N° C.C.: .....
N° NIS-SISCON: .....
PERÍODO: .....
N° INGRESO DPEI: .....

CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO

CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO

DIRECCIÓN REGIONAL 1 - GUAYAQUIL

DR1-0047-2009

FUNDACIÓN TERMINAL TERRESTRE DE GUAYAQUIL

INFORME GENERAL

Auditoría de Gestión al 2008-12-31, de la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil

CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO

DIRECCIÓN REGIONAL 1 - GUAYAQUIL

FUNDACIÓN TERMINAL TERRESTRE DE GUAYAQUIL
Guayaquil, Guayas

INFORME GENERAL

Auditoría de Gestión al 31 de diciembre de 2008, de la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil.

Orden de Trabajo: 00881 DR1UA
Fecha O/T: 20-02-2009

EJEMPLAR N° 1-2

FUNDACIÓN TERMINAL TERRESTRE DE GUAYAQUIL

AUDITORÍA DE GESTIÓN
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008

INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN
CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO
DIRECCIÓN REGIONAL 1

Guayaquil – Ecuador

DETALLE DE SIGLAS Y ABREVIATURAS

FUNDACIÓN TERMINAL TERRESTRE DE GUAYAQUIL

BAT	:	Business Advance Technology
CAF	:	Corporación Andina de Fomento
COPCIL	:	Consultora Profesional
COT	:	Centro de Operaciones de Transporte
CTG	:	Comisión de Tránsito de la Provincia del Guayas
FODA	:	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
FTTG	:	Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil
IESS	:	Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
IVA	:	Impuesto al Valor Agregado
M.I.	:	Muy Ilustre
NTS	:	New Technology System
SOAT	:	Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito
SRI	:	Servicio de Rentas Internas
TENANT MIX	:	Mezcla de Giros de Negocio
TP	:	Terminal Provisional
TTG	:	Terminal Terrestre de Guayaquil
USD	:	Dólares de los Estados Unidos de Norteamerica
VIC	:	Valor Inicial de Concesión
VMC	:	Valor Mensual de Concesión

ÍNDICE

FUNDACIÓN TERMINAL TERRESTRE DE GUAYAQUIL

CONTENIDO	PÁGINAS
Financiero	37
Financiamiento	40
Recuperación del Impuesto al Valor Agregado	42
Sistema Contable	43
Ingresos	43
Gastos	49
Indicadores Financieros	52
Componente Administrativo	
Subcomponente Operaciones y Seguridad	
Control de Tráfico y Transportes	55
Seguridad	59
Subcomponente Servicios Generales	61
Limpieza	62
Mantenimiento	63
Áreas Verdes	64
Subcomponente Sistemas	
Proveedores de Servicios	65
Componente Comercial	
Subcomponente Concesiones	70
Impacto de las Islas Exteriores en los andenes del 1 y 2 nivel	76
Cierre de locales en los niveles 1 y 2	77
Subcomponente Cartera	79
Análisis de la Cartera Vencida	80
Información generada por el sistema contable no es conciliada por la Gerencia Comercial	81
Indicadores de Gestión por Subcomponente	82
Hecho Subsecuente Incremento de Tasas a Partir del 04 de mayo de 2009	84
Comunicación Provisional de Resultados	85
ANEXOS	
Carta de Compromiso y Cronograma de Cumplimiento de Recomendaciones	1

ÍNDICE

FUNDACIÓN TERMINAL TERRESTRE DE GUAYAQUIL

CONTENIDO	PÁGINAS
Financiero	37
Financiamiento	40
Recuperación del Impuesto al Valor Agregado	42
Sistema Contable	43
Ingresos	43
Gastos	49
Indicadores Financieros	52
Componente Administrativo	
Subcomponente Operaciones y Seguridad	
Control de Tráfico y Transportes	55
Seguridad	59
Subcomponente Servicios Generales	61
Limpieza	62
Mantenimiento	63
Áreas Verdes	64
Subcomponente Sistemas	
Proveedores de Servicios	65
Componente Comercial	
Subcomponente Concesiones	70
Impacto de las Islas Exteriores en los andenes del 1 y 2 nivel	76
Cierre de locales en los niveles 1 y 2	77
Subcomponente Cartera	79
Análisis de la Cartera Vencida	80
Información generada por el sistema contable no es conciliada por la Gerencia Comercial	81
Indicadores de Gestión por Subcomponente	82
Hecho Subsecuente Incremento de Tasas a Partir del 04 de mayo de 2009	84
Comunicación Provisional de Resultados	85

CAPÍTULO II

INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD

Misión

Administrar y ejecutar la transformación de la Terminal Terrestre de Guayaquil brindando los mejores servicios a los usuarios.

Visión

Proyectar a la Terminal Terrestre de Guayaquil como un complejo multifuncional que ofrezca los mejores servicios de transporte y comercio de Latinoamérica.

Plan Estratégico

El 26 de noviembre de 2003, la firma PriceWaterhouse & Co, entregó a la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil, la Planificación Estratégica Institucional, en ella se describen la misión, visión, valores y los objetivos estratégicos con sus respectivos factores críticos de éxito, previo a la remodelación, modernización e inauguración de las nuevas instalaciones.

Análisis FODA

La matriz FODA de la Fundación fue elaborada por la firma Price Waterhouse & Co. y está contenida en el plan estratégico, en ella se definen:

Fortalezas:

Capacidad directiva

- Profesionales capacitados con experiencia en cada una de sus áreas de trabajo dentro de FTTG.
- Interacción permanente con los representantes de los gremios de transporte que operan en la Terminal Terrestre de Guayaquil.
- Credibilidad y confianza de los diferentes públicos calves en el equipo actual que gestiona los procesos de administración, operación y remodelación de la Terminal Terrestre de Guayaquil en la FTTG.
- Organigrama estructural de cargos y funciones horizontal, descentraliza y con el alcance de las funciones claramente establecido.
- Institución líder en la planificación y ejecución de proyectos.

Capacidad competitiva

- Diversificación de servicios en el mismo complejo comercial y de tráfico inter.
- Control de puerta cerrada de buses que salen en la Terminal Terrestre Provisional con sticker adhesivo de control.
- Relaciones con gremios representativos de los concesionarios en general de la Terminal Terrestre de Guayaquil.
- Monopolio natural de la transportación terrestre interprovincial e intercantonal que entra y sale de la ciudad de Guayaquil.

Capacidad tecnológica

- Uso de utilitarios y aplicaciones por parte de los asesores y asistentes de la FTTG Tabulación de procesos y operaciones. Actualización permanente de listados en general como política de trabajo.
- Proceso de plan piloto de venta de boletos unificados de manera automática. (Primera etapa).
- Control automático de la asignación y uso de los andenes inter de tráfico de la Terminal Terrestre Provisional con control de la Terminal Terrestre Provisional con control de tiempo de uso.
- Equipo multidisciplinario de asesores y asistentes, especialistas en el área específica, pero con conocimiento de toda la operación comercial y de tráfico.
- Versatilidad en la asignación de funciones y conocimiento de la operación global general por parte de los asesores de la Fundación.
- Elaboración de reglamentos y procedimientos de los procesos actuales en la Fundación. (Construcción de la Pirámide Documental).
- Respaldo financiero de una operación en marcha con la Terminal Provisional.

Oportunidades

- Marco legal privilegiado basado en la Constitución Política de la República del Ecuador que garantizan la legalidad y legitimidad de las resoluciones adoptadas.
- Que el trabajo de las obras ejecutadas, se conozca a nivel internacional y nacional por el incremento del turismo.
- Liderar el desarrollo de programas y proyectos.

Talento humano

- Equipo multidisciplinario de asesores y asistentes, especialistas en un área específica, pero con conocimientos de toda la operación comercial y de tráfico.
- Versatilidad en la asignación de funciones y conocimiento de la operación global general por parte de los asesores de la Fundación.
- Elaboración de reglamentos y procedimientos de los procesos actuales en la Fundación (construcción de la pirámide documental).

Capacidad financiera

- Respaldo financiero de una operación en marcha con la Terminal Provisional con cobro de tasas, tarifas y valores mensuales de concesiones. Flujo mensual de dinero.
- Ingreso diario de dinero por efecto de pago de tarifas y tasas de cobro inmediato.
- Procesos de contabilidad tercerizados con empresa especializada.

Oportunidades:

Factores económicos

- Buscar estandarizar los procesos y las operaciones que presta la Fundación en la nueva Terminal Terrestre de Guayaquil. Obtener la certificación ISO 9001, especialización en transporte y en operaciones comerciales.
- Desarrollar una concesión para tener el servicio de gasolinera, lubricadora, enllantadora, taller de reparaciones menores y otros con acceso a la calle del exterior de ser posible.
- Desarrollar la construcción del edificio de carga y encomiendas para traslado no acompañado en los buses inter como alternativa para regularizar el flujo de carga en la Terminal Terrestre remodelada.
- Desarrollar un programa de educación en comportamientos deseados, valores y uso de la nueva Terminal Terrestre de Guayaquil desde enero de 2007 a todos los usuarios y públicos claves de la Fundación.
- Establecer tabla de cobro de acceso al área de tráfico por los torniquetes a los grupos vulnerables y otros a los que actualmente no se les está cobrando y

que nunca se les ha cobrado desde el inicio de operaciones de la Terminal Terrestre de Guayaquil.

Factores políticos-legales

- Fundación del Municipio de Guayaquil, soporte del cabildo y de un directorio formado por representantes de gremios de ciudad, creación de ordenanzas regulatoria del uso de la Terminal Terrestre de Guayaquil y de sus áreas de servicios complementarios.
- Normar el ingreso de todo el transporte terrestre inter que sale o ingresa a la ciudad de Guayaquil usando la Terminal Terrestre remodelada de Guayaquil sean cooperativas de turismo, internacional o furgotransportes.
- Solicitar oficialmente la competencia para controlar las frecuentas relacionadas con los permisos de operación otorgados por el Consejo Nacional Terrestre y la Comisión de Tránsito de la Provincia del Guayas a las diferentes cooperativas y empresas de transporte que operan en la Terminal Provisional.

Factores sociales

- Nueva Terminal multifuncional y multiservicios que contará con megatienda y un Outlet comercial y otros servicios para los usuarios.
- Entregar al país una Terminal Terrestre moderna y de primer nivel con una infraestructura moderna que permita potenciar el turismo interno desde la ciudad de Guayaquil a otros lugares geográficos en el Ecuador. Estructurar el equipamiento necesario con antelación.
- Crear centros de información bilingüe y completa para el usuario, administrados bajo la responsabilidad de la Fundación. Desarrollo de centros de información electrónicos con touch screen para los usuarios. Pantallas de información de frecuencias de transporte con publicidad de los locales concesionarios del Outlet.

Factores competitivos

- Construcción de las terminales satélites de Guayaquil para formar una red integral de transporte terrestre inter en la ciudad de Guayaquil.
- Publicidad – Outlet –ISO 9001 – nuevos conceptos en manejo de tráfico y frecuencias – nuevo patio de comidas – seguridad – control permanente.

M. Díez.

- Puntos de activación y degustación. Publicidad directo de este servicio con mercadeo directo y mailing a las empresas de producción de bienes de consumo masivo.

Principales Debilidades y Amenazas

Debilidades:

Capacidad directiva

- Falta de control en la preparación y elaboración de alimentos y bebidas preparados.
- Difícil control para evitar la presencia de vendedores informales.
- Falta de equipos multidisciplinarios de trabajo en la Fundación para resolver problemas específicos o tratar desarrollo de proyectos.

Capacidad de infraestructura

- Espacios físicos de oficinas inapropiados en la Terminal Provisional.
- Falta de individualización de los servicios básicos de los concesionarios en la Terminal Provisional.

Talento humano

- Inconformidad laboral de remuneración de todas las áreas. Personal que labora en la FTTG es tercerizado bajo relación de prestación de servicios profesionales.
- Falta de uso del internet para conocer trabajos y decisiones internas en la Terminal Provisional.
- Falta de conocimiento de los procesos y estatutos por parte del personal base de FTTG.
- Control que facilite el manejo de las comunicaciones en cada área.
- Falta de un plan anual de capacitación para los concesionarios, transportistas y personal de cooperativas.
- Congestionamiento vehicular en las dos avenidas e irrespeto a las normas reglamentarias de tránsito y circulación en áreas críticas de la Terminal Provisional.

Capacidad financiera

- Problemas de flujo y liquidez temporal.
- Lenta respuesta de la tercerizadora (parte contable).
- Carencia de pagos programados, incultura de pagos a los proveedores.
- Validación y cuadre de la información contable-financiera.
- Falta de programa de cierre contable mensual para los asesores, información cerrada y no disponible.

Factores económicos

- Aumento de los costos de los servicios, insumos, materiales que requiere la FTTG.
- Aumento de los aranceles de importación de los productos que se comercializan en el Outlet.
- Aumento de los costos de los pasajes de transporte inter por cambio de rutas e incremento de kilometraje en los recorridos desde y hacia Guayaquil.
- Aumento de riesgo País.
- Retiro de la inversión extranjera en el mercado nacional. Recesión. Mercado laboral en demanda. Escasez de empleo.

Amenazas

- Aumento de tributos por parte de las autoridades competentes que afecten los servicios que presta la TTG y sus concesionarios.
- Aumento de las tasas de interés de los créditos corporativos, así como las exigencias para calificarlos y otorgarlos.
- Cartera vencida con proveedores calificados de la Fundación por servicios, materiales o equipamiento ya entregado y recibido formalmente.
- Incumplimiento de los planes comerciales y expectativas proyectadas con relación a las ventas en el nuevo Outlet.
- Inexistencia de una ordenanza municipal que entregue la competencia integral del proceso de control de tráfico inter terrestre que sale y entra a la ciudad de Guayaquil. Falta de competencia legal para el control de frecuencias en la Terminal Terrestre de Guayaquil.

Factores políticos / legales

- Cambio de autoridades de Gobierno Nacional que implique cambio en el esquema de operación de las fundaciones municipales.
- Inseguridad jurídica a nivel del País. Justicia politizada.
- Cambio de políticas de administración y operación de la TTG por parte de su directorio.
- Incumplimiento de la legislación laboral por parte de la Fundación en cuanto a la administración del personal.
- Promulgación de normas restrictivas para el funcionamiento de instituciones como la FTTG por parte de las autoridades competentes.

Factores competitivos

- Creación de nuevos centros comerciales cercanos al complejo TTG y que manejen su mismo esquema comercial.
- Aumento de la transportación terrestre informal y no controlada (furgonetas, camionetas piratas).
- Creación de nuevo transporte masivo inter proyecto de un tren en la costa ecuatoriana.
- Construcción y desarrollo de una Terminal Terrestre en el cantón Durán con operación centralizada y con convenios con buses alimentadores que ingresan y llegan directamente al centro de la ciudad de Guayaquil.

Factores Sociales

- Falta se cultura de servicio y atención de ciertos concesionarios y empleados de estos.
- Situación de concesionarios actuales para el futuro terminal (taxis, camionetas, maleteros).
- Falta de respaldo de entidades de apoyo (Policía, Defensa Civil, Cruz Roja, Metropolitanos).
- Falta de cultura de usuarios y transportistas, conductores, oficiales y oficinistas de las cooperativas y empresas de transporte que operan en la TTG.
- Falta de desarrollo en las vías de acceso al complejo de la terminal. Tráfico caótico.

TRECE .

- Falta de presión suficiente en el suministro de agua de la red pública para la nueva Terminal.
- Aumento de la venta informal en la zona de influencia de la Terminal Terrestre.
- Aumento de la delincuencia en la zona de influencia de la Terminal y sus áreas de servicios.

Base Legal

La Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil es una persona jurídica de derecho privado, sin fines de lucro, de acción social y cívica. Constituida por la acción conjunta de la Comisión de Tránsito de la Provincia del Guayas, la M.I. Municipalidad de Guayaquil y la Junta Cívica de Guayaquil.

Legalmente aprobada mediante Acuerdo Ministerial 5519, expedido el 1 de febrero de 2002, por el Subsecretario de Bienestar Social y cuyo objeto consiste principalmente en la transformación y mejoramiento de la Terminal Terrestre de esta ciudad. El 16 de julio de 2002, la Fundación asumió la administración íntegra de las instalaciones de la Terminal, o nuevas Terminales, de considerarse necesario; y, en ambos casos, podrá ejecutar dichas actividades en forma directa o mediante delegación a empresas mixtas o privadas, por medio de modalidades de concesión, capitalización o cualquier otra forma contractual prevista en la Ley de Modernización del Estado.

Contrato de Comodato

El 1 de junio de 2004 mediante escritura pública, la Comisión de Tránsito de la Provincia del Guayas (CTG) transfirió el dominio del inmueble donde funcionaba la Terminal Terrestre de Guayaquil a la M.I. Municipalidad de Guayaquil, a título de Donación Modal sujeta a la condición resolutoria de la donación del bien a la CTG, una vez que se cancele el crédito que el M.I. Municipio de Guayaquil, suscribió con la Corporación Andina de Fomento (CAF). La escritura establece que la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil será el ente que recaudará los recursos provenientes de la administración de la Terminal Terrestre de Guayaquil con los cuales se cancelará el crédito a contraerse con la CAF.

Debido a esta transferencia de dominio a favor de la M.I. Municipalidad de Guayaquil mediante escritura pública del 16 de septiembre de 2005, inscrita el 28 de diciembre del mismo año en el Registro de la Propiedad del cantón de Guayaquil, se celebró un nuevo contrato de comodato, en el cual la M.I. Municipalidad de Guayaquil cede y

CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO

Guayaquil, - 1 OCT 2009

Señores:
GERENTE GENERAL Y MIEMBROS DEL DIRECTORIO DE LA FUNDACIÓN TERMINAL TERRESTRE DE GUAYAQUIL
Ciudad.-

Hemos efectuado la auditoría de gestión a la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil, a los componentes Financiero, Administrativo y Comercial, al 31 de diciembre de 2008, de conformidad a lo previsto en el artículo 211 de la Constitución de la República del Ecuador; con cargo al Plan Anual de Control del año 2009 de la Dirección Regional 1.

Nuestra auditoría de gestión fue realizada de acuerdo con las Normas Ecuatorianas de Auditoría Gubernamental emitidas por la Contraloría General del Estado, las mismas que se fundamentaron en las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas y Normas Ecuatorianas de Auditoría. Estas normas requieren que la auditoría sea planificada y ejecutada para obtener certeza razonable que la información y documentación examinada no contiene exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente, que las operaciones a las cuales corresponden se hayan efectuado de conformidad a las disposiciones legales y reglamentarias, políticas y demás normas aplicables.

Por su importancia los resultados del análisis se detallan a continuación:

Resultados Generales

La Fundación dio cumplimiento a lo dispuesto en el Mandato Constitucional Ocho, además se encuentra en estudio la elaboración del Reglamento Orgánico Funcional conforme a lo dispuesto en el Mandato Constitucional Dos; expedidos por el Pleno de la Asamblea Nacional Constituyente el 24 de enero y 30 de abril de 2008, respectivamente.

Componente Financiero

El incremento en los costos del proyecto, el pago del capital y los intereses del crédito CAF durante el 2007, cuando aún no entraba en operación la nueva Terminal, la construcción de la Terminal Provisional, el desfase entre los ingresos presupuestados versus los reales por la decisión de no incrementar las tasas a pesar de su aprobación mientras no se finalice la reconstrucción de la Terminal y el declarar desierto el

Concurso para la Concesión de la Estación de Servicios, motivó a que la Fundación incurra en sucesivas operaciones de crédito con la banca privada y con la M.I Municipalidad de Guayaquil para financiar el proyecto, ocasionando el debilitamiento de su estructura financiera, situación que se evidencia en el análisis de los indicadores financieros.

Componente Administrativo

Los costos de seguridad se incrementaron en un 49,60% en el 2008 respecto al 2007, los de limpieza 51,30% y los de mantenimiento un 56%, incrementos generados por el primer año de operaciones de la nueva Terminal Terrestre – Outlet.

Los gastos por desarrollo de módulos de programas informáticos, arrendamiento y mantenimiento de sistemas de información, equipos electrónicos y torniquetes representaron el 22,40% de los gastos administrativos de la Fundación. La mayor parte de los contratos referentes al área de sistemas fueron suscritos con NTS (New Technology System).

Componente Comercial

El Centro Comercial Outlet del Terminal Terrestre ha tenido una deserción considerable de locales comerciales, gastronómicos e islas en el primero y segundo nivel, durante el primer año de operaciones; el nivel 0 (planta baja) mantiene un significativo movimiento comercial ya que posee un gran patio de comidas, y es donde están ubicados la mayor cantidad de locales comerciales e islas.

La deserción de los locales del primero y segundo nivel representa el 5,72% del total de los ingresos por concesión al 31 de diciembre de 2008. La productividad en función de recuperación de plazas ha sido de 13,22%.

El valor total de la cartera vencida al 31 de diciembre de 2008 ascendió a 298 581,77 USD, lo que evidenció que si bien se ha efectuado una gestión de cobranzas, la misma no ha sido reglamentada y constante, lo que ha ocasionado mantener saldos vencidos a mas de 90 días que ascienden a 153 058,34 USD, significando que el 51,26% es una cartera de difícil recuperación. Del 48,74% restante el 32,80% pertenece a deuda de 0 a 30 días (cartera corriente), por lo consiguiente el 15,94% de la cartera esta dentro de un período razonable de cobranza.

Para recuperar estos valores pendientes de pago, la Gerencia Comercial ha efectuado diferentes gestiones de cobro obteniendo como resultado en unos casos, refinanciamiento de deudas o compromisos de pago y en otros el inicio de acciones legales contempladas en el Reglamento Interno del Outlet.

Atentamente,
Dios, Patria y Libertad,

Ab. Tyrone Campoverde Aráuz
Director de la Regional 1, encargado

FUNDACIÓN TERMINAL TERRESTRE DE GUAYAQUIL

AUDITORÍA DE GESTIÓN
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008

CAPÍTULO I

CAPÍTULO I

ENFOQUE DE LA AUDITORÍA

Motivo de la Auditoría

La auditoría de gestión a la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil (FTTG), se realizó con cargo al Plan Anual de Control del 2009 de la Dirección Regional 1, autorizado por el Subcontralor General del Estado (e), mediante oficio 02080-DPEI de 4 de febrero de 2009 y en cumplimiento a la orden de trabajo 000881 DR1UA del 20 de febrero de 2009.

Objetivos

Verificar la propiedad, veracidad y legalidad de las operaciones, así como la eficiencia, efectividad, economía en la administración de los recursos.

Alcance

La auditoría de gestión a la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil, comprendió la evaluación del desempeño y cumplimiento de las actividades al 31 de diciembre de 2008, en los siguientes componentes: Financiero, Administrativo y Comercial.

La Contraloría General del Estado a través de la Unidad de Auditoría de Proyectos y Ambiental, de la Dirección Regional 1, efectuó un examen especial de ingeniería a la "Remodelación Integral del Terminal Terrestre de Guayaquil", por el período comprendido entre el 28 de octubre de 2005 y el 30 de diciembre de 2007, el alcance comprendió el análisis de los contratos principales de ejecución de obra y de fiscalización, sus convenios complementarios y órdenes de trabajo celebrados dentro del proceso de la ejecución de la remodelación y modernización del Terminal Terrestre de Guayaquil (TTG), cuyos resultados constan en el informe 011-08 DR1, aprobado el 31 de julio de 2008.

