

**MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO**

**PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2022 - 2025**

**Empresa Pública Metropolitana de Servicios  
Aeroportuarios y Gestión de Zonas Francas y Regímenes  
Especiales - EPMSA**

**Enero 2023**

## Índice

1	INTRODUCCIÓN .....	1
2	LA ORGANIZACIÓN .....	4
2.1	Marco Normativo.....	4
2.2	Descripción de la Empresa.....	6
2.2.1	<b>Sucesión jurídica de la EPMSA.</b> .....	6
2.2.2	<b>Atribuciones de la EPMSA.</b> .....	6
2.2.3	<b>Estructura orgánica de la EPMSA.</b> .....	8
2.2.4	<b>Cadena de Valor</b> .....	9
2.2.5	<b>Mapa de procesos</b> .....	10
3	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	11
3.1	Diagnóstico externo.....	11
3.1.1	<b>Factor Político</b> .....	11
3.1.2	<b>Factor Económico</b> .....	14
3.1.3	<b>Factor Social</b> .....	23
3.1.4	<b>Factor Tecnológico</b> .....	26
3.2	Mercado Aeroportuario.....	29
3.2.1	<b>Situación Actual</b> .....	29
3.2.2	<b>Proyección de pasajeros al 2025</b> .....	32
3.3	Análisis FODA.....	36
4	VINCULACIÓN A LA PLANIFICACIÓN NACIONAL .....	38
5	PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL.....	38
5.1	Misión .....	38
5.2	Visión .....	38
5.3	Valores Empresariales .....	39
5.4	Objetivos Estratégicos Institucionales .....	40
5.5	Estrategias .....	40
	Elaborado por: Gerencia de Planificación y Proyectos.....	41
5.6	Mapa estratégico.....	42
5.7	Indicadores estratégicos .....	43
	Elaborado por: Gerencia de Planificación y Proyectos.....	43
5.8	Cuadro resumen de la Planificación Estratégica .....	44

## 1 INTRODUCCIÓN

El último documento vigente del Plan Estratégico Institucional de la EPMSA corresponde al periodo 2015 – 2018, mismo que fue aprobado mediante Acta No. EPMSA-SD-008-2015, en “*SESIÓN ORDINARIA DE DIRECTORIO DE LA EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE SERVICIOS AEROPORTUARIOS Y GESTIÓN DE ZONAS FRANCAS Y REGÍMENES ESPECIALES (“EPMSA”)*” de 27 de noviembre de 2015. En la cual indica en su numeral 3. “*Conocimiento y aprobación del Plan Estratégico Institucional 2015-2018 de la EPMSA (Art. 9 numeral 6 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas LOEP)*”; refiere que lo aprueba por unanimidad el Directorio de la EPMSA.

Por otra parte, es importante precisar que en el sistema MI CIUDAD, sistema de planificación y seguimiento, para el año 2021 y 2022 se cuenta con la siguiente información relativa a indicadores y metas que la EPMSA se planteó para los mencionados años:

*Tabla 1: Indicadores 2021*

<b>Indicadores 2021</b>			
<b>Nombre del Proyecto</b>	<b>Meta</b>	<b>Planificado</b>	<b>Cumplido</b>
CONTROL DE LA CONCESIÓN DEL AEROPUERTO	LOGRAR EL 100% DE CONTROL DE LA CONCESIÓN DEL AEROPUERTO POR PARTE DE LA EPMSA	100%	100%
	LOGRAR 100% DE CUMPLIMIENTO PROGRAMADO POR PARTE DEL CONCESIONARIO	100%	95.65%
GESTIÓN DE LA SEGURIDAD DEL AEROPUERTO	ALCANZAR EL 88% EN EL ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS RESPECTO A LOS SERVICIOS DE SEGURIDAD AEROPORTUARIA	88%	110.44%
	MANTENER EN MENOS DE 65 EL NÚMERO DE HALLAZGOS DE INFRACCIONES POR INCUMPLIMIENTO AL ANEXO 1 DEL PSA (TCA)	65	100%
DESARROLLO DE ESTRATEGIA PRODUCTIVA LOCAL	LOGRAR EL 100% DE LOS ESTUDIOS DE PREFACTIBILIDAD DE UN PROYECTO PRODUCTIVO LOCAL	100%	30%
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	EPMSA - LOGRAR 100% DE CUMPLIMIENTO DE LA EFICIENCIA OPERACIONAL	100%	89.11%
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	EPMSA - LOGRAR EL MEJORAMIENTO DEL 50% DE LOS PROCESOS INSTITUCIONALES	50%	100%
	EPMSA - INCREMENTAR EN 2% EL ÍNDICE DE SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS SERVIDORES DE LA EPMSA	2%	100%

**Elaborado por:** Gerencia de Planificación y Proyectos – EPMSA

**Fuente:** MI CIUDAD

*Tabla 2: Indicadores 2022*

<b>Indicadores 2022</b>				
<b>Nombre del Proyecto</b>	<b>Meta</b>	<b>Planificado</b>	<b>Cumplido</b>	
CONTROL DE LA CONCESIÓN DEL AEROPUERTO	LOGRAR 100% DE CUMPLIMIENTO PROGRAMADO POR PARTE DEL CONCESIONARIO	100%	92.53%	
	LOGRAR EL 100% DE CONTROL DE LA CONCESIÓN DEL AEROPUERTO POR PARTE DE LA EPMSA	100%	97.44%	
GESTIÓN DE LA SEGURIDAD DEL AEROPUERTO	ALCANZAR EL 92% EN EL ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS RESPECTO A LOS SERVICIOS DE SEGURIDAD AEROPORTUARIA	92%	103.19%	
DESARROLLO DE ESTRATEGIA PRODUCTIVA LOCAL	LOGRAR EL 100% DE LA EFICIENCIA DEL CONTROL DE LA ZONA FRANCA DEL AIMS	100%	100%	
	CULMINAR EL 100% DE LOS COMPONENTES 1 Y 2 PREVIOS A LA SELECCIÓN DEL ADMINISTRADOR DE LA ZEDE-QUITO AL 2022	100%	50%	
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	LOGRAR EL 100% DE CUMPLIMIENTO DE LA EFICIENCIA OPERACIONAL-EPMSA	100%	87.53%	
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	INCREMENTAR EN 2% EL ÍNDICE DE SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS SERVIDORES DE LA EPMSA	2%	100%	
	MEJORAR EN UN 50% LOS PROCESOS INSTITUCIONALES	50%	140%	

**Elaborado por:** Gerencia de Planificación y Proyectos – EPMSA

**Fuente:** MI CIUDAD

Es importante mencionar que las líneas de negocio de la EPMSA se mantienen a lo largo del tiempo; por lo que, se ha utilizado como línea base los indicadores antes mencionados para el desarrollo del presente instrumento. Sin embargo, de los resultados obtenidos se ha pretendido implementar mejoras en los indicadores, para medir de mejor manera los resultados de la gestión de la EPMSA.

Por otro lado, es importante indicar que, el presente instrumento también recoge la actualización del Estatuto Orgánico Funcional de la EPMSA, misma que fue aprobada mediante Resolución Nro. EPMSA-002-SD-011-2022 de 19 de diciembre de 2022. En dicha actualización se modificaron elementos orientadores como la visión y los objetivos estratégicos, ajustándolos a la realidad empresarial; de la misma manera, se modificó la estructura de la empresa creando la Unidad de Tecnologías de la Información, la Unidad de

Auditoría de la Calidad AVSEC y la Unidad de Gestión de Riesgos. Por lo que, el presente Plan se desarrolló a fin de cumplir con la normativa legal vigente y armonizar los instrumentos de institucionalidad.

El proceso de reforma al Estatuto Orgánico Funcional se lo desarrolló desde el mes de abril de 2022, el detalle de las acciones realizadas se encuentra en el Informe Técnico Nro. GPP-GPS-2022-001, donde consta la cronología y las gestiones de coordinación entre la EPMSA, la Secretaría General de Planificación, la Secretaría General de Seguridad y Gobernabilidad, y el Ministerio de Trabajo, para la actualización y desarrollo de la Matriz de Competencias, Cadena de Valor Institucional, y Mapa de Procesos.

Así también, mediante Informe Técnico Financiero emitido mediante Memorando Nro. EPMSA-GAF-2022-0977-ME, con sus adjuntos: Informe Técnico EPMSA-DATH-2022-0278-IT y Memorando Nro. EPMSA-DFIN-2022-1448-ME, expedidos por la Dirección de Talento Humano y la Dirección Financiera respectivamente, consta lo desarrollado en cuanto a la Estructura Orgánica a fin de converger en el instrumento de gestión denominado Estatuto Orgánico Funcional de la EPMSA, que estructura documental y normativamente la operatividad de la competencia, atribuciones y productos de la empresa.

La Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios, Gestión de Zonas Francas y Regímenes Especiales - EPMSA, es una empresa pública que forma parte del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito y su accionar se encuentra incluido en el sector de desarrollo productivo y competitividad.

La empresa maneja su ejecución con base en los siguientes ejes fundamentales:

- Control de la concesión aeroportuaria.
- Seguridad aeroportuaria (AVSEC).
- Administración de la Zona Franca del Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre (AIMS).
- Desarrollo de la ZEDE aledaña al Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre (AIMS).

## **2 LA ORGANIZACIÓN**

### **2.1 Marco Normativo**

El artículo 314 de la Constitución de la República del Ecuador señala que el Estado será responsable de la provisión de los servicios públicos y de riego, saneamiento, energía eléctrica, telecomunicaciones, vialidad, infraestructuras portuarias y aeroportuarias, y los demás que determine la ley.

El artículo 315 de la Constitución de la República del Ecuador señala que el Estado constituirá empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas.

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.

El artículo 4 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, publicada en el Registro Oficial Suplemento No. 48, de 16 de octubre de 2009, se considera a las empresas públicas como las entidades que pertenecen al Estado en los términos que establece la Constitución de la República, como personas jurídicas de derecho público, con patrimonio propio, dotadas de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión, las cuales estarán destinadas a la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y en general al desarrollo de actividades económicas que corresponden al Estado.

El artículo 136 del Código Municipal para el Distrito Metropolitano de Quito, establece el régimen común para la organización y funcionamiento de las empresas públicas metropolitanas.

El artículo 195 del Código Municipal para el Distrito Metropolitano de Quito establece la creación de la "Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios y Gestión de Zonas Francas y Regímenes Especiales", EPMSA, y en su artículo 196 se establece el objeto de la empresa y sus competencias

El artículo 1209 del Código Municipal para el Distrito Metropolitano de Quito de manera específica señala *"se designa como Unidad de Gestión a la EPMSA, la que ejercerá sus competencias y atribuciones a nombre y en representación del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito."*

Mediante Resolución Nro. EPMSA-002-SD-011-2022 de 19 de diciembre de 2022, el Directorio de la EPMSA, reforma el Estatuto Orgánico Funcional de la Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios y Gestión de Zonas Francas y Regímenes Especiales, con el objeto de definir la estructura, las atribuciones, los procesos, los productos y los mecanismos de gestión organizacional para promover su desarrollo, mediante la conducción y administración dinámicas, apoyadas en el trabajo en equipo y en la optimización de los recursos.

La EPMSA como parte de su gestión, efectúa el Control de la Concesión sobre las actividades que realiza el Concesionario (Corporación Quiport S.A.), con relación a todas las actividades inherentes a la administración, operación y mantenimiento de la infraestructura aeroportuaria, de acuerdo al alcance establecido en la cláusula 2.1 de la primera enmienda y reformulación del Contrato de Concesión.

Dentro de sus líneas de gestión, la empresa también se encarga de la seguridad aeroportuaria en el AIMS, en virtud de que este servicio no se encuentra concesionado, de acuerdo a la cláusula 7.3 de la primera enmienda y reformulación del Contrato de Concesión. Para este fin, la EPMSA tiene la obligación de brindar el servicio de seguridad aeroportuaria mediante la identificación y autorización de acceso de personas y vehículos a zonas restringidas; así como la inspección y vigilancia de personas, equipaje y objetos en general, a través de equipos y sistemas de seguridad tales como tomógrafos, rayos x, arcos detectores, CCTV, entre otros, con el fin de impedir actos de interferencia ilícita en el AIMS.



## 2.2 Descripción de la Empresa

### 2.2.1 Sucesión jurídica de la EPMSA.

La sucesión jurídica de la EPMSA, se presenta en la siguiente ilustración:

*Ilustración 1 Sucesión Jurídica de la EPMSA*



*Elaborado por: EPMSA*

### 2.2.2 Atribuciones de la EPMSA

Para el cumplimiento de la competencia de la empresa “PRESTACIÓN DE SERVICIOS PÚBLICOS AEROPORTUARIOS Y GESTIÓN DE ZONAS FRANCAS Y RÉGIMENES ESPECIALES”; así como de su misión, la EPMSA ha establecido las siguientes atribuciones institucionales en su matriz de competencias a partir de la normativa vigente con respecto a la creación y designación de funciones referente a los servicios públicos aeroportuarios y gestión de zonas francas y regímenes especiales del Distrito Metropolitano de Quito; las que cumplirá en forma directa o a través de terceros, de conformidad con los modelos asociativos reconocidos en la legislación vigente, tal como se lo señala a continuación:

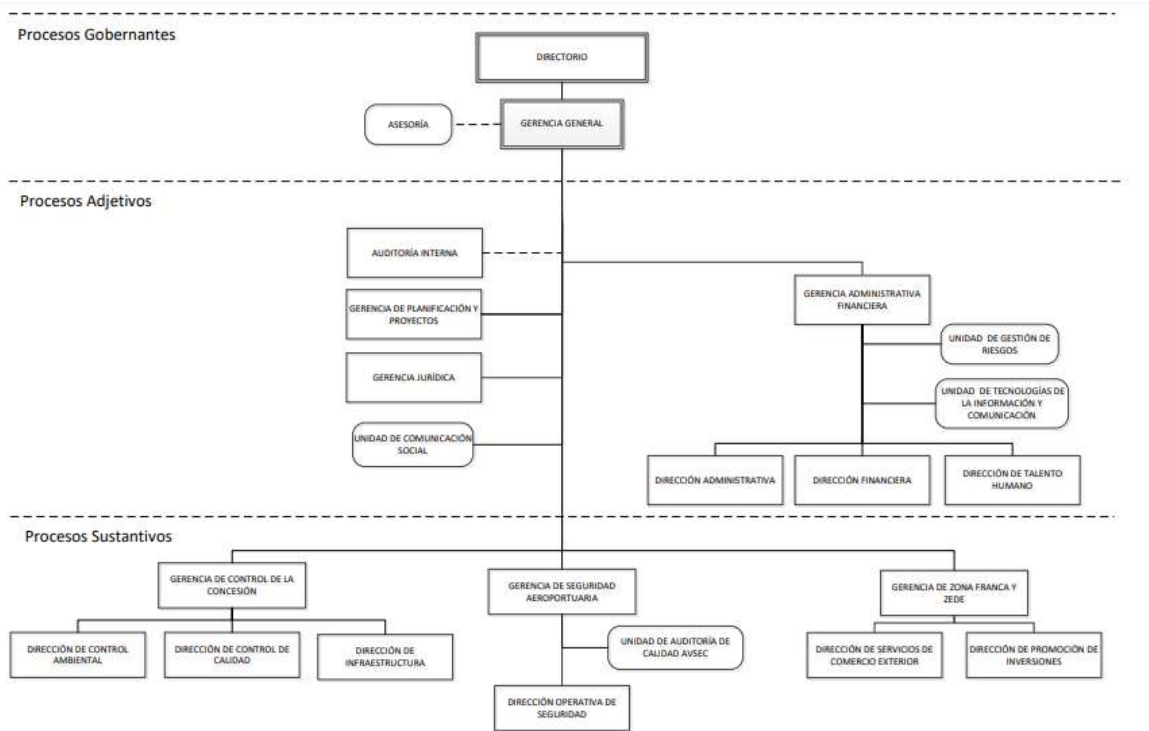
- a) Diseñar, planificar, construir, mantener, operar y, en general, explotar la infraestructura de las zonas francas y regímenes especiales del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito;
- b) Diseñar, planificar, construir, mantener, operar y, en general, explotar la infraestructura aeroportuaria del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito;



- c)** 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 Pública y del Estado y ser parte del Programa Nacional de Seguridad;
- d)** Recaudar cargos aeroportuarios que se hubieren fijado por la prestación de servicios públicos aeroportuarios, directamente o a través de agentes de recaudación debidamente autorizados, empleando para el efecto las mejores prácticas internacionales;
- e)** Recaudar las tasas aeroportuarias que se hubieren fijado por la prestación de servicios públicos aeroportuarios, directamente o a través de agentes de recaudación debidamente autorizados, empleando para el efecto las mejores prácticas internacionales;
- f)** En cada una de las Empresas Metropolitanas funcionará la Unidad de Gestión de Riesgo, con presupuesto propio, y coordinará sus actividades con la Secretaría responsable de la seguridad y gobernabilidad;
- g)** Verificar el adecuado cumplimiento de las normas y procedimientos de seguridad de la aviación y los potenciales puntos de mejora a los mismos, en la gestión del riesgo conforme el Programa Nacional de Control de la Calidad en Seguridad de la Aviación y normativa internacional.

