ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL

Facultad de Ingeniería en Mecánica y Ciencias de la Producción (FIMCP)

TESIS DE GRADO

"Proceso de Planificación de la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil para la Gestión de la Remodelada Terminal Multicomercio de Transporte y Servicios "Dr. Jaime Roldós Aguilera"

TESIS DE GRADO

Previo a la obtención del título de

INGENIERO INDUSTRIAL

Presentada por:

JOSE VICENTE PICO CEDEÑO

GUAYAQUIL-ECUADOR

Año: 2009

DEDICATORIA

A MIS PADRES
A MI ESPOSA
A MI HIJA

AGRADECIMIENTO

Al Ing. Rodrigo Sarzosa C., por su invaluable Dirección y a la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil, por el apoyo brindado para hacer realidad la realización de mi Tesis de Grado..

TRIBUNAL DE GRADUACION

_____	_____
Ing. Francisco Andrade S.	Ing. Rodrigo Sarzosa C.
DECANO DE LA FIMCP	DIRECTOR DE TESIS
PRESIDENTE	

_____

Ing. Nelson Cevallos B.

VOCAL

DECLARACION EXPRESA

"La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Grado, me corresponden exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL"

(Reglamento de Graduación de la ESPOL).

_____

José Vicente Pico Cedeño

RESUMEN

La Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil, una Institución sin fines de lucro, se había propuesto llevar a cabo la transformación, modernización, mantenimiento y rehabilitación de las instalaciones de la Terminal Terrestre de Pasajeros “Jaime Roldós Aguilera” y siendo que su administración era muy compleja, se requería implementar una herramienta de control para la gestión de las actividades de la Organización, por lo que propuse la implementación del Balanced Scorecard, el cual otorgó una dirección más precisa a la institución, tomando como soporte la Misión, la Visión, los Valores Organizacionales y los Parámetros de Calidad que debían ser revisados para el efecto.

Para implementar la metodología del Balanced Scorecard, organicé un Taller de Planificación Estratégica en las instalaciones del Club Casa Blanca en Playas, en el que participaron los miembros de la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil. La metodología propuesta debía constar de 4 etapas: La Filosófica, la Analítica, la Operativa y la de Ejecución.

En la Etapa filosófica efectué una revisión de la Misión, Visión, Valores Organizacionales y Parámetros de Calidad de la Terminal Terrestre, los cuales habían sido definidos en años anteriores por la Consultora Price Waterhouse.

Además, realicé un análisis D.A.F.O., factor principal de estudio de la Etapa Analítica, en el cual conté con la ayuda de todos los Asesores de la Terminal Terrestre, quienes tenían una idea más clara acerca de las debilidades y amenazas que aquejaban a la Terminal Terrestre y de las fortalezas y oportunidades con las que se contaba, información que me fue útil para el desarrollo de esta etapa.

En el desarrollo de la Etapa Operativa, tuve que definir las funciones y las responsabilidades de los puestos de trabajo, analizando los datos de la identificación del puesto, efectuando la descripción genérica, consistente en un breve resumen de los objetivos del puesto. Además tuve que detallar más específicamente las actividades de cada uno de los puestos y finalmente, desarrollar las expectativas del cliente, de acuerdo al puesto de trabajo. En esta misma etapa, establecí los objetivos individuales de cada Departamento de la Fundación, los cuales servirían para cumplir con la estrategia planteada, basándome en los Indicadores de las 4 perspectivas del Balanced Scorecard como son: La Financiera, la de Procesos, la del Cliente y la de Aprendizaje – Crecimiento.

Una vez establecidos los objetivos e indicadores, procedí a crear una Herramienta en Microsoft Access, de acuerdo al área y al objetivo deseado, en la que se estableció el líder, el equipo de trabajo, el objetivo, los indicadores, las metas y las acciones que se debían tomar para llevar a

cabo las metas propuestas. Esta herramienta fue entregada a la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil para tomar medidas correctivas y les servirá como soporte para la toma de decisiones en el logro de las metas propuestas y por ende, para el cumplimiento de la Visión de la organización.

INDICE GENERAL

Pág.

RESUMEN…….....I

INDICE GENERAL…….....IV

INDICE DE TABLAS.…….....VII

INDICE DE FIGURAS..……....VIII

INTRODUCCION……1

CAPITULO 1

1. ANTECEDENTES……..3

1.1 Planteamiento del Problema…..……....9

1.2 Justificación del Estudio…….……11

1.3 Objetivos……...……..……...12

1.3.1 Macroobjetivo…….14

1.3.2 Objetivos Específicos……...14

1.4 Fundamentos, Herramientas y Metodología del Estudio.....15

CAPITULO 2

2. MARCO TEORICO……..……20

2.1 Definición del Balanced ScoreCard ……....20

2.2 Las 4 Perspectivas…….25

2.3 Modelo Causa-Efecto y Mapas Estratégicos……31

2.4 Herramienta D.A.F.O. para el Análisis Interno y externo.

Definición de capacidades y factores……...43

CAPITULO 3

3. DIAGNOSTICO DE LA FUNDACION TERMINAL TERRESTRE DE GUAYAQUIL……..……54

3.1 Antecedentes y Análisis de la Situación Actual…….54

3.1.1 Definición y Planes Actuales…… …87

3.1.2 Declaraciones Filosóficas Actuales: Misión, Visión y Valores organizacionales……90

CAPITULO 4

4. ETAPAS DEL PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA EN LA FUNDACION TERMINAL TERRESTRE DE GUAYAQUIL……92

4.1 Presentación del Modelo de Planeación a utilizar……94

4.2 Esquema Integrado de Planificación……..96

CAPITULO 5

5. ETAPA FILOSOFICA……98

5.1 Misión, Visión y Valores Organizacionales Establecidos……...99

5.2 Análisis de Públicos Claves……107

5.3 Definición de los Parámetros de Calidad a aplicar…….113

CAPITULO 6

6. ESTAPA ANALITICA UTILIZANDO LA HERRAMIENTA D.A.F.O.....116

6.1 Análisis Interno, utilizando las capacidades……120

6.2 Análisis Externo, utilizando los factores……...133

6.3 Factores claves de éxito…….....151

CAPITULO 7

7. ETAPA OPERATIVA…….....152

7.1 Definición de Objetivos……...152

7.2 Definición de funciones y responsabilidades……..152

7.3 Indicadores según el Balance Scorecard…….169

CAPITULO 8

8. ESTAPA DE EJECUCION…….193

CAPITULO 9

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES…….226

BIBLIOGRAFIA

INDICE DE FIGURAS

Pág.

Figura 2.1 Base perspectiva financiera del Balance Scorecard...…….24
Figura 2.2 Cadena de Relaciones Causa-Efecto……..36
Figura 2.3 Mapa Estratégico de la Infraestructura Organizativa…….38
Figura 2.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento…….....40
Figura 3.1 Ubicación Geográfica de los predios de la Terminal Terrestre……..56
Figura 3.2 Diseño Arquitectónico de la Terminal Provisional……..61
Figura 3.3 Ubicación Geográfica de la Terminal Provisional……..62
Figura 3.4 Estructura física de la Terminal Provisional…….62
Figura 3.5 Espacio para el parqueo de vehículos de la Terminal Provisional……..63
Figura 3.6 Organigrama de la Terminal Terrestre de Guayaquil……....64
Figura 3.7 Perspectiva exterior de la Terminal Provisional……..65
Figura 3.8 Perspectiva interior de la Terminal Provisional……65
Figura 3.9 Distribución del área comercial de la Terminal Terrestre….68
Figura 3.10 Ordenamiento de la Terminal Provisional……80
Figura 3.11 Mapa de Ubicación de las cooperativas y empresas de transporte…….....81
Figura 3.12 Ubicación de boleterías intercantonales e Interprovinciales…….....82
Figura 3.13 Personal de Relaciones Públicas del Terminal Terrestre y dirigentes de transportistas……...83
Figura 3.14 Controles de operación del tráfico…….....84
Figura 3.15 Espacio para parqueo de vehículos de la Terminal Terrestre……..85
Figura 3.16 Control de entrada y salida de pasajeros…….....85
Figura 3.17 Control de entrada y salida de transporte del Terminal Provisional……..86
Figura 3.18 Oficinas de Cooperativas provinciales e intercantonales de la Terminal Provisional……87

INDICE DE TABLAS

Pág.

Tabla 1 Diagnóstico Externo: Oportunidades……...49
Tabla 2 Diagnóstico Externo: Amenazas……..50
Tabla 3 Diagnóstico Interno: Fortalezas……51
Tabla 4 Diagnóstico Interno: Debilidades……52
Tabla 5 Matriz de Importancia-FODA……53
Tabla 6 Públicos claves identificados……..110
Tabla 7 Asesores y Asistentes convocados al taller de Planeación Estratégica……117
Tabla 8 Asesores y Asistentes convocados al Taller de Planeación Estratégica que no asistieron……118
Tabla 9 Asesores y Asistentes convocados al Taller de Planeación Estratégica que se retiraron antes que culmine el taller……118
Tabla 10 Diagnóstico Interno: Fortalezas……121
Tabla 11 Diagnóstico Interno: Debilidades……..127
Tabla 12 Diagnóstico Externo: Oportunidades……134
Tabla 13 Diagnóstico Externo: Amenazas……139
Tabla 14 Matriz de Importancia DAFO……..145
Tabla 15 Objetivos Estratégicos o Factores Claves de éxito……151
Tabla 16 Objetivos e Indicadores del Área Administrativa……...171
Tabla 17 Objetivos e Indicadores del Área de Operaciones y Tráfico…173
Tabla 18 Objetivos e Indicadores del Área Financiera……..175
Tabla 19 Objetivos e Indicadores del Área Comercial……..176
Tabla 20 Objetivos e Indicadores del Área de Construcciones……177

INTRODUCCIÓN

La Comisión de Tránsito 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"** que fue creada el año 2002, establecieron como principal objetivo conseguir la transformación, mejoramiento, administración y mantenimiento de la Terminal Terrestre de Guayaquil "Dr. Jaime Roldós Aguilera", y de sus instalaciones en general. Así mismo, resolvieron efectuar la construcción, administración y mantenimiento de la nueva Terminal Terrestre de Guayaquil, o nuevas Terminales, de considerarse necesario; y, en ambos casos, en forma directa o mediante 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, poder cumplir con los fines propuestos.

Al momento en que la Fundación Terminal Terrestre asumió el reto de transformar, mejorar, administrar y dar mantenimiento a la Terminal Terrestre de Guayaquil se identificaron muchos problemas que se notaban a simple vista, tales como:

- ✓ Excesiva suciedad en todas las edificaciones y áreas de servicios.
- ✓ Escaleras eléctricas en mal estado y con problemas de paralizaciones de forma reiterativa.
- ✓ Locales comerciales en completo estado de desorganización y con falta de salubridad y controles por parte de la administración.
- ✓ Indigentes que hacían de la Terminal Terrestre su vivienda.
- ✓ Baños en estado precario.
- ✓ Congestionamiento en la parte superior de la Terminal Terrestre producido por las líneas de buses que hacían lo que querían y permanecían en los andenes el tiempo que ellos creían convenientes.
- ✓ Plagas, insectos e insalubridad en general.
- ✓ Vendedores ambulantes, incluso dentro de las instalaciones de la terminal.
- ✓ Malos olores producidos por restaurantes, y en especial por los daños en los sistemas de evacuación de las aguas negras.
- ✓ Tráfico caótico en los exteriores e interiores de la Terminal.
- ✓ Turistas desconcertados por falta de señalización dentro y fuera de la Terminal Terrestre de Guayaquil.
- ✓ Inseguridad en el interior y en el entorno de la Terminal
- ✓ No había agua de manera continua dentro de la Terminal y en sus locales.
- ✓ Mendigos en las áreas de la Terminal.

- ✓ Delincuencia generalizada, prostitución, trata de blancas, venta de drogas y una serie de actos reñidos con la moral y las buenas costumbres.

Los puntos mencionados anteriormente eran unos de los tantos problemas que tenía la Terminal Terrestre de Guayaquil y era un reto para la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil solucionarlos, y así hacer de la Terminal Terrestre de Guayaquil "Dr. Jaime Roldós Aguilera" un complejo multifuncional que ofreciera los mejores servicios de transporte y comercio en el Ecuador y en Latinoamérica.

Sin embargo, existía un problema grave que aquejaba a los miembros de la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil, y éste tenía que ver con la infraestructura con la que contaba la Terminal Terrestre de Guayaquil. La encrucijada era definir lo más conveniente para la ciudad y los usuarios de todo el país; una alternativa era remodelar sobre la infraestructura de la Terminal actual, otra era demolerla y comenzar desde cero con la construcción de la nueva Terminal Terrestre de Guayaquil.

Además se tenía que definir, si se optaba por la remodelación, si se lo hacía reciclando la estructura del edificio y si los trabajos se los hacían por etapas, de tal forma que se siguiera operando en la Terminal con un servicio parcial y un poco limitado, con relación al que se venía realizando. Para resolver este problema, se realizó un estudio, el cual fue llevado a

cabo por la Universidad Católica Santiago de Guayaquil y se lo ejecutó con el fin de determinar las condiciones en las que se encontraba la edificación, en especial su estructura, para así poder recomendar a la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil la decisión más acertada, con relación a la reconstrucción de la Terminal. Dentro del estudio se determinó, entre lo más destacado y relevante, lo siguiente:

- ✓ Errores de diseño estructural.
- ✓ Fallas en el proceso constructivo.
- ✓ Mala calidad de los materiales de las lozas.
- ✓ Fiscalización ingresó de forma tardía en el proceso de ejecución de la Terminal Terrestre Dr. Jaime Roldós Aguilera.
- ✓ Administración deficiente y falta de mantenimiento del edificio y de sus instalaciones y sistemas complementarios en general.

Una vez realizado un análisis minucioso de la infraestructura de la Terminal Terrestre de Guayaquil, por parte de la universidad antes mencionada, se llegó a las siguientes conclusiones:

- ✓ El edificio no se caerá, a menos que haya un sismo de gran magnitud. (tipo Bahía de Caráquez).

- ✓ El daño es progresivo. No se ha detenido y seguirá afectando la estructura de la Terminal.

- ✓ La estructura se puede reparar, y por ende ésta puede ser reciclada.

- ✓ Es más económico reparar la estructura, y remodelar la misma, que construir una nueva Terminal Terrestre demoliendo previamente toda la edificación.

