



**EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE SERVICIOS  
AEROPORTUARIOS Y GESTIÓN DE ZONAS FRANCAS Y  
REGÍMENES ESPECIALES - EPMSA**

**ACTUALIZACIÓN PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL**

**2024 – 2027**

**JUNIO 2024**

## CONTENIDO

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	4
1.1 Descripción de la Empresa .....	4
1.2 Reseña Histórica – objeto de creación.....	4
1.3 Sucesión jurídica de la EPMSA .....	4
<b>2. PERIODICIDAD Y ALCANCE DEL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN</b> .....	6
<b>3. DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS SITUACIONAL</b> .....	7
3.1 Macroentorno.....	7
3.2 Microentorno.....	18
3.3 Institucional .....	22
<b>4. DESCRIPCIÓN EMPRESARIAL</b> .....	27
4.1 Competencias .....	27
4.2 Facultades .....	27
4.3 Atribuciones.....	27
4.4 Estructura organizacional.....	28
4.5 Catálogo de productos y servicios .....	30
4.6 Cadena de valor .....	30
4.7 Líneas de negocio .....	31
<b>5. DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL</b> .....	33
5.1 Evaluación al PEI 2022 - 2025 .....	33
5.2 Mapeo de actores.....	33
5.3 FODA Institucional.....	35
<b>6. ELEMENTOS ORIENTADORES</b> .....	42
6.1 Misión .....	42
6.2 Visión .....	42
6.3 Valores .....	42
6.4 Políticas.....	42
<b>7. ELEMENTOS ESTRATÉGICOS</b> .....	43
7.1 Perspectivas empresariales.....	43
7.2 Objetivos estratégicos .....	43
7.3 Estrategias.....	43
7.4 Mapa estratégico.....	45
7.5 Matriz estratégica (indicadores, metas y línea base).....	47
<b>8. ARTICULACIÓN ESTRATÉGICA</b> .....	50
<b>9. LÍNEAS DE ACCIÓN</b> .....	51
<b>10. PROGRAMACIÓN ANUAL Y PLURIANUAL</b> .....	52



<b>11. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN .....</b>	<b>56</b>
<b>12. GLOSARIO DE TÉRMINOS Y ABREVIATURAS.....</b>	<b>56</b>
<b>13. BIBLIOGRAFÍA/FUENTES DE CONSULTA .....</b>	<b>58</b>
<b>14. ANEXOS.....</b>	<b>59</b>
<b>15. FIRMAS DE RESPONSABILIDAD .....</b>	<b>60</b>

## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1 Descripción de la Empresa

La Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios y 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 económico y productivo.

La gestión de la Empresa se desarrolla en torno a los siguientes ejes:

- Control de la concesión aeroportuaria.
- Seguridad aeroportuaria (AVSEC).
- Administración de la zona franca del Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre (AIMS).
- Desarrollo y administración de la Zona Especial de Desarrollo Económico (ZEDE).

### 1.2 Reseña Histórica – objeto de creación

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. En su artículo 315, menciona 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 Nro. 885 del 23 de octubre del 2000, publicado en el Registro Oficial Nro. 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.

### 1.3 Sucesión jurídica de la EPMSA

La sucesión jurídica de la EPMSA se describe de manera general en el siguiente resumen:

Gráfico 1: Sucesión Jurídica EPMSA



Elaborado por: EPMSA

Es importante manifestar que la operación, administración, mejoramiento y mantenimiento del AIMS esta concesionado a la Corporación Privada Quiport S.A., esto a través de un contrato de concesión suscrito, mismo que se encuentra vigente hasta el año 2041.

En este contexto, la EPMSA no cuenta con la atribución directa de explotar comercialmente al AIMS; sin embargo, tiene la obligación contractual de gestionar y operar los servicios de seguridad aeroportuaria AVSEC en el AIMS.

Por otro lado, el Consejo Sectorial Económico y Productivo, mediante Resolución Nro. CSEP-2018-0002, de 05 de julio de 2018, resolvió autorizar el establecimiento de la Zona Especial de Desarrollo Económico “ZEDE-Quito” con tipologías a) Industrial y b) Logística.

En este sentido, el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, en conjunto con la Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios y Gestión de Zonas Francas y Regímenes Especiales, decidió ejecutar el proyecto ZEDE-Quito, el cual es la primera Zona Especial de Desarrollo Económico calificada en la capital.

La ZEDE-Quito se ubica en la parroquia de Tababela, junto al Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre, en el predio denominado “Lote 1” con 205,01 hectáreas. Dicho espacio

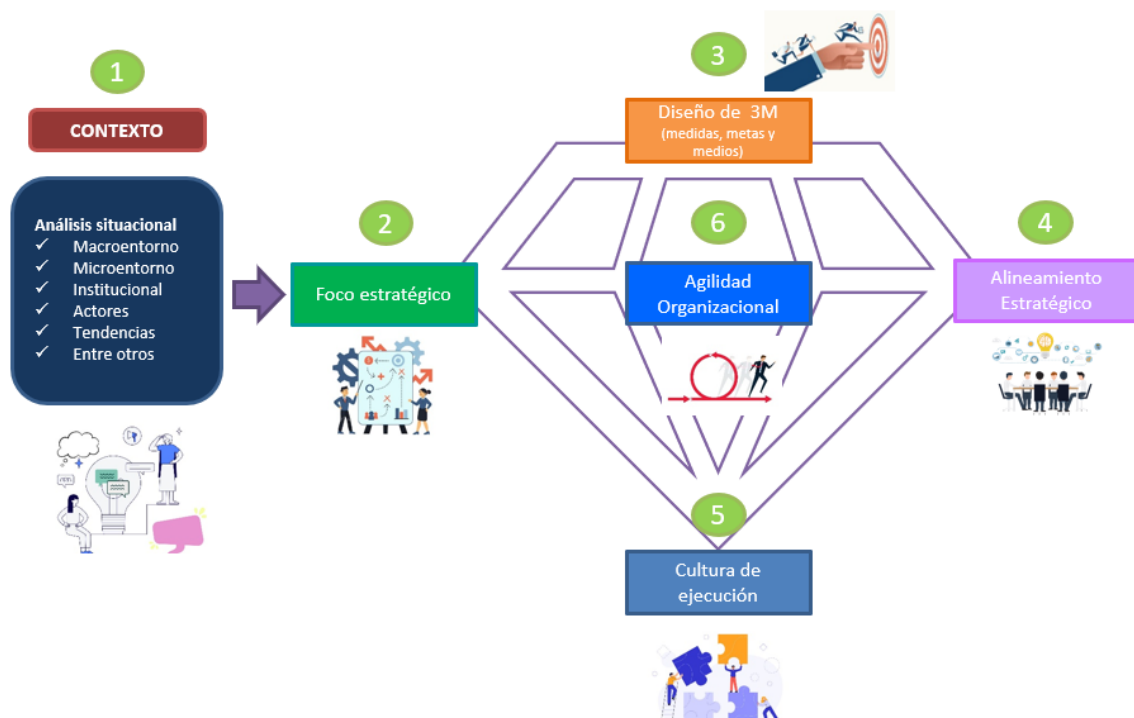
cuenta con la aprobación para realizar actividades industriales y logísticas; por tal motivo, podrán funcionar operadores manufactureros, logísticos, oficinas y laboratorios.

## 2. PERIODICIDAD Y ALCANCE DEL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN

La vigencia del Plan Estratégico de la EPMSA es 2024 - 2027, el mismo está basado en el Sistema Integrado de Gestión de la Estrategia (Diamante de la Excelencia Organizacional), desarrollado por el Prof. Antonio Kovacevic y Prof. Álvaro Reynoso, el cual es un referente internacional de buenas prácticas para gestionar la estrategia empresarial. Es por ello que, el modelo ha sido adaptado a las necesidades de la Empresa y a los lineamientos emitidos por la Secretaría General de Planificación del MDMQ.

Esta metodología busca conectar la planificación estratégica con la gestión operativa, a fin de alcanzar la excelencia organizacional. Por lo tanto, para diseñar el presente Plan Estratégico Institucional (PEI) se han tomado en cuenta las etapas que se muestran en el siguiente gráfico:

**Gráfico 2: Sistema Integrado de Gestión de la Estrategia (Diamante Excelencia Organizacional)**



**Fuente:** El Diamante de la Excelencia Organizacional. Una propuesta para mejorar la implementación de la estrategia, 2da Edición  
**Elaborado por:** Gerencia de Planificación y Proyectos

A continuación, el detalle de las etapas del Sistema Integrado de Gestión de la Estrategia:

1. **Contexto:** Se refiere al análisis de los factores externos e internos relacionados a la empresa y que influyen en sus decisiones y acciones.
2. **Foco estratégico:** Se analizan los aspectos fundamentales para desarrollar estrategias de valor para la gestión organizacional.
3. **Diseño de 3M (medidas, metas y medios):** En esta etapa se diseñan los procesos, las metas y los materiales necesarios para ejecutar la estrategia.
4. **Alineamiento estratégico:** En esta etapa se asegura que todos los recursos, controles y sistemas se encuentren alineados con la dirección estratégica.
5. **Cultura de ejecución:** Se fomenta una cultura en la Empresa que se enfoque en la ejecución y el cumplimiento de objetivos, para ello se realiza el seguimiento y evaluación de las estrategias.
6. **Agilidad organizacional:** La organización debe contar con la capacidad de adaptarse a los cambios y cumplir los objetivos propuestos, para ello se establecen líneas de acción que permitan alcanzar las metas propuestas.

### 3. DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS SITUACIONAL

#### 3.1 Macroentorno

En el contexto actual, la EPMSA se enfrenta a una serie de desafíos y oportunidades que están intrínsecamente vinculados a su giro de negocio. Mediante un análisis PESTEL, podemos identificar y comprender cómo los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legislativos influyen en su desempeño. Este análisis integral proporciona una base sólida para que la Empresa adapte su estrategia empresarial a un entorno dinámico y cambiante, aprovechando las oportunidades y mitigando los riesgos.

##### 3.1.1 Factor Político

El año 2023 estuvo marcado por grandes cambios para el país y para el Distrito Metropolitano de Quito (DMQ), al ser un año electoral. En noviembre 2023 asumió la Presidencia el Sr. Daniel Noboa Azín; así mismo, en mayo de 2023 se posesionó en la Alcaldía del DMQ el Sr. Pabel Muñoz; las nuevas administraciones enfrentan grandes desafíos para el país y la ciudad.

Uno de los más importantes desafíos que enfrenta el actual Gobierno, es el incremento en los índices de violencia que afectan al Ecuador. Según el Dr. Georg Dufner, el *"Ecuador experimenta un aumento constante de la violencia desde hace unos tres años, debido principalmente a la fuerte presencia de los cárteles mexicanos de la droga. El país se encuentra entre Colombia y Perú, los dos mayores productores de cocaína, y ha sido convertido en un nuevo centro de operaciones de varias mafias mundiales, Esto ha transformado a Ecuador en un país mortalmente inseguro en pocos años, triplicándose la tasa de homicidios entre 2021 y 2023"*. (DW, González Zorrillo, enero 2024)

Por otro lado, en el DMQ también existen desafíos, que fueron expuestos en la posesión del Alcalde, donde se mencionó que, dentro de los ejes de trabajo, *“la ciudad debe convertirse en capital de inversiones, centro turístico, histórico, patrimonial y ecológico por eso se preservará el Chocó Andino, se promoverá el deporte de aventura, la promoción del patrimonio y se mejorará el Centro de Convenciones Bicentenario. También está la promoción de la Zona Especial de Desarrollo en el aeropuerto Mariscal Sucre para abrir nuevos mercados mundiales”*.

Es así que, dentro del Plan de Gobierno del Alcalde Pabel Muñoz, en su Eje 2 *“Trabajo, economía, producción, emprendimiento e innovación”*, una de las líneas de acción es *“Activar la Zona Especial de Desarrollo Económico de Quito (ZEDE – Q), alrededor del actual Aeropuerto Mariscal Sucre, para impulsar, con los incentivos adecuados, la producción y la industria local, la misma que también podrá orientarse a la exportación”*.

La crisis de seguridad que sufre el país, como ya se mencionó previamente, representa una amenaza significativa para la estabilidad y confianza en el Ecuador, lo que afecta al sector turístico y dificulta realizar pronósticos precisos de crecimiento del sector aeroportuario; además, el incremento de hechos de violencia podría traducirse en actos de interferencia ilícita dentro de las terminales aeroportuarias, poniendo en riesgo las operaciones de seguridad de los aeropuertos.

Resulta primordial que las autoridades de turno fortalezcan los protocolos de seguridad y se consideren soluciones integrales que vayan más allá del combate a las bandas criminales y aborden las causas sociales que son la fuente de la violencia.

Por otro lado, la voluntad política del Alcalde del DMQ de dar impulso a la Zona Especial de Desarrollo Económico en las inmediaciones del AIMS, representa la oportunidad para la atracción de nuevas inversiones y generación de empleo.

### 3.1.2 Factor Económico

Factores macroeconómicos como el crecimiento, las exportaciones e importaciones y el riesgo país pueden influir en la capacidad de la EPMSA para recaudar ingresos y financiar sus operaciones.

En 2023, *“el PIB registró un crecimiento anual de 2,4%, lo cual reflejó una desaceleración de 3,8 puntos porcentuales frente a la tasa registrada en 2022. Este crecimiento estuvo impulsado por el dinamismo del Gasto de Gobierno, que aumentó en 3,7%; las Exportaciones en 2,3%; el Consumo de los Hogares en 1,4%; y, la Formación Bruta de Capital Fijo (FBKF) en 0,5%.*

*A nivel de industrias, 13 de los 20 sectores presentaron un desempeño positivo, entre los cuales se destacan:*

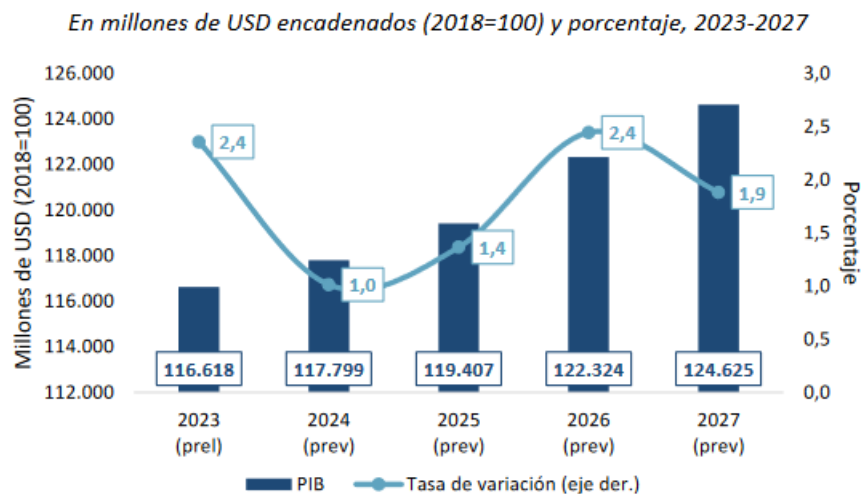
- *Suministro de electricidad y agua en 7,1%;*



- Pesca y acuicultura en 5,9%;
- Administración pública en 5,2%;
- Agricultura, ganadería y silvicultura en 4,9%; y,
- Transporte y almacenamiento en 4,8%". (Cuentas Nacionales correspondientes al cuarto trimestre de 2023 y previsión de crecimiento 2024, BCE, marzo 2024)

Ante las proyecciones de crecimiento económico establecidas por el Banco Central del Ecuador (BCE) para el periodo 2024 - 2027, con un promedio del 1,68%, se vislumbra una oportunidad para la EPMSA.