### 2.2.3 Estructura orgánica de la EPMSA

Ilustración 2 Estructura Orgánica EPMSA



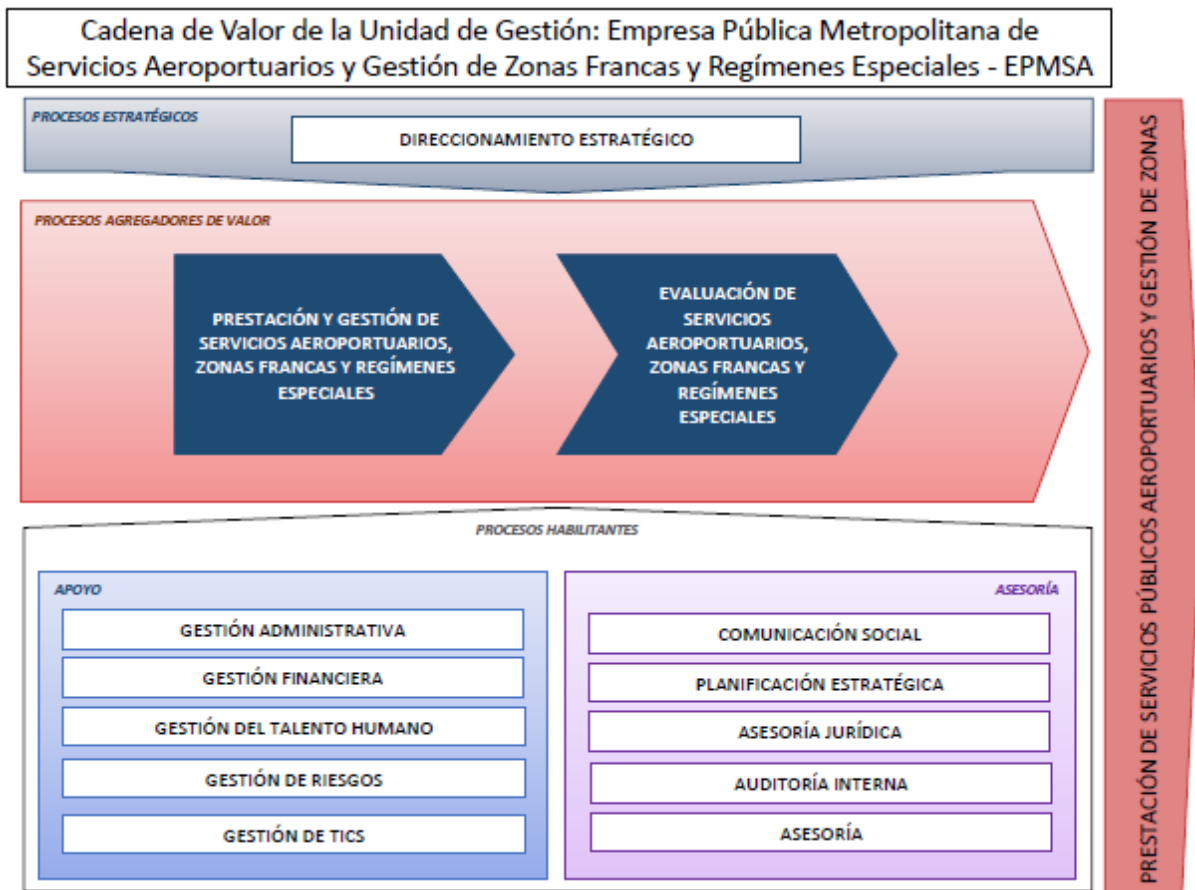
Elaborado por: EPMSA

Fuente: Resolución Nro. EPMSA-002-SD-011-2022 de 19 de diciembre de 2022

### 2.2.4 Cadena de Valor

Producto del análisis de la matriz de competencias, se establecen los siguientes eslabones de la cadena de valor dentro de la gestión sustantiva de la EPMSA:

*Ilustración 3 Cadena de Valor de la EPMSA*



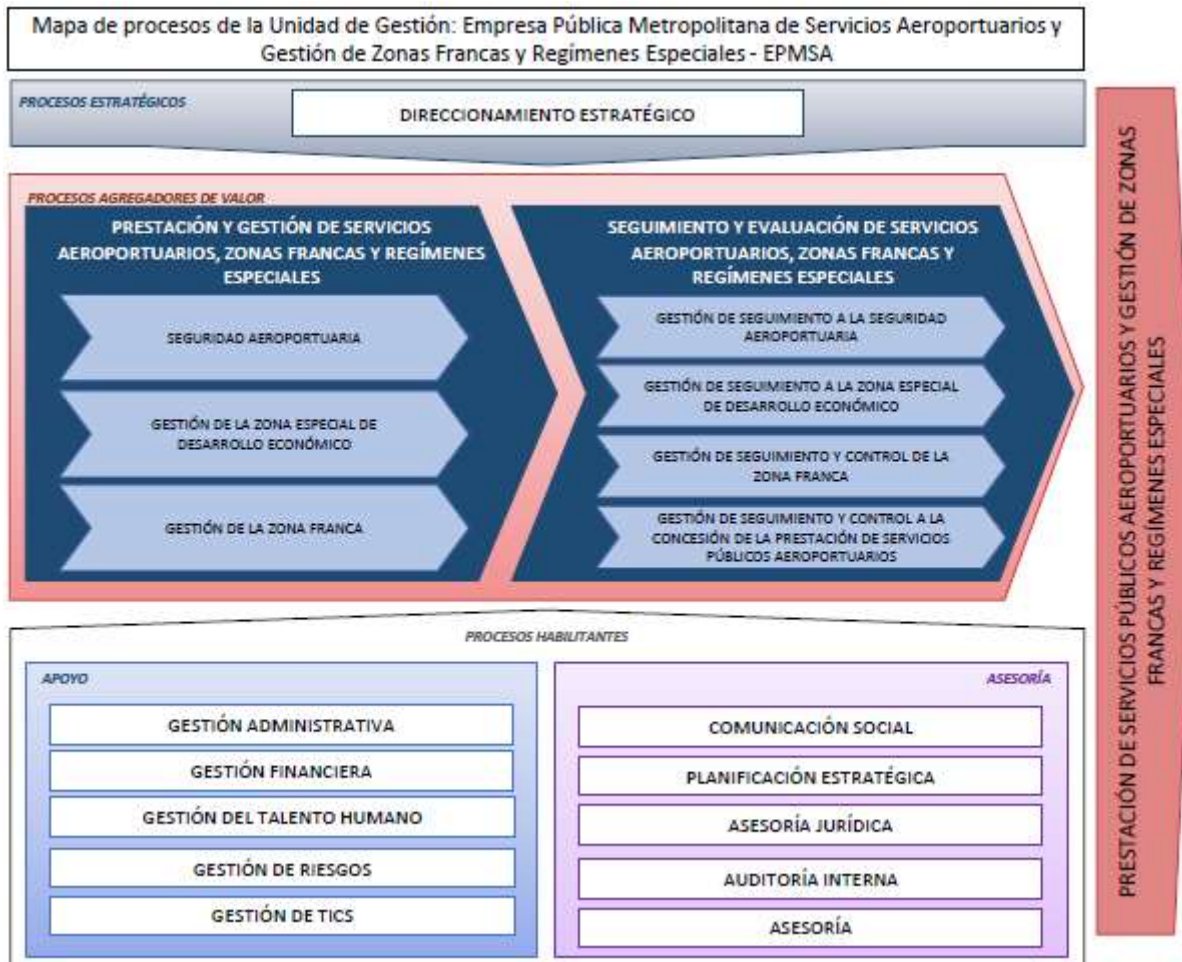
*Elaborado por: EPMSA*

**Fuente:** Resolución Nro. EPMSA-002-SD-011-2022 de 19 de diciembre de 2022

### 2.2.5 Mapa de procesos

Una vez identificado los macroprocesos sustantivos de la empresa, se complementa con los procesos adjetivos de apoyo y asesoría de la EPMSA, así como el detalle de la descripción de los procesos sustantivos de la EPMSA:

*Ilustración 4 Mapa de procesos de la EPMSA*



*Elaborado por: EPMSA*

*Fuente: Resolución Nro. EPMSA-002-SD-011-2022 de 19 de diciembre de 2022*

### 3 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

#### 3.1 Diagnóstico externo

##### 3.1.1 Factor Político

###### 3.1.1.1 Legislación

- La **Ley Orgánica de Incentivos para Asociaciones Público Privadas** publicada en el Registro Oficial Suplemento No. 652 de 18 de diciembre de 2015 y cuya última modificación fue realizada el 21 de agosto de 2018, tiene por objeto *“(...) establecer incentivos para la ejecución de proyectos bajo la modalidad de asociación público-privada y los lineamientos e institucionalidad para su aplicación.*

*Asimismo, esta Ley establece incentivos específicos para promover en general el financiamiento productivo, la inversión nacional y la inversión extranjera.”*

Su ámbito de aplicación establecido en el artículo 1 está enfocado a *“(...) las asociaciones público-privadas que tienen por objeto la provisión de bienes, obras o servicios por parte del Gobierno Central y los Gobiernos Autónomos Descentralizados. Los proyectos públicos aprobados se beneficiarán de los incentivos propuestos en esta Ley, de conformidad con los acuerdos establecidos por las partes.”*

Incentivos de la Asociación Público-Privada:

*“Art. 16.- Del Otorgamiento de Incentivos. Los incentivos previstos en esta Ley se aplicarán únicamente a proyectos públicos ejecutados bajo la modalidad de asociación público-privada en los que se cumplan los siguientes requisitos:*

*16.1. Que consten, total o parcialmente, en el pliego de bases económicas del proceso de selección del gestor privado.*

*16.2. Que se hubiesen previsto total o parcialmente, en el plan económico-financiero. 16.3. Que se suscriban en el contrato de gestión delegada a partir de la vigencia de esta Ley.*

*16.4. Que el proyecto público haya sido registrado en la Secretaría Técnica del Comité Interinstitucional.*

*16.5. Que consten en el contrato de gestión delegada para asociación público privada y sean debidamente aprobados por el Comité Interinstitucional*

*Únicamente se inscribirán en el registro a cargo de la Secretaría Técnica del Comité Interinstitucional, los proyectos públicos que se ajusten a las disposiciones previstas en este artículo y a las políticas y resoluciones de dicho Comité.”*

A pesar de que el país cuenta con una Ley Orgánica de Incentivos para Asociaciones Público Privadas, expedida en 2015, y de que el Gobierno ha señalado que el sector privado debe ser el motor de la economía, las alianzas público-privadas no han despegado en una década. Según un estudio del Banco Mundial (BM) titulado ‘Una década de alianzas público-privadas en América Latina y el Caribe’, Ecuador está entre los cinco países de la región con peores resultados para llevar a la práctica esta modalidad de inversión. En 10 años, solo se concretaron cinco proyectos por un total de \$500 millones, es decir, un promedio de \$50 millones anuales de inversión bajo estas asociaciones. En una década, Brasil concretó 461 veces más alianzas público privadas que Ecuador. En el caso de Colombia, la diferencia es de 51 veces. Con este desempeño, el país solo está por encima de países como Haití y Belice con 2 proyectos por \$100 millones; y El Salvador, que, aunque también concretó cinco iniciativas, tuvo una inversión resultante de \$150 millones. En el otro extremo, el primer lugar lo ostenta Brasil, con 505 proyectos por una inversión total de \$230.800 millones; seguido por México, con 120 proyectos por \$40.400 millones; Colombia, con 58 iniciativas por \$25.500 millones; y Chile, con 93 proyectos por \$19.800 millones. El BM considera que Ecuador no ha despegado en la modalidad de alianza público- privada, porque no ha establecido un plan ni un horizonte claro para establecer los sectores prioritarios en los que sería más eficiente y rentable este tipo de inversiones.

De acuerdo con el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, la falta de efectividad de la ley se debe a su excesiva tramitología: mucho tiempo en sacar un proyecto y la gente prefiere ir vía concesión o sencillamente se retira y ve otras oportunidades en otros países. Por ello desde agosto de 2019 el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca ha trabajado en el desarrollo del proyecto Sistema Nacional de Atracción y Facilitación de Inversiones (SNAFI), el mismo que se basa en la Ventanilla Única de Inversiones (VUI) como un instrumento de articulación y coordinación entre instituciones del sector público y privado, que busca definir estrategias vinculadas a procesos de mejora del clima de negocios en el país, y que prevé la simplificación, facilitación y optimización en los servicios de atención y puesta en marcha de los proyectos de inversión nacional y extranjera.

Uno de los principales objetivos de la VUI es facilitar la inversión a través de una plataforma digital, que permite que los inversores interactúen a través de un punto único con las entidades de gobierno involucradas en los procesos de inversión para obtener información y realizar trámites.

La Ley antes mencionada, y los datos expuestos, influyen directamente en el desarrollo de la ZEDE – Quito, ya que es un proyecto que se está desarrollando en la actualidad, y busca como tener un administrador que desarrolle e implemente el proyecto.

- El **Decreto Ejecutivo 256 de 8 de enero de 2018**, considera una política pública nacional de “Cielos Abiertos”, la cual debe concretarse con acuerdos bilaterales con los países interesados y tiene repercusión directa en la economía de Ecuador. Así, se prevé que el crecimiento se registrará en los ámbitos del comercio, la industria manufacturera, la agricultura y, especialmente, en el turismo. La decisión incrementará la entrada de divisas, el aumento de los ingresos por tributos, así como un previsible incremento del empleo.

Del mismo modo, implicará la llegada de nuevas inversiones, incluido el sector aeronáutico, y beneficiará directamente a los consumidores, que verán ampliada la oferta de vuelos en número y en destinos, además de obtener una disminución en el valor de los pasajes. “Cielos Abiertos” supondrán, por otro lado, un descenso de los costos de flete para la carga de importación y exportación.

El Ministerio de Turismo prevé que la política de cielos abiertos contribuirá a la consecución de la denominada meta 1x1, que consiste en que llegue a Ecuador un turista extranjero por cada habitante que tiene el país. Facilitará también la conectividad con el mundo y la promoción del turismo ecuatoriano, así como el fortalecimiento de la integración y el intercambio turístico en Latinoamérica.

La reducción de precios del transporte aéreo generará la construcción de competitividad sistémica para los sectores productores y exportadores, lo que es especialmente importante para la exportación de flores, pesca congelada y otros productos de rápida perecibilidad y larga travesía hasta los lugares de consumo.

Este tipo de políticas públicas, benefician al incremento del tráfico de pasajeros, y el movimiento de carga, lo que representa un mayor ingreso a la EPMSA por concepto de tasas.



### **3.1.1.2 Entorno político**

Las elecciones del Distrito Metropolitano de Quito de 2023 hacen referencia al proceso electoral, mismo que se llevó a cabo el 5 de febrero de 2023. Las elecciones metropolitanas determinaron, por sufragio directo de los electores, las dignidades que encabezarán el cabildo metropolitano por un período de cuatro años comprendidos entre el 2023 y el 2027.

Se eligió a un alcalde metropolitano y a 21 Concejales Metropolitanos de los cuales 15 son representantes de las parroquias urbanas y 6 de las parroquias rurales del Distrito.

Este factor tiene una influencia directa en el desarrollo de la ZEDE – Quito, ya que dependerá del Alcalde electo la continuidad o no del proyecto.