Sin embargo de lo anteriormente detallado, una de las principales recomendaciones de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil, fue la siguiente:

Para poder realizar el reforzamiento de la estructura a través de la implementación del anillo de vigas, se recomienda la desocupación total de los locales comerciales y boleterías de cooperativas de transporte, ya que el riesgo de daños a la estructura con la posibilidad de pérdida de vidas humanas y materiales es muy alta, porque no es posible garantizar la seguridad estructural del edificio hasta completar la reconstrucción.

Guayaquil, 24 de junio del 2004

Tomando en consideración esta recomendación se decide construir una terminal provisional que pueda brindar los servicios dados por la Terminal Terrestre hasta que se ejecute la reestructuración total del edificio, con los nuevos diseños.

Para la construcción de la Terminal Provisional se realizó una serie de estudios y mejoras, con el único fin de ser más eficientes y brindar los mejores servicios a sus usuarios, entre los más importantes se destacan:

- ✓ Incremento en Recaudaciones por concepto de servicios prestados: tasa por uso de andenes, por uso de torniquetes, por uso de parqueo de particulares, por parqueo de buses Interprovinciales, concesión mensual por locales comerciales, etc.
- ✓ Mejoras operativas en procesos de cobros, pagos, gestión de tráfico exterior, interior y de la dársena de andenes de buses Interprovinciales.
- ✓ Mejoras de Servicios y facilidades a los usuarios.
- ✓ Estudio de Mercado.
- ✓ Estudio de Suelos.
- ✓ Diseño Estructural.
- ✓ Diseño Arquitectónico.
- ✓ Estudio de Factibilidad.
- ✓ Estudio y Licencia Ambiental.

- ✓ Financiamiento y proyección del flujo de ingresos de la Terminal remodelada con los servicios definidos.
- ✓ Estudio de etapabilidad de la obra.
- ✓ Iniciación de Licitación Pública Internacional.

Es importante indicar que esta Terminal Provisional, aparte de brindar los servicios dados por la antigua Terminal (reconstruida en su totalidad), era utilizada también como un centro de pruebas donde se puso en práctica todos los cambios (principalmente tecnológicos) que se deseaban hacer en la nueva Terminal Terrestre, ya que era trascendental preparar a las personas, transportistas, cooperativas y demás involucrados (públicos claves) para cuando la nueva Terminal Terrestre de Guayaquil sea una realidad; de tal forma que se cree una cultura de cuidado y de mantenimiento de ambientes limpios, organizados y con una tecnología acorde a las necesidades demandadas por los usuarios de la Terminal Terrestre de Guayaquil.

Debido a la magnitud del proyecto que se iba a manejar para la nueva Terminal Terrestre de Guayaquil, era necesario contar con una Planificación Estratégica que ayudara a hacer realidad los objetivos y metas propuestos por la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil; es por esto que se decide realizar dicha planificación Estratégica, usando la herramienta del Balanced Scorecard, utilizada por más del 65% de las

mejores 500 empresas de todo el mundo, según la revista Fortune. Por lo que sin duda alguna, con un trabajo dedicado y esforzado, se llegará a cumplir con todas aquellas metas proyectadas por los miembros de la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil.

CAPITULO 1

1. ANTECEDENTES.

La Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil es un organismo sin fines de lucro, de acción social y cívica, que tiene bajo su responsabilidad la transformación, ampliación, mejoramiento, administración y mantenimiento de la Terminal Terrestre de Pasajeros Dr. Jaime Roldós Aguilera. Fue constituida hace 6 años por la M. I. Municipalidad de Guayaquil, la Comisión de Tránsito del Guayas y la Junta Cívica de Guayaquil como persona jurídica de derecho privado. Los órganos de dirección y administración de la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil son:

- ✓ La Asamblea;
- ✓ El Directorio;
- ✓ El Presidente;
- ✓ El Vicepresidente;
- ✓ El Gerente General; y,
- ✓ Comisión Ejecutiva.

Los planes de trabajo de la Fundación contemplan el mejoramiento y mantenimiento de las condiciones de limpieza, operaciones y seguridad de la Terminal. Por esta razón se ha llevado a cabo licitaciones y contratos con empresas especializadas, en cuanto a seguridad y a mantenimiento. Se reestructuraron los programas de limpieza y programas operativos, con el fin de mejorar la logística del sistema de transporte. Dichas pruebas fueron ejecutadas en la Terminal Provisional, mientras que paralelamente se trabajaba en la rehabilitación de las instalaciones de la nueva Terminal Terrestre de Guayaquil, que se encontraba en proceso de remodelación integral, tanto en su infraestructura, como en los procesos de servicios que prestaría una vez reinaugurada.

La Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil en muy poco tiempo logró grandes cambios en la Terminal Provisional de Guayaquil, tales como, la aplicación de conceptos de administración moderna en

relación con sus públicos claves, contratación de seguros generales para incendio, robo o avería de maquinaria de responsabilidad civil, concurso y contratación de la empresa encargada de los servicios de mantenimiento general de la Terminal Terrestre, prioridad en aspectos de limpieza y seguridad integral, entre otros. La Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil debía atender varios frentes, pues había que darle funcionamiento y optimización a la Terminal Provisional, mientras se preparaban las operaciones para la nueva Terminal, logrando acuerdos con las partes involucradas como dirigentes, transportistas, pasajeros, concesionarios comerciales, Comisión de Tránsito del Guayas y la M. I. Municipalidad de Guayaquil.

1.1 Planteamiento del Problema

La Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil es una entidad que tiene como finalidad principal administrar los recursos y ejecutar la transformación de la Terminal Dr. Jaime Roldós Aguilera, brindando servicios de calidad a los usuarios. Bajo la supervisión y apoyo de la M. I. Municipalidad de Guayaquil se pretende llegar a ser la Terminal Terrestre más grande y eficiente de América Latina, convirtiéndola en un complejo de servicios comerciales y de transporte terrestre.

La Fundación se constituyó legalmente en Febrero del 2002 y sus principales tareas consisten en administrar la Terminal Terrestre de

Guayaquil que brinda los servicios básicos en una infraestructura que debía ser remodelada y mejorada. Este tipo de procesos no son inmediatos ya que requieren un tiempo de ejecución, liderazgo positivo correctamente orientado, participación y voluntad de los sectores involucrados, y una planificación estratégica encaminada al cumplimiento de objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Por este motivo, este estudio va dirigido a utilizar una herramienta de Planificación Estratégica conocida como Balanced Scorecard que permite establecer las estrategias necesarias para la consecución de metas y objetivos, los evalúa a través del tiempo para su respectivo ajuste y define los roles y las responsabilidades de los involucrados. Con esta herramienta se tendrá un mayor control sobre las acciones que se realizan, y será, a no dudarlo, un soporte para la toma de decisiones de manera oportuna, lo que permitirá una mejor gestión de los planes de la institución.

1.2 Justificación del Estudio

La Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil entiende que para poder cumplir con las expectativas de la ciudadanía y los organismos de control, se necesita llevar a cabo una estrategia que permita a la organización gestionar metas conjuntas y compartidas que busquen fortalecer la institución y el compromiso del talento humano que

trabaja en ella. La necesidad de definir una planificación estratégica que apunte a una Visión sustentada en valores institucionales y humanos para cumplir con una Misión única y acorde a las necesidades de la sociedad ecuatoriana.

Con el estudio se pretende reafirmar o actualizar estos elementos imperativos en una organización como son: La Misión, la Visión, los Valores Institucionales y los Parámetros de Calidad, los cuales serán "el faro" que guíe las acciones que la Fundación desarrolle. Así también, se pretende establecer una estrategia definida en el corto, mediano y largo plazo, basados en la implementación de una herramienta que controle los planes y sus beneficios en el tiempo que dé soluciones de conformidad, calidad en el servicio y ajuste las actividades realizadas de manera permanente con una cultura de mejoramiento continuo.

Con el diseño de la estrategia y los mecanismos de control que se establezcan, el Balanced Scorecard permite gestionar en tiempo real las acciones que se desarrollen por parte de la Fundación. El estudio pretende entregar una herramienta que permita desarrollar los objetivos institucionales, alineando al personal con las actividades de la cadena de valor, creando un compromiso adecuado para satisfacer las necesidades de los clientes. A la larga es darle una única dirección

compartida a las actividades y procesos que se desarrollen por parte de la Fundación.

1.3 Objetivos

1.3.1 Macroobjetivo

Modelar el diseño de la Planeación Estratégica de la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil basada en la teoría del Balanced Scorecard que sirva de herramienta de control para la gestión de las actividades de la organización y otorgue una dirección más precisa a la institución con soporte en una Misión, Visión, valores institucionales y parámetros de Calidad claramente establecidos, difundidos y compartidos dentro de la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil.

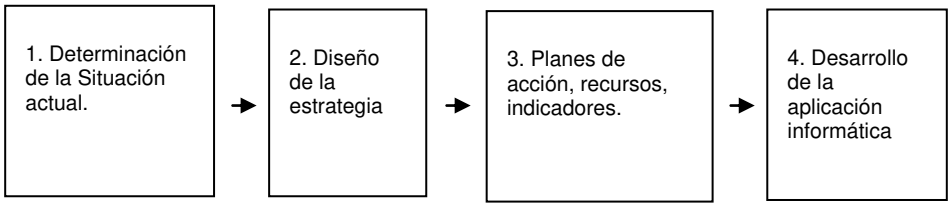
1.3.2 Objetivos Específicos

- Estudiar los procesos actuales de la F.T.T.G. y establecer la situación General.
- Realizar el análisis D.A.F.O. en la F.T.T.G.
- Diseñar el modelo integrado de planeación que se desarrollará.
- Desarrollar la Planeación Estratégica y Operativa de la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil.

- Modelar una aplicación informática que contenga los indicadores de gestión para la estrategia, con toda la información relevante necesaria.

1.4 Fundamentos, Herramientas y Metodología del Estudio

Este estudio está orientado a diseñar la planeación estratégica de la Fundación Terrestre de Guayaquil, basada en el método del Balanced Scorecard. Se pretende tener una herramienta de guía y de evaluación de los objetivos a cumplirse en el futuro. Para el cumplimiento de los objetivos del estudio, se ha hecho uso de un esquema basado en 4 fases que son las siguientes:



A continuación se describen cada una de las fases del estudio:

- Determinación de la Situación actual.

  La situación actual implica realizar el levantamiento de la información de la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil, y para el efecto se deben analizar 3 aspectos de la institución que son: La estrategia actual con la que se maneja la Fundación

Terminal Terrestre de Guayaquil con la fecha de elaboración y los elementos principales como Misión, Visión y Valores Institucionales, la estrategia cumplida y la deliberada. El segundo aspecto es la cadena de valor, ya que nos orienta en las áreas de operación y las de soporte para el giro de los servicios de la Fundación; es decir, cuáles son los departamentos y procesos críticos a estudiar y el tercer aspecto son los mecanismos de control que se utilizan para evaluar la estrategia que se ejecuta en la actualidad. Con esta información se puede tener una idea de cómo ha funcionado la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil hasta ahora y qué cambios podrían llevar a mejorar los procesos y los servicios que prestan a sus usuarios y clientes en general.

- Diseño de la estrategia.

El diseño de la Planificación Estratégica se llevará a cabo en 4 etapas que definen un proceso integrado de planeación: La Etapa Filosófica, donde se estudia si la Misión, la Visión y los Valores Organizacionales están acordes con la dirección de la empresa o se deben reajustar en caso de ser necesario. En esta etapa se definen los Públicos Claves de la institución, los que se utilizarán en el proceso de levantamiento del sistema de gestión estratégica Balanced Scorecard. También se desarrollarán los Parámetros de

Calidad que dan identidad a la cultura organizacional y establecen patrones, supuestos y creencias compartidas por el talento humano de la organización, lo cual permitirá a futuro construir un “Capital de Marca”, con relación a la calidad de los servicios que la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil presta a sus usuarios.

La etapa analítica, donde se estudia interna y externamente la organización. La herramienta más utilizada en esta etapa es el análisis D.A.F.O. que contempla internamente las fortalezas y debilidades; y externamente las oportunidades y amenazas de la Fundación. Una vez que se ha cuantificado cada uno de los enfoques (fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades), se debe construir la matriz de impacto, que no es otra cosa que los enfoques priorizados de acuerdo a la mayor puntuación obtenida en la cuantificación de éstos, y es justamente de la priorización de dichos enfoques que surgen los macro objetivos o mejor conocidos como los factores claves de éxito para el establecimiento de la Macroestrategia y luego de los objetivos específicos a desarrollar.

- Planes de acción, recursos, indicadores

Para llevar a cabo una estrategia es necesario tener planes de acción. En la etapa operativa se desarrollan los planes de acción

que permitirán cumplir con los fines propuestos. Con más detalles se puede determinar qué actividades son las que se deben realizar interdepartamentalmente para poder ejecutar la estrategia general o los objetivos involucrados. En esta etapa se puntualiza la asignación de recursos, la designación de funciones y responsabilidades. Teniendo en cuenta las 4 perspectivas del Balanced Scorecard, se establecen indicadores de gestión, las razones de los mismos y las metas, para cumplir los objetivos establecidos. Los planes de acción son definidos en el marco del tiempo, con fechas de control previamente establecidas.

- Desarrollo de aplicación informática.

Siguiendo con la Planificación Estratégica la siguiente etapa es la de acción o desarrollo. Es aquí donde se mide la estrategia en ejecución y se controla por medio de auditorías, monitoreos, entre otros el avance del desarrollo de los planes de acción para alcanzar la ejecución de los objetivos establecidos. El estudio desarrollado a continuación pretende elaborar una herramienta de control para los indicadores con respecto al tiempo. Se desarrollará una aplicación informática en Microsoft Access que contenga los objetivos estratégicos, que según las perspectivas del Balanced Scorecard que son: financiera, del cliente, de procesos internos y de

aprendizaje y crecimiento; y metas a cumplir, según la estrategia. Con estos lineamientos y la información generada, la Gerencia podrá evaluar cuáles son los aspectos de la estrategia que se están desarrollando en el tiempo establecido y cuáles necesitan de ajustes inmediatos. Las pruebas que se realicen, serán únicamente para un departamento donde se evidencie el uso y la aplicación de la herramienta, mas no para evaluar la organización en su totalidad. Las conclusiones y recomendaciones del estudio también abarcarán al departamento sometido a evaluación para fines de su gestión inmediata.

