerto internacional Mariscal Antonio José de Sucre, en promedio han tenido un incremento de **69%** entre el 2012 al 2014 ($\frac{49\%+43\%+40\%+145\%}{4}$). Causa especial atención el incremento en la tarifa del servicio por “Mangas (2 horas)” que fue del **146%** entre el 2012 y el 2014 ($\frac{226-92}{92} * 100$).

Las tarifas por el servicio de “Mangas (2 horas)” entre los aeropuertos de Quito y Guayaquil en el 2014, son respectivamente de USD 226 y USD 141; esto representa un incremento de **60%** en relación a la tarifa que se cobra por este servicio en el aeropuerto de Guayaquil versus el de Quito ($\frac{226-141}{141} * 100$).

Costos aeroportuarios – A320 internacional

Servicios Regulados (US Dólares)



Tarifas Unitarias Internacional en USD (MTOW 50.000 a 100.000 TM) Ej: A320										
Variables	ATO. JOSE JOAQUIN DE OLMEDO				ATO. MARISCAL SUCRE			LTX/ MEC	Inc. (%) GYE 2014/2012	Inc. (%) UITO 2014/2012
	(2012)	(Ene. 2013)	(Jul. 2013)	(Ene. 2014)	(2012)	(2013)	(2014)			
Aterrizaje (por ton)	8.86	10.74	15.75	15.95	10.74	15.75	16.03	5.63	80%	49%
Aterrizaje (por ton) exclusivo carga GYE	6.97	7.15	7.15	7.24	10.74				4%	
Iluminación (por ton)	2.56	3.03	4.25	4.30	3.03	4.25	4.34	1.69	68%	43%
Iluminación exclusivo carga (por ton)	2.09	2.15	2.17	2.18	3.03				4%	
Estacionamiento (por ton)	1.29	1.52	2.17	2.20	1.52	2.17	2.13	0.85	71%	40%
Estacionamiento exclusivo carga (por ton)	1.06	1.09	1.09	1.10	1.52				4%	
Mangas (2 h)	135.09	138.69	138.69	140.49	91.98	222.54	225.79		4%	145%

Quito LTX: Aeropuerto Internacional Cotopaxi Latacunga; MEC: Aeropuerto Eloy Alfaro Manta MTOW: Maximum Take of Weight

Fuentes:

Datos del AJJO 2012: Fuente Registro Oficial No. 731 del Lunes, 25 de junio del 2012; Registro Oficial No.397 del 30 de Dic. 2011.

Datos del AJJO 2013 Vuelos Internacionales: Fuente Registro Oficial No. 731 del Lunes, 25 de junio del 2012; Registro Oficial No.397 del 30 de Dic. 2011. Registro Oficial No. 23 del 26 de junio d el 2013

Datos del AJJO 2013 Vuelos Domésticos y Puentes de Embarque: Tarifario TAGSA 2013

Datos del AJJO 2014: Tercer Suplemento del Registro Oficial No. 152 del 27 de Diciembre del 2013

Datos del NAIQ: Ordenanza Metropolitana No. 335. Oficio Circular EPMSA del 4 de Febrero del 2013. Oficio Circular EMPMSA del 17 feb. 2014

Datos LTX – MEC: Fuente Registro Oficial No. 61 del Martes, 10 de Agosto del 2010

Tabla 17: Tarifas de servicios regulados – A320 internacional.

Fuente: ARLAE-IATA-ALTA, enero 2015.

	Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios, Zonas Francas y Regímenes Especiales	Plan Estratégico Institucional 2015-2018
	Gerencia de Planificación y Desarrollo	

6.3.9.2. Tarifas de servicios regulados – B767-300 Internacional

Las tarifas de los servicios regulados para un avión B767-300 internacional en el aeropuerto internacional Mariscal Antonio José de Sucre, en promedio han tenido un incremento de **45%** entre el 2012 al 2014 ($\frac{49\%+44\%+40\%+47\%}{4}$). Causa especial atención el incremento en la tarifa del servicio por “Mangas (2 horas)” que fue del **48%** entre el 2012 y el 2014 ($\frac{226-153}{153} * 100$).

Las tarifas por el servicio de “Mangas (2 horas)” entre los aeropuertos de Quito y Guayaquil en el 2014, son respectivamente de USD 226 y USD 141; esto representa un incremento de **60%** en relación a la tarifa que se cobra por este servicio en el aeropuerto de Guayaquil versus el de Quito ($\frac{226-141}{141} * 100$).

Costos aeroportuarios – B767-300 internacional

Servicios Regulados (US Dólares)



Tarifas Unitarias Internacional en USD (MTOW > 150 TM) Ejem. Boing 767										
Variables	ATO. JOSE JOAQUIN DE OLMEDO				ATO. MARISCAL SUCRE			LTX / MEC	Inc. (%) GYE 2014/2012	Inc. (%) UTO 2014/2012
	(2012)	(Ene. 2013)	(Jul. 2013)	(Ene. 2014)	(2012)	(2013)	(2014)			
Aterrizaje (por ton)	9.60	11.64	17.06	17.28	11.64	17.06	17.36	6.10	80%	49%
Aterrizaje (por ton) exclusivo carga GYE	7.56	7.76	7.76	7.86	11.64				4%	
Iluminación (por ton)	2.77	3.28	4.60	4.66	3.28	4.60	4.71	1.83	68%	44%
Iluminación exclusivo carga (por ton)	2.26	2.32	2.32	2.35	3.28				4%	
Estacionamiento (por ton)	1.40	1.65	2.35	2.38	1.65	2.35	2.31	0.92	70%	40%
Estacionamiento exclusivo carga (por ton)	1.14	1.17	1.17	1.19	1.65				4%	
Mangas (2 h)	135.09	138.69	138.69	140.49	153.31	222.54	225.79		4%	47%

Quito LTX: Aeropuerto Internacional Cotopaxi Latacunga; MEC: Aeropuerto Eloy Alfaro Manta MTOW: Maximum Take of Weight

Fuentes:

Datos del AJJO 2012: Fuente Registro Oficial No. 731 del Lunes, 25 de junio del 2012; Registro Oficial No.397 del 30 de Dic. 2011.
 Datos del AJJO 2013 Vuelos Internacionales: Fuente Registro Oficial No. 731 del Lunes, 25 de junio del 2012; Registro Oficial No.397 del 30 de Dic. 2011. Registro Oficial No. 23 del 26 de junio d el 2013
 Datos del AJJO 2013 Vuelos Domésticos y Puentes de Embarque: Tarifario TAGSA 2013
 Datos del AJJO 2014: Tercer Suplemento del Registro Oficial No. 152 del 27 de Diciembre del 2013
 Datos del NAIQ: Ordenanza Metropolitana No. 335. Oficio Circular EPMSA del 4 de Febrero del 2013. Oficio circular EMPMSA 17 feb. 2014
 Datos LTX – MEC: Fuente Registro Oficial No. 61 del Martes, 10 de Agosto del 2010

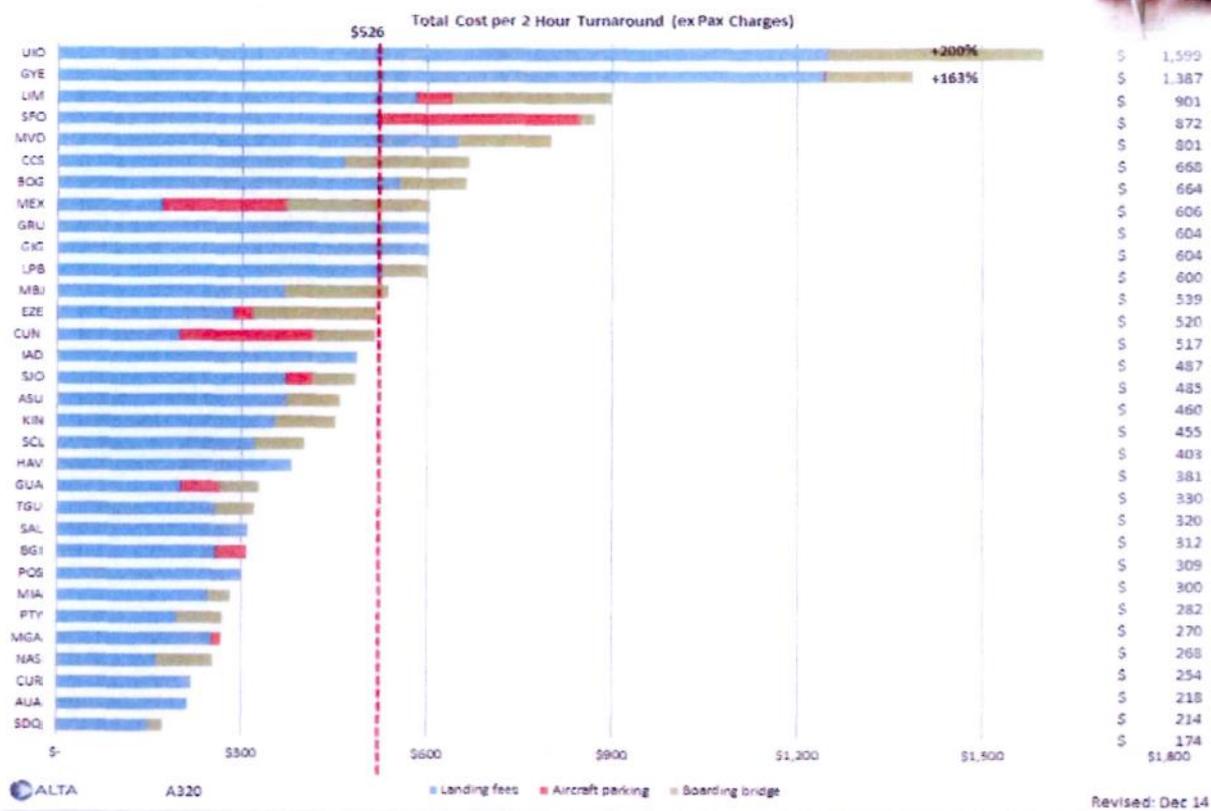
Tabla 18: Tarifas de servicios regulados – B767-300 Internacional.

Fuente: ARLAE-IATA-ALTA, enero 2015.

6.3.9.4. Comparativo regional de las tasas aeroportuarias para un A320 Internacional

Las tasas aeroportuarias en el aeropuerto internacional Mariscal Antonio José de Sucre son **200%** más altas que el promedio de la región; USD 1,599 por landing fees, aircraft parking y boarding bridge para un avión A320 Internacional que los USD 526 que se cobra en promedio en los 32 aeropuertos más importantes de la región. La diferencia de costos con relación al 3re aeropuerto (en costos) de la región es de casi USD 700 (excluyendo al segundo que es Guayaquil), representa un 78% de costos más altos.

Comparativo regional tasas aeroportuarias A320 Internacional



Costos Operativos Ecuador |
Enero, 2015

Gráfico 51: Comparativo regional de las tasas aeroportuarias para un A320 Internacional.

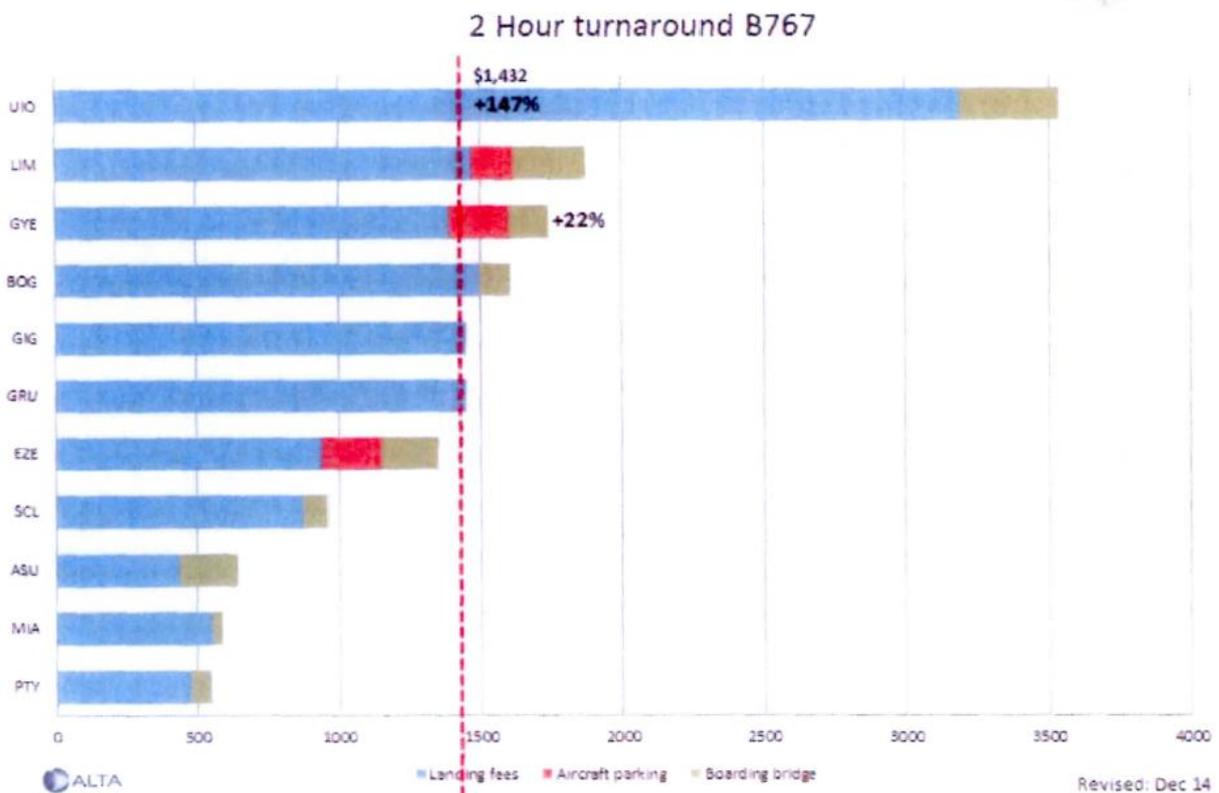
Fuente: ARLAE-IATA-ALTA, enero 2015.

Considerando en el análisis económico de las tasas aeroportuarias el 5% de impuesto sobre el combustible y el 5% impuesto a la salida de divisas (ISD); estos impuestos, no justifican la falta de competitividad del aeropuerto internacional Mariscal Antonio José de Sucre.

6.3.9.5. Comparativo regional de las tasas aeroportuarias para un B767 Carga Inter

Las tasas aeroportuarias en el aeropuerto internacional Mariscal Antonio José de Sucre son **147%** más altas que el promedio de la región; USD 3,537 por landing fees, aircraft parking y boarding bridge para un avión B767 Carga Inter que los USD 1,432 que se cobra en promedio en los 11 aeropuertos más importantes de la región.

Comparativo regional tasas aeroportuarias B767 Carga Inter



Costos Operativos Ecuador
Enero 2015

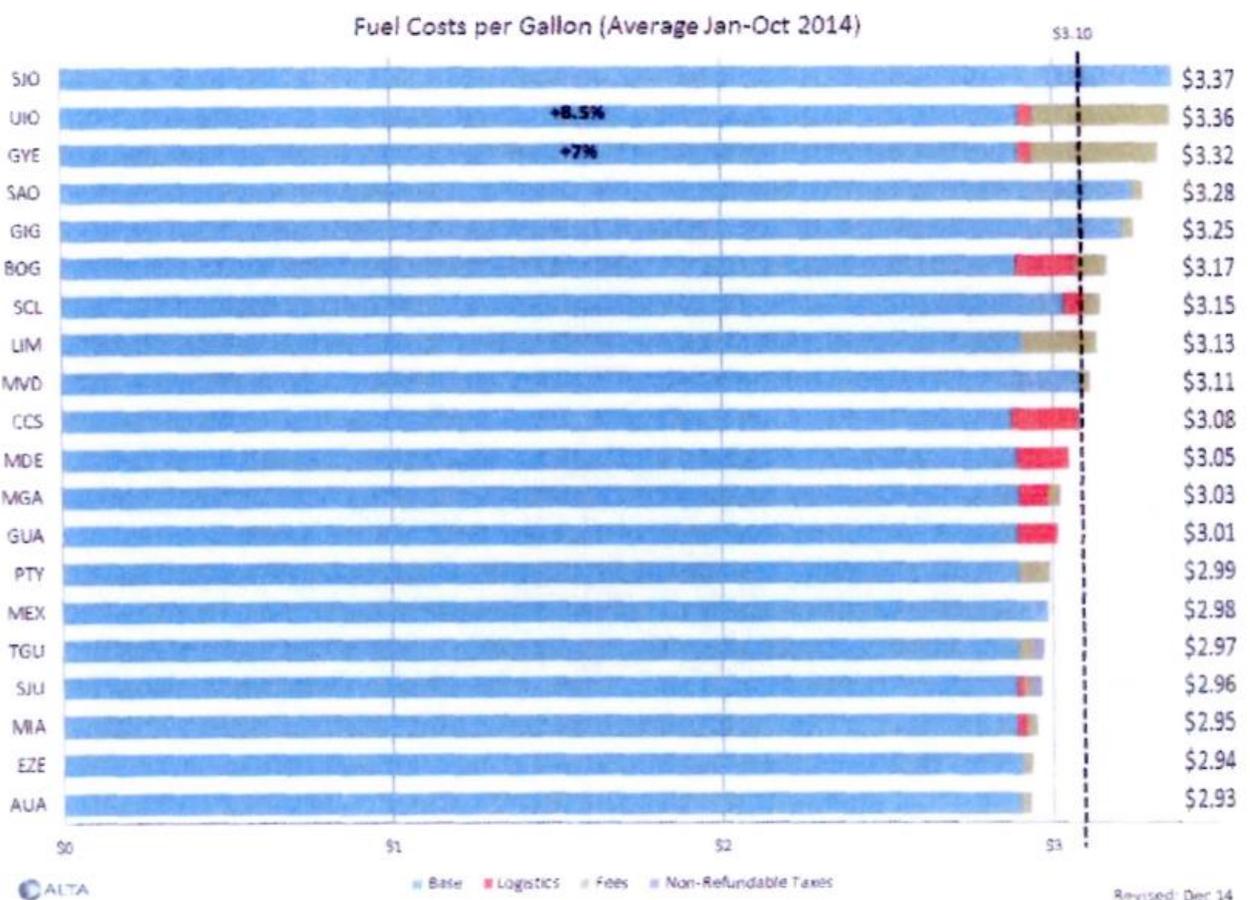
Gráfico 52: Comparativo regional de las tasas aeroportuarias para un B767 Carga Inter.

Fuente: ARLAE-IATA-ALTA, enero 2015.

6.3.9.6. Comparativo regional de los costos de combustible aéreo

El costo del combustible en el aeropuerto internacional Mariscal Antonio José de Sucre es mayor en 8.5% al promedio de los 20 aeropuertos más importantes de la región; es decir, **27 centavos** de dólar adicionales por galón de Jet-A1, lo cual no justifica la falta de competitividad del aeropuerto. Es importante mencionar que el costo del combustible en Quito es 1.5% superior al de Guayaquil.

Costos comparativos regional combustible aéreo



*Cada centavo en el Ecuador representa aprox. 1.2 millones de dólares al año.



Gráfico 53: Comparativo regional del costo de combustible por galón de Jet-A1.

Fuente: ARLAE-IATA-ALTA, enero 2015.

	Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios, Zonas Francas y Regímenes Especiales	Plan Estratégico Institucional 2015-2018
	Gerencia de Planificación y Desarrollo	

6.3.10. Situación del Ecuador y Quito en los índices de evaluación internacional.

6.3.10.1. Índice de competitividad global 2013 – 2014.

- **El índice de competitividad**

El índice de competitividad¹ global (Global Competitiveness Index, siglas GCI), fue desarrollado y publicado desde 1979 por el Foro Económico Mundial, el cual mide la habilidad de los países de proveer altos niveles de prosperidad a sus ciudadanos.

El GCI se centra en los factores microeconómicos subyacentes que determinan niveles sostenibles actuales de productividad y competitividad en las economías, proporcionando así una complementariedad a la macroeconómica orientada hacia el futuro. (Finance & Press, 2014)

El Foro Económico Mundial es el encargado de medir la competitividad y la producción de informes sobre la competitividad a nivel mundial desde hace más de dos décadas. (Forum, The Global competitiveness report , 2003-2004)

El Índice de competitividad global (GCI) reúne una serie de medidas complementarias para proporcionar un marco cuantificado y medir la competitividad. El GCI utiliza una combinación de datos como los siguientes: inscripción en la universidad, tasas de inflación, el desempeño, el estado de la opinión pública en las finanzas, el nivel de penetración de las nuevas tecnologías, tales como teléfonos móviles y la Internet. (Finance & Press, 2014)

Los pilares de la competitividad

El índice de competitividad mide la inclusión de un promedio ponderado de diferentes componentes. Estos componentes se agrupan en 12 pilares de la competitividad. Estos 12 pilares a la vez se agrupan en tres subíndices: en el subíndice de requerimientos básicos, subíndice de desarrollo de la eficiencia y subíndice de innovación y sofisticación. (Forum, The Global competitiveness report, 2013-2014).

¹Se define la competitividad como el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de la productividad de un país. El nivel de productividad, a su vez, establece el nivel de prosperidad que puede ser alcanzado por una economía. El nivel de productividad también determina las tasas de rentabilidad obtenidas por las inversiones en una economía, que a su vez son los factores fundamentales de sus tasas de crecimiento. En otras palabras, una economía más competitiva es probable que crezca más rápido a través del tiempo. (Forum, The Global competitiveness report , 2007-2008).

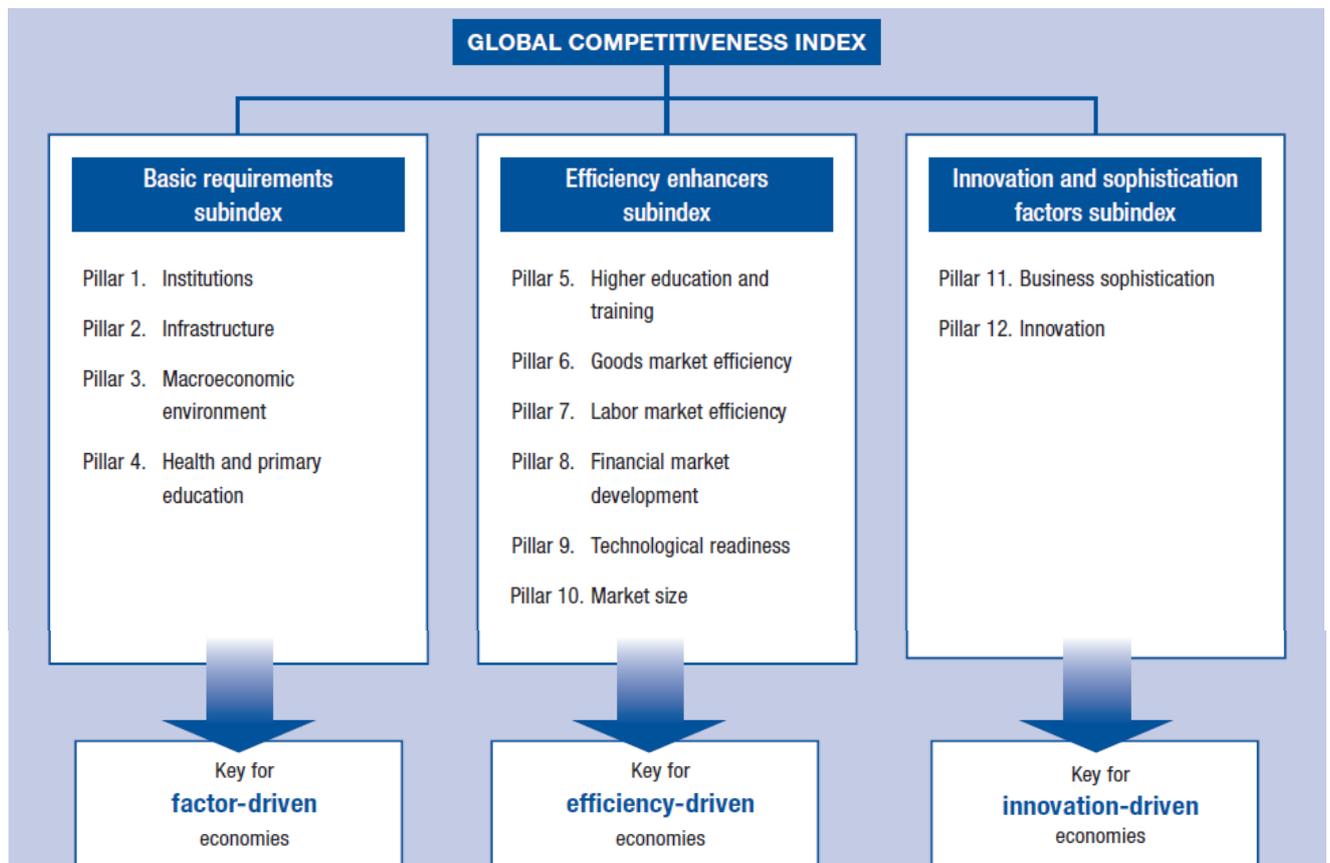


Figura 13: Subíndices de competitividad global.

Fuente: The Global Competitiveness Report 2013-2014.

Elaborado por: World Forum Economic, 2013.

Los 12 pilares del índice de competitividad son los siguientes:

- Las Instituciones.
- La Infraestructura.
- El Entorno macroeconómico.
- La salud y la educación primaria.
- La educación superior y la formación.
- La eficiencia del mercado de bienes.
- La eficiencia del mercado laboral.
- La eficiencia del mercado financiero.
- Preparación tecnológica.
- El tamaño del mercado.
- La sofisticación empresarial.
- La Innovación tecnológica.

Tabla 19: Los pilares del índice de competitividad.

Fuente: The Global Competitiveness Report 2013-2014.

Elaborado por: Dirección de planificación y desarrollo, EPMSA 2014.

	Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios, Zonas Francas y Regímenes Especiales	Plan Estratégico Institucional 2015-2018
	Gerencia de Planificación y Desarrollo	

La evolución de la competitividad en Ecuador

El índice de competitividad del Ecuador en esta investigación comprende desde el año 2000 hasta el año 2013. Mientras más bajo es el puesto del país, es mejor, ya que se acerca a los primeros lugares.

La posición relativa del puesto de competitividad, se calcula dividiendo el ranking del país para el total de países que se integraron en ese año y que participaron para el cálculo del índice de competitividad.

AÑOS	Ranking	Total países	Posición relativa
1999-2000	57	58	98%
2000-2001	57	58	98%
2001-2002	68	75	91%
2002-2003	73	80	91%
2003-2004	86	102	84%
2004-2005	90	104	87%
2005-2006	103	117	88%
2006-2007	94	122	77%
2007-2008	103	131	79%
2008-2009	104	134	78%
2009-2010	105	133	79%
2010-2011	105	139	76%
2011-2012	101	142	71%
2012-2013	86	144	60%
2013-2014	71	148	48%

Tabla 20: Posiciones de Ecuador en competitividad ranking mundial.

Fuente: The Global competitiveness Report del 2000 al 2013.

Elaborado por: Dirección de planificación y desarrollo, EPMSA 2014.

En el siguiente gráfico se puede observar la evolución del índice con tres componentes: ranking, número de países y posición relativa; en el ranking de competitividad mundial (línea azul) se observa que en el 2010 la posición obtenida es la 105 con una tendencia a la baja llegando a la posición 71 en el 2013, lo cual evidencia la gran transformación que se está ejecutando en el país, al lograr 34 saltos positivos en 3 años. Al mismo tiempo se hace una comparación con el número de países que integran el ranking (línea roja) el cual varía cada año conforme se integran más países al ranking; y, la tercera variable es la posición relativa (línea negra) para poder ver la relación entre los tres componentes, por lo que, en el año 2010 se evaluaron 139 países y Ecuador estaba en el puesto 105 con una posición relativa de 79%, mientras que en el 2013 se evaluaron 148 países y Ecuador ocupó el lugar 71 con una posición relativa de 48%, lo que significa una mejora en los puestos de competitividad mundial en 3 años de 31%, realmente considerando que todos los países tienen planes agresivos para mejorar su competitividad (no están estáticos), por lo que este logro realmente es sorprendente.

Ranking de competitividad del Ecuador

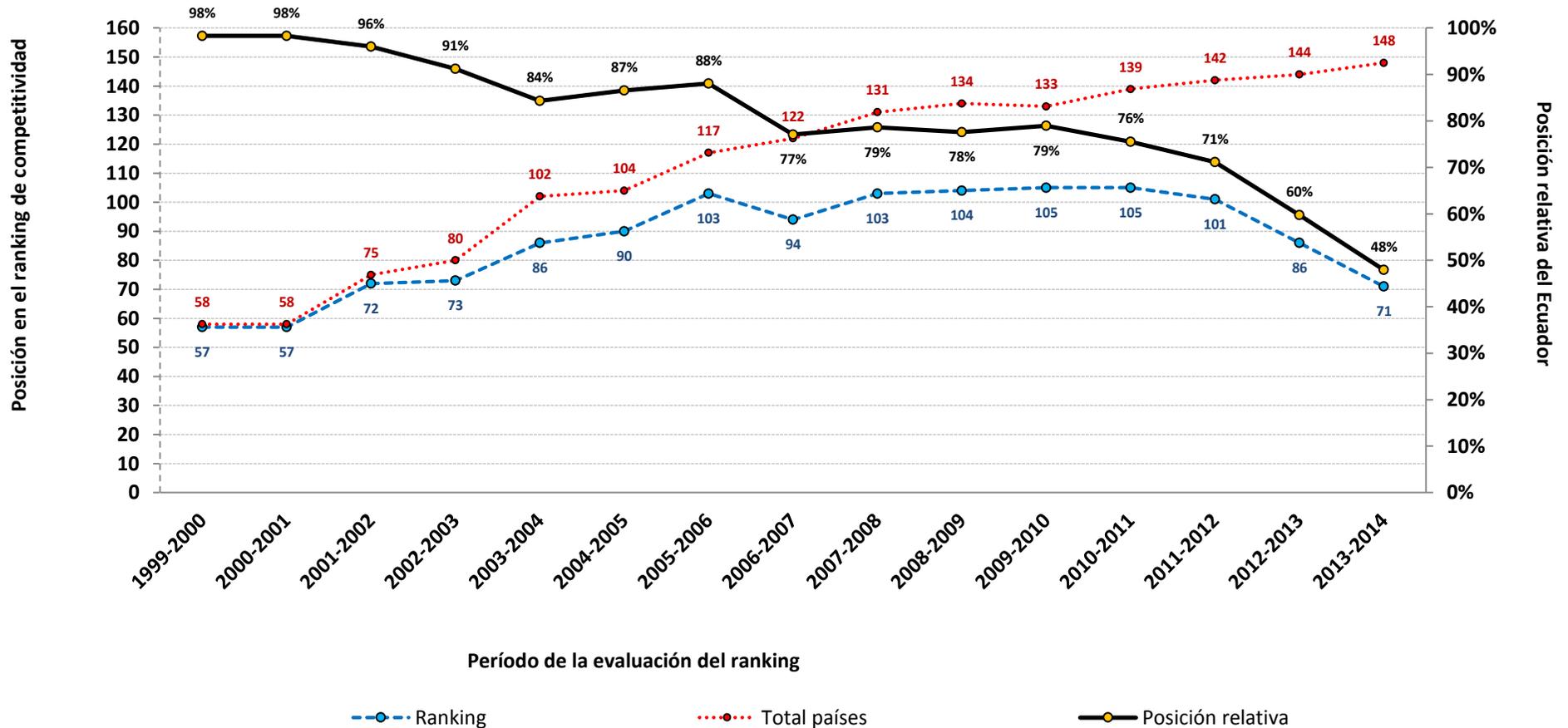


Gráfico 54: Índice de competitividad del Ecuador a nivel mundial.

Fuente: The Global competitiveness Report del 1999 al 2014.

Elaborado por: Dirección de planificación y desarrollo, EPMSA 2015.

	Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios, Zonas Francas y Regímenes Especiales	Plan Estratégico Institucional 2015-2018
	Gerencia de Planificación y Desarrollo	

Subíndices de competitividad que se relacionan con la EPMSA

Los pilares que se relacionan con la EPMSA por tener algún componente que se identifica con la Institución son los siguientes, desde el año 2007 hasta el año 2013.

AÑOS	INSTITUCIONES PÚBLICAS	INFRAESTRUCTURA	ENTORNO MACROECONÓMICO	PREPARACIÓN TECNOLÓGICA	TAMAÑO MERCADO	SOFISTICACIÓN EMPRESARIAL	INNOVACIÓN TECNOLÓGICA
2007-2008	125	97	27	100	68	93	118
2008-2009	129	108	16	104	61	99	129
2009-2010	125	100	44	102	60	105	129
2010-2011	128	96	55	107	61	107	130
2011-2012	125	94	40	103	60	93	110
2012-2013	131	90	37	82	60	94	96
2013-2014	92	79	44	82	59	69	58
Tendencia							

Tabla 21: Pilares y subíndices de competitividad que se relacionan con la EPMSA.

Fuente: The Global competitiveness Report del 1999 al 2014.

En el siguiente gráfico, se puede observar la evolución entre los años 2007 al 2013, que han tenido cada uno de los pilares que se relacionan con la EPMSA y que conforman el ranking de competitividad mundial. Los cambios más radicales se obtienen en los pilares de innovación tecnológica del puesto 118 al 58, sofisticación empresarial de la posición 93 a la 69 e infraestructura de la ubicación 108 a la 79 en el 2013; también hay una mejora consistente en los pilares de instituciones públicas al pasar de 125 al 92 prácticamente en un año, el tamaño de mercado pasa de 68 a 59 y en preparación tecnológica pasa del 100 al 82. En el caso del entorno macroeconómico se está recuperando después del no pago y recompra de la deuda externa del país en el año 2009 (default), con un puesto promedio de 40.

Resumen de los pilares de competitividad que se relacionan con el EPMSA, 2007 - 2013

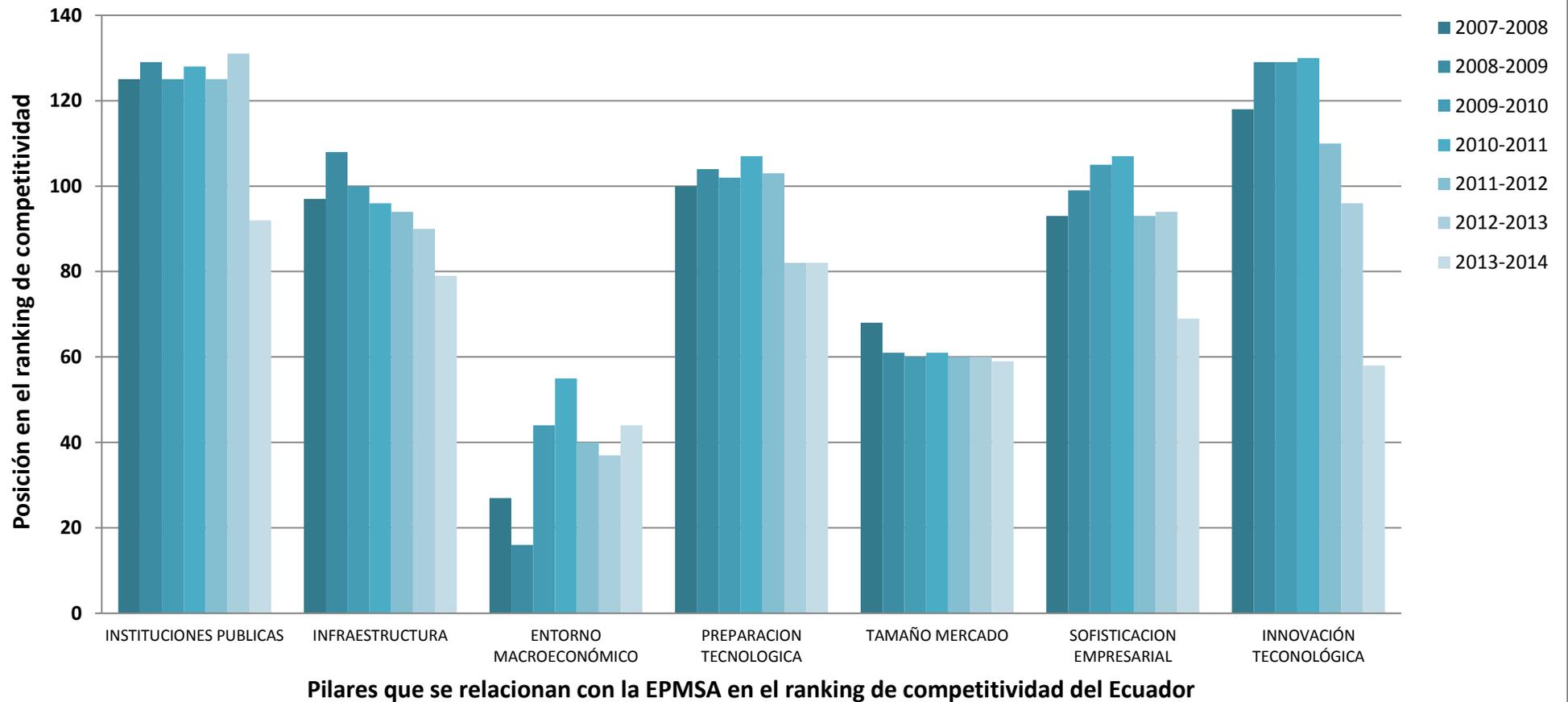


Gráfico 55: Pilares que se relacionan con la EPMSA en el ranking de competitividad del Ecuador.

Fuente: The Global competitiveness Report del 1999 al 2014.

Comparación relativa con los países de la CAN más Venezuela

La competitividad en el 2013 es importante no solo si se lo compara con sí mismo sino también con el resto de países, especialmente de la Comunidad Andina de Naciones y Venezuela. En los últimos 2 años Ecuador logra una mejora relativa de 38,57%, lo cual opaca lo logrado por el resto de países de la CAN. Desde el 2007 al 2010 Ecuador prácticamente no tiene crecimiento, pero entre el 2011 al 2013 Ecuador comienza a crecer en el ranking de competitividad mundial a un ritmo mucho más acelerado que los vecinos países de la CAN.

Años	Venezuela	Perú	Colombia	Bolivia	Ecuador
2007	-13,27	-9,30	-8,70	-4,76	-8,74
2008	-6,67	3,61	-6,76	-11,02	-0,96
2009	-7,08	6,41	7,25	-1,67	-0,95
2010	-7,38	6,85	1,47	11,11	-
2011	-1,61	8,96	-	4,85	3,96
2012	-1,59	9,84	-1,45	-0,96	17,44
2013	-5,97	-	-	6,12	21,13

Tabla 22: Comparación relativa de Ecuador con los países de la CAN.

Fuente: The Global competitiveness Report del 1999 al 2014.

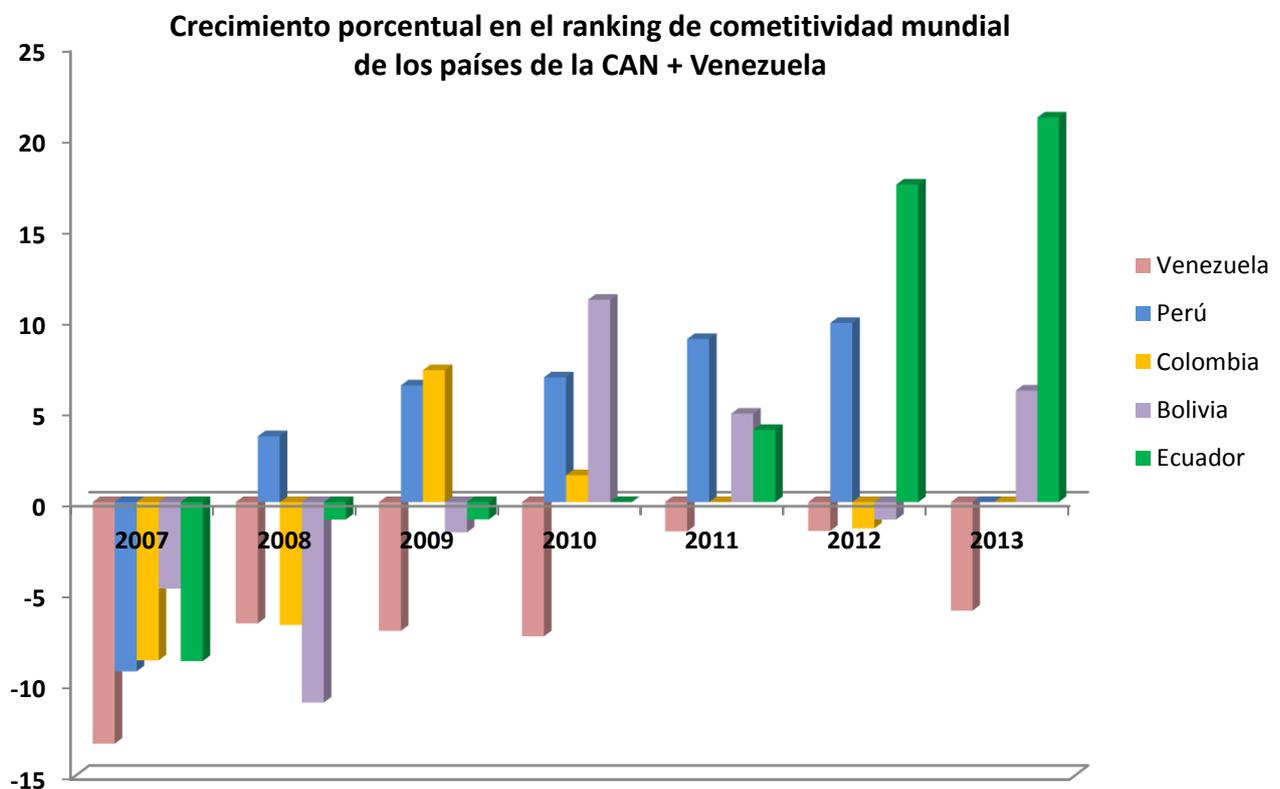


Gráfico 56: Comparación relativa de Ecuador con los países de la CAN.

Fuente: The Global competitiveness Report del 1999 al 2014.

	Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios, Zonas Francas y Regímenes Especiales	Plan Estratégico Institucional 2015-2018
	Gerencia de Planificación y Desarrollo	

Detalle de los pilares de la competitividad relacionados con la EPMSA

Los pilares de la competitividad a su vez tienen diferentes componentes; varios de estos se relacionan con la Institución y se presentan a continuación, distribuidos desde el año 2007 al 2013 ubicados en los siguientes puestos:

INSTITUCIONES PÚBLICAS	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	Tendencia
La confianza pública de los políticos	128	130	123	124	93	77	59	
Carga de la regulación del gobierno	102	110	100	97	97	101	68	
Transparencia de las políticas del gobierno	128	131	122	112	99	96	73	
INFRAESTRUCTURA								
Calidad de la infraestructura en general	92	105	99	98	91	85	75	
ENTORNO MACROECONÓMICO								
Déficit/superávit del gobierno	25	22	54	64	28	39	35	
PREPARACION TECNOLÓGICA								
Absorción tecnológica a nivel de la empresa	111	125	116	106	103	101	87	
IED y transferencia tecnológica	121	128	120	131	130	120	113	
TAMAÑO MERCADO								
Tamaño de mercado interno	67	59	60	60	58	58	57	
Tamaño de mercado externo	76	72	68	72	70	68	69	
SOFISTICACION EMPRESARIAL								
Estado de desarrollo de los clusters	90	109	114	110	91	82	69	
Naturaleza de la ventaja competitiva	89	101	115	126	98	91	65	
Amplitud de la cadena de valor	101	102	91	86	82	88	70	
Sofisticación en el proceso de producción	94	109	106	101	86	83	65	
INNOVACIÓN TECNOLÓGICA								
Capacidad de innovación	101	116	114	114	87	82	53	
Universidad - industria cooperación en investigación	100	122	124	122	94	84	50	
Adquisiciones del gobierno de productos tecnológicos	120	126	125	118	83	60	29	

Tabla 23: Detalle de los pilares de competitividad que se relacionan con la EPMSA.

Fuente: The Global competitiveness Report del 1999 al 2014.

En el pilar de Instituciones públicas, la confianza pública de los políticos pasa del puesto 128 al 59 entre el 2007 al 2013, aspecto importante para la credibilidad del país. En el mismo período, la carga de la regulación del gobierno pasa de la ubicación 102 al 68 y la transparencia de las políticas del gobierno pasa de la posición 128 a la 73 considerándose positivo para las inversiones en el país y contribuyendo a la disminución de otros índices que nos afectan a la inversión como el riesgo país.

En el pilar de la infraestructura, el componente de la calidad de la infraestructura pasa de la ubicación 92 a pasar al puesto 75 entre el 2007 al 2013, lo que representa un mejoramiento importante de la infraestructura del país.

En el pilar de entorno macroeconómico y durante el mismo período, el déficit/superávit del gobierno tiene paso del puesto 25 al puesto 35, debido al no pago y recompra de la deuda externa en el período 2008 – 2009.

	Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios, Zonas Francas y Regímenes Especiales	Plan Estratégico Institucional 2015-2018
	Gerencia de Planificación y Desarrollo	

En el pilar de preparación tecnológica la absorción tecnológica a nivel de la empresa pasa del puesto 111 a 87 entre el 2007 al 2013, lo que representa un mejoramiento en la tecnología de las empresas. La IED y transferencia tecnológica pasa de la posición 121 a 113, importante para el desarrollo y crecimiento tecnológico del Ecuador.

El pilar de tamaño de mercado contiene dos componentes entre ellos el de mercado a nivel nacional y el tamaño a nivel internacional, que pasan en el mismo período de los puestos 67 a 57 y de 76 a 69 respectivamente.

El pilar de la sofisticación empresarial está compuesto por el estado de desarrollo de los clústeres, en el cual, como Ministerio de Industrias se está fomentando el desarrollo territorial en zonas especiales de desarrollo económico (ZEDEs) y parques industriales, pasando de la ubicación 90 al 69. La naturaleza de la ventaja competitiva ha pasado del puesto 89 al puesto 65; mientras la amplitud de la cadena de valor pasó del puesto 101 al 70, y se considera de gran importancia este componente por ser el Ministerio de Industrias el que está fomentando proyectos de cadenas de valor, productivas y agroindustriales. En lo referente a la sofisticación del proceso de producción se pasa de la posición 94 a la 65.

La innovación tecnológica como pilar, tiene componentes como la capacidad de innovación que pasa de la ubicación 101 a la 53 entre el 2007 al 2013. La cooperación entre Universidades e industrias para trabajos de investigación pasa de la posición 100 a la 50; y por último, las adquisiciones del gobierno para productos tecnológicos, pasan del puesto 120 al 29, mostrando el salto positivo más importante entre todos los factores evaluados.

6.3.10.2. Calificación de riesgo país del Ecuador hasta el 2014.

Cada país, de acuerdo con sus condiciones económicas, sociales, políticas o incluso naturales y geográficas, genera un nivel de riesgo específico para las inversiones que se realizan en él. Este riesgo es específico de ese grupo de condiciones y se lo conoce como Riesgo País. Cualquier evaluación de riesgo expresará el nivel de probabilidad de sufrir una pérdida, ante lo cual existirá una mayor o menor necesidad de reducir o evitar las consecuencias de dicha pérdida.

Cuando el riesgo se refiere a un país, y quien lo mide es una entidad que busca colocar su dinero allí, ya sea como inversión financiera (préstamos) o productiva, dicha entidad buscará reconocer, a través de la rentabilidad, el nivel de riesgo en ese país. Si la rentabilidad que espera obtener al invertir no supera a la recompensa por asumir el riesgo de no poder recuperar su inversión, entonces la entidad buscará otra alternativa para invertir.

De acuerdo con las escalas de clasificación de riesgo país de las calificadoras de riesgo internacional, una posición o grado de inversión aceptable es aquella en la que el emisor tiene la capacidad adecuada para cumplir con sus compromisos financieros; en otras palabras, representa una posición en la cual los capitales empiezan a movilizarse masivamente, lo que representa para Standard & Poor's (BBB-), Moody's Investor Service (Baa3) y Fitch Ratings (BBB-), para poder comparar las mencionadas calificaciones del Ecuador se unificaron las 3 calificaciones en una sola escala en el siguiente gráfico y el Ecuador alcanzará el grado de inversión cuando se encuentre en una posición superior a la línea roja presentada en el gráfico; calificación que se alcanzará aproximadamente en 5 años, dependiendo de la tendencia a la cual se está mejorando la calificación del riesgo país y que actualmente se tiene la mejor calificación de riesgo país desde 1997, año en el cual inician las calificaciones al Ecuador.

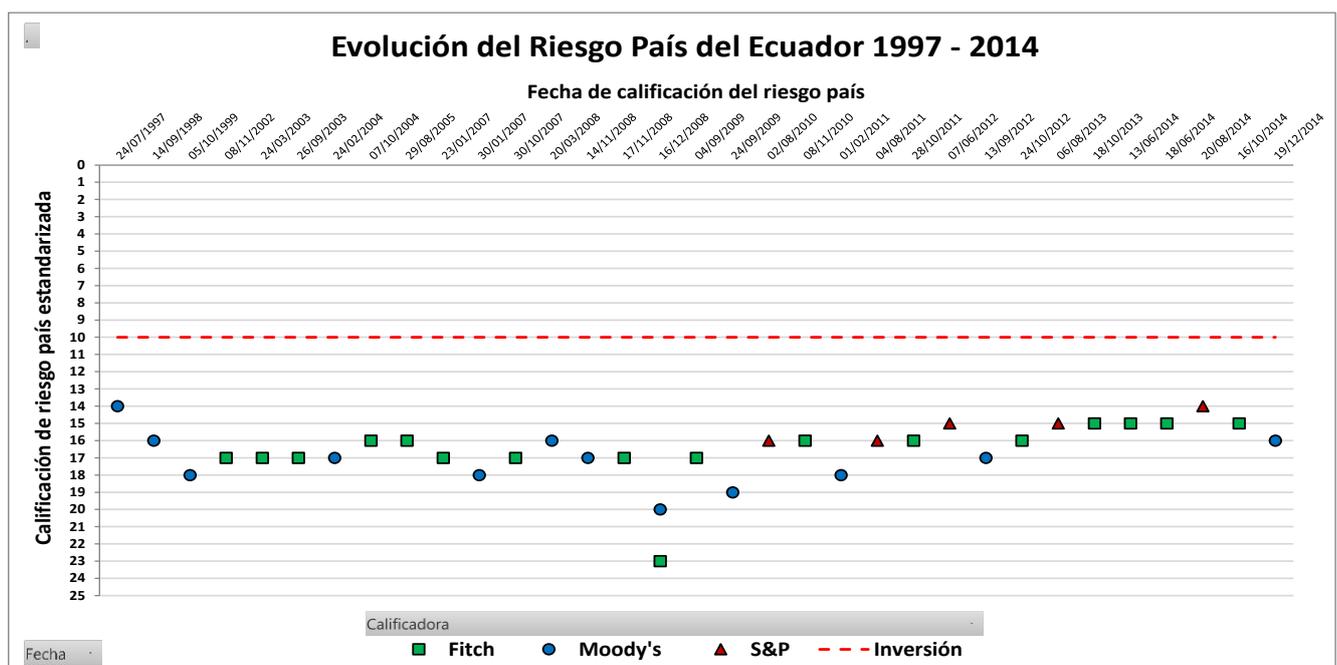


Gráfico 57: Evolución de la calificación de riesgo país del Ecuador, 1997 - 2014.

Fuente: Calificadoras de riesgo Standard & Poor's, Moody's Investor Service y Fitch Ratings.

Elaborado por: Dirección de planificación y desarrollo - EPMSA, 2015.

	Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios, Zonas Francas y Regímenes Especiales	Plan Estratégico Institucional 2015-2018
	Gerencia de Planificación y Desarrollo	

6.3.10.3. Índice de Atractividad de Inversiones Urbanas INAI, 2013.

En el debate académico aplicado a la competitividad y la localización de inversiones se evidencia -con el paso de los años- una diferenciación en la escala de análisis. En los antiguos modelos regionales -como el de Porter a principios de los noventa- se planteó una completa tesis acerca de la ventaja competitiva de las naciones, pero hoy ya no cabe duda que son las ciudades (áreas metropolitanas) las entidades que mejor representan el fenómeno. (IdN Inteligencia de Negocios – CEPEC, 2013).

De hecho, hoy existe una infinidad de conceptos que intentan aglutinar los fenómenos que ocurren en una ciudad: megalópolis, ciudades globales, tecnópolis, metápolis, entre otros. Cada una de estas acepciones hace referencia a una cualidad particular de la ciudad actual. De todas ellas se desprenden similitudes como primacía del fenómeno urbano, como motor del desarrollo económico y social, aumento de los espacios de comunicación y telecomunicación, flujos de capital, acceso a mercados, conectividad con otros grandes centros que se gestionan en red (ya sea jerárquicamente o en archipiélago), pero siempre asegurando la comunicación y flujo permanente de capitales, personas e información. (IdN – CEPEC, 2013).

Este diálogo continuo que parece bastante civilizado en su forma, esconde una feroz competencia –muchas veces velada- por captar inversiones. A tal nivel ha llegado la importancia por captar el interés de los inversores, que hoy resulta habitual ver cómo son las mismas ciudades las que generan estrategias para captar dicha atención. El argumento es simple: la inversión se visualiza como el impulsor de una serie de sinergias que benefician a la ciudad como la creación de nuevos empleos, transferencia de capital, atracción de talento e innovación, generación de emprendimiento que activa el mercado local. En síntesis, una serie de encadenamientos positivos para el crecimiento y desarrollo de la ciudad y sus habitantes. (IdN – CEPEC, 2013).

El Índice de Atractividad de Inversiones Urbanas INAI-2013, resume el desempeño de más de 40 indicadores de alcance nacional y metropolitano de alto impacto en la toma de decisiones de localización por parte de los inversionistas. (IdN – CEPEC, 2013).

El INAI recoge primeramente aquellas variables de entorno país que entregan los primeros lineamientos, para luego discernir aquellos factores a escala ciudad que son los reales diferenciadores entre las posiciones del ranking y representan las decisiones de localización de las empresas extranjeras. (IdN – CEPEC, 2013).

En este contexto, la construcción del INAI-2013 tuvo en cuenta, para las 48 ciudades más importantes de América Latina, sus atributos y desempeño, en el orden local y nacional durante el 2012 y sus expectativas de expansión para 2013, así como el comportamiento de las 6 principales variables económicas y de entorno que resultan relevantes para un inversionista que está buscando localizar su operación en un determinado mercado de la región. Así pues, se realizaron ejercicios cuantitativos y cualitativos sobre diversas variables para las dos categorías ya mencionadas del clima para invertir (IdN – CEPEC, 2013):

- Escala Nacional, a la que se le asignó un peso del 35% dentro del modelo en: Tamaño del mercado interno y acceso al mercado externo, competitividad de costos (de transacción, producción y tributarios) y factores de riesgo (político y económico).
- Escala Ciudad (Metropolitana), que captura el 65% restante en: Poder de compra y desempeño económico esperado, reputación y presencia global, confort urbano (seguridad y calidad de vida), potencial de financiamiento de nuevos proyectos y calidad de la oferta de educación superior.” (IdN – CEPEC, 2013).

Los resultados del Índice de Atractividad de Inversiones Urbanas INAI-2013, ubican a Quito en el puesto 30 y como una ciudad con atractividad para las inversiones “neutro”; lo cual es un factor importante a tener en cuenta para el desarrollo de la ZEDE-Q.

RK-2013	RK-2012	Tendencia	País	Ciudad	Clima de Inversiones (Escala País)	Clima de Inversiones (Escala Ciudad)									INAI-13
						Tamaño 2013		Valores 2013			Índices 2013				
						PIB.13e MMUS\$	Habit. Mill.13	PIB pc US\$	Var. % PIB.13e	Capacidad Financiera	Multilat. & Multinac.	Reputación Int'l	Capital Humano	Confort Urbano	
1	2	1	.cl	Santiago	Atractivo	125.370	6,69	18.754	5,2	Muy Alto	100	80,0	65,6	95,7	99,55
2	1	-1	.br	São Paulo	Amable	464.247	20,48	22.674	2,1	Muy Alto	135	100,0	77,1	65,9	92,02
3	3	0	.mx	C. de México	Atractivo	272.408	21,20	12.852	2,2	Bajo	134	79,5	76,8	64,9	83,78
4	4	0	.pe	Lima	Amable	97.655	7,32	13.344	7,5	Alto	75	69,6	43,1	73,4	81,84
5	5	0	.co	Bogotá	Amable	94.112	8,84	10.650	4,0	Alto	86	71,0	70,3	71,1	79,15
6	8	2	.mx	Monterrey	Atractivo	73.988	3,53	20.943	3,2	Bajo	27	52,9	30,8	72,2	72,00
7	7	0	.br	Río de Janeiro	Amable	166.391	12,56	13.252	1,7	Medio	36	96,7	66,0	73,6	69,97
8	13	5	.pa	C. de Panamá	Amable	19.090	1,34	14.264	6,7	Muy Alto	28	54,6	1,9	83,7	69,85
9	12	3	.cl	Valparaíso	Atractivo	12.028	0,93	12.894	4,5	Alto	4	26,1	44,1	83,9	69,62
10	9	-1	.ar	Buenos Aires	Renuente	188.128	12,88	14.610	2,0	Bajo	155	75,1	71,6	81,0	67,82
11	16	5	.cl	Concepción	Atractivo	11.121	0,87	12.768	5,1	Alto	-	-	33,7	79,5	65,45
12	15	3	.br	Brasília	Amable	109.839	3,76	29.188	3,5	Medio	7	42,2	47,7	85,3	64,66
13	25	12	.co	Medellín	Amable	29.068	3,51	8.271	4,6	Alto	12	51,2	36,6	66,6	64,36
14	14	0	.pr	San Juan	Amable	38.483	1,36	28.361	1,2	Muy Bajo	31	50,1	47,7	100,0	63,09
15	21	6	.mx	Guadalajara	Atractivo	39.653	4,63	8.571	3,0	Bajo	19	36,1	35,5	73,9	61,82
16	19	3	.mx	Toluca	Atractivo	13.709	1,95	7.040	5,0	Medio	3	31,9	-	65,5	61,56
17	20	3	.mx	Puebla	Atractivo	17.406	2,83	6.151	3,9	Muy Bajo	10	47,3	17,7	75,4	61,41
18	22	4	.mx	Querétaro	Atractivo	12.590	1,18	10.660	3,8	Muy Bajo	13	34,3	5,8	75,4	60,62
19	18	-1	.mx	León	Atractivo	13.423	1,71	7.866	5,4	Bajo	14	21,0	-	72,5	60,14
20	30	10	.co	Calí	Amable	22.730	2,71	8.379	3,8	Medio	14	40,2	45,8	60,2	60,07
21	23	2	.mx	Aguascalientes	Atractivo	9.317	1,00	9.353	5,3	Muy Bajo	10	24,7	3,9	69,4	60,07
22	11	-11	.br	Curitiba	Amable	62.441	3,66	17.078	3,0	Medio	11	27,2	30,5	93,2	59,31
23	10	-13	.br	Belo Horizonte	Amable	90.146	5,14	17.543	1,7	Medio	8	28,0	35,5	83,8	58,70
24	27	3	.uy	Montevideo	Neutro	17.902	1,32	13.589	3,5	Medio	25	39,4	15,5	98,2	57,65
25	6	-19	.br	Porto Alegre	Amable	66.138	4,44	14.881	1,5	Medio	10	17,8	39,4	83,7	55,75
26	40	14	.py	Asunción	Neutro	12.239	2,11	5.797	8,3	Bajo	17	24,2	7,7	79,1	54,52
26	28	2	.co	Barranquilla	Amable	12.292	1,94	6.343	3,8	Medio	5	24,7	3,9	71,9	54,10
28	29	1	.co	Bucaramanga	Amable	12.422	1,05	11.878	3,9	Medio	5	15,3	5,8	66,7	54,03
29	17	-12	.br	Salvador (Bahía)	Amable	47.768	3,62	13.209	1,8	Medio	4	31,8	11,6	82,3	53,89
30	32	2	.ec	Quito	Neutro	8.938	1,68	5.323	5,9	Muy Bajo	32	53,5	7,7	75,2	53,68
31	31	0	.cr	San José	Neutro	24.607	2,67	9.220	3,7	Bajo	26	48,1	1,9	84,4	52,13
32	24	-8	.br	Recife	Amable	40.436	3,81	10.608	0,3	Medio	2	24,7	45,8	74,9	51,29
33	33	0	.ec	Guayaquil	Neutro	12.302	2,37	5.186	7,0	Muy Bajo	8	40,4	3,9	75,3	50,72
34	26	-8	.br	Fortaleza	Amable	34.160	3,82	8.951	2,6	Medio	1	4,0	5,8	78,5	47,33
35	43	8	.sv	San Salvador	Neutro	11.388	2,48	4.599	5,0	Bajo	18	22,5	-	46,0	45,58
36	35	-1	.ar	Córdoba	Renuente	12.221	1,45	8.415	2,7	Bajo	14	41,1	36,4	86,4	45,12
37	39	2	.hn	Tegucigalpa	Neutro	4.876	0,98	4.994	3,6	Bajo	8	21,6	-	48,1	43,34
38	34	-4	.do	Santo Domingo	Amable	21.119	3,13	6.756	2,2	Bajo	19	1,6	-	75,1	42,57
39	47	8	.ar	Mendoza	Renuente	8.624	1,11	7.745	4,2	Muy Bajo	7	35,5	7,7	88,9	42,43
40	36	-4	.ve	Caracas	Renuente	31.164	3,83	8.127	1,6	Bajo	66	36,3	44,1	43,8	42,02
41	37	-4	.ni	Managua	Neutro	2.052	1,52	1.350	4,5	Bajo	16	17,1	-	54,3	41,95
42	41	-1	.hn	San Pedro Sula	Neutro	3.772	1,26	2.986	3,6	Bajo	5	22,7	-	48,4	41,86
43	42	-1	.ar	Rosario	Renuente	11.019	1,30	8.444	2,1	Muy Bajo	7	32,5	7,7	90,8	39,70
44	46	2	.bo	Santa Cruz	Renuente	4.369	1,72	2.536	4,2	Bajo	12	28,7	-	61,7	39,57
45	45	0	.bo	La Paz	Renuente	4.366	1,85	2.358	3,8	Bajo	10	21,9	7,7	62,7	39,19
46	38	-8	.gt	C. de Guatemala	Neutro	15.792	2,82	5.610	3,2	Muy Bajo	26	2,2	-	62,3	39,14
47	44	-3	.ve	Maracaibo	Renuente	15.913	1,46	10.924	2,9	Bajo	6	14,8	-	48,5	33,76
48	48	0	.ve	Valencia	Renuente	11.360	1,81	6.264	2,6	Bajo	8	23,5	-	51,8	32,60

Tabla 24: Índice de Atractividad de Inversiones Urbanas INAI, 2013.

Fuente: IdN Inteligencia de Negocios (Chile) - CEPEC de la Universidad del Rosario (Colombia), 2013.

6.3.10.4. Jugadores Globales Presentes por Ciudad 2013.

“Los resultados de 2013, para la presencia de multinacionales pertenecientes al ranking de las 500 mayores compañías del mundo -según la Revista Fortune-, así como las mayores multinacionales surgidas desde América latina -las denominadas “Multilatinas”- obtenidas del listado de Forbes, que revelan la presencia de grandes jugadores globales de países diferentes a los de origen en las áreas metropolitanas de nuestro continente, de tal forma que su presencia incentiva la llegada de nuevos actores relevantes a las ciudades.” (CEPEC- IdN, 2013).

Los resultados del 2013 evidenciaron que, a pesar de las dificultades del entorno político y económico de Argentina, Buenos Aires se mantuvo como la ciudad de América Latina con mayor presencia de este tipo de firmas (155, 5 más que el año anterior). Las ciudades perseguidoras continúan siendo São Paulo (135), Ciudad de México (134), Santiago (100), Bogotá (86), Lima (75), Caracas (66), Río de Janeiro (36) y Quito (32).” (CEPEC- IdN, 2013).

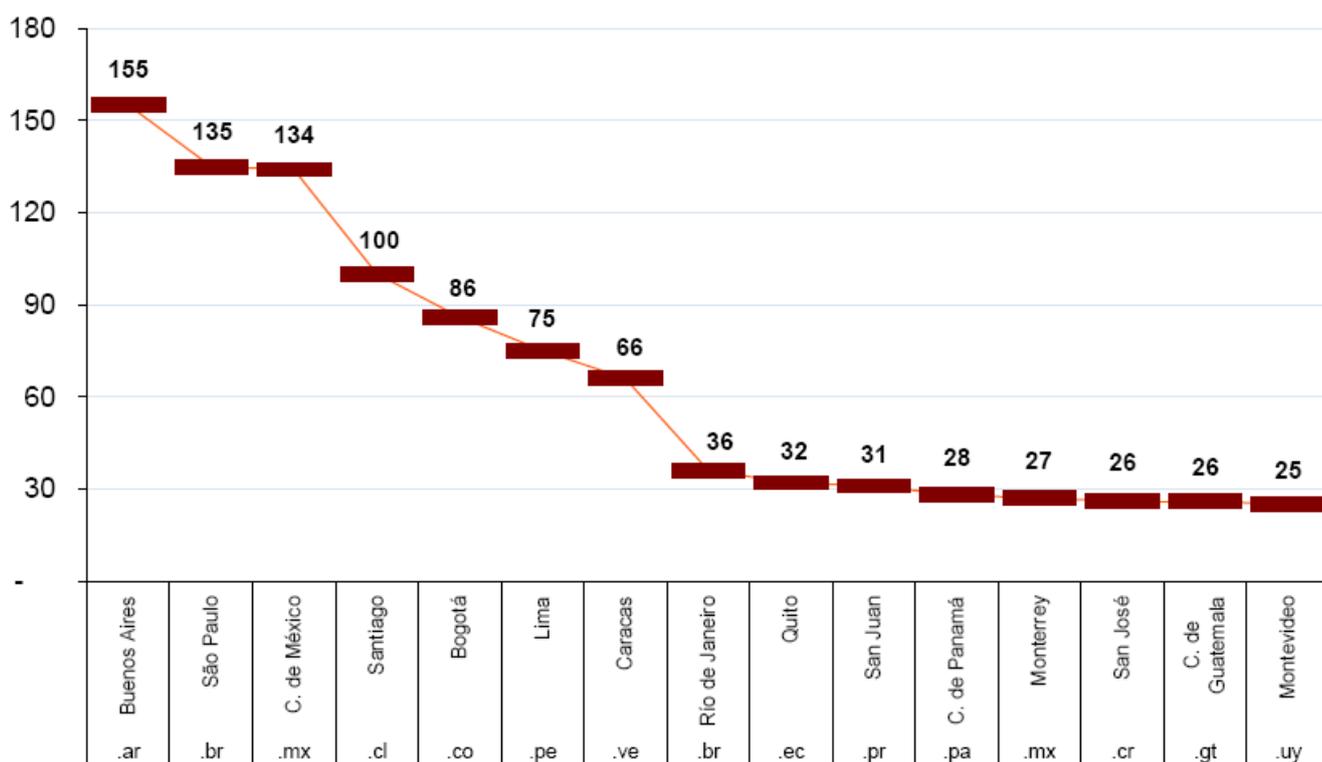


Gráfico 58: Jugadores Globales Presentes por Ciudad 2013.

Listado obtenido de Forbes y Fortune

Fuente: CEPEC- IdN Inteligencia de Negocios, 2013.

6.3.11. Sector industrial productivo del DMQ.

6.3.11.1. El DMQ en la economía nacional.

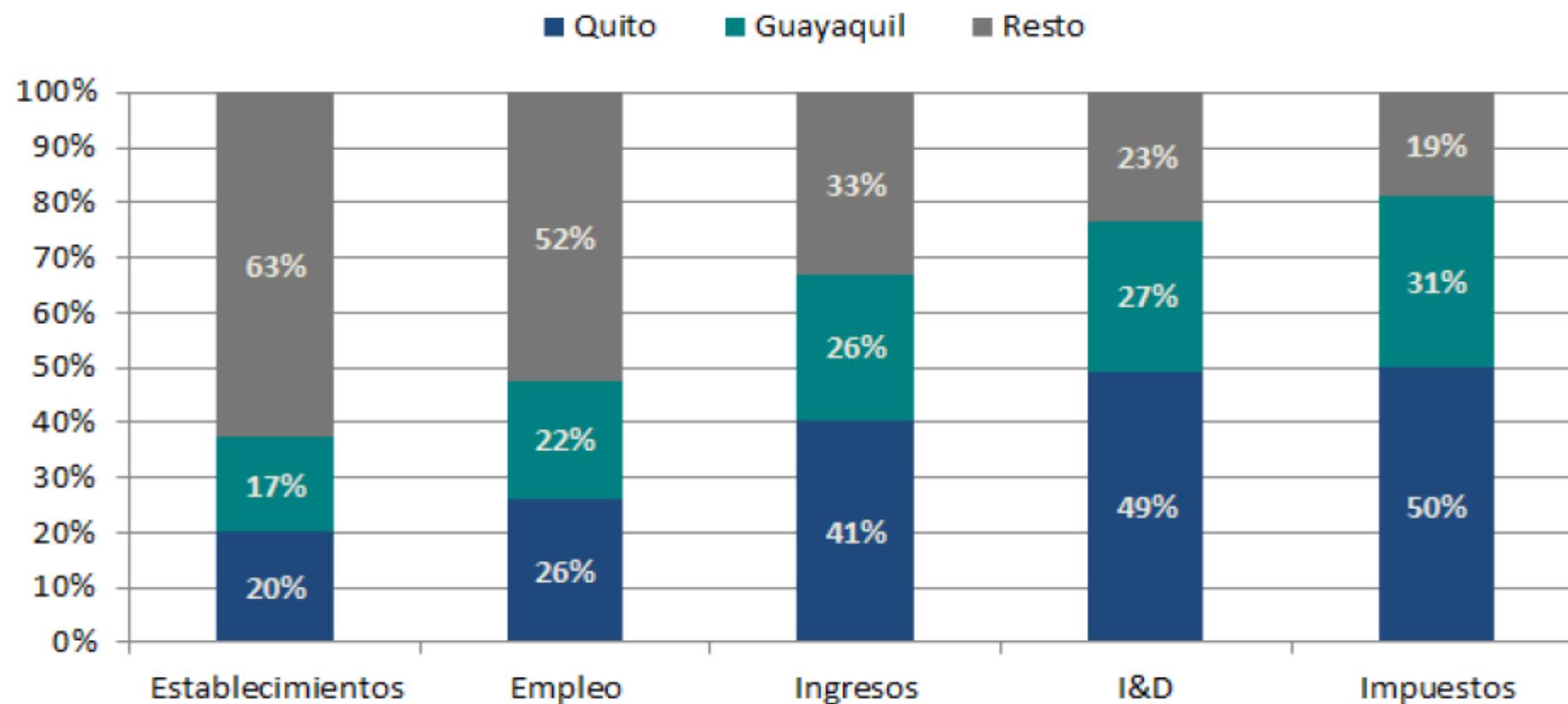


Gráfico 59: Niveles tecnológicos de la producción en el DMQ.

Fuente: INEC -Censo económico 2010, SRI 2012.

Elaboración: Transformación Productiva del DMQ, Instituto de la Ciudad - 2013.

Nota: Todos los valores utilizados en esta investigación excluyen la rama de actividad "Explotación de minas y canteras" con el objeto de disminuir el sesgo de residencia fiscal.

6.3.11.2. Diversificación del tejido productivo en el DMQ 1950 – 2010.

En el siguiente gráfico se puede visualizar como la industria manufacturera del DMQ ha perdido participación en el tejido productivo de la ciudad en las últimas 6 décadas, al pasar de 22% al 7%. Esta pérdida se da especialmente en la década de los 90 con 8.5% puntos. (IdC, 2013)

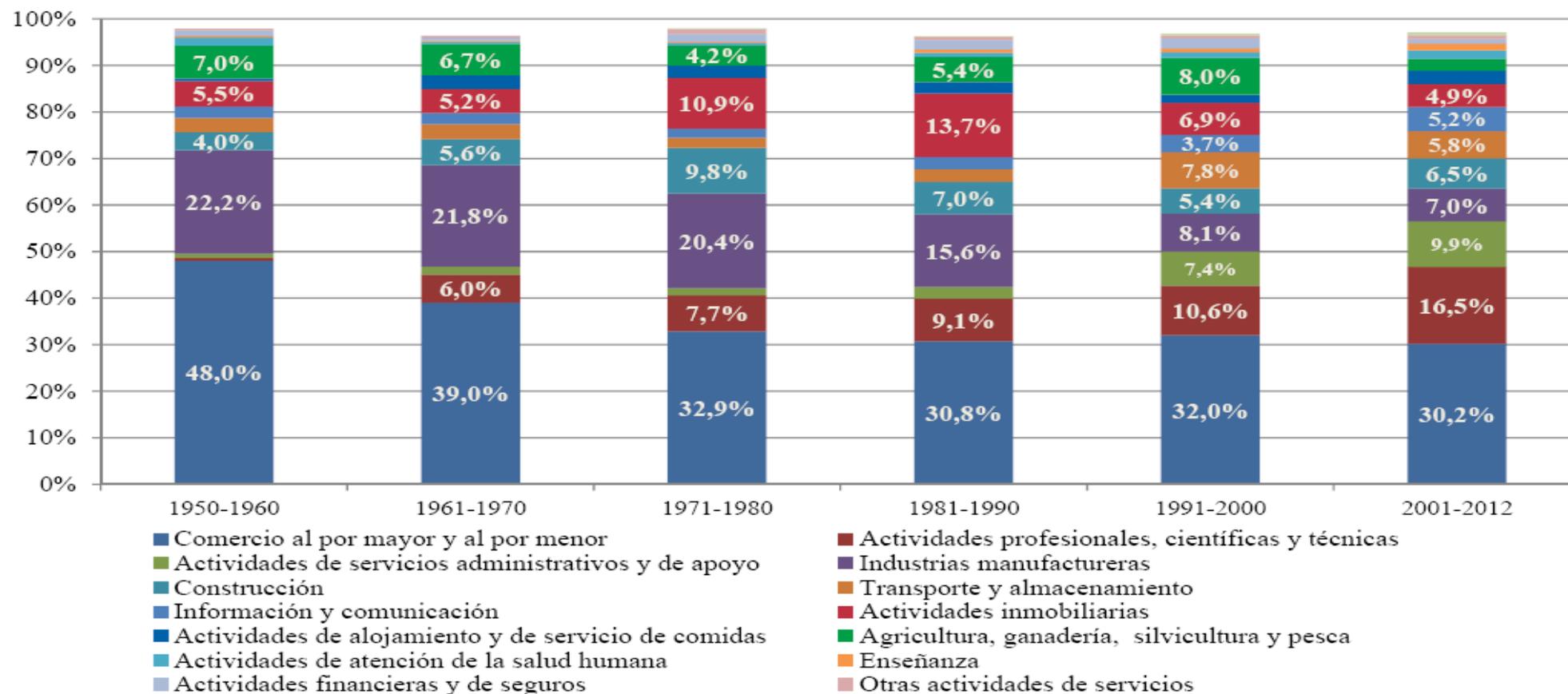


Gráfico 60: Diversificación del tejido productivo en el DMQ 1950 - 2010.

Fuente: Superintendencia de compañías.

Elaboración: Transformación Productiva del DMQ, Instituto de la Ciudad - 2013.

6.3.11.3. Valor agregado bruto por rama de actividad

Según estimaciones del Instituto de la Ciudad, al 2013, el Valor Agregado Bruto de Quito alcanzó la cifra de 13.670 millones de dólares (a precios constantes 2007), con un crecimiento del 0,52% respecto del 2012. El pico más alto de crecimiento se registró en el 2011 con una tasa de 6,34%. Las secciones económicas más importantes en la composición del Valor Agregado Bruto son: Actividades Profesionales e Inmobiliarias (25%), Manufactura (17%), Transporte - Información y Comunicaciones (12%). (PMDyOT 2015-2025).