### **3.1.2 Factor Económico**

#### **3.1.2.1 Análisis del sector externo de la economía (Sector real)**

##### **3.1.2.1.1 Evolución de los principales componentes del PIB**

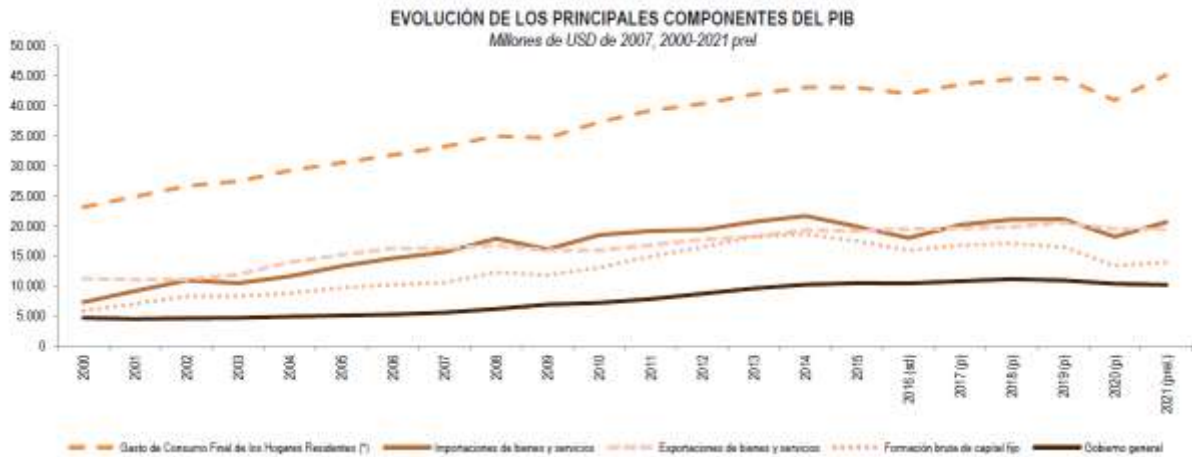
Se analiza este indicador y sus componentes, ya que, históricamente se ha identificado que es el indicador económico que ha determinado el movimiento de pasajeros, principales usuarios del AIMS, y en base a él se han realizado, históricamente, pronósticos para conocer el panorama a tener en el AIMS.

3.1.2.1.1.1 El elemento más dinámico del crecimiento del PIB es el Consumo Final de los hogares, el cual ha mantenido un crecimiento sostenido. La mejora en el consumo de los hogares se traduce en ingreso hacia los hogares, aumento de crédito, remesas recibidas en el país y consumo de bienes importados.

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 – 2022).

En el año 2021 el Ecuador registró un crecimiento de 4,2% a precios constantes, equivalente a USD 69.089 millones.

Gráfico 1 Evolución de los principales componentes del PIB entre 2000 a 2021

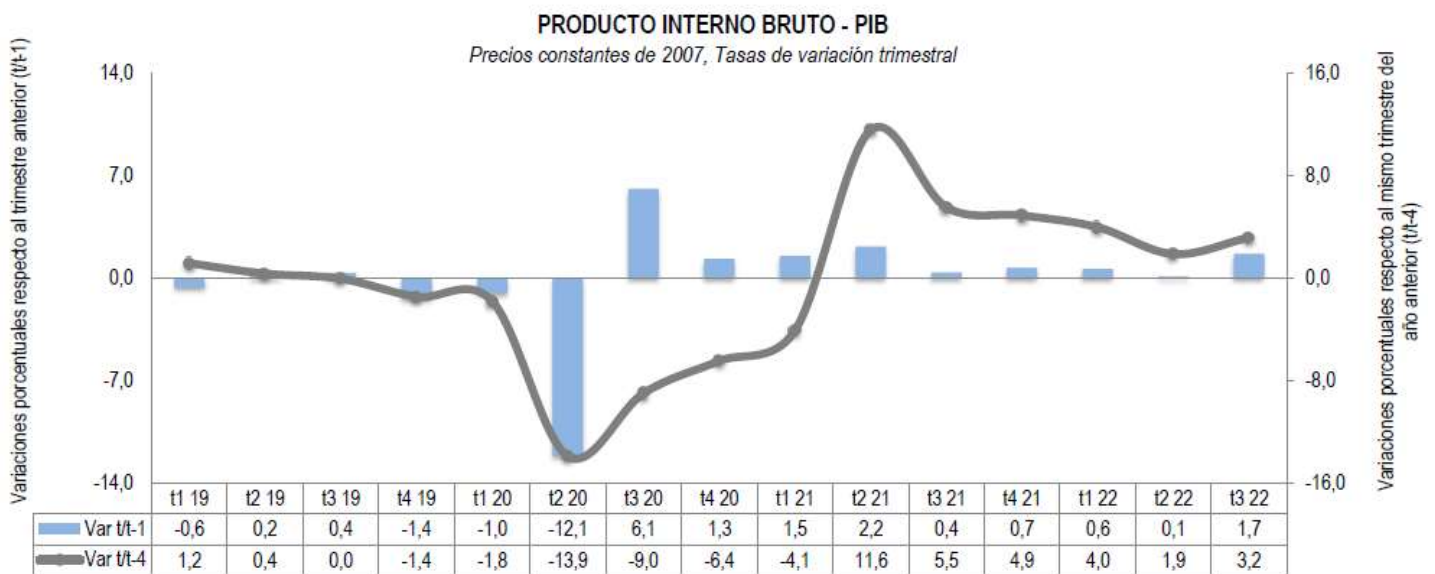


Fuente: Presentación Estructural - Estadísticas macroeconómicas, 2022.

Elaborado por: BCE - 2022.

El PIB creció en 1,7% respecto al segundo trimestre de 2022 debido al comportamiento positivo de la Formación Bruta de Capital Fijo, del Gasto Consumo Final de los Hogares y del Gasto de Consumo Final del Gobierno General.

Gráfico 2 Producto Interno Bruto - PIB

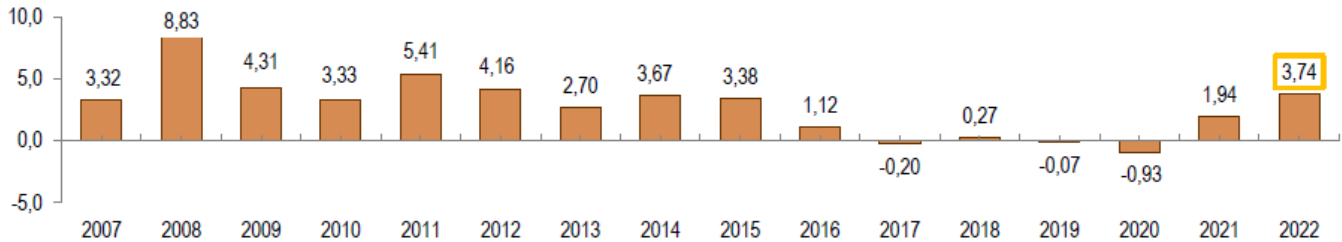


Fuente: Presentación Coyuntural - Estadísticas macroeconómicas, Enero, 2023.

Elaborado por: BCE - 2023.

3.1.2.1.1.2 En diciembre de 2022, la inflación interanual del Ecuador fue una de las más bajas con respecto a años anteriores.

*Gráfico 3 Inflación interanual del IPC a diciembre de cada año*

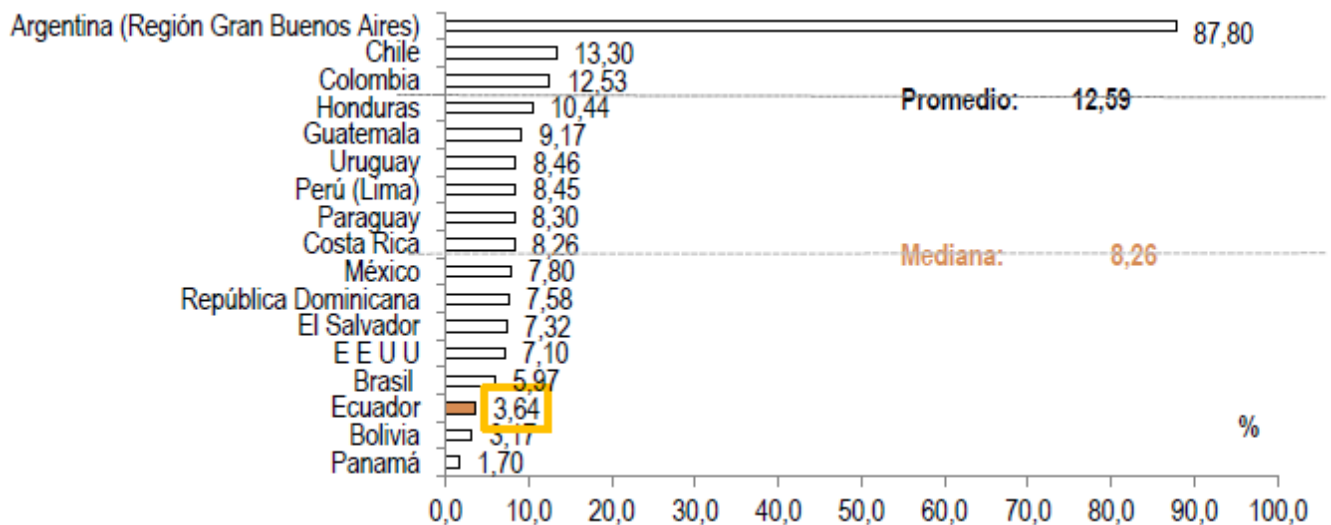


**Fuente:** Presentación Coyuntural - Estadísticas macroeconómicas, 2022.

**Elaborado por:** BCE - 2022.

Es de notar que el promedio agregado de la inflación de la muestra de países analizados, mismos que se detallan a continuación, pasó entre diciembre de 2021 y diciembre de 2022 desde 8,33% hasta 12,59%.

*Gráfico 4 Inflación internacional: América Latina y Estados Unidos*

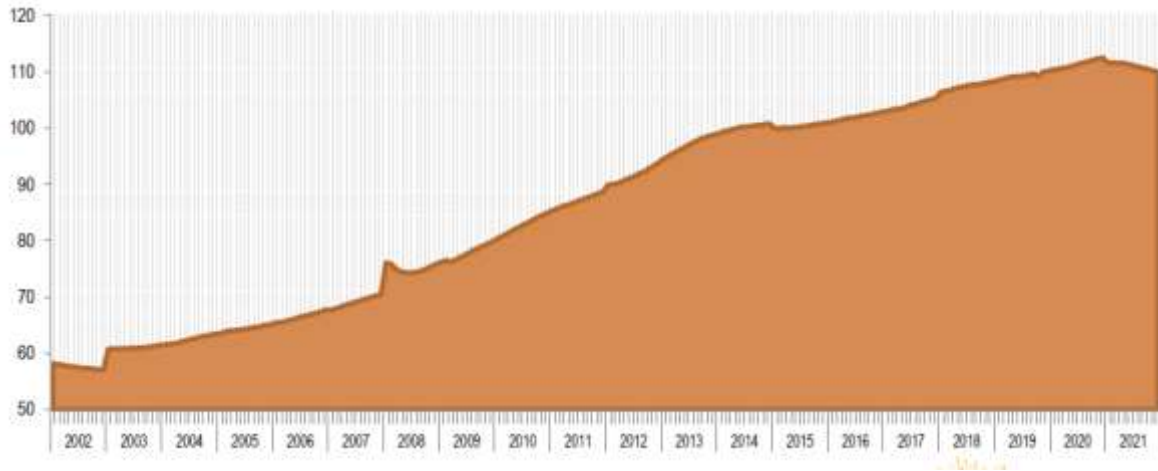


**Fuente:** Presentación Coyuntural - Estadísticas macroeconómicas, Enero 2023.

**Elaborado por:** BCE - 2023.

3.1.2.1.1.3 Como efecto de la adopción del esquema monetario de la dolarización y los posteriores bajos niveles de inflación, la tendencia general del ISR 2002 - 2021 presentó un sostenido incremento, lo que significó una mejora en el poder de compra de la población. Sin embargo, es de notar también que a mediados de 2021 hay un cambio de comportamiento pues el ISR se reduce como efecto del incremento de la inflación.

Gráfico 5 Índice de Salario Real (ISR)

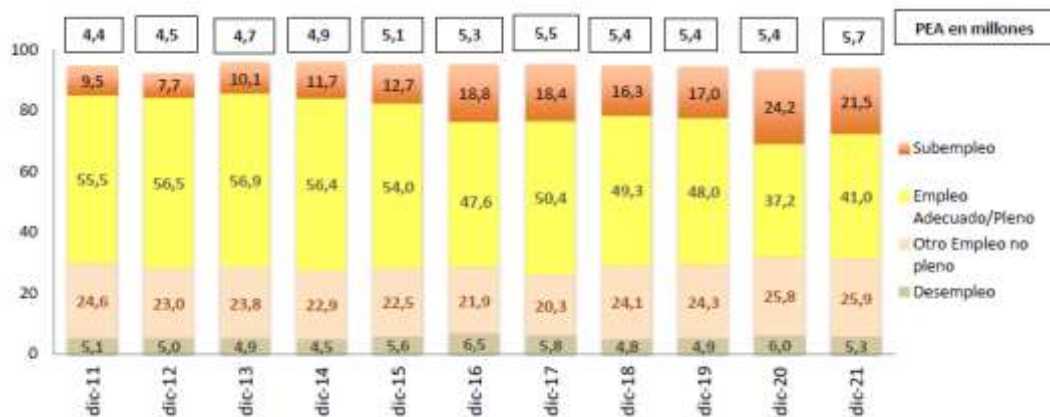


Fuente: Presentación Estructural - Estadísticas macroeconómicas, 2022.

Elaborado por: BCE - 2022.

3.1.2.1.1.4 Al analizar la estructura de la PEA urbana, se puede observar que, en diciembre de 2021, el porcentaje de empleo adecuado/pleno representó el 41%, el porcentaje de subempleo el 21,5%, el porcentaje de otro empleo no pleno el 25,9% y finalmente, el desempleo fue del 5,3%.

Gráfico 6 Evolución del mercado laboral estructural de la población económicamente activa urbana



Nota: No se incluye datos de los ocupados no clasificados, ni tampoco de ocupados plenos no remunerados

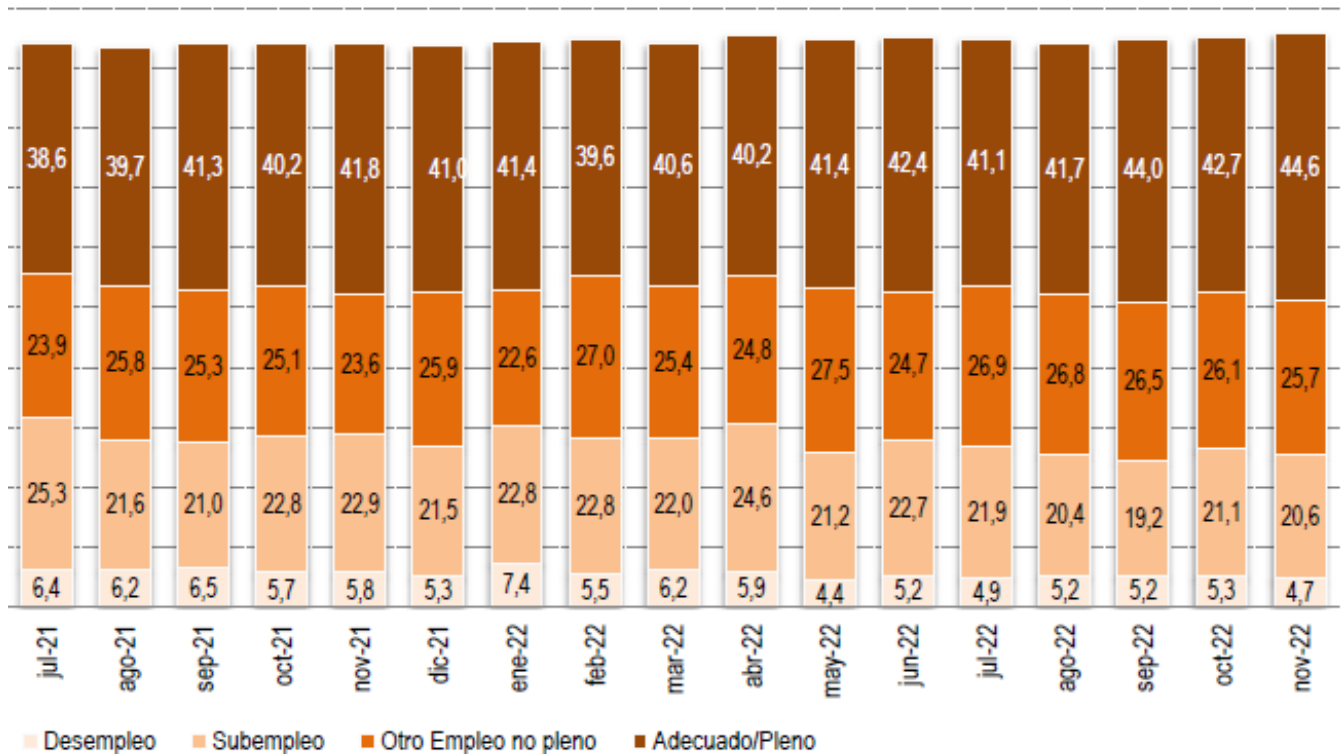
\* Se realizaron cambios metodológicos asociados al tamaño de la muestra, representatividad, metodología de levantamiento y factor de expansión, que producen que no sea estrictamente comparable con los periodos anteriores. Se incluye información de años anteriores con fines referenciales.