**Gráfico 3: Previsión del PIB**



**Nota:** (prel) preliminar, (prev) previsión.

**Fuente:** Programación macroeconómica sector real 2024-2027; abril 2024

**Elaborado por:** BCE

En 2023, "la Balanza Comercial registró un superávit de USD 1.995 millones, valor inferior en USD 330 millones al saldo de 2022. Este deterioro se explica por la evolución de la Balanza Petrolera, la misma que, a pesar de mantenerse superavitaria, disminuyó su valor en USD 1.765 millones respecto a 2022 (-44,6%).

En 2023, las exportaciones totales alcanzaron un valor de USD 31.127 millones, que representa una disminución de 4,7% en comparación con el año previo". (Programación macroeconómica sector real 2024-2027, BCE, abril 2024)

**Tabla 1: Evolución de las exportaciones por producto principal**

*En millones de USD y porcentaje, 2019-2023*

	2019	2020	2021	2022	2023	Variación (%)	
						Valor	Volumen
<b>Exportaciones Totales</b>	<b>22.234</b>	<b>20.334</b>	<b>26.699</b>	<b>32.658</b>	<b>31.127</b>	<b>-4,7</b>	<b>-2,4</b>
<b>Petroleras</b>	<b>8.584</b>	<b>5.229</b>	<b>8.607</b>	<b>11.587</b>	<b>8.952</b>	<b>-22,7</b>	<b>-4,2</b>
Petróleo crudo	7.731	4.685	7.278	10.034	7.823	-22,0	-1,6
Derivados de petróleo	853	544	1.329	1.552	1.128	-27,3	-16,9
<b>No Petroleras</b>	<b>13.650</b>	<b>15.105</b>	<b>18.092</b>	<b>21.071</b>	<b>22.175</b>	<b>5,2</b>	<b>0,4</b>
<b>Tradicionales</b>	<b>8.339</b>	<b>8.813</b>	<b>10.194</b>	<b>12.068</b>	<b>12.723</b>	<b>5,4</b>	<b>2,6</b>
Camarones	3.891	3.824	5.323	7.289	7.205	-1,2	13,6
Banano y plátano	3.295	3.669	3.485	3.268	3.771	15,4	1,6
Cacao y elaborados	764	935	940	1.006	1.323	31,5	-1,8
Café y elaborados	80	70	78	120	131	8,6	-1,7
Atún y pescado	309	315	367	385	294	-23,8	-32,0
<b>No Tradicionales</b>	<b>5.311</b>	<b>6.292</b>	<b>7.898</b>	<b>9.003</b>	<b>9.452</b>	<b>5,0</b>	<b>-4,0</b>
Productos mineros	326	1.051	2.092	2.775	3.324	19,8	0,0
Enlatados de pescado	1.187	1.171	1.263	1.367	1.328	-2,8	-8,6
Flores Naturales	880	827	927	951	987	3,8	9,7
Otras Manufacturas de metales	349	332	496	464	396	-14,7	-9,7
Maderas	304	571	371	376	372	-1,2	-4,0
Otros	2.264	2.340	2.749	3.070	3.045	-0,8	-5,6

Fuente: Programación macroeconómica sector real 2024-2027; abril 2024

Elaborado por: BCE

Como podemos observar en la Tabla 1, en el periodo 2019 – 2023, las exportaciones de flores, en promedio, crecen en 3,11%; principal producto de carga que sale por el AIMS. Lo que marca una tendencia creciente para este sector de las exportaciones.

*“Desde el lado de las importaciones, estas alcanzaron un valor de USD 29.132 millones, inferior al registrado en 2022 en 4,0%, cuando llegaron a USD 30.334 millones”.* (Programación macroeconómica sector real 2024-2027, BCE, abril 2024)

**Tabla 2: Evolución de las importaciones por CUODE**

*En millones de USD y porcentaje, 2019-2023*

	2019	2020	2021	2022	2023	Variación (%)	
						Valor	Volumen
<b>Importaciones Totales</b>	<b>21.507</b>	<b>16.950</b>	<b>23.831</b>	<b>30.334</b>	<b>29.132</b>	<b>-4,0</b>	<b>4,5</b>
<b>Bienes de consumo</b>	<b>4.911</b>	<b>4.117</b>	<b>5.133</b>	<b>6.040</b>	<b>6.552</b>	<b>8,5</b>	<b>7,2</b>
Duradero	2.006	1.314	1.894	2.328	2.464	5,8	5,8
No duradero	2.745	2.611	2.957	3.370	3.718	10,3	7,6
Tráfico postal y <i>courier</i>	160	193	282	342	370	8,1	17,3
<b>Materias primas</b>	<b>6.941</b>	<b>5.994</b>	<b>9.019</b>	<b>10.667</b>	<b>9.380</b>	<b>-12,1</b>	<b>1,0</b>
Para la agricultura	1.351	1.338	1.852	2.400	2.273	-5,3	5,4
Para la industria	5.031	4.288	6.682	7.578	6.463	-14,7	-1,6
Materiales de construcción	559	368	486	688	644	-6,5	3,3
<b>Bienes de capital</b>	<b>5.374</b>	<b>4.153</b>	<b>4.925</b>	<b>5.838</b>	<b>6.058</b>	<b>3,8</b>	<b>-2,3</b>
Para la agricultura	111	119	150	160	151	-5,8	-5,2
Para la industria	3.567	2.965	3.448	3.985	4.240	6,4	-1,4
Equipos de transporte	1.695	1.069	1.327	1.693	1.667	-1,5	-3,0
<b>Combustibles y lubricantes</b>	<b>4.147</b>	<b>2.608</b>	<b>4.643</b>	<b>7.640</b>	<b>7.045</b>	<b>-7,8</b>	<b>9,2</b>
<b>Diversos</b>	<b>100</b>	<b>79</b>	<b>111</b>	<b>131</b>	<b>89</b>	<b>-32,2</b>	<b>7,2</b>
<b>Ajustes (1)</b>	<b>35</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>17</b>	<b>8</b>		

**Nota:** (1) Considera las importaciones del Ministerio de Defensa Nacional. CUODE: Clasificación por uso o destino económico.

**Fuente:** Programación macroeconómica sector real 2024-2027; abril 2024

**Elaborado por:** BCE

Según el BCE, se estima que las exportaciones de bienes y servicios totales aumenten en el periodo 2024 - 2027; mientras que, las importaciones de bienes y servicios totales sean inferiores durante el 2024 y 2025 en comparación al 2023 y recién en el 2026 sobrepasen los valores del 2023, tal como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 3: Principales supuestos utilizados para la previsión macroeconómica de 2024-2027**

*En USD/barril, millones de USD, millones de barriles y porcentaje, 2023-2027*

Supuestos macroeconómicos	Unidad	2023	2024 (e)	2025 (e)	2026 (e)	2027 (e)
Producción de petróleo crudo en campo	Millones de barriles	173,5	171,2	165,0	168,3	172,3
Producción de petróleo crudo fiscalizado	Millones de barriles	169,2	167,6	161,5	164,8	168,7
Exportación de petróleo crudo	Millones de barriles	115,0	115,0	104,7	105,9	111,3
Precio promedio de exportación de crudo	USD/barril	68,0	66,3	66,3	66,3	66,3
Exportaciones de bienes y servicios totales	Millones de USD	34.393	34.411	34.702	37.259	38.530
Importaciones de bienes y servicios totales	Millones de USD	34.263	32.786	33.274	34.476	35.580
Variación anual en remesas recibidas	Millones de USD	703,7	217,5	214,2	237,0	248,2
Inflación anual promedio	Tasa de variación	2,2	2,4	2,5	1,7	1,5

**Nota:** (e) estimación.

**Fuente:** Ministerio de Economía y Finanzas

**Elaborado por:** BCE

El aumento de las exportaciones de bienes y servicios favorecen al giro de negocio de la EPMSA, ya que las toneladas métricas de carga que salen por el AIMS, incrementan significativamente.

Por otro lado, de acuerdo al BCE, para el periodo 2025-2027 se estima que el Valor Agregado Bruto (VAB) de productos no petroleros y minas crezca a una tasa anual de 1,6% en promedio, como respuesta al dinamismo del consumo de los hogares, la recuperación de la FBKF y de las exportaciones de productos como: minerales metálicos, banano, camarón, café y cacao, flores y pescado procesado.

Así también, el riesgo país juega un rol muy importante dentro de la economía, pues es considerado un reflejo de las condiciones macroeconómicas, sociales y políticas de una nación e influye en las decisiones de los inversionistas extranjeros. Con el Gobierno de turno, este indicador se ha mantenido a la baja, lo cual influye positivamente en el desarrollo del Proyecto ZEDE – Quito, a cargo de la EPMSA.

Finalmente, en cuanto a los principales países destino de los productos ecuatorianos, es importante mencionar que Estados Unidos es el mayor importador del mundo, el comercio representa el 25% del PIB del país (Banco Mundial). (Estados Unidos: Política y Economía, Santander Trade Markets, abril 2024). Así mismo, los Países Bajos importan un notable volumen de flores cortadas de países de Sudamérica, ya que la floricultura es una de las industrias más lucrativas de este país y este representa el núcleo de mercado de flores de Europa debido a su ubicación geográfica que facilita la logística en Europa y sus relaciones internacionales. (Mordor Intelligence, Industria de las flores de los Países Bajos - Análisis de tamaño y participación - Tendencias y pronósticos de crecimiento 2024 – 2029, enero 2024). Por otro lado, de acuerdo al Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC, por sus siglas en inglés) *“Colombia forma parte de los 98 destinos que durante 2023 rebasaron los niveles de 2019 de contribución al PIB en turismo”*.

### 3.1.3 Factor social

La cultura y los valores pueden influir en las preferencias de los viajeros y en las expectativas de los servicios aeroportuarios. La EPMSA debe considerar estos aspectos para satisfacer las necesidades específicas de los pasajeros, respetando y reflejando los valores culturales locales.

Así mismo, la composición demográfica de la población, incluyendo la densidad poblacional, la distribución geográfica y la estructura de edad, puede afectar la demanda de servicios aeroportuarios.

Según el INEC, en Ecuador, hay varias tendencias demográficas que afectan el perfil de la población que viaja; por ejemplo, el crecimiento económico sostenido en Ecuador ha contribuido al aumento de la clase media en el país. Esto ha generado un incremento en la

capacidad adquisitiva de la población, lo que a su vez ha impulsado un mayor interés en viajar tanto dentro del país como al extranjero.

Así también, con la expansión y modernización de los aeropuertos en Ecuador, así como el aumento de las opciones de transporte aéreo, viajar se ha vuelto más accesible para una mayor parte de la población. Esto ha facilitado que un número creciente de ecuatorianos pueda desplazarse dentro y fuera del país.

De la misma manera, el turismo extranjero que llega a Ecuador ha experimentado un aumento en los últimos años, lo que ha contribuido a una mayor diversidad en el perfil de los viajeros dentro del país. Este aumento en el turismo internacional también ha llevado a una mayor demanda de servicios y actividades turísticas en destinos populares como las Islas Galápagos, la Amazonía y la Sierra ecuatoriana.

Por otro lado, las tendencias demográficas y el comportamiento del consumidor pueden afectar la demanda de productos exportados e importados. Según la Asociación Nacional de Productores y Exportadores de Flores del Ecuador, Ecuador es uno de los principales exportadores de flores y plantas ornamentales del mundo. Se espera que las exportaciones de flores en Ecuador continúen experimentando un crecimiento sostenido en los próximos años. A pesar de la competencia global, las rosas ecuatorianas siguen siendo altamente valoradas en los mercados internacionales por su calidad y durabilidad.

Finalmente, las condiciones laborales y el desarrollo de las comunidades locales son factores importantes dentro de la responsabilidad social de la Empresa.

### **3.1.4 Factor tecnológico**

De acuerdo a la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT) de la Organización de las Naciones Unidas, *“la Transformación Digital es el proceso mediante el cual, a través aplicaciones avanzadas de las TIC en actividades empresariales sectoriales tales como la investigación y desarrollo, la producción, los servicios, etc., dichas actividades se optimizan, reconstruyen e integran y las modalidades de desarrollo de los sectores se reforman e innovan de forma revolucionaria”*.

El panorama geopolítico, económico y tecnológico en el Ecuador desafía a las organizaciones a mantenerse a la vanguardia para adaptarse al nuevo entorno digital mundial. Las nuevas tendencias tecnológicas obligan a las organizaciones a plantearse retos para satisfacer las necesidades de sus clientes.

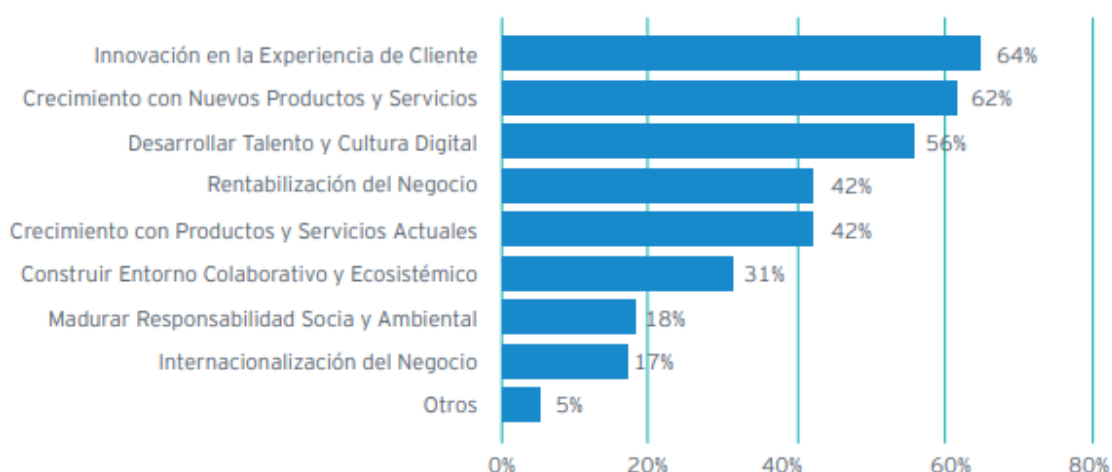
Se deben definir lineamientos estratégicos para el éxito a largo plazo, alrededor del mundo existe una nueva agenda digital y Ecuador no se ha quedado atrás para estar alineado a un mundo de constante innovación.

