

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



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°

02

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 Norteamérica
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 claves 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 frecuentes 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.

- 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 cuadro 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 de 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.