**Fuente:** Presentación Estructural - Estadísticas macroeconómicas, 2022.

**Elaborado por:** BCE - 2022.

A noviembre 2022, los porcentajes antes descritos no sufren mayor variación, y mantienen la estructura del mercado laboral.

*Gráfico 7 Distribución de la población económicamente activa urbana (PEA)\**



(\*) No incluyen las categorías Empleo no clasificado y Empleo no remunerado para obtener el 100%.

NOTA: A partir de 2021 el INEC publica indicadores mensuales de mercado laboral a nivel nacional, urbano y rural.

**Fuente:** Presentación Coyuntural - Estadísticas macroeconómicas, Enero 2023.

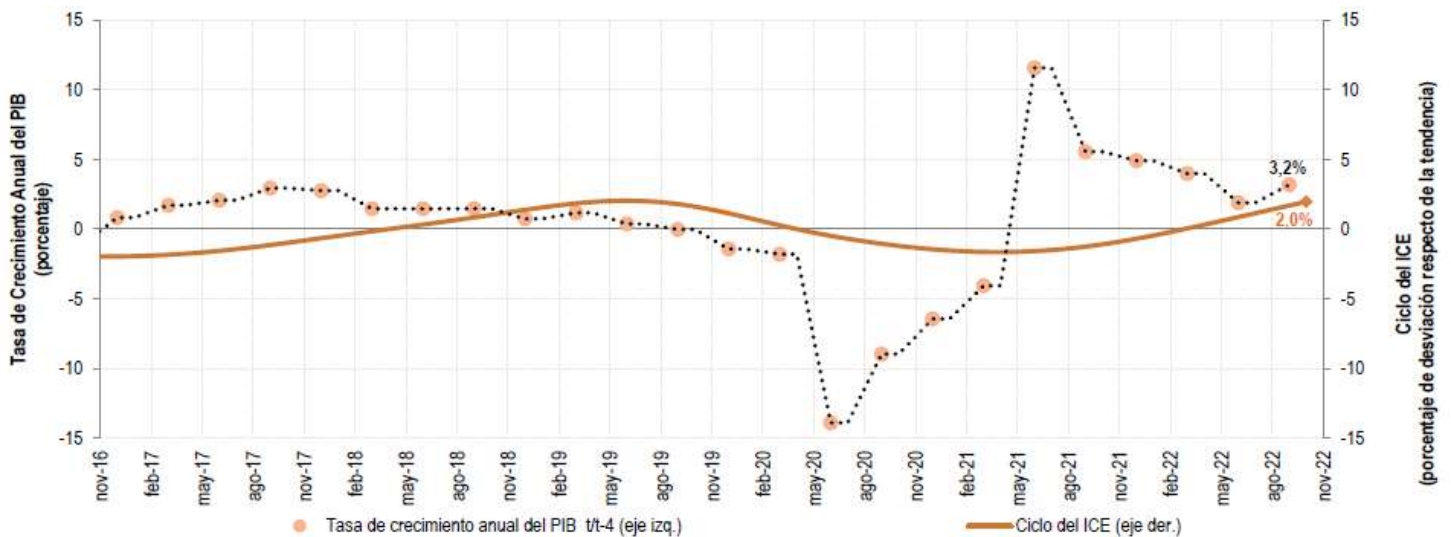
**Elaborado por:** BCE - 2023.

3.1.2.1.1.5 El Índice de Confianza Empresarial (ICE) es un indicador que mide la percepción del sector empresarial en cuanto a su actividad económica frente al entorno nacional e internacional.

En noviembre de 2022 el Ciclo del Índice de Confianza Empresarial (ICE) se ubicó 2% por sobre la tendencia de crecimiento de largo plazo, y por su parte, la tasa de variación anual del PIB trimestral para el tercer trimestre de 2022 fue de 3,2%. En el gráfico se presenta la relación entre el ciclo del ICE y la tasa de crecimiento del PIB.

Cuando el ICE resultante es mayor que cero, significa que la confianza empresarial, en ese mes, mejoró con respecto al mes anterior.

Gráfico 8 ciclo del índice de confianza empresarial y tasa de crecimiento anual del PIB



Fuente: Presentación Coyuntural - Estadísticas macroeconómicas, Enero 2023.

Elaborado por: BCE - 2023.

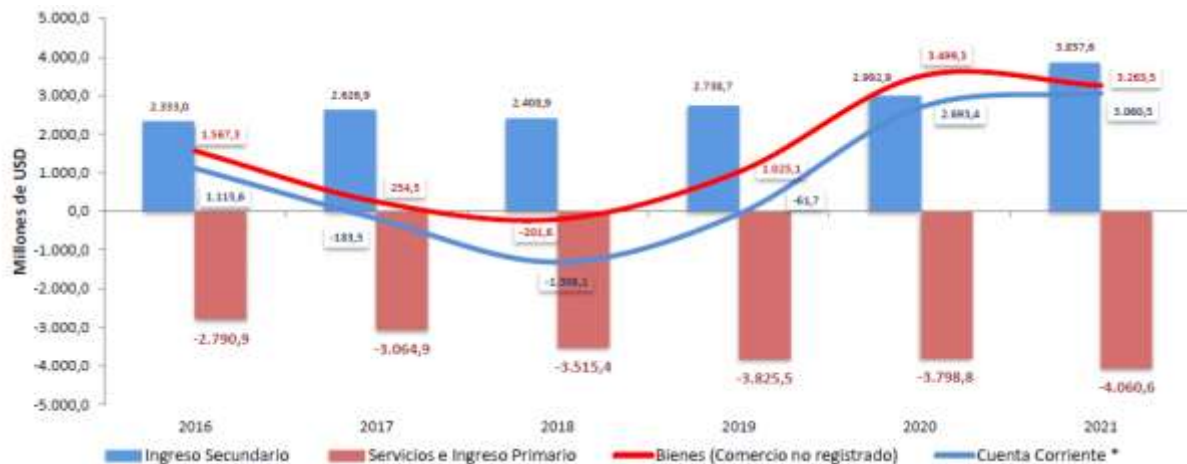


### 3.1.2.2 Análisis del sector externo de la economía (Sector externo)

#### 3.1.2.2.1 Cuenta corriente y sus componentes

En el año 2021, la Cuenta Corriente de la Balanza de Pagos presentó un superávit de USD 3.060,5 millones, superior al registrado en el año 2020 (USD 2.693,4 millones) en USD 367,1 millones. Este resultado se produjo como consecuencia de los saldos positivos de la Cuenta Bienes (USD 3.263,5 millones) e Ingreso Secundario (USD 3.857,6 millones); y, al saldo negativo de Servicios e Ingreso Primario (USD -4.060,6 millones).

*Gráfico 9 cuenta corriente y sus componentes millones de USD 2016 - 2021*



\* La Cuenta bienes incluye la Balanza Comercial, el comercio no registrado y bienes adquiridos en puerto.

**Fuente:** Presentación Estructural - Estadísticas macroeconómicas, 2022.

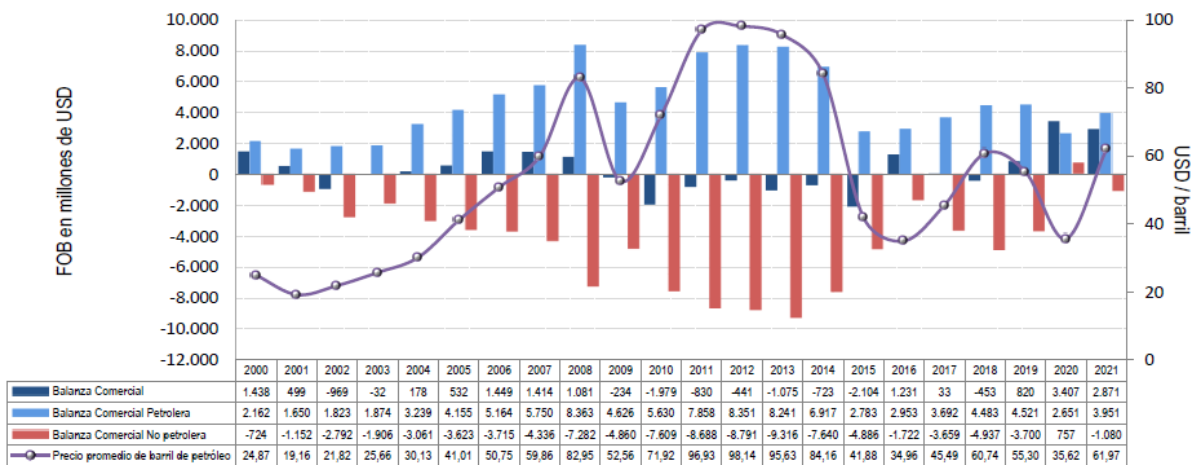
**Elaborado por:** BCE - 2022.

#### 3.1.2.2.2 Balanza comercial total, petrolera, no petrolera

En el período, las Balanzas Comerciales Total, Petrolera y No Petrolera, alcanzaron un promedio de USD 278 millones, USD 4 583 millones y USD 4 306 millones, respectivamente. El precio promedio de exportación del crudo ecuatoriano fue de USD 54,2 por barril.



Gráfico 10 balanza comercial total, petrolera, no petrolera y precio promedio del barril de petróleo crudo. Millones de USD FOB, USD, 2000 2021



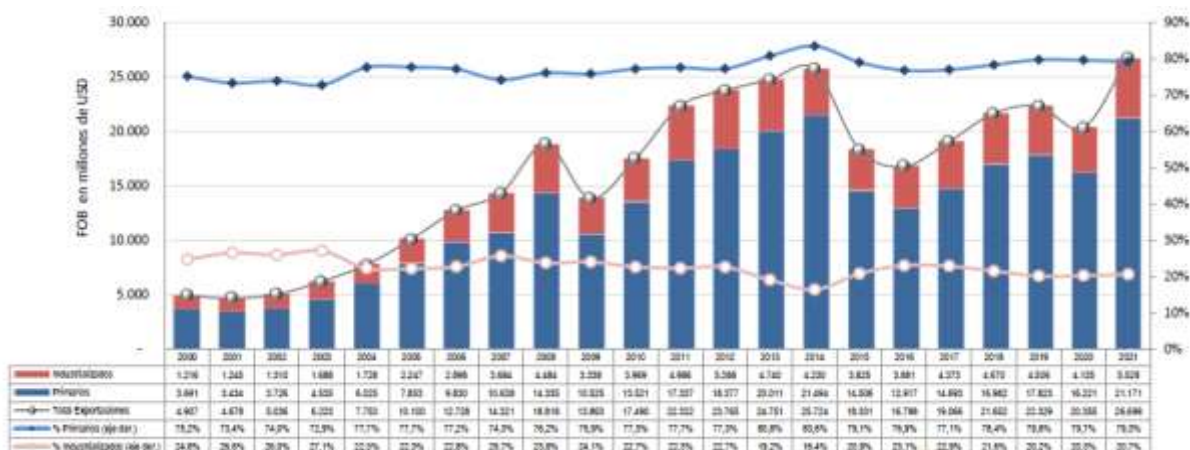
Fuente: Presentación Estructural - Estadísticas macroeconómicas, 2022.

Elaborado por: BCE - 2022.

### 3.1.2.2.3 Exportaciones, productos primarios e industrializados

En el período, las exportaciones de productos industrializados (alto valor agregado), en promedio fueron de USD 3.549 millones, abarcando el 21,8% de las exportaciones totales. Las exportaciones de productos primarios (bajo valor agregado), promediaron USD 12.711 millones para similar período, con una participación frente al total de 78,2%.

Gráfico 11 exportaciones, productos primarios e industrializados millones de USD FOB, porcentajes de participación 2000 - 2021



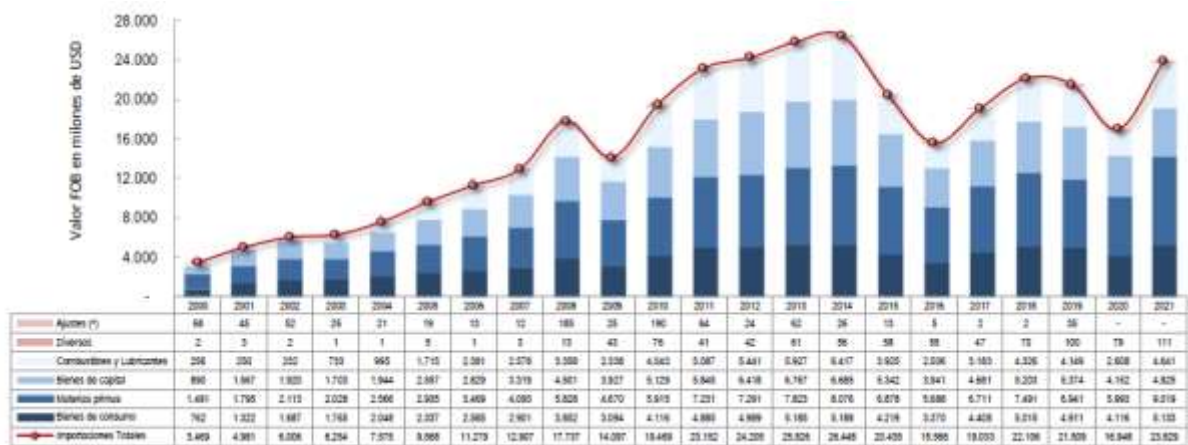
Fuente: Presentación Estructural - Estadísticas macroeconómicas, 2022.

Elaborado por: BCE - 2022.

### 3.1.2.2.4 Importaciones por uso o destino económico

Las importaciones totales en promedio alcanzaron USD 16.018 millones. Esta variable ha experimentado en general una tendencia creciente, registrando contracciones, principalmente en los años que se han registrado choques externos (2009, 2015, 2016 y 2020). En promedio su estructura ha sido la siguiente: Bienes de Consumo (22,1%); Materias Primas (32,9%); Bienes de Capital (25,4%); Combustibles y Lubricantes (19,0%); Diversos (0,2%); y Ajustes, que corresponden a las importaciones del Ministerio de Defensa Nacional (0,3%).