De acuerdo al estudio 2023 Tendencias Tecnológicas de “EY Transformation Realized”, *“(…) se observa en el país un importante cambio de enfoque de las empresas para abordar la*

*transformación digital, priorizando la generación de valor en el largo plazo. A diferencia de años anteriores, las empresas están invirtiendo en desarrollar propuestas de valor cada vez más atractivas e integradas, permitiendo estrechar relaciones con sus clientes, aprovechando las capacidades digitales adquiridas y los beneficios de la interacción tanto presencial como virtual. Es esencial que las empresas adapten su transformación al ritmo del cambio constante y generen un valor exponencial que perdure. Las organizaciones que han sido exitosas transformándose digitalmente se han caracterizado por desarrollar nuevos generadores de valor”.*

El mismo estudio señala que, *“las empresas ecuatorianas manifiestan que los principales retos para los negocios son el crecimiento mediante el desarrollo de nuevos productos y servicios, así como la innovación para mejorar la experiencia del cliente (62% y 64% respectivamente), mientras que el año anterior el principal reto era el de automatizar procesos (67% en 2022)”.*

**Gráfico 4: Principales retos de las empresas**



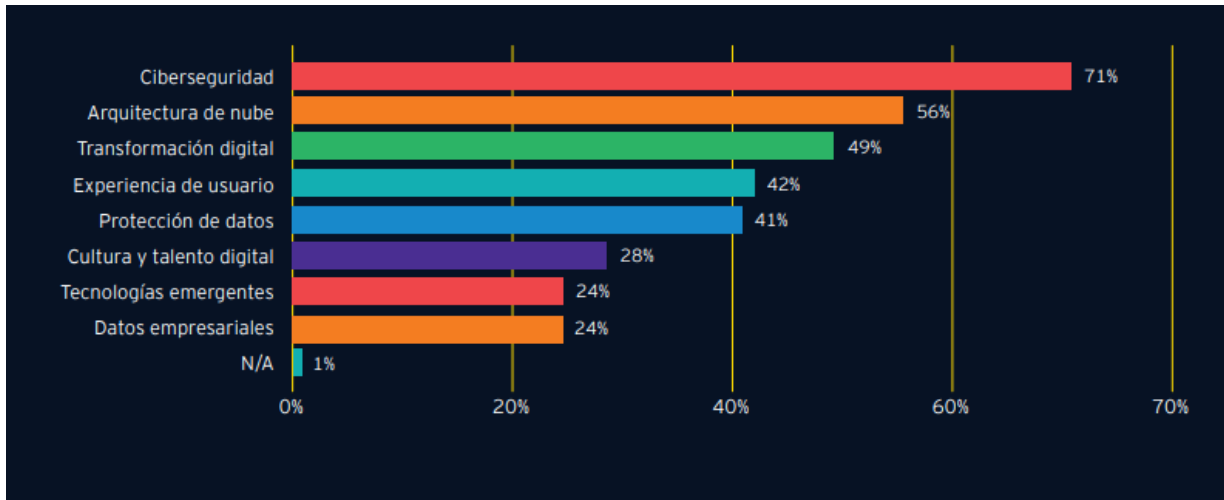
Fuente: EY Transformation Realized – Core Value Creation Drivers – 2023 Tendencias Tecnológicas

El 76% de las empresas encuestadas en el “Estudio 2023 Tendencias Tecnológicas” indicó que en el año 2022 pensó en innovar sus modelos de negocio basados en la tecnología, y para el año 2023 estas innovaciones generaron resultados en la generación de nuevos canales digitales (68%), mayor acercamiento al consumidor (53%) y el aumento en la presencia de marca en las redes sociales (50%), otros resultados que se pueden verificar son las creación de nuevos medios de pago (31%) y otro tipo de fuentes de ingreso (30%).

La transformación digital en el mundo incluye nuevos roles en las organizaciones, las áreas en las entidades deben entender su papel dentro del proceso organizacional para comprometerse con el cumplimiento de las metas y objetivos de la entidad.

Para el 2023, las empresas aseguran que le han dado roles de liderazgo a las áreas en desarrollo de tecnología que se detalla a continuación:

Gráfico 5: Roles de liderazgo en la transformación digital



Fuente: EY Transformation Realized – Core Value Creation Drivers – 2023 Tendencias Tecnológicas

En Ecuador, el nivel de automatización de los procesos de las entidades fue de 44%, el 38% de las entidades mencionó que tienen sus operaciones automatizadas pero su componente manual es alto y fundamental, y el 18% no tiene ningún tipo de automatización.

En relación a estos resultados, las áreas donde se cuenta con mayor automatización según este estudio son:

Gráfico 6: Áreas con mayor automatización



Fuente: EY Transformation Realized – Core Value Creation Drivers – 2023 Tendencias Tecnológicas

Por otra parte, el Ecuador en su afán de incorporar nuevas tecnologías en las diferentes áreas del país, a través del Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información construyó la **“Agenda de Transformación Digital del Ecuador 2022-2025”**, la misma que tiene como objetivo *“(…) innovar todos los servicios públicos que recibe diariamente el ciudadano, como la salud, la educación, el transporte, la energía, el agua potable, pago de impuestos, seguridad social, etc., esto dentro de los diversos sectores del país a nivel productivo, cultural, social, educativo, etc. empleando la tecnología para lograr mejorar los procesos que se desarrollan a niveles tanto estratégico, como operativo y de soporte”*.

### **3.1.5 Factor ecológico**

En el contexto global actual, la preservación del medio ambiente se ha vuelto fundamental en el día a día del planeta y su población. Los países desempeñan un papel crucial al establecer legislaciones ambientales que regulan y protegen los recursos naturales.

La legislación ambiental vigente en Ecuador refleja el compromiso del país con la preservación de sus recursos naturales, los cuales incluyen en Ecuador especies únicas en el mundo. La Ley de Gestión Ambiental es un componente fundamental, que establece directrices para la evaluación del impacto ambiental, la conservación de áreas protegidas y la disposición final de residuos.

Desde hace varios años, actores de la sociedad civil con el Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica del Ecuador llevan a cabo acciones comunicacionales, educativas y ciudadanas con el fin de concientizar a la población en temas relacionados a la conservación y uso sostenible de la biodiversidad.

Según lo mencionado, el Ecuador cuenta con acciones, programas y proyectos relacionados al desarrollo sostenible y alineados a la Agenda 2030.

### **3.1.6 Factor legislativo**

La legislación laboral, tributaria y empresarial puede influir en la actividad empresarial y la inversión en Ecuador.

La LEY ORGÁNICA DE EFICIENCIA ECONÓMICA Y GENERACIÓN DE EMPLEO se publicó en el Registro Oficial Suplemento Nro. 461 del 20 de diciembre del 2023 y tuvo su última modificación el 11 de enero del 2024, cuyo objeto es el impulso inmediato del empleo, el incremento de la recaudación tributaria y el incentivo de la inversión.

La ley contempla reformas a varios cuerpos legales; entre ellos, al CÓDIGO ORGÁNICO DE LA PRODUCCIÓN, COMERCIO E INVERSIONES, cuya parte pertinente indica:

*“Art. 3.- Objeto. - El presente Código tiene por objeto regular el proceso productivo en las etapas de producción, distribución, intercambio, comercio, consumo, manejo de*



*externalidades e inversiones productivas orientadas a la realización del Buen Vivir. Esta normativa busca también generar y consolidar las regulaciones que potencien, impulsen e incentiven la producción de mayor valor agregado, que establezcan las condiciones para incrementar productividad y promuevan la transformación de la matriz productiva, facilitando la aplicación de instrumentos de desarrollo productivo, que permitan generar empleo de calidad y un desarrollo equilibrado, equitativo, eco-eficiente y sostenible con el cuidado de la naturaleza”.*

Los fines que contempla el COPCI y que involucra la operación de la EPMSA son:

**“Art. 4.- Fines.** - *La presente legislación tiene, como principales, los siguientes fines:*

*a. Transformar la Matriz Productiva, para que esta sea de mayor valor agregado, potenciadora de servicios, basada en el conocimiento y la innovación; así como ambientalmente sostenible y ecoeficiente (...);*

*h. Regular la inversión productiva en sectores estratégicos de la economía, de acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo (...);*

*m. Establecer los principios e instrumentos fundamentales de la articulación internacional de la política comercial de Ecuador;*

*n. Potenciar la sustitución estratégica de importaciones;*

*o. Fomentar y diversificar las exportaciones;*

*p. Facilitar las operaciones de comercio exterior (...);*

*t. Fomentar y apoyar la investigación industrial y científica, así como la innovación y transferencia tecnológica (...).”*

Por otra parte, en las mencionadas reformas se incluyó el Título IV “Zonas Francas” con 9 capítulos, los mismos que determinan los requisitos y características de cumplimiento obligatorio de estas áreas geográficas; lo cual influye en el desarrollo de la zona franca del AIMS.

Por último, la incorporación de incentivos para nuevas inversiones y alianzas público privadas repercutirá en el Proyecto “Desarrollo de la Estrategia Productiva Local” facilitando las oportunidades de encontrar aliados estratégicos que permitan poner en marcha el proyecto.

En cuanto a la “Política de Cielos Abiertos”, mediante Decreto Ejecutivo 256, de 08 de enero de 2018, se adoptó la política pública nacional de “Cielos Abiertos”, que debe concretarse con acuerdos bilaterales con los países interesados y que 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 aportará en: el incremento de la entrada de divisas, el aumento de los ingresos por tributos; así como, en el incremento del empleo.

De este análisis PESTEL se determinaron varios factores (amenazas y oportunidades) que pueden influir en el desarrollo de la EPMSA.

### 3.2 Microentorno

El transporte aéreo es una industria global que permite el turismo, posibilita el comercio, impulsa el intercambio de conocimientos, facilita la conexión entre continentes, mejora la competitividad económica y aumenta la productividad; es decir, contribuye al crecimiento económico, inversiones y posibilita las cadenas de suministros a nivel mundial.

La aviación es un sector de importancia estratégica en América Latina y el Caribe; de acuerdo al Informe Anual de IATA, todas las regiones habrán superado la demanda de vuelos pre-pandemia para finales del 2024.

Según la OMT (Organización Mundial de Turismo), este sector representa el 10% del PIB mundial y el 57% de turistas del mundo viajan por aire; por lo cual, el transporte aéreo significa una de las principales fuentes de riqueza actual (Aviación Comercial Mundial, Crecimiento y Pronósticos 2024 – 2043).

Por otra parte, en el evento Passenger Terminal Expo 2023, realizado en Ámsterdam, se presentaron las tendencias de tráfico aéreo, en donde se señaló que *“(...) los aeropuertos tendrán una gran evolución durante los siguientes 20 años. Tan solo el año pasado, la región de Latinoamérica y el Caribe registró, a nivel mundial, el mayor nivel de recuperación en tráfico aéreo, con 289 millones de pasajeros transportados, según la Asociación Latinoamericana y del Caribe de Transporte Aéreo (ALTA)”*. (Revista Innovación Seguridad, julio 2023)

En este evento también se presentaron las tendencias en tecnología para la seguridad en los aeropuertos que debe estar diseñada y normada para que las operaciones funcionen de manera adecuada, la industria de la aviación y aeroportuaria se encuentra en constante evolución y la tecnología es parte fundamental del avance; es así que, dentro de las tendencias que se esperan para los próximos 20 años están:

#### 1. Digitalización de procesos

- Cambio de registros físicos a digitales.
- Acceso y análisis de gran cantidad de información en segundos.
- Nuevos sistemas de seguridad a través de apps para que se encuentren al alcance de los pasajeros.

## 2. Inteligencia artificial

- Permitiría identificar posibles escenarios irregulares o de posible riesgo.
- Proyecciones de uso de las instalaciones de los aeropuertos y sus capacidades.
- Automatización de procesos.
- Ciberseguridad.
- Identidades digitales para información de los pasajeros.

En este sentido, en el sector aeroportuario, las terminales se han modernizado de manera que éstas ofrecen distintos servicios y comodidades a los pasajeros como opciones de entretenimiento, salas de espera con servicios de salas de cine, spa, comercios y diversidad de restaurantes. El resultado de esta nueva realidad es una mayor huella ecológica del sector de la aviación; de acuerdo a BID Invest, en cualquier momento del día pueden existir hasta 7.000 aviones sobrevolando el territorio de los Estados Unidos, lo que se traduce en mayor cantidad de viajeros en las terminales aeroportuarias. De acuerdo a un estudio realizado por Amadeus, quien es el mayor proveedor de tecnología en la industria aeronáutica, *“Los viajeros creen que la sostenibilidad y la personalización del servicio serán los dos principales factores que impactarán en la industria aeroportuaria para el año 2025”* (BID Invest, 2018).

El objetivo de las terminales aeroportuarias para los siguientes años deberá concentrarse en reducir su huella de carbono, con acciones como el uso de herramientas que mejoren la sustentabilidad de los aeropuertos, incrementar el uso de energías renovables, incorporación de plantas de tratamiento de aguas residuales, las aerolíneas deberían invertir en el uso de aviones eléctricos, híbridos o que usen hidrógeno (BID Invest, 2018).

En cuanto a la Seguridad Operacional Aeroportuaria, de acuerdo a la Asociación de Transporte Aéreo Internacional (IATA, por sus siglas en inglés):

- La tasa total de accidentes fue de 0,80 por millón de despegues en 2023 (un accidente por cada 1,26 millones de vuelos), una mejora con respecto al 1,30 en 2022 y la tasa más baja en más de una década. El resultado también mejoró respecto a la media quinquenal (2019-2023) de 1,19 (un accidente por cada 880.293 vuelos).
- El riesgo de accidente mortal mejoró hasta 0,03 en 2023, frente a 0,11 en 2022, y 0,11 para el quinquenio 2019-2023. Estos datos revelan que, como media, una persona tendría que viajar en avión todos los días durante 103.239 años para sufrir un accidente mortal.

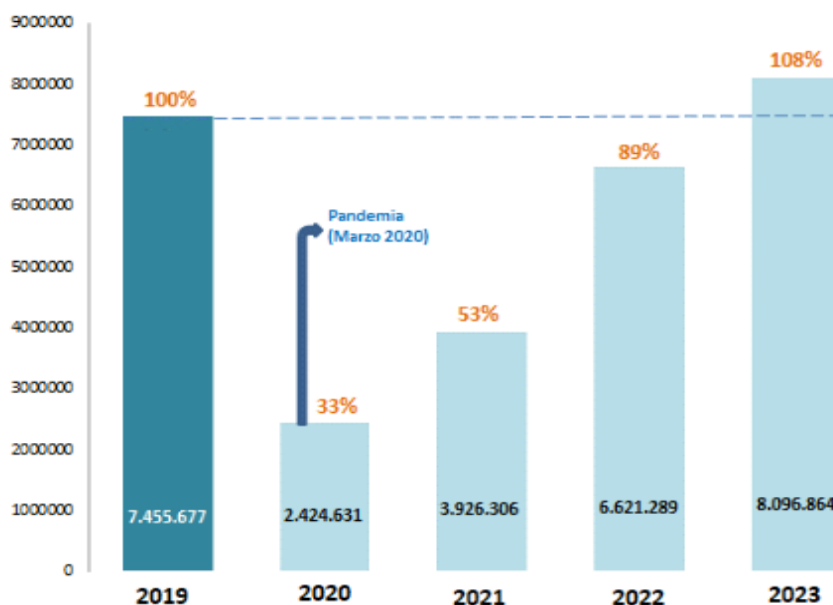
*“Los resultados de seguridad operacional correspondientes a 2023 siguen confirmando que volar es el modo de transporte más seguro. Para la industria, la seguridad es la máxima prioridad, como demuestran los resultados del año pasado”* indicó Willie Walsh, director general de IATA.