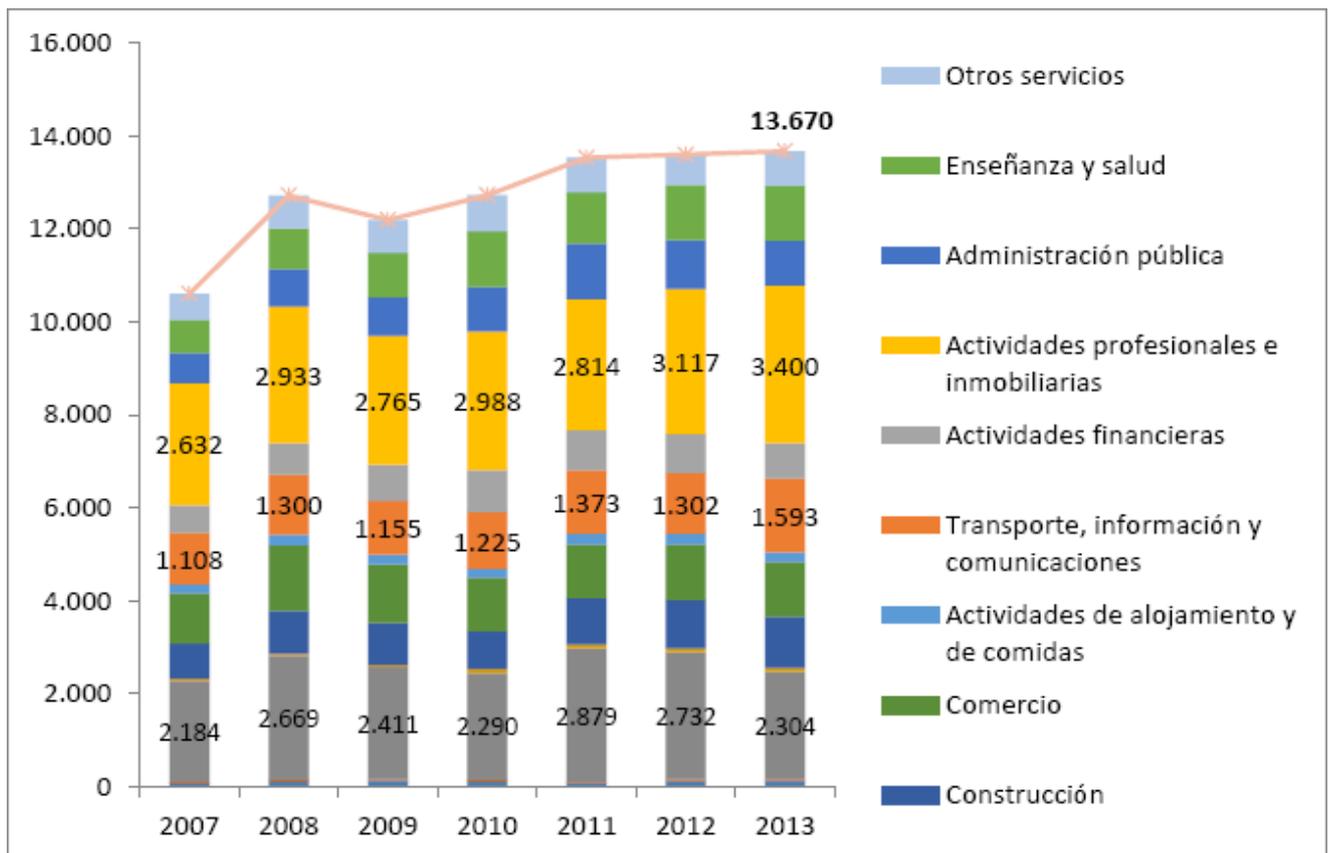


Gráfico 61: Valor agregado bruto por rama de actividad en Quito.

Fuente: Banco Central, INEC (2014) - Diagnóstico Económico del PMDyOT 2015-2025.

Elaborado por: Instituto de la Ciudad de Quito.

6.3.11.4. Inversión en el DMQ por actividad económica

Según la Superintendencia de Compañías, la inversión privada (aumentos de capital y nuevas constituciones) que captó Quito entre 2011 y 2013 asciende a US\$1.354 millones de dólares; es decir, el 42% del total Nacional. Los principales sectores que realizaron inversiones al 2013 son: Servicios (24,9%), Comercio (25,3%), Industrias (11,9%), Minas y Canteras (12,8%).

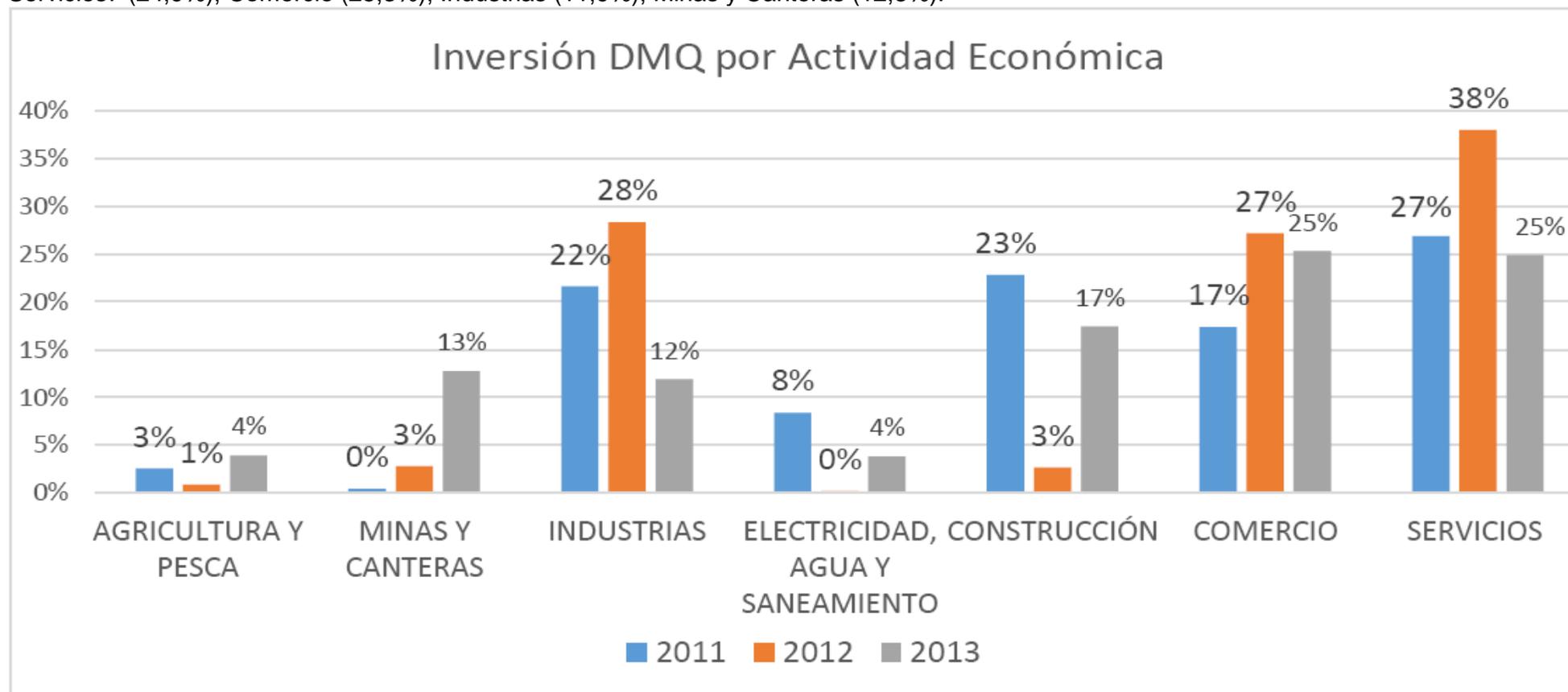


Gráfico 62: Inversión en el DMQ por actividad económica.

Fuente: Superintendencia de compañías.

Elaborado por: Diagnóstico Económico del PMDyOT 2015-2025.

	Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios, Zonas Francas y Regímenes Especiales	Plan Estratégico Institucional 2015-2018
	Gerencia de Planificación y Desarrollo	

6.3.11.5. Niveles tecnológicos de la producción en el DMQ.

Prácticamente la industria de alta intensidad tecnológica en el DMQ es inexistente y la producción se encuentra concentrada en industrias basadas en recursos y en las de baja intensidad tecnológica. (IdC, 2013)

Clasificación tecnológica	Ventas (millones de dólares)	Personal ocupado	No. de establecimientos	Promedio de empleados por establecimiento	No. de productos
Alta intensidad tecnológica	25	454	29	10	14
Media intensidad tecnológica	1.281	6.319	267	32	57
Baja intensidad tecnológica	5.095	25.029	4.319	27	83
Basados en recursos	10.577	26.361	2.908	89	85

Tabla 25: Niveles tecnológicos de la producción en el DMQ.

Fuente: INEC -Censo económico 2010.

Elaboración: Transformación Productiva del DMQ, Instituto de la Ciudad - 2013.

	Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios, Zonas Francas y Regímenes Especiales	Plan Estratégico Institucional 2015-2018
	Gerencia de Planificación y Desarrollo	

Criterios de calificación tecnológica de la ONUDI.

En la siguiente tabla se presentan los criterios de calificación tecnológica de la Organización de las Naciones Unidas Para el Desarrollo Industrial (ONU DI).

GRUPO	(i) Recursos básicos (BR)	(ii) Baja intensidad tecnológica (BT)	(iii) Media intensidad tecnológica (MT)	Alta intensidad tecnológica (AT)
Características	Requieren de tecnologías simples y estables	- Bajos requerimientos de I+D y capacidades tecnológicas - Intensivos en mano de obra	- Requieren de tecnologías intensivas en escala y capacidad - A veces exigen un sofisticado diseño de productos	Productos basados en I+D
Productos	- Alimentos procesados - Productos simples de madera - Productos de refinación de petróleo - Tinturas - Cuero - Piedras preciosas - Químicos orgánicos	- Productos de confección y textiles - Calzado y otros productos de cuero - Juguetes - Productos simples de metal y plástico - Muebles y cristalería	- Productos automotrices - productos químicos para la industria - Metales básicos - Maquinaria estandarizada - Productos eléctricos y electrónicos de naturaleza simple	- Fármacos - Computadoras - Transistores - Semiconductores - Otros productos electrónicos avanzados - Maquinaria eléctrica compleja - Aviones - Instrumentos de precisión
Competitividad depende de....	Riqueza de recursos naturales	Estrato inferior: costos laborales y dominio de habilidades técnicas y organizacionales sencillas. Estrato superior: habilidades avanzadas de diseño y marketing, rápida capacidad para responder al mercado.	Procesos de aprendizaje prolongados, capacidades técnicas y organizacionales, habilidad de manejar procesos intensivos en escala y vinculaciones.	Capacidades muy avanzadas e importantes inversiones en I+D de riesgo.

Tabla 26: Criterios de calificación tecnológica de la ONU DI.

Fuente: ONU DI.

Elaboración: Transformación Productiva del DMQ, Instituto de la Ciudad – 2013.

6.3.11.6. Aglomeraciones industriales en Quito.

“El siguiente gráfico muestra solo las industrias especializadas localizadas en Quito ($LQ > 1$). La participación de cada industria en el total de ventas nacionales en el eje vertical. La participación en el empleo nacional en el eje horizontal. Las burbujas representan la participación de cada industria en el empleo de Quito.” (Prado, 2014).

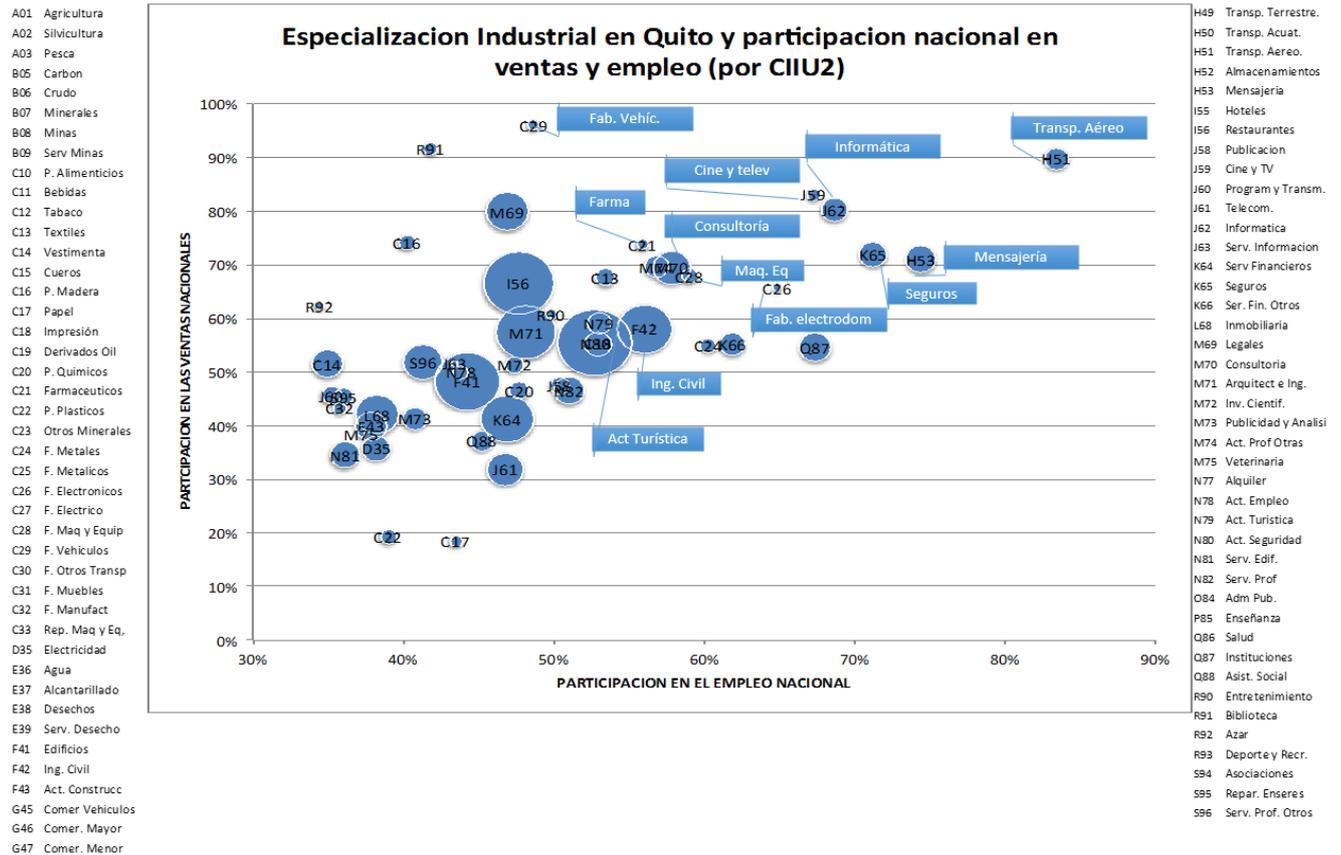


Gráfico 63: Especialización industrial en Quito.

Fuente: Presentación del PMD del MDMQ, INEC 2009-2012.

	Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios, Zonas Francas y Regímenes Especiales	Plan Estratégico Institucional 2015-2018
	Gerencia de Planificación y Desarrollo	

6.3.11.7. Contaminación, población y zonas industriales.

Considerando que, mediante resolución No. CSP-2014-02EX-02 publicada en el Registro Oficial N° 331 - Jueves 11 de septiembre de 2014, se resuelve que “Las ZEDE industriales deberán alinearse a la Estrategia Nacional del Cambio de la Matriz Productiva y se enfocará en el desarrollo de una o varias de las siguientes industrias y sus encadenamientos: Estratégicas; Básicas; Tecnologías de la información y la comunicación; Química y farmacéutica; y, Maquinarias, equipos, motores, vehículos y partes.” Y en la siguiente figura se establece que en lo referente a la ZEDE industrial del aeropuerto es “Zona Industrial 2”. (IdC, 2013)

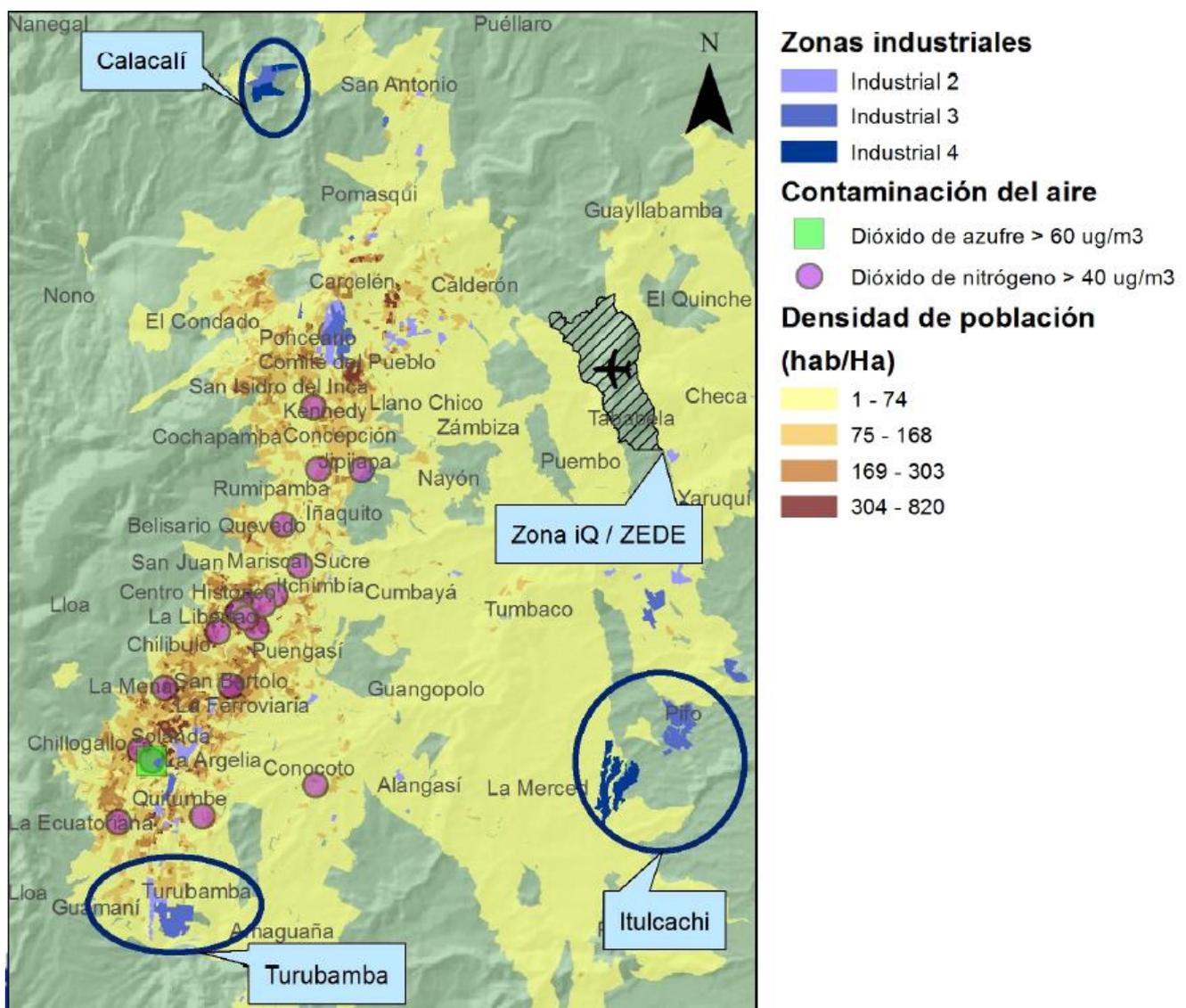


Figura 14: Contaminación, población y zonas industriales.

Fuente: Secretaría de Ambiente y Secretaría de Desarrollo Productivo y Competitividad.
 Elaboración: Transformación Productiva del DMQ, Instituto de la Ciudad - 2013.

	Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios, Zonas Francas y Regímenes Especiales	Plan Estratégico Institucional 2015-2018
	Gerencia de Planificación y Desarrollo	

6.3.11.8. Quito podría ser un Hub Logístico?

En la siguiente tabla se presentan las 10 principales aerolíneas por número de asientos de Latinoamérica hasta el 2014.

RANKING	CARRIER NAME	SEATS
1	Gol	967,336
2	TAM Airlines	815,604
3	LAN Airlines	601,120
4	Avianca	516,916
5	Azul	444,900
6	Aeromexico	330,887
7	COPA	247,272
8	Aerolineas Argentinas	221,340
9	Interjet	221,076
10	Volaris	208,704

Tabla 27: 10 principales aerolíneas en América Latina, 2014.

Fuente: YearBook 2014, CAPA – Centre for Aviation & OAG.

Las aerolíneas antes mencionadas ya tienen sus Hub-Logísticos en los aeropuertos de la siguiente tabla; cabe mencionar que, en el caso particular de Copa su Hub está en Panamá.

RANKING	AIRPORT NAME	SEATS
1	Sao Paulo Guarulhos International Airport	724,512
2	Mexico City Juarez International Airport	654,682
3	Bogota El Dorado International Airport	530,363
4	Sao Paulo Congonhas Airport	442,348
5	Brasilia International Airport	405,113
6	Lima Jorge Chavez International Airport	335,407
7	Rio de Janeiro Galeão International Airport	331,650
8	Santiago International Airport	320,284
9	Buenos Aires Aeroparque Jorge Newbery Airport	255,972
10	Rio de Janeiro Santos Dumont Airport	254,381

Tabla 28: Oferta de asientos semanales por aeropuerto en Latinoamérica, 2014.

Fuente: YearBook 2014, CAPA – Centre for Aviation & OAG.

Con estos antecedentes, los aeropuertos del país no podrían ser un Hub-Logístico internacional que influya significativamente en la región.

	Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios, Zonas Francas y Regímenes Especiales	Plan Estratégico Institucional 2015-2018
	Gerencia de Planificación y Desarrollo	

6.3.11.9. Qué atrae hacia un parque industrial?.

En la siguiente tabla se presentan un ejemplo de la evolución de los factores de atracción en Europa hacia los parques industriales:

Acceso, movimiento, infraestructuras (incluyendo internet)	70%
Fuerza de trabajo entrenada y capacitada	70%
Servicios a las compañías y familias	70%
Red de empresas (subcontratación y contratación conjunta)	65%
Gobernanza Local (coherencia de actores y asociaciones publico privadas)	60%
Eventos corporativos y redes empresariales	55%
Calidad de vida: educación, ambiente, cultura	50%
Presencia de empresas líderes	45%
Posición geográfica	40%
Ambiente de desarrollo, investigación y tecnología	40%
Sistema tributario	35%
Apoyo financiero y donaciones publicas	25%

Tabla 29: Qué atrae hacia un parque industrial?.

Fuente: Europe and Central Asia Regional Conference on Industrial Parks, 2012.

Factores a tomar en cuenta para planificar el desarrollo de la ZEDE-Q en el aeropuerto internacional mariscal “Antonio José de Sucre”.

	Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios, Zonas Francas y Regímenes Especiales	Plan Estratégico Institucional 2015-2018
	Gerencia de Planificación y Desarrollo	

6.3.11.10. Tecnologías de punta que transformarán la vida hasta el 2025.

- **Las tecnologías de punta: que transformarán la vida, los negocios y la economía mundial.**

La tecnología está avanzando tan rápidamente, y en tantas direcciones, que se convierte en desafío incluso el seguir la evolución de los avances (somos víctimas de fatiga de la "la próxima cosa nueva"). Sin embargo, el avance tecnológico sigue siendo el motor del crecimiento económico y en algunos casos, dar rienda suelta a cambio disruptivo. Tecnologías que transforman la economía (como el semiconductor microchip, el Internet, o la energía de vapor en la Revolución Industrial transformaron la forma en que vivimos y trabajamos, permitieron nuevos modelos de negocio y proporcionaron una apertura para que nuevos jugadores puedan alterar el orden establecido de los negocios. (McKinsey, 2013).

Los líderes y los responsables políticos tienen que identificar las tecnologías potencialmente perturbadoras, y considerar cuidadosamente su potencial, antes de que estas tecnologías comienzan a ejercer sus poderes perturbadores en la economía y la sociedad. (McKinsey, 2013).

A continuación, se presenta las principales conclusiones del informe desarrollado por McKinsey Global Institute (MGI), el cual evalúa el alcance y potencial disruptivo de tecnologías que están avanzando rápidamente en áreas tecnológicas, así como su posible impacto. A través de esta extensa investigación, se han identificado y ordenado 12 áreas de tecnología con un potencial de enorme impacto en cómo viven y trabajan las personas, así como en sus industrias y economías. (McKinsey, 2013).

También se presenta la cuantificación del impacto económico potencial de cada tecnología a través de un conjunto de aplicaciones prometedoras al 2025. (McKinsey, 2013).

 <p>EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE SERVICIOS AEROPORTUARIOS EPMSA</p>	<p>Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios, Zonas Francas y Regímenes Especiales</p>	<p>Plan Estratégico Institucional 2015-2018</p>
	<p>Gerencia de Planificación y Desarrollo</p>	

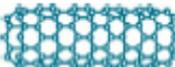
	Internet móvil	Dispositivos móviles cada vez más baratos, capaces y con conexión a Internet.
	Automatización del conocimiento del trabajo	Sistemas de software inteligentes que pueden realizar tareas que implican conocimientos, comandos estructurados y juicios sutiles.
	El internet de las cosas	Redes de sensores de bajo costo y actuadores para la recopilación de datos, seguimiento, toma de decisiones y la optimización de procesos.
	La tecnología de la nube	Uso de hardware y recursos de software entregado a través de una red o de Internet, a menudo como un servicio.
	Robótica avanzada	Robots cada vez más capaces con sentidos mejorados, destreza e inteligencia utilizados para automatizar tareas o aumentar los humanos.
	Vehículos autónomos o casi autónomos	Vehículos que pueden navegar y operar con menor o ninguna intervención humana.
	Genómica de nueva generación	Rápido y bajo costo en la secuenciación de genes, avanzados análisis de grandes volúmenes de datos, y la biología sintética ("escritura" del DNA).
	Almacenamiento de energía	Dispositivos o sistemas que almacenan energía para su uso posterior, incluyendo las baterías.
	Impresión 3D	Técnicas de fabricación aditiva para crear objetos por capas de material de impresión basados en modelos digitales.
	Materiales avanzados	Materiales diseñados para tener características superiores (por ejemplo, resistencia, peso, conductividad) o funcionalidad.
	Avanzada exploración y recuperación de petróleo y gas	Técnicas de exploración y recuperación que hacen que la extracción de petróleo no convencional y gas sea económica.
	Energía renovable	Generación de electricidad a partir de fuentes renovables con menor impacto climático perjudicial.

Tabla 30: Listado de las 12 tecnologías de mayor impacto económico hasta el 2025.

Fuente: Disruptive technologies: Advances that will transform life, business, and the global economy, 2013.