Gráfico 12 Importaciones por uso o destino económico miles de USD FOB, 2000 - 2021



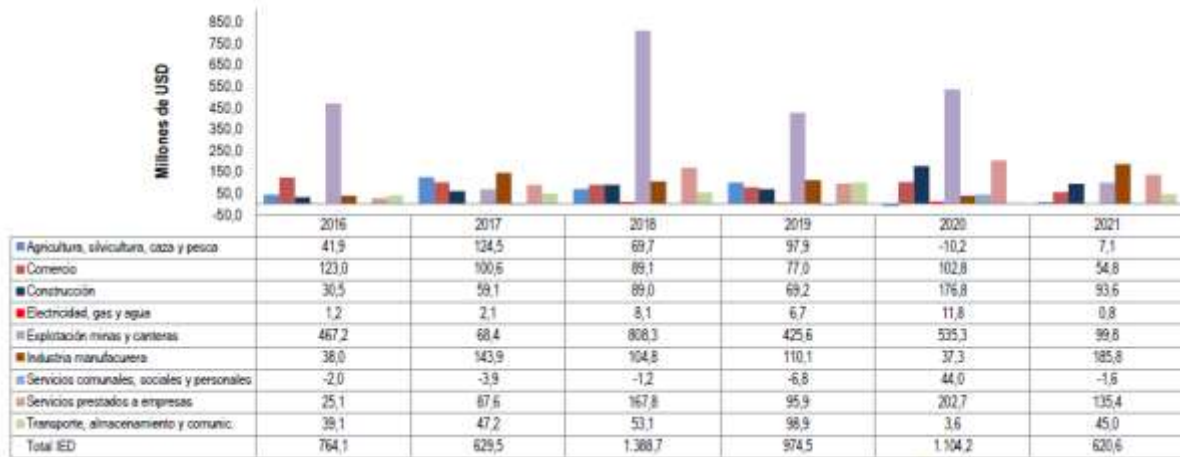
Fuente: Presentación Estructural - Estadísticas macroeconómicas, 2022.

Elaborado por: BCE - 2022.

### 3.1.2.2.5 Inversión directa por rama de actividad económica

La IE en el período 2016 - 2021 fue canalizada hacia sectores como: explotación de minas y canteras (USD 2.404,6 millones); servicios prestados a empresas (USD 714,5 millones); industria manufacturera (USD 619,9 millones); comercio (USD 547,3 millones); construcción (USD 518,2 millones); agricultura, silvicultura, caza y pesca (USD 331,0 millones); y, transporte, almacenamiento y comunicación (USD 286,9 millones).

Gráfico 13 inversión extranjera neta por ramas de actividad económica. Millones de USD, 2016 - 2021



Fuente: Presentación Estructural - Estadísticas macroeconómicas, 2022.

Elaborado por: BCE - 2022.

### 3.1.3 Factor Social

#### 3.1.3.1 Pobreza y pobreza extrema

Para junio 2022, se considera a una persona pobre por ingresos si percibe un ingreso familiar per cápita menor a USD 87,57 mensuales y pobre extremo si percibe menos de USD 49,35.

Gráfico 14 Líneas de pobreza y pobreza extrema



Fuente: Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo 2022 (ENEMDU). Indicadores de Pobreza y Desigualdad.

Elaborado por: INEC - 2022.

### 3.1.3.2 Empleo, Desempleo y Subempleo

Población Económicamente Activa (personas de 15 años y más que trabajaron al menos 1 hora en la semana de referencia o, aunque no trabajaron, tuvieron trabajo (empleados); y personas que no tenían empleo, pero estaban disponibles para trabajar y buscan empleo (desempleados).

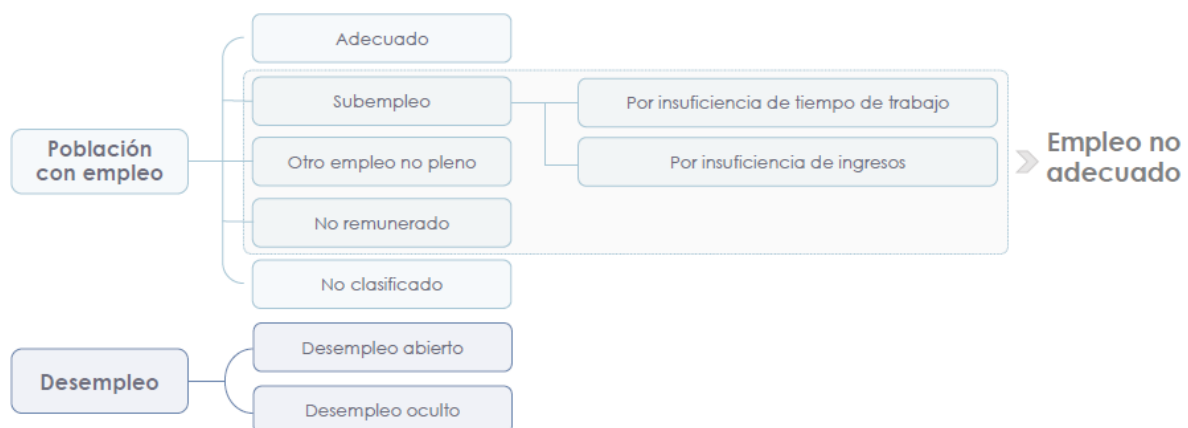
Empleo adecuado/ pleno personas con empleo que, durante la semana de referencia, perciben ingresos laborales iguales o superiores al salario mínimo, trabajan igual o más de 40 horas a la semana, independientemente del deseo y disponibilidad de trabajar horas adicionales También forman parte de esta categoría, las personas con empleo que, durante la semana de referencia, perciben ingresos laborales iguales o superiores al salario mínimo, trabajan menos de 40 horas, pero no desean trabajar horas adicionales.

Subempleados: personas con empleo que, durante la semana de referencia, percibieron ingresos inferiores al salario mínimo y/o trabajaron menos de la jornada legal y tienen el deseo y disponibilidad de trabajar horas adicionales. Es la sumatoria del subempleo por insuficiencia de tiempo de trabajo y por insuficiencia de ingresos.

Otro empleo no pleno: incluye a las personas con empleo que, durante la semana de referencia, percibieron ingresos inferiores al salario mínimo y/o trabajaron menos de la jornada legal y no tienen el deseo y disponibilidad de trabajar horas adicionales.

Desempleados: Personas de 15 años o más que no tuvieron empleo en el mes de referencia.

*Gráfico 15 Clasificación de la Población Económicamente Activa*

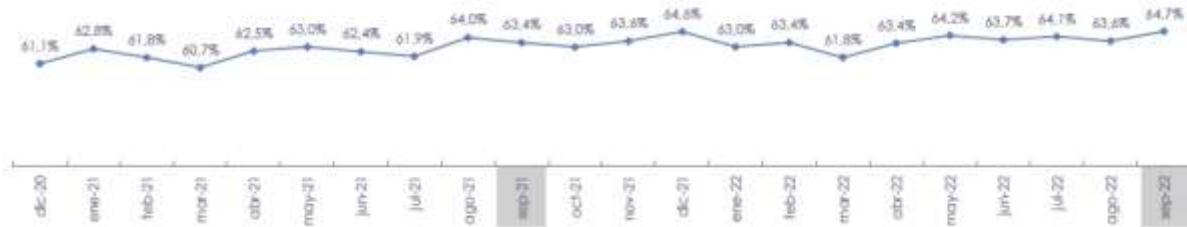


**Fuente:** Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo 2022 (ENEMDU). Indicadores Laborales

**Elaborado por:** INEC - 2022.

En septiembre de 2022, la tasa de empleo bruto se ubicó en 64,7% a nivel nacional. Empleo Bruto = Población Ocupada / Población en Edad de Trabajar (PET).

*Gráfico 16 tasa de empleo bruto*



**Fuente:** Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo 2022 (ENEMDU). Indicadores Laborales

**Elaborado por:** INEC - 2022.

En septiembre de 2022, la tasa de desempleo fue del 4,1% a nivel nacional.

*Gráfico 17 tasa de desempleo*



**Fuente:** Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo 2022 (ENEMDU). Indicadores Laborales

**Elaborado por:** INEC - 2022.

La categoría de empleo incluye a todas las personas ocupadas: asalariados, independientes y no remunerados.

Diferencia estadísticamente significativa: Denota que existe suficiente evidencia estadística para descartar la igualdad entre dos indicadores, comparados en el mismo período de años diferentes a un nivel de confianza del 95%. En este caso, se dice que existe una diferencia estadísticamente significativa entre septiembre 2021 y septiembre 2022.

Gráfico 18 Población ocupada según condición de actividad



**Fuente:** Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo 2022 (ENEMDU). Indicadores Laborales  
**Elaborado por:** INEC - 2022.

### 3.1.4 Factor Tecnológico

#### 3.1.4.1 Innovaciones que están reinventando el mundo

La innovación constante de la tecnología ocasiona en el mundo cambios disruptivos que influyen en nuestra vida cotidiana. Escuchamos constantemente sobre la transformación digital y cómo mejora la gestión, los procesos y los servicios de las empresas. También es común que se destaque cómo la innovación tecnológica está revolucionando el campo de la salud, las comunicaciones, el transporte o la producción de energías limpias.

Las tendencias tecnológicas reiteran los avances en la conectividad mediante tecnología 5G, en la impresión 3D, en el Internet de las Cosas (IoT) y en la Inteligencia Artificial (IA).

El blockchain, los chatbots, los asistentes virtuales, el aprendizaje automático y la analítica de datos están marcando la diferencia en muchos de nuestros procesos, aunque nosotros no lo sepamos.

La importancia de la transformación digital se hace muy palpable para la sobrevivencia de empresas e industrias. Las empresas que no son digitales de nacimiento requieren analizar su modelo de negocio y sus procesos. El objetivo es aprovechar en forma efectiva el desarrollo tecnológico.



En las empresas, las tecnologías disruptivas ayudarán a mejorar servicios, automatizar procesos y ser más rentables. Los avances se centran especialmente en:

- Aprovechar la tecnología 5G para mejorar la conectividad
- Cloud computing para apoyar el trabajo colaborativo y el uso compartido de recursos.
- Automatización de actividades mediante la aplicación de inteligencia artificial y machine learning.
- Mejora en la experiencia del cliente al proporcionarle servicios o productos que responden a sus preferencias.
- Gestión empresarial y toma de decisiones basadas en inteligencia de negocios y en analítica de datos.
- Aplicaciones basadas en cadenas de bloques o blockchain. Trámites financieros, registro de inversiones de clientes o contratos inteligentes.
- Analítica predictiva para anticiparse a las tendencias y ser una empresa más competitiva.
  - Robotización de nuestro entorno. Robots de todo tipo que nos apoyarán en el hogar, en el trabajo e incluso en servicios públicos o de seguridad.

La Corporación Quiport S.A. es el concesionario del servicio aeroportuario de Quito, asumió la operación la operación del antiguo Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre, así como el desarrollo, diseño, financiamiento, construcción, operación, administración y mantenimiento del nuevo Aeropuerto Internacional de Quito.

Con la meta de reanudar las operaciones comerciales del aeropuerto lo más pronto posible, incorporando medidas de protección sanitaria para pasajeros, usuarios y empleados aeroportuarios, Quiport desarrolló un proyecto de un ecosistema digital inteligente para la experiencia del pasajero, que permita centralizar e integrar las tecnologías y llevar el aeropuerto al pasajero a través de sus dispositivos móviles con un aplicativo inteligente que no solo brinde información de vuelos, sino que se convierta en un acompañante de viaje ideal, automatizando los siguientes procesos.

La solución tecnológica implementada incluyó la integración de información o procesos automatizados de otros sistemas que forman parte del ecosistema, creación de un aplicativo compatible con dispositivos Android e IOS a partir de la versión 6.0 y 12.1 respectivamente, integrar los procesos de salida y arribo de pasajeros a través de un ecosistema digital centralizado, acoplar las tecnologías de autoservicio, sin contacto,



procesamientos de compras o reservas en línea, consultas de información de vuelo para apoyar las estrategias de bioseguridad para los usuarios del aeropuerto.

El proyecto optimizó procesos a través de la integración de al menos 10 tecnologías y 15 procesos de la experiencia del pasajero en un ecosistema digital hasta finales de 2020; creó un canal virtual e-commerce para aumentar el número de compras de los operadores comerciales luego de la caída por la coyuntura del COVID-19; agilizó los tiempos de procesos de chequeo y embarque de pasajeros internacionales en un 20% a través de tecnología touchless en el aplicativo móvil hasta mediados de febrero 2020.

Por otra parte, es importante mencionar que en los últimos años los aeropuertos han asignado una mayor importancia a la experiencia que ofrecen a sus pasajeros y, precisamente para estimular a los administradores de las terminales aéreas para que trabajen de manera más proactiva y creativa en mejorar esa experiencia, el Consejo Internacional de Aeropuertos (ACI, por sus siglas en inglés), puso en marcha la Acreditación de Experiencia del Pasajero en 2018.

El Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre de Quito participa en este programa desde su creación y recientemente ha alcanzado la acreditación en nivel 4 (de 5 posibles) y es el único aeropuerto en el mundo en la actualidad en este nivel, superado únicamente por el aeropuerto de Incheon en Corea del Sur, que se encuentra en nivel 5.

La acreditación que certifica el nivel 4 para el aeropuerto de Quito fue entregada el 14 de septiembre de 2022 en el marco de la Cumbre Global de Experiencia del Pasajero de ACI Mundial que se desarrolla en Cracovia, Polonia.

Para otorgar la acreditación nivel 4 al aeropuerto de Quito, ACI realizó una auditoría que verificó el cumplimiento de más de 20 actividades en 8 dimensiones del servicio aeroportuario que incluyen conocimiento de las características del pasajero, estrategia, mediciones, mejoras operacionales, gobernanza, cultura aeroportuaria, innovación y colaboración con la comunidad aeroportuaria.

El nivel 4 en la Acreditación de Experiencia del Pasajero significa que Corporación Quiport, como responsable de la gestión del aeropuerto, cumple con cinco condiciones clave:

- Incorpora políticas de servicio al cliente en su estrategia general.
- Conoce el perfil de sus pasajeros.
- Mide el nivel de satisfacción.
- Implementa mejoras y nuevos servicios considerando las necesidades reales de los pasajeros.

- Comparte la información con los operadores comerciales y agencias gubernamentales que brindan servicio en el aeropuerto y los involucra en las iniciativas de mejora de la experiencia del pasajero

Una de las principales innovaciones realizadas ha sido la adopción del Service Design Thinking, una metodología que busca crear servicios mejorando la calidad y experiencia del usuario bajo una filosofía de mejora continua basada en la retroalimentación entregada por los propios usuarios. El aeropuerto de Quito es uno de los pioneros en la industria a escala mundial en incorporar esta metodología.

Como se evidencia el Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre, está a la vanguardia de la tecnología en el ámbito aeroportuario.

## 3.2 Mercado Aeroportuario

### 3.2.1 Situación Actual

El tráfico de pasajeros en América Latina y el Caribe en julio alcanzó 90.5% frente al mismo mes de 2019. A julio de 2022, América Latina y el Caribe es la región del mundo con la mayor recuperación de pasajeros, seguida por África con 87% y Norteamérica con 85%.

Las restricciones para el tráfico internacional de pasajeros tienen un significativo impacto en la recuperación de los países. Países con menores o nulas restricciones y que las han reducido con mayor rapidez son aquellos que se han recuperado más rápido.

ALTA construyó un índice con las restricciones al tráfico internacional donde se consideran cuatro variables: i) Requisito de pruebas COVID, ii) Restricciones en la entrada, iii) suspensión de vuelos, iv) implementación de cuarentena. Dadas esas 4 variables, cada país recibe un puntaje de 0 a 100, donde con 100 se puntúan los países sin restricciones al transporte internacional de pasajeros y 0 cuando están completamente cerrados. Para el 29 de agosto de 2022, se mostró un cambio positivo para Guatemala, pasando de un 95 a un 100 debido al levantamiento de las restricciones por COVID, mientras que Ecuador pasó de 92 a 95, ya que se eliminaron las restricciones de cuarentena.

Es importante mencionar que en la medida en que los países eliminen las limitaciones de entrada, sus niveles de tráfico internacional podrán recuperarse más rápidamente.