Con relación a la conectividad a nivel mundial, en noviembre 2022 se firmó un “Acuerdo de Cielos Abiertos bilateral entre Ecuador y Estados Unidos”, el mismo que posibilita la expansión de vuelos de pasajeros y favorece un mayor volumen de viajes y de comercio, que en última instancia generará oportunidades laborales de calidad y crecimiento económico.

Entre los acuerdos firmados en el último periodo se encuentra el suscrito entre Ecuador-Uruguay y Ecuador-Argentina, dirigidos a establecer un sistema de “cielos abiertos”, que les permita operar rutas directas y mejorar la conectividad entre ambos países. (Unidad empresarial de la sociedad suiza de radio y televisión SRG SSR, mayo 2024). El Ecuador tiene acuerdos de “Cielos Abiertos” también con Chile, Kuwait y República Dominicana.

En el Ecuador, de acuerdo al Boletín Estadístico de Tráfico Aéreo 2023 de la Dirección General de Aviación Civil “(...) La movilización de pasajeros a través de la red aeroportuaria del Ecuador, conformado por 22 aeropuertos (4 internacionales y 18 nacionales) alcanzó los 8.096.864 pasajeros a nivel nacional e internacional en el servicio regular y no regular. Estos resultados evidenciaron que el transporte aéreo del país superó a las cifras registradas en el 2019, previó a que el mundo viva la pandemia del Covid-19, cuyo total de pasajeros transportados fue de 7.455.677”.

**Gráfico 7: Recuperación del mercado post pandemia**



Fuente: Boletín Estadístico de Tráfico Aéreo 2023

Elaborado por: DGAC

La proyección de tráfico de pasajeros 2024 – 2027 a nivel nacional, se visualiza a continuación:

**Tabla 4: Proyección pasajeros nacional (22 aeropuertos) 2024 -2027**

AÑO	PASAJEROS VUELOS NACIONALES	PASAJEROS VUELOS INTERNACIONALES	TOTAL PASAJEROS
2024	3.326.660	4.756.098	<b>8.082.758</b>
2025	3.369.190	4.908.823	<b>8.278.013</b>
2026	3.411.721	5.061.550	<b>8.473.271</b>
2027	3.454.252	5.214.276	<b>8.668.528</b>

Fuente: Boletín Estadístico de Tráfico Aéreo 2023

Elaborado por: Gerencia de Planificación y Proyectos

Podemos evidenciar que existe un incremento de pasajeros que beneficia directamente al giro de negocio de la EPMSA.

A nivel nacional, en el año 2023, en términos de carga se transportaron 356.651 toneladas métricas entre flores, correo y otros productos, aportando con el desarrollo económico del país en cuanto al comercio y la generación de empleo.

**Tabla 5: Carga toneladas métricas 2022 - 2023**

REGULAR Y NO REGULAR									
AEROPUERTOS	2022			2023			% DE VARIACION 2022-2023		
	ENTRADA	SALIDA	TOTAL	ENTRADA	SALIDA	TOTAL	ENTRADA	SALIDA	TOTAL
ECUADOR	60.331,32	254.096,81	314.427,93	64.998,43	291.652,35	356.650,78	7,74	14,78	13,43
QUITO	46.225,86	238.893,63	285.119,49	51.250,85	277.675,02	328.925,87	10,87	16,23	15,36
GUAYAQUIL	14.105,46	15.202,98	29.308,44	13.747,58	13.972,74	27.720,32	-2,54	-8,09	-5,42
MANTA	0,00	0,00	0,00	0,00	4,59	4,59	0,00	0,00	0,00

Fuente: Boletín Estadístico de Tráfico Aéreo 2023

Elaborado por: DGAC

Por lo mencionado anteriormente, se ha considerado que tanto el aeropuerto de Quito como de Guayaquil constituyen los aeropuertos más grandes en el Ecuador, siendo de esta manera el aeropuerto José Joaquín de Olmedo la competencia directa del AIMS.

A continuación, se presenta la matriz de ventaja competitiva de los aeropuertos UIO vs GYE:

**Tabla 6: Matriz de ventaja competitiva UIO vs GYE**

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	AIMS	JOSÉ JOAQUÍN DE OLMEDO
	Calificación	Calificación
Carga transportada TM	5	2
Pasajeros transportados y seguridad operacional	4	3
Largo de pista	4	3
Facilidades de importación y exportación	4	2
Impactos con fauna	4	3
Infraestructura	4	2
Reconocimientos	5	3
Conexiones	5	3
<b>Puntaje total</b>	<b>35</b>	<b>21</b>

Fuente: DGAC, Quiport

Elaborado por: Gerencia de Control de la Concesión – EPMSA

Finalmente, en el Ecuador existen 3 Zonas Especiales de Desarrollo Económico, la ZEDE Posorja (con tipología logística); ZEDE del Litoral (con tipología tecnológica e industrial); y la ZEDE Quito (con tipología industrial, logística, tecnológica), que tiene una solicitud de ampliación para la tipología tecnológica.

La Zona Especial de Desarrollo Económico de Quito será la primera de la provincia y de más importancia por encontrarse junto al AIMS, y por la generación e impacto de atracción de inversiones, exportación y encadenamientos productivos.

### 3.3 Institucional

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.

La terminal de 52.430 m<sup>2</sup> de construcción, cuenta con todos los servicios y facilidades para un eficiente flujo de pasajeros y brinda una oferta amplia comercial.

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 2023.

**Gráfico 8: Número de pasajeros transportados**



AÑOS	JAN	FEB	MAR	APR	MAY	JUN	JUL	AUG	SEP	OCT	NOV	DEC	TOTAL
<b>Total 2013</b>	449.524	408.417	423.323	421.209	436.588	447.608	509.413	531.663	432.162	461.799	452.248	447.152	<b>5.421.106</b>
<b>Total 2014</b>	442.139	427.089	451.171	447.869	451.099	441.561	506.669	530.295	460.757	475.994	463.962	475.414	<b>5.574.019</b>
<b>Total 2015</b>	442.638	418.760	458.443	444.800	433.669	430.725	488.741	495.356	437.514	455.047	431.268	439.583	<b>5.376.544</b>
<b>Total 2016</b>	401.479	399.301	425.816	366.300	375.481	384.793	448.269	456.926	385.917	413.445	392.915	401.888	<b>4.852.530</b>
<b>Total 2017</b>	390.480	352.616	421.858	401.683	401.518	394.336	454.379	478.398	394.643	387.834	388.573	408.848	<b>4.875.166</b>
<b>Total 2018</b>	391.807	374.656	435.928	421.318	430.590	434.688	484.496	507.009	449.749	435.893	427.782	424.773	<b>5.218.689</b>
<b>Total 2019</b>	416.301	386.473	425.326	411.303	414.458	415.825	471.319	486.277	418.160	361.688	397.680	418.554	<b>5.023.364</b>
<b>Total 2020</b>	412.644	396.431	205.929	6.021	9.388	17.705	37.416	44.549	59.045	89.277	107.209	137.817	<b>1.523.431</b>
<b>Total 2021</b>	111.786	96.857	128.530	126.720	149.998	190.425	241.013	259.658	235.340	254.669	267.412	291.513	<b>2.353.921</b>
<b>Total 2022</b>	226.802	245.191	331.315	361.289	370.357	334.834	408.765	444.184	386.236	394.347	400.319	409.783	<b>4.313.422</b>
<b>Total 2023</b>	384.055	382.252	458.545	451.478	452.519	473.082	530.203	520.771	457.808	451.228	444.888	448.532	<b>5.455.361</b>

Fuente: Quiport S.A.

Elaborado por: Gerencia de Control de la Concesión

Como se puede observar, a raíz de la pandemia, el movimiento de pasajeros durante los años posteriores al 2019 sufrió 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 7: Variación año base 2019**

AÑO	INTERNACIONAL	DOMÉSTICO	TOTAL	VARIACIÓN AÑO BASE
2019	2.348.035	2.675.329	5.023.364	
2020	714.166	807.514	1.521.680	-70% vs 2019
2021	1.226.415	1.127.506	2.353.921	-53% vs 2019
2022	1.860.945	2.452.477	4.313.422	-14% vs 2019
2023	2.479.565	2.975.796	5.455.361	9% vs 2019

Fuente: Quiport S.A.

Elaborado por: Gerencia de Control de la Concesión

De enero a diciembre del 2023 se transportaron 5.455.361 pasajeros; lo que corresponde a un incremento del 9% de pasajeros transportados en el año 2019 (5.023.364 pasajeros).

En función de lo expuesto y de la tendencia de movimiento de pasajeros, en el año 2023 el AIMS cerró con 5,4 millones de pasajeros superando en un 26% al número de pasajeros transportados en el año 2022 (4,3 millones).

Con relación al movimiento de aeronaves, de enero a diciembre de 2023, de acuerdo a información proporcionada por el concesionario, se operaron 47.372 vuelos comerciales de pasajeros entre domésticos e internacionales salidos y entrados; lo que corresponde a un nivel del 91% de los vuelos transportados en el año 2019 (52.222 vuelos) y frente al año 2022 (44.121 vuelos) un incremento del 7%.

Con respecto a las proyecciones 2024 - 2026 del flujo de pasajeros, se observa una recuperación, que está potenciada por el fin de la pandemia. Adicionalmente, en el AIMS 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 9: Comparación pasajeros 2013 -2023 y el pronóstico 2024 - 2026 en el AIMS**



Fuente: Quiport

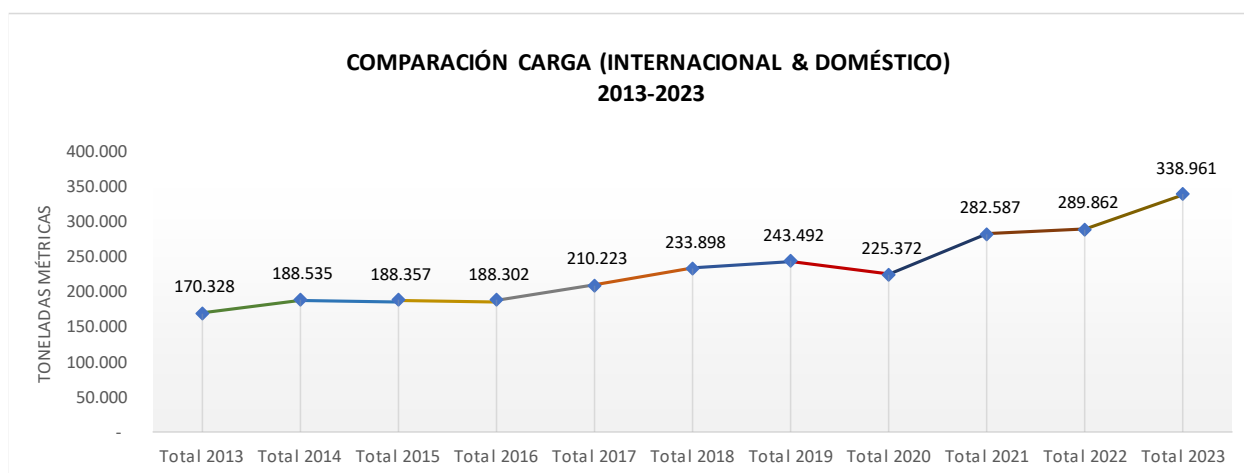
Elaborado por: Gerencia de Control de la Concesión

Respecto a la carga, en el AIMS no se vio afectada por la pandemia Covid-19; es por ello que, no existieron disminuciones en la carga transportada en los años posteriores al año 2019.

En el periodo de enero a diciembre de 2023, se transportaron 338.961 TM de carga; lo que corresponde a un 17% de incremento de la carga transportada del año 2022 (289.862 TM).



Gráfico 10: Comparación de carga



AÑO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
<b>Total 2013</b>	14.670	15.308	14.387	14.239	14.997	13.472	11.859	13.424	13.524	15.797	14.581	14.071	<b>170.328</b>
<b>Total 2014</b>	15.319	18.838	13.422	15.773	15.103	13.711	13.839	15.080	16.385	17.514	17.069	16.482	<b>188.535</b>
<b>Total 2015</b>	17.940	19.409	16.047	16.830	15.557	12.547	13.447	15.959	15.224	16.349	14.098	14.950	<b>188.357</b>
<b>Total 2016</b>	16.296	16.945	14.236	17.593	15.994	13.131	13.572	14.752	15.979	17.262	15.645	16.897	<b>188.302</b>
<b>Total 2017</b>	18.502	19.764	15.660	18.283	17.953	14.916	14.828	16.500	17.203	19.626	18.852	18.136	<b>210.223</b>
<b>Total 2018</b>	19.478	23.394	18.040	19.486	21.245	18.569	17.189	18.415	19.489	21.244	18.340	19.009	<b>233.898</b>
<b>Total 2019</b>	22.712	22.981	20.454	22.344	20.327	18.117	17.789	18.783	19.268	19.775	21.080	19.860	<b>243.492</b>
<b>Total 2020</b>	25.907	24.954	13.867	13.003	17.910	15.381	16.499	19.054	18.356	21.206	19.065	20.169	<b>225.372</b>
<b>Total 2021</b>	23.829	28.161	20.155	26.617	24.646	21.344	22.546	22.091	21.226	25.676	23.210	23.085	<b>282.587</b>
<b>Total 2022</b>	26.476	26.437	21.020	27.640	24.654	19.561	22.859	22.835	23.458	26.428	24.773	23.720	<b>289.862</b>
<b>Total 2023</b>	30.204	31.858	27.223	30.142	31.991	26.325	25.439	26.821	27.191	28.680	27.024	26.061	<b>338.961</b>

Fuente: Quiport

Elaborado por: Gerencia de Control de la Concesión

En la plataforma de carga del AIMS, en el año 2023, operaron aproximadamente 30 aerolíneas entre itinerantes (3 aerolíneas) y no itinerantes (27 aerolíneas); las aerolíneas que registran mayor volumen de carga movilizada son LAN CARGO, TAMPA, ATLAS, UPS Y MAS AIR.

Se realizaron 10.319 vuelos de carga en el año 2023, superando en 12% los movimientos realizados en el año 2022 (9.238 vuelos). De la carga transportada, el 92% corresponde a flores, el principal producto de exportación por vía aérea.