CAPÍTULO 2

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Definición del Balance Scorecard (BSC)

En la sociedad de la información en la que estamos inmersos, se ha configurado un entorno especial en el que toda empresa se debe desenvolver. Por ejemplo, la Tecnología se ha erigido en un factor competitivo de primer orden, hasta tal punto que “sobre todo las empresas de servicios” que no se hayan adaptado a esta nueva era, deberán hacer un esfuerzo mayúsculo por mantener aquellas capacidades críticas que, al menos, les permitirán mantener este nuevo ritmo exigido por el mercado y el propio entorno. La apertura

de mercados, la globalización, la tendencia del mundo a unificar monedas, está obligando a las empresas a ser de “carácter mundial”.

No cabe la menor duda que el entorno se está transformando; lo que se puede observar, entre otros aspectos, debido a:

- ✓ Los productos y servicios dirigidos hacia el cliente son "a medida", es decir, las preferencias del cliente son primordiales dentro del proceso productivo empresarial.
- ✓ La llamada globalización se ha de combinar con un marketing local necesario, es decir, se debe ser eficientes.
- ✓ La mejora continua se está convirtiendo en un término no académico sino práctico en todas sus dimensiones. No cabe duda, que la vida del producto hoy en día es más corta, sobre todo en el sector tecnológico.
- ✓ El Capital humano está tomando la dimensión estratégica necesaria para que aporte valor a la empresa.
- ✓ Los procesos cada vez están más consolidados e integrados, buscándose la máxima calidad y eficiencia., optimizando, racionalizando y maximizando los medios de producción de los bienes y/o servicios que se prestan a los clientes.

- ✓ Los proveedores están cada vez más integrados en la cadena de producción de las organizaciones.

Todo lo anteriormente citado, constituye un pilar básico de lo que se llama Business Intelligence.

Tal como apuntan Kaplan y Norton (creadores del B.S.C.), verdaderamente el proceso de configuración del B.S.C. se inicia cuando la Dirección se pone “manos a la obra” en la traducción de la estrategia de su unidad de negocio en establecer objetivos estratégicos concretos, de forma que se pueden identificar los factores que tendrán influencia sobre resultados futuros deseados.

Sin duda, el fin último del B.S.C. es la integración y complementación de todos aquellos objetivos emanados desde la propia estrategia.

Desde el instante que el sistema de indicadores se erige en un elemento de apoyo indiscutible en el proceso de toma de decisiones, se debe hablar de un verdadero SISTEMA DE GESTIÓN.

En el B.S.C. los indicadores de resultados (outcome measures) se combinan con factores que tendrán influencia sobre resultados futuros, los denominados inductores de resultados (performance drivers). Lo cierto es la existencia de una práctica generalizada de

intentar desagregar los indicadores estratégicos en medidas específicas del nivel operativo.

El B.S.C. proporciona los pilares básicos para alcanzar la estrategia establecida en la unidad de negocio correspondiente. Lo importante es que todos los componentes de la plantilla se identifiquen y comprendan los objetivos estratégicos planteados por la empresa y, fundamentalmente, la estrategia consensuada es decir difundida y compartida.

Debo insistir en que el B.S.C. se circunscribe fundamentalmente hacia aquellos valores que generan “valor” a largo plazo; ya que la información financiera tradicional no ofrece información sobre la generación o eliminación de valor económico potencial, ofrece únicamente información estática del pasado. Sin embargo, el B.S.C. concentra su esfuerzo en determinar cuáles pueden ser los factores críticos que contribuyan a la creación del valor económico futuro o largo plazo. Entre dichos factores críticos, se pueden señalar entre otros: la clientela, el aprendizaje organizativo, los procesos internos del negocio, los productos innovadores, el crecimiento organizativo, la priorización de los productos y bienes a producir, la documentación de todos los procesos de la organización, etc.

La adaptación del BSC a la unidad de negocio resulta fácilmente esquematizable, y se establece siempre como base la perspectiva financiera:

FIGURA 2.1 PERSPECTIVAS DEL BSC

La Visión, como meta o Macro Objetivo a alcanzar a largo plazo, debe ser el eje de impulso de la propia estrategia (plan de acción a largo plazo) y el catalizador para el logro dentro de la Organización.

Se hace tremendamente importante que exista un justo equilibrio entre los indicadores de resultados (outcome measures) “perspectivas financiera y de la clientela” y entre los inductores de dichos resultados (performance drivers) “perspectivas de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento”. La “película protagonizada” por la

estrategia de la unidad de negocio, ha de ser representada en un B.S.C.

Se debe recordar que en una de las ediciones de la revista Fortune (diciembre 1997), se afirmaba que "menos del 10% de las estrategias efectivas formuladas tienen verdaderamente éxito", por lo que es de vital importancia considerar ciertos aspectos, tales como:

- ✓ Sin un sistema que conjugue una visión integral de la empresa es prácticamente imposible manejar la estrategia de forma eficaz. Quizás las empresas estén mucho más orientadas hacia herramientas y sistemas que contengan una mayor dosis operativa que estratégica.

- ✓ No cabe la menor duda que la estabilidad y transparencia del entorno no es la misma que hace unas décadas, por lo que los procesos industriales están evolucionando y, consiguientemente, los sistemas de gestión deben transformarse para satisfacer las nuevas necesidades.

2.2 Las 4 perspectivas

Como se menciona anteriormente el Balanced Scorecard es una herramienta tecnológica de gestión gerencial que permite realizar “medición estratégica” de los objetivos o planes de acción

emprendidos por una organización; es decir, permite medir el desempeño de las empresas sobre la base de los indicadores de perfomance (desempeño) establecidos enfocados sobre la base de cuatro marcos de referencia o perspectivas de análisis:

PerspectivaFinanciera

¿Cuáles son los resultados logrados? = Indicadores Financieros.

Perspectivas del Cliente

¿Cómo nos ven los clientes y qué perciben de los servicios que se ofrecen? = Indicadores de Mercado, Indicadores de Volúmenes, Indicadores que midan nivel de satisfacción, etc.

Perspectiva Interna

¿En qué se debe ser excelentes y optimizar el uso de recursos? = Indicadores operacionales, Indices de perfomance o de Productividad, Índices de desempeño, etc.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

¿Se puede seguir mejorando y creando valor agregado a los clientes en los servicios que se presta? = Indicadores de innovación y de desarrollo.

El determinar y temporizar la revisión de estos indicadores fijando revisiones recurrentes, permite a las organizaciones “seguir la pista”

en el cumplimiento de los objetivos y planes de acción trazados. Cuando se aplica esta herramienta correctamente, la validación del nivel de cumplimiento de los indicadores permite además rectificar y replantearse los objetivos estratégicos en función del entorno y los cambios que se produzcan y que afecten las proyecciones iníciales en la planificación de la empresa.

Perspectiva Financiera:

Este marco de referencia mide los resultados finales (financieros) que los negocios de la organización proporcionan a sus accionistas en función de las revisiones y puntos de control establecidos en la planeación estratégica. Los objetivos financieros son básicos y sirven de enfoque y marco de partida para los objetivos e indicadores a establecer en las demás perspectivas. Es necesario que cada uno de los indicadores de desempeño establecidos sirva de eslabones en las relaciones causa-efecto, lo cual genere la mejora permanente del desempeño financiero de la compañía.

Indicadores Financieros más utilizados:

- ✓ Razón corriente = activo corriente/pasivo corriente.
- ✓ Prueba ácida = (activo corriente – inventarios)/pasivo corriente.
- ✓ Nivel de endeudamiento = total pasivo con terceros/total de activo.

- ✓ Concentración del endeudamiento en corto plazo = pasivo corriente/total pasivo.
- ✓ Apalancamiento total = total pasivo/patrimonio.
- ✓ Apalancamiento a corto plazo = total pasivo corriente/patrimonio.
- ✓ Apalancamiento financiero total = pasivos totales entidades financieras/patrimonio.
- ✓ Rotación Inventario de Mercancías = costo mercancías egresadas/inventario mensual.
- ✓ Margen neto de utilidad = utilidad neta/ventas netas.
- ✓ Rendimiento del patrimonio = utilidad neta/activo total bruto.
- ✓ Valor económico agregado = utilidad – (20%) patrimonio.
- ✓ Valor económico agregado = margen operacional – costo del capital usado.
- ✓ Costo del capital usado = patrimonio (% de retorno después de impuestos).
- ✓ Tasa interna de retorno, Ingresos Brutos, Costo del personal, Costo del capital, etc.

Perspectiva del Cliente:

En esta perspectiva, se identifican los clientes y específicamente los segmentos de mercado en los cuáles la compañía ha decido crecer e intervenir compitiendo con los demás prestadores de servicios

plenamente identificados como la competencia real. Al definir estos segmentos básicos, la facturación que se realice de los mismos se convertirán en las fuentes que proporcionen los mayores componentes de ingresos en los objetivos financieros de la organización. Ayuda a identificar en forma directa las propuestas de valor agregado que la empresa entregará a los segmentos de mercado identificados como los clientes seleccionados. Permite ver el negocio a través de “los ojos del cliente” y ayuda a diseñar y preparar la prestación de los servicios a ofrecer, enfocados a satisfacer las necesidades y requerimientos razonables planteados por los clientes.

Indicadores más utilizados (Cliente):

- ✓ Porcentaje de participación del mercado.
- ✓ Número de servicios y productos por cliente.
- ✓ Monto de facturación mensual por cliente.
- ✓ Crecimiento de facturación mensual por cliente.
- ✓ % de incidencia de cada cliente frente al total de facturación.
- ✓ Tasa de adquisición de nuevos clientes.
- ✓ % de retención de clientes actuales, con relación a la facturación fija mensual.
- ✓ Índices de satisfacción de los clientes.

- ✓ Tabulación de encuestas post-venta de servicios abiertas y cerradas.
- ✓ Contribución por cliente a la utilidad neta por mes.
- ✓ Tasa de contribución mensual de nuevos clientes.
- ✓ Utilidad neta por cliente y por tipo de servicios o productos.
- ✓ Número de clientes bajo contrato y por otras modalidades (órdenes de trabajo, llamadas de servicios, etc.).
- ✓ Relación de Ingresos Fijos = Facturación bajo contrato/Facturación Total.
- ✓ Comisiones/Costos Operativos.
- ✓ Crecimiento de facturación vs. crecimiento de nuevos clientes.

Perspectiva Interna:

En esta perspectiva, se identifican los procesos operativos que se convierten en críticos para conseguir todos los objetivos y planes proyectados desde los marcos de referencia: del cliente y financiero. Estos objetivos deberán estar dirigidos a mejorar o consolidar los procesos internos claves (como prioridad) que impulsen los negocios, apoyándose en la cadena de valor que está sustentada en tres procesos:

a) **Innovación**: Identificación del mercado a servir y la creación de los productos o servicios, de acuerdo a las necesidades y

requerimientos razonables de los clientes (Esto es lo que se conoce como el tiempo en llegar al mercado). Dentro de este proceso se incluye el diseño del servicio o producto, así como el desarrollo del mismo.

b) **Operaciones**: Construcción de los servicios o productos (procesos de apoyo y soporte administrativo) y la entrega de los mismos a los clientes. En este proceso se incluyen todas las operaciones necesarias para brindar el servicio o producto (fabricación) dentro de los parámetros de atención establecidos y sobre la base de los sistemas de calidad y estándares de la empresa.

c) **Servicio Post-venta:** Es toda la estructura de soporte que permite validar si el objetivo final se ha cumplido: la satisfacción de las necesidades razonables planteadas por el cliente, sobre la base de los parámetros de calidad y excelencia establecidos. Son los procesos de levantamiento directo de información de los clientes con relación a los servicios que han recibido de la organización.

Indicadores más utilizados (Interna):

- ✓ Porcentaje de gastos en diseño y fabricación de servicios y productos.
- ✓ Retorno neto por cada servicio.

- ✓ Comparación de servicios prestados vs los de la competencia (encuestas comparativas a clientes directos).
- ✓ Costo de back-office de cada servicio.
- ✓ % de incidencia de los gastos operativos por servicio o producto.
- ✓ Segmentación del mercado y participación por servicios.
- ✓ % de posicionamiento de clientes sobre la base de:

  1: Potenciales

  2: En Proceso de negociar

  3: Actualmente negociando

  4: Alguna vez negocio
- ✓ Relación de ocupación operativa de empleados = # empleados operativos/# total de empleados.
- ✓ Relación de ocupación de empleados en el negocio = # empleados que prestan servicios/# total de empleados.
- ✓ Relación de gastos de personal = nómina empleados operativos/nómina empleados que prestan servicios.
- ✓ Costo de introducción de nuevos servicios.
- ✓ Gasto en publicidad.
- ✓ Índice de defectos, reclamos, errores, devoluciones, reversos, re-procesos, duplicación de servicios.
- ✓ Gasto en corregir errores o servicios no aceptados por el cliente.
- ✓ Tiempo de respuesta en la corrección de errores.

- ✓ Costo del proceso de Post-venta.

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento:

Genera e impulsa el crecimiento de la empresa, permite establecer una función de aprendizaje permanente. Ayuda a que se cumplan los objetivos planteados en las otras perspectivas, funciona como impulsores o inductores. Dirige su atención a buscar potenciar y mejorar las capacidades en la empresa:

a) las capacidades de los empleados
b) las capacidades de los sistemas de información
c) las capacidades de la organización, tales como:

- motivación
- clima ambiental
- coherencia y compromiso con los objetivos planteados
- cohesión y trabajo en equipo
- "confianza en la confianza"
- emprendimiento de las personas

Indicadores más utilizados:

- ✓ Satisfacción del empleado (encuestas cerradas y abiertas).
- ✓ Retención de empleados.
- ✓ % de rotación por unidades.
- ✓ Entrenamiento: horas de capacitación X empleado en función de una unidad de tiempo.
- ✓ Habilidades del personal: % que cumple con el perfil ideal de los puestos. % que ha mejorado con su perfil vs. el perfil ideal del puesto.
- ✓ % de puesto cubiertos con recursos de la empresa. Ascensos o cobertura de puestos de mayor nivel de responsabilidad y funciones.
- ✓ Confiabilidad de los sistemas.
- ✓ Tiempo de respuesta de los sistemas.
- ✓ Incentivos a los empleados conforme su desempeño.
- ✓ Componentes y estructura del Sueldo Variable respecto al Total.