Enfoque de Auditoría

La auditoría de gestión a la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil, se realiza para determinar el grado de efectividad de las operaciones y actividades en relación con el cumplimiento de objetivos, metas y disposiciones legales. La eficiencia en el cumplimiento de las actividades en cada uno de los componentes y subcomponentes

TAES

seleccionados tendentes a mejorar la gestión operativa así como la economía en el uso de recursos.

Componentes auditados

Componente	Subcomponente
Financiero	Planificación • Planificación Estratégica Administración Financiera • Presupuesto • Sistema Contable • Ingresos y Gastos Organización • Estructura Orgánica
Administrativo	Servicios Generales • Limpieza, Áreas Verdes y Mantenimiento Operaciones y Seguridad • Control de Tráfico y Transportes • Seguridad Sistemas • Proveedores de Servicios
Comercial	Cartera • Monitoreo, seguimiento y ejecución de Cartera. • Cuadre de Cartera con Tercerizadora Contable. Administración del Outlet • Gestión, Proceso de Comercialización de Locales e Islas. • Desarrollo de Nuevas Alternativas que Generen otros Ingresos.

Indicadores e Índices

La FTTG no ha elaborado indicadores que le permitan evaluar la gestión de cada unidad administrativa, por lo que se desarrollaron y aplicaron otros para verificar el cumplimiento de las actividades realizadas en el período auditado.

Indicadores de Gestión o de Eficiencia

Índice de cumplimiento del Plan: Número de actividades ejecutadas / Número de actividades programadas.

CUATRO.

Índice de ejecución de proyectos: Número de proyectos ejecutados / Número de proyectos previstos.

Índice de cumplimiento de metas: Metas alcanzadas / Metas previstas

Financiero

Capital de Trabajo: Activo corriente – Pasivo corriente.
Solvencia: Activo corriente / Pasivo corriente.
Liquidez: (Activo corriente – Inventario) / Pasivo corriente.
Solidez: Pasivo total / Activo total.
Resultados: Ingreso total / Gasto total.
Autosuficiencia: Ingreso corriente / Ingreso total.
Índice de Eficacia Presupuestal: Presupuesto ejecutado/Presupuesto asignado.
Índice de Gastos de Inversión: Gastos de inversión / Gastos corrientes.
Índice de Recaudación de Tasas: Ingresos totales / Ingresos por tasas.
Índice de Gastos: Total de gastos / Gastos por tipo.
Índice de Utilización de Recursos: Total de ingresos / Gastos por tipo.
Promedio diario de personas.
Promedio diario de uso de andén.
Promedio de pasajeros por bus.
Promedio diario vehículos particulares.
Promedio diario taxis y camionetas.
Promedio diario buses.
Porcentaje de gastos de operación / Gasto total.
Porcentaje de gasto de operación destinado a gasto de personal.
Porcentaje gasto de remuneración / Gasto total del personal
Porcentaje de inversión ejecutada sobre total de inversión
Porcentaje de inversión sobre el gasto total.
Índice relación personal administrativo con el existente en la entidad: T/ personal administrativo / T/ personal existente en la entidad x100.
Índice relación personal técnico con el existente en la entidad: T/ personal técnico / T/ personal existente en la entidad x100.

Administrativo

Porcentaje de gastos de mantenimiento en relación al gasto total.
Porcentaje de gastos de seguridad en relación al gasto total.

Costo Mensual: Valor a pagar / Mano de obra, uniformes, eq. & herramientas, mat. e insumos.

Gastos Administrativos: Valor a pagar / Mano de obra, uniformes, eq. & herramientas, mat. e insumos.

Gastos Indirectos: Valor a Pagar / Mano de obra, uniformes, eq. & herramientas, mat. e insumos.

Utilidad por Servicios: Valor a Pagar / Mano de obra, uniformes, eq. & herramientas, mat. e insumos.

Comercial

Índices de rotación de bandejas en los patios de comida, el que se ha medido mensualmente durante el año 2008: Cantidad de bandejas distribuidas en los patios de comidas / Meses de apertura del Centro Comercial.

Índice de recuperación de cartera se lo ha medido mensualmente dando el siguiente resultado: Monto recuperado / Monto facturado.

Índice de ocupación de áreas concesionables a diciembre de 2007: Cantidad de metros cuadrados concesionados / Cantidad de metros cuadrados del centro comercial.

Índice de ocupación de áreas concesionables a la fecha: Cantidad de metros cuadrados concesionados a la fecha / Cantidad de metros cuadrados de centro comercial.

Indicadores de Logro y / o de Eficacia

Comparaciones de los resultados obtenidos en el 2007 y 2008, en las unidades y actividades que disponen de datos estadísticos, para establecer tendencias y avances en el transcurso del tiempo.

FUNDACIÓN TERMINAL TERRESTRE DE GUAYAQUIL

AUDITORÍA DE GESTIÓN
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008

CAPÍTULO II

entrega en comodato a préstamo de uso a favor de la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil, para el cumplimiento de los fines previstos en su estatuto, el lote de terreno, instalaciones y edificaciones que conforman la Terminal Terrestre "Doctor Jaime Roldós Aguilera", de esta forma la Fundación continuará administrando la Terminal Terrestre de Guayaquil y sus ingresos que esta genere tal como lo ha venido haciendo, este contrato tiene un plazo de vigencia de doce años.

Donación Modal

La Comisión de Tránsito de la Provincia del Guayas, M.I. Municipalidad de Guayaquil y la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil, mediante escritura pública del 24 noviembre de 2006, modificaron la escritura de donación modal celebrada el 1 de junio de 2004. En esta escritura modificatoria se confirma lo estipulado en la escritura anterior en cuanto a la transferencia gratuita e irrevocable del bien inmueble donde funciona la Terminal Terrestre de Guayaquil, hasta que se haya cancelado totalmente el crédito que el M.I. Municipio de Guayaquil ha contratado con la Corporación Andina de Fomento. Adicionalmente en esta escritura, la Comisión de Tránsito de la Provincia del Guayas cede de manera irrevocable en comodato o préstamo de uso con condición suspensiva a favor de la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil las extensiones de terrenos constituidas por la anclas del área comercial de la Terminal, así como las extensiones de terrenos constituidas por la estación de servicios para buses en el edificio de encomiendas, estas áreas forman parte del lote de terreno, en el cual se encuentra la Terminal Terrestre de Guayaquil.

Este comodato tiene vigencia hasta el 31 de diciembre de 2037 y se ejecuta a partir de la fecha en que la M.I. Municipalidad de Guayaquil restituya el dominio del Terminal Terrestre de Guayaquil a la Comisión de Tránsito de la Provincia del Guayas; mientras tanto la Fundación seguirá administrando la Terminal Terrestre de Guayaquil hasta que el crédito de la Corporación Andina de Fomento sea cancelado, de acuerdo con lo que indica el contrato de comodato firmado entre la Fundación y la M.I. Municipalidad de Guayaquil.

El desarrollo de las actividades de la Fundación, está regido por las siguientes disposiciones legales y reglamentarias:

- Constitución de la República del Ecuador.
- Mandatos Constitucionales.

Quince -

- Ley de Régimen Tributario Interno y su Reglamento.
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y su Reglamento.
- Reglamento Orgánico Funcional.
- Estatutos de la Fundación.
- Manuales de Procedimientos
- Código de Trabajo
- Código Civil.
- Demás disposiciones, normas, instructivos, acuerdos y otros reglamentos que regulan las actividades administrativas y financieras.

Atribuciones

Para el cumplimiento de los fines expuestos, la Fundación podrá:

a) Realizar los estudios necesarios para: La transformación, ampliación, mejoramiento, remodelación, administración y mantenimiento de la Terminal Terrestre de Guayaquil y sus instalaciones. La construcción, administración y mantenimiento de la nueva Terminal Terrestre de Guayaquil, o nuevas terminales, de considerarse necesario.

b) Obtener la asesoría que considere necesaria de la Dirección Nacional de Tránsito y Transporte Terrestre, de la Comisión de Tránsito del Guayas y de cualquier otra autoridad o institución en el ámbito nacional o internacional que haya participado en proyectos similares y la de los Gobiernos que ofrecieren su ayuda.

c) Llevar a cabo los concursos de ofertas nacionales e internacionales, u otros mecanismos previstos en la Ley, que se requieran para el cumplimiento de sus fines, redactando las bases y condiciones necesarias para realizar las delegaciones. Además, podrá suscribir los convenios o contratos lícitos tales como comodato, concesión, asociación, capitalización o cualquier otra forma contractual prevista en la Ley de Modernización del Estado, con personas naturales o jurídicas; públicas o privadas; nacionales o extranjeras.

DIECISEIS

d) Coordinar con la Comisión de Tránsito de la Provincia del Guayas, la M.I. Municipalidad de Guayaquil, la Junta Cívica de Guayaquil y con las entidades del sector público y privado, relacionadas con sus fines, las obras y actividades para el logro de sus objetivos.

e) Supervigilar como entidad delegante el cumplimiento de los contratos o convenios de concesión, asociación, capitalización u otros que se hubieren firmado con la empresa o empresas delegadas para la prestación del servicio.

f) Ser receptor de recursos financieros tales como: donaciones, créditos y cualesquier otra asignación para la planificación y ejecución de las acciones que la Fundación emprenda, para el mejor cumplimiento de sus fines.

g) Adquirir, enajenar, gravar toda clase de bienes muebles e inmuebles para que forme parte de su patrimonio social; así como disponer de los bienes que la Comisión de Tránsito de la Provincia del Guayas pondrá a disposición de la Fundación conforme lo dispuesto en el Decreto Ejecutivo referido en la cláusula segunda de este estatuto.

h) Realizar toda clase de actos y contratos para el cumplimiento de sus fines, y contraer derechos y obligaciones lícitos vinculados con su objeto social.

i) Realizar publicaciones y difundir sus actividades a través de los medios de comunicación colectiva.

Estructura Orgánica

La organización administrativa de la entidad está regida por un Manual Orgánico Funcional actualizado a diciembre de 2008, el mismo que determina la estructura administrativa de las distintas dependencias que constituyen el organismo, en los siguientes niveles:

Nivel Ejecutivo

- Asamblea General
- Directorio
- Comisión Ejecutiva
- Gerencia General

DIECISIETE

Nivel Asesor

- Auditor Interno
- Auditoría Externa
- Relaciones Públicas

Nivel Operativo

- Gerente Financiero
- Gerente Comercial OUTLET
- Gerente de Servicios Generales
- Gerente Legal
- Gerente de Construcciones
- Gerente de Seguridad
- Gerente de Sistemas
- Gerente de Operaciones

Desde noviembre de 2006 **hasta noviembre de 2008 la** FTTG contó con la siguiente estructura administrativa:

Nivel Ejecutivo

- Asamblea General
- Directorio
- Comisión Ejecutiva
- Gerencia General

Nivel Asesor

- Auditor Interno
- Auditoría Externa

Nivel Operativo

- Finanzas
- Legal
- Construcciones
- Administración
- Seguridad

- Comercial
- Operaciones y Sistemas
- Comunicaciones
- Manejo Ambiental

Objetivos Institucionales

El Estatuto de la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil y el contrato de Comodato celebrado con la Comisión de Tránsito de la Provincia del Guayas señalan los principales objetivos de la Fundación:

- Transformar, ampliar, modernizar, mantener, mejorar y rehabilitar totalmente las instalaciones de la Terminal Terrestre de pasajeros "Jaime Roldós Aguilera".

- Administrar la Terminal Terrestre de pasajeros "Jaime Roldós Aguilera".

Objetivos Específicos

- Administrar el Proyecto.

- Ser una estación multifuncional que ofrezca los siguientes servicios: buses, pasajeros, entretenimiento, comercio, cargas y encomiendas, información turística, hotelería, centro médico, parqueos, centro de convenciones y eventos.

- Ofrecer los mejores y seguros servicios de transporte.

- Ofrecer variedad de negocios comerciales acorde con las necesidades del mercado.

- Ser la mejor terminal de pasajeros de Latinoamérica, con procesos ágiles, personal capacitado, autosustentable financieramente y con tecnología de punta.

Estrategias

- Estructuración y reestructuración del organigrama funcional y operativo de la Fundación. Modelo de gestión del personal.

DIECINUEVE.

- Construir los manuales de funciones y responsabilidades del personal de la FTTG que trabajará en la administración de la Nueva Terminal Terrestre de Guayaquil.

- Desarrollar una concesión para tener el servicio de gasolinera, lubricadora, enllantadora, taller de reparaciones menores y otros.

- Desarrollar un programa de educación en comportamientos deseados, valores y usos de la Nueva Terminal Terrestre de Guayaquil desde abril del 2007 a todos los usuarios y públicos claves de la Fundación.

- Desarrollo de centros de información bilingües.

- Actualizar el sistema de control de la operación de tráfico, con control de accesos, cobro automatizado, control de frecuencias, control y cumplimiento de frecuencias y horas de salida de las diferentes cooperativas y empresas de transporte terrestre intercantonales, interprovinciales e internacionales.

- Crear un sistema de compras y adquisición de bienes, insumos y materiales unificado y sustentado en el sistema de responsabilidad personalizada de activos fijos Sistema de Responsabilidad vigente en la FTTG.

- Difundir la misión, visión, valores organizacionales y metas de la FTTG a todos los públicos claves y al personal de la Fundación.

- Estandarizar los procesos y las operaciones que prestará la FTTG en la Nueva Terminal Terrestre de Guayaquil.

- Normar el ingreso de todo transporte terrestre intercantonal, interprovincial e internacional que sale o ingresa a la Terminal Terrestre de Guayaquil, incluyendo cooperativas de turismo y furgotransportes autorizados a operar en la ciudad de Guayaquil.

- Reformar el reglamento de operaciones de transporte existente con regulaciones ambientales, con control de las frecuencias y establecimiento de las sanciones a las cooperativas y empresas de transporte en la TTG que lo incumplan.

- Elaborar el proyecto de ordenanza municipal para temas de seguridad, comercial, y operación de transporte de pasajeros en la Nueva Terminal de Guayaquil.

- Elaborar el reglamento para operación de transporte con regulaciones ambientales y de seguridad industrial incluidas.

- Elaborar los planes de contingencia y las especificaciones técnicas relacionadas con la operación de carga (mediana y grande) de la Terminal Terrestre de Guayaquil Dr. Jaime Roldós Aguilera. Elaborar un Plan Comunicacional para informar a los públicos claves relacionados.

- Diseñar los procesos de capacitación, elaborar el reglamento, realizar la capacitación y evaluaciones para certificar los oficinistas, conductores, controladores de tráfico, oficiales y todas las personas que operarán en la Nueva Terminal Terrestre de Guayaquil.

- Implementar el sistema de venta electrónica de boletos con código de barras y acceso electrónico a los andenes en la Terminal Provisional previo al traslado a la terminal remodelada Dr. Jaime Roldós Aguilera.

- Definir el calendario de pruebas en la Terminal Provisional de todos los sistemas que se implementaran en la Nueva Terminal Terrestre de Guayaquil.

- Elaborar el reglamento para el cobro por el uso del parqueo de particulares.

- Establecer la tasa de cobro de acceso al área de tráfico por los torniquetes a los grupos vulnerables y otros a los que actualmente no se les está cobrando y que nunca se les ha cobrado desde el inicio de operaciones de la Terminal Terrestre de Guayaquil.

- Diseñar el sistema de cobranzas integrado al sistema de gestión financiera contable. Diseñar y controlar el cumplimiento del sistema de cobranzas del outlet de la nueva Terminal Terrestre de Guayaquil.

- Realizar el estudio de la Terminal de Carga (definitivo).

- Diseñar la operación de carga y encomienda de la TTG.

- Realizar el estudio de etapabilidad del edificio de parqueos y búsqueda de financiamiento y el inicio de la construcción.

- Establecer un programa de evaluación y compromiso por centro de actividad de la fundación, con relación a la planeación estratégica.

Actividades Principales

La Comisión de Tránsito de la Provincia del Guayas, en conjunto con la M.I. Municipalidad de Guayaquil y la Junta Cívica de Guayaquil, a través de la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil, de conformidad con el artículo 48 de la Ley de Modernización del Estado, tienen como fin conseguir la transformación, mejoramiento, administración y mantenimiento de la Terminal Terrestre de Guayaquil y de sus instalaciones; así mismo, efectuar la construcción, administración y mantenimiento de la nueva Terminal Terrestre o nuevas terminales, de considerarse necesario; y, en ambos casos, en forma directa o mediante la delegación a empresas mixtas o privadas, por medio de modalidades de concesión, asociación, capitalización o cualquier otra forma contractual prevista en la Ley de Modernización del Estado o en nuevas disposiciones legales que se dictaren.

El Terminal Terrestre de Guayaquil está localizado en la parroquia urbana Tarqui de la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas, contiguo al nuevo Aeropuerto Internacional "José Joaquín de Olmedo" y al Centro de Convenciones de Guayaquil "Simón Bolívar" (antiguo Terminal Aéreo). El Terminal tiene como vías de acceso, las avenidas Jaime Roldós Aguilera y Benjamín Rosales que se comunican con el puente Rafael Mendoza Avilés y la vía Terminal Terrestre-Pascuales.

Objetivos Específicos por cada uno de los componentes

Financiero

Objetivos Específicos

- Dirigir y responsabilizarse por el funcionamiento del área financiera y contable de la Fundación, en concordancia con lo estipulado en los contratos de préstamos internacionales y las leyes, reglamentos y normas vigentes en el Ecuador.

- Corresponsabilizarse del manejo financiero y contable de la Fundación conjuntamente con el Gerente General.

VEINTE Y DOS

- Actuar de contraparte ecuatoriana ante organismos multilaterales de crédito en lo relativo al manejo financiero-contable de los programas de la Fundación, cuando hayan créditos con dichos organismos.
- Coordinar los aspectos relativos a las negociaciones y suscripción de créditos reembolsables y no reembolsables para que la Fundación pueda proseguir en el cumplimiento de sus fines.
- Preparar informes específicos para conocimiento del Gerente General, de la Comisión Ejecutiva y del Directorio.
- Mantener el control del vencimiento de las garantías presentadas a la Fundación.
- Disponer las transferencias y pagos a los beneficiarios y registrarlos en el sistema de información.
- Custodiar las garantías y valores de la Fundación, controlar su vigencia y mantener actualizado el registro contable correspondiente.
- Preparar el presupuesto anual de la Fundación.
- Controlar la ejecución presupuestaria.
- Revisar los balances mensuales.
- Preparar la información ejecutiva contable para la Gerencia General y conocimiento del directorio.
- Revisar los resultados de las auditorías e implementar las recomendaciones.
- Llevar los controles diarios de recaudaciones.
- Llevar los controles diarios de recaudaciones y saldos en cuentas bancarias.
- Administrar el formato de flujo de caja.
- Presentar un informe anual de gestión a la Gerencia General.
- Todas las demás tareas que le asigne el Gerente General o el Directorio de la Fundación.

Administrativo

Servicios Generales

Objetivos Específicos

- Planificar las estrategias y políticas operacionales de mantenimiento en la Terminal Terrestre de Guayaquil.

- Coordinar con la Gerencia General el alcance de los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

- Asegurar la disponibilidad de los servicios internos, equipos, herramientas, materiales e insumos en general, de tal forma que las diferentes unidades organizacionales de asesorías de la Fundación puedan cumplir con las funciones específicas asignadas en la ejecución de los servicios que prestan para la FTTG.

- Contribuir a mantener una máxima capacidad efectiva en la prestación de los servicios que la Terminal Terrestre de Guayaquil ofrece y presta a sus usuarios diariamente, procurando optimizar el uso del personal, equipos, materiales e insumos de los que se dispone, con un mínimo de interferencia en la operación y los servicios que presta a la comunidad que demanda sus servicios.

- Planificar, preparar, establecer, implementar y controlar en coordinación con todos sus subalternos el Plan Anual de Operación y Servicios, así como el presupuesto de operación anual de soporte administrativo de la FTTG, sobre la base del plan financiero y los formularios definidos por la Asesora Financiera.

- En conjunto con el Gerente General dirigir, aprobar y controlar las operaciones administrativas de todas las compras de activos fijos muebles e inmuebles, materiales, equipos, repuestos y en general los insumos y materiales necesarios para la ejecución de las operaciones de servicios que presta la Terminal Terrestre de Guayaquil.

- Coordinar las remodelaciones y/o modernización de las áreas de servicios, edificaciones, instalaciones y equipamiento complementarios en la TTG, sobre la base de las necesidades y/o del crecimiento de las operaciones de tráfico o comerciales en la Terminal Terrestre.

VEINTICUATRO.

- Responder e informar, cuando fuere necesario, al Directorio, a la Gerencia General, a los auditores externos e internos y demás organismos o personas autorizadas por las decisiones, inversiones y gastos realizados con relación a la operación de servicios generales de la Fundación sobre los egresos aprobados por el Gerente de Servicios Generales.

- Planificar y controlar el mantenimiento general de la TTG con las empresas que dan el servicio de limpieza, mantenimiento, etc.

- Dar seguimiento, evaluar el funcionamiento y proponer correctivos y mejoras a los diferentes programas, procedimientos y procesos actuales para el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos instalados en la TTG.

- Calificar y canalizar la baja técnica de los activos fijos considerados en desuso, obsoletos o sin aplicación en la Fundación y recomendar a la Gerencia General el destino de los activos, pudiendo: ser desmontado y desalojado, reutilizado o reubicado parcialmente, uso de partes y componentes como repuestos, venta para obtener un valor de rescate o donación con la aprobación previa del Directorio de la Fundación, según sea el caso.

- Investigar el mercado de servicios tercerizados que requiera la TTG, para establecer oportunamente las políticas de contratación que generen y permitan maximización del uso de los recursos para cumplir con los fines y objetivos de servicios a los usuarios establecidos por la Gerencia General.

- Presentar un Informe Anual de Gestión al Gerente General.
- Demás tareas que le asigne el Gerente General.

Comercial

Objetivos Específicos

- Elaborar la carpeta de comercialización que contendrá la información completa sobre los espacios físicos disponibles para concesionarios y mantenerla perfectamente actualizada.

- Elaborar semanalmente reportes de comercialización.

- Optimizar las cobranzas del VIC y VMC (valor inicial de concesión y valor mensual de concesión).

- Gestionar el proceso completo de comercialización de locales e islas, que incluye:

  - Atender y visitar a potenciales clientes.
  - Evaluar las solicitudes de nuevos concesionarios.
  - Elaborar propuestas.
  - Cierre de comercialización.
  - Reservar locales.
  - Firma del contrato.
  - Elaborar los siguientes cuadros de datos:
    - Cuadro de ofertas de islas y locales por nivel con incremento.
    - Lista de precios de anclas, locales comerciales, locales gastronómicos, boleterías e islas.
    - Cuadro de categorías de precios de islas y locales por área y ubicación.
  - Controlar y revisar la cartera de clientes.
  - Controlar el mix de locales comerciales.
  - Realizar el seguimiento a los clientes para coordinar la adecuación de los locales.
  - Coordinar charlas para nuevos concesionarios.
  - Coordinar con la Dirección Arquitectónica la implementación y cambios en los nuevos planos: plano arquitectónico, plano de precios y plano de comercialización con el Tenant Mix.
  - Realizar el seguimiento de los créditos bancarios.
  - Desarrollar nuevas alternativas que generen otros ingresos.