Por otro lado, de acuerdo al Boletín Estadístico emitido por la DGAC, en el año 2022, las tres ciudades con mayor flujo de carga en ese año fueron Miami con una participación del 48,35%, Ámsterdam con el 19,78% y Bogotá con el 6,41% aproximadamente, y el complemento corresponde al 24,46% de las 26 ciudades restantes como puntos de destino, desde y hacia América y Europa, movilizados por el AIMS.

**Tabla 8: Destinos de carga**

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

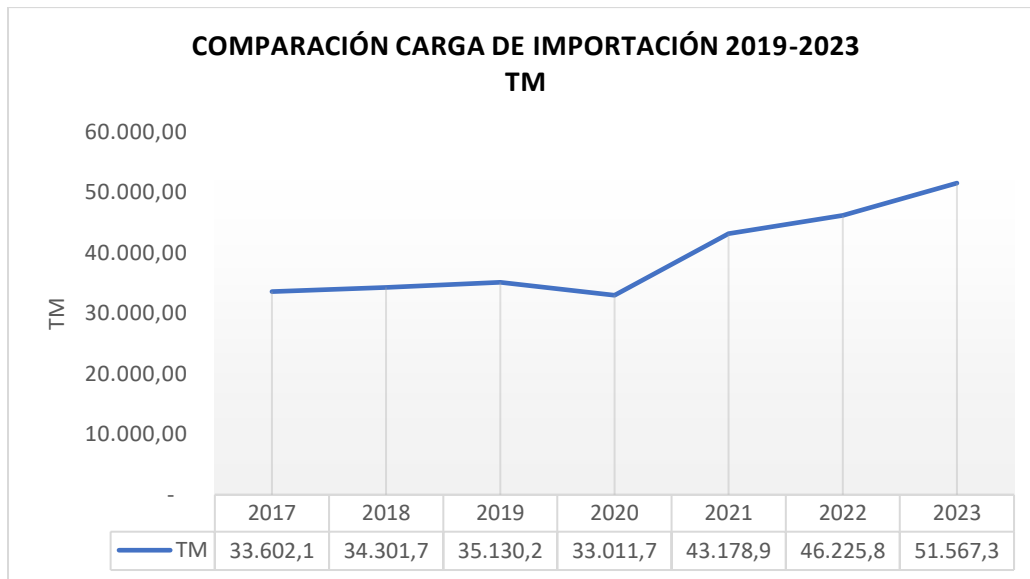
Fuente: DGAC

Elaborado por: Gerencia de Control de la Concesión

En cuanto a la carga aérea internacional de importación que llega a la ciudad de Quito, Tababela Cargo Center Logistic Center (Tabacarcen), empresa concesionaria de la terminal de carga del AIMS, actualmente maneja el 100% de la carga aérea internacional de importación que llega a la ciudad por esta vía, en donde se dinamiza el ingreso de productos y mercaderías que arriban al mercado ecuatoriano y su entrega a los destinatarios con tecnología y procesos de punta.

En el año 2023 se importó 51.567,36 TM, superando en 11% a la carga importada en el año 2022 (46.225,86 TM).

Gráfico 11: Carga de importación



Fuente: Quiport

Elaborado por: Gerencia de Control de la Concesión

## 4. DESCRIPCIÓN EMPRESARIAL

### 4.1 Competencias

La EPMSA es la encargada de prestar servicios públicos aeroportuarios y gestionar las zonas francas y regímenes especiales.

### 4.2 Facultades

Para ello, cuenta con 3 facultades:

- a) Gestión de los servicios públicos aeroportuarios.
- b) Planificación de la infraestructura aeroportuaria del MDMQ.
- c) Control para el cumplimiento del contrato de concesión para la prestación de servicios públicos aeroportuarios.

### 4.3 Atribuciones

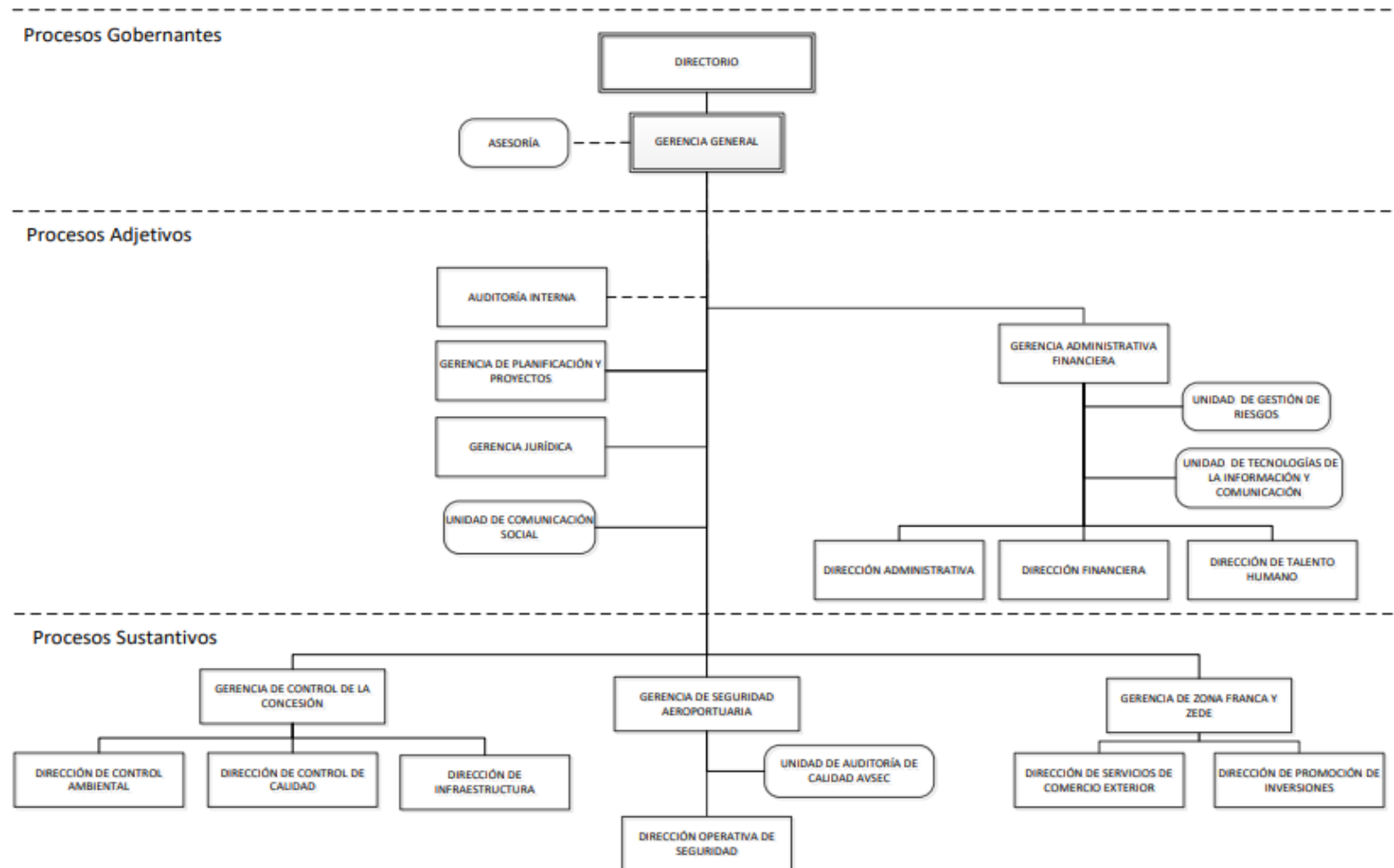
Con base a sus competencias y para cumplir su misión, ha establecido atribuciones institucionales en su matriz de competencias, constantes en el Estatuto Orgánico Funcional, a partir de la normativa vigente con respecto a la creación y designación de funciones referente a los servicios públicos aeroportuarios y gestión de zonas francas y regímenes especiales del DMQ, tal como se 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.*

#### **4.4 Estructura organizacional**

Respecto a la estructura organizacional vigente, esta se presenta a continuación; sin embargo, es importante indicar que se encuentra en elaboración una propuesta de reestructura organizacional, debido al crecimiento que ha tenido la Empresa.

**Gráfico 12: Estructura Organizacional**



Elaborado por: EPMSA

#### 4.5 Catálogo de productos y servicios

En cuanto a los productos y servicios que brinda la Empresa, actualmente, estos se enfocan en 3 de las 4 líneas de negocio que tiene la EPMSA: Control de la concesión, seguridad aeroportuaria y administración de la zona franca del AIMS.

**Tabla 9: Catálogo de productos y servicios**

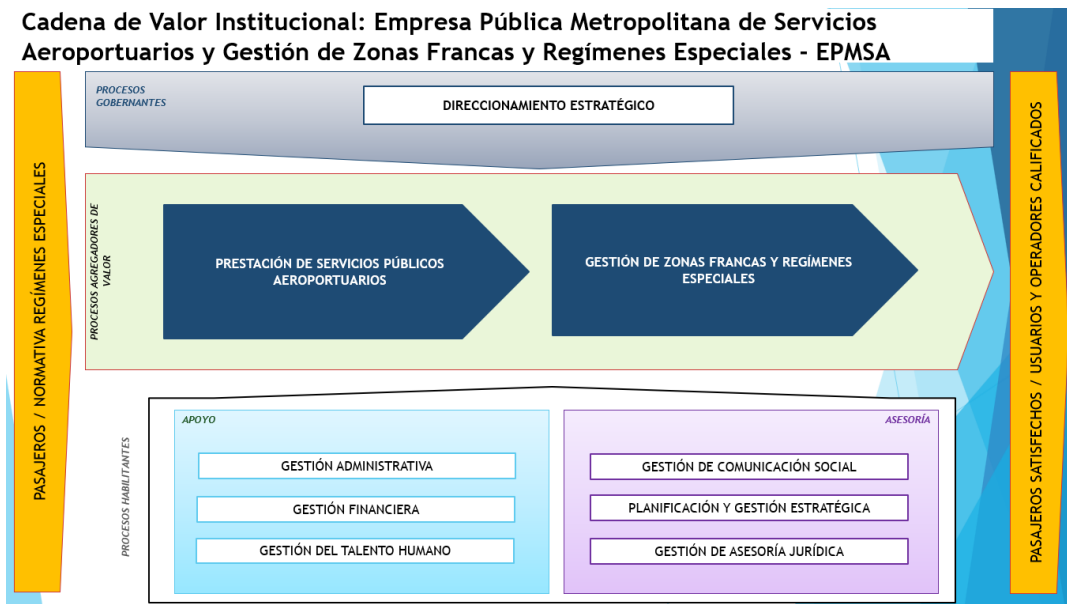
SERVICIOS	PRODUCTOS	UNIDAD RESPONSABLE
Servicios Aeroportuarios	Informe técnico de aprobación para la actualización del Plan Maestro del Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre.	Gerencia de Control de la Concesión
	Informe de seguimiento a la implementación del Plan Maestro del Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre.	
	Informe de cumplimiento a las actividades ejecutadas directamente o por terceros en los predios concesionados del AIMS y los asignados a la EPMSA.	
	Informe de monitoreo de recaudación de tasas por servicios aeroportuarios.	
Seguridad Aeroportuaria	Informe de ejecución del Programa de Seguridad del Aeropuerto (PSA) con base en el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos por la autoridad aeronáutica nacional, en protección de la seguridad de la aviación contra actos de interferencia ilícita.	Gerencia de Seguridad Aeroportuaria
	Informe de cumplimiento de las inspecciones, pruebas y auditorías de control de la calidad en la seguridad de la aviación (AVSEC).	
	Informe de notificación y recaudación de ingresos de tasa de seguridad de la EPMSA.	Gerencia Administrativa Financiera
Emisión de Tarjetas de Circulación Aeroportuaria	Informe de facturación y recaudación de ingresos por la emisión de la Tarjeta de Circulación Aeroportuaria (TCA).	Gerencia Administrativa Financiera

Elaborado por: Gerencia de Planificación y Proyectos

#### 4.6 Cadena de valor

Con relación a la cadena de valor, la EPMSA cuenta con 2 procesos agregadores de valor y 2 procesos habilitantes que contribuyen a la misión de la Empresa.

Gráfico 13: Cadena de valor



Elaborado por: EPMSA

#### 4.7 Líneas de negocio

Como se identifica en la normativa de creación; así como, en los ejes fundamentales de gestión de la EPMSA, a continuación, se presentan las líneas de negocio de la Empresa:

- a) Control de la concesión aeroportuaria.
- b) Seguridad aeroportuaria (AVSEC).
- c) Administración de la zona franca del Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre (AIMS).
- d) Desarrollo de la Zona Especial de Desarrollo Económico - ZEDE.

##### a) Control de la Concesión Aeroportuaria

El control de la concesión se efectúa sobre las actividades que realiza 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.

## **b) Seguridad Aeroportuaria (AVSEC)**

La EPMSA 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.

El Programa de Seguridad del Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre establece a la Gerencia de Seguridad Aeroportuaria de la EPMSA, como responsable de coordinar y aplicar las disposiciones del Programa Nacional de Seguridad de la Aviación Civil (PNSAC), Programa de Seguridad del Aeropuerto (PSA), Reglamento para la Prevención de Actos Ilícitos en contra de la Aviación Civil Nacional e Internacional; y de cumplir y hacer cumplir con todo lo establecido por la Autoridad Nacional AVSEC.

De acuerdo con la normativa de seguridad aeroportuaria, 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.

## **c) Administrar la Zona Franca del Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre (AIMS)**

La zona franca es el área del territorio nacional delimitada y autorizada por el Presidente de la República mediante Decreto Ejecutivo, sujeta a los regímenes de carácter especial determinados en la Ley de zonas francas, en materias de comercio exterior, aduanera, tributaria, cambiaria, financiera, de tratamiento de capitales y laboral, en la que los usuarios debidamente autorizados se dedican a la prestación de servicios vinculados con el comercio internacional.

Con base en el párrafo anterior, la EPMSA administra la zona franca del AIMS de conformidad con la normativa legal vigente; por lo que, para este fin ejecutan los procesos que se citan a continuación:

- Controlar las operaciones de comercio exterior que realizan los usuarios calificados.
- Velar por el cumplimiento de la normativa aplicable para la zona franca.

## **d) Desarrollo de la Zona Especial de Desarrollo Económico-ZEDE**

El Proyecto “Desarrollo de la Estrategia Productiva Local” busca impulsar el desarrollo productivo local de Quito, dada su relevancia económica en la provincia de Pichincha y a nivel nacional, tras afrontar los efectos económicos y sociales generados por la pandemia de Covid-19 y crisis política.