2.3 Modelo Causa-Efecto y Mapas Estratégicos

Con toda certeza, el mapa estratégico constituye uno de los elementos básicos sobre los que se sustenta el B.S.C. La configuración del mismo no es fácil, requiere de un buen análisis por parte de la Dirección de la Organización de los objetivos que se

pretenden alcanzar, y que deberán estar en sintonía con la estrategia establecida. El proceso de configuración del mismo no es idéntico en todas las empresas, mantiene un componente de esfuerzo y creatividad muy importante y, de hecho, no expresan relación matemática alguna, no es algo determinista.

Es importante hacer hincapié en que las relaciones que se establecen en un mapa de estas características son entre objetivos, NO entre indicadores, éstos últimos sirven para la medición de los objetivos, y conocer en el desarrollo de los procesos la situación de cada objetivo con relación a la estrategia general.

Se desprende de todo esto, que el hecho de llevar a cabo un esfuerzo en la preparación del mapa estratégico, proporciona un aprendizaje para el equipo que está intentando implantar el B.S.C., y ello favorece a que todos se alineen y enfoquen hacia la estrategia establecida por la empresa.

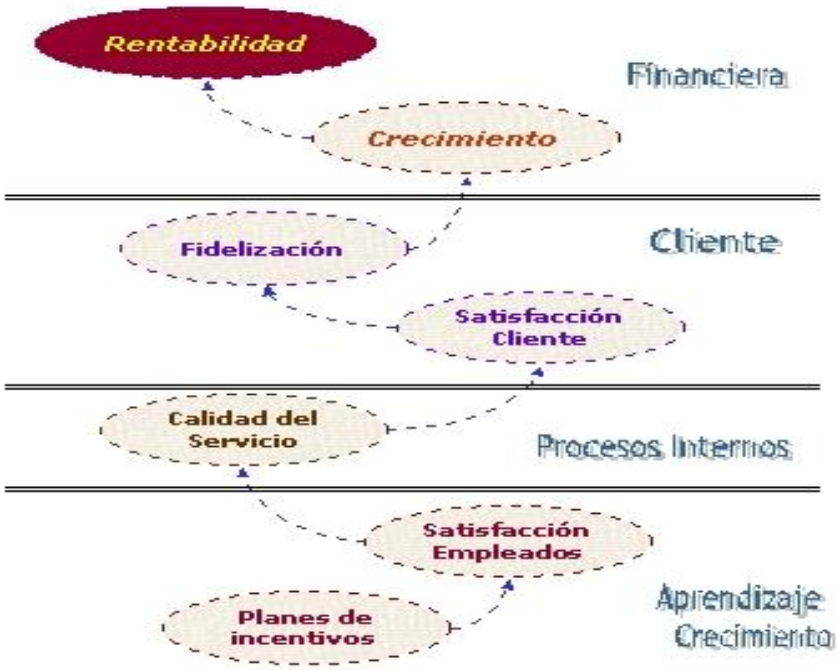


FIGURA 2.2 CADENA DE RELACIONES CAUSA-EFECTO

Bien podría ser éste un buen ejemplo de una cadena de relaciones CAUSA-EFECTO en cualquier empresa.

Si se mira desde abajo la figura, en el área de Aprendizaje y Crecimiento la empresa podría establecer inicialmente como objetivo interesante una serie de Planes de incentivos, de forma que los

empleados estén más satisfechos con su trabajo y sean más productivos y por ende eficientes.

De ese modo, no cabe duda que la Calidad del Servicio se incrementaría, siendo este un objetivo clave del área de Procesos Internos de la organización. Todo ello deriva en una satisfacción del cliente mayor, lo que consecuentemente puede desembocar en una fidelización notable de la clientela, aspecto muy cuidadoso en el área de Clientes. Finalmente, ello genera mayores ventas, lo que hace aumentar los beneficios dentro de la organización; en cierto modo se está incidiendo en la Estrategia de Crecimiento de la empresa, lo que dará una mayor rentabilidad y una creación de valor importante, aspectos significativos del área Financiera de la empresa.

Con este ejemplo, se señalará que, dentro de lo que es la configuración global de un mapa estratégico, se debe tener en consideración varias líneas estratégicas.

FIGURA 2.3 MAPA ESTRATEGICO DE LA INFRAESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Si se recapitula un poco, a la hora de configurar el Balanced Scorecard, debemos considerar la figura previa. La Infraestructura organizativa es un elemento clave para un correcto diseño, de ahí lo necesario que es emplear adecuadamente los medios tecnológicos con los que las organizaciones pueden contar, el mantenimiento de un clima y entorno organizativo óptimo, la propuesta de programas formativos para el personal con el objeto de solidificar sus funciones y tareas y, en definitiva, una gestión del Talento Humano adaptada y acorde a las necesidades de la empresa.

De un modo u otro, todo ello contribuye a darle "calidad" en cuanto a eficiencia y eficacia, a los procesos de la empresa, entrando de lleno en el concepto de "cadena de valor". Lo cierto, es que con una buena

metodología podemos eliminar actividades y/o procesos que no contribuyan en dicha cadena, analizando pormenorizadamente el proceso productivo y en aras de ofrecer a la postre un producto/servicio excepcional.

Por el lado de los Clientes, parece claro que una buena imagen de empresa, buenos precios, una excelente calidad, un buen servicio post-venta y una relación extraordinaria, etc., hacen que éstos sean variables que derivan de una excelencia en los procesos y actividades de la empresa, lo cual, desde esta óptica, genera una fidelización importante.

En último término, y en el caso “general” de las empresas con ánimo de lucro, ello afecta de forma positiva al Accionista/Inversionista. Su objetivo primordial es el aumento de su rentabilidad que se puede derivar “simplificando mucho el esquema” mediante un crecimiento del negocio o de una racionalización y por ende, la reducción de costos es notable.

También se puede relacionar conceptos tan significativos como el Business Intelligence, CRM, ABC-ABM, Intelectual Capital, EFQM, etc. con la metodología de BSC.

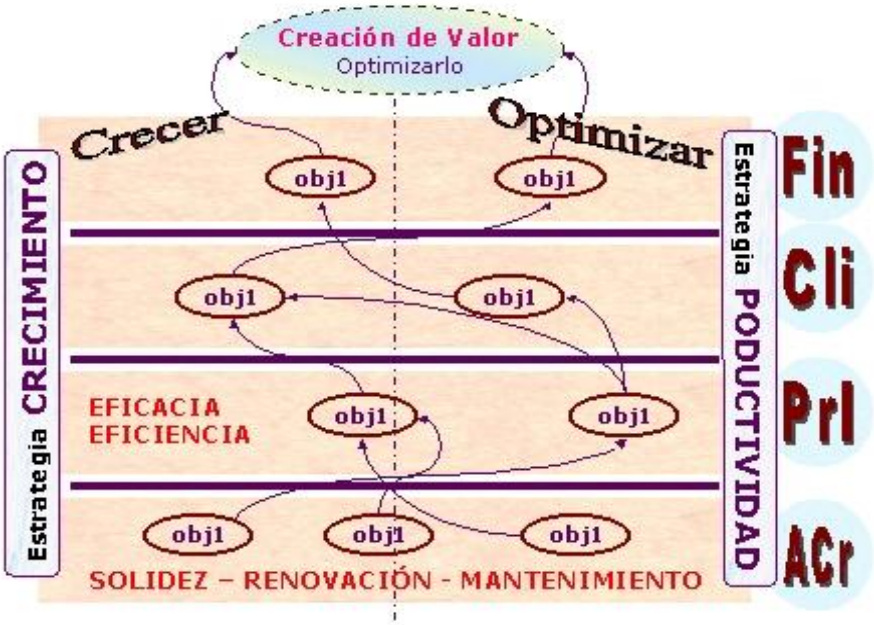


FIGURA 2.4 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

En este esquema se trata de incidir en la importancia de los "cimientos"; la empresa ha de conseguir cierta consistencia en sus planteamientos, pero se deben tomar acciones importantes en la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, los recursos con los que la empresa cuenta han de renovarse cada cierto tiempo, han de hacerse sólidos, ya sea a través de la formación, la motivación, etc. Es en esta sección donde se incide para relacionar los modelos de Capital Intelectual y los de B.S.C.

Si los "pilares del edificio" están bien asentados es del todo probable que en términos de Eficiencia (recursos necesarios) y Eficacia (tiempos óptimos), el proceso productivo funcione perfectamente. Dicho de otro modo, la perspectiva de Procesos Internos se beneficiará consecuentemente de las mejoras y la solidez proporcionada en la perspectiva inferior. Los modelos de ABC y ABM encajan perfectamente con el B.S.C. en esta parte, al igual que el modelo de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad EFQM, aunque este último afectado también tanto a las perspectivas de Aprendizaje y Crecimiento, como de Cliente. Quizá se deba destacar en este caso, los Sistemas de Costos como aquellos que nos permiten una correcta asignación de los costes a los productos y/o servicios; sin embargo, últimamente se ha insistido en el concepto de driver cost (inductores de costos), téngase en cuenta que la localización de la actividad y del inductor de la misma, es algo esencial en el Análisis ABC, de manera que la imputación de los costos puede mejorar y de hecho mejora sensiblemente.

Una vez que los procesos son excelentes y se han eliminado todos aquellos costos innecesarios, los Clientes son el siguiente eslabón. No cabe duda, que se benefician de todo lo anterior en muchos aspectos siendo a corto, medio y largo plazo uno de los objetivos básicos: La satisfacción del cliente. En esta perspectiva, un aspecto importante es

aquella parte del Business Intelligence que se centra en el manejo de las relaciones de marketing, recordando que las otras dos grandes áreas de interés son la racionalización y optimización de costos y el análisis de la rentabilidad, concretamente las técnicas de CRM (Customer Relationship Management), donde se aplica una verdadera técnica de análisis de datos "Data Mining" importante para llegar a conocer los gustos, necesidades y preferencias razonables del Cliente.

Finalmente, si todo funciona correctamente, si los pasos dados han sido los planificados y los adecuados, la empresa obtendrá sus beneficios, se generará un valor que se traducirá en mayores beneficios, en menores costos, o ambos; de manera que el último y directo beneficiado será el Accionista. La perspectiva Financiera será la que al final salga favorecida. En esta perspectiva, el EVA (Economic Value Added) es un elemento comentado a menudo y de hecho es un indicador cada vez más habitual dentro del propio Balanced Scorecard. También el Presupuesto se constituye en una herramienta a destacar en esta ocasión, no en vano 4 de cada 5 empresas realizan presupuestos operativos que muy bien deberían quedar enlazados con la Estrategia formulada por la empresa.

2.4 Herramienta D.A.F.O. para análisis interno y externo. Definición de capacidades y factores.

El análisis D.A.F.O. es una herramienta de gestión que permite, desde cuatro marcos de referencia o perspectivas, la toma de decisiones o la dirección a seguir sobre un tópico específico o general; utilizando factores y capacidades específicos, proyectando y estimando el impacto, el riesgo, el plazo y la probabilidad de ocurrencia de un evento.

El análisis D.A.F.O. o también conocido cono F.O.D.A. se complementa con el levantamiento y tabulación de la información disponible con relación al proceso que se desea analizar. Esta información se tabula en función de tres enfoques situacionales:

1) *Análisis de la situación actual.*
2) *Fuentes de ventaja competitiva.*
3) *Análisis de la competencia.*

Análisis de la situación actual

Bajo este análisis, se debe detallar la posición actual del evento o proceso que se analiza. Si se trata de una empresa, por ejemplo, se debe detallar lo siguiente:

- ✓ La situación actual de facturación.
- ✓ ¿Quién es el cliente más rentable?.
- ✓ La cantidad y calidad del recurso humano interno.
- ✓ La posición financiera y económica.
- ✓ La cantidad y la calidad de los pasivos/cartera.
- ✓ La capacidad instalada.
- ✓ El tiempo de respuesta ante situaciones no programadas.
- ✓ La existencia de planes de contingencia.
- ✓ Los sistemas de comunicación internos y externos de la empresa.
- ✓ El grado de documentación de los procesos.
- ✓ ¿Qué servicios y qué productos ofrece?.
- ✓ La estructura organizacional existente.
- ✓ Si se cuenta con alguna norma de calidad internacional o de control del medio ambiente.
- ✓ Grado de automatización de los procesos operativos.
- ✓ Infraestructura física/tecnológica/de soporte.
- ✓ Cantidad y calidad de activos fijos.
- ✓ Si se cuenta con una red de proveedores calificados (de insumos, materiales, servicios complementarios, etc.).
- ✓ Prestigio y capital de marca con el que se cuenta.

Fuentes de ventaja competitiva

Al realizar el análisis de las ventajas competitivas, se debe detallar que fortalezas potenciadas reales actuales que hay en el proceso, así como la proyección de esas ventajas que no han sido aprovechadas todavía en la actualidad. De la "radiografía" actual se debe analizar que debe ser explotado para convertirlo en una ventaja frente a la competencia u otras alternativas presentes. Así también, se debe validar todas las capacidades y factores o parámetros que estén presente en el proceso que se analiza, ya que es importante especificar al detalle las fuentes que generan las ventajas.

Análisis de la competencia

Este análisis implica revisar y establecer quién es la "competencia" del proceso o evento que se investiga, validar las fortalezas, capacidades, situación actual, debilidades, etc. que presenta la competencia establecida. Es importante cuando se hace un análisis; por ejemplo, del montaje de un equipo específico, tomar como competencia las demás alternativas presentes en el mercado. Así, con este análisis puedo fundamentar una decisión que se debe tomar, siempre y cuando dicho estudio sea completo y al detalle, tratando de cubrir los puntos más específicos que se puedan.

Factores del entorno y capacidades para analizar en un D.A.F.O.

Para analizar oportunidades y amenazas se debe considerar:

a) Factores económicos

b) Factores políticos

c) Factores legales

d) Factores competitivos

e) Factores sociales

Para analizar fortalezas y debilidades se debe considerar:

a) Capacidad directiva

b) Capacidad competitiva

c) Capacidad tecnológica

d) Capacidad de recursos humanos

e) Capacidad financiera.

Análisis y cuantificación de las oportunidades y amenazas:

- ✓ Se establece los grupos de factores que se analizarán.
- ✓ Se detalla en cada grupo de factores el parámetro a analizar.
- ✓ A cada parámetro debe asociárselo con la naturaleza del impacto que generaría, es decir el efecto en la organización.
- ✓ Luego se cuantifica el impacto, el plazo y la probabilidad de ocurrencia del factor específico analizado.