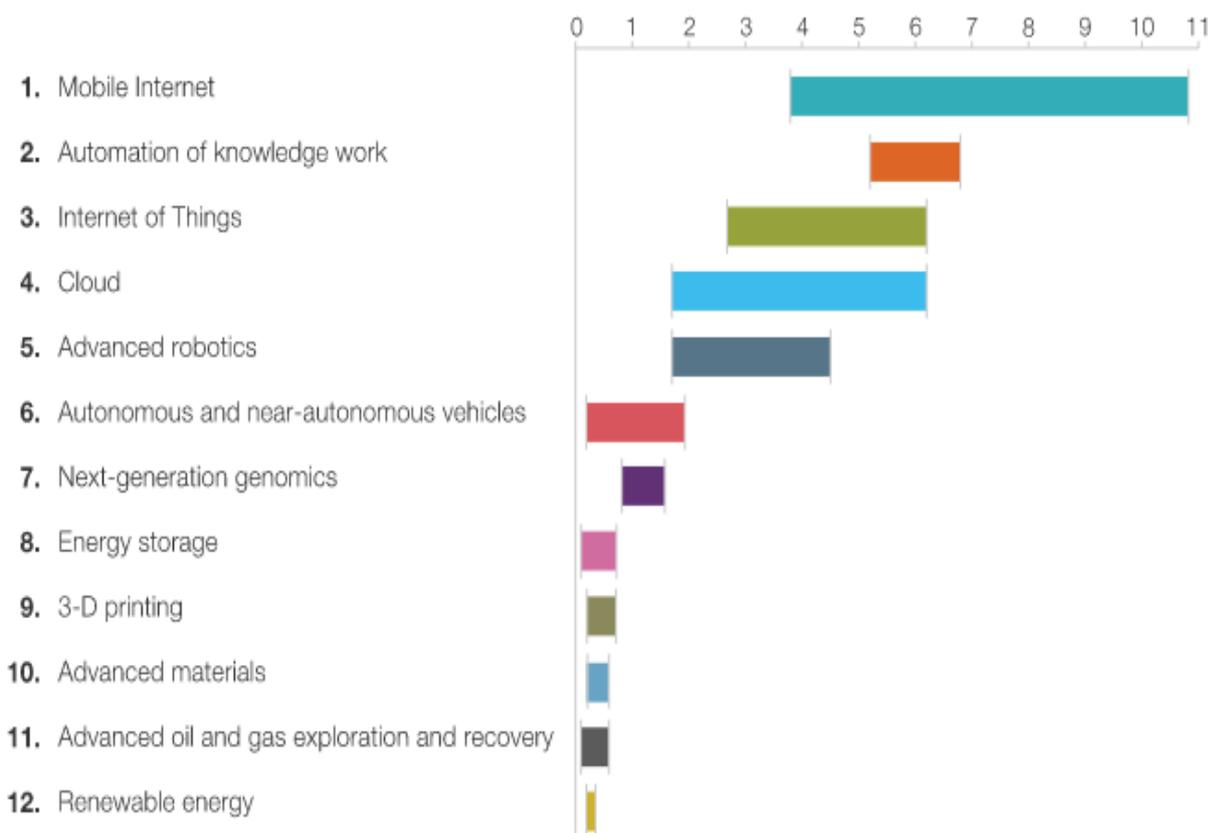
Elaborado por: The McKinsey Global Institute, mayo 2013.

	Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios, Zonas Francas y Regímenes Especiales	Plan Estratégico Institucional 2015-2018
	Gerencia de Planificación y Desarrollo	

- **Estimación del impacto económico potencial de las tecnologías emergentes hasta el 2025.**

En el siguiente gráfico se presenta el potencial impacto económico combinado por tamaño hasta el año 2025 de las aplicaciones de las 12 tecnologías emergentes, las cuales están denominadas en decenas de miles de millones de dólares por año. Parte de este potencial económico va a terminar en un excedente para los consumidores; otra parte sustancial de este potencial económico será captura como nuevos ingresos para las empresas, las cuales contribuirán al crecimiento del PIB. Otros efectos podrían incluir cambios en los fondos de utilidades entre empresas e industrias. (McKinsey, 2013).

Estimated potential economic impact of technologies across sized applications in 2025, \$ trillion, annual



SOURCE: McKinsey Global Institute

Notes on sizing: These economic impact estimates are not comprehensive and include potential direct impact of sized applications only. They do not represent GDP or market size (revenue), but rather economic potential, including consumer surplus. The relative sizes of technology categories shown do not constitute a "ranking," since our sizing is not comprehensive. We do not quantify the split or transfer of surplus among or across companies or consumers, since this would depend on emerging competitive dynamics and business models. Moreover, the estimates are not directly additive, since some applications and/or value drivers are overlapping across technologies. Finally, they are not fully risk- or probability-adjusted.

Gráfico 64: Estimación del impacto económico de las tecnologías emergentes hasta 2025.

Fuente: Disruptive technologies: Advances that will transform life, business, and the global economy, 2013.

Elaborado por: The McKinsey Global Institute, mayo 2013.

	Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios, Zonas Francas y Regímenes Especiales	Plan Estratégico Institucional 2015-2018
	Gerencia de Planificación y Desarrollo	

6.3.12. Algunas variables prospectivas para el Ecuador.

En el mundo global caracterizado por el cambio acelerado y profundo, las organizaciones, empresas y también los países actúan en ambientes cambiantes, de inestabilidad permanente e incertidumbre. En este contexto turbulento no son suficientes los análisis ambientales, convencionales para el pronóstico de los cambios, que se alimentan desde y con datos exclusivos del pasado, por lo que se hace indispensable que la administración estratégica disponga de nuevas herramientas que expliquen las posibles evoluciones futuras de problemáticas complejas, posibiliten reducir la incertidumbre y sus riesgos asociados permitan adoptar las estrategias más adecuadas para mejorar la toma de decisiones enfocada al futuro. (López, 2003).

La administración estratégica está incorporando la prospectiva, una disciplina con visión global, sistémica, dinámica y abierta que explica los posibles futuros no sólo por los datos del pasado, sino fundamentalmente teniendo en cuenta las evoluciones futuras de las variables claves, así como del comportamiento de los actores implicados, de manera que reduzca la incertidumbre, ilumine la acción presente, y aporte con elementos que conduzcan al futuro conveniente o deseado (López, 2003).

El objetivo principal de un análisis prospectivo es enfocarse en el estudio del pasado y del presente para avizorar posibles futuros. La prospectiva actúa como una guía diseñada no para prever el futuro, sino para tomar acciones estratégicas en el presente, que nos permitan alcanzar óptimos resultados a mediano y largo plazo (Godet et al., 2000; Godet, 2012; Pinto, 2008; Miklos et al., 2010).

La visión de largo plazo define hacia dónde y cómo deben darse los siguientes pasos para la Profundización del nuevo modo de acumulación, distribución y redistribución, al 2030. La acumulación de riqueza y su redistribución se realizan mediante procesos sistémicos afirmados en los principios y derechos del Buen Vivir. Por ello, se plantea la redefinición de la actual formación socioeconómica y sus condicionamientos institucionales a fin de lograr la Transición de una estructura económica primario-productora, a una economía generadora de alto valor agregado, mediante la constante creación del conocimiento y la innovación social y tecnológica (SENPLADES, 2009). El objetivo de la estrategia es pasar de una economía basada en recursos naturales finitos hacia una economía sustentada en recursos infinitos, mediante una apropiación científica, económica e industrial, del conocimiento que permita fortalecer las capacidades de la población ecuatoriana. Para lograrlo, se identifican potenciales endógenos y se construyen senderos de diversificación productiva desde los territorios. También se diseñan estrategias diferenciadas de actuación intersectorial, se fomenta el aprendizaje interactivo y se apoya la emergencia de nuevas formas solidarias de producción y de nuevos modos de producir los bienes existentes, para mejorar la productividad con sustentabilidad ambiental e inclusión social (SENPLADES, PNBV 2013-2017).

	Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios, Zonas Francas y Regímenes Especiales	Plan Estratégico Institucional 2015-2018
	Gerencia de Planificación y Desarrollo	

6.3.12.1. Declaraciones de futuro y riesgos

Esta Planificación Estratégica contiene ciertas declaraciones a futuro que están basadas en las creencias de algunos funcionarios del gobierno y otros, así como una serie de supuestos y estimaciones que son inherentemente sujetas a incertidumbres, muchos de los cuales están fuera de control del Estado. Eventos futuros pueden diferir materialmente de aquellos expresados o implícitos en dichas declaraciones a futuro. A continuación, se detallan una serie de declaraciones prospectivas del BCE-2015, tales como:

Factores externos:

- Menores precios del petróleo, minerales y commodities (materias primas), lo que podría afectar negativamente a la economía de Ecuador, las cuentas fiscales y las Reservas Internacionales.
- Daños y volatilidad en los mercados internacionales de capital para los mercados emergentes que son emisores, causadas por las condiciones económicas en otros mercados emergentes y en los mercados internacionales de capital en general, lo que podría afectar la capacidad de Ecuador para participar en el endeudamiento previsto.
- Cambios en los aranceles de importación y los tipos de cambio de otros países, lo que podría perjudicar a las exportaciones de Ecuador y, en consecuencia, tienen un impacto negativo en el crecimiento de la economía del Ecuador.
- Recesión o bajo crecimiento en las economías de los socios comerciales de Ecuador, en particular de los Estados Unidos y la Unión Europea, lo que podría dar lugar a un menor número de exportaciones y afectar el crecimiento del Ecuador.
- Un deterioro en las relaciones entre Ecuador y otros países de la región o de otras interrupciones a las relaciones internacionales de Ecuador.
- Cambios en la calificación crediticia del país.
- El impacto de los cambios en los precios internacionales de los productos básicos.
- Aumento de las tasas de interés internacionales, que podrían aumentar los requisitos de servicio de la deuda de Ecuador y requieren un cambio en los gastos presupuestarios hacia el servicio adicional de la deuda.
- Las decisiones de las instituciones financieras internacionales con respecto a los términos de su ayuda financiera a Ecuador.
- Ataques terroristas en los Estados Unidos o en otros lugares, actos de guerra, o cualquier desaceleración general de la economía mundial.
- El impacto de las hostilidades o de los disturbios políticos en otros países que puedan afectar: el comercio internacional, los precios de las materias primas y la economía mundial.

	Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios, Zonas Francas y Regímenes Especiales	Plan Estratégico Institucional 2015-2018
	Gerencia de Planificación y Desarrollo	

Factores internos:

- Tensiones políticas y sociales en el Ecuador.
- La capacidad de Ecuador para continuar atrayendo inversión extranjera.
- Continuo apoyo público a las políticas económicas actuales de Ecuador.
- Cambios en la economía o en las políticas fiscales del país.
- La imposición de barreras comerciales por los socios comerciales del Ecuador.
- Nivel de deuda interna del país.
- Condiciones generales en: lo económico, político y de negocios en Ecuador, de los principales socios comerciales del Ecuador y de la economía mundial.
- La capacidad de Ecuador de efectuar reformas económicas clave, incluyendo su estrategia económica para reequilibrar la economía aumentando el porcentaje del PIB, representado por la economía no petrolera.
- Otros factores identificados o discutido en "Factores de Riesgo".

Estas declaraciones de futuro no son garantía de rendimiento futuro. Implican riesgos, incertidumbres y suposiciones. Los resultados futuros pueden diferir materialmente de los expresados en las declaraciones prospectivas. Muchos de los factores que determinarán estos resultados y valores están más allá de la capacidad del Estado para controlar o predecir. Debido a los riesgos e incertidumbres involucradas, no se debe hacer una decisión de inversión sobre la base de las estimaciones y declaraciones prospectivas. Todas las declaraciones y los factores de riesgo incluidos en la presente Planificación Estratégica a futuro se hacen a partir de la fecha en la portada de este documento, con base en la información disponible del Ecuador. (BCE, 2015).

La economía de Ecuador sigue siendo vulnerable a shocks externos, incluyendo las mundiales consecuencias económicas negativas que ocurrieron como consecuencia de la recesión económica mundial que tuvo lugar en 2008 y 2009 y las que podrían surgir como consecuencia de futuras dificultades económicas significativas de sus principales socios comerciales regionales o por los efectos de "contagio" más generales, que podrían tener un efecto adverso sobre el crecimiento económico del Ecuador y su capacidad al servicio de su deuda pública. (BCE, 2015).

Inversiones emergentes generalmente plantean un mayor grado de riesgo que la inversión en las economías de mercado más maduras porque las economías del mundo en desarrollo son más susceptibles a la desestabilización resultante de acontecimientos nacionales e internacionales. Generalmente, la inversión en los mercados emergentes sólo es adecuada para inversionistas sofisticados que aprecian la importancia de los riesgos involucrados en y están familiarizado con, invertir en mercados emergentes. (BCE, 2015).

	Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios, Zonas Francas y Regímenes Especiales	Plan Estratégico Institucional 2015-2018
	Gerencia de Planificación y Desarrollo	

Una disminución significativa en el crecimiento económico de cualquiera de los principales socios comerciales del Ecuador podría afectar adversamente el crecimiento económico del Ecuador. Además, debido a las reacciones de los inversionistas internacionales a los acontecimientos que ocurren en un país con mercado emergente a veces parecen demostrar un efecto de "contagio", en el cual una región entera o clase de inversión es desfavorecido por los inversores internacionales, Ecuador podría ser afectado por los acontecimientos económicos o financieros negativos en otros países con mercados emergentes o en América Latina generalmente. (BCE, 2015).

No puede haber ninguna garantía de que cualquier crisis tal como los descritos arriba o similares eventos no afectará negativamente a la confianza de los inversores en los mercados emergentes o las economías de los principales países de América Latina, entre ellos Ecuador. Además, no puede haber ninguna garantía de que estos acontecimientos no afectarán negativamente la economía de Ecuador, su capacidad para captar capital o inversiones en los mercados de deuda externa en el futuro. (BCE, 2015).

Un aumento significativo en las tasas de interés en los mercados financieros internacionales podría tener un efecto adverso en las economías de los socios comerciales del Ecuador y afectar negativamente el crecimiento económico del Ecuador y capacidad del Ecuador para efectuar los pagos en su deuda pública. (BCE, 2015).

Si las tasas de interés fuera de Ecuador aumentan considerablemente, particularmente de los socios comerciales del Ecuador; entonces, podría ser más difícil y costoso acceder a capital prestado y refinanciar sus deudas existentes. Estos costos crecientes negativos a su vez podrían afectar el crecimiento económico en esos países. Crecimiento disminuido por parte de los socios comerciales del Ecuador podría tener un efecto adverso en los mercados para las exportaciones de Ecuador y, paralelamente, afectaría negativamente la economía de Ecuador. Un aumento en las tasas de interés también aumentaría los requerimientos de servicio de deuda de Ecuador con respecto a las obligaciones de deuda del Ecuador que devengan intereses a tasas flotantes. Como resultado, capacidad de Ecuador para hacer los pagos de su deuda pública en general, se verían afectado en forma negativa. (BCE, 2015).

Una serie de factores ha incidido y puede continuar el impacto sobre los ingresos y el desempeño de la economía. (BCE, 2015).

La economía de Ecuador, el presupuesto del gobierno y de los GADs son moderadamente dependientes de los ingresos del petróleo: representa entre el 53% y 57% de sus exportaciones, los ingresos que genera equivalen al 11,5% del Producto Interno Bruto (PIB) y, según la proforma 2015 aprobada por la Asamblea, financiará el 15% del Presupuesto General del Estado. (BCE, 2015).

En caso que el precio del petróleo siga disminuyendo, podrían disminuir significativamente los ingresos del Ecuador por exportación de petróleo. No hay ninguna garantía de que los ingresos de las exportaciones de petróleo del gobierno no experimentarán fluctuaciones significativas como resultado de cambios en el mercado internacional del petróleo. Las preocupaciones con respecto a la actual recesión mundial, la debilidad de la economía mundial, el terrorismo, volatilidad de los mercados y algunos desarrollos geopolíticos, como la inestabilidad política

	Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios, Zonas Francas y Regímenes Especiales	Plan Estratégico Institucional 2015-2018
	Gerencia de Planificación y Desarrollo	

en el Medio Oriente, Venezuela y Ucrania, pueden tener un efecto potencialmente adverso en el mercado del petróleo como un todo. (BCE, 2015).

Además, en 2014 aproximadamente el 85% de las exportaciones de petróleo del Ecuador tuvieron como destino 3 países: Estados Unidos (60%), Chile (15%) y Perú (11%). Cualquier empeoramiento de las condiciones económicas en cualquiera de estos países puede tener un impacto significativo en los ingresos petroleros de Ecuador. (BCE, 2015).

Los precios de las materias primas son volátiles, y una disminución significativa de los precios podría afectar negativamente la economía de Ecuador y afectar su capacidad para llevar a cabo sus obligaciones. (BCE, 2015).

Además de los precios del petróleo, factores de riesgo relacionados con Ecuador *ha incidido en y puede continuar el impacto sobre los ingresos y el desempeño de la economía*, la economía de Ecuador está expuesta a otra volatilidad del precio de los productos básicos, especialmente con respecto a los plátanos, que constituyen aproximadamente el 20% de la producción total no petrolera del Ecuador. Una caída significativa en el precio de algunos productos básicos, tales como plátanos, afectaría negativamente a la economía del Ecuador y podría afectar la capacidad del Ecuador para llevar a cabo sus obligaciones. (BCE, 2015).

La capacidad de Ecuador para contrarrestar los choques externos a través de la política económica es limitada. (BCE, 2015).

Ecuador instituyó el programa de dolarización en el año 2000, reemplazando el sucre ecuatoriano con el dólar estadounidense. Debido a las condiciones actuales del mercado, Ecuador puede estar en riesgo si no puede exportar bienes suficientes para recibir dólares adicionales, como que no tiene la capacidad a menta moneda. Además, debido al programa de dolarización, es limitada la capacidad de Ecuador o el Banco Central para ajustar la política monetaria y las tasas de interés con el fin de influir en las tendencias macroeconómicas de la economía. El ingreso total de sus exportaciones y remesas es necesario compensar con el costo total de sus importaciones. Las interrupciones experimentadas actualmente en los mercados financieros han llevado a una reducida liquidez y a un aumento de las primas de riesgo de crédito de determinados participantes del mercado y han dado lugar a una reducción en el financiamiento disponible. Además, por Ley, los ingresos petroleros de Ecuador sólo pueden utilizarse para financiar proyectos de infraestructura y su capacidad para utilizar estos ingresos para atender a otros sectores o la política fiscal en general es limitada. Por consiguiente, la capacidad del Ecuador para utilizar las herramientas de la política monetaria para corregir los choques externos a la economía puede ser limitada. (BCE, 2015).

Otros factores externos en relación a la EPMSA:

- Reducción de competencias por decisiones políticas con base en la normativa legal.
- Gobierno Central puede realizar una evaluación directa al concesionario.
- Cambios en las políticas fiscales del MDMQ.
- Nivel de endeudamiento del MDMQ por mega proyectos.



Empresa Pública Metropolitana de
Servicios Aeroportuarios, Zonas Francas y
Regímenes Especiales

Gerencia de Planificación y Desarrollo

Plan Estratégico Institucional
2015-2018

	Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios, Zonas Francas y Regímenes Especiales	Plan Estratégico Institucional 2015-2018
	Gerencia de Planificación y Desarrollo	

6.3.12.2. Huella ecológica mundial al 2050 y en el Ecuador.

“Es probable que usted haya oído hablar de la Huella Ecológica, el parámetro que nos permite calcular la Presión del Hombre sobre el Planeta y obtener datos tales como: Si todos viviéramos al estilo de vida del hombre promedio en EEUU, necesitaríamos cinco planetas.

Escenarios modelados por las Naciones Unidas sugieren que, si la actual población y consumo continúan en la misma línea, para la década de 2030 se necesitarán el equivalente a dos planetas Tierra para mantenernos. Y claro, sólo hay una Tierra.

Convertir los recursos en desechos más rápido que lo que los residuos pueden convertirse en nuevos recursos nos pone en un punto de quiebre ecológico, donde se agotan los recursos de los que depende la vida humana y la biodiversidad.

El resultado de esto es que ha comenzado a colapsar la pesca, la cubierta forestal, se agotan los sistemas de agua dulce y **aumentan los niveles de emisiones** que potencian el **calentamiento global**. Estos son sólo algunos de los efectos más notables de la sobre exigencia en la que hemos puesto al planeta.

Estos excesos también contribuyen a producir guerras y conflictos por los recursos, migraciones masivas, hambrunas, enfermedades y otras tragedias humanas y tienden a tener un impacto desproporcionado en los pobres, que no pueden comprar su salida del problema obteniendo recursos en otra parte.

La Tierra proporciona todo lo que podemos necesitar para vivir y prosperar. Entonces, ¿qué tomaría para la humanidad vivir dentro de esos límites?

Las personas e instituciones en todo el mundo deben comenzar a reconocer los límites ecológicos del planeta. Se debe empezar a tomar decisiones conscientes de estas limitaciones y usar el ingenio humano para encontrar nuevas formas de vivir. Esto implica invertir en tecnología e infraestructura que nos permitirá operar en un mundo con recursos limitados y entender que cada acción individual, toma de conciencia y demandas públicas son absolutamente necesarias, incluida la participación de políticos y empresas.

El uso de herramientas como la **Huella Ecológica** para manejar los recursos ecológicos es esencial para la supervivencia y el éxito de la humanidad. Si sabemos la cantidad de naturaleza que tenemos disponible, cuánta utilizamos y quién la usa, podemos hacer un seguimiento de nuestro progreso en el camino hacia un objetivo de desarrollo sostenible que permita un futuro más verde y un planeta vivo.” (Huella Ecológica Mundial, 2013).

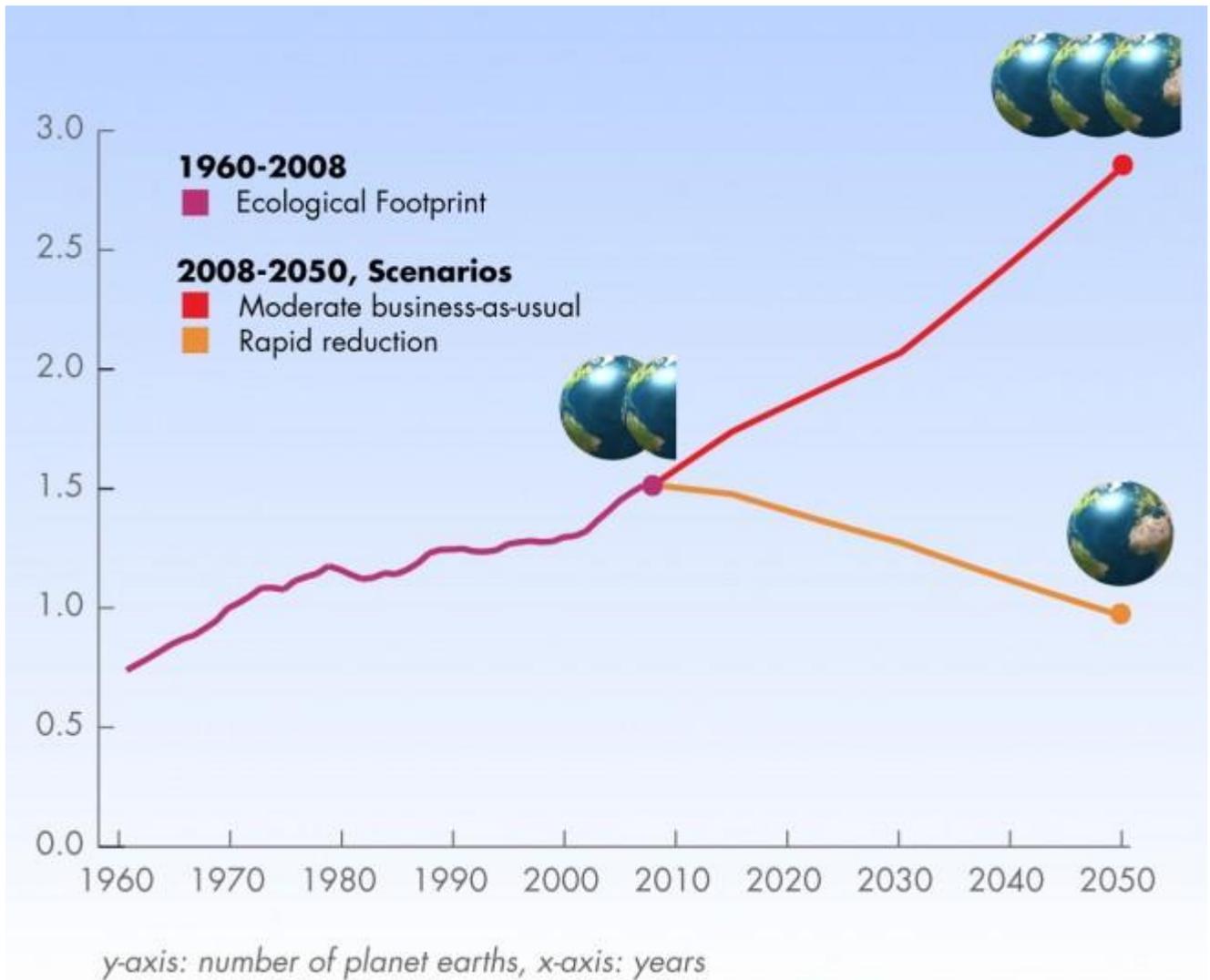


Gráfico 65: Proyección de la Huella Ecológica Mundial al 2050.

Fuente: Huella Ecológica Mundial ¿Cómo usamos en el planeta?, 2013.

	Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios, Zonas Francas y Regímenes Especiales	Plan Estratégico Institucional 2015-2018
	Gerencia de Planificación y Desarrollo	

Huella ecológica en el Ecuador.