Operaciones

Objetivos Específicos

- Coordinar la planificación, dirección y control de todas las actividades inherentes a las Operaciones de Transporte.

- Diseñar y definir el modelo operativo general para la FTTG, logrando eficiencia en los recursos operativos, tecnológicos y de procesos.

- Controlar el estricto cumplimiento de las normas legales y regulaciones vigentes relativas a la operación de transporte.

- Analizar e identificar oportunidades de mejoras en los diferentes procesos operativos manejados por la FTTG, en términos de calidad de servicio y costo operativo.

- Analizar conjuntamente con la Gerencia General, el Asesor Administrativo y otras áreas, los cambios de procesos o nuevos servicios a incorporar.

- Garantizar la estandarización de los documentos y formularios involucrados en los procesos operativos de transporte.

- Preparar informes específicos para conocimiento de los organismos seccionales, nacionales e internacionales relacionados con la ejecución de la administración de la Terminal Terrestre.

- Establecer la aplicación y actualización del reglamento interno de operaciones y uso de boleterías de la Terminal Terrestre de Guayaquil.

- Hacer cumplir las disposiciones y acuerdos pactados entre la FTTG y los transportistas.

- Coordinar y supervisar los trabajos de las empresas que brindan servicio en la Terminal Terrestre de Guayaquil y que están relacionadas con las operaciones de transporte y sistemas de la FTTG y de la Terminal Terrestre de Guayaquil.

- Mantener reuniones periódicas con toda la dirigencia de la Transportación Terrestre que opera en la TTG.

- Mantener y alimentar la información estadística de las operaciones de transporte y pasajeros.

Financiamiento

La Fundación para el desarrollo de sus actividades contó con los siguientes recursos financieros:

VEINTE Y SIETE

FUNDACIÓN TERMINAL TERRESTRE DE GUAYAQUIL

AUDITORÍA DE GESTIÓN
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008

CAPÍTULO III

INGRESOS

INGRESOS DE GESTIÓN	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002
	USD						
Tasa Generales	4 058 846,02	3 257 784,23	3 053 934,19	3 027 351,69	3 089 870,00	2 813 564,90	1 150 586,80
Concesión y arrendamientos de Bienes	3 226 100,63	1 491 752,62	3 467 211,59	837 570,95	703 842,00	738 498,40	
Alícuotas de Mantenimiento	1 513 156,26	131 035,95	49 377,03	232 354,63	30 594,00	43 475,82	97 934,42
Otros Ingresos	86 269,84	474 728,25	73 943,11	250 629,19	23 732,13	95 834,15	1 718,90
Transferencias sector privado financiero							85 500,00
Donaciones sin contraprestación					4 089 587,00	49 000,00	
TOTALES	8 884 372,75	5 355 301,05	6 644 465,92	4 347 906,46	7 937 625,13	3 740 373,27	1 335 740,12

Tasas Generales.- Los montos registrados al 31 de diciembre de 2007 y 2006 corresponden al valor percibido por la Fundación en concepto de tasas por el uso de andenes, torniquetes y parqueaderos para vehículos particulares, taxis y buses. El 29 de abril de 2007 la FTTG firmó un contrato de flujos futuros mediante un fideicomiso comprometiendo la recaudación por tasas.

Concesión y Arrendamiento de Bienes.- Año 2007, incluye el ingreso originado por la amortización del valor inicial de concesión (VIC), de los locales comerciales del nuevo edificio, así como los valores mensuales de concesión de la terminal provisional, en el año 2006 incluye el VIC por la concesión de la Megatienda por 3 000 000,00 USD.

Otros Ingresos.- Incluye 335 563,00 USD producto de la utilidad en la venta de la Terminal Provisional y 100 000,00 USD de costo por venta de tarjetas, carnets y multas.

La Fundación utilizó los recursos en:

GASTOS

GASTOS DE GESTIÓN	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002
	USD						
Honorarios Profesionales, Sueldos y Beneficios	1 062 623,30	426 111,08	386 238,67	342 285,98	307 377,36	258 533,41	124 664,68
Gastos Administrativos	757 704,31	927 262,39	227 778,00	345 110,91	122 774,92	95 927,89	151 076,71
Servicios Básicos	1 652 943,60	401 819,62	334 776,42	775 142,42	780 221,86	600 763,80	282 908,47
Servicios Generales	2 796 619,02	2 175 236,94	1 730 213,96	1 578 331,71	1 537 116,76	1 260 689,42	360 744,44
Gastos Financieros	1 742 890,63	646 925,87	172 702,27	42 798,95	27 863,94	18 929,27	15 018,64
Contribución a la Contraloría	9 830,98	16 082,49	50 752,57	,00	42 011,04	21 355,55	
Amortización	4 431 155,84	645 194,71	504 773,64	704 977,71	428 422,51	200 371,97	652,69
TOTALES	12 453 767,68	5 238 633,10	3 407 235,53	3 788 647,68	3 246 788,41	2 456 571,31	935 066,63

Gastos Financieros 2008 y 2007.- Incluye la perdida originada principalmente por los intereses generados en los títulos emitidos.

Sueldos y beneficios sociales 2007 y 2008.- Desde noviembre de 2007 se incorporó gradualmente al personal intermediado a los roles de la Fundación concluyendo este proceso con la promulgación del mandato 8 en abril de 2008.

Servicios Básicos año 2008.- Incluye los consumos de los servicios de agua potable y energía eléctrica de los concesionarios.

VEINTE Y OCHO -

Funcionarios Relacionados

Cargo y Nombres	Período	
	Desde	Hasta
Gerente General Ec. Xavier Eduardo Chávez	2002-06-30	Actualidad
Gerente Jurídico Ab. Andrea Pacheco García	2008-01-12	Actualidad
Gerente Jurídico Ab. Cristian Oscar Castelblanco Zamora	2006-03-17	2008-11-30
Gerente de Construcciones Arq. Ana María Garcés Mendoza	2008-09-01	Actualidad
Asesor de Construcciones Ing. Ítalo Francisco Cuntó Icaza	2004-10-23	2008-07-31
Gerente de Servicios Generales Arq. Juan Péndola Recalde	2008-02-28	Actualidad
Asesor Administrativo Ing. Rodrigo Fernando Sarzosa Cobos	2005-06-02	2008-01-15
Gerente Financiero Econ. Rodrigo Bruce Becerra	2008-07-10	Actualidad
Asesor Financiero Ing. Mayra Ayoub Touma	2002-06-14	2008-06-30
Gerente de Operaciones Myr. Reinaldo Xavier Carbo Rodríguez	2007-09-24	Actualidad
Gerente de Sistemas Ing. Carlos Mosquera Luna	2007-09-06	Actualidad
Asesor de Sistemas y Operaciones Ing. Fernando Enrique Amador Arosemena	2004-04-01	2007-08-15
Gerente de Seguridad Industrial Ing. Jorge Luis Montanero Illingworth	2008-07-15	Actualidad
Gerente de Seguridad Alex Fernando Beltrán Gutiérrez	2008-10-02	2009-02-19
Gerente de Operaciones de Seguridad Q. F. Pedro Gerardo Velóz Arias	2004-01-19	2009-02-03
Gerente de Relaciones Públicas María Luisa Barrios Landívar	2007-07-02	Actualidad

- Veinte y Nueve -

Gerente Comercial Ing. Jorge Eduardo Márquez Campoverde	2008-06-03	Actualidad
Gerente Comercial Lcdo. Marco Antonio Loor Boada	2006-06-01	2008-05-15
Asesor Comercial Ing. Carlos Enrique Scheel Pagés	2002-09-01	2007-08-31
Gerente de Marketing Ing. Mariela María Trujillo Illingworth	2007-09-12	Actualidad
Gerente de Terminal de Cargas y Encomiendas Ing. Guillermo Fernando Salvador Plaza	2008-08-12	Actualidad

Actualidad: Corresponde al 31 de diciembre de 2008

TREINTA

CAPÍTULO III
RESULTADOS GENERALES

Estructura Organizacional

Personal Tercerizado

El 29 de abril de 2005 la Fundación contrató a la Compañía Compolan S.A., para que esta le provea bajo su exclusiva responsabilidad, de personal capacitado y especializado para ocupar las distintas plazas o posiciones que fueren solicitadas, especialmente para atender el área de recaudaciones y área administrativa de la Terminal Terrestre de Pasajeros " Dr. Jaime Roldós Aguilera ", el referido contrato se celebró con una vigencia de un año calendario desde el 1 de mayo de 2005 hasta el 30 de abril de 2006, existiendo la posibilidad de prorrogarlo mediante convenio escrito celebrado entre las partes. Es así que previa resolución del Comité de Evaluación y Selección se celebraron varios convenios de prórroga al referido contrato, siendo la vigencia de la última desde el 1 de noviembre de 2007 al 1 de julio de 2008.

El Mandato Constitucional número Ocho expedido por el Pleno de la Asamblea Nacional Constituyente el 30 de abril de 2008, en su artículo primero señala "…. *elimina y prohíbe la tercerización e intermediación laboral…*". En virtud de dicha disposición la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil inició un proceso de incorporación bajo su dependencia de la totalidad del personal que prestaba sus servicios en la modalidad de intermediación laboral.

Para la ejecución del proceso de incorporación del personal a la nómina de la Fundación, se requirió la implantación y desarrollo de un sistema idóneo de administración de nómina; Compolan S.A., ha prestado su asesoría en dicha implantación a fin de dar cumplimiento a lo ordenado en el Mandato referido, sin embargo el mismo cuerpo legal en el último inciso de su disposición transitoria primera, emplaza a las compañías intermediadoras de personal a adecuar sus estatutos, contratos laborales y mercantiles a las nuevas disposiciones en un plazo máximo de ciento veinte días a partir de la promulgación del mandato, dicho plazo venció el 30 de agosto de 2008.

De conformidad con lo dispuesto en el Mandato Ocho, no era procedente la renovación del contrato celebrado con COMPOLAN S.A., situación por la que el

Comité de Evaluación y Selección de la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil, en sesión celebrada el día 23 de julio de 2008, resolvió:

"... En virtud de lo dispuesto en el Mandato ocho emitido por la Asamblea Nacional Constituyente y al amparo de los dispuesto en el artículo treinta y ocho del comité de contrataciones de la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil, calificar de urgente la contratación de una empresa especializada en la administración de nóminas. Adjudicando el contrato para la prestación de servicios de selección de personal, implementación y administración de nóminas a la compañía Factor Laboral S.A. cuya idoneidad ha sido comprobada luego de una revisión exhaustiva de la oferta y documentación habilitante presentada...".

Mediante contrato FTTG-063-2008 la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil, suscribe el 29 de julio de 2008 con Factor Laboral S.A., la prestación de servicios de: administración de nóminas de trabajadores de la Fundación, implementación del sistema de nóminas, elaboración y trámite de contratos de trabajo y convenios de igual naturaleza, reglamentos internos de trabajo y de seguridad e higiene, selección de personal, monitoreo de procesos judiciales y administrativos, asesoría de seguridad social IESS, asesoría en riesgo de trabajo y seguridad industrial, el plazo de este contrato es de un año. Actualmente la Gerencia Jurídica de la Fundación realiza los estudios pertinentes para la elaboración del nuevo Reglamento Orgánico Funcional considerando lo dispuesto en el Mandato Constitucional Dos expedido el 24 de enero de 2008.

Conclusión

La Fundación dio cumplimiento a lo dispuesto en el Mandato Constitucional Ocho, además se encuentra en estudio la elaboración del Reglamento Orgánico Funcional conforme a lo dispuesto en el Mandato Constitucional Dos; expedidos por el Pleno de la Asamblea Nacional Constituyente el 24 de enero y 30 de abril de 2008, respectivamente.

Recomendación 1

Al Gerente General

Solicitará a la comisión que elabora el proyecto de Reglamento Orgánico Funcional la presentación del mismo, a fin de ponerlo a consideración del Directorio, para su discusión, aprobación y divulgación entre los servidores y funcionarios de la Fundación.

FUNDACIÓN TERMINAL TERRESTRE DE GUAYAQUIL

AUDITORÍA DE GESTIÓN
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008

CAPÍTULO IV

CAPÍTULO IV

RESULTADOS ESPECÍFICOS POR COMPONENTES

Componente Financiero
Subcomponente Planificación
Planificación Estratégica

El 26 de noviembre de 2003, la firma PriceWaterhouse & Co, entregó a la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil, la Planificación Estratégica Institucional, en ella se describen la misión, visión, valores y los objetivos estratégicos con sus respectivos factores críticos de éxito, previo a la remodelación, modernización e inauguración de la Terminal Terrestre de Guayaquil.

Valores de Trabajo

- Mística de trabajo profesional sin interés político.
- Atención oportuna a los requerimientos presentados.
- Calidad humana del grupo.
- Predisposición al cambio.
- Cooperación y trabajo en equipo.
- Proactividad.

Valores Humanos

- Transparencia
- Honestidad
- Experiencia
- Lealtad
- Compromiso
- Involucramiento
- Responsabilidad
- Compañerismo

Definición de los Objetivos Estratégicos

Para la definición de los objetivos estratégicos, de determinaron los puntos más importantes de la misión y en función de ellos se establecieron los objetivos estratégicos con sus respectivos factores críticos de éxito:

- **Administrar el Proyecto**

Garantizar el cumplimiento del cronograma de reconstrucción.

- **Estación Multifuncional**

Ser una estación multifuncional que ofrezca los siguientes servicios: buses, pasajeros, entretenimiento, comercio, cargas y encomiendas, información turísticas, hotelería, centro médico, parqueos, centro de convenciones y eventos.

Diseñar la estrategia comercial.

Desarrollar el plan para la administración integral de los servicios que se ofrecerán.

Adecuar las oficinas administrativas, con todas las facilidades físicas y tecnológicas.

- **Mejores Servicios de Transporte**

Ofrecer los mejores y seguros servicios de transporte.

- **Mejores Servicios de Comercio**

Ofrecer variedad de negocios comerciales acorde con las necesidades del mercado.

- **Ser los mejores de Latinoamérica**

Ser la terminal de pasajeros mejor de Latinoamérica, con procesos ágiles, personal capacitado, autosustentable financieramente y con tecnología de punta.

Objetivos por Áreas

Los objetivos planteados en el 2004 por cada área se muestran a continuación:

- **Área Administrativa, Sistemas y Operaciones**

Implementar el Sistema de Recaudación Automática
Adecuar las nuevas oficinas administrativas
Aprobar y difundir los manuales de funciones.
Realizar el control de frecuencias.
Centralizar la venta de pasajes.

- **Área Financiera**

Instrumentar la ejecución del préstamo CAF.

- **Área Técnica**

Completar el equipo del área técnica
Elaborar las bases técnicas para el concurso de licitación y el esquema del presupuesto final del proyecto.
Ejecutar la fase 2 del proyecto

- **Área Comercial**

Recuperar el 100% de la cartera vencida.
Definir la estrategia comercial, para la concesión de los locales comerciales.
Crear el área de atención al cliente.

- **Área Legal**

Obtener toda la documentación necesaria para el préstamo CAF.
Coordinar las acciones necesarias para la expropiación de terrenos frente a la Terminal.
Elaborar las bases legales para el concurso de licitación.

Los objetivos planteados en el 2004 han sido cumplidos en su totalidad, posterior a esa fecha se realizaron talleres en los que se revisó, actualizó la etapa filosófica de la planeación, se trabajó en la elaboración de las metas y planes de acción de la Fundación, siendo estas las siguientes:

OBJETIVOS	FECHA DE FINALIZACIÓN	% CUMPLIMIENTO
Estructuración y reestructuración del organigrama funcional y operativo de la Fundación. Modelo de gestión del personal.	Diciembre 2008	100
Construir los manuales de funciones y responsabilidades del personal de la FTTG que trabajará en la Administración de la Nueva Terminal Terrestre de Guayaquil.	Septiembre 2008	100
Desarrollar una concesión para tener el servicio de gasolinera, lubricadora, enllantadora, taller de reparaciones menores y otros.	-	Reprogramado para el 2009
Desarrollar un programa de educación en comportamientos deseados, valores y usos de la Nueva Terminal Terrestre de Guayaquil desde abril del 2007 a todos los usuarios y Públicos Claves de la Fundación.	Septiembre 2009	En proceso
Actualizar el sistema de control de la operación de tráfico, con control de accesos, cobro automatizado, control de frecuencias, control y cumplimiento de frecuencias y horas de salida de las diferentes cooperativas y empresas de transporte terrestre intercantonales, interprovinciales e internacionales	Diciembre 2007	100

OBJETIVOS	FECHA DE FINALIZACIÓN	% CUMPLIMIENTO
Crear un sistema de compras y adquisición de bienes, insumos y materiales unificado y sustentado en el Sistema de Responsabilidad Personalizada de Activos Fijos – SRP vigente en la FTTG.	Marzo 2008	100
Difundir la misión, visión, valores organizacionales y metas de la FTTG a todos nuestros públicos claves y al personal de la Fundación.	Noviembre 2008	100
Crear un curso de inducción y de reinducción de la FTTG.	Octubre 2009	Proceso Recurrente
Estandarizar los procesos y las operaciones que prestará la FTTG en la Nueva Terminal Terrestre de Guayaquil.	Julio 2009	En proceso
Normar el ingreso de todo el Transporte Terrestre Intercantonal, Interprovincial e Internacional que sale o ingresa a la Terminal Terrestre de Guayaquil, incluyendo cooperativas de turismo y furgotransportes autorizados a operar en la ciudad de Guayaquil.	Octubre 2008	100
Reformar el Reglamento de operaciones de transporte existente con regulaciones ambientales, con control de las frecuencias y establecimiento de las sanciones a las cooperativas y empresas de transporte en la TTG que lo incumplan.	Marzo 2008	100
Elaborar el proyecto de ordenanza municipal para temas de seguridad, comercial y operación de transporte de pasajeros en la Nueva Terminal de Guayaquil.	Octubre 2008	100
Elaborar el Reglamento para Operación de Transporte con regulaciones ambientales y de seguridad industrial incluidas.	Enero de 2009	100
Elaborar los planes de contingencia y las especificaciones técnicas relacionadas con la operación de carga (mediana y grande) de la Terminal Terrestre de Guayaquil Dr. Jaime Roldós Aguilera. Elaborar un Plan Comunicacional para informar a los públicos claves relacionados.	Diciembre 2007	100
Diseñar los procesos de capacitación, elaborar el reglamento, realizar la capacitación y evaluaciones para certificar los oficinistas, conductores, controladores de tráfico, oficiales y todas las personas que operarán en la Nueva Terminal Terrestre de Guayaquil.	Diciembre de 2007	Reprogramado para 2009
Implementar el sistema de venta electrónica de boletos con código de barras y acceso electrónico a los andenes en la TP previo al traslado a la Terminal Remodelada Dr. Jaime Roldós Aguilera.	Diciembre 2007	100
Definir el calendario de pruebas en la Terminal Provisional de todos los sistemas que se implementarán en la Nueva Terminal Terrestre de Guayaquil.	Noviembre 2007	100
Elaborar el Reglamento para el cobro por el uso del parqueo de particulares.	Enero 2008	100
Establecer la tasa de cobro de acceso al área de tráfico por los torniquetes a los grupos vulnerables y otros a los que actualmente no se les está cobrando y que nunca se les ha cobrado desde el inicio de operaciones de la Terminal Terrestre de Guayaquil.	Enero 2008	100

TREINTA Y SEIS.

OBJETIVOS	FECHA DE FINALIZACIÓN	% CUMPLIMIENTO
Diseñar el sistema de cobranzas integrado al sistema de gestión financiera-contable. Diseñar y controlar el cumplimiento del sistema de cobranzas del Outlet de la Nueva Terminal Terrestre de Guayaquil.	Septiembre 2009	En proceso
Realizar el estudio de la Terminal de Carga.	Agosto 2008	100
Diseñar la operación de carga y encomienda de la TTG.	Agosto 2008	100
Realizar el estudio de etapabilidad del edificio de parqueos, y búsqueda de financiamiento y el inicio de la construcción.	-	Reprogramado para 2010
Establecer un programa de evaluación y compromiso por centro de actividad de la Fundación, con relación a la Planeación Estratégica.	Julio 2009	En proceso

La Fundación ha cumplido con los objetivos planteados de acuerdo al cronograma previsto.

Subcomponente Administración Financiera

Financiero

La Gerencia Financiera es la encargada de programar, organizar, dirigir, evaluar y supervisar la administración del sistema financiero de la Fundación, en concordancia con las regulaciones, leyes y normas del Ecuador y las establecidas en los Contratos de Préstamos Internacionales.

El proyecto de remodelación y modernización de las instalaciones de la Terminal Terrestre de Guayaquil se planificó en tres etapas:

a) La primera etapa se inició en el 2002 y concluyó en mayo de 2003, consistió en estudios, reparación de instalaciones, equipamiento, seguridad, adecentamiento total de sus dependencias. El valor invertido fue 1 126 710,00 USD cubierto con recursos de autogestión de la Fundación.

   El detalle de la inversión es el siguiente:

   - Pintura integral del edificio
   - Instalación de puertas automáticas de ingreso
   - Remodelación de los baños de uso público
   - Compra e instalación de equipos de computación y software para la automatización del sistema de recaudación de tasas y creación de un nuevo sistema de ingreso y control de buses.

TREINTA Y SIETE.

- Contratación de diseños estructurales definitivos para la reconstrucción y reparación del edificio.
- Adecuación de área para seguridad.
- Compra de equipos y reparación de los sistemas de aguas lluvias y aguas servidas.
- Contratación de seguros.
- Contratación del diseño arquitectónico completo de la Terminal Terrestre.
- Contratación del Estudio de Mercado.
- Reparación del sistema de aire acondicionado.
- Asfaltado de las zonas de ingreso de buses y playa de estacionamiento.

b) La segunda etapa, comprendió la construcción de la parte frontal del edificio principal que involucra los andenes de buses urbanos, plaza peatonal, plaza urbanística, parqueo para vehículos particulares, construcción de la Terminal Provisional y la reconstrucción, reforzamiento y estabilización estructural definitiva del edificio principal, así como la remodelación arquitectónica, equipamiento y modernización de las instalaciones y servicios de la Terminal Terrestre.

El Directorio decidió adquirir en propiedad el predio donde se construiría el Terminal Provisional y autorizó la contratación de un préstamo con hipoteca al Banco Bolivariano, para la construcción y compra del referido lote. Se efectuó el concurso privado por invitación a varias empresas constructoras y fiscalizadoras locales adjudicándose la obra a la empresa Etinar para la edificación y a la Consultora CVA para la fiscalización del Terminal Provisional, la fecha de inicio de la obra fue el 7 de junio de 2005 y su inauguración fue el 11 de noviembre de 2005.

Con el propósito de realizar el proyecto de remodelación y modernización de la nueva Terminal y permitir a su vez la normal operación de las cooperativas de transporte mientras se llevó a cabo la referida reconstrucción, durante el año 2005 la Fundación concluyó la construcción de una Terminal Provisional que estuvo en uso hasta el 30 de noviembre de 2007.