- ✓ Si ocurre el impacto y la probabilidad, se cuantifican en base a lo siguiente:

  Alta = 4 puntos

  Media = 2 puntos

  Baja = 1 punto

- ✓ El plazo se lo cuantifica en función del tiempo:

  Corto (menos de 1 año) = 3 puntos

  Mediano (tres años) = 2 puntos

  Largo (cinco años) = 1 punto

Análisis y cuantificación de las fortalezas y debilidades:

- ✓ Se establece los grupos de capacidades que se analizarán.
- ✓ Se detalla en cada grupo de capacidades el parámetro a analizar.
- ✓ A cada parámetro debe asociárselo con la naturaleza del impacto que generaría, es decir el efecto directo en la organización.
- ✓ Luego se cuantifica el impacto y la importancia que tiene cada capacidad específica frente a la competencia establecida.
- ✓ El impacto o el efecto que genera cada capacidad, se cuantifica en base a lo siguiente:

  Alto = 7 puntos

  Medio = 3 puntos

  Bajo = 0 punto

- ✓ La importancia frente a la competencia definida, se lo cuantifica en función de:

  Alta (determinante) = 4 puntos

  Media (promedio) = 2 puntos

  Baja (no es determinante) = 0 punto

Cuantificación de capacidades y factores

La cuantificación de cada una de las capacidades y factores, sean de fortalezas, debilidades, oportunidades o amenazas pueden ser cuantificadas con el promedio de puntajes extremos por ejemplo de un impacto alto y medio. Esto se debe evitar, pero si en un caso específico y no se puede encasillar, se podrá definir un impacto intermedio, como por ejemplo entre medio y alto (a/m) (5 puntos) o medio y bajo (m/b) 1 o 2 puntos, dependiendo hacia dónde es la tendencia.

TABLA 1

DIAGNOSTICO EXTERNO: OPORTUNIDADES

FORMULARIO F.O.D.A.
Diagnóstico Externo: *Oportunidades*

Factor del Entorno	Efecto en la organización Naturaleza del Impacto	Impacto			Plazo			Probabilidad de que ocurra			TOTAL
		A	M	B	C	M	L	A	M	B	
Factores Económicos											
											0
											0
											0
											0
											0
											0
											0
											0
Factores Políticos / Legales											
											0
											0
Factores Competitivos											
											0
Factores Sociales											
											0

TABLA 2

DIAGNOSTICO EXTERNO: AMENAZAS

Diagnóstico Externo: *Amenazas*

Factor del Entorno	Efecto sobre la organización Naturaleza del Impacto	Impacto			Plazo			Probabilidad de que ocurra			TOTAL
		A	M	B	C	M	L	A	M	B	
Factores Económicos											
											0
											0
											0
											0
Factores Políticos / Legales											
											0
											0
											0
											0
Factores Competitivos											
											0
											0
Factores Sociales											
											0
											0
											0
											0
											0

TABLA 3

DIAGNOSTICO INTERNO: FORTALEZAS

Diagnóstico Interno: *Fortalezas*

Factor Interno	Efecto	Impacto			Importancia frente a la competencia			TOTAL
	Naturaleza del Impacto	A	M	B	A	M	B	
Capacidad Financiera								
								0
Capacidad Directiva								
Capacidad Competitiva								
								0
								0
								0
								0
								0
								0
								0
								0
Capacidad Tecnológica								
								0
								0
								0
Talento Humano								
								0
								0
								0
								0
								0
								0

TABLA 4

DIAGNOSTICO INTERNO: DEBILIDADES

Diagnóstico Interno: *Debilidades*

Factor Interno	Efecto Naturaleza del Impacto	Impacto A	M	B	Importancia frente a la competencia A	M	B	TOTAL
Capacidad Financiera								
								0
								0
								0
								0
								0
								0
								0
Estructura Organizacional								
								0
								0
								0
								0
								0
Capacidad Competitiva								
								0
								0
Capacidad Tecnológica								
								0
								0
Talento Humano								
								0
								0
Administración de Crédito								
								0
								0
								0

TABLA 5

MATRIZ DE IMPORTANCIA – F.O.D.A

MATRIZ DE IMPORTANCIA - F.O.D.A.

Oportunidades	TOTAL

Amenazas	TOTAL

Fortalezas	TOTAL

Debilidades	TOTAL

SE COLOCAN LAS CAPACIDADES Y LOS FACTORES DE MAYOR A MENOR

CAPÍTULO 3

3. DIAGNÓSTICO DE LA FUNDACIÓN TERMINAL TERRESTRE DE GUAYAQUIL.

3.1 Antecedentes y Análisis de la Situación Actual

Cuando la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil asumió la administración de la Terminal Terrestre de Pasajeros de Guayaquil Dr. Jaime Roldós Aguilera el 16 de Julio del 2003, estos se comprometieron a reconstruir un edificio que tenía más de 18 años en total abandono, a tal grado, que el primer piso alto permanecía cerrado desde el año 1987, cuando se derrumbó parte de la loza debido a fallas estructurales.

Estudios y diagnósticos técnicos presentados por la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, determinaron que las causas del deterioro del edificio se debía a errores de diseño, a fallas en el

proceso constructivo y a la mala calidad de los materiales utilizados en su construcción, afectando directamente a la rigidez y resistencia de los dos pisos altos de circulación de buses.

Es así que para reparar, remodelar, ampliar y modernizar el edificio principal, la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil, se vio en la necesidad de diseñar y construir una Terminal Alterna o Provisional principalmente para salvaguardar la vida de los usuarios, ya que el mismo estudio de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil determinó que no se podía mantener la operatividad del edificio, mientras se realizaban los trabajos de remodelación en la Terminal.

Luego de recibir y analizar 8 alternativas desde los aspectos técnicos, jurídicos y financieros para la ubicación geográfica de la Terminal Provisional, el Directorio escogió aquella que permitía la proximidad a los parqueaderos y andenes de buses urbanos que en ese entonces funcionaban, lo cual mantendría un servicio integral a los usuarios.

Esta nueva Terminal tomó el nombre de ***Terminal Provisional de Guayaquil*** e inició su operación el 11 de noviembre del 2005 teniendo un estimado funcionamiento de 18 meses (julio del 2007) aproximadamente hasta que se culminen los trabajos de remodelación del edificio principal, y se pueda trasladar nuevamente

la operación de transporte Intercantonal e Interprovincial a la Terminal Terrestre de Guayaquil “Dr. Jaime Roldós Aguilera”, tal como funciona en la actualidad.

Una vez establecido el lugar donde estaría ubicada la Terminal Provisional de Guayaquil, se empezó a gestionar su construcción de acuerdo a las características básicas que ésta debía tener, las mismas que se detallan a continuación.

Ubicación Geográfica:

Terrenos contiguos a la que era la zona de parqueo de vehículos particulares, con un área de 19.500 m2.

FIGURA 3.1 UBICACION GEOGRAFIA DE LOS PREDIOS DE LA TERMINAL TERRESTRE DE GUAYAQUIL

Características de la Terminal Provisional de Guayaquil:

- ✓ 7.000 m^2 de construcción.
- ✓ 204 locales con un área promedio de 12 m^2. Divididos en 157 locales comerciales, 37 locales gastronómicos, 4 Kioscos y 6 locales para el sector bancario.
- ✓ Dentro de la Terminal provisional, se contó aparte de las empresas y/o cooperativas de transporte con espacios físicos concesionados al Banco Central, a cajeros automáticos, al Diario Expreso y a cabinas telefónicas.
- ✓ 540 m2 para un área especial destinada al patio de comidas.
- ✓ 53 andenes para recepción y despacho de buses. 25 para interprovincial y 28 para intercantonal.
- ✓ 83 locales para boleterías de las 85 cooperativas y empresas de transporte.
- ✓ Baterías de baños con 32 servicios higiénicos en el área comercial y en el área de transporte.
- ✓ Semáforos peatonales y vehiculares, caminería techada, señalización vertical y diferenciada por colores.

- ✓ Display electrónico mostrando información de los buses que salen, detallando Cooperativa o Empresa de Transporte, disco de la unidad y andén de salida, así como la hora.

- ✓ La comunicación desde los andenes de buses urbanos hacia la Terminal provisional, se realizaba por medio de un paso peatonal techado y otro paso a nivel, situados a los extremos del edificio de tráfico de la Terminal. El ingreso se realizaba por la Avenida Benjamín Rosales, pudiendo acceder los usuarios por el parqueo de particulares o desde la estación de andenes de buses urbanos.

- ✓ Las camionetas de carga circulaban dentro del área de estacionamiento de vehículos livianos. Los taxis autorizados y con un permiso otorgado por la C.T.G. contaban también con una calle exclusiva para parqueadero, embarque y desembarque de pasajeros.

- ✓ El ingreso de los buses intercantonales e interprovinciales se lo realizaba por la Av. Jaime Roldós (ex Av. de las Américas) y la salida por la misma avenida, usando accesos que dividían el Centro de Negocios “El Terminal” de la Honorable Junta de Beneficencia de Guayaquil.

- ✓ La Terminal Provisional fue construida en cuatro meses (de junio a octubre del año 2005) por Etinar S.A. y Fiscalizada por la Consultora Vera y Asociados Cia. Ltda. Estas empresas fueron seleccionadas luego de haber realizado un concurso público organizado por la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil.

- ✓ El tiempo estimado de uso de la Terminal Provisional era dos años aproximadamente hasta que se culminen los trabajos de remodelación y reparación del edificio principal.

- ✓ Las Cooperativas y Empresas de Transporte se distribuyeron, agruparon e identificaron por colores y según el destino. Este trabajo se lo preparó para la operación en la Terminal Provisional.

En el momento en que se hizo la planificación para la construcción de la Terminal provisional, se trató que ésta contara con los mismos servicios der la antigua Terminal Terrestre de Guayaquil Dr. Jaime Roldós Aguilera, con ciertas diferencias, como espacios más reducidos, por lo que los propietarios de cooperativas, locales comerciales, locales gastronómicos, kioscos y locales bancarios debían ajustarse a los nuevos espacios existentes en dicha Terminal provisional. Cabe recalcar que el diseño que se había mostrado inicialmente fue rediseñado, de tal forma que todos los concesionarios de la Terminal

Terrestre Dr. Jaime Roldós Aguilera pudieran operar en la Terminal Provisional de Guayaquil.

Mediante concurso se contrató una empresa arquitectónica para que diseñe la Terminal provisional, tanto en el área Comercial como en el área de cooperativas y su flujo interno de personas y transporte; inicialmente solo se pensaba contar en la Terminal Provisional con los locales de cooperativas de transporte terrestre y dejar a un lado los locales comerciales, kioscos, locales gastronómicos y agencias bancarias.

Sin embargo, esto hubiese creado un problema social y económico a los concesionarios que en su mayoría superaban los 20 años de trabajo en la Terminal Terrestre de Guayaquil, por lo que fue reconsiderado lo que se había planteado inicialmente y se designó un espacio exclusivo para locales comerciales, kioscos, locales gastronómicos y agencias bancarias. Esto implicó hacer una reducción del espacio asignado a los locales de boleterías de las cooperativas, de tal forma que pudieran caber todos los servicios mencionados anteriormente; estos cambios realizados por los directivos de la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil, fueron ejecutados debido a que la idea final era contar con una variedad de servicios en esta Terminal Provisional y que no sólo sea de transporte, tal como

funcionan la mayoría de las Terminales de todo el mundo. El diseño arquitectónico quedó establecido de la siguiente forma.

FIGURA 3.2 DISEÑO ARQUITECTÓNICO DE LA TERMINAL PROVISIONAL

FIGURA 3.3 UBICACIÓN GEOGRAFICA DE LA TERMINAL PROVISIONAL

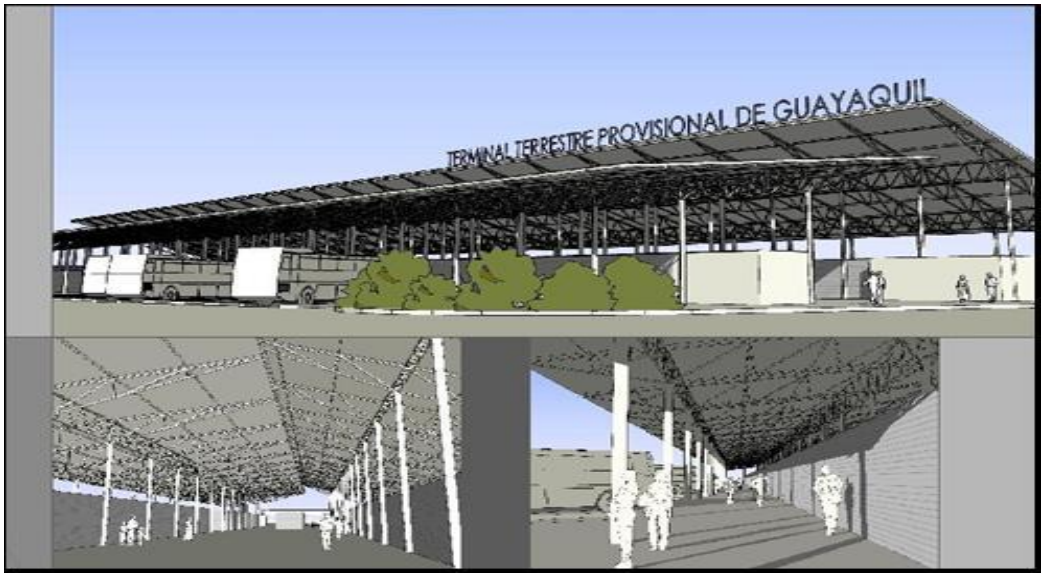


FIGURA 3.4 ESTRUCTURA FISICA DE LA TERMINAL PROVISIONAL

Así también en la Terminal Provisional de Guayaquil se puso en marcha aquellos cambios que se pretendía realizar en la remodelada Terminal Terrestre de Guayaquil “Dr. Jaime Roldós Aguilera”, tales como: Venta de boletos electrónicos, ingreso de buses a los andenes, utilizando tarjetas Tag Master, tiempos controlados de permanencia de los buses en la Terminal, entre otros, y así no tener mayores inconvenientes en el momento que la Terminal Terrestre de Guayaquil “Dr. Jaime Roldós Aguilera” estuviera completamente remodelada.