Gráfico 19 Destination Tracker

ALTA	Covid test	Entry Restriction	Flight suspended	Quarantine	Aug 29, 2022	July 29, 2022	June 24, 2022	May 10, 2022	Apr 29, 2022	April 7, 2022	April 4, 2022	March 22, 2022	Feb 15, 2022	Oct 12, 2021
					Mexico	No	No	No	No	100	100	100	100	100
Costa Rica	No	No	No	No	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Salvador	No	No	No	No	100	100	100	100	100	100	100	100	100	90
Argentina	No	No	No	No	100	100	100	100	100	100	35	35	30	20
Cuba	No	No	No	No	100	100	100	100	100	40	40	40	40	40
República Dominicana	No	No	No	No	100	100	100	100	100	88	88	88	88	88
Guatemala	No	No	No	No	100	95	95	95	95	95	95	95	95	20
Colombia	No, if vaccinated	No	No	No	95	95	95	95	95	95	95	95	95	100
Honduras	No, if vaccinated	No	No	No	95	95	95	95	95	95	95	88	88	88
Brazil	No, if vaccinated	No	No	No	95	95	95	95	95	92	92	20	20	30
Uruguay	No, if vaccinated	No	No	No	95	95	95	95	95	65	65	65	30	30
Chile	No, if vaccination with booster	No	No	No	95	95	95	95	95	90	90	90	90	20
Panama	No, if vaccinated	No	No	No	95	95	95	92	92	92	92	92	92	85
Bolivia	No, if vaccinated	No	No	No	95	95	95	92	92	92	92	88	85	20
Nicaragua	No, if vaccinated	No	No	No	95	95	95	90	90	90	90	90	90	90
Haiti	No, if vaccinated	No	No	No	95	95	95	90	90	90	90	90	30	90
Ecuador	No, if vaccinated	No	No	No	95	92	92	88	88	35	35	35	35	85
Venezuela	No, if vaccinated	No	No	Yes, for airlines crew	92	92	90	75	65	65	65	60	40	38
Peru	No, if vaccinated with Booster	No	No	Yes with exceptions	70	70	70	70	65	30	30	30	30	30

Fuente: ALTA construido de UNWTO/IATA

### Nuevo Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre de Quito

El nuevo Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre de Quito comenzó a operar el 20 de febrero del 2013 como el único aeropuerto completamente nuevo en América Latina y el Caribe. Gracias a sus características técnicas, el aeropuerto ha permitido un aumento importante en la conectividad para Quito y el país, al tiempo que ofrece un funcionamiento más eficiente para líneas aéreas y servicios mejorados para los pasajeros.

Se encuentra ubicado en la meseta de Caraburo, a 20.5 kilómetros del centro de la ciudad de Quito, y al momento se enlaza con tres vías en perfectas condiciones que permiten un tráfico fluido entre el aeropuerto y la ciudad.

Quito cuenta con una verdadera infraestructura aeroportuaria capaz de incrementar sus servicios acordes con las necesidades del mercado; su ubicación en las afueras del perímetro urbano, elimina los riesgos que conllevaba la operación de un aeropuerto en medio de la ciudad, lo que configura un entorno apropiado para las operaciones aeronáuticas.

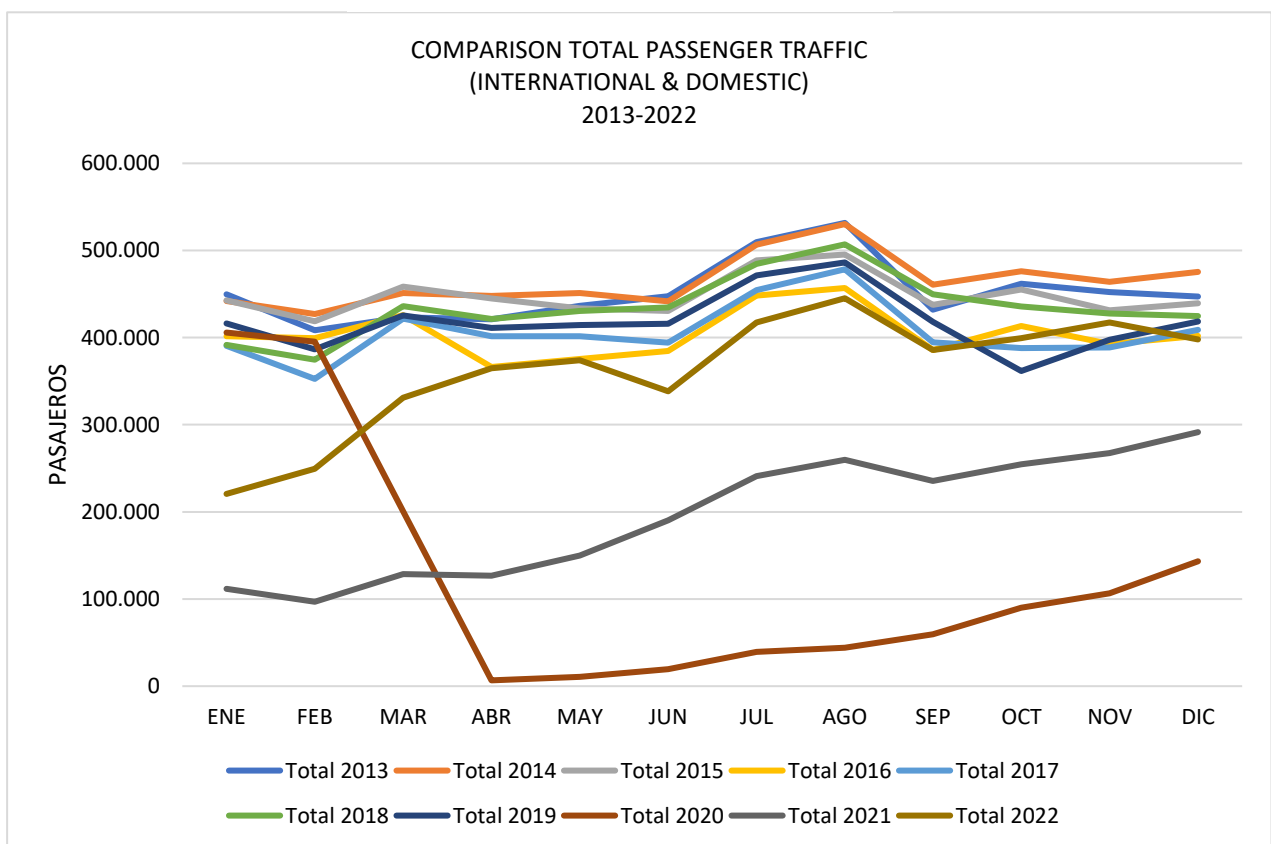
La terminal, de 52.430 metros cuadrados de construcción, cuenta con todos los servicios y facilidades para un eficiente flujo de pasajeros y brinda una oferta amplia comercial y comodidad para hacer de su viaje la mejor experiencia desde que ingresa al aeropuerto.

El Nivel 1 corresponde a Arribos. Los pasajeros en Arribo Internacional llegan por la puerta Norte, mientras que los pasajeros en Arribo Nacional lo hacen por la puerta Sur.

El Nivel 2 corresponde a Salidas. Las aerolíneas que operan vuelos nacionales utilizan los mostradores de chequeo ubicados en el pasillo A y el lado sur del pasillo B, mientras que las aerolíneas que operan vuelos internacionales utilizan los mostradores ubicados en el lado norte del pasillo B y en los pasillos C y D.

A continuación; se detalla el número de pasajeros transportados en el AIMS desde el inicio de operaciones de la nueva terminal en el 2013 hasta diciembre de 2022:

Gráfico 20: Comparación total gráfico de pasajeros



PASAJEROS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Total 2013	449.524	408.417	423.323	421.209	436.588	447.608	509.413	531.663	432.162	461.799	452.248	447.152	5.421.106
Total 2014	442.139	427.089	451.171	447.869	451.099	441.561	506.669	530.295	460.757	475.994	463.962	475.414	5.574.019
Total 2015	442.638	418.760	458.443	444.800	433.669	430.725	488.741	495.356	437.514	455.047	431.268	439.583	5.376.544
Total 2016	401.479	399.301	425.816	366.300	375.481	384.793	448.269	456.926	385.917	413.445	392.915	401.888	4.852.530
Total 2017	390.480	352.616	421.858	401.683	401.518	394.336	454.379	478.398	394.643	387.834	388.573	408.848	4.875.166
Total 2018	391.807	374.656	435.928	421.318	430.590	434.688	484.496	507.009	449.749	435.893	427.782	424.773	5.218.689
Total 2019	416.301	386.473	425.326	411.303	414.458	415.825	471.319	486.277	418.160	361.688	397.680	418.554	5.023.364
Total 2020	405.788	395.200	200.688	6.661	10.658	19.664	39.283	44.221	59.609	90.173	106.542	143.193	1.521.680
Total 2021	111.786	96.857	128.530	126.720	149.998	190.425	241.013	259.658	235.340	254.669	267.412	291.513	2.353.921
Total 2022	220.636	249.358	331.129	364.936	373.914	338.240	417.472	445.183	385.804	399.326	417.198	397.934	4.341.130

Elaborado por: Gerencia de Control de la Concesión - EPMSA

A raíz de la pandemia, el movimiento de pasajeros durante los años posteriores al 2019 han sufrido afectaciones considerables, información que se puede constatar en la siguiente tabla, misma que incluye el porcentaje de variación de cada año, frente a la base de pasajeros totales alcanzados durante el año 2019:

*Tabla 3 Porcentaje de variación por año*

AÑO	TOTAL	VARIACIÓN
<b>2019</b>	<b>5.023.364</b>	
<b>2020</b>	<b>1.521.680</b>	-69,71% vs 2019
<b>2021</b>	<b>2.353.921</b>	-53,14% vs 2019
<b>2022</b>	<b>4.341.130</b>	-13,68% vs 2019

**Elaborado por:** Gerencia de Control de la Concesión - EPMSA

En el año 2022, se han transportado 4.341.130 pasajeros; lo que corresponde a un 86% de los niveles de pasajeros transportados en el año 2019 (5.023.364 pasajeros).

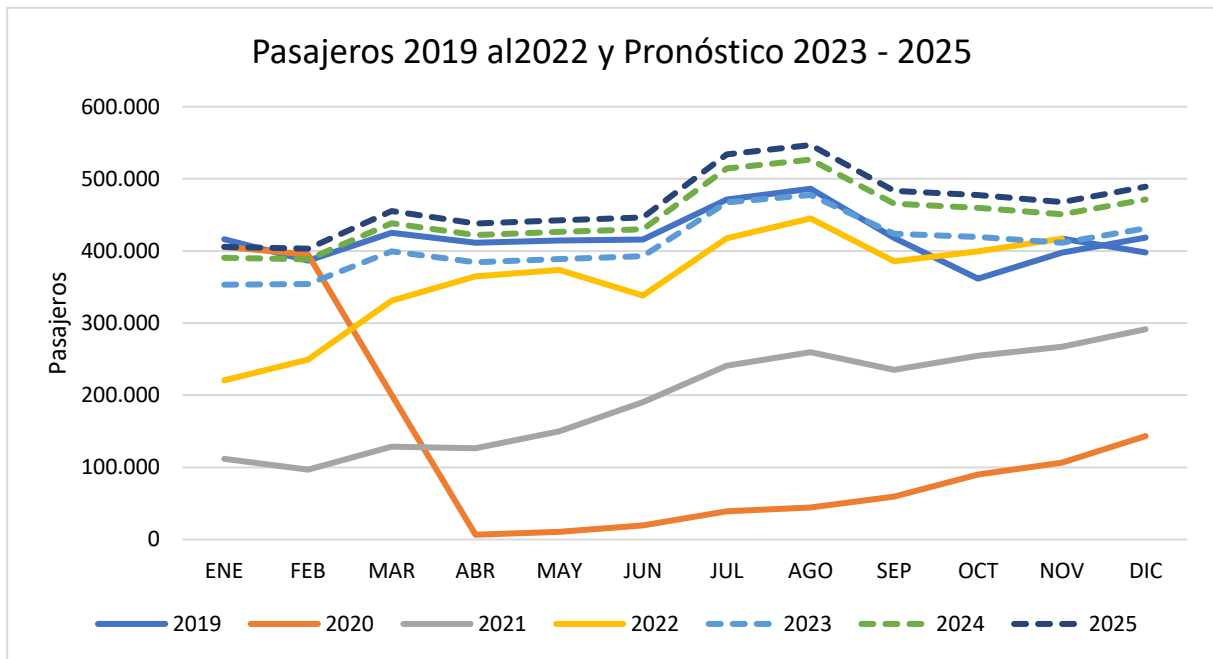
### **3.2.2 Proyección de pasajeros al 2025**

La empresa ALG es un proveedor de la Corporación Quiport S.A. contratada para realizar una actualización de las proyecciones de demanda de pasajeros en el AIMS, a base de un análisis que combina información económica, desarrollo tecnológico del mercado e inteligencia de la industria; sin embargo, es importante tener en cuenta que al igual que toda determinación futura a base de proyecciones, pueden existir eventos que cambien estos resultados, como desastres naturales, inestabilidad política, cambios en la economía global y local.

Conforme se ha recibido de parte del Concesionario información de pasajeros transportados por el AIMS en el 2022 (enero – diciembre) se advierte que se cerró operaciones en el 2022 con 4.3 millones de pasajeros.

Es claro que existe una recuperación en el flujo de pasajeros, que está potenciada por la implementación de las campañas de vacunación a nivel global, así como la flexibilización en las regulaciones de bioseguridad en algunos países, adicional en el Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre de Quito se realizaron aperturas de nuevas rutas y aumento de frecuencias con lo que se generó más conectividad, más asientos y mejor oferta para los pasajeros.

Gráfico 21: Comparación pasajeros totales entre datos reales a octubre 2022 y el pronóstico 2023 2024 y 2025 en el AIMS



Elaborado por: Gerencia de Control de la Concesión – EPMSA

En función de lo expuesto y de la tendencia de movimiento de pasajeros que se ha venido evidenciando durante los últimos meses del año 2022, se pronostica que en el año 2023 el AIMS transportará 4.903.704 pasajeros, en el 2024 se espera que se transportará 5.384.684 pasajeros, y en el 2025 se tiene la expectativa de llegar a 5.591.150 pasajeros de salidas domésticos e internacionales.

Cabe acotar que cualquier proyección en sí misma es de naturaleza estocástica e incierta y en el tiempo, la proyección podría verse afectada por muchas variables.

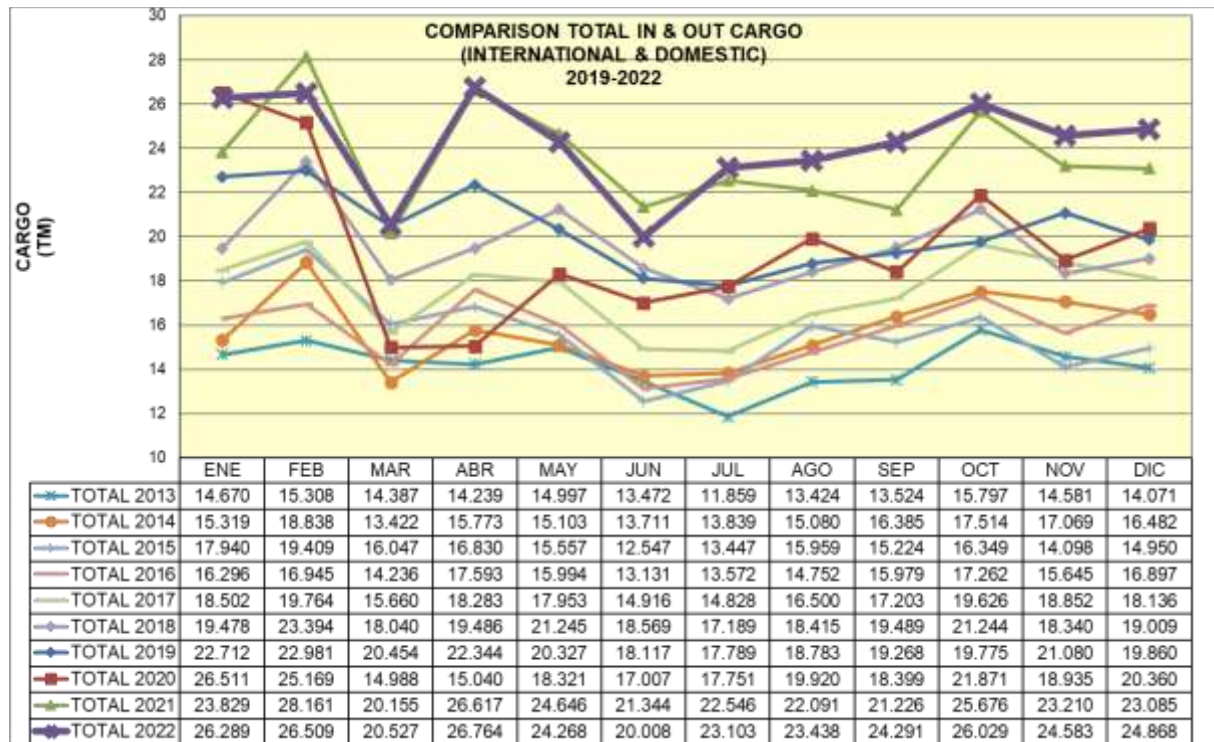
### CARGA EN EL AIMS

El transporte de Carga en el AIMS no se vio afectado durante la pandemia en lo que respecta a los años 2020 y 2021, por lo que se puede observar que en el 2021 el total de carga transportada superó en un 21% al total del año 2020 (234.273 Toneladas métricas - TM); inclusive el total de carga del año 2021 (282.587 Toneladas métricas - TM) fue mayor al año 2019 (243.492 Toneladas métricas - TM).