En Ecuador, un proyecto de investigación conjunta del Ministerio de Medio Ambiente y Global Footprint Network ha concluido recientemente que la demanda nacional de recursos y servicios ecológicos está aumentando con el tiempo. A partir de 2008 a 2009, la Huella Ecológica de Ecuador per cápita aumentó 6% a partir de un consumo de 1,53 a 1,62 hectáreas globales (gha) per cápita. En 2009, la Huella Ecológica per cápita de la media ecuatoriana fue de aproximadamente 1,6 veces menor que la huella ecológica per cápita del resto del mundo, y que estaba por debajo de la biocapacidad mundial promedio. Por el lado de la oferta, la biocapacidad del Ecuador en 2009 fue de 2,35 gha per cápita, que es aproximadamente 33% mayor que la biocapacidad per cápita promedio disponible a nivel mundial. El rol predominante del Ecuador es como un exportador de la biocapacidad a los países que tienen déficits de biocapacidad.

Al comparar el aumento de la Huella Ecológica de los ecuatorianos con su Biocapacidad (ver siguiente gráfico), resulta sencillo percatarse que, a pesar del aumento paulatino de la Huella, el descenso acelerado de la Biocapacidad es consecuencia de la exportación masiva de materia prima a países industrializados.

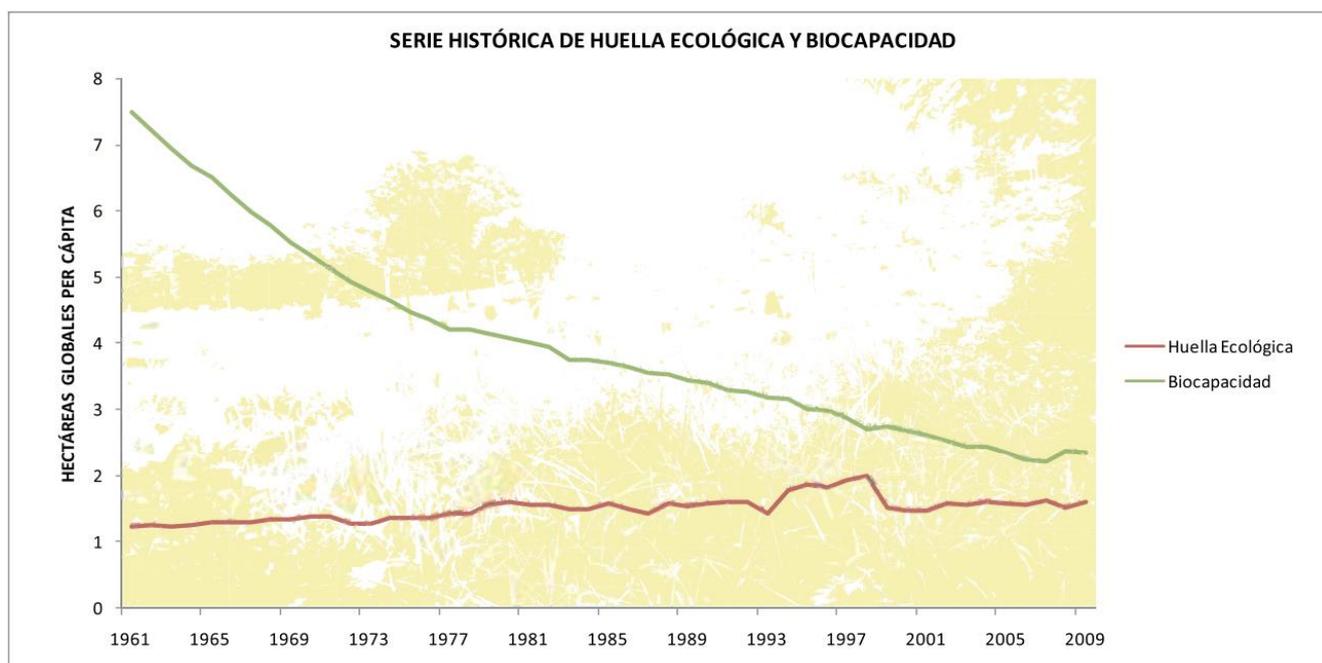


Gráfico 66: Serie histórica Huella Ecológica y Biocapacidad en el Ecuador desde 1961.

Fuente: Reporte de la huella ecológica del Ecuador 2008-2009 (2008_and_2009_NFA_Ecuador_Report).

Elaborado por: Ministerio del Ambiente del Ecuador y Footprintnetwork.org.

Nota: Serie histórica Huella Ecológica y Biocapacidad. Monitorea la demanda de recursos por persona (Huella Ecológica) y Biocapacidad en el Ecuador desde 1961.

Las tendencias referentes a las huellas ecológicas a nivel mundial, generarían una oportunidad para calificar al aeropuerto del DMQ, como "Aeropuerto verde".

	Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios, Zonas Francas y Regímenes Especiales	Plan Estratégico Institucional 2015-2018
	Gerencia de Planificación y Desarrollo	

6.4. Anexo 4: Transformación de la matriz productiva del Ecuador.

La matriz productiva es la estructura de las interacciones de los distintos actores sociales para producir bienes y servicios mediante la utilización de recursos tangibles e intangibles, que define un determinado patrón de especialización y acumulación.

La transformación de la matriz productiva implica:

- Productos.
- Procesos productivos.
- Relaciones sociales resultantes de esos procesos.

Esta transformación permitirá al Ecuador la construcción de la Sociedad del Buen Vivir, superando el actual modelo de generación de riquezas: concentrador, excluyente y basado en recursos naturales, por un modelo democrático, incluyente y fundamentado en el conocimiento y las capacidades de las y los ecuatoriano.

La actual matriz productiva ha sido uno de los principales limitantes para que el Ecuador alcance una sociedad del Buen Vivir. Superar su estructura y configuración actual es por lo tanto uno de los objetivos prioritarios del gobierno de la Revolución Ciudadana.

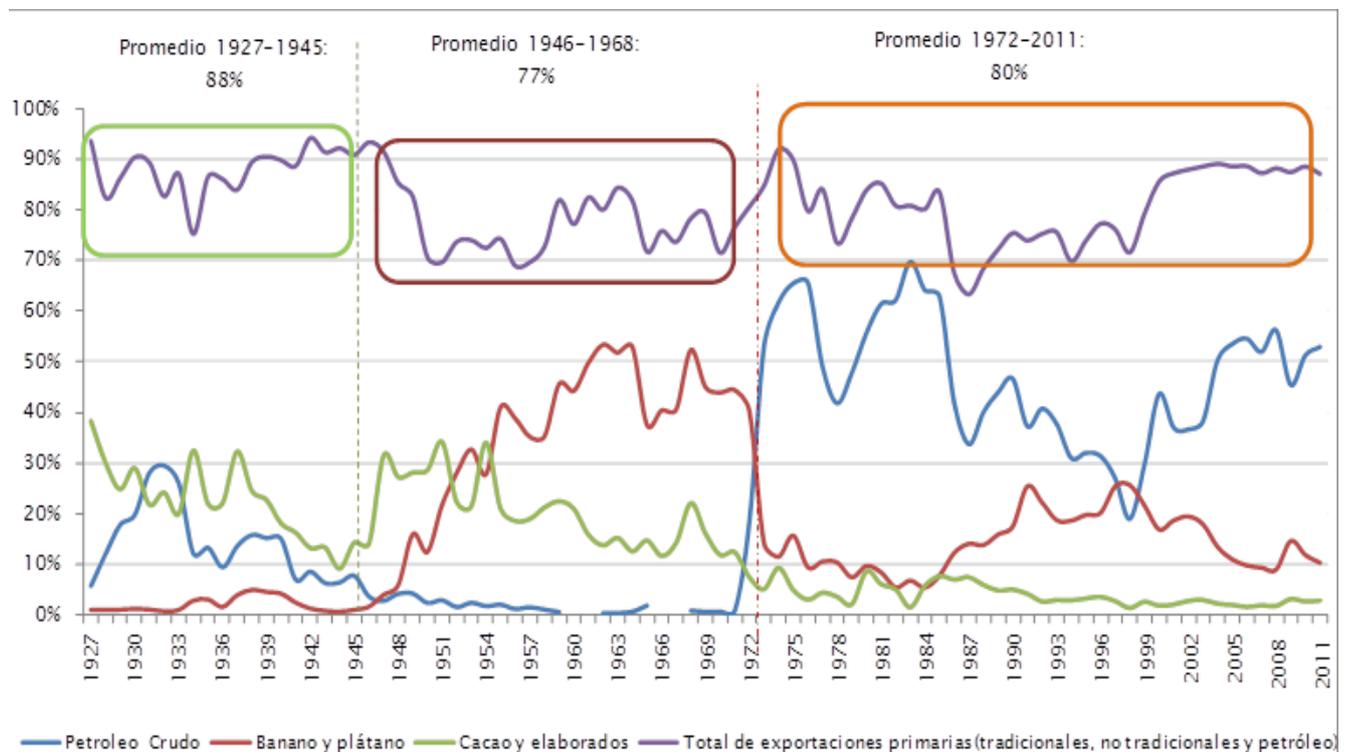


Gráfico 67: Exportaciones primarias como % del total de las ventas externas.

Fuente: Publicación del Banco Central "80 años del Banco Central del Ecuador: series estadísticas históricas"
 Elaborado por: SENPLADES, Transformación de la Matriz Productiva, 2012.

6.5. Anexo 5: Situación actual de la matriz productiva

El crecimiento sostenido del bienestar en función del Buen Vivir tiene su cimiento en la transformación del modo como se aprovecha la riqueza natural y biológica del país, sujeto de derechos y actualmente principal ventaja comparativa nacional. Es tan importante el desarrollo del bio conocimiento que se requieren intervenciones públicas que contribuyan a sostener la ventaja competitiva nacional, basada en su riqueza natural y biológica, soportada por el desarrollo de redes productivas y de generación tecnológica local. (PNBV 2013 – 2017).

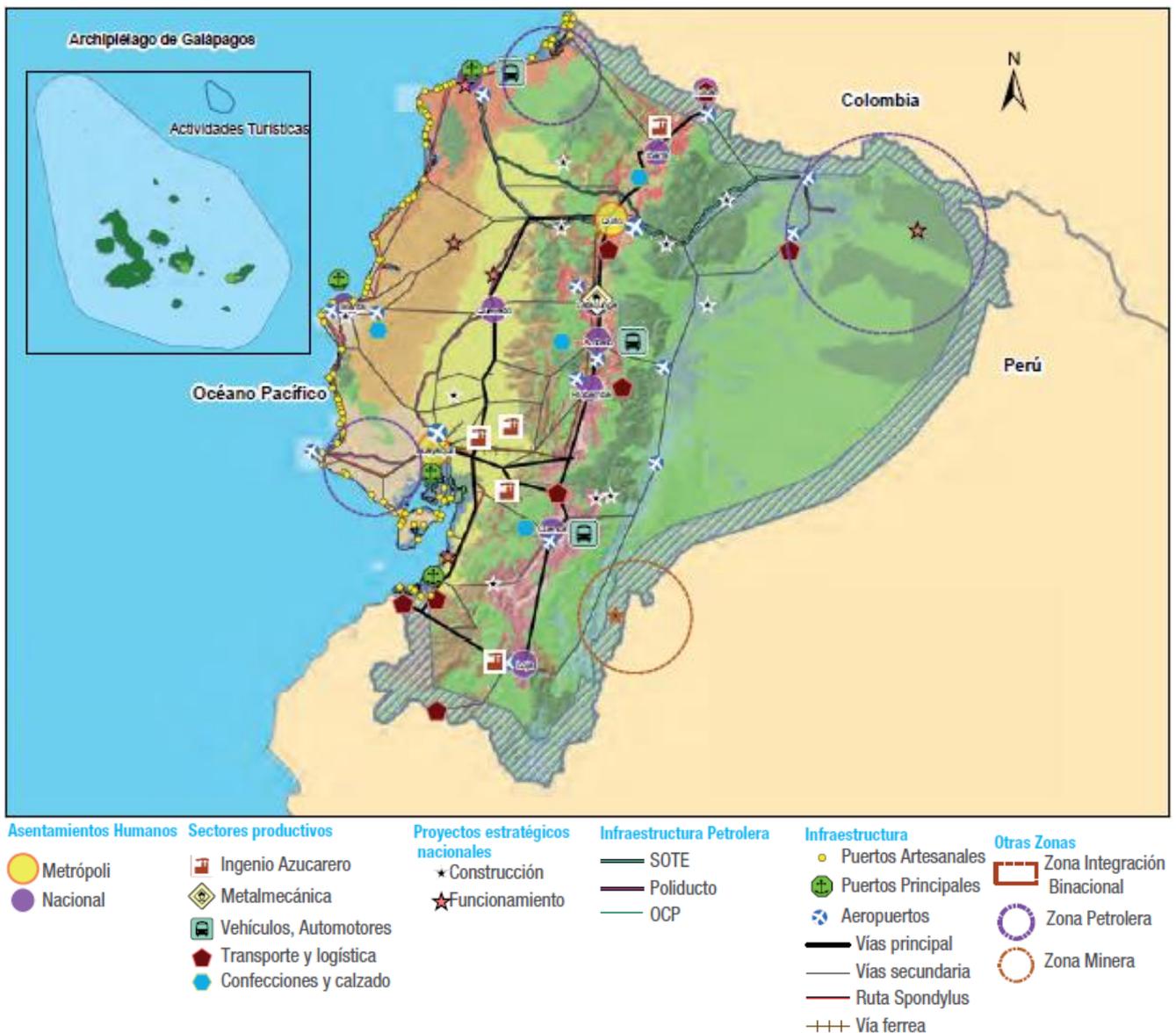


Figura 15: Situación actual de la matriz productiva.

Fuente: Plan Nacional del Buen Vivir, 2013.

Elaborado por: SENPLADES, 2013.

6.6. Anexo 6: Modelo deseado de la matriz productiva

Conociendo la especialidad económica funcional de los asentamientos humanos y las vocaciones del medio físico, es necesario potenciar la transformación de la matriz productiva para fomentar el equilibrio territorial mediante la distribución y el ordenamiento de las futuras infraestructuras y actividades económicas, acordes con la capacidad de acogida territorial.

En la siguiente figura se presenta una síntesis del modelo deseado para la transformación de la matriz productiva (PNBV, 2013 – 2017).

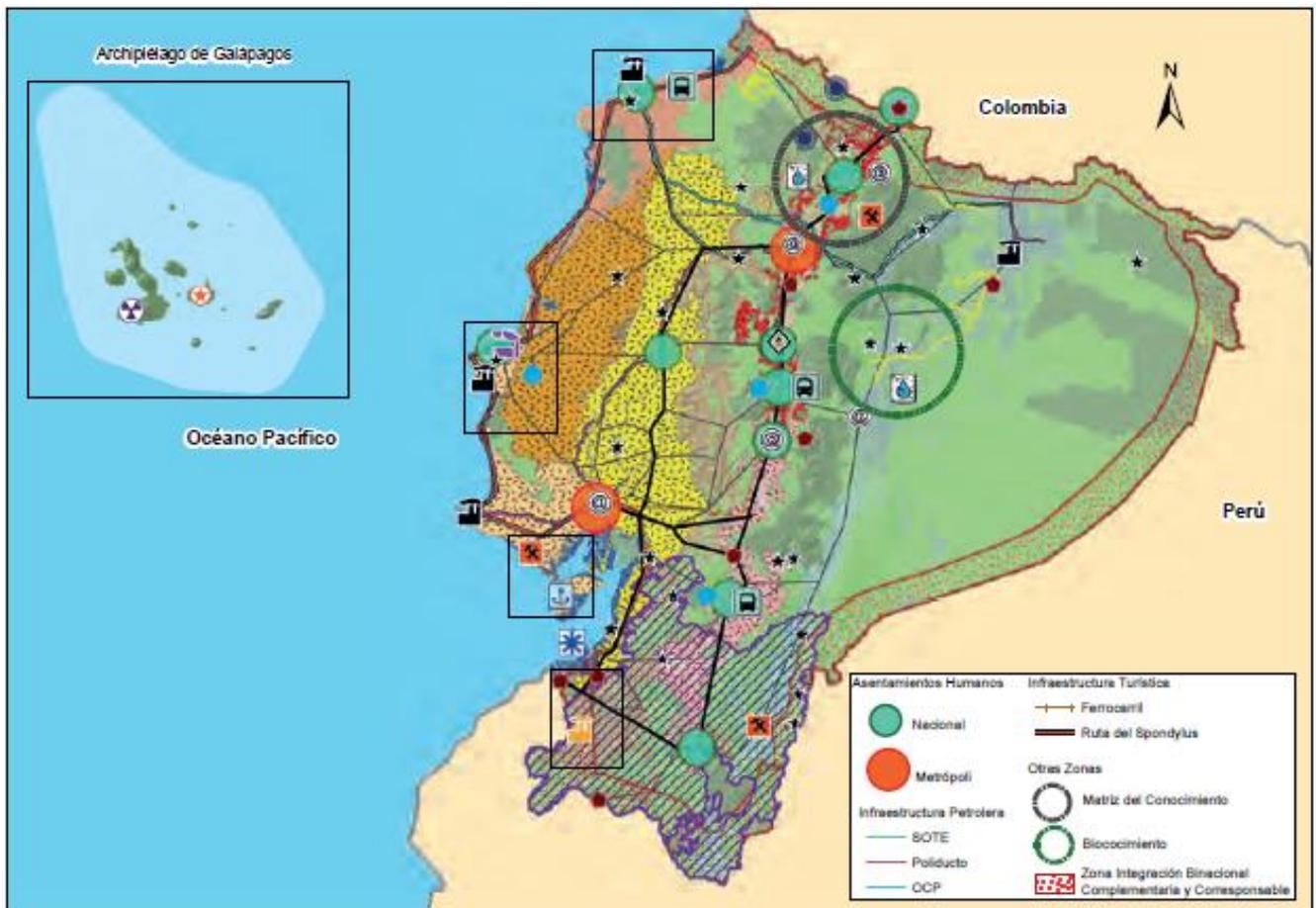


Figura 16: Modelo deseado para la transformación de la matriz productiva.

Fuente: Plan Nacional del Buen Vivir, 2013.

Elaborado por: SENPLADES, 2013.

En este contexto, es muy importante perseguir la promoción de exportaciones mediante la diversificación de productos de exportación y mercados de exportación. Se reconoce que la fuerte dependencia de las exportaciones de productos primarios tiene una economía vulnerable a los choques externos. Además, la concentración de la capacidad de producción de unos pocos productos evita una economía de desarrollo de una base industrial amplia y competitiva a través de economías de escala, la creación de vínculos entre las industrias, el capital humano y la difusión de la tecnología, y aprender conocimientos de gestión. Por lo tanto, la promoción de exportaciones no sólo sirve para ampliar la capacidad de producción y exportación, sino que también contribuye a la transformación estructural de la economía a largo plazo (KSP Policy Recommendations for Ecuador 2012).

	Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios, Zonas Francas y Regímenes Especiales	Plan Estratégico Institucional 2015-2018
	Gerencia de Planificación y Desarrollo	

6.7. Anexo 7: Visión de la Transformación de la Matriz Productiva.

La estrategia contempla cambios simultáneos y progresivos en la dinámica productiva, para dar paso a una economía diversificada e incluyente, orientada por el conocimiento y la innovación social y tecnológica, base de la nueva matriz productiva. Esta transición implica que la actual dependencia de la extracción de recursos naturales no renovables sea temporal y decreciente, en la medida de los requerimientos para financiar la emergencia de una nueva configuración socioeconómica, sostenible y sustentable, desde entornos innovadores, que garantice un proceso continuo de mejoramiento del bienestar de la población (SENPLADES, PNBV 2013 - 2017).

Este proceso gradual de transformación de la matriz productiva implica construir una institucionalidad más articulada, capaz de crear vínculos más sólidos entre las dimensiones económicas, sociales y ambientales. La nueva matriz productiva tiene una relación respetuosa y solidaria entre economía, sociedad y naturaleza. Se busca cimentar una evolución creciente de producción industrial y de servicios con valor agregado, a través de la expansión del conocimiento científico y tecnológico, basada en la sustentabilidad ambiental, en el marco de un proceso decreciente de extracción de recursos naturales, cerrando así las brechas de inequidad, en beneficio de las generaciones futuras. Este progresivo desacoplamiento de la base material extractivista, el fortalecimiento de la producción orientada a la satisfacción de la demanda nacional y el impulso a las exportaciones de productos industrializados y servicios de alto valor agregado, posibilitan la sostenibilidad de la economía ecuatoriana a largo plazo en una dinámica continua, mediante políticas públicas que aseguren una transición armónica y ordenada. Todos estos factores contribuyen a la disminución de las brechas existentes, tanto al nivel de los determinantes sociales como en la consecución de trabajos emancipadores y en condiciones dignas. (SENPLADES, PNBV 2013 - 2017).

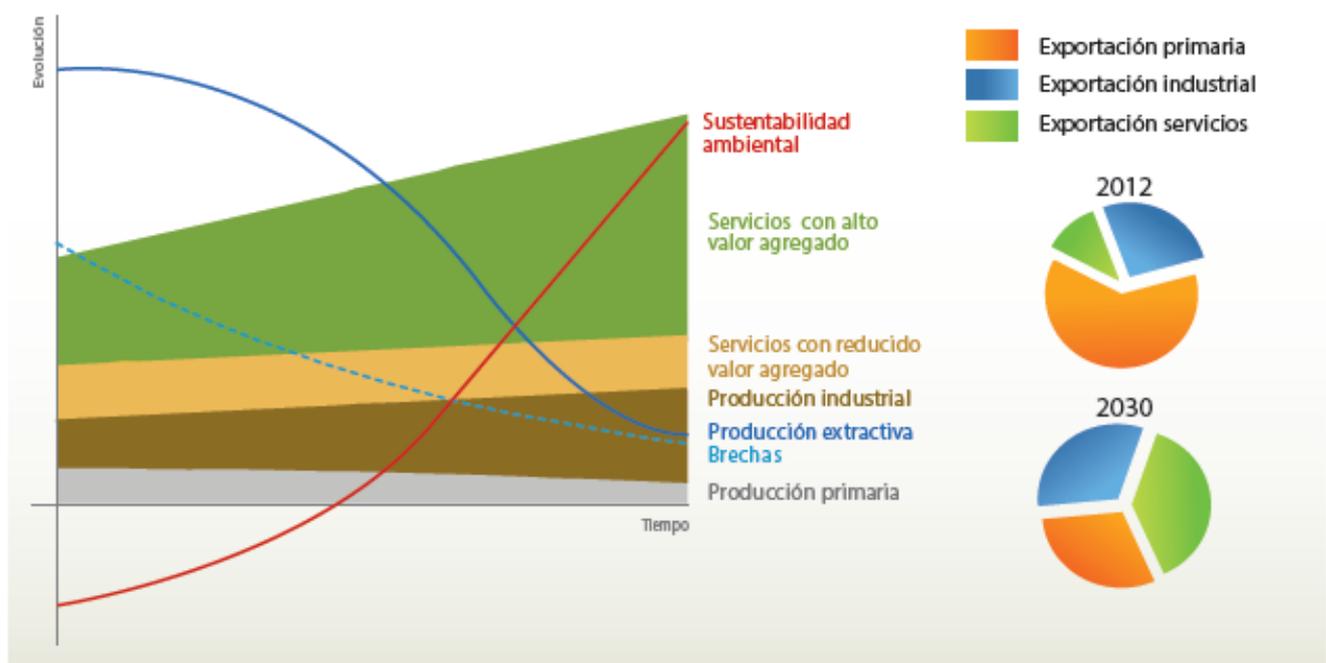


Figura 17: Estrategia de acumulación, distribución y redistribución en el largo plazo.

Fuente: Plan Nacional del Buen Vivir 2013 - 2017.

Elaborado por: SENPLADES, 2013.

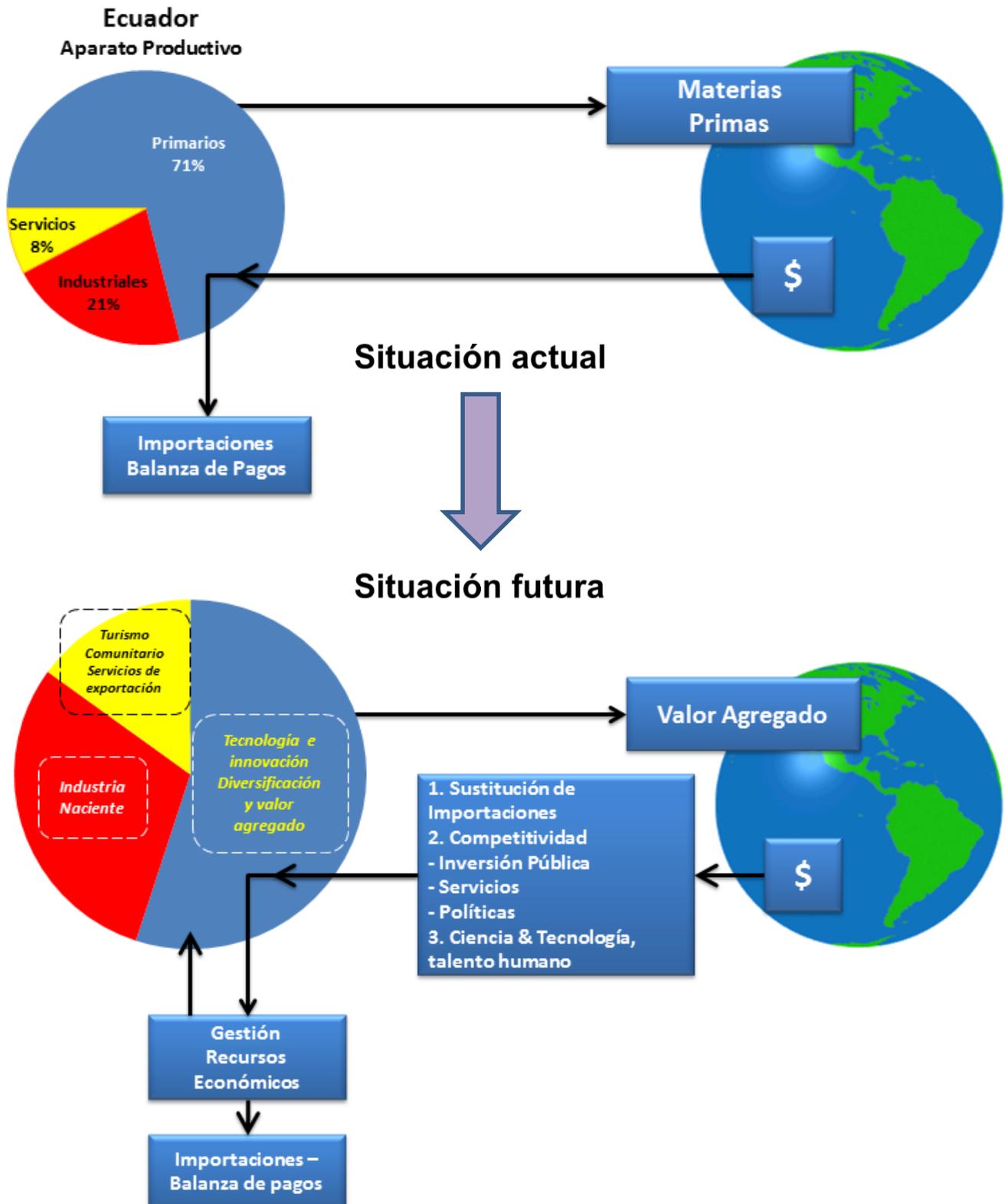


Figura 18: Visión de la Transformación de la Matriz Productiva.