FIGURA 3.5 ESPACIO PARA PARQUEO DE LA TERMINAL PROVISIONAL

Para realizar el análisis de la situación actual de la Terminal Provisional se validaron los departamentos o centros de actividad en que se

encuentra dividida la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil. Los departamentos con los que cuenta la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil son: Administrativo, Comercial, Operación de Tráfico y Sistemas, Financiero, Construcciones, Comercialización, Legal, Relaciones Públicas y Gerencia General. La distribución de los departamentos con su respectivo personal se muestra en el siguiente organigrama.

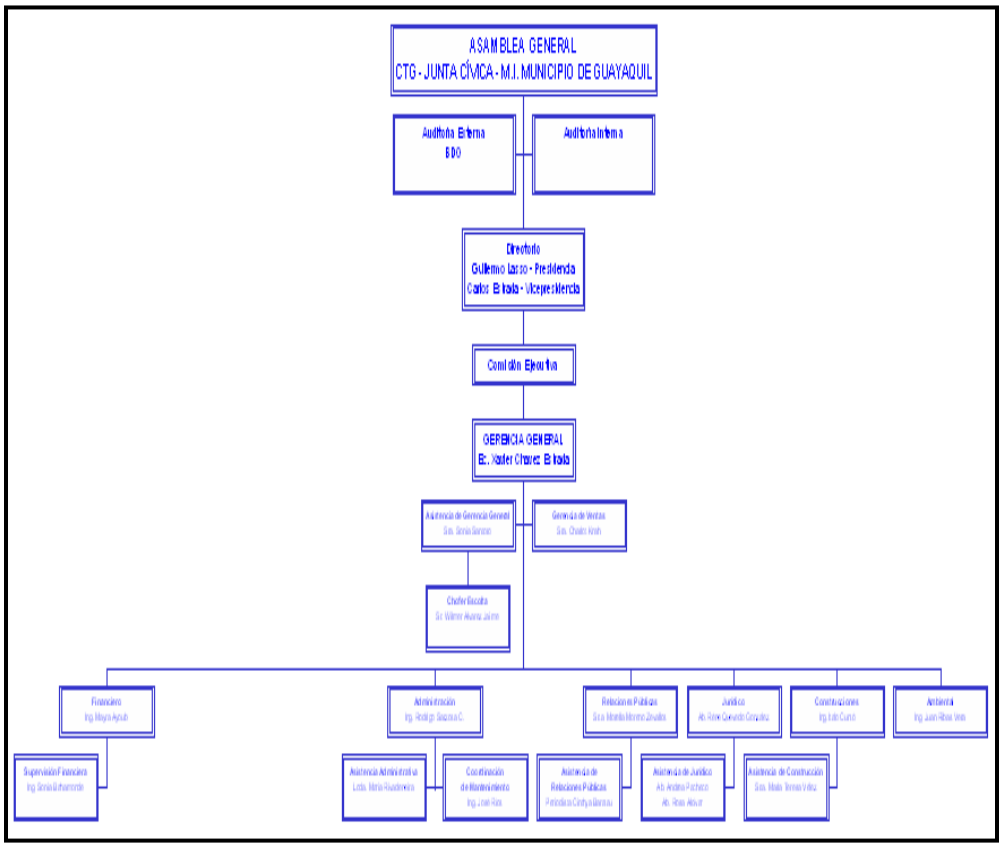


FIGURA 3.6 ORGANIGRAMA DE LA TERMINAL TERRESTRE DE GUAYAQUIL

Para el análisis de la situación actual sólo se analizarán tres áreas que son aquellas que muestran cómo se encuentra en la actualidad la Terminal Provisional, las áreas involucradas son: Operación de Tráfico y Sistemas, Comercial y Financiera.

FIGURA 3.7 PERSPECTIVA EXTERIOR DE LA TERMINAL PROVISIONAL

FIGURA 3.8 PERSPECTIVA INTERIOR DE LA TERMINAL PROVISIONAL

Área Comercial: Front Office (Servicio)

El área Comercial es una de las áreas más importantes dentro de la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil debido a la constante relación que debe tener con los concesionarios de locales comerciales y demás servicios que se prestan en la Terminal Provisional, ya que es indispensable mantener las buenas relaciones entre los Concesionarios y la Administración, así también el área Comercial está a cargo de las siguientes actividades:

- ✓ Presentar y recomendar a la Gerencia la aprobación de solicitudes de concesión.
- ✓ Efectuar la tomas de firmas de los contratos de concesión o de sus prórrogas.
- ✓ Realizar Informes periódicos a la Gerencia sobre el estado de las áreas Comercial y de Recaudación.
- ✓ Recomendación y ordenamiento de las áreas deterioradas y posibles mejoras.
- ✓ Revisiones periódicas del área comercial.
- ✓ Velar por el cumplimiento interno de políticas y normas de la Terminal Terrestre por parte de los concesionarios del área Comercial.

- ✓ Velar por la puntualidad del pago de los concesionarios.
- ✓ Atender las inquietudes y necesidades de los concesionarios.
- ✓ Ejecutar todo tipo de cambios en el área Comercial que se crea conveniente para la Terminal Terrestre.

El área comercial fue distribuida tal como se muestra a continuación:

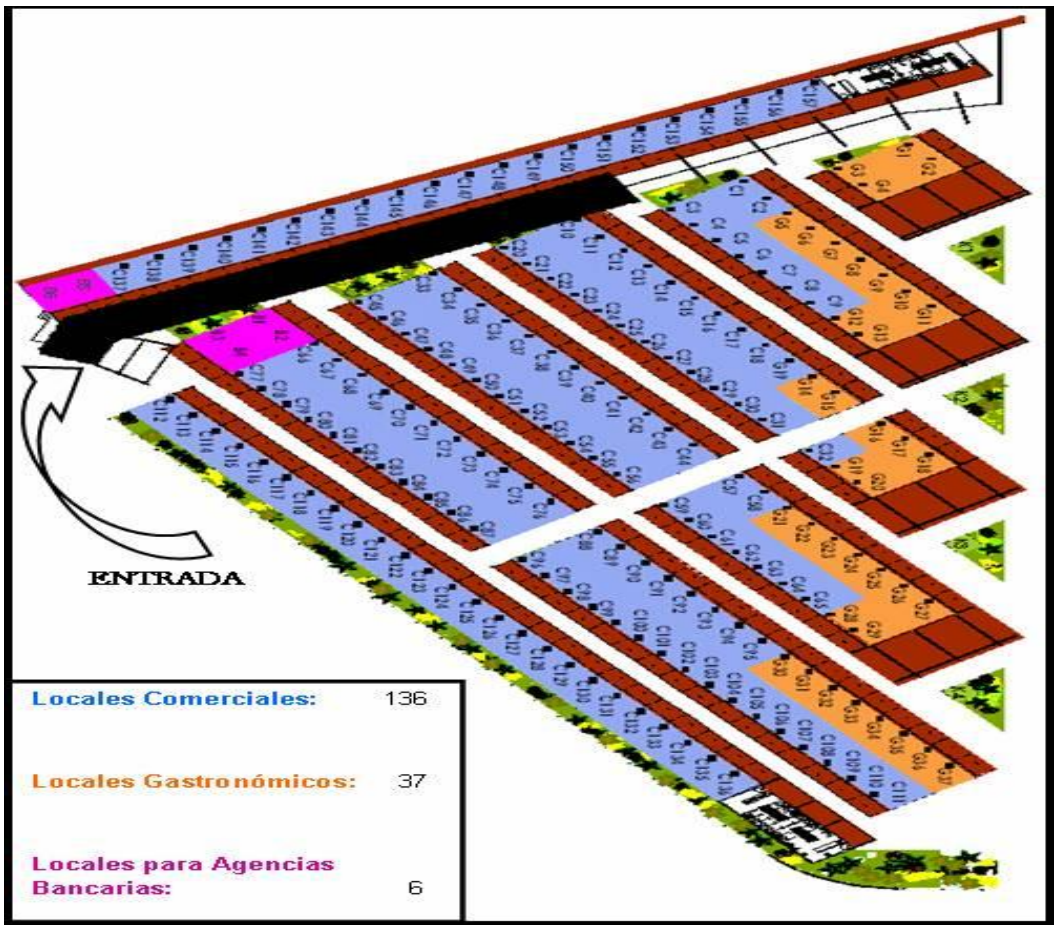


FIGURA 3.9 DISTRIBUCION DEL AREA COMERCIAL DE LA TERMINAL TERRESTRE PROVISIONAL

A continuación se detalla cómo se encontraba la Terminal Provisional en lo que respecta al área Comercial:

- ✓ V.I.C. por cobrar (valor inicial de concesión) de los locales de la Terminal Provisional, la cual es una modalidad de alquiler de locales donde el concesionario por usufructuar un local específico pago un valor inicial por un periodo de tiempo.
- ✓ La Terminal Provisional en el área Comercial concesionada de la siguiente forma: 157 locales comerciales, 37 locales gastronómicos y 4 kioscos.
- ✓ 8000 m2 = $5,300,000/anual. (Espacio físico con el que se cuenta y cuanto representa en dinero).
- ✓ Sub. Concesión / Diversificación de negocios.
- ✓ Mal servicio actualmente. (De los concesionarios al público) en algunos casos.
- ✓ Ventas bajas para los concesionarios.
- ✓ Concesionarios incultos en la Terminal Provisional.
- ✓ Mala calidad de los alimentos en los patios de comida. No hay controles sanitarios establecidos por la Fundación.

- ✓ Los vendedores ambulantes controlados. A pesar de existir una mayor complicación para hacer controles en la Terminal Provisional por ser un espacio abierto y con varios accesos.

- ✓ Relativa inseguridad dada la forma de las edificaciones de la Terminal Provisional.

- ✓ Suciedad en algunos patios de comida.

- ✓ Baja Cartera vencida de arrendamiento de locales.

- ✓ Reglamento Comercial establecido y aplicado.

- ✓ Atención personalizada en las oficinas de la Terminal Provisional a todos los Públicos Claves de la Fundación.

- ✓ Solo parte de los concesionarios actuales irían a la Terminal definitiva, de acuerdo a la calificación establecida por el directorio de la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil.

- ✓ Incertidumbre de los concesionarios de la Terminal Provisional sobre su situación, especialmente los concesionarios que no calificaron para la remodelada Terminal Terrestre de Guayaquil Dr. Jaime Roldós Aguilera.

Área Financiera

El departamento financiero es una de las áreas de mayor importancia que se manejan en la Terminal Provisional y que también puede dar una idea de cómo se encontraba dicha Terminal. Aquellos puntos más significativos se detallan a continuación.

- ✓ Desfase de flujo de caja y problemas para cumplir con los pagos a proveedores.
- ✓ Plan financiero reservado y no participativo con otros Asesores.
- ✓ Presupuesto definido, pero sin asignarlo para control de cada Asesor o por centros de actividad.
- ✓ Burocracia interna en lo relacionado a pagos.
- ✓ No se contaba con un Sistema Operativo para conocer saldos de cuentas.
- ✓ Se pagaban a tiempo los honorarios a los Asesores.
- ✓ Se hace urgente una reingeniería de procesos.
- ✓ Procesos duplicados y mucho papeleo en los procesos operativos.
- ✓ No hay cronograma de pagos para proveedores de la Fundación.
- ✓ Consolidar la parte contable de los Activos Fijos con el nuevo levantamiento físico de los mismos.
- ✓ Se debe trabajar con presupuestos asignados a cada cuenta contable por mes y bajo la responsabilidad de ellos.

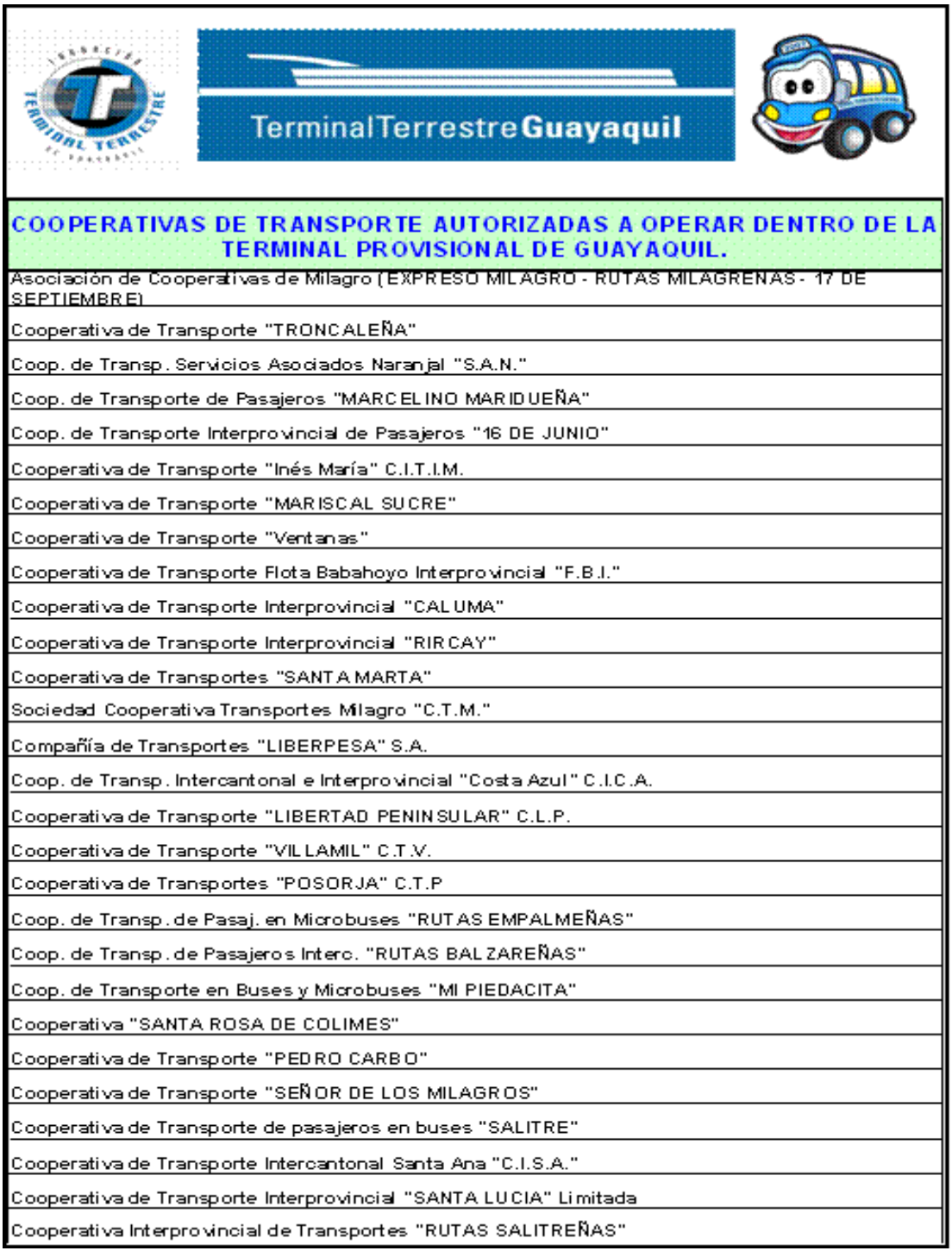
- ✓ Falta de Recursos para mantener una operación adecuada en la Terminal Provisional.