En el año 2022, se han transportado 290.677 TM de carga; lo que corresponde a un 19% de incremento de la carga transportada en el año 2019 (243.492 TM). De la misma manera, en 2022 se superó en un 2.9% a la carga transportada del año 2021. Estos incrementos en el transporte de carga que se evidencian año a año, van de la mano de los indicadores macroeconómicos indicados anteriormente relacionados a la balanza comercial, y sobre todo de exportaciones de productos primarios e industrializados. Mismas exportaciones que se han venido incrementando desde el 2015 al 2021, según datos del Banco Central del Ecuador.

*Gráfico 22: Comparación de carga*



**Elaborado por:** Gerencia de Control de la Concesión – EPMSA

**Fuente:** Quiport

### Proyección de carga al 2025

Conforme se ha recibido de parte del Concesionario información provisional de carga transportada en el AIMS en el 2022, y con el pronóstico elaborado por la Empresa ALG que fue presentado a la EPMSA en noviembre de 2022 se ha podido realizar un pronóstico al año 2025 de toneladas métricas de carga a ser transportadas en el AIMS.

Gráfico 23: Carga Total 2022-2025



**Elaborado por:** Gerencia de Control de la Concesión - EPMSA

### Destinos

De acuerdo al Boletín estadístico emitido por la DGAC en el año 2021, las tres ciudades con mayor flujo de carga en ese año fueron MIAMI con una participación del 45% aproximadamente, AMSTERDAM con el 20% aproximado y BOGOTÁ con el 10% aproximado, y el complemento corresponde al 25% de las 26 ciudades restantes como puntos de destino, desde y hacia América y Europa, movilizados por el AIMS.

Tabla 4: Destinos de carga

DESTINOS (CIUDADES) VUELOS DE CARGA AIMS		
AGUADILLA	MEXICO	DUBAI
AMSTERDAM	MIAMI	EL SALVADOR
LIMA	OOSTENDE (BELGICA)	FRANKFURT
ARUBA	PANAMA	HABANA
ATLANTA	PARIS	HOUSTON
BOGOTA	RIO NEGRO	LIEGE (BELGICA)
CURACAO	SANTIAGO	LUXEMBURGO
DALLAS	SAO PAULO	LOS ANGELES
DOHA (QATAR)	TORONTO	MADRID
MAASTRICHT (PAISES BAJOS)		

**Elaborado por:** Gerencia de Control de la Concesión – EPMSA

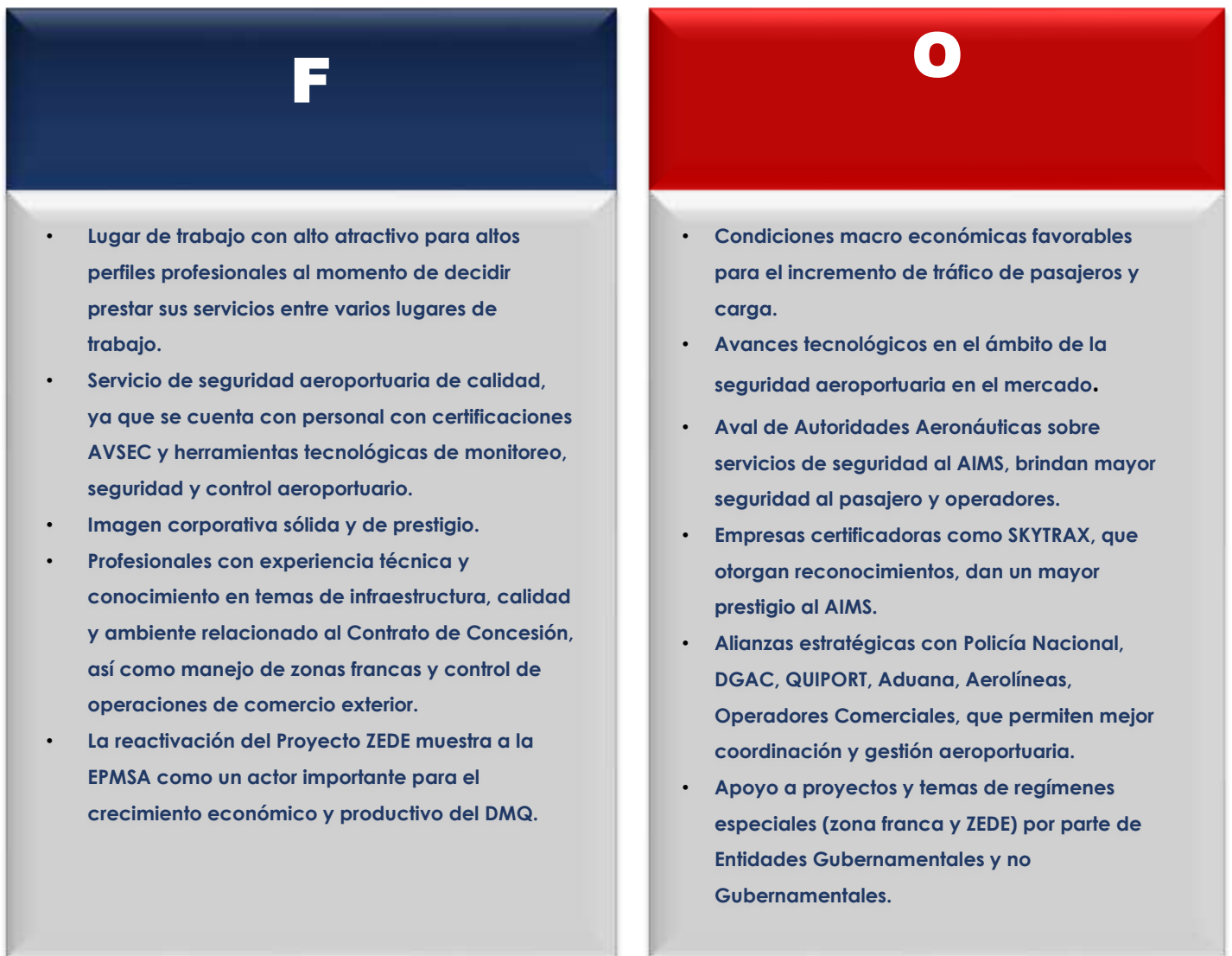
**Fuente:** DGAC

### 3.3 Análisis FODA

Para el diagnóstico situacional, se realizó la evaluación ponderada de factores internos y externos valorando el impacto con la siguiente escala: Alto 5, Medio 4 o 3 y Bajo 2 o 1; así también se calculó la probabilidad de ocurrencia por cada uno, obteniendo como resultado un valor para el presente cruce OF, OA, AF, AD.

Del resultado obtenido del estudio realizado se elaboró el FODA de la EPMSA, asimismo las estrategias, metas e indicadores.

*Ilustración 5 FODA EPMSA*



## D

- Procesos empresariales lentos por la falta de innovación tecnológica.
- Catálogo de procesos interno desactualizado.
- Procedimientos de contratación pública con demora.
- Poca presencia en medios de comunicación lo que dificulta que la ciudadanía conozca sobre las líneas de negocio de la EPMSA.
- Falta de acceso inmediato a la información estadística de la gestión aeroportuaria (ingresos y salidas de pasajeros, origen, destino, frecuencias, etc.) actualizada en tiempo real y sistematizada, dificulta la toma de decisiones.
- Alta rotación del personal administrativo, provoca que procesos extiendan su duración.

## A

- Normativa de contratación pública no permite dar respuesta inmediata a eventos adversos.
- Ataques cibernéticos, provocan pérdida de información.
- Incremento del narcotráfico, crimen organizado, puede provocar actos de interferencia ilícita contra la aviación civil.
- Ley Orgánica de Empresas Públicas sin Reglamento aplicable.
- Inestabilidad política local y central, provoca cambios en las estrategias empresariales.
- Falta de normativa local para el desarrollo de las ZEDES y administración de la Zona Franca.
- Entes rectores en regímenes especiales no cuentan con claridad en la aplicación de Legislación para fomento productivo y control aplicable para Zonas Francas y ZEDES.
- Latinoamérica cuenta con proyectos ZEDE con beneficios más atractivos.

Elaborado por: Gerencia de Planificación y Proyectos– EPMSA

Fuente: Matrices FODA - Gerencias EPMSA

## 4 VINCULACIÓN A LA PLANIFICACIÓN NACIONAL

Tabla 5: Vinculación a la Planificación Nacional

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES	OBJETIVO PLAN NACIONAL DE DESARROLLO	OBJETIVO PMDOT -2021-2033	POLÍTICAS DEL PMDOT	EJE DEL PMDOT	ESTRATEGIA DEL EJE ECONÓMICO
<p>1) Gestionar servicios públicos aeroportuarios de calidad.</p> <p>2) Apoyar la productividad, incremento de inversiones y crecimiento económico.</p> <p>3) Fortalecer la administración de la EPMSA basado en la gestión del capital organizacional y mejoramiento de procesos.</p>	<p>5. Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.</p>	<p><b>OBJ 5.</b> Impulsar la Productividad y Competitividad para un crecimiento económico, inclusivo y con responsabilidad social.</p>	<p>Impulsar productividad y competitividad para un crecimiento económico, sostenible y solidario.</p>	<p><b>2.</b> ECONÓMICO</p>	<p>Promover nuevas inversiones nacionales y extranjeras para proyectos públicos y privados en el DMQ, a través de la promoción de portafolio de proyectos y servicios.</p>
			<p>Promover la cooperación entre actores y la inclusión económica en los encadenamientos productivos, orientado a fortalecer la capacidad de innovación y la generación de conocimiento, bajo criterios de sostenibilidad ambiental y economía circular.</p>		<p>Apoyar el desarrollo de infraestructura productiva, innovación o nodos logísticos para nuevos desarrollos empresariales.</p>

Elaborado por: Gerencia de Planificación y Proyectos

## 5 PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL

### 5.1 Misión

Asegurar el cumplimiento de servicios aeroportuarios de excelencia, administrar la Zona Franca y desarrollar la Zona Especial de Desarrollo Económico (ZEDE) del Distrito Metropolitano de Quito.

### 5.2 Visión

Ser una empresa pública metropolitana con un modelo administrativo eficiente, que permita la provisión de servicios aeroportuarios de calidad y la gestión de regímenes especiales impulsando el desarrollo productivo del DMQ.

### 5.3 Valores Empresariales

- **Compromiso:** Cuando los colaboradores están comprometidos, tratan a la empresa como si fuera propia y aportan con entusiasmo para que la empresa cumpla sus objetivos. El compromiso ayudará a entender el porqué de cada acción, ya que no solamente se trata de cumplir tareas, sino de comprometerse con las causas. Nos permitirá mejorar el clima laboral, ser más productivos y, al mismo tiempo, más innovadores.
- **Lealtad:** Ser leal, habla de un compromiso, un amor y un respeto hacia la empresa. Si nos mostramos leales y fieles con nuestro equipo y nuestros clientes, ellos nos devolverán esa fidelidad. Así se puede obtener el máximo rendimiento y talento de los colaboradores a partir de la alineación de objetivos personales y profesionales con el desarrollo de la empresa.
- **Transparencia:** hacia nuestro equipo y hacia nuestros clientes. Una cultura organizacional que se base en la transparencia, permite que haya una mejor comunicación interna y que la información sea real. La transparencia implica confianza y las relaciones humanas, incluidas las comerciales, se forjan con confianza.
- **Trabajo en equipo:** Ninguna persona es más importante que todas las personas juntas. Este valor implica que cada miembro de la empresa hace parte de un gran equipo de trabajo que une sus esfuerzos para alcanzar objetivos comunes.
- **Excelencia:** lograr los objetivos institucionales con la más alta calidad, para servir, apoyar y satisfacer todos los grupos de interés, bajo los principios y valores institucionales; todo ello ejerciendo un liderazgo con capacidad de visión que sirva de inspiración a los demás y que, además, sea coherente en toda la organización.



#### 5.4 Objetivos Estratégicos Institucionales

- Gestionar servicios públicos aeroportuarios de calidad.
- Apoyar la productividad, incremento de inversiones y crecimiento económico.
- Fortalecer la administración de la EPMSA basado en la gestión del capital organizacional y mejoramiento de procesos.

#### 5.5 Estrategias

Para la creación de las estrategias de la EPMSA se ha utilizado la metodología de cruces de factores internos y externos el cual se detalla a continuación:

1. **FO (Fortalezas + Oportunidades)**: Son las primeras estrategias que se debe utilizar en el PEI, debido a que son alcanzables para la empresa, estas parten de los factores positivos interno y externos y son las más recomendables a ejecutarlas.
2. **DO (Debilidades + Oportunidades)**: Las estrategias que se generan de este cruce no son muy alcanzables ya que parten de un factor positivo no controlable (factor externo) y negativo controlable (factor interno); por lo tanto, estas no se desarrollan hasta el final.
3. **FA (Fortalezas + Amenazas)**: Las estrategias que se generan de este cruce no son muy alcanzables ya que parten de un factor positivo controlable (factor interno) y negativo no controlable (factor externo); por lo tanto, al igual que el cruce DO estas no se desarrollan hasta el final.
4. **DA (Debilidades + Amenazas)**: Estas estrategias son las últimas a utilizar debido a que tienen la mínima probabilidad de ser alcanzadas ya que parten de dos factores (interno y externo) negativos.

Producto de esta evaluación, se han determinado las siguientes estrategias alineadas a los objetivos estratégicos institucionales de la EPMSA:

Tabla 6: Estrategias alineadas a los OEI - EPMSA

OEI	ESTRATEGIA EMPRESARIAL	LÍNEA DE NEGOCIO
Fortalecer la administración de la EPMSA basado en la gestión del capital organizacional y mejoramiento de procesos.	Mejorar la eficiencia operativa.	GESTIÓN ADJETIVA DE APOYO Y ASESORÍA DE LA EPMSA
	Fortalecer los procesos empresariales.	
	Fortalecimiento del talento humano.	
	Generar buen ambiente laboral.	
	Fortalecer la gestión tecnológica.	
	Promocionar la imagen de la EPMSA.	
	Fortalecer la comunicación interna	