## 5. DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

### 5.1 Evaluación al PEI 2022 - 2025

Para realizar el diagnóstico empresarial, la EPMSA evaluó el cumplimiento del Plan Estratégico Institucional 2022 – 2025, donde se obtuvo un cumplimiento promedio ponderado de 79,10% a diciembre 2023; como se muestra a continuación:

**Tabla 10: Cumplimiento del PEI a diciembre 2023**

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	CUMPLIMIENTO PROMEDIO PONDERADO
Gestionar servicios públicos aeroportuarios de calidad.	50,00%
Apoyar la productividad, incremento de inversiones y crecimiento económico.	11,00%
Fortalecer la administración de la EPMSA basado en la gestión del capital organizacional y mejoramiento de procesos.	18,10%
<b>Cumplimiento del PEI</b>	<b>79,10%</b>

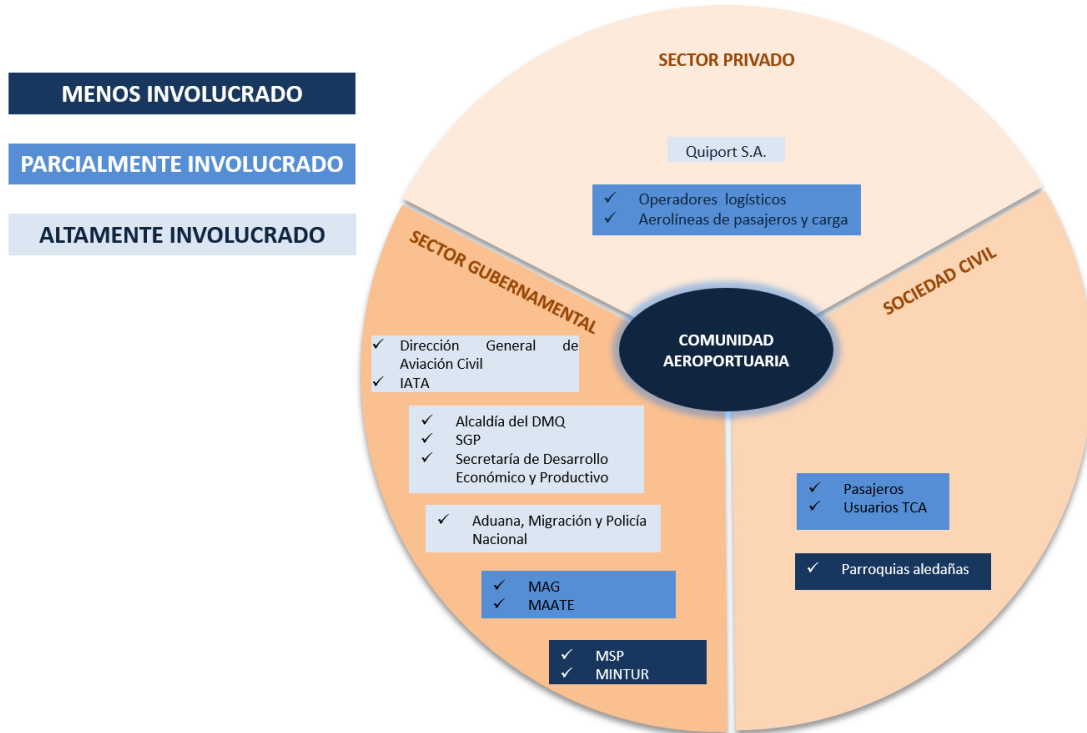
Elaborado por: Gerencia de Planificación y Proyectos

El porcentaje de cumplimiento de 79,10% responde al periodo de transición de autoridades nacionales y seccionales en el año 2023, donde se produjo la demora en la aprobación de la Ley Orgánica de Eficiencia Económica y Generación de Empleo, que ocasionó retrasos en la ejecución del Proyecto ZEDE – Quito. El detalle de la evaluación se encuentra en el Anexo 1.

### 5.2 Mapeo de actores

Se identificaron actores que forman parte de la comunidad aeroportuaria, con el objetivo de conocer la situación actual de la Empresa y de esta manera crear un Plan Estratégico Institucional que establezca una clara misión y visión empresarial, defina los objetivos y metas a largo plazo, proporcione una dirección sobre lo que se desea lograr, identifique áreas críticas en las que se deben concentrar los recursos y esfuerzos, facilite la toma de decisiones, y permita evaluar la consecución de los objetivos estratégicos.

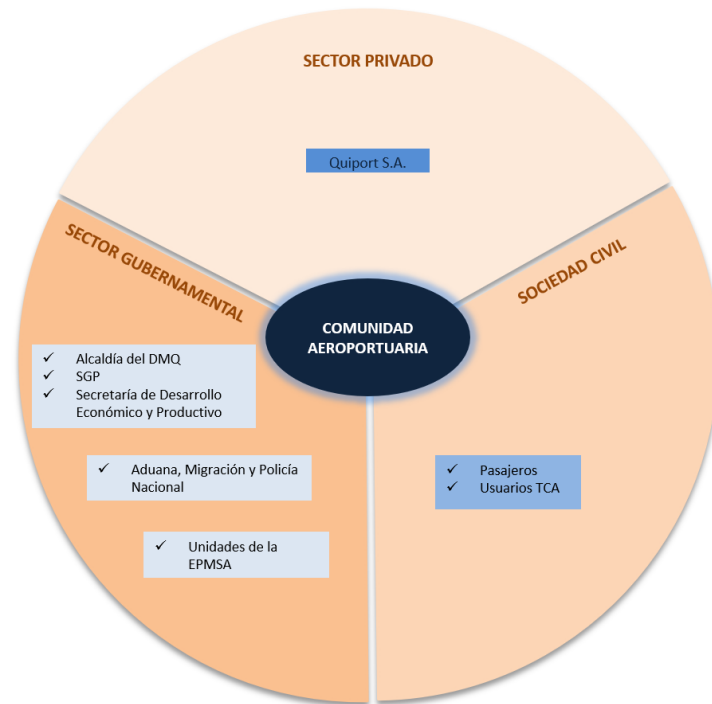
**Gráfico 14: Mapa de actores**



Elaborado por: Gerencia de Planificación y Proyectos

Es así que, la Empresa realizó un análisis de contexto a través de reuniones de trabajo con actores seleccionados y de influencia directa que forman parte del sector privado, gubernamental y sociedad civil, los mismos que se muestran a continuación:

**Gráfico 15: Actores seleccionados**



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

### 5.3 FODA Institucional

En las reuniones mantenidas con los distintos actores, se realizó un análisis de contexto y análisis FODA que permitió identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que permitirán desarrollar estrategias efectivas para el adecuado desempeño de la Empresa.

Los mismos que se pueden visualizar en el siguiente diagrama FODA:

Gráfico 16: Diagrama FODA



Elaborado por: Gerencia de Planificación y Proyectos

### 5.3.1 Matriz síntesis estratégica

Para el análisis FODA se utilizó la metodología de cruces de los factores internos (fortalezas y debilidades) y los factores externos (oportunidades y amenazas), para desarrollar estrategias que permitan la adecuada gestión de la Empresa:

- 1. Estrategias FO (fortalezas y oportunidades):** Desarrolla estrategias ofensivas para usar las fortalezas y capitalizar las oportunidades identificadas en la EPMSA.
- 2. Estrategias DO (debilidades y oportunidades):** Son estrategias de reorientación para superar debilidades aprovechando las oportunidades identificadas para la EPMSA.
- 3. Estrategias FA (fortalezas y amenazas):** Crea estrategias defensivas para usar las fortalezas de la Empresa para protegerse contra amenazas externas.
- 4. Estrategias DA (debilidades y amenazas):** Son estrategias de supervivencia para minimizar debilidades y evitar amenazas.

Resultado del cruce de esta información, se obtuvo la matriz de síntesis estratégica, la misma que define las estrategias que la EPMSA ejecutará para el cumplimiento de sus objetivos empresariales:

**Tabla 11: Matriz de síntesis estratégica**

CRUCE DE FACTORES	ESTRATEGIAS
<p><b>Estrategias FO (Fortalezas y oportunidades)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar nuevas herramientas tecnológicas y de vigilancia para fortalecer seguridad aeroportuaria.</li> <li>- Implementar herramientas tecnológicas para el control de accesos a áreas restringidas del AIMS.</li> <li>- Dotar de herramientas tecnológicas a los funcionarios para el levantamiento de encuestas.</li> <li>- Implementar un sistema ERP que abarque la gestión de la EPMSA.</li> <li>- Crear un Comité de Seguridad de la Información (ciberseguridad).</li> <li>- Automatizar el proceso de obtención de TCA.</li> <li>- Atraer inversiones para la operación de la ZEDE – Quito.</li> <li>- Poner en marcha la primera fase de la ZEDE – Quito.</li> <li>- Fortalecer la zona franca a través de la nueva calificación para 30 años.</li> <li>- Implementar sistemas interoperativos para la zona franca (conexión entre SENAE, SRI y el sistema de zona franca)</li> <li>- Fortalecer el convenio de concesión a través de intercambio de conocimientos y experiencia.</li> <li>- Fortalecer el talento humano a través de alianzas estratégicas.</li> <li>- Mejorar la experiencia del pasajero en el AIMS.</li> <li>- Mejorar la experiencia de los usuarios en el área de carnetización, filtros de seguridad y objetos olvidados.</li> </ul>
<p><b>Estrategias DO (debilidades y oportunidades)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Renovar los procesos empresariales acorde a las nuevas tendencias en tecnología e innovación.</li> <li>- Fortalecer el intercambio de conocimiento del personal a través de alianzas estratégicas con otras instituciones.</li> <li>- Ejecutar un plan de capacitaciones especializado para los funcionarios de la EPMSA.</li> <li>- Implementar un plan de carrera para los agentes de seguridad.</li> <li>- Posicionar la imagen de la EPMSA a través de las nuevas formas de comunicación y promoción (redes sociales).</li> <li>- Dar impulso a la zona franca a través de su calificación para 30 años.</li> <li>- Asegurar el cumplimiento del contrato de concesión.</li> <li>- Mejorar continuamente los procesos de la EPMSA.</li> <li>- Mejorar la comunicación interna en la EPMSA para crear la cultura de ejecución.</li> <li>- Sistematizar los procesos financieros.</li> <li>- Gestionar de manera eficiente los ingresos y gastos de la EPMSA.</li> </ul>

CRUCE DE FACTORES	ESTRATEGIAS
<p><b>Estrategias FA (fortalezas y amenazas)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortalecer la relación con el concesionario para evitar actos de interferencia ilícita por el incremento de la inseguridad.</li> <li>- Disminuir los riesgos de actos de interferencia ilícita a través de agentes AVSEC capacitados y acreditados en toda la normativa vigente.</li> <li>- Mantener la calificación de la EPMSA como administrador de la ZEDE a través del cumplimiento de la normativa vigente.</li> </ul>
<p><b>Estrategias DA (debilidades y amenazas)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar nuevas herramientas tecnológicas para la seguridad aeroportuaria que eviten actos de interferencia ilícita en el AIMS.</li> <li>- Implementar tecnología para los distintos procesos empresariales que mejoren la seguridad de la información.</li> <li>- Ejecutar un plan de especialización en el marco normativo del sector de la aviación.</li> <li>- Fortalecer la gestión de contratación pública para atender de manera oportuna las necesidades de la EPMSA.</li> <li>- Implementar un repositorio de la normativa vigente y actualizada tanto nacional como sectorial.</li> </ul>

Elaborado por: Gerencia de Planificación y Proyectos

#### 5.4 Administración de riesgos

Tabla 12: Administración de riesgos

ID	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	TIPO	CATEGORÍA	PROBABILIDAD (%)	IMPACTO	CALIFICACIÓN = PROBABILIDAD* IMPACTO	NIVEL RIESGO	EFECTO	ESTRATEGIA (EVITAR, MITIGAR, TRASLADAR, ACEPTAR)	PLAN DE ACCIÓN
1	El incumplimiento en el cronograma de desembolsos y otras fuentes de ingresos	Interno	Económicos (externo)	45%	45	20	BAJO	Incumplimiento en la programación y ejecución de actividades planificadas.	EVITAR	Realizar un seguimiento y control oportuno a las fuentes de ingreso; así como, a la planificación de los gastos.
2	Falta de un clima laboral adecuado	Interno	Personal (interno)	50%	45	23	BAJO	Poca eficacia en la gestión institucional.	EVITAR	Implementar encuestas de clima laboral que permitan identificar los puntos a mejorar para aumentar la satisfacción del personal de la EPMSA
3	Ineficiente comunicación entre las unidades de la EPMSA	Interno	Personal (interno)	60%	55	33	MEDIO BAJO	Retrasos en el cumplimiento oportuno de las actividades administrativas.	MITIGAR	Gestionar las herramientas necesarias para implementarse en las comunicaciones internas de una organización, pudiendo entender mejor su rol, cómo generar planes de comunicación interna y entregar soluciones en línea con lo que se necesite.
4	Falta de innovación tecnológica	Interno	Tecnología (interno)	60%	60	36	MEDIO BAJO	Vulnerabilidad en los servicios de seguridad aeroportuaria.	EVITAR	Agrupar las necesidades tecnológicas y elaborar un plan de innovación en la que se incluyan sistemas que permitan cumplir con los retos del sector aeroportuario y

ID	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	TIPO	CATEGORÍA	PROBABILIDAD (%)	IMPACTO	CALIFICACIÓN = PROBABILIDAD* IMPACTO	NIVEL RIESGO	EFFECTO	ESTRATEGIA (EVITAR, MITIGAR, TRASLADAR, ACEPTAR)	PLAN DE ACCIÓN
										mantenerse como un referente vanguardista en la región
5	La falta de especialización de los funcionarios de la Empresa	Interno	Personal (interno)	60%	50	30	MEDIO BAJO	Que no se cumpla a cabalidad con la satisfacción de los usuarios de los servicios aeroportuarios.	EVITAR	Priorizar las áreas críticas identificadas en la evaluación de necesidades, desarrollar estrategias para mitigar los riesgos asociados con la falta de capacitación en esas áreas y desarrollar planes de contingencia detallados para cada área crítica identificada, estableciendo procedimientos alternativos y recursos de respaldo para garantizar la continuidad de las operaciones en caso de ocurrir una situación imprevista.
6	No lograr la transición (renovación de plazo por 30 años adicionales) de la zona franca en los términos previstos en Ley de Eficiencia Económica y Generación de Empleo	Externo	Sociales Políticos (externo)	60%	61	37	MEDIO BAJO	Implica que EPMSA como administrador inicie acciones para la liquidación de la zona franca.	EVITAR	Iniciar el levantamiento del inventario de los equipos y determinar los requisitos para la liquidación como administrador de la zona franca al no existir regulación ni normativa para estos casos, se deberá planificar en conjunto con el concesionario y entidades competentes un plan para una ordenada



ID	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	TIPO	CATEGORÍA	PROBABILIDAD (%)	IMPACTO	CALIFICACIÓN = PROBABILIDAD* IMPACTO	NIVEL RIESGO	EFFECTO	ESTRATEGIA (EVITAR, MITIGAR, TRASLADAR, ACEPTAR)	PLAN DE ACCIÓN
										liquidación. Para efectuar la transición es determinante que el concesionario exprese su voluntad y acepte la transición dentro del plazo previsto en la ley.
7	Retraso en la construcción de la fase inicial de la ZEDE - Quito	Externo	Sociales Políticos (externo)	60%	60	36	MEDIO BAJO	Causaría el retraso en todas las actividades planificadas para el proyecto e incluso la atracción de inversiones.	EVITAR	Implementar medidas de mitigación específicas para minimizar el impacto de los retrasos en el proyecto. Esto podría incluir la aceleración de ciertas actividades críticas, la optimización de los procesos de construcción o la reasignación de recursos para áreas prioritarias.