Área Operación de Tráfico y Sistemas.

Otra de las áreas de gran importancia dentro de la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil es la de Operaciones de Tráfico y Sistemas, en la que se debieron hacer varios cambios para lograr un funcionamiento adecuado en la Terminal Provisional, ya que en la antigua Terminal cada Empresa y Cooperativa tenía un andén fijo, no había que compartirlos. Por otro lado, existían suficientes andenes y el área de espera y de maniobra para los buses era grande y además, el factor tiempo de espera en andenes por parte de las unidades de transporte para el embarque de pasajeros y carga no era crítico, tal es así que se permitía la autorregulación del tiempo en los andenes.

Otro punto que hay que destacar, es el hecho de que el control de frecuencias autorizadas para operar en la ciudad de Guayaquil lo realizaba directamente la Comisión de Tránsito de la Provincia del Guayas. En la actualidad, y a raíz del cambio a la Terminal provisional, este proceso lo maneja y gestiona el área de Operaciones de Tráfico y Sistemas de la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil.

Las Cooperativas y Empresas autorizadas a operar dentro de la Terminal Provisional eran:

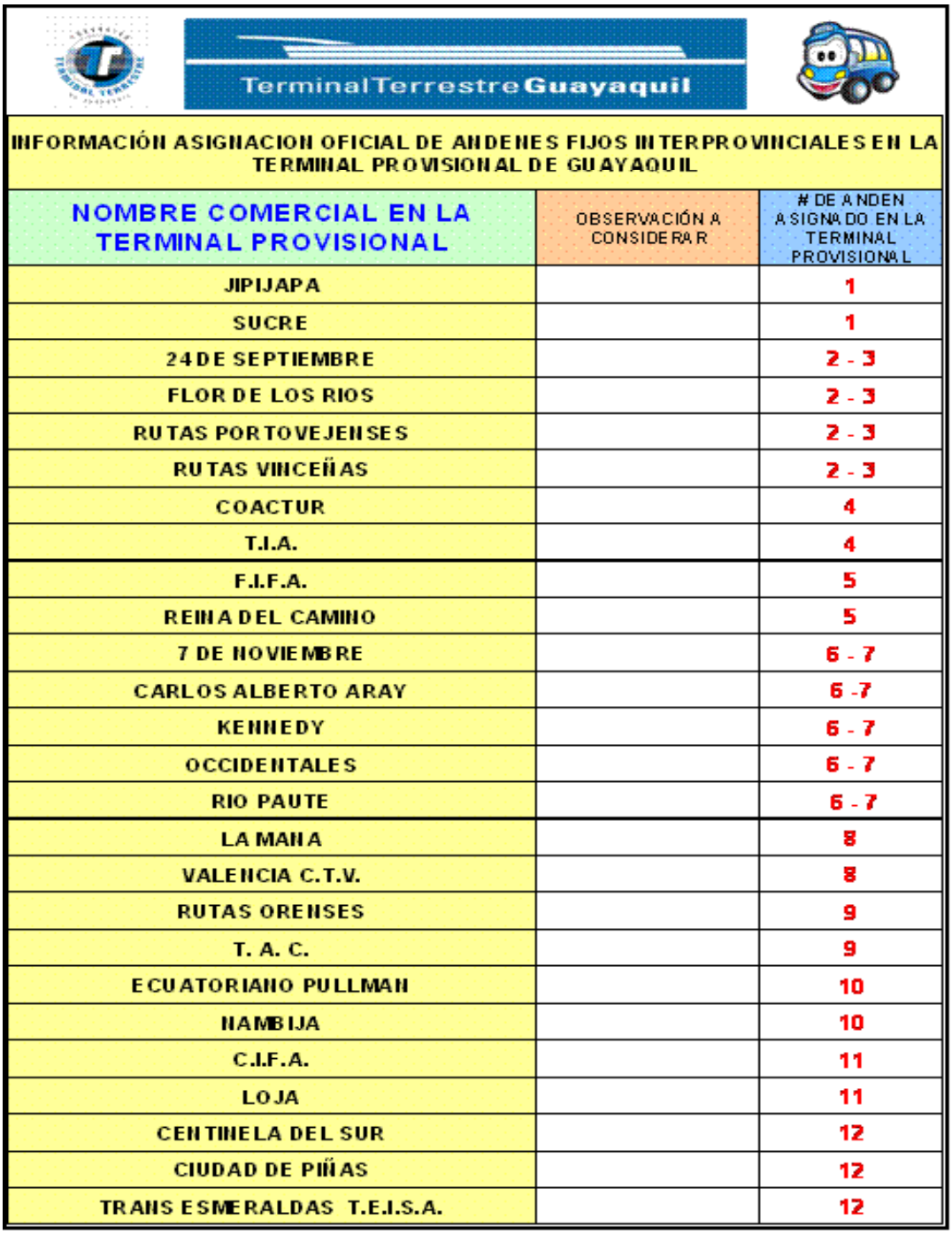


COOPERATIVAS DE TRANSPORTE AUTORIZADAS A OPERAR DENTRO DE LA TERMINAL PROVISIONAL DE GUAYAQUIL.
Cooperativa de Transporte "Zaracay"
Cooperativa de Transporte "El Dorado"
Coop. de Transp. Interpro. de Pasajeros Touris "SAN FRANCISCO ORIENTAL"
Coop. de Transporte de Pasajeros Micro Taxi "SAN CRISTOBAL"
Coop. de Transportes "AEROTAXI"
Cooperativa "FLOTA IMBABURA"
Coop. Interprovincial de Transp. de pasajeros "CITA EXPRESS"
Cooperativa de Transporte y Turismo "Baños"
Cooperativa de Transportes "Ecuador"
Cooperativa de Transportes "FLOTA PELILEO"
Cooperativa de Transportes "SANTA"
Cooperativa de Transportes "TRASANDINA EXPRESS"
Cooperativa de Transporte Panamericana Internacional
Compañía Trans Esmeraldas Internacional TEISA S.A.
Coop. de Transporte Interprovincial de Pasajeros "VALENCIA"
Cooperativa de Transporte de Pasajeros en Buses "La Mana"
Cooperativa de Transportes "KENNEDY"
Cooperativa de Transportes "Occidentales"
Cía. de Transp. de Pasaj. en Buses " SUPER SEMERIA" S.A
Compañía " EJECUTIVO SAN LUIS DE TRANSPORTES" S.A.
Compañía Supertaxis Cuenca C.A.
Cooperativa de Transporte "TURISMO ORIENTAL"
Cooperativa de Transporte de Pasajeros "EXPRESS SUCRE"
Coop. de Transp. Interp. de Pasaj. en Buses "CENTINELA DEL SUR"
Cooperativa "NAMBIJA"
Cooperativa de Transporte Interprovincial "RÍO PAUTE"
Cooperativa de Transporte "LOJA"

COOPERATIVAS DE TRANSPORTE AUTORIZADAS A OPERAR DENTRO DE LA TERMINAL PROVISIONAL DE GUAYAQUIL.

Cooperativa de Transporte "RUTAS PORTOVEJENSES"
Cooperativa de Transporte Interprovincial "24 DE SEPTIEMBRE"
Compañía de Transportes Interprovinciales Asociados "T.I.A. S.A."
Coop. de Transp. de pasajeros en buses "FLOR DE LOS RÍOS"
Coop. de Transp. de Pasajeros en Buses "JIPIJAPA Ltda."
Coop. de Transp. de Pasajeros Interprov. "RUTAS VINCEÑAS"
Coop. de Transporte Interprovincal "7 DE NOVIEMBRE"
Cooperativa "CARLOS ALBERTO ARAY"
Cooperativa de Actividades de Transporte y Turismo "COACTUR"
Cooperativa de Transporte Interprovincial "REINA DEL CAMINO"
Cooperativa de Transportes "SUCRE"
Flota Interprovincial Fluminense Asociada "F.I.F.A."
Cooperativa de Transporte "ECUATORIANO PULLMAN"
Cooperativa de Transporte de Pasajeros "CIUDAD DE PIÑAS"
Cooperativa de Transportes "RUTAS ORENSES"
Cooperativa de Transportes "T A C"
Cooperativa Interprovincial Fronteriza Asociada (C.I.F.A)
Compañía de Transportes "ATLÁNTIDA"
Coop. de Trans."GRAN COLOMBIANA DE TURISMO"
Coop. de Transp. Interprovincial de Pasajeros "CHIMBORAZO"
Cooperativa "CHUNCHI"
Cooperativa de Transporte "C.T.A." ALAUSÍ
Cooperativa de Transporte Atenas
Cooperativa de Transporte Interprovincial "Flota Bolívar"
Cooperativa de Transportes "ÑUCA LLACTA"
Cooperativa de Transportes "PATRIA"
Cooperativa de Transportes "RIOBAMBA"
Cooperativa de Transportes Interprovincial "SAN PEDRITO"

La asignación de andenes se la hizo tanto para Cooperativas o Empresas Interprovinciales e Intercantonales, quedando establecida de la siguiente manera:



Terminal Terrestre Guayaquil

INFORMACIÓN ASIGNACION OFICIAL DE ANDENES FIJOS INTERPROVINCIALES EN LA TERMINAL PROVISIONAL DE GUAYAQUIL

NOMBRE COMERCIAL EN LA TERMINAL PROVISIONAL	OBSERVACIÓN A CONSIDERAR	# DE ANDEN ASIGNADO EN LA TERMINAL PROVISIONAL
JIPIJAPA		1
SUCRE		1
24 DE SEPTIEMBRE		2 - 3
FLOR DE LOS RIOS		2 - 3
RUTAS PORTOVEJENSES		2 - 3
RUTAS VINCEÑAS		2 - 3
COACTUR		4
T.I.A.		4
F.I.F.A.		5
REINA DEL CAMINO		5
7 DE NOVIEMBRE		6 - 7
CARLOS ALBERTO ARAY		6 -7
KENNEDY		6 - 7
OCCIDENTALES		6 - 7
RIO PAUTE		6 - 7
LA MANA		8
VALENCIA C.T.V.		8
RUTAS ORENSES		9
T. A. C.		9
ECUATORIANO PULLMAN		10
NAMBIJA		10
C.I.F.A.		11
LOJA		11
CENTINELA DEL SUR		12
CIUDAD DE PIÑAS		12
TRANS ESMERALDAS T.E.I.S.A.		12

TerminalTerrestreGuayaquil

INFORMACIÓN ASIGNACION OFICIAL DE ANDENES FIJOS INTERPROVINCIALES EN LA TERMINAL PROVISIONAL DE GUAYAQUIL

NOMBRE COMERCIAL EN LA TERMINAL PROVISIONAL	OBSERVACIÓN A CONSIDERAR	# DE ANDEN ASIGNADO EN LA TERMINAL PROVISIONAL
EJECUTIVO SAN LUIS		13 - 14 - 15
SUPER SEMERIA		13 - 14 - 15
SUPERTAXIS CUENCA		13 - 14 - 15
TRASANDINA EXPRESS		13 - 14 - 15
TURISMO ORIENTAL		13 - 14 - 15
ALAUSI C.T.A.		13 - 14 -15
BAÑOS		16 - 17
CITA EXPRESS		16 - 17
PANAMERICANA INTERNACIONAL		16 - 17
SAN PEDRITO		16 - 17
ZARACAY		16 - 17
EXPRESS SUCRE		18 - 19
RIOBAMBA		18 - 19
SAN CRISTOBAL		18 - 19
FLOTA PELILEO		18 -19
CHIMBORAZO		20
PATRIA		20
GRAN COLOMBIANA DE TURISMO		21
TOURIS SAN FRANCISCO ORIENTAL		21
ATLANTIDA		22
CHUNCHI		22
EL DORADO		22
ÑUCA LLACTA		22
TRANSPORTES ECUADOR		22
AEROTAXI		23 - 24
ATENAS		23 - 24
FLOTA BOLIVAR		23 - 24
FLOTA IMBABURA		23 - 24
SANTA		23 - 24

TerminalTerrestreGuayaquil

INFORMACIÓN ASIGNACION OFICIAL DE ANDENES FIJOS INTERCANTONALES EN LA TERMINAL PROVISIONAL DE GUAYAQUIL

NOMBRE COMERCIAL EN LA TERMINAL PROVISIONAL	OBSERVACIÓN A CONSIDERAR	# DE ANDEN ASIGNADO EN LA TERMINAL PROVISIONAL
16 DE JUNIO	COMPARTIDO CON C.T.M. MILAGRO	28
Asociación de Cooperativas de Milagro (EXPRESO MILAGRO - RUTAS MILAGREÑAS - 17 DE SEPTIEMBRE)	EL # 50 ALTERNATIVA PARA ESPERA O CUADRA EN FERIADOS Y DIAS CONGESTIONADOS	31-50
C.I.T.I.M.		34
C.T.M. MILAGRO	COMPARTIDO CON 16 DE JUNIO	28
CALUMA		27
COSTA AZUL C.I.C.A.		39
F.B.I. FLOTA BABAHOYO		30
LA TRONCALEÑA		26
LIBERPESA		40
LIBERTAD PENINSULAR C.L.P.		38
MARCELINO MARIDUEÑA		33
MARISCAL SUCRE		29
MI PIEDACITA	COMPARTIDO CON PEDRO CARBO	49
PEDRO CARBO	COMPARTIDO CON MI PIEDACITA	49
POSORJA C.T.P.		37
RIRCAY		36
RUTAS BALZAREÑAS	COMPARTIDO CON SANTA ROSA DE COLIMES	44
RUTAS EMPALMEÑAS		45
RUTAS SALITREÑAS		47
SALITRE		46
SANTA ANA C.I.S.A.		48
SANTA LUCIA		51
SANTA MARTHA		32
SANTA ROSA DE COLIMES	COMPARTIDO CON RUTAS BALZAREÑAS	44
SEÑOR DE LOS MILAGROS		43
SERVICIOS ASOCIADOS NARANJAL S.A.N.		35
VENTANAS		42
VILLAMIL		41

Debido al poco espacio con el que se contaba en la Terminal Provisional, el Departamento de Operaciones de Tráfico y Sistemas se vio en la necesidad de realizar cambios, en lo que respecta al tiempo de utilización en andenes por parte de los buses y en la reubicación de las boleterías dentro de la Terminal Provisional según los destinos. Aquellos cambios se detallan a continuación:

- ✓ Utilización racional de los recursos en la Terminal Provisional, en particular el uso de los andenes por parte de los buses, para esto se diseño un sistema de control del tiempo máximo en los andenes para el embarque de pasajeros y carga de acuerdo a la cooperativa. Este tiempo se lo determinó de acuerdo a las frecuencias que tenían autorizadas cada operador en la Terminal Provisional. Todo esto se lo hacía con el único fin de que los transportistas no se excedan en el tiempo en permanecer en los andenes y así poder evitar el congestionamiento dentro de la Terminal provisional, debido al espacio reducido con el que se contaba, y por ende la operatividad y funcionalidad de la Terminal provisional.