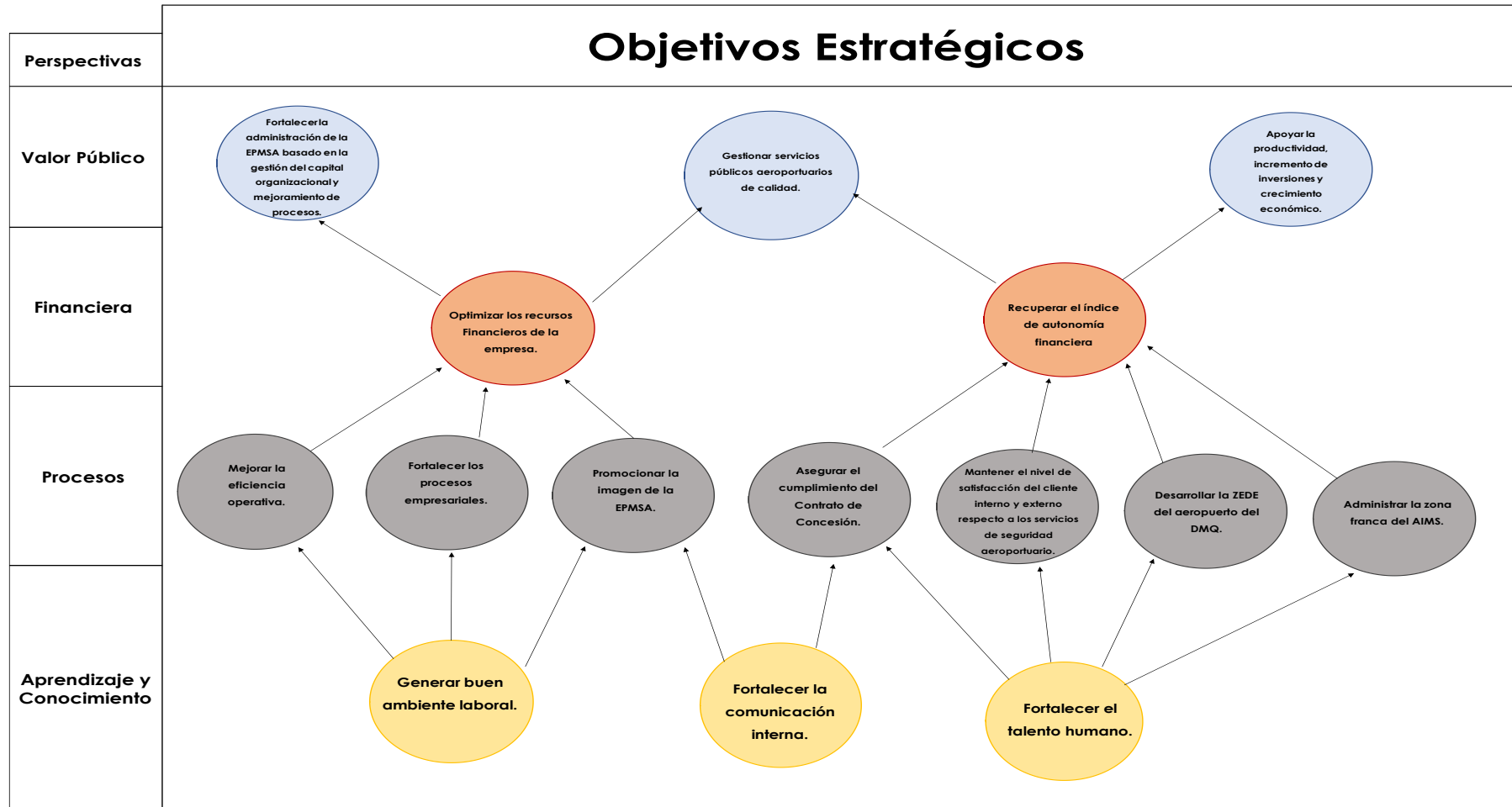
OEI	ESTRATEGIA EMPRESARIAL	LÍNEA DE NEGOCIO
	Impulsar la legalidad, seguridad y defensa jurídica de los actos administrativos institucionales de la EPMSA.	
Gestionar servicios públicos aeroportuarios de calidad.	Asegurar el cumplimiento del Contrato de Concesión.	CONTROL DE LA CONCESIÓN AEROPORTUARIA
	Mantener el nivel de satisfacción del cliente interno y externo respecto a los servicios de seguridad aeroportuario.	SEGURIDAD AEROPORTUARIA (AVSEC)
Apoyar la productividad, incremento de inversiones y crecimiento económico.	Desarrollar la ZEDE del aeropuerto del DMQ.	DESARROLLO DE LA ZEDE
	Administrar la zona franca del AIMS.	ADMINISTRAR LA ZONA FRANCA DEL AIMS

**Elaborado por:** Gerencia de Planificación y Proyectos

## 5.6 Mapa estratégico

De acuerdo al análisis realizado se presenta el mapa estratégico de la EPMSA:

Gráfico 24: Mapa Estratégico EPMSA



Elaborado por: Gerencia de Planificación y Proyectos

## 5.7 Indicadores estratégicos

*Tabla 7: Indicadores Estratégicos*

INDICADOR PLURIANUAL	META PLURIANUAL
Número de servidores capacitados para mejorar la gestión institucional.	Capacitar a 350 servidores para mejorar la gestión institucional hasta el 2025.
Número de talleres impartidos en el ámbito de contratación pública, control y gestión de pago.	Desarrollar 12 talleres en el ámbito de contratación pública, control y gestión de pago hasta el 2025.
Porcentaje de ejecución del Plan de Cambio y Cultura Organizacional.	Ejecutar el 100% del Plan de Cambio y Cultura Organizacional hasta el 2025.
Porcentaje de implementación del Plan Estratégico de Tecnologías de la Información	Implementar el 100% del Plan Estratégico de Tecnologías de la Información al 2025
Número de procesos empresariales levantados/ actualizados.	Actualizar y/o levantar 50 procesos empresariales hasta el 2025.
Número de campañas de comunicación en redes sociales.	Realizar 72 campañas de comunicación en redes sociales para dar a conocer a la ciudadanía la gestión y proyectos de la EPMSA y AIMS hasta el 2025.
Número de campañas de comunicación junto al concesionario.	Realizar 9 campañas de comunicación con el Concesionario para promover las actividades de los operadores del AIMS hasta el 2025.
Número de publicaciones en medios de comunicación	Conseguir 36 publicaciones en medios de comunicación a fin de dar a conocer la gestión de la EPMSA hasta el 2025.
Número de canales desarrollados.	Desarrollar 3 canales de comunicación interna al 2025.
Número de convenios suscritos con instituciones municipales, universidades y/o gobierno central.	Gestionar 2 convenios suscritos con instituciones municipales, universidades y/o gobierno central hasta el 2025.
Número de inspecciones para el control de la concesión del Aeropuerto por parte de la EPMSA realizadas	Realizar 2.400 inspecciones para el control de la concesión del aeropuerto por parte de la EPMSA hasta el 2025
Porcentaje de satisfacción en los usuarios de los servicios de la seguridad aeroportuaria.	Mantener el 95% de satisfacción en los usuarios de los servicios de la seguridad aeroportuaria hasta el 2025.
Número de interferencias ilícitas en el Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre	Mantener 0 interferencias ilícitas en el Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre
Porcentaje de implementación del proyecto ZEDE.	Implementar el 70% del Proyecto ZEDE hasta el 2025.
Porcentaje de implementación del plan de comunicación del proyecto ZEDE.	Implementar el 100% del plan de comunicación del proyecto ZEDE hasta el 2025.
Número de propuestas normativas locales remitidas a la Alcaldía para el desarrollo de las ZEDEs de Quito.	Remitir 1 propuesta normativa local a la Alcaldía para incrementar el interés en las ZEDEs de Quito hasta el 2025.
Porcentaje de eficiencia en el control de la zona franca del AIMS.	Lograr el 100% de eficiencia en el control de la zona franca del AIMS hasta el 2025.

**Elaborado por:** Gerencia de Planificación y Proyectos

## 5.8 Cuadro resumen de la Planificación Estratégica

A continuación, se presenta el resumen de la información obtenida del Plan Estratégico Institucional – PEI de la EPMSA, con relación a la articulación de los Objetivos Estratégicos Institucionales (OEI), estrategias empresariales y operativas, meta plurianual, línea de negocio correspondiente y presupuesto.

Tabla 8: Cuadro resumen de la Planificación Estratégica

OEI	ESTRATEGIA EMPRESARIAL	INDICADOR PLURIANUAL	META PLURIANUAL	META ANUAL 2022	META ANUAL 2023	META ANUAL 2024	META ANUAL 2025
Fortalecer la administración de la EPMSA basado en la gestión del capital organizacional y mejoramiento de procesos.	Fortalecimiento del talento humano.	Número de servidores capacitados para mejorar la gestión institucional.	Capacitar a 350 servidores para mejorar la gestión institucional hasta el 2025.	Capacitar a 350 servidores para mejorar la gestión institucional hasta el 2022.	Capacitar a 350 servidores para mejorar la gestión institucional hasta el 2023.	Capacitar a 350 servidores para mejorar la gestión institucional hasta el 2024.	Capacitar a 350 servidores para mejorar la gestión institucional hasta el 2025.
		Número de talleres impartidos en el ámbito de contratación pública, control y gestión de pago.	Desarrollar 12 talleres en el ámbito de contratación pública, control y gestión de pago hasta el 2025.		Desarrollar 4 talleres en el ámbito de contratación pública, control y gestión de pago en el 2023.	Desarrollar 4 talleres en el ámbito de contratación pública, control y gestión de pago en el 2024.	Desarrollar 4 talleres en el ámbito de contratación pública, control y gestión de pago en el 2025.
	Generar buen ambiente laboral.	Porcentaje de ejecución del Plan de Cambio y Cultura Organizacional.	Ejecutar el 100% del Plan de Cambio y Cultura Organizacional hasta el 2025.		Ejecutar el 100% del Plan de Cambio y Cultura Organizacional en el 2023.	Ejecutar el 100% del Plan de Cambio y Cultura Organizacional en el 2024.	Ejecutar el 100% del Plan de Cambio y Cultura Organizacional en el 2025.
	Fortalecer la gestión tecnológica.	Porcentaje de implementación del Plan Estratégico de Tecnologías de la Información	Implementar el 100% del Plan Estratégico de Tecnologías de la Información al 2025		Implementar el 100% del Plan Estratégico de Tecnologías de la Información en el 2023	Implementar el 100% del Plan Estratégico de Tecnologías de la Información en el 2024	Implementar el 100% del Plan Estratégico de Tecnologías de la Información en el 2025



OEI	ESTRATEGIA EMPRESARIAL	INDICADOR PLURIANUAL	META PLURIANUAL	META ANUAL 2022	META ANUAL 2023	META ANUAL 2024	META ANUAL 2025
	Fortalecer los procesos empresariales.	Número de procesos empresariales levantados/ actualizados.	Actualizar y/o levantar 50 procesos empresariales hasta el 2025.	Actualizar y/o levantar 5 procesos empresariales en el 2023.	Actualizar y/o levantar 20 procesos empresariales en el 2023.	Actualizar y/o levantar 35 procesos empresariales en el 2024.	Actualizar y/o levantar 50 procesos empresariales en el 2025.
	Promocionar la imagen de la EPMSA.	Número de campañas de comunicación en redes sociales.	Realizar 72 campañas de comunicación en redes sociales para dar a conocer a la ciudadanía la gestión y proyectos de la EPMSA y AIMS hasta el 2025.		Realizar 24 campañas de comunicación en redes sociales para dar a conocer a la ciudadanía la gestión y proyectos de la EPMSA y AIMS en el 2023.		
		Número de campañas de comunicación junto al concesionario.	Realizar 9 campañas de comunicación con el Concesionario para promover las actividades de los operadores del AIMS hasta el 2025.		Realizar 3 campañas de comunicación con el Concesionario para promover las actividades de los operadores del AIMS en el 2023.	Realizar 3 campañas de comunicación con el Concesionario para promover las actividades de los operadores del AIMS en el 2024.	Realizar 3 campañas de comunicación con el Concesionario para promover las actividades de los operadores del AIMS en el 2025.
		Número de publicaciones en medios de comunicación	Conseguir 36 publicaciones en medios de comunicación a fin de dar a conocer la gestión de la EPMSA hasta el 2025.		Conseguir 12 publicaciones en medios de comunicación a fin de dar a conocer la gestión de la EPMSA en el 2023.	Conseguir 12 publicaciones en medios de comunicación a fin de dar a conocer la gestión de la EPMSA en el 2024	Conseguir 12 publicaciones en medios de comunicación a fin de dar a conocer la gestión de la EPMSA en el 2025
	Fortalecer la comunicación interna	Número de canales desarrollados.	Desarrollar 3 canales de comunicación interna al 2025.		Desarrollar 2 canales de comunicación interna en el 2023.	Desarrollar 1 canal de comunicación interna en el 2024.	





OEI	ESTRATEGIA EMPRESARIAL	INDICADOR PLURIANUAL	META PLURIANUAL	META ANUAL 2022	META ANUAL 2023	META ANUAL 2024	META ANUAL 2025
	Impulsar la legalidad, seguridad y defensa jurídica de los actos administrativos institucionales de la EPMSA.	Número de convenios suscritos con instituciones municipales, universidades y/o gobierno central.	Gestionar 2 convenios suscritos con instituciones municipales, universidades y/o gobierno central hasta el 2025.		Gestionar 1 convenio suscrito con instituciones municipales, universidades y/o gobierno central hasta el 2023.		Gestionar 1 convenio suscrito con instituciones municipales, universidades y/o gobierno central hasta el 2025.
Gestionar servicios públicos aeroportuarios de calidad.	Asegurar el cumplimiento del Contrato de Concesión.	Número de inspecciones para el control de la concesión del Aeropuerto por parte de la EPMSA realizadas	Realizar 2.400 inspecciones para el control de la concesión del aeropuerto por parte de la EPMSA hasta el 2025		Realizar 2.400 inspecciones para el control de la concesión del aeropuerto por parte de la EPMSA hasta el 2023	Realizar 2.400 inspecciones para el control de la concesión del aeropuerto por parte de la EPMSA hasta el 2024	Realizar 2.400 inspecciones para el control de la concesión del aeropuerto por parte de la EPMSA hasta el 2025
	Mantener el nivel de satisfacción del cliente interno y externo respecto a los servicios de seguridad aeroportuario.	Porcentaje de satisfacción en los usuarios de los servicios de la seguridad aeroportuaria.	Mantener el 95% de satisfacción en los usuarios de los servicios de la seguridad aeroportuaria hasta el 2025.		Mantener el 95% de satisfacción en los usuarios de los servicios de la seguridad aeroportuaria en el 2023.	Mantener el 95% de satisfacción en los usuarios de los servicios de la seguridad aeroportuaria en el 2024.	Mantener el 95% de satisfacción en los usuarios de los servicios de la seguridad aeroportuaria en el 2025.
		Número de actos de interferencias ilícitas en el Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre	Mantener 0 actos de interferencias ilícitas en el Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre		Mantener 0 actos de interferencias ilícitas en el Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre	Mantener 0 actos de interferencias ilícitas en el Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre	Mantener 0 actos de interferencias ilícitas en el Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre
Apoyar la productividad, incremento de inversiones y	Desarrollar la ZEDE del aeropuerto del DMQ.	Porcentaje de implementación del proyecto ZEDE.	Implementar el 70% del Proyecto ZEDE hasta el 2025.	Implementar el 45% del Proyecto ZEDE en el 2022.	Implementar el 60% del Proyecto ZEDE en el 2023.	Implementar el 65% del Proyecto ZEDE en el 2023.	Implementar el 70% del Proyecto ZEDE en el 2023.

OEI	ESTRATEGIA EMPRESARIAL	INDICADOR PLURIANUAL	META PLURIANUAL	META ANUAL 2022	META ANUAL 2023	META ANUAL 2024	META ANUAL 2025
crecimiento económico.		Porcentaje de implementación del plan de comunicación del proyecto ZEDE.	Implementar el 100% del plan de comunicación del proyecto ZEDE hasta el 2025.		Implementar el 40% del plan de comunicación del proyecto ZEDE en el 2023.	Implementar el 40% del plan de comunicación del proyecto ZEDE en el 2024.	Implementar el 20% del plan de comunicación del proyecto ZEDE en el 2025.
		Número de propuestas normativas locales remitidas a la Alcaldía para el desarrollo de las ZEDEs de Quito.	Remitir 1 propuesta normativa local a la Alcaldía para incrementar el interés en las ZEDEs de Quito hasta el 2025.		Remitir 1 propuesta normativa local a la Alcaldía para incrementar el interés en las ZEDEs de Quito en el 2023.		
	Administrar la zona franca del AIMS.	Porcentaje de eficiencia en el control de la zona franca del AIMS.	Lograr el 100% de eficiencia en el control de la zona franca del AIMS hasta el 2025.	Lograr el 100% de eficiencia en el control de la zona franca del AIMS en el 2022.	Lograr el 100% de eficiencia en el control de la zona franca del AIMS en el 2023.	Lograr el 100% de eficiencia en el control de la zona franca del AIMS en el 2024.	Lograr el 100% de eficiencia en el control de la zona franca del AIMS en el 2025.
		Número de mesas de trabajo con entidades gubernamentales y concesionario para plantear la necesidad normativa de la zona franca.	Realizar 12 mesas de trabajo con entidades gubernamentales y concesionario hasta el 2025.		Realizar 4 mesas de trabajo con entidades gubernamentales y concesionario en el 2023.	Realizar 4 mesas de trabajo con entidades gubernamentales y concesionario en el 2024.	Realizar 4 mesas de trabajo con entidades gubernamentales y concesionario en el 2025.

**Elaborado por:** Gerencia de Planificación y Proyectos

Consolidado y elaborado por:

Mgs. Mario Dávila  
Gerente de Planificación y Proyectos