Elaborado por: Gerencia de Planificación y Proyectos

## 6. ELEMENTOS ORIENTADORES

Los elementos orientadores proporcionan la base sobre la cual se toman decisiones y se llevan a cabo acciones para alcanzar los objetivos a largo plazo de la Empresa. A continuación, su detalle:

### 6.1 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.

### 6.2 Visión

Al 2027 ser un referente regional en innovación y calidad en la provisión de servicios públicos aeroportuarios, y gestión de zonas francas y regímenes especiales.

### 6.3 Valores

- **Compromiso con la excelencia:** Compromiso de brindar servicios aeroportuarios de calidad en todas las áreas de operación y gestión de la Empresa.
- **Responsabilidad:** Cumplir de manera responsable todas las actividades a cargo de la Empresa.
- **Transparencia:** Actuar con integridad, honestidad y transparencia en todas las actividades y relaciones con las partes, cumpliendo con las leyes y regulaciones aplicables.

### 6.4 Políticas

- **Calidad de servicio:** Compromiso de proporcionar servicios aeroportuarios de calidad que cumplan con los estándares de seguridad, eficiencia y comodidad para los usuarios.
- **Desarrollo Productivo:** Compromiso de colaborar con el desarrollo productivo del Distrito Metropolitano de Quito, facilitando la creación y el crecimiento de empresas dentro de las zonas especiales de desarrollo económico, impulsando así la generación de empleo y el desarrollo económico de la región.
- **Innovación y mejora continua:** Fomentar la innovación y la mejora continua en todos los aspectos de la empresa, buscando constantemente nuevas formas de mejorar los servicios y procesos.

## 7. ELEMENTOS ESTRATÉGICOS

### 7.1 Perspectivas empresariales

Se establecieron 4 perspectivas que permiten plantear un marco de referencia para visualizar de qué forma los objetivos y estrategias se vinculan con la misión y visión institucional. Las perspectivas empresariales de la EPMSA se detallan a continuación:

- **Ciudadanía:** Objetivos orientados a los servicios y resultados esperados para beneficio de la ciudadanía.
- **Procesos:** Objetivos orientados a la eficiencia institucional, mejora de procesos, innovación tecnológica, mejora continua y buenas prácticas.
- **Aprendizaje y crecimiento:** Objetivos orientados al aprendizaje, al desarrollo del capital humano y a la eficiencia en la gestión organizacional.
- **Financiera:** Objetivos orientados a la gestión eficiente de los recursos económicos.

### 7.2 Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos planteados por la EPMSA fueron establecidos de acuerdo con la misión y visión empresarial, dentro de las 4 perspectivas antes detalladas:

**OE1.-** Mejorar la satisfacción de los usuarios de los servicios aeroportuarios del AIMS.

**OE2.-** Generar un entorno favorable para la atracción de inversiones.

**OE3.-** Integrar tecnologías de vanguardia en todos los aspectos de la operación de la EPMSA.

**OE4.-** Fortalecer la gestión y el capital organizacional de la EPMSA.

**OE5.-** Garantizar la autosustentabilidad financiera de la EPMSA.

### 7.3 Estrategias

A continuación, se detallan las estrategias priorizadas para la consecución de cada uno de los objetivos estratégicos:

**Tabla 13: Estrategias priorizadas**

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS PRIORIZADAS
OE1.- Mejorar la satisfacción de los usuarios de los servicios aeroportuarios del AIMS	Asegurar el cumplimiento del contrato de concesión.
	Fortalecer las relaciones con el concesionario.
	Mejorar la experiencia del pasajero en el AIMS.
	Mejorar la experiencia de los usuarios en el área de carnetización, filtros de seguridad y objetos olvidados.
OE2.- Generar un entorno favorable para la atracción de inversiones	Poner en marcha la primera fase de la ZEDE – Quito.
	Atraer inversiones para la operación de la ZEDE – Quito.
	Fortalecer la zona franca a través de la nueva calificación para 30 años.
OE3.- Integrar tecnologías de vanguardia en todos los aspectos de la operación de la EPMSA	Implementar nuevas herramientas tecnológicas y de vigilancia para fortalecer seguridad aeroportuaria.
	Implementar herramientas tecnológicas para el control de accesos a áreas restringidas del AIMS.
	Dotar de herramientas tecnológicas a los funcionarios para el levantamiento de encuestas.
	Implementar un sistema ERP que abarque la gestión de la EPMSA.
	Crear un Comité de Seguridad de la Información (ciberseguridad)
	Automatizar el proceso de obtención de TCA.
	Implementar sistemas interoperativos para la zona franca (conexión entre SENA, SRI y el sistema de zona franca).
	Renovar los procesos empresariales a través de las nuevas tendencias en tecnología e innovación.
OE4.- Fortalecer la gestión y el capital organizacional de la EPMSA	Fortalecer el intercambio de conocimientos del personal de la EPMSA a través de alianzas estratégicas con otras instituciones.
	Ejecutar un plan de capacitaciones especializado para los funcionarios de la EPMSA.
	Implementar un plan de carrera para los agentes de seguridad.
	Mejorar la comunicación interna en la EPMSA para crear una cultura de ejecución
	Fortalecer relaciones con la comunidad aeroportuaria.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS PRIORIZADAS
	Posicionar la imagen de la EPMSA a través de las nuevas formas de comunicación y promoción (redes sociales).
	Mejorar continuamente los procesos de la EPMSA.
	Fortalecer la gestión de contratación pública para atender de manera oportuna las necesidades de la EPMSA
OE5.- Garantizar la autosustentabilidad financiera de la EPMSA	Gestionar de manera eficiente los ingresos y gastos de la EPMSA.

Elaborado por: Gerencia de Planificación y Proyectos

#### 7.4 Mapa estratégico

La EPMSA construyó su mapa estratégico para visualizar y comunicar la estrategia de la Empresa; así como también, para establecer prioridades, facilitar la toma de decisiones y monitorear el avance hacia la consecución de los objetivos estratégicos.

Los pilares que soportan la estrategia de la Empresa están centrados en 3 puntales de su filosofía corporativa.

Gráfico 17: Pilares



Elaborado por: Gerencia de Planificación y Proyectos

A continuación, se presenta el mapa estratégico con la alineación entre los pilares y los objetivos estratégicos que permiten alcanzar la misión y visión empresarial:

**Gráfico 18: Mapa estratégico de la EPMSA**



Elaborado por: Gerencia de Planificación y Proyectos

### 7.5 Matriz estratégica (indicadores, metas y línea base)

A continuación, se presenta la matriz estratégica que incluye los indicadores y metas planteadas que permiten medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Empresa, y a la vez facilitan el seguimiento y evaluación:

Tabla 14: Matriz estratégica

Objetivos estratégicos	Indicador	Fórmula de Cálculo	Unidad de medida	Tendencia	Línea Base	Metas				Unidad Responsable
						2024	2025	2026	2027	
OE1.- Mejorar la satisfacción de los usuarios de los servicios aeroportuarios del AIMS	Porcentaje de observaciones realizadas y resueltas durante las inspecciones ejecutadas	(Número de observaciones resueltas /Número de observaciones realizadas durante las inspecciones) *100	Porcentaje	Ascendente	-	70%	75%	80%	85%	Gerencia de Control de la Concesión
	Porcentaje de satisfacción de los usuarios (pasajeros) de los servicios aeroportuarios del AIMS	(Sumatoria del porcentaje obtenido en encuestas de satisfacción en el área de carnetización, filtros de seguridad y objetos olvidados) /3	Porcentaje	Ascendente	96,98%	97,00%	97,33%	97,66%	98,00%	Gerencia de Seguridad Aeroportuaria
OE2.- Generar un entorno favorable para la atracción de inversiones	Porcentaje de avance de la ejecución de los componentes	(Número de actividades ejecutadas en el periodo/Número de actividades	Porcentaje	Ascendente	20%	30%	50%	100%	-	Gerencia de Zona Franca y ZEDE

Objetivos estratégicos	Indicador	Fórmula de Cálculo	Unidad de medida	Tendencia	Línea Base	Metas				Unidad Responsable
						2024	2025	2026	2027	
	de la fase inicial del Proyecto ZEDE	planificadas hasta el 2026) *100								
	Porcentaje de implementación del Plan de Impulso de la zona franca del AIMS	(Número de actividades ejecutadas en el periodo/Número de actividades planificadas hasta el 2027) *100	Porcentaje	Ascendente	-	5%	30%	50%	100%	Gerencia de Zona Franca y ZEDE
OE3.- Integrar tecnologías de vanguardia en todos los aspectos de la operación de la EPMSA	Porcentaje de avance de la implementación del Plan Integral de Innovación en la EPMSA	(Número de actividades ejecutadas en el periodo/Número de actividades planificadas hasta el 2027) *100	Porcentaje	Ascendente	-	10%	30%	50%	100%	Gerencia Administrativa Financiera
OE4.- Fortalecer la gestión y el capital organizacional de la EPMSA	Índice de avance de capacitación especializada	(Número de funcionarios con al menos 20 horas de capacitación especializada/Número total del personal) *100	Porcentaje	Ascendente	-	25%	50%	75%	100%	Gerencia Administrativa Financiera
	Índice de satisfacción de los funcionarios	Media de calificación de encuestas de clima laboral	Porcentaje	Ascendente	-	60%	70%	80%	90%	Gerencia Administrativa Financiera



Objetivos estratégicos	Indicador	Fórmula de Cálculo	Unidad de medida	Tendencia	Línea Base	Metas				Unidad Responsable
						2024	2025	2026	2027	
	Porcentaje de avance del Plan de Implementación de la Gestión por Procesos	(Número de procesos levantados y/o mejorados/Número de procesos planificados levantados y/o mejorados hasta el 2027) *100	Porcentaje	Ascendente	-	20%	46%	70%	90%	Gerencia de Planificación y Proyectos
	Porcentaje de incremento de seguidores en medios no convencionales	(Número de nuevos seguidores/Número de seguidores del año base) *100	Porcentaje	Ascendente	1.349	30%	50%	75%	100%	Unidad de Comunicación Social
OE5.- Garantizar la autosustentabilidad financiera de la EPMSA	Porcentaje de ejecución de los ingresos de la EPMSA	(Ingresos ejecutados en el periodo/Ingresos planificados en el periodo) *100	Porcentaje	Ascendente	-	98%	98%	98%	98%	Gerencia Administrativa Financiera
	Porcentaje de ejecución presupuestaria	(Egresos ejecutados en el periodo/Egresos planificados en el periodo) *100	Porcentaje	Ascendente	-	85%	85%	90%	95%	Gerencia de Planificación y Proyectos

Elaborado por: Gerencia de Planificación y Proyectos

## 8. ARTICULACIÓN ESTRATÉGICA

La actualización del Plan Estratégico Institucional se encuentra alineado al:

**Objetivos de Desarrollo Sostenible:** ODS 8 *“Trabajo decente y crecimiento económico”* y al ODS 17 *“Alianzas para lograr los objetivos”*.

**Plan Nacional de Desarrollo (PND):** Eje económico, objetivo 4 *“Estimular el sistema económico y de finanzas públicas para dinamizar la inversión y las relaciones comerciales”*

**Plan Metropolitano de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PMDOT):**

Eje 2 *“Trabajo, Economía, Producción, Emprendimiento e Innovación”*.

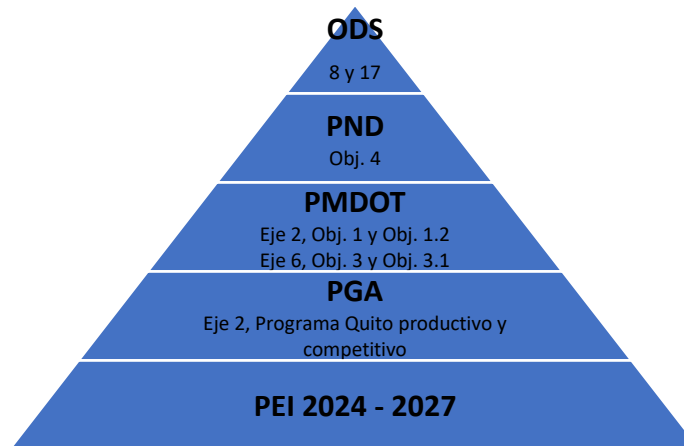
- Objetivo de desarrollo 1: *“Mejorar la calidad de vida e incrementar el bienestar de la población, con justicia, igualdad y equidad; mediante la generación de oportunidades y de fuentes de trabajo digno, de la reducción de brechas y el combate a la exclusión”*.
- Objetivo de gestión 1.2: *“Generar condiciones para alcanzar un sistema económico dinámico, sostenible, inclusivo e innovador, que promueva las capacidades humanas y las potencialidades de los territorios, así como la creación y acceso a oportunidades, trabajo y medios de vida dignos”*.
- Política: *“Promover y facilitar inversiones para dinamizar la economía y la generación de empleo”*.

Eje 6 *“Gestión Metropolitana”*.

- Objetivo de desarrollo 3: *“Alcanzar una gestión eficiente, participativa, desconcentrada y transparente; un municipio cercano a la ciudadanía”*.
- Objetivo de gestión 3.1: *“Brindar servicios de calidad y atender de manera eficiente las necesidades de la población”*.
- Política: *“Modernizar y ampliar las capacidades institucionales, de gobierno digital y tecnologías de la información y comunicaciones para mejorar la gestión municipal y la calidad en la prestación de servicios y trámites a la población”*.