El costo de ejecución de esta etapa inicialmente se estimó en 20 211 178,00 USD, al 31 de diciembre de 2007 fue de 48 867 206,00 USD, monto financiado de la siguiente manera:

Aportante	VALOR	%
Crédito de la Corporación Andina de Fomento, CAF.	14 180 000,00	29,02
Aporte del Gobierno Nacional.	4 000 000,00	8,19
Aporte Reembolsable del Municipio de Guayaquil.	10 000 000,00	20,46
Titularización de Flujos Futuros de Tasas (Fideicomiso).	13 250 000,00	27,11
Recursos Propios (Concesión de Megatienda, VIC Locales Comerciales y Venta de la Terminal Provisional).	7 437 206,00	15,22
TOTAL EN USD	**48 867 206,00**	100

c) La tercera etapa incluyó la concesión de los terrenos adjuntos al edificio principal de la Terminal Terrestre para la construcción de nuevos edificios donde se desarrollarán los proyectos de supermercados, edificio de encomiendas, centro médico, hotel y gasolinera o estación de servicio para buses, se inició en el 2006 con la concesión comercial del terreno para la construcción y operación del edificio de la Megatienda, cuyo valor inicial de concesión por 3 000 000,00 USD fue cobrado en diciembre del 2006 y registrado como ingreso del año. Mediante la concesión antes referida, la construcción de las obras o edificios para la explotación de cada una de las actividades, estuvo a cargo de los concesionarios, quienes cancelaron un valor inicial de concesión quedando las edificaciones en beneficio del propietario del inmueble entregado en concesión.

El 1 de diciembre de 2007 fue inaugurada la nueva Terminal Terrestre de Guayaquil, entrando a operar totalmente desde el 15 de diciembre de ese mismo año.

Entrega Provisional de la Obra

La Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil, la compañía Consultora Vera & Asociados Cía. Ltda., Fiscalizador- Asesor Técnico y la compañía Inmomariuxi C.A., contratista de la obra, el 2 de septiembre de 2008 celebraron el Acta Entrega Recepción Provisional del Contrato FTTG-051-2005 de Ejecución de Obra para la Remodelación y Modernización de la Terminal Terrestre de Guayaquil.

TREINTA Y NUEVE

Financiamiento

Aportes Reembolsables de la M. I. Municipalidad de Guayaquil

Mediante certificación 0040-2005 del 4 de octubre de 2005, la Dirección Financiera de la M.I. Municipalidad de Guayaquil indicó que existe disponibilidad y recursos financieros suficientes, para el proyecto de reconstrucción de la Terminal Terrestre de Guayaquil (etapa 2), el 12 de abril de 2006 la Fundación y la Municipalidad firman un convenio de préstamo por 5 000 000,00 USD que fueron entregados en el 2006 y 2007, con una asignación presupuestaria de 2 500 000,00 USD para cada año, estos valores deberán ser retribuidos a la Municipalidad una vez que la Fundación termine de pagar la deuda con la CAF. El 17 de enero de 2008 y 7 de mayo de 2008, la M. I. Municipalidad de Guayaquil y la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil celebraron dos nuevos convenios de cooperación interinstitucional por 5 000 000,00 USD y 3 250 000,00 USD, respectivamente, en calidad de aporte reembolsable, dicho préstamo tiene las mismas condiciones de pago del préstamo mencionado anteriormente.

Adicionalmente durante el período 2008, la Municipalidad cubrió dos dividendos vencidos del convenio CAF por 1 434 382,65 USD el primero y 1 250 867,11 USD el segundo. Estos préstamos tienen las mismas condiciones del contrato de préstamo inicial suscrito el 12 de abril de 2006.

Al 31 de diciembre de 2008, se registran por pagar a la M.I Municipalidad de Guayaquil 15 935 249,76 USD.

Contrato de Préstamo con la Corporación Andina de Fomento

El 13 de agosto de 2004, la Muy Ilustre Municipalidad de Guayaquil y la Corporación Andina de Fomento, suscriben un contrato de préstamo por 14 180 000,00 USD, con garantía del Estado Ecuatoriano, destinado a financiar parcialmente el Proyecto de Modernización de la Terminal Terrestre de Guayaquil, siendo el Organismo Ejecutor la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil. Este préstamo tiene un plazo de 10 años, incluyendo un período de gracia de dos años.

La amortización del préstamo se hace mediante el pago de 16 cuotas de capital semestral, consecutivas, a las cuales se añaden los intereses devengados al vencimiento de cada una de las cuotas. La tasa de interés convenida es la tasa LIBOR

cuarenta

para préstamos a 6 meses más un margen de 3,10%, adicional al interés antes mencionado el 2,0% para el caso de mora.

El Municipio pagará a la CAF por reservar a favor de este una disponibilidad de crédito específica, una comisión del 0.75% anual sobre los saldos no desembolsables del préstamo. El pago de esta comisión se efectuará al vencimiento de cada período semestral hasta el momento en que cese tal obligación. El Municipio pagó a la CAF una comisión de financiamiento por el otorgamiento del préstamo, por una sola vez, equivalente al 1,25% sobre el monto del préstamo al momento de la suscripción del contrato.

Al 31 de diciembre de 2008 la Fundación ha recibido 14 180 000,00 USD, (1 595 750,00 USD, en el 2007 y 12 584 250,00 USD en el 2006).

Los vencimientos del pasivo a largo plazo, son los siguientes:

Años	USD
2007	1 679 415,00
2008	1 785 798,00
2009	1 785 798,00
2010	1 785 798,00
2011	1 785 798,00
2012	1 785 798,00
2013	1 785 798,00
2014	1 785 798,00
TOTAL	**14 180 001,00**

Los intereses que por este préstamo fueron cancelados son: 415 036,80 USD en el 2007 y 352 999,70 USD en el 2006.

Al 31 de diciembre de 2008, están pendientes de pago 8 928 989,57 USD del capital del préstamo.

Venta de la Terminal Terrestre Provisional

La Fundación Terminal Terrestre y la Junta de Beneficencia de Guayaquil, el 24 de julio de 2007 celebraron un contrato de compra – venta por las instalaciones y terreno de la Terminal Terrestre por 3 200 000,00 USD, dicho contrato estipulaba la entrega física del inmueble con fecha 1 de noviembre de 2007, quedando expresamente establecido que en caso de no cumplirse con la fecha de entrega la Fundación debería retribuir a la Junta el total de las recaudaciones por conceptos de concesiones de

CUARENTA Y UNO.

locales y cualquier espacio físico, estableciendo como fecha tope y definitiva el 1 de diciembre de 2007.

La Fundación obtuvo en este proceso de venta 335 563,00 USD como utilidad.

Recuperación del Impuesto al Valor Agregado IVA.

Al 31 de diciembre de 2008 la Cuenta por Cobrar IVA presenta un saldo de 3 944 475,08 USD que corresponde al IVA pagado en compras de bienes y servicios, pendiente de recuperación, impuesto cancelado con recursos generados en la operación de la Terminal y con fondos públicos recibidos del Estado.

En junio de 2003 la Fundación presentó un reclamo administrativo por devolución de IVA, correspondiente al mes de junio de 2002, recibiendo un pronunciamiento del SRI mediante resolución DEV-03-1044 en el que declara improcedente la solicitud de reclamo indicando que la Fundación no es considerada organismo ni entidad del sector público.

En virtud de este pronunciamiento el 5 de abril de 2005, la Fundación presentó una consulta a la Procuraduría General del Estado, sobre la naturaleza de los recursos generados en la Terminal Terrestre y que administra la Fundación de conformidad con el contrato de comodato celebrado con la CTG y/o Municipio. La Procuraduría mediante oficio 017426 se pronuncia solicitando se consulte a la Contraloría General del Estado como organismo competente.

El 19 de octubre de 2005 se presentó la consulta a la Contraloría en los mismos términos, recibiendo mediante oficio DR1JJ016895 del 4 de noviembre de 2005, un criterio sobre los recursos administrados por la Fundación, concluyendo que estos constituyen recursos públicos.

Basada en este pronunciamiento la Fundación ha iniciado los trámites pertinentes para la recuperación del IVA, en razón de que se solicite su devolución a través de la M.I. Municipalidad de Guayaquil, en su calidad de entidad pública propietaria del Edificio, Terreno y Otros Bienes de la Terminal Terrestre de Guayaquil.

Hasta el cierre de nuestro análisis no se ha recibido respuesta favorable a este requerimiento.

CUARENTA Y DOS

Sistema Contable

El 4 de julio de 2008, la Fundación Terminal Terrestre, suscribió un convenio de convalidación de plazo y renovación del contrato de prestación de servicios de apoyo contable - administrativo con la compañía COPCIL Consultora Profesional Compañía Limitada, el contrato inicial fue suscrito el 5 de enero de 2004 y ha sido renovado en tres ocasiones.

El Comité de Evaluación y Selección de la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil, en sesión celebrada el 4 de julio de 2008, evaluó el servicio prestado por la compañía COPCIL durante el período 2007, otorgándole la calificación de satisfactorio.

El convenio inicialmente mencionado detalla las tareas para las cuales se contrata a COPCIL:

- El procesamiento de información financiera y contable con sus correspondientes auxiliares.
- El mantenimiento de auxiliares detallados de activos fijos propios y /o recibidos en comodato.
- La preparación de declaraciones de Impuesto a la Renta, Impuestos Retenidos en la Fuente, Impuesto al Valor Agregado y de otras contribuciones y demás reportes requeridos por las autoridades tributarias y / o de control.
- El seguimiento del presupuesto de la institución.
- La preparación de los formularios y documentos de soporte relacionados con la gestión de solicitud de devolución del IVA ante el SRI.
- La elaboración y pago de cheques a proveedores de bienes y servicios.
- El seguimiento de ingresos provenientes de los distintos servicios que presta la Terminal Terrestre de Guayaquil.
- La elaboración de facturas de personal bajo relación profesional.

Ingresos

La Fundación inició sus operaciones el 16 de julio de 2002, y en cumplimiento de los Contratos de Comodato celebrados por la Fundación con la Comisión de Tránsito de la

CUARENTA Y TRES.

Provincia del Guayas a partir de esa fecha y hasta el 16 de septiembre de 2005, y el suscrito con la M.I Municipalidad de Guayaquil desde esta fecha, la Fundación asumió la administración de todos los ingresos que se generan en la Terminal.

Los ingresos percibidos por la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil, durante el 2008 y 2007 fueron 8 884 372,00 USD y 5 349 301,05 USD, respectivamente, según el detalle que se muestra a continuación:

INGRESOS	2008	2007
Tasas por Ocupación de Lugares Públicos	4 058 846,00	3 251 784,23
Concesión	3 226 101,00	1 491 752,62
Otros Ingresos	1 599 425,00	605 764,20
TOTAL USD	**8 884 372,00**	**5 349 301,05**

Tasas por Ocupación de Lugares Públicos

La Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil, recaudó durante el 2008 un total de 4 058 846,02 USD, con un promedio diario de recaudaciones de 11 089,74 USD y 3 251 784,23 USD en el 2007, por concepto de cobro de las cinco tasas establecidas por el Directorio de la CTG, observándose un incremento en las recaudaciones del 19,88 % en relación con el año anterior por el inicio de las actividades de la nueva Terminal Terrestre.

Las tasas son aprobadas por el Directorio de la CTG de conformidad con el artículo 2 de la Ley Sustitutiva en la Ley de Creación de la Comisión de Tránsito de la Provincia del Guayas, que señala en su parte pertinente:

"*...Artículo 2.- Fines.- (...) Para el logro de sus fines la Comisión de Tránsito de la Provincia del Guayas a través de su Directorio podrá aplicar tarifas retributivas de los servicios públicos que presta, previo cumplimiento de lo dispuesto en el artículo 7 del Código Tributario...*".

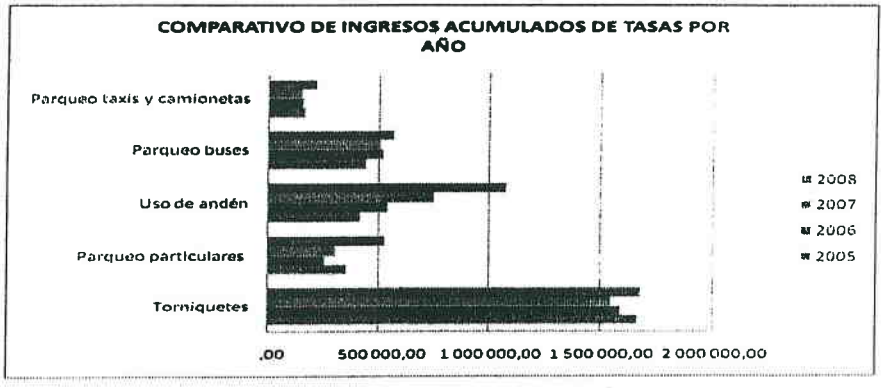
cuarenta y cuatro.

Evolución de las Recaudaciones

La evolución de las recaudaciones se muestra a continuación en el cuadro de análisis, demostrándose que la tasa que genera mayores ingresos es la denominada Torniquetes (50%).

INGRESOS TASAS USD	VALOR	AÑOS						
Conceptos	Tasas	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Torniquetes	0,10	594 648,80	1 454 858,20	1 685 158,10	1 665 711,00	1 590 894,63	1 547 818,55	1 881 622,50
Parqueo particulares (tasas + tarifa)	0,80	194 306,80	430 073,60	421 009,12	350 853,19	253 351,06	300 614,08	527 205,92
Uso de andén	1,00	169 884,00	414 560,80	410 930,00	414 565,60	538 958,00	750 312,40	1 077 099,00
Parqueo buses	1,00	126 836,00	363 859,00	411 307,00	437 031,00	516 371,00	504 901,00	581 879,00
Parqueo taxis y camionetas	0,20	64 911,20	150 213,30	161 465,40	159 190,90	154 359,50	148 138,20	211 039,60
Subtotal Ingresos por Tasas		1 150 586,80	2 813 564,90	3 089 869,62	3 027 351,69	3 053 934,19	3 251 784,23	4 058 846,02
Número de días		168,00	365,00	366,00	365,00	365,00	365,00	366,00
Promedio diario		6 848,73	7 708,40	8 442,27	8 294,11	8 366,94	8 909,00	11 089,74

Con la inauguración de la nueva Terminal Terrestre a partir del 15 de diciembre de 2007 se incrementó la tasa de parqueos particulares a 0,80 USD la hora o fracción, siendo esta disminuida en junio de 2008 a 0,40 USD.



Anteriormente el pago de la tasa por derecho de uso de la Terminal denominada Torniquetes, se realizaba a través del depósito de monedas de 0,10 USD en

torniquetes obsoletos, en la actualidad el usuario paga en un mismo valor su pasaje, ticket o boleto, en el que se encuentra incluido el costo de la tasa, la misma que es transferida en varias ocasiones durante el día, desde las cuentas de cada empresa de transporte a la Fundación.

El boleto tiene impresos los datos del bus, hora de salida, nombre, número del documento de identidad, asiento, registro del seguro SOAT y posee un código de barras que permite el acceso por los torniquetes con lector electrónico a la zona de embarque en los andenes de salida.

Contrato de Fideicomiso Mercantil Irrevocable "Titularización de Flujos Futuros de Tasas (Fideicomiso)".

El 27 de abril de 2007, Fundación Terminal Terrestre suscribió con la Compañía Fiduciaria del Pacífico S.A. FIDUPACIFICO un contrato de fideicomiso denominado "Fideicomiso Titularización de Flujos-Tasas Terminal Terrestre de Guayaquil" por una cuantía de 62 700,00 USD el mismo que incluye la aprobación del reglamento de gestión para la operación del fideicomiso adjunto en el mencionado contrato.

El objeto del Fideicomiso es el desarrollo de un proceso de titularización de flujos por un monto de hasta 10 000 000,00 USD basado en el derecho de cobro y recaudo de las Tasas de Torniquetes, Uso de Anden, Estacionamiento de Buses y Estacionamiento de Taxis y Camionetas de manera que este sea el único y exclusivo receptor y propietario de la totalidad del monto pagado por los usuarios en concepto de las tasas antes mencionadas.

El Fideicomiso establece una tasa de interés del 8,5% a pagarse en períodos trimestrales vencidos, cada título tiene veinte cupones, los pagos de capital se efectúan a los 360 días por un monto equivalente al 20% del valor de cada uno, define como monto titularizable a los ingresos proyectados para el período 2007 a 2012 por 60 meses que dure la emisión. Entre los mecanismo de garantía está la conformación del fondo de reserva por 360 000,00 USD del monto comprometido, el mismo que surge de la retención de 36,00 USD de cada mil de la emisión total este fondo será constituido para cubrir la variación de los ingresos de los flujos comprometidos; el sobrecolateral que será conformado por el 10% equivalente a cada uno de los flujos programados del pasivo; fondo rotativo de 8 750,00 USD que será entregado por el originador con un cheque a nombre del Fideicomiso y que sirve para cubrir pasivos

cuarenta y seis

con terceros distintos a los inversionistas los mismos que deberán reponerse cada vez que se utilicen de los flujos entregados.

Merchant Valores S.A. colocó los valores mediante oferta pública primaria a través de las Bolsas de Valores del Ecuador.

Derechos Fiduciarios

El saldo de la cuenta Derechos Fiduciarios al 31 de diciembre de 2008, contiene 1 730 087,93 USD correspondientes a los flujos de tasas retenidas por el Fideicomiso y que equivale al patrimonio del Fideicomiso con el que se respalda el pago de capital e intereses de los títulos emitidos. Adicionalmente, se registraron 767 660,75 USD a resultados en la cuenta comisiones y otros cargos en títulos y valores, como intereses pagados y por pagar a los beneficiarios de los títulos emitidos.

Concesiones

Durante el 2006 se efectúo el proceso de concesión de los locales comerciales en los tres niveles del Outlet, los cuales fueron seleccionados de acuerdo al Tenant Mix (mezcla de diferentes giros de negocios en un mismo lugar), que considera en su clasificación las siguientes actividades: **Anclas (3):** Megastore, **Locales Comerciales (158):** Moda y Accesorios, Calzado, Hogar, Hobbies y Regalos, Salud y Belleza, Servicios y Gastronómicas; **Islas (117)** tanto interiores como exteriores que presenta en su categorización confiterías, accesorios, periódicos, soda bar, regalos, novedades y **Boleterías (87);** en un total de 9617 metros cuadrados.

En el 2007, el 1 de diciembre la remodelada terminal inició parcialmente sus operaciones, estando totalmente habilitada el 15 de diciembre, implementando un nuevo modelo de servicio de transporte, combinado con un centro comercial conceptualmente definido para segmentos populares.

El comportamiento financiero de la cuenta Concesiones ha sido el siguiente:

INGRESOS USD	2008	2007	2006
Concesión	3 226 101,00	1 491 752,62	3 467 211,59

El 2008 y 2007 la cuenta concesión y arrendamientos de bienes incluye el ingreso originado por la amortización del valor inicial de concesión (VIC), de los locales comerciales del nuevo edificio según lo estipulado en la tabla de los contratos a concesionarios y la facturación del valor mensual de concesión (VMC) (2007

CUARENTA Y SIETE

facturación del primer mes de concesión), en el 2006 incluye principalmente el VIC por la concesión de la Megatienda por 3 000 000,00 USD.

Marketing

El plan de mercadeo generó contratos de venta de publicidad y/o activaciones (actividades promocionales) por 202 950,00 USD, activaciones y/o volanteo por 8 200,00 USD, canje publicitario 120 573,70 USD, totalizando 369 921,00 USD en el 2008.

No.	Detalle	Ingreso Mensual	Total 2008
1	Espacios para publicidad y exhibición de producto	16 658,08	199 987,00
2	Canje de vehículos por espacio para exhibición		41 250,00
3	Volanteo y activaciones		8 200,00
4	Convenio "Diario La Calle" canje por publicidad por productos y premios	683,33	120 574,00
	TOTAL USD	**17 341,41**	370 011,00

Contrato de concesión - Megatienda

Contrato celebrado el 7 de diciembre de 2006, mediante el cual la Fundación entrega en concesión por un plazo de 30 años, es decir, hasta el 6 de diciembre del 2036 a Supermercados La Favorita C.A., (concesionaria) un lote de terreno de 2 465 m2 por un monto de 3 000 000,00 USD (valor inicial de concesión) con el propósito de que ésta construya bajo su costa y riesgo el edificio de la Megatienda de la Terminal Terrestre de Guayaquil, de acuerdo con las especificaciones técnicas y arquitectónicas acordadas entre las partes.

Debido a que el edificio de la Megatienda una vez construido será de propiedad de la M. I. Municipalidad de Guayaquil, por accesión; la Fundación en su facultad para desarrollar el proyecto de modernización, también entrega en concesión a Supermercados La Favorita C.A., el edificio que será construido para su explotación comercial hasta la conclusión del plazo de concesión.

Esta Megatienda comenzó a operar a partir del 30 de noviembre de 2007.

El análisis del componente comercial se muestra en páginas subsiguientes.

CUARENTA Y OCHO -

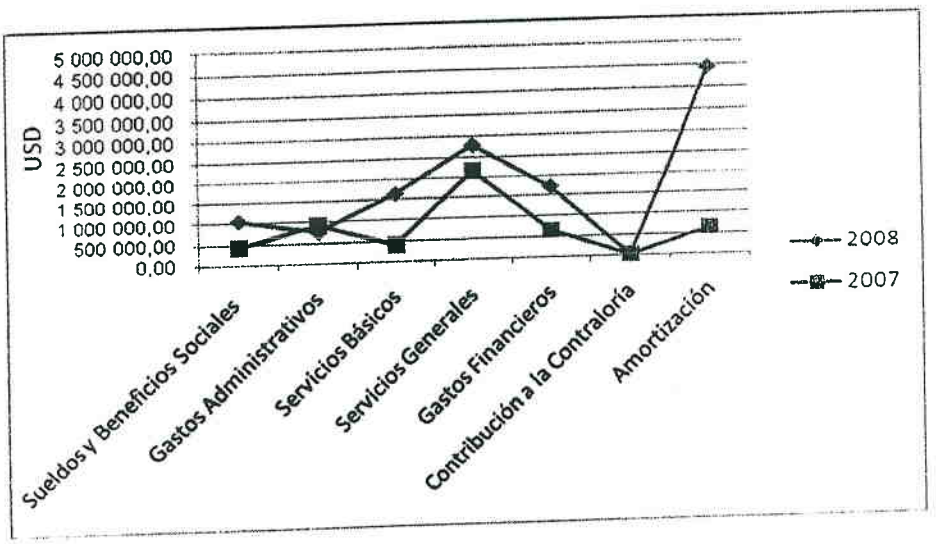
Otros Ingresos

Esta cuenta está conformada por las alícuotas de mantenimiento o expensas comunes que pagan los concesionarios que en el 2008 ascienden a 1 513 156,26 USD y para el 2007 registra 131 035,95 USD, incluye también (2008) 15 227,00 USD de interés ganados reportados por el Fideicomiso y costo de ventas de tarjetas, carnet, multas a contratistas, cooperativas y buses cobradas por incumplimiento, en el 2007 incluía principalmente 335 563,00 USD producto de la utilidad en la venta de la Terminal Provisional, 38 308,00 USD de intereses ganados por un certificado de depósito y 100 857 USD de costo de venta de tarjetas, carnets y multas.