Fuente: Foro Internacional para la Transformación de la Matriz Productiva, 2012.

Elaborado por: SENPLADES, Transformación de la Matriz Productiva, 2012.

	Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios, Zonas Francas y Regímenes Especiales	Plan Estratégico Institucional 2015-2018
	Gerencia de Planificación y Desarrollo	

El Gobierno Nacional plantea transformar el patrón de especialización de la economía ecuatoriana y lograr una inserción estratégica y soberana en el mundo, lo que nos permitirá:

- Contar con nuevos esquemas de generación, distribución y redistribución de la riqueza.
- Reducir la vulnerabilidad de la economía ecuatoriana.
- Eliminar las inequidades territoriales.
- Incorporar a los actores que históricamente han sido excluidos del esquema de desarrollo de mercado.

La transformación de la matriz productiva implica el paso de un patrón de especialización primario exportador y extractivista a uno que privilegie la producción diversificada, eco eficiente y con mayor valor agregado, así como los servicios basados en la economía del conocimiento y la biodiversidad.

Los ejes estratégicos para la transformación de la matriz productiva son:

1. Diversificación productiva basada en el desarrollo de industrias estratégicas-refinería, astillero, petroquímica, metalurgia y siderúrgica y en el establecimiento de nuevas actividades productivas-maricultura, biocombustibles, productos forestales de madera que amplíen la oferta de productos ecuatorianos y reduzcan la dependencia del país.
2. Agregación de valor en la producción existente mediante la incorporación de tecnología y conocimiento en los actuales procesos productivos de biotecnología (bioquímica y biomedicina), servicios ambientales y energías renovables.
3. Sustitución selectiva de importaciones con bienes y servicios que ya producimos actualmente y que seríamos capaces de sustituir en el corto plazo: industria farmacéutica, tecnología (software, hardware y servicios informáticos) y metalmecánica.
4. Fomento a las exportaciones de productos nuevos, provenientes de actores nuevos - particularmente de la economía popular y solidaria-, o que incluyan mayor valor agregado -alimentos frescos y procesados, confecciones y calzado, turismo-. Con el fomento a las exportaciones buscamos también diversificar y ampliar los destinos internacionales de nuestros productos.

Los esfuerzos de la política pública en ámbitos como infraestructura, creación de capacidades y financiamiento productivo, están planificados y coordinados alrededor de estos ejes y se ejecutan en el marco de una estrategia global y coherente que permitirá al país superar definitivamente su patrón de especialización primario-exportador.

Para implementar la transformación de la matriz productiva existen unos lineamientos específicos, ver anexo 3.

 <p>EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE SERVICIOS AEROPORTUARIOS EPMSA</p>	<p>Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios, Zonas Francas y Regímenes Especiales</p>	<p>Plan Estratégico Institucional 2015-2018</p>
	<p>Gerencia de Planificación y Desarrollo</p>	

6.8. Anexo 8: Ejes de la transformación de la matriz productiva

La transformación de la matriz productiva presenta los siguientes ejes, siendo competencia directa del MIPRO los primeros 2:

1. Diversificación productiva, agregación de valor y calidad, y sustitución de importaciones.
2. Productividad de los factores con mercados más justos y menos concentrados.
3. Gestión de recursos financieros y no financieros.
4. Inserción económica y fortalecimiento del sector externo.

6.8.1. Diversificación productiva, agregación de valor y calidad y sustitución importación.

El enfoque de este eje es el desarrollo de sectores prioritarios para el cambio de matriz productiva, incorporación de mayor valor agregado, mejora de la calidad en los sectores productivos existentes, profundización del proceso de sustitución de importaciones.

Este enfoque presenta los siguientes temas que deben ser planificados:

- Desarrollo de industrias estratégicas.
- Desarrollo de otras industrias prioritarias.
- Desarrollo del sector servicios.
- Garantía de estándares de calidad en bienes, servicios y procesos productivos.
- Sustitución importaciones (selectiva y estratégica).

6.8.2. Productividad de los factores con mercados más justos y menos concentrados.

El enfoque de este eje es incrementar la productividad de los factores para garantizar la mejor distribución del excedente, en el marco de privilegiar al desarrollo de capacidades del ser humano por sobre el rendimiento del capital.

Este enfoque presenta los siguientes temas que deben ser planificados:

- Productividad del Trabajo: Educación, becas y capacitación.
- Productividad del Capital: Transferencia de tecnología e innovación.
- Productividad sistémica (inversión pública).
- Agregación de valor a la cadena productiva.
- Regular y controlar el poder de mercado.

6.8.3. Gestión de recursos financieros y no financieros.

El enfoque de este eje es la articulación de mecanismos financieros y no financieros a la estrategia productiva desde una perspectiva sistémica.

Reforma institucional de la Banca de Desarrollo orientada al financiamiento productivo.

	Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios, Zonas Francas y Regímenes Especiales	Plan Estratégico Institucional 2015-2018
	Gerencia de Planificación y Desarrollo	

- Financiamiento a sectores priorizados, emprendimientos y a la innovación desde la Banca de Desarrollo.
- Fomento de inversión productiva privada, nacional y extranjera.
- Desarrollo del mercado de valores.
- Fortalecimiento del sector seguros.
- Incentivos fiscales vinculados a cumplimiento de criterios de desempeño.

6.8.4. Inserción económica y fortalecimiento del sector externo.

El enfoque de este eje es garantizar que la articulación con la economía internacional sea funcional a la estrategia de desarrollo y al cambio de matriz productiva.

- Política comercial integral para el cambio de matriz productiva (institucionalidad, coordinación, y coherencia).
- Incremento y diversificación de la oferta exportable (bienes y servicios, destinos) e inclusión de nuevos actores.
- Negociaciones internacionales e integración económica regional, para el desarrollo.
- Optimización de la gestión de recursos para la exportación (diversificar y fomentar mecanismos de financiamiento).

Adicionalmente la transformación de la matriz productiva considera como ejes transversales los siguientes:

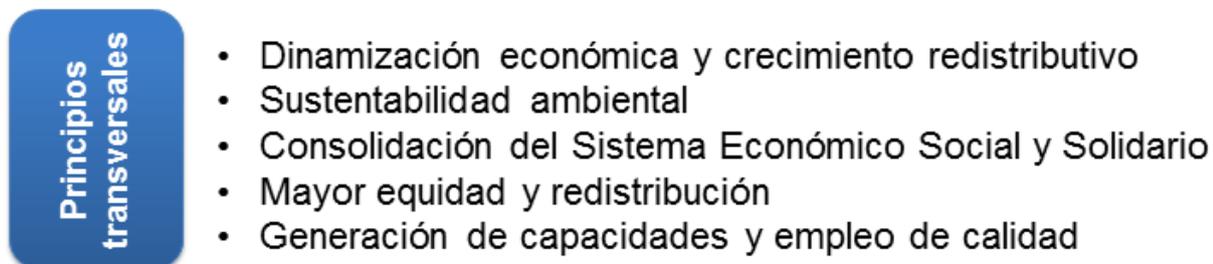


Figura 19: Ejes transversales a la transformación de la matriz productiva.

Fuente: Foro Internacional para la Transformación de la Matriz Productiva, 2012.

Elaborado por: SENPLADES, Transformación de la Matriz Productiva, 2012.

	Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios, Zonas Francas y Regímenes Especiales	Plan Estratégico Institucional 2015-2018
	Gerencia de Planificación y Desarrollo	

6.9. Anexo 9: OE de la transformación de la matriz productiva al 2017.

En la siguiente figura se presentan los 9 objetivos estratégicos de la transformación de la matriz productiva definidos por el MCPEC.

1. Incrementar la producción intensiva en innovación, tecnología y conocimiento.

2. Incrementar valor en la producción e incorporar el componente ecuatoriano.

3. Incrementar la productividad y la calidad.

4. Diversificar la producción y los mercados.

5. Aumentar y diversificar las exportaciones.

6. Sustituir estratégicamente las importaciones.

7. Generar empleo de calidad.

8. Reducir las brechas de productividad territorial, sectorial y por tamaño de empresa.

9. Promover la sostenibilidad ambiental.

Figura 20: Objetivos de la Transformación de la Matriz Productiva al 2017.

Fuente: Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad, 2013.

Elaborado por: MCPEC, Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad, 2013.

	Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios, Zonas Francas y Regímenes Especiales	Plan Estratégico Institucional 2015-2018
	Gerencia de Planificación y Desarrollo	

6.10. Anexo 10: Intervenciones transversales en la transformación de la matriz productiva.

En la siguiente figura se presentan las 10 intervenciones transversales de la transformación de la matriz productiva definidas por el MCPEC.



Figura 21: Intervenciones transversales en la Transformación de la Matriz Productiva.

Fuente: Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad, 2013.

Elaborado por: MCPEC, Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad, 2013.

	Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios, Zonas Francas y Regímenes Especiales	Plan Estratégico Institucional 2015-2018
	Gerencia de Planificación y Desarrollo	

6.11. Anexo 11: Industrias estratégicas en el Ecuador

A través de la inversión pública se fomentan selectivamente las industrias y los sectores priorizados por el país, mediante la alteración de la rentabilidad relativa sectorial.

En particular, el Estado apuntalará el desarrollo de las siguientes industrias básicas y sus encadenamientos: refinería, astilleros, petroquímica, metalurgia (incluyendo la transformación de los minerales: oro, plata, cobre) y siderúrgica de hierro y otros metales negros, para la producción de refinados y bienes con valor agregado.



Figura 22: Industrias estratégicas en el Ecuador.

Fuente: Foro Internacional para la Transformación de la Matriz Productiva, 2012.

Elaborado por: SENPLADES, Transformación de la Matriz Productiva, 2012.

	Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios, Zonas Francas y Regímenes Especiales	Plan Estratégico Institucional 2015-2018
	Gerencia de Planificación y Desarrollo	

6.12. Anexo 12: Los 14 sectores priorizados en el Ecuador

Ecuador está incentivando y promocionando a ciertas industrias con el fin de cambiar su estructura de producción industrial. Al hacerlo, se especifican los criterios que son necesarios para lograr un cambio de paradigma. Los criterios que se reflejan en los siguientes indicadores en la elección de las industrias estratégicas son:

- Generación de empleo.
- Calidad del trabajo.
- Nivel de concentración del mercado.
- Consumo interno.
- Soberanía alimentaria.
- Impacto ambiental.

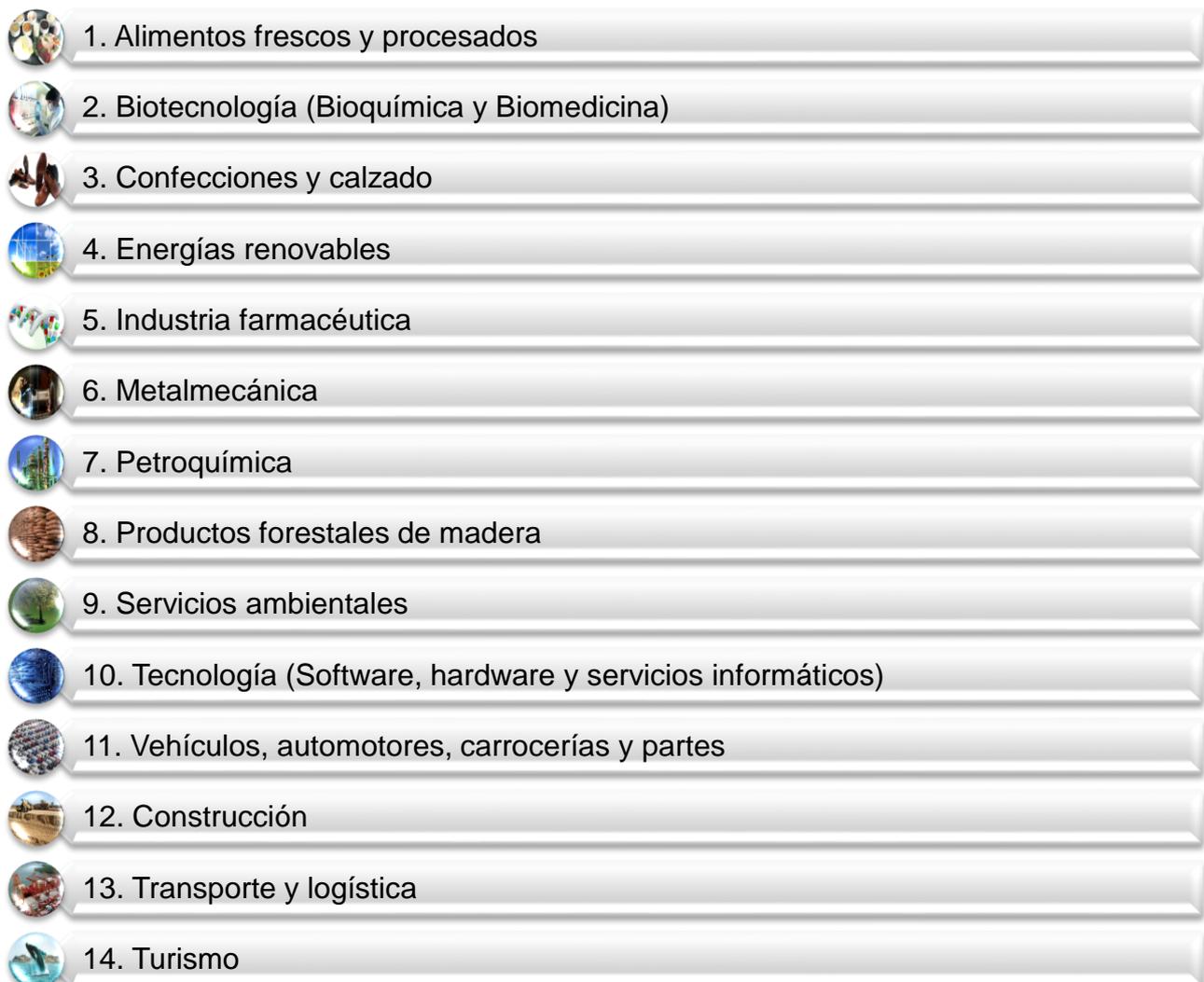


Figura 23: Los 14 sectores priorizados en el Ecuador.

Fuente: Foro Internacional para la Transformación de la Matriz Productiva, 2012.
 Elaborado por: SENPLADES, Transformación de la Matriz Productiva, 2012.

	Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios, Zonas Francas y Regímenes Especiales	Plan Estratégico Institucional 2015-2018
	Gerencia de Planificación y Desarrollo	

El Estado ecuatoriano reconoce a la biodiversidad como una ventaja comparativa y como la punta de lanza para el desarrollo científico de las industrias química, farmacéutica y alimenticia, con el fin de viabilizar su uso soberano, estratégico y sustentable. Entre los sectores priorizados en las instancias de planificación nacional y sectorial, se encuentran aquellos que dependen directamente de la naturaleza y sus recursos biológicos, tales como alimentos frescos y procesados, bioenergías, productos farmacéuticos, biotecnología, bioquímica y biomedicina. Adicionalmente, se deben impulsar ciertas actividades específicas con gran potencial, dentro de los sectores priorizados dispuestos en nuestra legislación nacional, bajo una lógica dinámica: turismo, energías renovables, productos químicos, servicios ambientales, metalmecánica, tecnología, hardware y software, plásticos y caucho sintético, confecciones, ropa y calzado, vehículos automotores, carrocerías y partes, transporte y logística, construcción, cadena forestal sustentable y productos madereros procesados.

La difusión y aplicación de la innovación y la tecnología son factores determinantes en el proceso de desarrollo y en el crecimiento de una nación. Hay que tomar en cuenta que el progreso técnico es la fuente principal de las asimetrías entre países, a su vez expresadas en la divergencia entre las tasas de crecimiento de largo plazo (Hounie et al., 1999).

Para definir los subsectores, los investigadores utilizaron los datos de estos subsectores, no sólo en términos de comercio internacional, en el que Hausman y Klinger (2009) se centran principalmente, sino que también se analizó el consumo interno, la producción y el empleo en la priorización de sectores estratégicos. Considerando estos factores juntos si son consistentes con el Plan Nacional de Desarrollo, ya que los objetivos fundamentales de política de este último son múltiples, desde la promoción de las exportaciones valor agregado y la creación de empleo a la sustitución selectiva de importaciones, etc. (SENPLADES – KSP, 2012).

Como se muestra en la siguiente tabla, estos treinta y siete subsectores (CIIU revisión 3, 4 dígitos) contienen un total de 2.274 productos comercializables internacionalmente (SA 2002, de 6 dígitos), de los que Ecuador exporta cerca de la mitad de ellos en 2.009. Basándose en estos datos muy desagregados, también examinaron la estructura actual del comercio ecuatoriano y averiguar los posibles sectores de exportación de alto valor añadido. (SENPLADES – KSP, 2012).

	Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios, Zonas Francas y Regímenes Especiales	Plan Estratégico Institucional 2015-2018
	Gerencia de Planificación y Desarrollo	

6.13. Anexo 13: Los 48 subsectores priorizados en el Ecuador

En la siguiente tabla se muestra la lista de 14 sectores priorizados y sus 48 subsectores que han sido seleccionados para la promoción de exportaciones.

	Turismo
5520	Restaurantes, bares y cantinas
6304	Actividades de agencias de viajes, organizadores turísticos, guías turísticas.
	Farmacéutico y Biomédico
2423	Fabricación de productos farmacéuticos, sustancias químicas medicinales y productos botánicos.
	Energía renovable (Bioenergía, biocombustibles y alternativas)
4010	Producción, recolección y distribución de electricidad
	Construcción
4520	Construcción de edificios completos o partes de edificios, obras de ingeniería civil.
	Transporte y Logística
6010	Transporte por ferrocarril
6023	El transporte de mercaderías por carretera
6110	Transporte marítimo y de cabotaje
6210	Transporte regular por vía aérea
	Metalurgia
2720	Fabricación de metales básicos preciosos y no ferrosos
2893	Fabricación de artículos de cuchillería, herramientas de mano y artículos de ferretería.
2710	Fabricación de hierro y acero
2811	Fabricación de productos de metales estructurales
2899	Fabricación de otros productos metálicos
2812	Fabricación de tanques, cisternas y contenedores de metal
2919	Fabricación de otra maquinaria de uso general
2925	Fabricación de maquinaria para la elaboración de alimentos, bebidas y tabaco
	Ropa y calzado
1810	Confección de prendas de vestir excepto prendas de piel
1920	Fabricación de calzado
	Vehículos de motor, carrocerías y partes
3410	Fabricación de vehículos de motor
3420	Fabricación de carrocerías para vehículos automotores, fabricación de remolques.
	Petroquímica-plásticos y caucho sintético
2520	Fabricación de productos y artículos de plástico
2413	Fabricación de plásticos en formas primarias y de caucho sintético
	Bioquímicos
2424	Fabricación de jabones y detergentes; productos de limpieza y abrillantamiento; perfumes y preparados de tocador
2411	Fabricación de sustancias químicas básicas, excepto abonos y compuestos de nitrógeno
2412	Fabricación de abonos y compuestos de nitrógeno
	Productos madereros procesados
2101	Fabricación de pasta, papel y cartón
2109	Fabricación de otros artículos de papel y cartón
3610	Fabricación de muebles de cualquier material

	Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios, Zonas Francas y Regímenes Especiales	Plan Estratégico Institucional 2015-2018
	Gerencia de Planificación y Desarrollo	

Alimentos frescos y procesados	
111	Cultivo de cereales y otros
1514	Tratamiento de aceites y grasas de origen vegetal o animal
1511	Carne y productos cárnicos
1531	Fabricación de productos de molinería
0113	Cultivo de frutas, nueces y plantas utilizadas para la preparación de bebidas y especias
1520	Elaboración de productos lácteos
1541	Fabricación de productos de panadería
1542	Procesamiento de azúcar
0112	Cultivo de hortalizas, horticultura y productos de vivero
1549	Fabricación de otros productos alimenticios
1543	Fabricación del cacao, chocolate y confitería
0122	Cría de otros animales domésticos, productos de origen animal
1532	Elaboración de productos de almidones y de productos derivados del almidón
0121	Cría de ganado vacuno, ovejas, cabras, caballos, asnos y mulos, y ganadería lechera
1533	Fabricación de productos de alimentación animal
Tecnología: Hardware	
3190	Fabricación de otros equipos eléctricos
3130	Fabricación de hilos y cables aislados
3220	Fabricación de transmisores de televisión y radio, y de aparatos para telefonía y telegrafía.
Software	

Tabla 31: Detalle de los 48 subsectores priorizados en el Ecuador.

Fuente: SENPLADES - KSP Policy Recommendations for Ecuador 2012.

Elaborado por: Dirección de planificación y desarrollo, EPMSA 2015.

6.14. Anexo 14: Los 9 sectores y 34 subsectores priorizados para la EPMSA

En la siguiente tabla se presenta la lista de 9 sectores priorizados y sus 34 subsectores que son competencia de la EPMSA para la producción de bienes y promoción de exportaciones.

Farmacéutico y Biomédico	
2423	Fabricación de productos farmacéuticos, sustancias químicas medicinales y productos botánicos.
Metalurgia	
2720	Fabricación de metales básicos preciosos y no ferrosos
2893	Fabricación de artículos de cuchillería, herramientas de mano y artículos de ferretería.
2710	Fabricación de hierro y acero
2811	Fabricación de productos de metales estructurales
2899	Fabricación de otros productos metálicos
2812	Fabricación de tanques, cisternas y contenedores de metal
2919	Fabricación de otra maquinaria de uso general
2925	Fabricación de maquinaria para la elaboración de alimentos, bebidas y tabaco

	Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios, Zonas Francas y Regímenes Especiales	Plan Estratégico Institucional 2015-2018
	Gerencia de Planificación y Desarrollo	

	Ropa y calzado
1810	Confección de prendas de vestir excepto prendas de piel
1920	Fabricación de calzado
	Vehículos de motor, carrocerías y partes
3410	Fabricación de vehículos de motor
3420	Fabricación de carrocerías para vehículos automotores, fabricación de remolques.
	Petroquímica-plásticos y caucho sintético
2520	Fabricación de productos y artículos de plástico
2413	Fabricación de plásticos en formas primarias y de caucho sintético
	Bioquímicos
2424	Fabricación de jabones y detergentes; productos de limpieza y abrillantamiento; perfumes y preparados de tocador
2411	Fabricación de sustancias químicas básicas, excepto abonos y compuestos de nitrógeno
2412	Fabricación de abonos y compuestos de nitrógeno
	Productos madereros procesados
2101	Fabricación de pasta, papel y cartón
2109	Fabricación de otros artículos de papel y cartón
3610	Fabricación de muebles de cualquier material
	Alimentos frescos y procesados
1514	Tratamiento de aceites y grasas de origen vegetal o animal
1511	Carne y productos cárnicos
1531	Fabricación de productos de molinería
1520	Elaboración de productos lácteos
1541	Fabricación de productos de panadería
1542	Procesamiento de azúcar
1549	Fabricación de otros productos alimenticios
1543	Fabricación del cacao, chocolate y confitería
1532	Elaboración de productos de almidones y de productos derivados del almidón
1533	Fabricación de productos de alimentación animal
	Tecnología: Hardware
3190	Fabricación de otros equipos eléctricos
3130	Fabricación de hilos y cables aislados
3220	Fabricación de transmisores de televisión y radio, y de aparatos para telefonía y telegrafía.

Tabla 32: Detalle de los 9 sectores y 34 subsectores priorizados que son competencia de la EPMSA.

Fuente: SENPLADES - KSP Policy Recommendations for Ecuador 2012.

Elaborado por: Dirección de planificación y desarrollo, EPMSA 2015.