**Plan de Gobierno del Alcalde (PGA):** Eje 2 *“Trabajo, Economía, Producción, Emprendimiento e Innovación”*.

**Gráfico 19: Alineación Plan Estratégico Institucional**



Elaborado por: Gerencia de Planificación y Proyectos

## 9. LÍNEAS DE ACCIÓN

A continuación, se detallan las líneas de acción que permitirán alcanzar los objetivos estratégicos de la Empresa:

**Tabla 15: Líneas de acción**

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	LÍNEAS DE ACCIÓN
OE1. - Mejorar la satisfacción de los usuarios de los servicios aeroportuarios del AIMS.	Incrementar el control de la concesión a través del aumento progresivo de inspecciones.
OE2. - Generar un entorno favorable para la atracción de inversiones	Establecer alianzas estratégicas y colaborar con agencias gubernamentales, cámaras de comercio, asociaciones empresariales y otros actores clave para promover la inversión y generar empleo en la región o país.
	Implementación del Plan de Impulso de la Zona Franca del AIMS.
OE3.- Integrar tecnologías de vanguardia en todos los aspectos de la operación de la EPMSA	Implementar un sistema de videovigilancia en las inmediaciones del predio aeroportuario y en diferentes zonas estratégicas.
	Implementar herramientas tecnológicas para el control de accesos a áreas restringidas del AIMS.
	Dotar de herramientas tecnológicas a los funcionarios para el levantamiento de encuestas.
	Implementar un sistema ERP que abarque la gestión de la EPMSA en las áreas operativas, tales como: Talento Humano, Financiero, Seguridad Aeroportuaria y Planificación.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	LÍNEAS DE ACCIÓN
	<p>Automatizar el proceso de obtención de TCA.</p> <p>Implementar sistemas interoperativos para la zona franca (conexión entre SENA, SRI y el Sistema de Zona Franca).</p> <p>Implementar el Plan Integral de Innovación en la EPMSA.</p> <p>Desarrollar proyectos de ciberseguridad para proteger la información de la Empresa.</p>
<p>OE4.- Fortalecer la gestión y el capital organizacional de la EPMSA</p>	<p>Capacitar continuamente sobre el marco legal que rige al contrato de concesión.</p> <p>Ejecutar el Plan de Implementación de la Gestión de Procesos.</p> <p>Implementar el Plan de Capacitaciones Especializado.</p> <p>Implementar el Plan de Carrera para agentes de seguridad.</p> <p>Ejecutar campañas de sensibilización y talleres de mejora de comunicación.</p> <p>Dar seguimiento permanente a los procesos de contratación pública planificados.</p> <p>Comunicar de manera oportuna a las áreas ejecutoras su nivel de cumplimiento y tomar acciones correctivas a tiempo.</p> <p>Actualizar e implementar la estructura orgánica y modelos de gestión acorde al crecimiento de la Empresa.</p> <p>Implementar mejores prácticas de SST para proteger al personal.</p>
<p>OE5.- Garantizar la autosustentabilidad financiera de la EPMSA</p>	<p>Integrar prácticas sostenibles en todas las operaciones de la empresa.</p> <p>Establecer programas de mantenimiento preventivo para garantizar el óptimo funcionamiento de las instalaciones y equipos, evitando costos innecesarios asociados con reparaciones y reemplazos urgentes.</p>

Elaborado por: Gerencia de Planificación y Proyectos

## 10. PROGRAMACIÓN ANUAL Y PLURIANUAL

Tabla 16: Programación anual y plurianual

Objetivos Estratégicos	Indicador Plurianual	Meta Plurianual	Meta Anual 2024	Meta Anual 2025	Meta Anual 2026	Meta Anual 2027
OE1.- Mejorar la satisfacción de los usuarios de los servicios aeroportuarios del AIMS	Porcentaje de observaciones levantadas y resueltas durante las inspecciones ejecutadas	Lograr que se resuelva el 85% de observaciones levantadas durante las inspecciones ejecutadas hasta el 2027	Lograr que se resuelva el 70% de observaciones levantadas durante las inspecciones ejecutadas en el 2024	Lograr que se resuelva el 75% de observaciones levantadas durante las inspecciones ejecutadas en el 2025	Lograr que se resuelva el 80% de observaciones levantadas durante las inspecciones ejecutadas en el 2026	Lograr que se resuelva el 85% de observaciones levantadas durante las inspecciones ejecutadas en el 2027
	Porcentaje de satisfacción de los usuarios (pasajeros) de los servicios aeroportuarios del AIMS	Incrementar al 98% el porcentaje de satisfacción de los usuarios (pasajeros) de los servicios aeroportuarios del AIMS hasta el 2027	Incrementar al 97% el porcentaje de satisfacción de los usuarios (pasajeros) de los servicios aeroportuarios del AIMS en el 2024	Incrementar al 97,33% el porcentaje de satisfacción de los usuarios (pasajeros) de los servicios aeroportuarios del AIMS en el 2025	Incrementar al 97,66% el porcentaje de satisfacción de los usuarios (pasajeros) de los servicios aeroportuarios del AIMS en el 2026	Incrementar al 98% el porcentaje de satisfacción de los usuarios (pasajeros) de los servicios aeroportuarios del AIMS en el 2027
OE2.- Generar un entorno favorable para la atracción de inversiones	Porcentaje de avance de la ejecución de los componentes de la fase inicial del Proyecto ZEDE	Lograr el 100% de avance de la ejecución de los componentes hasta el 2026	Lograr el 30% de avance de la ejecución de los componentes hasta el 2024	Lograr el 50% de avance de la ejecución de los componentes hasta el 2025	Lograr el 100% de avance de la ejecución de los componentes hasta el 2026	-
	Porcentaje de implementación del Plan de Impulso de la Zona Franca del AIMS	Lograr el 100% de avance de implementación del Plan de Impulso de la Zona Franca	Lograr el 5% de avance de implementación del Plan de Impulso de la Zona	Lograr el 30% de avance de implementación del Plan de Impulso de la Zona	Lograr el 50% de avance de implementación del Plan de Impulso de la Zona	Lograr el 100% de avance de implementación del Plan de Impulso de

Objetivos Estratégicos	Indicador Plurianual	Meta Plurianual	Meta Anual 2024	Meta Anual 2025	Meta Anual 2026	Meta Anual 2027
		del AIMS hasta el 2027	Franca del AIMS hasta el 2024	Franca del AIMS hasta el 2025	Franca del AIMS hasta el 2026	la Zona Franca del AIMS hasta el 2027
OE3.- Integrar tecnologías de vanguardia en todos los aspectos de la operación de la EPMSA	Porcentaje de avance de la implementación del Plan Integral de Innovación en la EPMSA	Lograr el 100% de avance de implementación del Plan Integral de Innovación en la EPMSA hasta el 2027	Lograr el 10% de avance de implementación del Plan Integral de Innovación en la EPMSA hasta el 2024	Lograr el 30% de avance de implementación del Plan Integral de Innovación en la EPMSA hasta el 2025	Lograr el 50% de avance de implementación del Plan Integral de Innovación en la EPMSA hasta el 2026	Lograr el 100% de avance de implementación del Plan Integral de Innovación en la EPMSA hasta el 2027
OE4.- Fortalecer la gestión y el capital organizacional de la EPMSA	Índice de avance de capacitación especializada	Especializar al 100% de funcionarios en temáticas acorde a su Unidad hasta el 2027	Especializar al 25% de funcionarios en temáticas acorde a su Unidad hasta el 2024	Especializar al 50% de funcionarios en temáticas acorde a su Unidad hasta el 2025	Especializar al 75% de funcionarios en temáticas acorde a su Unidad hasta el 2026	Especializar al 100% de funcionarios en temáticas acorde a su Unidad hasta el 2027
	Índice de satisfacción de los funcionarios	Incrementar al 90% la satisfacción del personal en la EPMSA hasta el 2027	Incrementar al 60% la satisfacción del personal en la EPMSA hasta el 2024	Incrementar al 70% la satisfacción del personal en la EPMSA hasta el 2025	Incrementar al 80% la satisfacción del personal en la EPMSA hasta el 2026	Incrementar al 90% la satisfacción del personal en la EPMSA hasta el 2027
	Porcentaje de avance del Plan de Implementación de la Gestión de Procesos	Cumplir al 90% el avance del Plan de la Gestión de Procesos hasta el 2027	Cumplir al 20% el avance del Plan de la Gestión de Procesos hasta el 2024	Cumplir al 46% el avance del Plan de la Gestión de Procesos hasta el 2025	Cumplir al 70% el avance del Plan de la Gestión de Procesos hasta el 2026	Cumplir al 100% el avance del Plan de la Gestión de Procesos hasta el 2027
	Porcentaje de incremento de	Aumentar el 100% de seguidores en medios no	Aumentar el 30% de seguidores en medios no	Aumentar el 50% de seguidores en medios no	Aumentar el 75% de seguidores en medios no	Aumentar el 100% de seguidores en medios no

Objetivos Estratégicos	Indicador Plurianual	Meta Plurianual	Meta Anual 2024	Meta Anual 2025	Meta Anual 2026	Meta Anual 2027
	seguidores en medios no convencionales	convencionales con relación a la línea base hasta el 2027	convencionales con relación a la línea base hasta el 2024	convencionales con relación a la línea base hasta el 2025	convencionales con relación a la línea base hasta el 2026	convencionales con relación a la línea base hasta el 2027
OE5.- Garantizar la autosustentabilidad financiera de la EPMSA	Porcentaje de ejecución de los ingresos de la EPMSA	Mantener el 98% de ejecución de los ingresos de la EPMSA hasta el 2027	Mantener el 98% de ejecución de los ingresos de la EPMSA en el 2024	Mantener el 98% de ejecución de los ingresos de la EPMSA en el 2025	Mantener el 98% de ejecución de los ingresos de la EPMSA en el 2026	Mantener el 98% de ejecución de los ingresos de la EPMSA en el 2027
	Porcentaje de ejecución presupuestaria	Alcanzar el 95% de ejecución presupuestaria al 2027	Cumplir el 85% de ejecución presupuestaria de la EPMSA en el 2024	Cumplir el 85% de ejecución presupuestaria de la EPMSA en el 2025	Cumplir el 90% de ejecución presupuestaria de la EPMSA en el 2026	Cumplir el 95% de ejecución presupuestaria de la EPMSA en el 2027

Elaborado por: Gerencia de Planificación y Proyectos

## 11. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Como parte de la cultura de ejecución y agilidad organizacional, una vez que se apruebe la actualización del Plan Estratégico Institucional, se debe socializar con las áreas para su aplicación e implementación. Posteriormente, se debe efectuar el seguimiento y evaluación, para garantizar que se alcancen los objetivos establecidos y para realizar ajustes o correcciones, en el caso de ser necesario.

Con este fin, se han establecido indicadores específicos, medibles, alcanzables y relevantes. Los mismos que serán evaluados periódicamente (semestralmente) para conocer su avance y contribución hacia la visión empresarial.

Así también, se realizarán reuniones de seguimiento con los responsables de la implementación del Plan Estratégico Institucional para revisar el progreso, discutir los desafíos y tomar decisiones sobre posibles ajustes o acciones correctivas (plan de acción).

De la misma manera, se prepararán informes que resuman el avance hacia los objetivos estratégicos, incluyendo análisis de datos, tendencias, logros y áreas de mejora identificadas.

Así mismo, se evaluará el impacto de las acciones tomadas para el logro de los objetivos estratégicos y el desempeño general de la Empresa.

Finalmente, basándose en los resultados del seguimiento y la evaluación, se podrán realizar ajustes o mejoras en el Plan Estratégico Institucional según sea necesario para garantizar su efectividad y relevancia continua.

## 12. GLOSARIO DE TÉRMINOS Y ABREVIATURAS

**AIMS:** Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre

**AVSEC:** Aviation Security

**BCE:** Banco Central del Ecuador

**BID:** Banco Interamericano de Desarrollo

**CCTV:** circuito cerrado de televisión

**COPCI:** Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones



**DA:** Debilidades y amenazas

**DGAC:** Dirección General de Aviación Civil

**DMQ:** Distrito Metropolitano de Quito

**DO:** Debilidades y oportunidades

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

**FA:** Fortalezas y amenazas

**FBKF:** Formación Bruta de Capital Fijo

**FO:** Fortalezas y oportunidades

**FODA:** Fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas

**IATA:** International Air Transport Association

**MDMQ:** Municipio del Distrito Metropolitano de Quito

**ODS:** Objetivos de Desarrollo Sostenible

**OMT:** Organización Mundial de Turismo

**PEI:** Plan Estratégico Institucional

**PESTEL:** Factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legislativos

**PIB:** Producto Interno Bruto

**PGA:** Plan de Gobierno del Alcalde

**PMDOT:** Plan Metropolitano de Desarrollo y Ordenamiento Territorial

**PND:** Plan Nacional de Desarrollo

**PNSAC:** Programa Nacional de Seguridad de la Aviación Civil

**PSA:** Programa de Seguridad del Aeropuerto

**TCA:** Tarjeta de Circulación Aeroportuaria

**TM:** Toneladas métricas

**VAB:** Valor Agregado Bruto

**ZEDE:** Zona Especial de Desarrollo Económico

**INEC:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

**UIT:** Unión Internacional de Telecomunicaciones

### 13. BIBLIOGRAFÍA/FUENTES DE CONSULTA

1. Banco Central del Ecuador, Boletín de la Tasa de Crecimiento de Largo Plazo 2023-2027 No. 3, enero 2024, disponible en, <https://www.bce.fin.ec/boletines-de-prensa-archivo/la-economia-ecuatoriana-registro-un-crecimiento-de-2-4-en-2023-1616>
2. Banco Central del Ecuador, Programación Macroeconómica Sector Real 2024 – 2027, abril 2024, disponible en, [https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Administracion/SectorReal\\_042024.pdf](https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Administracion/SectorReal_042024.pdf)
3. Boletín Estadístico de Tráfico Aéreo Año 2023, DGAC, disponible en, Biblioteca – Dirección General de Aviación Civil ([aviacioncivil.gob.ec](http://aviacioncivil.gob.ec))
4. Brizeño, L., ¿Qué son los acuerdos de cielos abiertos?, diciembre 2021, disponible en, <https://gk.city/2021/12/09/cielos-abiertos-ecuador/>
5. El Tiempo, Colombia, entre los 100 países del mundo que en 2023 rebasaron los niveles de 2019 de contribución en turismo al PIB, mayo 2024, disponible en: [https://www.eltiempo.com/vida/viajar/colombia-entre-los-100-paises-del-mundo-que-en-2023-rebasaron-los-niveles-de-2019-de-contribucion-al-pib-como-se-logro-3347661#:~:text=Lea%20adem%C3%A1s%20\(En%202023%2C,de%20d%C3%B3lares%2C%20seg%C3%BAn%20la%20WTTC](https://www.eltiempo.com/vida/viajar/colombia-entre-los-100-paises-del-mundo-que-en-2023-rebasaron-los-niveles-de-2019-de-contribucion-al-pib-como-se-logro-3347661#:~:text=Lea%20adem%C3%A1s%20(En%202023%2C,de%20d%C3%B3lares%2C%20seg%C3%BAn%20la%20WTTC)
6. “Ecuador y Uruguay firman convenio dirigido a “cielos abiertos” para operar rutas directas”, disponible en, <https://www.swissinfo.ch/spa/ecuador-y-uruguay-firman-convenio-dirigido-a-%22cielos-abiertos%22-para-operar-rutas-directas/79066279>
7. Estados Unidos: Política y Economía, Santander Trade Markets, abril 2024, disponible en: <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/estados-unidos/politica-y->



## 15. FIRMAS DE RESPONSABILIDAD

Sebastián Alfredo Nader

Gerente General

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

Detalle	Nombre	Firma	Fecha
Elaborado por:	María Verónica Imbacuán		20/06/2024
	María José Villalba		20/06/2024
Revisado por:	Sergio Tamayo Piedra		20/06/2024