Gastos

La Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil, al 31 de diciembre de 2008, registra como total de gastos 12 453 767,68 USD, los cuales se descomponen de la siguiente manera:

GASTOS DE GESTIÓN	2008	%	2007	%
Honorarios Profesionales, Sueldos y Beneficios Sociales	1 062 623,30	8,53	426 111,08	8,13
Gastos Administrativos	757 704,31	6,08	927 262,39	17,70
Servicios Básicos	1 652 943,60	13,27	401 819,62	7,67
Servicios Generales	2 796 619,02	22,46	2 175 236,94	41,52
Gastos Financieros	1 742 890,63	13,99	646 925,87	12,35
Contribución a la Contraloría	9 830,98	0,08	16 082,49	0,31
Amortización	4 431 155,84	35,58	645 194,71	12,32
TOTAL USD	12 453 767,68	100,00	5 238 633,10	100,00



CUARENTA Y NUEVE.

La cuenta Honorarios Profesionales, Sueldos y Beneficios Sociales experimentó un incremento de 636 512,22 USD durante el 2008 en relación con el 2007, esto se debe a que desde el 2008 la totalidad de los empleados que prestaban servicios tercerizados en al área administrativa y de recaudación de la Fundación se encuentran totalmente bajo relación de dependencia, dando cumplimiento a las disposiciones del artículo 1 del Mandato Constituyente Ocho, que elimina y prohíbe la tercerización e intermediación de personal.

La cuenta Servicios Básicos está conformada por los costos de energía eléctrica, agua potable y comunicaciones que en los años 2008 y 2007 fueron:

Servicios	2008	2007
Energía Eléctrica	1 119 205,74	148 859,97
Comunicaciones	12 979,64	39 815,25
Agua Potable	520 758,22	213 144,40
Total USD	**1 652 943,60**	**401 819,62**

Se observa un incremento de 1 251 123,98 USD en esta cuenta, debido a la inauguración de las nuevas instalaciones de la Terminal y a que la Fundación asumió la facturación de estos dos servicios por los locales concesionados, al no haberse realizado a tiempo la instalación de los medidores individuales, valores que luego fueron facturados y cancelados por los concesionarios.

Los gastos de Servicios Generales son analizados en el Componente Administrativo, en páginas siguientes.

En la cuenta gastos financieros al 31 de diciembre del 2008 y 2007, se registran principalmente los siguientes conceptos:

Concepto	2008	2007
Impuestos tasas y contribuciones	17 706,33	6 176,63
Costos bancarios (transporte de valores y otros)	23 788,05	20 042,90
Intereses de financiamiento	918 508,77	99 088,67
Interés en Títulos y Valores	782 887,48	521 617,67
TOTAL USD	**1 742 890,63**	**646 925,87**

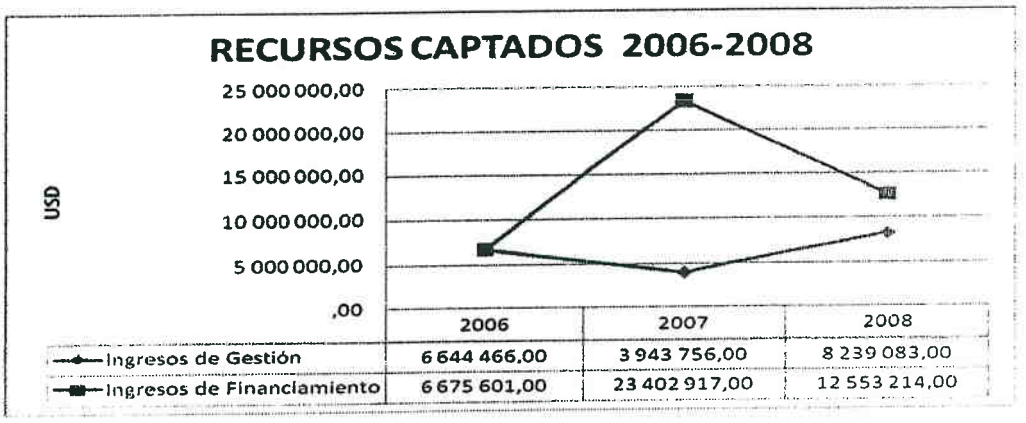
Los Intereses en Títulos y Valores corresponden a los intereses por pagar y pagados a los beneficiarios de los títulos emitidos por el fideicomiso, los mismos que son reconocidos por la Fundación a través de la valoración de sus derechos fiduciarios respecto al patrimonio del Fideicomiso.

CINCUENTO .

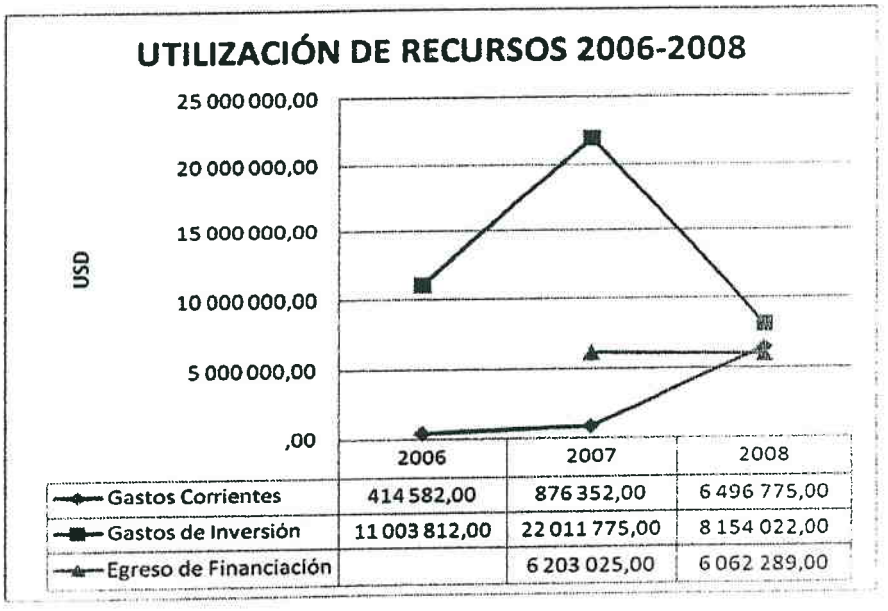
Préstamos

Durante los años del 2002 al 2008 la Fundación contrató con el Banco Bolivariano y Banco Pichincha préstamos por 10 086 558,73 USD, cancelándose todos en los plazos previstos.

Utilización de Recursos



	2006	2007	2008
Ingresos de Gestión	6 644 466,00	3 943 756,00	8 239 083,00
Ingresos de Financiamiento	6 675 601,00	23 402 917,00	12 553 214,00



	2006	2007	2008
Gastos Corrientes	414 582,00	876 352,00	6 496 775,00
Gastos de Inversión	11 003 812,00	22 011 775,00	8 154 022,00
Egreso de Financiación		6 203 025,00	6 062 289,00

En el 2008, los ingresos fueron conformados principalmente por las tasas y concesiones, los aportes del Municipio de Guayaquil, la concesión del Terminal de Cargas y Encomiendas, así como préstamos bancarios. Los recursos fueron utilizados el 29% en gastos de financiación con los Bancos Bolivariano, Banco Pichincha y Titularización, 31% en gastos corrientes, administrativos, servicios básicos, servicios

CINCUENTA Y UNO

generales y pagos de impuestos y el 40% en gastos de inversión, construcción, fiscalización, dirección arquitéctonica, terminal de cargas y encomiendas.

En el 2007, los ingresos de financiamiento estuvieron conformados por tasas y concesiones, el valor inicial de concesión del edificio principal, los aportes del Municipio de Guayaquil, los desembolsos del préstamo CAF, la titularización de flujos futuros, los desembolsos de préstamos bancarios y la venta de la Terminal Provisional. Los gastos estuvieron representados en un 76% por los de inversión en la operación de la Terminal y en Proyecto de Reconstrucción, el 21% por los egresos de financiación con el Banco Bolivariano, la CAF y la Titularización; y, el 3% por los gastos corrientes.

En el 2006 los ingresos se generaron por la recaudación de tasas y la renta de bienes, el aporte del Municipio de Guayaquil y el préstamo CAF, recursos que fueron utilizados el 4% en gastos corrientes y el 96% en gastos de inversión.

Indicadores Financieros

INDICADORES FINANCIEROS	FÓRMULA	2005	2006	2007	2008
LIQUIDEZ Y SOLVENCIA					
Capital de Trabajo USD	Activo Corriente - Pasivo Corriente	10 667 192,73	8 940 617,21	- 5 395 332,06	- 4 082 018,18
Concentración de la deuda en el corto plazo	Pasivo Corriente / Pasivo Total	0,11	0,23	0,45	0,23
Solvencia	Ingresos Corrientes/Gastos Corrientes	1,28	16,03	4,50	1,27
Liquidez	Activo Corriente / Pasivo Corriente	9,74	2,83	0,53	0,51
Solidez	Pasivo Total / Activo Total	0,62	0,68	0,78	0,86
Resultados	Ingreso Total / Gasto total	1,15	1,95	1,02	0,71
Autosuficiencia Mínima	Ingresos Propios / Gasto de Remuneraciones	12,70	17,20	12,55	8,36
Prueba Ácida	Activo Corriente - Inventarios / Pasivo Corriente	9,67	2,81	0,52	0,50
Indice de Semi Liquidez	Activo No Corriente / Activo Total	0,36	0,56	0,87	0,90
ENDEUDAMIENTO					
Endeudamiento	Pasivos Totales / Activos Totales	0,62	0,68	0,78	0,86
Ahorro Corriente USD	Ingreso Corriente - Gasto Corriente	940 670,93	6 229 884,00	3 067 404,00	1 742 308,00
Superávit/Déficit Corriente	Ingreso Corriente / Gasto Corriente - 1 x 100	-98,72	-83,97	-95,50	-98,73
Patrimonio o Activo Total	Patrimonio / Activo Total	0,38	3,19	0,22	0,14
Endeudamiento	Pasivo Total / Patrimonio	1,66	2,08	3,57	6,20
FINANCIEROS PRESUPUESTARIOS					
Autosuficiencia	Ingresos Propios / Gastos Corrientes x 100	127,61	1602,69	450,02	126,82
Autosuficiencia	Ingreso Corriente/Ingreso Total		0,50	0,13	0,39
Gastos de Inversión	Gastos de Inversión / Gastos Corrientes	-	26,54	25,12	1,26
Indice de Eficacia Presupuestal de Ingresos	Presupuesto Ejecutado Ingresos / Presupuesto Asignado Ingresos	-	-	-	0,54
Indice de Eficacia Presupuestal de Gastos	Presupuesto Ejecutado Gastos/ Presupuesto Asignado Gastos	-	-	-	0,89

CINCUENTA Y DOS

- **Capital de Trabajo:** Durante el 2005 y 2006 la Fundación tuvo un capital de trabajo positivo no así en el 2007 y 2008, evidenciándose un desequilibrio patrimonial en estos períodos, debido a que las deudas a corto plazo fueron mayores que los activos corrientes.

- **Concentración de la deuda a corto plazo:** El porcentaje de la deuda que la Fundación pagó en el corto plazo fue el 11% en el 2005, 23% en el 2006, 45% en el 2007 y 23% en el 2008.

- **Solvencia:** En los cuatro años de análisis, la Fundación se ha mostrado solvente de acuerdo a los indicadores.

- **Liquidez:** Durante los años 2005 y 2006 la Fundación contaba con suficientes recursos para cubrir sus deudas a corto plazo no así en el 2007 y 2008 en que los indicadores demuestran que por cada dólar de deuda, se contaba con un promedio de 0,50 USD para su respaldo.

- **Solidez:** Las deudas que mantiene la Fundación, se concentran en un porcentaje mínimo de acreedores.

- **Resultados:** En el 2008, los ingresos no fueron suficientes para financiar el gasto.

- **Prueba Ácida:** En los años 2007 y 2008 la Fundación no estaba en condiciones de pagar la totalidad de sus pasivos a corto plazo sin las ventas de sus existencias.

- **Índice de SemiLiquidez:** En los años 2007 y 2008 los activos no corrientes representaron el 87 % y 90%, respectivamente, de los activos totales.

- **Endeudamiento:** En el 2008 la participación de los acreedores sobre los activos de la Fundación fue del 86%.

- **Ahorro Corriente:** los valores señalados en el cuadro corresponden a la capacidad de endeudamiento de la Fundación.

- **Superávit/Déficit Corriente:** en los cuatro años de análisis la Fundación mostró déficit corriente.

- **Patrimonio o Activo Total:** este índice demuestra que casi la totalidad de los activos de la Fundación son de su propiedad.

- **Endeudamiento:** La Fundación tiene deudas significativas por pagar.

- **Autosuficiencia:** Indica que la Fundación posee capacidad para cubrir sus gastos corrientes con recursos propios.

- **Autosuficiencia:** El ingreso corriente (propio) representó en el 2006 el 50% de los ingresos totales, en el 2007 el 13% y en el 2008 el 39%.

- **Gastos de Inversión:** En los años 2006 y 2007 el gasto de inversión fue superior al gasto corriente, años en que se desarrolló la parte más importante del proyecto de reconstrucción de la Terminal, no así en el 2008 en el que estos gastos mostraron cifras similares debido al incremento de personal de seguridad, limpieza y mantenimiento por el inicio de operaciones de la Terminal.

- **Eficacia Presupuestal:** En el 2008 el presupuesto proyectado de ingresos fue ejecutado en un 54% debido a que el presupuesto fue elaborado proyectando un incremento en la tasa de torniquetes de 0,10 a 0,20 USD, que no fue aplicado; el presupuesto de gastos fue ejecutado en un 89%.

Conclusión

El incremento en los costos del proyecto, el pago del capital y los intereses del crédito CAF durante el 2007, cuando aún no entraba en operación la nueva Terminal, la construcción de la Terminal Provisional, el desfase entre los ingresos presupuestados versus los reales por la decisión de no incrementar las tasas a pesar de su aprobación y el declarar desierto el Concurso para la Concesión de la Estación de Servicios, motivó a que la Fundación incurra en sucesivas operaciones de crédito con la banca privada y con el Municipio de Guayaquil para financiar el proyecto ocasionando el debilitamiento de su estructura financiera, situación que se evidencia en el análisis de los indicadores financieros.

Recomendación 2

Al Gerente Financiero

Evaluará periódicamente el presupuesto institucional de ingresos y gastos, utilizando indicadores de gestión a fin de que su análisis oportuno permita la correcta toma de decisiones, además:

- Conciliará la información financiera presentada por la tercerizadora contable.
- Controlará la evolución de las recaudaciones.
- Realizará análisis económicos presentando informes de sus resultados para definir estrategias que beneficien a la Fundación.
- Autorizará desembolsos que se ajusten a las necesidades y objetivos institucionales.
- Realizará las gestiones necesarias y pertinentes para obtener la devolución del Impuesto al Valor Agregado.

Componente Administrativo

Subcomponente Operaciones y Seguridad

Control de Tráfico y Transportes

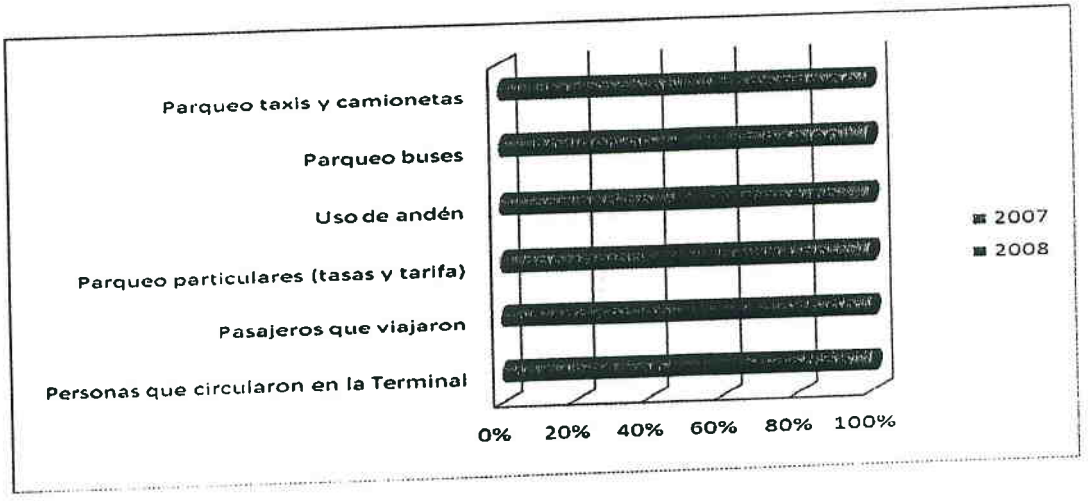
La Gerencia de Operaciones es la encargada de la planificación, diseño, control y dirección de las operaciones de tráfico de buses urbanos, buses intercantonales e interprovinciales, taxis, camionetas de carga, vehículos particulares, peatones en la Terminal Terrestre de Guayaquil y todo proceso de logística de transportación que se realice en la misma.

Por ello durante la etapa de remodelación de las instalaciones coordinó actividades con el área de construcciones para la instalación de la red de control de tráfico, efectuó reuniones con directivos de transportistas, controló la aplicación del Reglamento Interno de Uso de Espacio y Funcionamiento de la Terminal, efectuó pruebas de tiempos con las cooperativas a fin de realizar ajustes, así como la coordinación con el departamento de construcciones sobre la señalización, y adicionalmente la elaboración del plan de traslado a la Terminal Provisional.

La planificación para esta área está basada en la información estadística que se genera a través de los diferentes sistemas, a continuación se muestra en detalle el número de personas que han utilizado los servicios de la Terminal.

CINCUENTA Y CINCO

CONCEPTOS	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Personas que circularon en la Terminal	14 866 220,00	36 371 455,00	42 128 953,00	41 642 775,00	39 772 336,00	40 242 282,00	46 727 880,00
Pasajeros que viajaron	5 946 488,00	14 548 582,00	16 851 581,00	16 657 110,00	15 908 946,30	15 478 185,50	15 575 960,00
Parqueo particulares (tasas y tarifa)	485 767,00	1 075 184,00	1 049 912,00	828 056,00	590 582,00	600 478,00	799 674,00
Uso de andén	424 710,00	1 036 402,00	1 027 325,00	1 036 414,00	947 691,50	937 890,50	957 888,00
Parqueo buses	126 836,00	363 859,00	411 307,00	437 031,00	516 371,00	504 901,00	515 842,00
Parqueo taxis y camionetas	649 112,00	1 502 133,00	1 614 654,00	1 587 287,00	1 543 595,00	1 412 963,00	960 883,00
NÚMERO DE DÍAS	168,00	365,00	366,00	365,00	365,00	365,00	366,00
Promedio diario personas	35 395,76	39 859,13	46 042,57	45 635,92	43 586,15	42 405,99	42 557,27
Promedio diario uso de andén	2 528,04	2 839,46	2 806,90	2 839,49	2 596,42	2 569,56	2 726,47
Promedio de pasajeros por bus	14,00	14,04	16,40	16,07	16,79	16,50	15,61
Promedio diario vehículos Particulares	2 891,47	2 945,71	2 868,61	2 268,65	1 618,03	1 645,15	2 184,90
Promedio diario Taxis y Camionetas	3 863,76	4 115,43	4 411,62	4 348,73	4 229,03	3 871,13	2 680,01
Promedio diario Buses	754,98	996,87	1 123,79	1 197,35	1 414,72	1 383,29	1 409,40



Durante los años 2008 y 2007 la Terminal Terrestre fue visitada por 46 727 880 y 40 242 282 usuarios respectivamente, siendo el porcentaje más representativo el de pasajeros que viajaron, 15 575 960 y 15 478 185, en el mismo orden.

Con la inauguración de la Terminal en diciembre de 2007 se evidenció un incremento en la afluencia de usuarios, como se aprecia en la utilización del parqueo de vehículos particulares.

En el 2008 se instaló el Centro de Operaciones de Transporte (COT), que funciona las 24 horas del día, posee un panel de cámaras conectadas por fibra óptica a consolas en circuito cerrado de televisión con sus respectivas pantallas, para monitorear los movimientos de los buses al llegar y al salir desde cada nivel del edificio, lo que permite un control visual de los ingresos a estacionamientos de taxis, camionetas para carga, estacionamiento privado de vehículos, estacionamiento de buses, calles de ingreso a la Terminal para buses urbanos en los andenes A y B, así como los paraderos, ingreso al área de abastecimiento y patios de maniobra de trailers, ingreso

CINCUENTA Y SEIS

y salida de camiones a los contenedores de basura, y visualización de los corredores de boleterías al mismo tiempo.

En el COT se encuentran instaladas computadoras que monitorean mediante sensores en los pisos de cada uno de los 144 andenes el tiempo de espera de cada bus, antes de salir, así como radares para control de velocidad y un software para control de frecuencia de buses.

Cooperativas de transporte que operan en la Terminal

División de Cooperativas de Transporte que operan en las 12 zonas geográficas

ZONA	No. COOPERATIVAS
Costa Centro Alta Frecuencia	5
Costa Norte	7
Costa Oeste 1	7
Costa Oeste 2	5
Costa Sur	5
Sierra Oriente Centro	12
Sierra Oriente Norte	15
Sierra Oriente Sur	8
Zona 1	5
Zona 2	7
Zona Central 2	3
Zona 3	9
TOTAL	**88**

En la Terminal Terrestre de Guayaquil, operan 88 cooperativas de transporte:

TIPO DE TRANSPORTE	TOTAL DE COOP.
Interprovincial	65
Intercantonal	21
Internacional	2

Frecuencias

Los permisos de operación son emitidos por el Consejo Nacional de Tránsito, la cantidad de frecuencias por hora autorizadas a las 88 cooperativas que operan en la Terminal durante el 2008 se detalla a continuación:

HORA	FRECUENCIAS
0:00	16
1:00	19
2:00	16
3:00	49
4:00	92
5:00	161
6:00	226
7:00	237
8:00	228

CINCUENTA Y SIETE.

HORA	FRECUENCIAS
9:00	217
10:00	227
11:00	244
12:00	209
13:00	216
14:00	211
15:00	259
16:00	217
17:00	205
18:00	239
19:00	157
20:00	113
21:00	98
22:00	62
23:00	44
TOTAL	**3762**

Frecuencias Utilizadas

Los reportes emitidos por el sistema de control de frecuencias, indican cuantas han sido realmente otorgadas a partir del mes de febrero de 2008.

MES	BUSES	PROMEDIO DÍA
Febrero	59 245	2 043
Marzo	76 980	2 654
Abril	84 354	2 812
Mayo	91 305	2 945
Junio	86 001	2 867
Julio	90 177	2 909
Agosto	90 212	3 007
Septiembre	88 056	2 935
Octubre	88 409	2 852
Noviembre	88 266	3 044
Diciembre	90 565	2 921
TOTAL	**933 570**	**2 817**

Pasajeros

A continuación se detallan los pasajeros que compraron boletos y salieron de la Terminal Terrestre de Guayaquil desde el 1 de enero al 31 de diciembre de 2008.

MES	PASAJEROS
Enero	1 227 763
Febrero	1 290 714
Marzo	1 329 065
Abril	1 198 456
Mayo	1 245 462
Junio	1 198 279
Julio	1 397 309
Agosto	1 593 195
Septiembre	1 542 189
Octubre	1 560 984
Noviembre	1 579 092
Diciembre	1 714 072
TOTAL	**16 876 580**

CINCUENTA Y OCHO

A inicios del 2008 se realizó una redistribución de las cooperativas por niveles, así como reasignación de andenes a fin de volver más eficiente la operación de transporte de pasajeros y balancear las cargar dinámicas del edificio.