6.15. Anexo 15: Resultados esperados en los sectores priorizados al 2017.

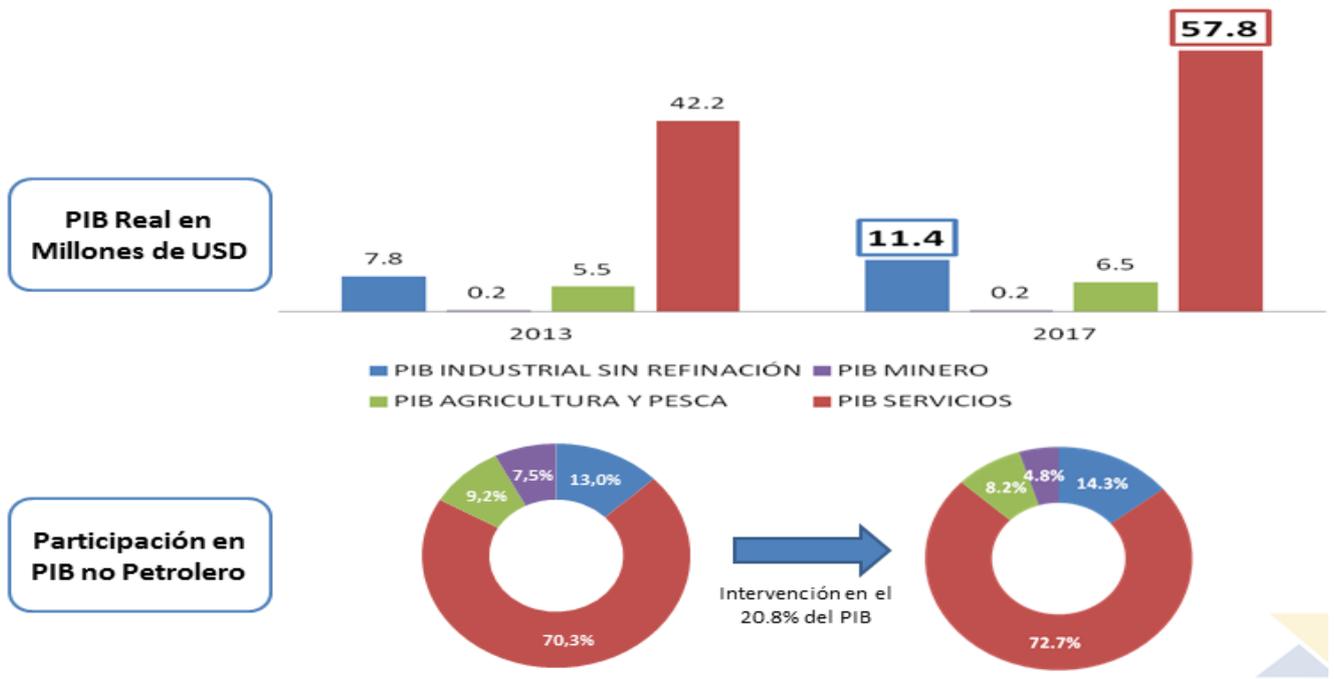


Gráfico 68: Resultados esperados en los sectores priorizados al 2017.

Fuente: Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad, 2013.

Elaborado por: MCPEC, Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad, 2013.

	Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios, Zonas Francas y Regímenes Especiales	Plan Estratégico Institucional 2015-2018
	Gerencia de Planificación y Desarrollo	

6.16. Anexo 16: Lineamientos específicos que definen la transformación de matriz productiva.

Los lineamientos específicos se definen la transformación de la matriz productiva son:

1. Diversificar la estructura productiva y democratizar el acceso a los medios de producción, lo que permitirá reducir su concentración y viabilizará el desarrollo de actividades productivas nuevas que mejoren las capacidades de producción, acorde a las potencialidades del territorio.
2. Diversificar la base productiva y los productos de exportación, para reducir la vulnerabilidad ante choques exógenos en el precio y la demanda internacionales y ante la volatilidad económica que generan.
3. Fomentar el desarrollo de la industria de productos forestales provenientes de bosques manejados sustentablemente.
4. Fomentar y consolidar el desarrollo de la industria metalmecánica.
5. Fortalecer y garantizar la soberanía alimentaria mediante el impulso de la capacidad endógena de desarrollar tecnología agropecuaria y el aprovechamiento sustentable de los alimentos culturalmente adecuados, que permitan sustituir importaciones, y limitando también la realización de procesos extractivos en zonas de recarga y producción de agua.
6. Garantizar el desarrollo y la ejecución de la planificación especial como mecanismo de coordinación entre los distintos niveles de gobierno, en los territorios en que se realicen proyectos de trascendencia nacional.
7. Garantizar los caudales mínimos requeridos para el adecuado funcionamiento de los proyectos de generación hidroeléctrica y en otras cuencas en las que puedan existir conflictos con otros sistemas productivos.
8. Impulsar la industrialización de la manufactura, la agroindustria y los alimentos frescos y procesados, el desarrollo de servicios y la generación de valor agregado en la producción.
9. Incrementar la productividad por medio de la expansión de encadenamientos productivos, la estructuración de redes complementarias y sinérgicas que favorezcan procesos productivos y el desarrollo de complejos industriales.
10. Promover el desarrollo de la industria estratégica del astillero, aplicando procesos de planificación especial y garantizando la consolidación organizada de asentamientos humanos.
11. Promover el desarrollo de la industria petroquímica y la refinería, aplicando procesos de planificación especial que contribuyan a disminuir la presión demográfica sobre los

	Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios, Zonas Francas y Regímenes Especiales	Plan Estratégico Institucional 2015-2018
	Gerencia de Planificación y Desarrollo	

asentamientos humanos que se encuentren en el territorio considerado como su área de influencia.

12. Promover el desarrollo de las industrias estratégicas, acompañado de procesos de planificación especial que contribuyan a reducir las brechas existentes y a mitigar la presión urbana, por medio de procesos de gestión integral de riesgos.
13. Promover el desarrollo del turismo a lo largo del territorio nacional, considerando las características culturales y paisajísticas de cada región.
14. Proteger el recurso genético y los ciclos eco sistémicos para garantizar el desarrollo de la biotecnología, la biomedicina, la farmacéutica y los bio servicios.
15. Reconocer y potenciar, en cuanto a la actividad agro productiva, los territorios rurales en que se generan las condiciones de base para la soberanía alimentaria.
16. Reducir la vulnerabilidad de la infraestructura vinculada a la transformación de la matriz productiva, a través de la incorporación de la gestión de riesgos en sus diferentes fases.
17. Promover la generación de clusters productivos relacionados con la riqueza ictiológica del manglar y pesca.
18. Fomentar el desarrollo minero metálico del país.
19. Fomentar el desarrollo de actividades económicas complementarias a la industria minera metálica y no metálica para garantizar su sostenimiento, considerando la capacidad de acogida del territorio.
20. Promover el desarrollo de la industria siderúrgica y metalúrgica, considerando la capacidad de acogida del territorio, sus características climáticas y la disposición espacial de la materia prima, así como las facilidades logísticas y de movilidad y la atracción de materias primas minerales provenientes de América del Sur.
21. Garantizar la adecuada articulación y movilidad entre las áreas de extracción, industrialización y comercialización de minerales, para asegurar el correcto funcionamiento de la industria minera.
22. Fortalecer los procesos de administración, regulación y control de actividades mineras por parte del Estado y regular y combatir las actividades mineras informales.
23. Fomentar el desarrollo de territorios y ciudades digitales en el contexto del desarrollo territorial sustentable y sostenible, con énfasis en las zonas directamente involucradas con la transformación de la matriz productiva.

	Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios, Zonas Francas y Regímenes Especiales	Plan Estratégico Institucional 2015-2018
	Gerencia de Planificación y Desarrollo	

6.17. Anexo 17: Análisis prospectivo de Ecuador en el contexto de ALyC al 2030.

6.17.1. Evolución de la demanda de energía del Ecuador hasta el 2030.

La energía es el flujo sanguíneo del sistema productivo, de ahí la relevancia de incrementar la representatividad de la energía obtenida de fuentes renovables, de fortalecer el stock energético nacional no renovable y de establecer una gestión adecuada de la demanda de energía, a fin de lograr la sostenibilidad en el tiempo y minimizar el riesgo en el abastecimiento energético para la productividad sistémica. Las tendencias de consumo de energía, a nivel nacional e internacional, revelan el crecimiento de la demanda de energía. Tal como indica en el siguiente gráfico, la demanda de energía está vinculada directamente a las variaciones demográficas y a la producción interna del país. (SENPLADES, PNBV 2013-2017).

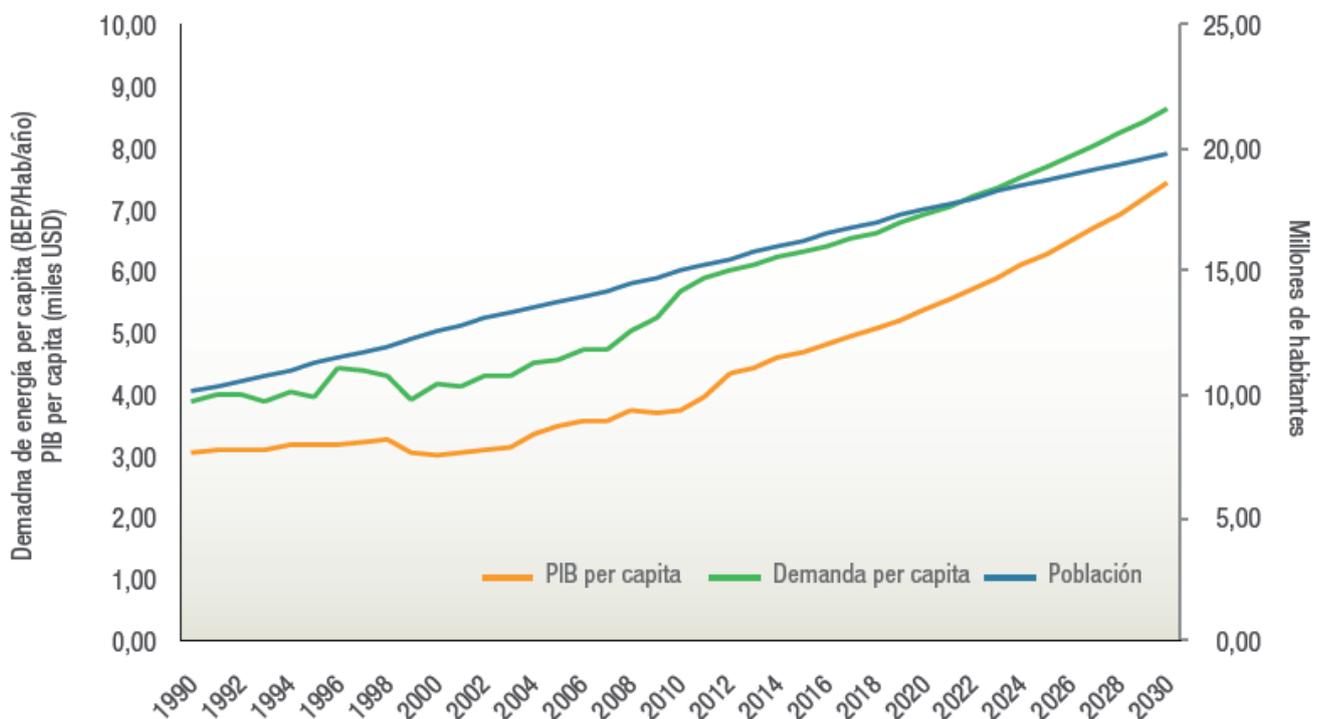


Gráfico 69: Evolución de la demanda de energía del Ecuador, 1990-2030.

Fuente: MICSE, 2012a; INEC, 2010f.

Elaborado por: SENPLADES, PNBV - 2013.

 <p>EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE SERVICIOS AEROPORTUARIOS EPMSA</p>	<p>Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios, Zonas Francas y Regímenes Especiales</p>	<p>Plan Estratégico Institucional 2015-2018</p>
	<p>Gerencia de Planificación y Desarrollo</p>	

6.17.2. Evolución del parque automotor industrial al 2030.

Entre 2000 y 2010, el parque automotor del Ecuador creció alrededor del 81% y, en un escenario inercial, podría aumentar 62% más entre 2010 y 2030; esto implica que las emisiones vehiculares no controladas son la fuente principal de contaminación del aire de las áreas urbanas (MDMQ, 2011; EMOV, 2012; FLACSO - MAE - PNUD, 2008; MAE, 2010b; MAE, 2013b) y las tendencias recientes del crecimiento del parque automotor sugieren que estos problemas continuarán y posiblemente se agravarán (SENPLADES, PNBV 2013 - 2017).

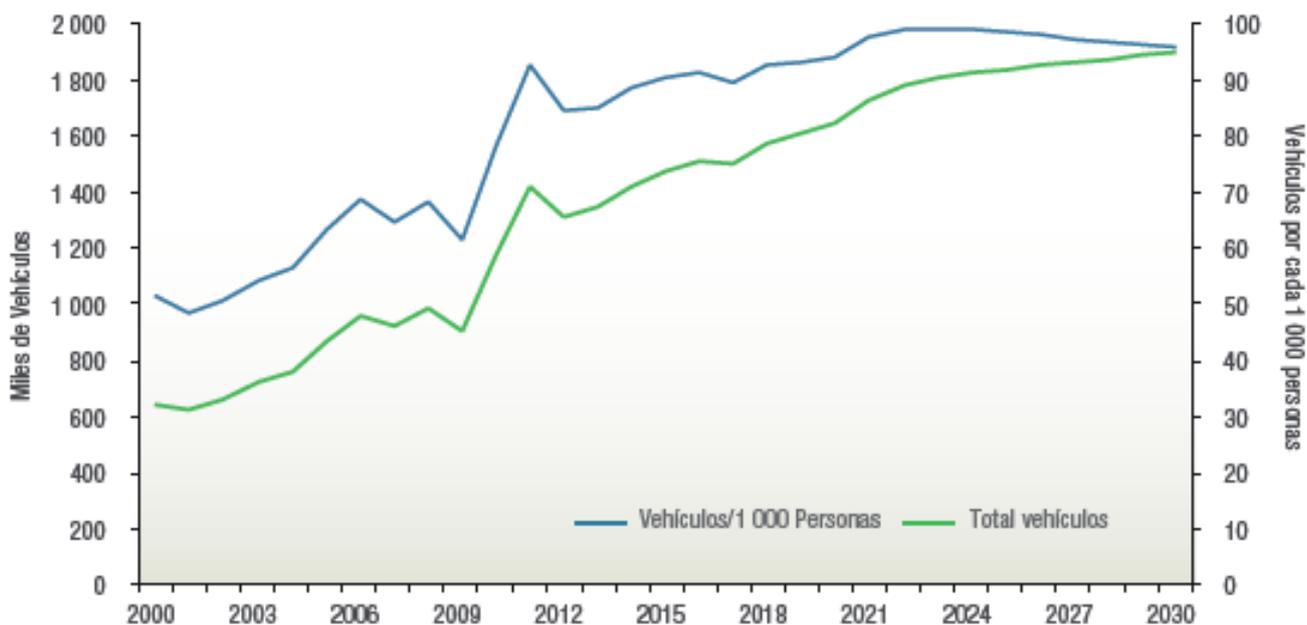


Gráfico 70: Proyección del parque automotor, 2000-2030.

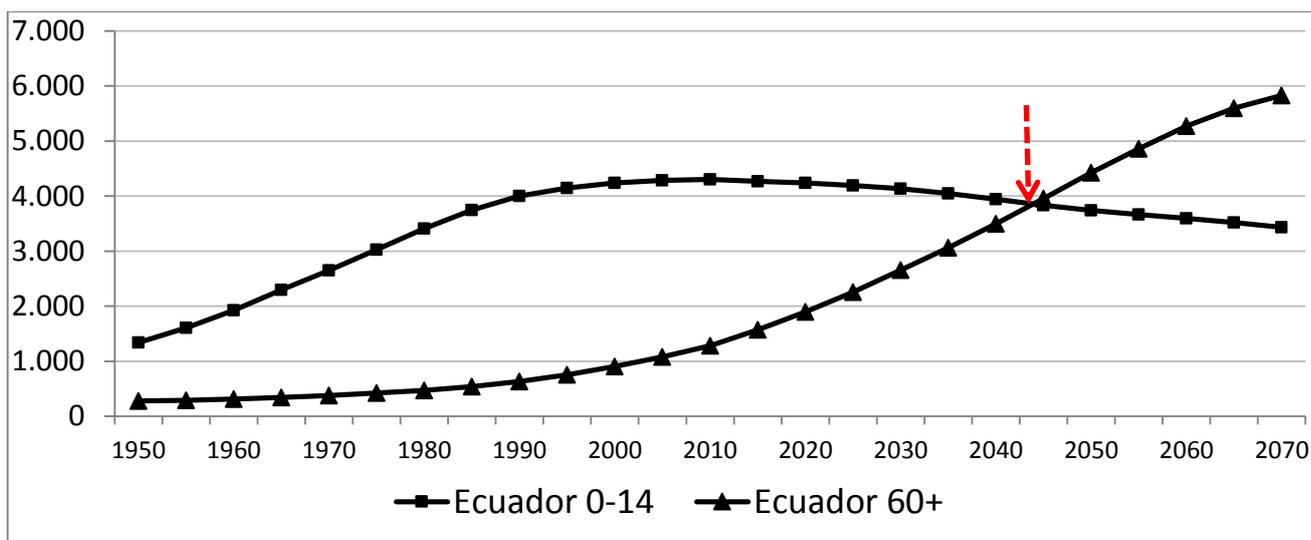
Fuente: INEC, 2010f; INEC, 2011d; BCE, 2013a; MICSE, 2012a.

Elaborado por: SENPLADES, PNBV - 2013.

6.17.3. Cambio en la estructura y dinámica poblacional

De acuerdo a los modelos matemáticos desarrollados por la CEPAL, en el siguiente gráfico se puede apreciar que aproximadamente a partir del 2040, los adultos mayores de 60 años superarán a los niños y jóvenes de 0 a 14 años. Esta intensificación del envejecimiento poblacional genera desafíos para el desarrollo en el futuro.

Niños y adultos mayores en el Ecuador, 1950-2070(Cifras en miles)



Nota: Las cifras están en miles.

Gráfico 71: Niños y adultos mayores en Ecuador, 1950-2070.

Fuente: CEPAL, sobre la base de información oficial y registro poblacional de cada país.

Elaborado por: CELADE/CEPAL, 2013.

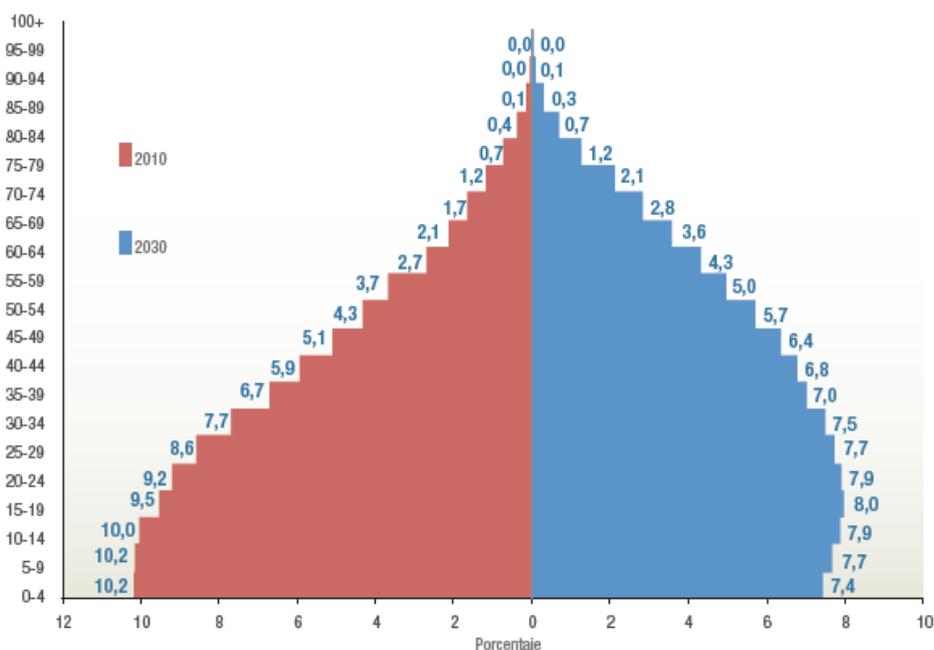


Gráfico 72: Composición de la población del Ecuador por grupos de edad (2010 y 2030).

Fuente: ONU, 2011.

Elaborado por: SENPLADES, 2013.

	Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios, Zonas Francas y Regímenes Especiales	Plan Estratégico Institucional 2015-2018
	Gerencia de Planificación y Desarrollo	

7. Referencia Bibliográfica

- Armijo, Marianela (2009). **Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público**. Santiago de Chile: ILPES/CEPAL.
- López, Mas Julio (2003). **La perspectiva estratégica**.
 Versión electrónica disponible en:
http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05_n10/perspectiva.htm
- Universidad del Rosario de Colombia y la consultora chilena Inteligencia de Negocios (2013). **Ranking de ciudades latinoamericanas para la atracción de inversiones**.
 Versión electrónica disponible en:
http://www.urosario.edu.co/urosario_files/9d/9d96f884-d433-45a8-947b-4e9877596f63.pdf
- Asamblea Nacional (2008). **Constitución de la República del Ecuador**. Quito: Registro Oficial. (2010). Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas.
- CEPAL (2010). **La Hora de la Igualdad, Brechas por cerrar, caminos por abrir**. Brasilia: CEPAL.
 Versión electrónica disponible en:
<http://es.escribd.com/doc/35267323/SINTESIS-LaHora-de-La-igualdad-WEB>
- Downes, Andrew (2001). **La planificación a Largo Plazo: acción y reestructuración institucionales en el Caribe**. Santiago de Chile: ILPES.
 Versión electrónica disponible en: <http://www.eclac.org/ilpes/publicaciones/xml/5/6325/lcl1438e.pdf>
- Lira, Luis (2006). **Revalorización de la Planificación del Desarrollo**. Santiago de Chile: ILPES.
 Versión electrónica disponible en:
http://www.propuestaciudadana.org.pe/apc-aa/archivos-aa/068d5099c088d67686280321657b29ee/Revalorizaci_n_de_la_planificaci_n_2.pdf
- Ossorio, Alfredo (2003). **Planeamiento Estratégico**. Buenos Aires Argentina. Buenos Aires: Instituto Nacional de Administración Pública.
- SENPLADES (2011). **Guía de Formulación de Políticas Públicas Sectoriales**. Quito: SENPLADES.
 Versión electrónica disponible en senplades.gob.ec
- UNAM (2008). **Guía Mínima para la Elaboración de Planes de Desarrollo Institucional**. México: UNAM.
 Versión electrónica disponible en: http://www.planeacion.unam.mx/Planeacion/Apoyo/guia_minima.pdf

Bank, t. W., Corporation, t. I., & Press, O. U. (2004). *Doing business*.

Bank, t. W., Corporation, t. I., & Press, O. U. (2005). *Doing Business*.

(s.f.). *Encuesta del Foro Económico Mundial*.

Finance, T. W., & Press, O. U. (2014). *Doing Business Ecuador*.

Forum, W. E. (2000-2001). *The Global competitiveness report*.

Forum, W. E. (2001-2002). *The Global competitiveness report*.

Forum, W. E. (2002-2003). *The Global competitiveness report*.

	Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios, Zonas Francas y Regímenes Especiales	Plan Estratégico Institucional 2015-2018
	Gerencia de Planificación y Desarrollo	

Forum, W. E. (2003-2004). *The Global competitiveness report* .

Forum, W. E. (2004-2005). *The Global competitiveness report* .

Forum, W. E. (2005-2006). *The Global competitiveness report* .

forum, W. e. (2006-2007). *The Global competitiveness report* .

Forum, W. E. (2007-2008). *The Global competitiveness report* .

Forum, W. E. (2008-2009). *The Global competitiveness report* .

Forum, W. E. (2009-2010). *The Global competitiveness report* .

forum, W. e. (2011-2012). *The Global competitiveness report* .

Forum, W. E. (2012-2013). *The Global competitiveness report* .

Forum, W. E. (2013-2014). *The Global competitiveness report*.

ONUDI. (2004). *Competitividad Industrial en el Ecuador*.

ONUDI. (2011). *Informe sobre Desarrollo Industrial* .

(s.f.). *The Global competitiveness Report 2010-2011*.

the World Bank, t. I. (2006). *Doing Business* .

the World Bank, t. I. (2007). *Doing Business* .

the World Bank, t. I. (2008). *Doing Business*.

the World Bank, t. I. (2009). *Doing Business*.

the World Bank, t. I. (2010). *Doing Business*.

the World Bank, t. I. (2011). *Doing Business*.

the World Bank, t. I. (2012). *Doing Business*.

the World Bank, t. I. (2013). *Doing Business* .

the World Bank, t. I., & Press, O. U. (2013). *Doing business*.

Bank, t. W., Corporation, t. I., & Press, O. U. (2004). *Doing business*.

Bank, t. W., Corporation, t. I., & Press, O. U. (2005). *Doing Business*.

(s.f.). *Encuesta del Foro Económico Mundial*.

Finance, T. W., & Press, O. U. (2014). *Doing Business Ecuador*.

	Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios, Zonas Francas y Regímenes Especiales	Plan Estratégico Institucional 2015-2018
	Gerencia de Planificación y Desarrollo	

- Forum, W. E. (2000-2001). *The Global competitiveness report* .
- Forum, W. E. (2001-2002). *The Global competitiveness report* .
- Forum, W. E. (2002-2003). *The Global competitiveness report* .
- Forum, W. E. (2003-2004). *The Global competitiveness report* .
- Forum, W. E. (2004-2005). *The Global competitiveness report* .
- Forum, W. E. (2005-2006). *The Global competitiveness report* .
- forum, W. e. (2006-2007). *The Global competitiveness report* .
- Forum, W. E. (2007-2008). *The Global competitiveness report* .
- Forum, W. E. (2008-2009). *The Global competitiveness report* .
- Forum, W. E. (2009-2010). *The Global competitiveness report* .
- forum, W. e. (2011-2012). *The Global competitiveness report* .
- Forum, W. E. (2012-2013). *The Global competitiveness report* .
- Forum, W. E. (2013-2014). *The Global competitiveness report*.
- ONUDI. (2004). *Competitividad Industrial en el Ecuador*.
- ONUDI. (2011). *Informe sobre Desarrollo Industrial* .
- (s.f.). *The Global competitiveness Report 2010-2011*.
- the World Bank, t. I. (2006). *Doing Business* .
- the World Bank, t. I. (2007). *Doing Business* .
- the World Bank, t. I. (2008). *Doing Business*.
- the World Bank, t. I. (2009). *Doing Business*.
- the World Bank, t. I. (2010). *Doing Business*.
- the World Bank, t. I. (2011). *Doing Business*.
- the World Bank, t. I. (2012). *Doing Business*.
- the World Bank, t. I. (2013). *Doing Business* .
- the World Bank, t. I., & Press, O. U. (2013). *Doing business*.