Durante el mismo año la Gerencia de Operaciones realizó controles a las cooperativas en lo referente a: cantidad de frecuencias, horarios de frecuencias, personal de las cooperativas, vehículos en andenes, actividades en boleterías, vehículos en los andenes, adicionalmente en coordinación con la Comisión de Tránsito de la Provincia del Guayas se realizaron operativos de control en el interior de la Terminal Terrestre del estado de los buses.

Seguridad

Para que los servicios ofrecidos en la Terminal se desarrollen en un ambiente de seguridad para los concesionarios de locales, usuarios y público en general la Fundación contrató lo siguiente:

Fecha	Proveedor	Valor USD sin IVA	Objeto
16-10-2006	Seguiresa	770 667,04	Continuar ofreciendo sus servicios con la empresa ICSSE para el proceso de pre apertura y primeros días de operación de la Nueva Terminal.
14-12-2007	ICSSE	90 000,00	Servicios de Seguridad
01-02-2008	Comvisepri	166 191,64	Prestación de servicios de seguridad y vigilancia armada en la Terminal y sus áreas de servicios complementarios.

Los valores efectivamente pagados por la prestación de servicios de seguridad en el 2007 y 2008 se describen a continuación:

PROVEEDORES	AÑO	
	2007	2008
SEGUIRESA	513 941,42	137 824, 41
COMVISEPRI		806 729,28
ICSSE		91 440,00
TOTAL USD	**513 941,42**	**1 035 993,69**

El incremento del 49,60% en los costos de seguridad se debe a la incorporación de las nuevas instalaciones, lo que se evidencia en la contratación de los puestos de seguridad del 2007 contando con 47 de 12 horas en el primer turno y 41 en el segundo, en el mismo año se contrató 50 puestos adicionales de 24 horas como

refuerzo en la inauguración y en el 2008, primer año de operaciones, 65 puestos de seguridad de 24 horas y 22 de 12 horas en el primer turno todos los días de la semana incluyendo feriados.

La Unidad de Auditoría Interna de la Fundación, en marzo de 2008, realizó una evaluación de control interno al contrato suscrito con la compañía Comvisepri, para verificar el cumplimiento de las condiciones contractuales, probar la razonabilidad de los valores facturados y ajustes al valor original del contrato por los incrementos salariales autorizados por el Gobierno Nacional, encontrando rubros erróneamente aumentados sin aprobación ni autorización. También se evaluaron los rubros ofertados que forman parte de la estructura de costos de cada puesto, determinándose el incumplimiento parcial de unos y total de otros. Los resultados obtenidos se detallan a continuación:

Rubro Ofertado	Costo Según Cía.	Incremento Autorizado	Menos Ajuste Rubro no Autorizado	Menos Ajuste Rubro no Ejecutado	A Pagar
Salarios	907 203,00	60 045,00	0	0	967 248,00
Costos Directos	56 518,00	0	1 766,00	5 076,00	49 676,00
Costos Indirectos	112 088,00	0	26 157,00	0	85 931,00
Total USD	**1 075 809,00**	**60 045,00**	**27 923,00**	**5 076,00**	1 102 855,00

El ajuste por rubros no autorizados y no ejecutados asciende a 33 000,00 USD, lo que fue aceptado por la Contratista en el informe presentado por el Auditor Interno, disponiendo el Gerente General la elaboración de un acta de conciliación, encontrándose la misma en proceso de legalización para proceder con el descuento respectivo.

Conclusión

Los costos de seguridad se incrementaron en un 49,60% en el 2008 con respecto al 2007, debido a la apertura de las operaciones de la nueva Terminal Terrestre y Outlet, además, en la evaluación de control interno realizada por el Auditor Interno al contrato suscrito se determinaron valores a ajustarse siendo estos aceptados por la contratista encontrándose en proceso de legalización el acta de conciliación para efectuar el descuento correspondiente.

Recomendación 3

Al Gerente de Operaciones y Seguridad

Implementará controles que le permitan evaluar el servicio prestado.

Verificará la exactitud de los valores liquidados y pagados a la compañía de seguridad.

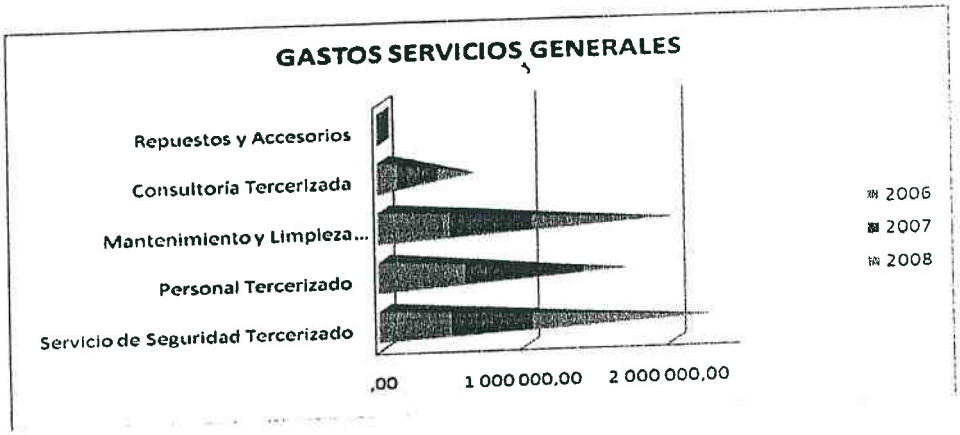
Realizará evaluaciones a fin de optimizar los puntos de seguridad considerando las necesidades reales y afluencia de visitantes a la Terminal Terrestre.

Subcomponente Servicios Generales

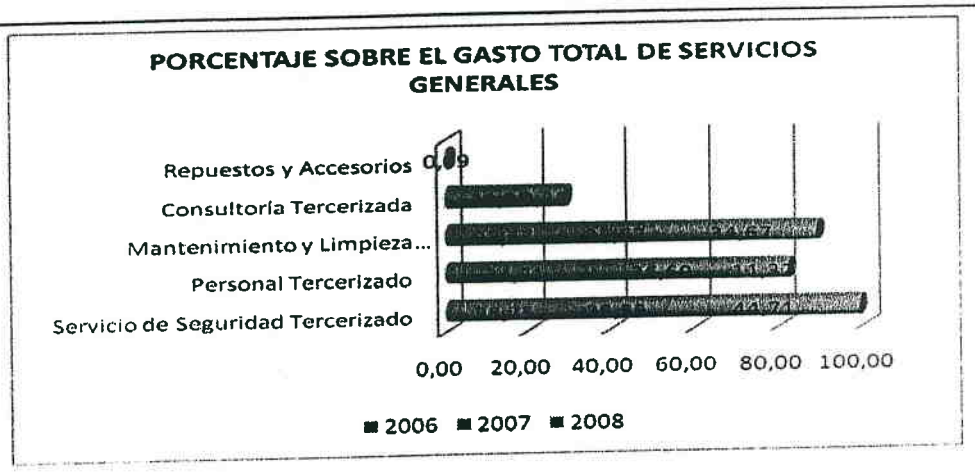
La Gerencia de Servicios Generales era denominada antes del 2008 como Asesoría Administrativa y es la encargada de gestionar, planificar, analizar, administrar, ordenar, optimizar, desarrollar, diagramar, diseñar y supervisar todas las operaciones relacionadas con la limpieza, mantenimiento, proveeduría tanto del centro comercial como de la operación de transporte en el interior y en el exterior del edificio de la Terminal Terrestre de Guayaquil.

A continuación se muestra un detalle de los gastos que conforman la cuenta Servicios Generales:

Concepto	2006	%	2007	%	2008	%
Servicio de Seguridad Tercerizado	497 504,59	28,75	555 851,56	25,55	1 260 328,56	44,71
Personal Tercerizado	593 577,77	34,31	798 126,54	36,69	316 527,72	1,32
Mantenimiento y Limpieza Tercerizado	496 086,08	28,67	558 409,06	25,67	969 687,80	34,67
Consultoría Tercerizada	135 844,99	7,85	260 881,11	11,99	257 532,42	9,21
Repuestos y Accesorios	7 200,53	0,42	1 968,67	,09	2 642,53	0,09
Total USD	1 730 213,96	100,00	2 175 236,94	100,00	2 796 619,02	100,00



SESENTA Y UNO -



Limpieza

Limpieza de Interiores

La Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil, convocó en el 2008 a un concurso privado de ofertas para la limpieza de las áreas interiores del edificio de la Terminal. El 7 de marzo de 2008 se realizó la apertura de sobres presentando la compañía ALARCAB S.A., la oferta más beneficiosa a los intereses institucionales según resolución del Comité de Evaluación y Selección en sesión celebrada el 13 de marzo de 2008.

El 14 de marzo de 2008, la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil, suscribe el contrato FTTG-0015-2008 de Prestación de Servicios de Limpieza de las Áreas Interiores de la Terminal Terrestre, con la compañía Servicios Corporativos ALARCAB S.A, el precio mensual de los servicios materia del contrato es de 18 059,59 USD más el IVA, siendo el valor total por los 10 meses de prestación del servicio 180 595,90 USD más el IVA.

Limpieza Exterior

La Fundación suscribió con Tecniclin el contrato FTTG-009-2006 el 18 de abril de 2006, por 12 meses, prorrogando este contrato hasta el 30 de noviembre de 2007 y después hasta el 31 de enero de 2008, para la prestación del servicio de limpieza de las instalaciones, áreas interiores y exteriores de la Terminal.

En el concurso privado de ofertas de 2008, se adjudicó el Contrato de Prestación de Servicios de Limpieza de las áreas exteriores de la Terminal Terrestre de Guayaquil, a

SESENTA Y DOS

la compañía Limpieza General S.A. Limpigen, por presentar la propuesta más beneficiosa a los intereses institucionales.

El 17 de marzo de 2008, la Fundación suscribe con Limpigen, el contrato FTTG-0016A-2008, el precio mensual de los servicios contratados es de 4 445,07 USD, más el IVA, siendo el valor total contratado por un año 43 340,79 USD más el IVA.

Los valores pagados en el 2007 y 2008 por la prestación de servicios de limpieza se muestran en el siguiente detalle:

PROVEEDORES	AÑO	
	2007	2008
ALARCAB		186 721,75
LIMPIGEN		22 556,19
TECNICLIN	191 279,80	163 598,34
TOTAL USD	**191 279,80**	**372 876,28**

Los costos de limpieza se incrementaron en un 51,30% en el 2008 debido a la apertura del Centro Comercial Outlet de la Terminal Terrestre de Guayaquil.

Mantenimiento

El 31 de agosto de 2007 la compañía Mantenimiento M y S Cía. Ltda., renovó el contrato FTTG-014-2006 con la Fundación de prestación de servicios de mantenimiento técnico, preventivo, predictivo y correctivo menor de las instalaciones y equipos de la Terminal Terrestre Provisional por 12 378,01 USD mensuales más IVA.

El 1 de febrero de 2008, la Fundación Terminal Terrestre celebra el contrato FTTG-008A-2008 con la compañía Mantenimiento M y S C. Ltda., para la prestación de servicios de Mantenimiento Técnico, Preventivo, Predictivo y Correctivo Menor de las Instalaciones de la Terminal Terrestre de Guayaquil. Lo que incluye además mantenimiento menor de las instalaciones eléctricas, sanitarias, civiles, mecánicas, electromecánicas y puertas eléctricas de la Terminal Terrestre de Guayaquil, así como las de sus áreas de parqueo de vehículos particulares, paradero de buses urbanos, plaza paisajística y pileta, de acuerdo a la propuesta.

A continuación se presenta un detalle de los valores pagados durante el 2007 y 2008.

PROVEEDORES	AÑO	
	2007	2008
MANTENIMIENTO M Y S	165 432,81	294 709,68
TOTAL USD	**165 432,81**	**294 709,68**

SESENTA Y TRES.

Los costos de mantenimiento se incrementaron en el 2008 en un 56% con respecto al 2007, debido a la apertura del nuevo Terminal Terrestre.

Áreas Verdes

En el 2008 la Constructora del nuevo Terminal Terrestre entregó a la Fundación 15 jardineras, dada la necesidad de efectuar su mantenimiento invitó a varias empresas especializadas en el área, recibiendo propuestas entre las cuales constan las de Limpigen S.A., Sundance S.A y Agrícola y Jardinería Borita S.A. La Fundación resolvió asignar el contrato a esta última para el mantenimiento inicialmente de ocho jardineras suscribiendo el contrato el 1 de junio de 2008 por un año por un valor mensual de 720,00 USD más IVA, este valor fue modificado a través de un adendum el 13 de agosto de 2008 a 1 160,72 más IVA mensuales, debido a la entrega de siete jardineras más totalizando 15.

La Unidad de Auditoría Interna realizó evaluaciones de control interno a los contratos de limpieza y mantenimiento en marzo de 2008, a fin de revisar el cumplimiento de los servicios contratados a través del análisis de reportes de control de asistencia del personal por turnos, reportes de consumo, rendimiento de materiales utilizados en el servicio de limpieza, reportes de control de asignaciones por responsables y tareas, entre otros; determinando como resultado áreas medianamente atendidas y otras que no se ajustan a los requerimientos de los contratos, sin encontrar observaciones en el contrato de mantenimiento y determinado ajustes entre los valores facturados y liquidados del contrato de limpieza:

Meses	Propuesta Tecniclin	Valor FTTTG	Ajuste
Diciembre 2007	53 585,65	47 977,78	5 607,87
Enero 2008	70 697,53	62 454,94	8 242,59
Febrero 2008	65 809,71	51 068,70	14 741,01
Total USD	**190 092,89**	**161 501,42**	**28 591,47**

Meses	Mano de Obra	Materiales	Administrativo	Valor a Pagar
Diciembre 2007	26 652,73	16 963,44	4 361,62	47 977,79
Enero 2008	35 425,08	21 352,14	5 677,72	62 454,94
Febrero 2008	30 756,61	15 669,48	4 642,61	51 068,70
Total USD	**92 834,42**	**53 985,06**	**14 681,95**	161 501,43

Sesenta y cuatro.

Los ajustes presentados fueron aceptados por el contratista y se evidencian en el siguiente detalle:

Fecha	Factura	Valor USD sin IVA	Observaciones
04-01-2008	000714	53 585,65	
04-03-2008	000728	62 454,94	
04-03-2008	000731	51 068,70	El análisis fue posterior a la cancelación de la factura por lo que el proveedor emitió una nota de crédito por 5 607,87 USD

Conclusión

Los costos de limpieza se incrementaron en un 51,30% y los de mantenimiento 56% durante el 2008, debido al primer año de operación de la nueva Terminal, además se evidencia la realización de evaluaciones de control interno a los contratos de servicios suscritos por parte de la Unidad de Auditoría Interna, determinándose valores a ajustar en el de limpieza siendo estos aceptados por la contratista y descontados en las facturas canceladas.

Recomendación 4

Al Gerente de Servicios Generales

Evaluará constantemente el cumplimiento de las cláusulas de los diferentes contratos suscritos a través del análisis de los reportes de asistencia, de consumo, de asignación de tareas y rendimiento de materiales utilizados a fin de optimizar los costos y servicios prestados.

Revisará los programas de mantenimiento a fin de que se ajusten a costos reales.

Subcomponente Sistemas

Proveedores de Servicios

La Gerencia de Sistemas es la encargada de diseñar, aplicar, optimizar y actualizar el plan informático de la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil, así como la planificación y diseño de las necesidades de automatización en las operaciones de la Fundación.

Para cumplir con este objetivo la Fundación ha suscrito los siguientes contratos:

SESENTA Y CINCO -

Contrato de Desarrollo de los Módulos de Recaudaciones, Cobranzas, Facturación y de Uso de Licencia del Sistema Administrativo Contable "BAT".

La Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil, mediante contrato FTTG-024-2007, suscrito el 2 de julio de 2007 con New Tech Systems S.A. (NTS), contrata el servicio de desarrollo del Módulo de Recaudaciones, Cobranzas y Facturación, con su respectiva Implementación y Capacitación; así como el alquiler comercial de un sistema informático que apoye el área administrativa contable y el servicio de instalación del mismo en su oficina matriz. Así mismo arrendó las licencias de uso de software que contienen las aplicaciones de contabilidad, conciliación bancaria, cuentas por pagar - proveedores, requisición, compras, inventarios, administración de activos fijos, RRHH, rol de pagos y presupuesto de control (Sistema BAT Business Advance Technology), diseñadas en una plataforma ASP.NET, Visual.NET con base de datos SQL Server 2000.

Contrato de Soporte Técnico del Sistema Administrativo Contable "BAT" y Sistema de Venta de Boletos Electrónicos "BAS".

La Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil y la compañía New Tech Systems S.A. (NTS), celebraron el 2 de julio de 2007, un contrato de Desarrollo de los módulos de Recaudación, Cobranzas y Facturación y de Uso de Licencia del Sistema Administrativo Contable "BAT".

La Fundación al requerir los servicios de Soporte Técnico del Sistema Administrativo Contable B.A.T, contrata con NTS este servicio en razón de tratarse de la utilización de Licencias Exclusivas de NTS por ser esta la creadora, diseñadora del software y propietaria de los derechos de propiedad intelectual del mismo, a través de la suscripción del contrato FTTG-026-2007 del 3 de julio de 2007. El contrato tiene como objeto la prestación del servicio técnico al sistema B.A.T, que es un conjunto de programas de computador compuesto por las siguientes aplicaciones: Contabilidad, Conciliación Bancaria, Cuentas por Pagar – Proveedores, Requisición, Compras, Inventarios, Administración de Activos Fijos, RRHH, Rol de Pagos, Presupuesto de Control.

SESENTA Y SEIS.

Contrato de Administración para el Centro de Cómputo, Redes y Soporte Usuarios.

El 26 de septiembre de 2005 la Fundación contrata a New Tech System S.A para el desarrollo e implementación del Plan Piloto 1 de Venta Electrónica de Boletos "BAS".

El 2 de Julio de 2007, la Fundación suscribe con NTS el contrato FTTG-025-2007, para la Administración del centro de computo, redes y soporte a usuarios de la Terminal Terrestre, mediante la ubicación de su personal que se encargará de realizar, mantener y procurar la correcta operación del centro de computo de la Fundación, brindando lo siguientes servicios:

- Soporte a Usuarios y Soporte a Redes primer nivel.
- Identificación de problemas técnicos de sistemas.
- Solución de problemas de primer nivel.
- Escalamiento de problemas a terceros (proveedores).
- Planteamiento de necesidades.
- Coordinación con proveedores y solicitud de cotizaciones.
- Control y supervisión de los sistemas operativos, equipos y aplicativos.
- Coordinación y planificación de tareas.
- La responsabilidad principal de NTS es la de mantener operativa la red y subredes de la Terminal Terrestre de Guayaquil, y a todos los usuarios directamente relacionados con la misma.

Contrato para el Mantenimiento Preventivo y Correctivo de los Equipos de Operaciones de Transporte y Recaudaciones de la Terminal Terrestre de Guayaquil.

El 31 de agosto de 2005, la Fundación suscribió con Controles S.A., un contrato para proceder al traslado, reubicación e instalación de los equipos electrónicos del sistema automatizado de operaciones de transporte y recaudaciones de la Terminal Terrestre Provisional de Guayaquil por el plazo de 12 meses.

La Fundación considerando la conveniencia de seguir contando con los servicios ofertados y en virtud de que Controles S.A., es la distribuidora exclusiva de los equipos que operan el sistema de recaudaciones de la Terminal Terrestre de Guayaquil, resolvió contratar a la compañía Controles S.A. Controsa, para que se comprometa a prestar los servicios de mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos de

SESENTA Y SIETE.

ingreso vehicular (barreras, lectores de tarjetas de proximidad para usuarios frecuentes, dispensadores de boletos, lectores de códigos de barra, cámaras de video, lectoras tagmaster, power pad, scan net, base de datos com net, cronómetros y otros equipos de apoyo), con una cobertura de servicios de ocho horas diarias.

Contrato de Mantenimiento del Sistema de Torniquetes y Barreras para Control de Acceso a la Terminal Terrestre de Guayaquil.

La Fundación suscribió el 15 de agosto de 2007 el contrato FTTG-030-2007 para la Instalación del Sistema de Torniquetes para el acceso de pasajeros a los andenes de buses del edificio de la Terminal, con SERDECOM Cía. Ltda., en razón a que dicha contratación, involucra marcas, licencias exclusivas y debido a que esta compañía realizó la provisión de los equipos instalados.

El 1 de febrero de 2008, la Fundación y SERDECOM Cía. Ltda., suscriben el contrato FTTG-005-2008, para el mantenimiento permanente de los 54 torniquetes de acceso para pasajeros a los andenes de buses de la Terminal, el mismo que incluye la mano de obra de la contratista. La compañía se obliga a prestar este servicio los 365 días del año, las 24 horas del día, por el plazo de un año.

Contrato para la Instalación de Elementos Activos y Pasivos del Cableado Estructurado del Edificio Principal de la Terminal Terrestre de Guayaquil

El 9 de agosto de 2007, la Fundación Terminal Terrestre suscribe con Telconet S.A., el contrato FTTG-035-2007 para la Instalación de Elementos Activos y Pasivos del Cableado Estructurado de la Terminal Terrestre de Guayaquil, que será de propiedad de la Fundación en contraprestación una vez entregada la instalación, la Fundación se compromete a concesionar mediante instrumento separado el cableado estructurado en todos sus elementos activos y pasivos a favor de la contratista por el plazo de 15 años renovables.

Contrato de Concesión de los Elementos Activos y Pasivos del Cableado Estructurado del Edificio Principal de la Terminal Terrestre de Guayaquil

Mediante contrato 036-2007 suscrito el 13 de agosto de 2007 la Fundación concesiona el cableado Estructurado de la Terminal en todos sus elementos activos y pasivos, a favor de Telconet S.A., por el plazo de quince años contados a partir de la entrega recepción.

setenta y ocho

Los servicios prestados a la Fundación por Telconet S.A., durante la concesión objeto del convenio sin costo alguno son los siguientes:

- Provisión de servicios de interconexión de datos entre los diferentes puntos de la Fundación (dentro de los diferentes puntos del cableado estructurado de la Terminal Terrestre) hasta 100 megabytes por segundo.
- Transmisión de datos de la Red Administrativa, del Sistema de Control de Barreras, del cobro de tasas, del cobro de tarifas de parqueo de buses, vehículos particulares y taxis, de la venta electrónica de boletos (sin costo también para las cooperativas); del control de acceso por torniquetes, del control de frecuencias y andenes, y cualquier otro sistema que se desarrolle y utilice la Fundación para el control de sus operaciones y que requiera del cableado estructurado.

La compañía NTS concentra el 70,30% de los contratos suscritos para el funcionamiento de los sistemas informáticos de la Fundación, en razón de ser la creadora, diseñadora del software y propietaria de los derechos de propiedad intelectual del mismo.

Conclusión

En el 2008, primer año de operatividad de la nueva Terminal, los gastos por desarrollo de módulos de programas informáticos, arrendamiento y mantenimiento de sistemas de información, equipos electrónicos y torniquetes representaron el 22,40% de los gastos administrativos de la Fundación. La mayor parte de los contratos referentes al área de sistemas fueron suscritos con NTS.

Recomendación 5

Al Gerente de Sistemas

Coordinará, supervisará y evaluará los contratos suscritos con las empresas proveedoras de servicios relacionados con los sistemas informáticos de la Terminal Terrestre de Guayaquil, a fin de que estos se ajusten a las necesidades reales de la Fundación.

SESENTA Y NUEVE

Evaluará constantemente el funcionamiento del modelo operativo general de la Fundación a fin de efectuar correctivos y mejoras a los diferentes programas y procedimientos para lograr la eficiencia en los recursos operativos, tecnológicos y de procesos, considerando el mantenimiento, actualización, y seguridades de los sistemas, equipos electrónicos y de computación.

Componente Comercial

Subcomponente Concesiones

El cambio al Terminal Provisional, de menor tamaño que el anterior, evidenció una reducción de los ingresos por concesión en los dos últimos meses de 2005.

Los concesionarios de locales comerciales, así como también las boleterías de las empresas de transporte, mediante sorteo público ante el notario, fueron reubicados dentro del Terminal Provisional

El proceso de concesiones inicio en abril de 2006 mediante una charla informativa a quienes tenían contratos como concesionarios del Terminal Provisional. El 28 de mayo se realizaron publicaciones en la prensa escrita del país, para invitar a los interesados en un concurso abierto y totalmente público, utilizando como medio al Internet, donde se publicaron los Reglamentos de Calificación, de Operación, la lista de precios y planos de cada localidad.

La cantidad de interesados llegó a 14 740, situación por la que el Directorio prorrogó hasta el 28 de julio de 2006 la fecha de recepción de documentos.

De igual forma, el Directorio, autorizó la convocatoria al Concurso Privado para la concesión, construcción y explotación del nuevo edificio llamado Mega Tienda, correspondiente a la Etapa 3 del proyecto en un área de 4 469 m2, lugar donde antes no se encontraba ninguna edificación.

Conscientes de los riesgos de los inversionistas y los concesionarios, el Directorio autorizó la suscripción con la Comisión de Tránsito de la Provincia del Guayas, del Convenio Modificatorio al Comodato, que amplió el derecho de uso de la Fundación por más de 30 años.

La Comisión Comercial del Directorio, concluyó el proceso de evaluación de 815 solicitudes que fueron calificadas, dentro de las cuales se asignaron 257 locales e

islas. Como complemento a este proceso, la administración de la Fundación realizó el sorteo de 64 islas exteriores que ocuparon principalmente los concesionarios del Terminal Provisional que decidieron participar.

La Fundación negoció bajo el concepto comercial de: Valores Iniciales de Concesión (VIC) los locales comerciales e islas, por el monto de 3 269 450,00 USD y recibieron ofertas para la Mega Tienda, adjudicándola por la suma de 3 000 000,00 USD a la empresa Supermercados La Favorita C.A.

El 31 de octubre de 2007 en una ceremonia inaugural se entregó al Alcalde de la ciudad el edificio de la Terminal Terrestre "Doctor Jaime Roldós Aguilera".

Área de concesiones en la Nueva Terminal

El Departamento Comercial de la nueva Terminal Terrestre de Guayaquil, retomó las acciones desarrolladas por la anterior Asesora Comercial y desarrolló la concesión de los locales comerciales, islas y boleterías, distribuidas en los 3 niveles del área comercial, previo al proceso de selección y calificación de los participantes a la obtención de los espacios comerciales antes mencionados.

En mayo de 2007, se iniciaron las actividades con la revisión e impresión de los brochures comerciales y el envío de estos documentos a las empresas y personas naturales que habían enviado sus cartas de interés. También se repartieron en la Terminal Provisional unos dípticos informativos referentes a la oferta de servicios y comercio (Tenant Mix) del Centro Comercial Outlet.

Se escogió a los concesionarios de acuerdo al Tenant Mix, ya que según el diseño original las áreas están destinadas ya a un giro definido y a un uso específico, manejando siempre la ideología de centro comercial y de recorrido para los futuros compradores.

Luego de este proceso de adjudicación se procedió a dar inicio a la etapa de adecuaciones de los módulos concesionados, para lo cual en conjunto con el Departamento de Arquitectura y Proyectos Comerciales, se calificó cada uno de los diseños y proyectos enviados, dando inicio a los trabajos de implementación de los locales.

Esta etapa tomo alrededor de 60 días desde el mes de octubre donde se calificaron más de 260 proyectos entre locales e islas. El proceso de adecuación inicio el 29 de

SETENTA Y UNO.

septiembre de 2007, recibiendo el 90% de las carpetas de proyectos de concesionarios, iniciando la adecuación con el 15% de los locales, con lo que fueron tomando forma el edificio Outlet y sus locales comerciales.

Solo ingresaron a laborar el 65% de los locales y el avance tuvo muchas complicaciones. Los siguientes 30 días se incrementó al 95%, los locales estaban trabajando y se obtuvo el 70% de los locales listos para el arranque programado para el 1 de diciembre de 2007.

El 100% de los locales estuvo listo para la segunda quincena de diciembre, ya que debido a complicaciones constructivas y de tráfico, el edificio pudo aperturar parcialmente sus operaciones el 1 de diciembre y el 100% de las actividades de los buses el 15 de diciembre. Esta operación vital para los comercios sufrió retrasos y por ende los concesionarios no llegaron a la fecha establecida para su apertura.

Una vez completada la operación de los buses en todo el edificio, en diciembre de 2007, quedó distribuido el edificio en los siguientes espacios:

Detalle	Número de Local	Área/m2
Anclas	3,00	6 820,80
Locales Comerciales	158,00	8 573,30
Boleterías	87,00	1 044,00
Islas Exteriores	66,00	
Islas Interiores Grandes	13,00	
Islas Interiores	38,00	
Total USD	**365,00**	**16 438,10**

La apertura parcial de los locales se inició el 1 de diciembre de 2007, con los ubicados en la planta baja. En atención al pedido de los transportistas de no aperturar la operación se salida de buses, la cual se maneja en los andenes de los niveles 1 y 2, por lo que se dio oportunidad a los concesionarios de los locales de estos niveles para que puedan adecuar sus espacios hasta que se normalizó esta situación el 15 de diciembre de 2007.

El Centro Comercial Outlet Terminal Terrestre mostró potencial en servicios y comercio en el mercado local, ya que las ventas registradas en algunos locales superaron las expectativas generadas. En casos muy específicos inclusive, superando ventas nacionales y obteniendo niveles de ventas que ubican al edificio como uno de los más exitosos del país.

Setenta y dos.

Constatando esta situación con el nivel de movimiento de bandejas en los patios de comidas, durante diciembre 2007. Las cifras registradas evidencian que entre los 5 patios de comidas (36 locales de comida), la Terminal Terrestre movió durante dicho mes, alrededor de 420 000 bandejas; llegando a tener el registro de más alto índice nacional un promedio de 30 000.

Definiciones y Conceptos utilizados en el Área Comercial

Áreas Comunes: Todas las dependencias e instalaciones de uso común, de naturaleza, destinadas, en todo o en parte, a su utilización o aprovechamiento por el Concedente y Concesionarios, sus funcionarios, dependientes, representantes, agentes, proveedores, clientes, público en general, las que estarían siempre sujetas al control, disciplina y administración exclusiva de la Concedente. Se excluye de esta definición a las áreas de uso privativo de las concesiones. Son áreas comunes las siguientes:

- **Áreas de Administración:** Son entendidas como tales, aquellas que utiliza la Concedente para los fines de la administración del Centro Comercial, tales como depósito de basura, subestación eléctrica, galerías y oficinas de mantenimiento, centro de control de operaciones de tráfico, consola de seguridad, cuartos de maquinas y equipos (generadores de emergencia, bombas de agua, tableros de distribución, celdas de alta tensión, tableros de transferencia automática, sistema de distribución de gas, etc.) medidores y áreas destinadas a los prestadores de servicios del Centro Comercial.

- **Áreas de Circulación para Clientes:** Son entendidas como tales, los corredores comerciales exteriores e interiores (cubiertos), las áreas de espera de los usuarios de la Terminal Terrestre, las cercanas a los andenes de tráfico, los andenes de acceso a las unidades de transporte, estacionamiento de vehículos, jardines y paseos.

Centro Comercial: Es un conjunto arquitectónico denominado OUTLET, construido dentro de la Terminal Terrestre de Guayaquil y susceptible de ser reformado según lo decida la Concedente de acuerdo con su propia planificación técnica, tendiente a ofrecer al consumidor gran variedad de bienes y servicios de naturaleza diferente, en forma armónica e integrada y que presten servicios de calidad a todos sus usuarios.

Concedente: Es la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil.

SERVICIOS TICS.

Concesión o Contrato de Concesión: Es el contrato que se celebrará entre Concedente y cada uno de los Concesionarios para la explotación comercial de un local asignado en el centro comercial. La concesión incluye también la prestación de servicios publicitarios, de administración, mantenimiento y conservación del centro comercial y el acceso del Concesionario al uso de sus instalaciones para el ejercicio de la actividad comercial objeto del contrato. La expresión "Contrato de Concesión" incluye todos los anexos y reformas a los Contratos de Concesión.

Concesionario: Es la persona natural o jurídica con quien la Concedente suscribe un Contrato de Concesión.

Denominación o Nombre Comercial: Es el nombre que individualiza la explotación objeto de cada concesión, la que deberá ser aprobada por la Concedente.

Islas: Son locales menores que están ubicados en las áreas de circulación, que se agrupan alrededor del centro comercial.

Garantía: Este es un valor que se le cobra a los concesionarios de islas y andenes como garantía por la utilización del espacio comercial en el Outlet de la Fundación Terminal Terrestre. Una vez finalizado el contrato, por cualquiera de las partes, este valor será devuelto al concesionario, siempre y cuando no quede ningún valor pendiente de pago.

Locales Anclas: Son locales cuya superficie es igual o mayor a 800m2 de implantación, que por su tamaño y la variedad de productos que comercializa atraen especial atención al público.

Local Asignado: Es el espacio físico dado en concesión para determinada actividad comercial, dentro del centro comercial. Los locales asignados pueden ser:

Locales Comerciales: Son los locales comerciales ubicados dentro del centro comercial, de un tamaño promedio inferior al de los locales Anclas y los cuales se subdividirán en: locales gastronómicos, locales, locales de prestación de servicios y locales de venta de mercadería.

Locales de Cooperativas de Transporte o Boleterías: Son los locales destinados al funcionamiento de las cooperativas y empresas de transporte terrestre.

Setenta y cuatro

Megatienda: Es el edificio de locales anclas anexo al Terminal Terrestre de Guayaquil construido y operativo por un Concesionario adjudicado para el efecto.

Otros Locales: Son los dados en concesión para otros servicios afines a la Terminal Terrestre.

Reglamentos: Son todas las disposiciones, normativas, instrucciones o políticas que la Fundación ha dictado, o dictare en el futuro, acerca del uso, administración y manejo del centro comercial de la Terminal Terrestre en particular, o de la Terminal Terrestre de Guayaquil en general; incluyendo expresamente el presente Reglamento, todos los cuales son de obligatoria observancia y cumplimiento de todos los concesionarios y usuarios de la Terminal Terrestre de Guayaquil.

Sector: Conjunto de locales agrupados en un área determinada, que a los fines de la distribución de los gastos que demande la prestación de los servicios de administración, mantenimiento y conservación, han sido clasificados separadamente. Por ejemplo: cada local ancla, sector de islas, sector patio de comidas, etc.

Valor Inicial de Concesión (VIC): Es el valor que el concesionario paga a la Fundación inicialmente por concepto de la concesión comercial, a partir de la suscripción del Contrato y sin perjuicio del valor Mensual de Concesión.

Valor Mensual de Concesión (VMC): Es el valor que el concesionario paga a la Fundación por concepto de la concesión comercial, a partir de la fecha de reinauguración.

El inicio de operaciones del Centro Comercial OUTLET de la Terminal Terrestre de Guayaquil fue el 1 de diciembre de 2007, con 147 locales concesionados que ocupaban un área de 8 750,86 m2, entre locales comerciales, gastronómicos e islas, esto significó un ingreso por concesión de 1 233 811,53 USD en el 2007. En el año 2008 varios contratos de concesiones fueron rescindidos durante el primer semestre y se incorporaron nuevos contratos en el segundo semestre, finalizando al 31 de diciembre de 2008 con 120 locales concesionados en los tres niveles del Outlet, que generaron para el periodo 2008 un ingreso por concesiones de 4 739 257,00 USD.

El porcentaje de disminución de los locales concesionados para el 2008 fue de 18% en relación a la inauguración de diciembre de 2007. La mayor cantidad de recesiones

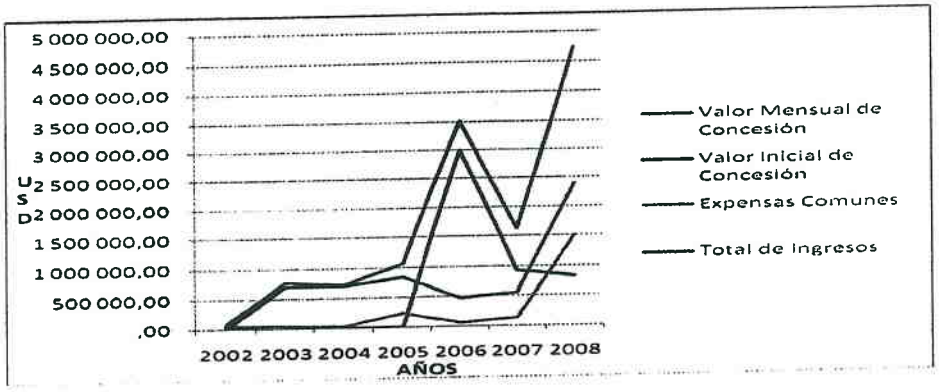
SETENTA Y CINCO

corresponden a los concesionarios del primer y segundo nivel, la razón de esta deserción según la Fundación es principalmente el poco flujo de personas o potenciales clientes.

A pesar de las gestiones realizadas en publicidad y eventos, no se logró recuperar la confianza necesaria del mercado potencial para generar los resultados deseados, encontrando que los locales no concesionados corresponden a: 11 comerciales, 16 gastronómicos, 6 islas interiores del primero y segundo nivel y 5 islas interiores en planta baja.

Los Ingresos por Concesión incluyen el valor inicial de concesión, valor mensual de concesión y Alícuotas (expensas comunes).

INGRESO CONCESIONES	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Valor Mensual de Concesión	16 772,00	705 584,00	701 142,00	837 571,00	467 212,00	565 193,00	2 398 823,00
Valor Inicial de Concesión	54 955,00	32 915,00	2 700,00		3 000 000,00	926 560,00	827 279,00
Expensas Comunes	26 207,00	43 476,00	30 594,00	232 355,00	49 377,00	131 036,00	1 513 158,00
Total	97 934,00	781 975,00	734 436,00	1 069 926,00	3 516 589,00	1 622 789,00	4 739 260,00



Impacto de las islas exteriores en los andenes del 1 y 2 nivel.

Dentro del análisis realizado se pudo determinar que otro factor de gran impacto para el retiro de la mayoría de los locales gastronómicos del primero y segundo nivel, fue la falta de gestión por parte de la Fundación en la regulación y control del giro de los negocios, como es el caso de las islas exteriores (andenes), ya que muchas venden lo mismo que los locales gastronómicos con costos operativos significativamente inferiores.

Para que una isla exterior opere, tiene que pagar un VMC de 250,00 USD y dejar un depósito en garantía por 500,00 USD, por otra parte para que un local gastronómico

SETENTA Y SEIS

opere dentro del OUTLET debe pagar un promedio VMC de 728,00 USD, un VIC promedio de 17 000 USD y pagar un valor por alícuota promedio de 445,17 USD.

Este escenario también se presenta en la planta baja, pero a diferencia de los niveles superiores, el patio de comida del Outlet vende un promedio de 1 300 000,00 USD mensuales, convirtiéndose en un fenómeno nacional en venta de alimentos para centros comerciales.

En el transcurso de nuestro análisis se observó que en lo que se refiere a transporte, la planta baja está destinada únicamente a los pasajeros que arriban a la cuidad provenientes de cualquier lugar del país y que las boleterías de las cooperativas de transporte y el patio de comidas principal se encuentran en este mismo nivel. La planta baja cuenta con la mayor cantidad de locales comerciales incluidos el Ancla o Megatienda, así como puntos de información que en niveles superiores no existen. Los usuarios que ingresan a la Terminal para comprar su pasaje deben recorrer el área comercial (locales, patios de comidas) antes de llegar a las boleterías, concentrándose tanto los flujos de entrada como de salida de pasajeros en la planta baja.

Otros usuarios prefieren realizar compras en las islas exteriores ubicadas en los andenes de salida, ocasionando una baja significativa en las ventas de los locales comerciales e islas interiores ubicados en el primer y segundo nivel.

Cierre de locales en los niveles 1 y 2

En septiembre de 2008 se resolvió totalmente el inconveniente de los locales que decidieron irse de los niveles 1 y 2. Quedando desocupados 28 locales con un área de 1 118 ,72 m2, es decir una media de 40 m2 por local.

El Directorio revisó y bajó los precios de estos locales y recomendó una política que facilite la instalación de nuevos concesionarios que desearen desarrollar negocios de servicios en áreas grandes.

La Gerencia Comercial facilitó la instalación de negocios, los cuales en menos de una semana se convirtieron en record de ventas entre sus cadenas a nivel nacional e internacional. Las ventas de locales comerciales y gastronómicos, en los niveles 1 y 2 del edificio no fueron las esperadas por sus concesionarios, generando entre ellos un malestar con salida a varios negocios de esos pisos.

SETENTA Y SIETE -

El Directorio aprobó la devolución del VIC de los negocios cerrados, con el consecuente retiro de los locales luego de la firma de las respectivas actas.

No obstante de que este hecho representó el 6% del total de los locales concesionados, existe satisfacción de propietarios de locales comerciales por sus ventas crecientes, así como contento de compradores de locales gastronómicos por calidad, precio, variedad y comodidad.

Conclusión

El Centro Comercial Outlet del Terminal Terrestre ha tenido una deserción considerable de locales comerciales, gastronómicos e islas en el primero y segundo nivel, durante el primer año de operaciones; el nivel 0 (planta baja) mantiene un significativo movimiento comercial ya que posee un gran patio de comidas, y es donde están ubicados la mayor cantidad de locales comerciales e islas.

La deserción de los locales del primero y segundo nivel representa el 5,72% del total del los ingresos por concesión al 31 de diciembre de 2008.

Recomendación 6

Al Gerente General

Realizará un análisis en conjunto con el Gerente Financiero y Gerente Comercial a fin de establecer tarifas competitivas en lo referente a VMC y VIC para los niveles 1 y 2 en relación con el nivel 0 (planta baja), a fin de de hacer atractiva la oferta a potenciales clientes y usuarios, de tal forma que se refleje en un beneficio para las partes. Situación que se dará a conocer al Directorio para su discusión, modificación o creación de políticas tendentes a asegurar rentas sostenibles y permanentes.

Realizará una evaluación en conjunto con el Gerente Financiero, Gerente Comercial y Gerente de Operaciones y Seguridad, analizando la posibilidad de la reubicación homogénea de las boleterías de cooperativas de transporte en los tres niveles del centro comercial, a fin de que las personas que se dispongan a viajar transiten en el primero y segundo nivel, a la vez que se les otorgue mayor tiempo a los usuarios para recorrer y comprar en estos niveles.

. SETENTA Y OCHO .

Coordinará una reunión mensual con el Gerente de Marketing y Gerente Comercial a fin de proponer, implementar y monitorear estrategias en el Outlet del Terminal Terrestre de Guayaquil para asegurar y mantener su posicionamiento como centro comercial, liderando el segmento de transportación pública y comercial de la ciudad de Guayaquil.

Subcomponente Cartera

En el Outlet de la Terminal Terrestre de Guayaquil, las cobranzas son manejadas por la Gerencia Comercial, representada por su Gerente, el cual a su vez encarga el seguimiento y control de la cartera corriente y vencida a la Asistente de Cobranzas.

La cartera de Concesiones está dividida en dos partes, la cartera anterior al 1 de diciembre de 2007, esto quiere decir, los valores pendientes de pago por concepto de concesión que corresponden a la Terminal Provisional y la cartera posterior al 1 de diciembre de 2007, que incluye todos los valores adeudados o vencidos con cargo a concesiones que corresponden al nuevo Terminal Terrestre Jaime Roldós Aguilera.

Estos valores constituyen el total de la cartera vencida hasta el 31 de diciembre de 2008:

Terminal Provisional

El total de la cartera de la Terminal Provisional, se encuentra vencida a más de 90 días, el monto del vencimiento es de 13 881,23 USD, este valor representa el 4,64% del total de la cartera al 31 de diciembre de 2008.

Terminal Terrestre "Dr. Jaime Roldós Aguilera"

La cartera de esta Terminal se considera como vencida a partir del 1 de diciembre de 2007, que es cuando comienza la operación de la nueva Terminal y hasta el 31 de diciembre de 2008; el monto total de 284 700,54 USD, es la suma de los valores vencidos a 30, 60 y más de 90 días.

SETENTA Y NUEVE -

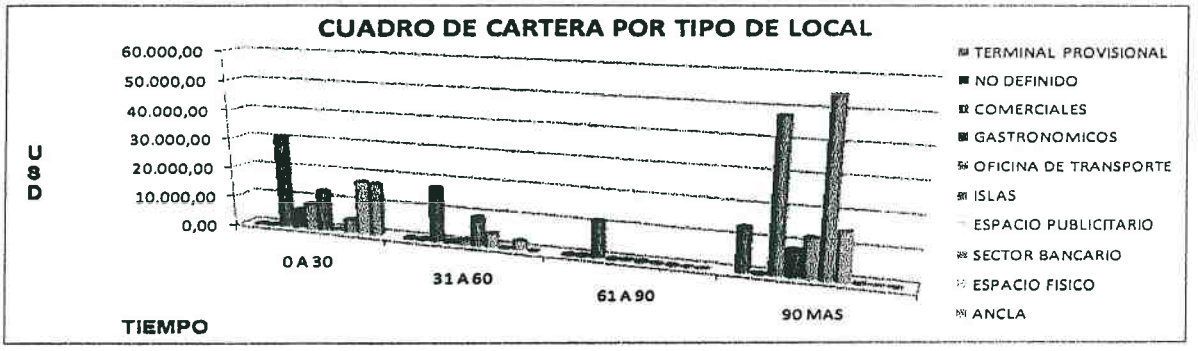
Análisis de la Cartera Vencida

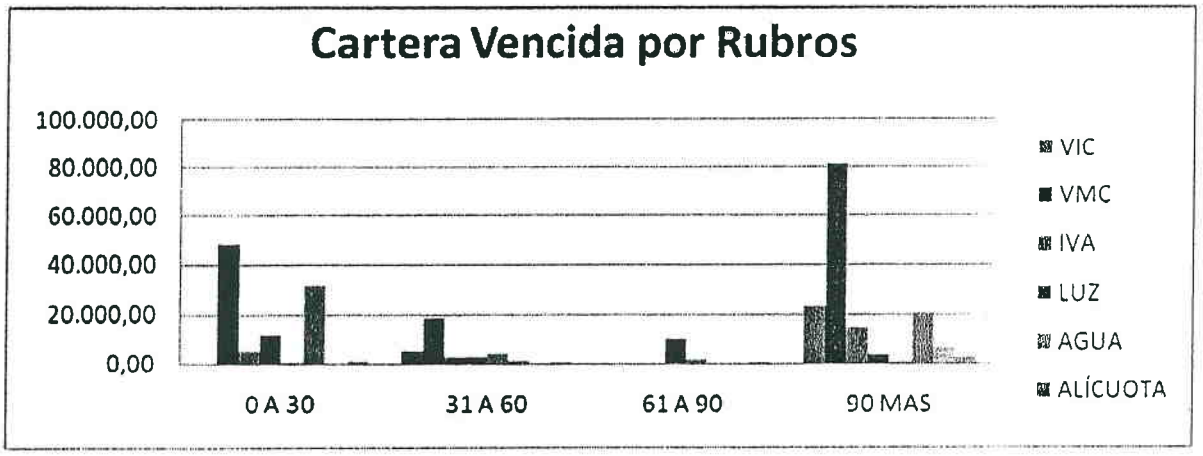
TIPO DE LOCAL										
Terminal Terrestre Provisional	**VENCIDO al 31 de Octubre de 2007**								TOTAL VENCIDO	
	0 a 30	**%**	**31 a 60**	**%**	**61 a 90**	**%**	**91 a 90**	**%**	MONTO	%
No Definido	,00	0,00%	,00	0,00%	,00	0,00%	1 211,56	8,73%	1 211,56	0,41%
Comerciales	,00	0,00%	,00	0,00%	,00	0,00%	9 997,30	72,02%	9 997,30	3,35%
Gastronómicos	,00	0,00%	,00	0,00%	,00	0,00%	1 315,07	9,47%	1 315,07	0,44%
Talleres	,00	0,00%	,00	0,00%	,00	0,00%	479,74	3,46%	479,74	0,16%
Espacio Físico	,00	0,00%	,00	0,00%	,00	0,00%	877,56	6,32%	877,56	0,29%
Total T.T. Provisional	**,00**	**0,00%**	**,00**	**0,00%**	**,00**	**0,00%**	**13 881,23**	**100,00%**	**13 881,23**	**4,65%**
Terminal Terrestre de Guayaquil "Dr. Jaime Roldós Aguilera"	**VENCIDO del 1 de Diciembre de 2007 al 31 de Diciembre de 2008**								TOTAL VENCIDO	
	0 a 30	**%**	**31 a 60**	**%**	**61 a 90**	**%**	**91 a 90**	**%**	MONTO	%
No Definido	,00	0,00%	75,56	0,21%	162,86	1,33%	15,63	0,01%	254,05	0,09%
Comerciales	31 044,53	31,70%	17 437,89	49,29%	11 590,00	94,95%	48 090,07	34,55%	108 162,49	36,23%
Gastronómicos	6 023,05	6,15%	411,90	1,16%	,00	0,00%	8 682,21	6,24%	15 117,16	5,06%
Oficina de Transporte	8 453,35	8,63%	1 413,37	4,00%	294,55	2,41%	12 476,23	8,96%	22 637,50	7,58%
Islas	13 231,85	13,51%	9 096,21	25,71%	158,96	1,30%	54 787,97	39,37%	77 274,99	25,88%
Espacios Publicitario	448,00	0,46%	4 086,00	11,55%	,00	0,00%	15 125,00	10,87%	19 659,00	6,58%
Sector Bancario	4 327,25	4,42%	,00	0,00%	,00	0,00%	,00	0,00%	4 327,25	1,45%
Espacio Físico	17 360,00	17,73%	2 856,00	8,07%	,00	0,00%	,00	0,00%	20 216,00	6,77%
Ancla	17 052,10	17,41%	,00	0,00%	,00	0,00%	,00	0,00%	17 052,10	5,71%
Total T.T. Jaime Roldós	**97 940,13**	**34,40%**	**35 376,93**	**12,43%**	**12 206,37**	**4,29%**	**139 177,11**	**48,89%**	**284 700,54**	**95,35%**
TOTAL DE CARTERA VENCIDA	**97 940,13**	**32,80%**	**35 376,93**	**11,85%**	**12 206,37**	**4,09%**	**153 058,34**	**51,26%**	**298 581,77**	**100,00%**
CARTERA VENCIDA POR RUBRO	**0 a 30**	**%**	**31 a 60**	**%**	**61 a 90**	**%**	**91 a 90**	**%**	MONTO	%
VIC	,00	0,00%	5 446,43	15,40%	,00	0,00%	23 047,91	15,06%	28 494,34	9,54%
VMC	48 044,96	49,06%	18 676,05	52,79%	,00	0,00%	81 481,21	53,24%	148 202,22	49,64%
IVA	5 558,25	5,68%	2 715,72	7,68%	,00	0,00%	14 617,83	9,55%	22 891,80	7,67%
Luz	11 439,00	11,68%	2 606,72	7,37%	10 140,08	83,07%	3 527,78	2,30%	27 713,58	9,28%
Agua	20,65	0,02%	4 455,61	12,59%	1 838,29	15,06%	792,67	0,52%	7 107,22	2,38%
Alícuota	31 945,34	32,62%	1 118,00	3,16%	,00	0,00%	20 833,86	13,61%	53 897,20	18,05%
Multas	,00	0,00%	,00	0,00%	,00	0,00%	6 195,34	4,05%	6 195,34	2,07%
Otros	931,93	0,95%	358,40	1,01%	228,00	1,87%	2 561,74	1,67%	4 080,07	1,37%
Total por Cobrar	**97 940,13**	**32,80%**	**35 376,93**	**11,85%**	**12 206,37**	**4,09%**	**153 058,34**	**51,26%**	**298 581,77**	**100,00%**

El valor total de la cartera vencida al 31 de diciembre de 2008, fue de 298 581,77 USD, este valor constituye el total de la cartera del Terminal Provisional (13 881,23 USD) y la del nuevo Terminal "Dr. Jaime Roldós Aguilera" (284 700,54 USD). La Gerencia Comercial considera como cartera corriente los valores de 0 a 30 días, dado que la mayoría de los locales concesionados pagan sus obligaciones a comienzos del mes siguiente.

El total de la cartera vencida mayor a 90 días ascendió a 153 058,34 USD, que representa el 51,26% del monto total de la cartera.

OCHENTA





Información generada por el sistema contable no es conciliada por la Gerencia Comercial.

En el año 2008 el valor de la cartera vencida del Terminal Terrestre "Dr. Jaime Roldós Aguilera" sumaba 284 700,54 USD, según el Gerente Comercial, en oficio del 14 de mayo de 2009, indica que por problemas de sistema no se han podido dar de baja valores que no debieron facturarse a tres concesionarios, dado que estos nunca iniciaron sus operaciones en el Centro Comercial por fallas técnicas. El departamento de facturación registra el pago y este a su vez aparece reflejado en el sistema de facturación (BAT), esta información es la que la Gerencia Comercial toma como guía para efectuar las cobranzas respectivas. Esta Gerencia no concilió la información que se refleja en el sistema con la proporcionada por la Gerencia Jurídica, por lo que no se corrigió este error, lo que originó que el sistema siga facturando y se mantenga una cuenta pendiente de cobro por 18 480,00 USD, situación que se evidencia en los saldos que presentan los estados financieros.

OCHENTA Y UNO -

Indicadores de Gestión por Subcomponente

Concesiones

Eficiencia	Total de locales concesionados al 31 de Diciembre de 2008					=	90	=	75,63%
	Total de locales concesionados al 31 de Diciembre de 2007						119		
Efectividad	Total de nuevos locales concesionados durante el 2008					=	3	=	10,00%
	Nuevos locales proyectados a concesionar durante el 2008						30		
Eficacia	Total de locales concesionados al 31 de diciembre de 2007					=	93	=	78,15%
	Total de locales proyectados a concesionar al 31 de dic. / 2008						119		
Productividad	=	10	=	13,22%					
		75,63							

Eficiencia

El total de locales concesionados al 31 de diciembre de 2007 fue 119, comprendiendo 52 locales comerciales y gastronómicos y 67 islas interiores y exteriores (andenes). Durante el 2008 por diversas razones no se pudo evitar que 20 locales cesen sus contratos, por lo que la eficiencia en las concesiones de los locales del 1 y 2 nivel fue de 75,63%.

Efectividad

Durante el 2008 se intentó contactar potenciales clientes como reemplazo de los concesionarios que se retiraron. Se presentaron 30 prospectos de los cuales únicamente se pudieron concretar 3 contratos. Generando un 10% de efectividad en la actividad o gestión comercial, para la recuperación de los niveles 1 y 2.

Eficacia

En diciembre de 2007 cuando iniciaron las operaciones en el nuevo Terminal Terrestre "Dr. Jaime Roldós Aguilera" se concesionó el 100% de los espacios disponibles del área comercial, estos fueron mermando durante el 2008, razón por la que se realizaron gestiones a fin de recuperar esas 119 plazas nuevamente, estando concesionados a diciembre de 2008 únicamente 93, este indicador muestra una eficacia de 78,15% en la gestión comercial.

OCHENTA Y DOS

Productividad

La productividad en función de recuperación de plazas ha sido de 13,22%.

Cartera

CARTERA

Eficiencia	Total de la Cartera vencida a mas de 90 días / Total de la Cartera vencida al 31 de diciembre de 2008	=	153 058,34 / 298 581,77	=	51,26%	
Efectividad	Cartera Vencida al 31 de Diciembre de 2008 / Total de Facturación nov./2008	=	298 581,80 / 5 605 667,66	=	5,33%	94,67
Eficacia	Total de ingresos por concesión año 2008 / Ingresos Presupuestados para el año 2008	=	4 736 260,00 / 9 220 884,00	=	51,36%	

Eficiencia

El total de la cartera vencida al 31 de diciembre de 2008 fue de 298 581,77 USD correspondiendo 153 958,34 USD a pagos vencidos mayores a 90 días, mostrando un 51,26% de eficiencia en el manejo de la cartera.

Efectividad

La gestión de cobranza mostró una efectividad del 94,67% debido a que la cartera vencida total representa un 5,33% de lo facturado a noviembre de 2008.

Eficacia

El total de ingresos reales por concesiones del 2008 fue de 4 736 260,00 USD, el ingreso presupuestado para ese mismo período fue 9 220 884,00 USD, evidenciando una eficacia del 51,36%, debido a que se consideró en las proyecciones una operatividad comercial constante no menor al 95% de la capacidad del Outlet. Durante el 2008, varios concesionarios cesaron sus actividades ocasionando un incremento en los valores pendientes de recuperación mayores a 90 días.

Conclusión

El valor total de la cartera vencida al 31 de diciembre de 2008 ascendió a 298 581,77 USD, lo que evidenció que si bien se ha efectuado una gestión de cobranzas, la misma no ha sido reglamentada y constante, lo que ha ocasionado mantener saldos vencidos a más de 90 días que ascienden a 153 058,34 USD, esto quiere decir que el 51,26% es una cartera de difícil recuperación. Del 48,74% restante el 32,80%

pertenece a deuda de 0 a 30 días (cartera corriente), por consiguiente el 15,94% de la cartera esta dentro de un período razonable de cobranza.

Para recuperar estos valores pendientes de pago, la Gerencia Comercial ha efectuado diferentes gestiones de cobro obteniendo como resultado en unos casos, refinanciamiento de deudas o compromisos de pago y en otros el inicio de acciones legales contempladas en el Reglamento Interno del Outlet.

Recomendación 7

Al Gerente General

Dispondrá al Gerente Comercial la elaboración de un Reglamento de Cobranzas, el mismo que será revisado por la Gerencia Jurídica y sometido a la aprobación del Directorio, conteniendo los parámetros para proceder al cobro de los valores vencidos en base a tiempos, avisos de pago verbal y escrito, multas, clausuras y finalmente contemplará la ejecución de las acciones legales pertinentes.

Al Gerente Comercial

Coordinará con la Gerencia Jurídica y la Gerencia Financiera las acciones a realizar para dar de baja en el sistema los valores pendientes de cobro, correspondientes a los concesionarios que por cualquier situación no iniciaron su operación comercial.

Coordinará una reunión mensual con la tercerizadora contable, conforme lo indica el Manual de Funciones de la Fundación Terminal Terrestre, a fin de cotejar los valores pendientes de pago por concepto de concesiones (cartera vencida) registrados en el área comercial con la información contable registrada.

Hecho Subsecuente

Incremento de Tasas a partir del 04 de mayo de 2009.

La CTG en oficio 495-DEJ-CTG, solicitó a la Fundación el Tarifario de Tasas por Uso y Estacionamiento en la Terminal Terrestre de Guayaquil a aplicarse para el 2009, en oficio FTTG-GG-277-2008 del 9 de mayo de 2008, el Gerente General de la Fundación da contestación al Director Ejecutivo de la CTG, en los siguientes términos:

"*...la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil, como actual administradora de la Terminal tiene previsto mantener los mismos valores de las tasas constantes en el*

ochenta y cuatro

Cuadro Tarifario del año 2007, aprobadas por el Directorio de la Comisión de Tránsito de la Provincia del Guayas, en su Sesión Ordinaria del 21 de septiembre del 2006 y que se reproducen a continuación:...".

TASAS	VALOR USD
Uso de la Terminal por los Pasajeros (Torniquetes)	0.20
Estacionamiento de Vehículos Particulares	0.80
Uso de Andén	1.00
Estacionamiento de Buses	1.00
Estacionamiento de Taxis y Camionetas	0.20
Tarjeta Electrónica Nueva y/o Duplicado (Especie Valorada)	50.00
Estacionamiento de Vehículos Particulares-Quincenal	20.00
Estacionamiento de Vehículos Particulares- Mensual	35.00
Estacionamiento de Vehículos Particulares- Pérdida de Ticket	4.00

Dicho incremento se sustenta en un estudio técnico-económico elaborado por la FTTG en el año 2006.

El Directorio de la CTG, en Sesión Ordinaria de junio 27 de 2008, aprobó el tarifario para el año 2009, mediante resolución constante en el oficio 104-A-DIR-SG-CTG del 30 de junio de 2008.

El nuevo tarifario muestra un incremento a 0,20 USD en la Tasa Uso de la Terminal por los Pasajeros (Torniquetes) y a 0,50 USD la tasa Estacionamiento de Vehículos Particulares, entrando en vigencia el 4 de mayo de 2009.

Comunicación Provisional de Resultados

Los resultados fueron comunicados a los funcionarios responsables tal como se detalla a continuación:

Asunto	Oficio y Fecha	Responsable
Componente Financiero	042-AG-FTTG-ERA-2009 de junio 17 de 2009.	Gerente Financiero
Componente Comercial	043-AG-FTTG-ERA-2009 de junio 17 de 2009.	Gerente Comercial
Componente Administrativo	044-AG-FTTG-ERA-2009 de junio 17 de 2009.	Gerente de Servicios Generales
Componente Administrativo-Seguridad	045-AG-FTTG-ERA-2009 de junio 17 de 2009.	Gerente de Operaciones y Seguridad
Componentes Financiero, Comercial y Administrativo	045-AG-FTTG-ERA-2009 de junio 22 de 2009.	Ex Gerente General

Ab. Tyrone Campoverde Aráuz
Director de la Regional 1, encargado

OCHENTA Y CINCO

FUNDACIÓN TERMINAL TERRESTRE DE GUAYAQUIL

AUDITORÍA DE GESTIÓN
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008

ANEXOS

Terminal Terrestre Guayaquil

FTTG-GG-073-2009

Guayaquil, 30 de junio de 2009

Contraloría General del Estado
DIRECCIÓN REGIONAL 1

Recibido por:
Fecha de Ingreso: 31 JUL 2009
Hora:
Control No. 000.3176

Señor Abogado
Tyrone Campoverde Aráuz
Director de la Regional 1, encargado
Contraloría General del Estado
Ciudad

De nuestras consideraciones:

En la reunión de trabajo llevada a cabo el 23 de junio de 2009, con los señores Economista Walter Moreno Castillo e Ing. Com. Estrella Rivera A., supervisor y jefe de equipo de auditoria de la Dirección Regional 1 de la Contraloría General del Estado, quienes tuvieron bajo su responsabilidad la ejecución de la Auditoría de Gestión a los componentes Financiero, Administrativo y Comercial, al 31 de diciembre de 2008, conjuntamente con los señores: Gerente General, Gerente Financiero, Gerente Comercial, Gerente de Servicios Generales, Gerente de Operaciones y Seguridad, Gerente de Carga y Encomiendas y Gerente de Sistemas se analizaron las recomendaciones formuladas, las que se nos dio a conocer en la lectura del borrador del informe, el 23 de junio de 2009.

Una vez que las recomendaciones han sido ampliamente analizadas y discutidas, las cuales consideramos aplicables, puesto que ayudarán a mejorar los procedimientos administrativos y financieros, situación que nos permitirá cumplir con las metas y objetivos institucionales.

Producto de estas reuniones, se ha elaborado el cronograma e implicación de las recomendaciones, que adjunto al presente, el mismo que al haber suscrito los funcionarios involucrados nos comprometemos a cumplirlo en las condiciones y plazos previstos, de ser necesario, se dotarán de los recursos pertinentes.

Atentamente,

Alm. Fernando Donoso Morán
Gerente General (E)

ANEXO 1

FUNDACIÓN TERMINAL TERRESTRE DE GUAYAQUIL CRONOGRAMA DE CUMPLIMIENTO DE APLICACIÓN DE RECOMENDACIONES					
RECOMENDACIÓN	**JUNIO**	**JULIO**	**AGOSTO**	**SEPTIEMBRE**	**RESPONSABLE**
Recomendación 1 **Al Gerente General** Solicitará a la comisión que elabora el proyecto de Reglamento Orgánico Funcional la presentación del mismo, a fin de ponerlo a consideración del Directorio, para su discusión, aprobación y divulgación entre los servidores y funcionarios de la Fundación.				X	Gerente General
Recomendación 2 **Al Gerente Financiero** Evaluará periódicamente el presupuesto institucional de ingresos y gastos, utilizando indicadores de gestión a fin de que su análisis oportuno permita la correcta toma de decisiones, además: • *Conciliará la información financiera presentada por la* tercerizadora contable. • Controlará la evolución de las recaudaciones. • Realizará análisis económicos presentando informes de sus resultados para definir estrategias que beneficien a la Fundación. • Autorizará desembolsos que se ajusten a las necesidades y objetivos institucionales. • Realizará las gestiones necesarias y pertinentes para obtener la devolución del Impuesto al Valor Agregado.	X	X	X	X X X X	Gerente Financiero

ANEXO 1

FUNDACIÓN TERMINAL TERRESTRE DE GUAYAQUIL CRONOGRAMA DE CUMPLIMIENTO DE APLICACIÓN DE RECOMENDACIONES					
RECOMENDACIÓN	**JUNIO**	**JULIO**	**AGOSTO**	**SEPTIEMBRE**	**RESPONSABLE**
Recomendación 3 **Al Gerente de Operaciones y Seguridad** Implementará controles que le permitan evaluar el servicio prestado. Verificará la exactitud de los valores liquidados y pagados a la compañía de seguridad. Realizará evaluaciones a fin de optimizar los puntos de seguridad considerando las necesidades reales y afluencia de visitantes a la Terminal Terrestre.		X X X	X X	X X	Gerente de Operaciones y Seguridad
Recomendación 4 **Al Gerente de Servicios Generales** Evaluará constantemente el cumplimiento de las cláusulas de los diferentes contratos suscritos a través del análisis de los reportes de asistencia, de consumo, de asignación de tareas y rendimiento de materiales utilizados, a fin de optimizar los costos y servicios prestados. Revisará los programas de mantenimiento a fin de que se ajusten a costos reales.		X X	X X	X X	Gerente de Servicios Generales

ANEXO 1

FUNDACIÓN TERMINAL TERRESTRE DE GUAYAQUIL CRONOGRAMA DE CUPLIMIENTO DE APLICACIÓN DE RECOMENDACIONES					
RECOMENDACIÓN	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	RESPONSABLE
Recomendación 5 **Al Gerente de Sistemas** Coordinará, supervisará y evaluará los contratos suscritos con las empresas proveedoras de servicios relacionados con los sistemas informáticos de la Terminal Terrestre de Guayaquil, a fin de que estos se ajusten a las necesidades reales de la Fundación. Evaluará constantemente el funcionamiento del modelo operativo general de la Fundación a fin de efectuar correctivos y mejoras a los diferentes programas y procedimientos para lograr la eficiencia en los recursos operativos, tecnológicos y de procesos, considerando el mantenimiento, actualización y seguridades de los sistemas, equipos electrónicos y de computación.		X X			Gerente de Sistemas
Recomendación 6 **Al Gerente General** Realizará un análisis en conjunto con el Gerente Financiero y Gerente Comercial a fin de establecer tarifas competitivas en lo referente a VMC y VIC para los niveles 1 y 2 en relación con el nivel 0 (planta baja), a fin de de hacer atractiva la oferta a potenciales clientes y usuarios, de tal forma que se refleje en un beneficio para las partes. Situación que se dará a conocer al Directorio para su discusión, modificación o creación de políticas tendentes a asegurar rentas sostenibles y permanentes.		X			Gerente General

ANEXO 1

FUNDACIÓN TERMINAL TERRESTRE DE GUAYAQUIL CRONOGRAMA DE CUPLIMIENTO DE APLICACIÓN DE RECOMENDACIONES					
RECOMENDACIÓN	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	RESPONSABLE
Recomendación 6 **Al Gerente General** Realizará una evaluación en conjunto con el Gerente Financiero, Gerente Comercial y Gerente de Operaciones y Seguridad, analizando la posibilidad de la reubicación homogénea de las boleterías de cooperativas de transporte en los tres niveles del centro comercial, a fin de que las personas que se dispongan a viajar transiten en el primero y segundo nivel, a la vez que se les otorgue mayor tiempo a los usuarios para recorrer y comprar en estos niveles. Coordinará una reunión mensual con el Gerente de Marketing y Gerente Comercial a fin de proponer, implementar y monitorear estrategias en el Outlet del Terminal Terrestre de Guayaquil para asegurar y mantener su posicionamiento como centro comercial, liderando el segmento de transportación pública y comercial de la ciudad de Guayaquil.		X X	X	X	Gerente General
Recomendación 7 **Al Gerente General** Dispondrá al Gerente Comercial la elaboración de un Reglamento de Cobranzas, el mismo que será revisado por la Gerencia Jurídica y sometido a la aprobación del Directorio, conteniendo los parámetros para proceder al cobro de los valores vencidos en base a tiempos, avisos de pago verbal y escrito, multas, clausuras y finalmente contemplará la ejecución de las acciones legales pertinentes.			X		Gerente General

ANEXO 1

FUNDACIÓN TERMINAL TERRESTRE DE GUAYAQUIL CRONOGRAMA DE CUPLIMIENTO DE APLICACIÓN DE RECOMENDACIONES					
RECOMENDACIÓN	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	RESPONSABLE
Al Gerente Comercial Coordinará con la Gerencia Jurídica y la Gerencia Financiera las acciones a realizar para dar de baja en el sistema los valores pendientes de cobro, correspondientes a los concesionarios que por cualquier situación no iniciaron su operación comercial.				X	0905368263 Gerente Comercial
Coordinará una reunión mensual con la tercerizadora contable, conforme lo indica el Manual de Funciones de la Fundación Terminal Terrestre, a fin de cotejar los valores pendientes de pago por concepto de concesiones (cartera vencida) registrados en el área comercial con la información contable registrada.		X			