FIGURA 3.10 SISTEMA DE CONTROL DEL TIEMPO TERMINAL PROVISIONAL

- ✓ Se decidió establecer un ordenamiento de la Terminal provisional, ya que las cooperativas se distribuyeron por zonas, esto se lo hizo debido a que en la antigua Terminal las cooperativas que iban a un mismo destino se encontraban muy dispersas y esto causaba molestias a los usuarios, lo cual producía desorientación en los mismos. La ubicación de las cooperativas y empresas de transporte en la Terminal provisional quedaron establecidas de la siguiente forma:

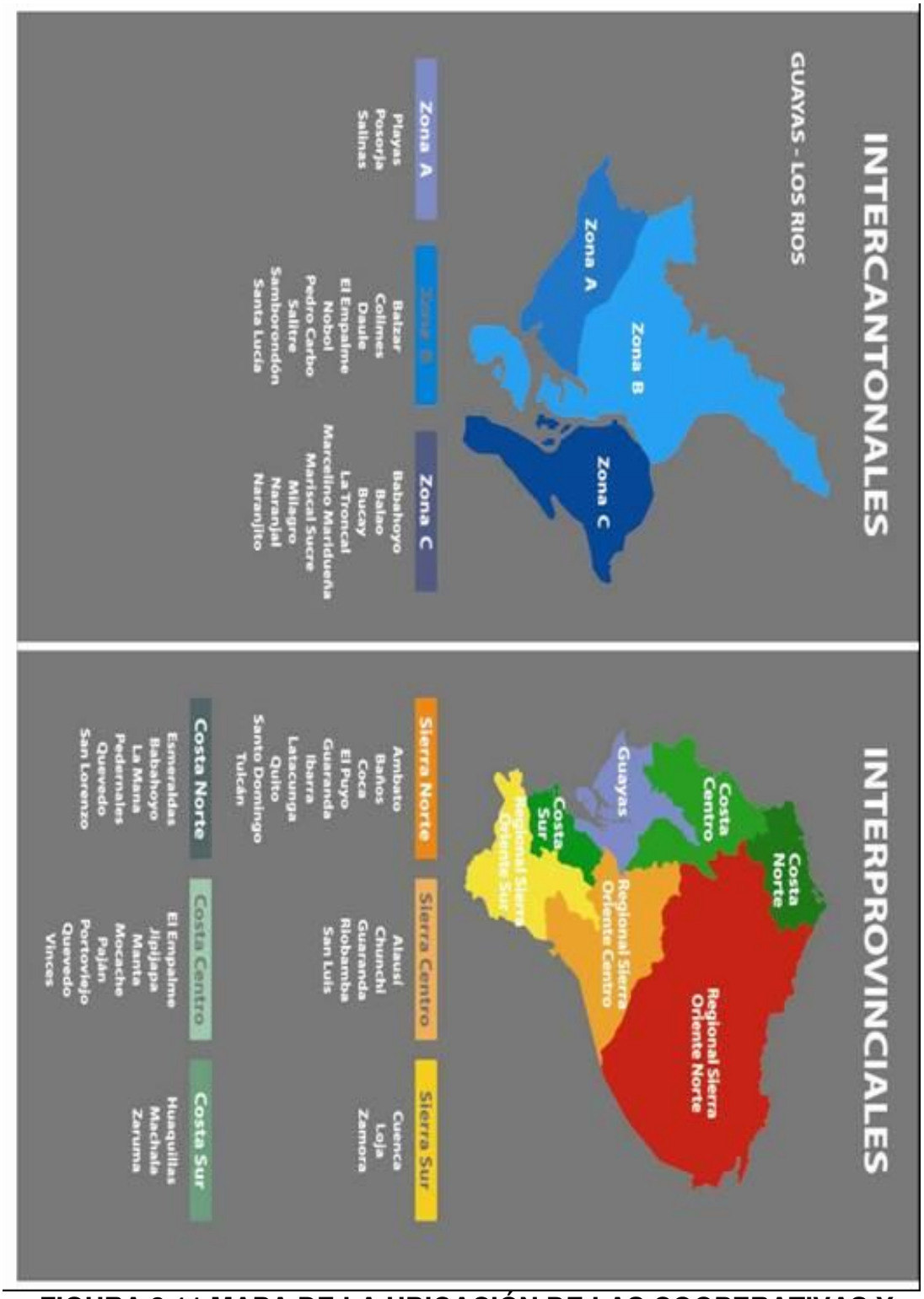


FIGURA 3.11 MAPA DE LA UBICACIÓN DE LAS COOPERATIVAS Y EMPRESAS DE TRANSPORTE

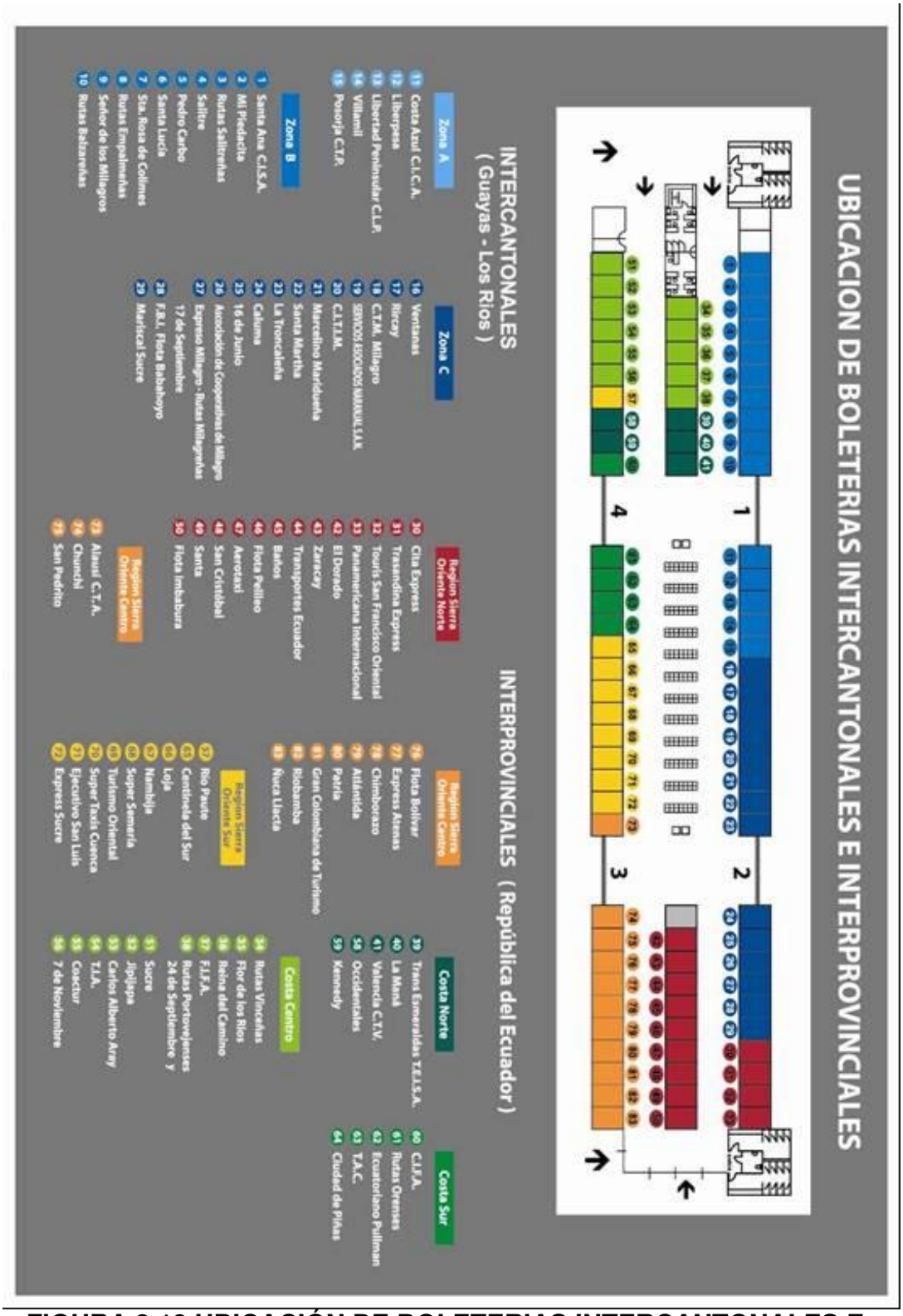


FIGURA 3.12 UBICACIÓN DE BOLETERIAS INTERCANTONALES E INTERPROVINCIALES

Actualmente el Área de Operaciones y Tráfico se encuentra de la siguiente forma:

- ✓ Relaciones Públicas con Dirigentes y en general con el Gremio de los Transportistas es óptima.

FIGURA 3.13 PERSONAL DE RELACIONES PÚBLICAS Y DIRIGENTES DE TRANSPORTISTAS

- ✓ Cambio de actitud de conductores.

- ✓ Faltan reportes de Tag. Master.

- ✓ Sé pagaba en la Terminal provisional tasa de toque de andén, tanto por embarque como por desembarque la cual hacia un total de $ 0.80 ctvs.

FIGURA 3.14 CONTROLES DE OPERACIÓN DEL TRÁFICO

- ✓ Existían también controles parciales de la Operación de Tráfico y Sistemas debido a los múltiples inconvenientes que se tenía con el sistema de barreras y el software que se utilizaba para que el sistema funcione.

- ✓ Conflictos de tráfico al momento de la salida debido a que era compartido con los taxistas. (Parqueo de particulares).

FIGURA 3.15 ESPACIOS PARA PARQUEO DE LA TERMINAL TERRESTRE

- ✓ Falta de control de torniquetes.

FIGURA 3.16 CONTROL DE ENTRADA Y SALIDA DE PASAJEROS

- ✓ Multas permanentes por infracciones de los conductores con relación al Reglamento de Operación vigente en la Terminal Terrestre.

FIGURA 3.17 CONTROL DE ENTRADA Y SALIDA DE TRANSPORTE DE LA TERMINAL PROVISIONAL

- ✓ Irrespeto al reglamento de operaciones (Chóferes) Enganchadores y voceadores era complicado eliminarlos en la Terminal Terrestre Provisional ya que estos no son permitidos sin embargo existen y es difícil erradicarlos.

FIGURA 3.18 OFICINAS DE COOPERATIVAS PROVINCIALES E INTERCANTONALES

3.1.1 Definición y planes actuales.

La Gestión de la Macro Estrategia actual en la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil es llevada a cabo mediante el sistema A.P.O. (Administración por Objetivos o por Resultados), la cual es una técnica de dirección de esfuerzos a través de la planeación y el control administrativo, basada en el principio de que para alcanzar resultados, la organización necesita antes definir en qué negocio está actuando y a dónde pretende llegar. La A.P.O. es un proceso por el cual los administradores y los

subordinados de una organización, identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y emplean esos objetivos como guías para la operación de la organización. El administrador tiene que saber y entender lo que se espera de él, en términos de desempeño, en función de las metas de la institución, y su superior debe saber qué contribución puede exigir y esperar de él, juzgándolo de conformidad con las mismas. Todos tienen claro su rol, las funciones y la responsabilidad en el cumplimiento de los objetivos establecidos.

En realidad, la A.P.O. (Administración por Objetivos y/o por Resultados) es un sistema dinámico que integra la necesidad de la organización de alcanzar sus objetivos de lucro y/o crecimiento, con la contribución del gerente para su propio desarrollo. Es un estilo exigente y equilibrado de administración de empresas, y de cumplir con las metas establecidas, difundidas y compartidas.

La A.P.O. así como tiene ventajas, tales como: Permitir a los individuos saber que se coopera con ellos, ayudar a la planeación al hacer que los gerentes establezcan metas y plazos, mejorar la comunicación entre gerentes y subordinados, hacer que los individuos conozcan mejor las metas de la organización, hacer

más justo el proceso de evaluación al centrarse en logros específicos, así también existen desventajas tales como: Fallas en la enseñanza de la filosofía de A.P.O., fallas en ofrecer orientación a quienes se fijan las metas, problemas al momento de querer verificar si se está cumpliendo con los objetivos, ya que generalmente no existen indicadores que muestren cómo va la ejecución de los mismos, o muchas veces no hay puntos de control dentro del plazo establecido para el cumplimiento del objetivo específico.

Es por esto, que por el Mega Proyecto que ha asumido la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil, es necesario contar con una herramienta más completa que ayude a la consecución de los objetivos propuestos, de forma efectiva y en el tiempo establecido, motivo por el cual se decidió que la herramienta indicada era el Balanced Scorecard, la cual además de establecer los objetivos o planes de acción a emprender, permite medir el desempeño de las empresas sobre la base de indicadores de perfomance cuantificables (desempeño) establecidos. Estas razones numéricas (indicadores) deben estar enfocados sobre la base de cuatro marcos de referencia o perspectivas que establece la herramienta que son: Financiera, Cliente, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento.

3.1.2 Declaraciones Filosóficas Actuales: Misión, Visión y Valores Organizacionales.

A continuación se presentan las declaraciones filosóficas administrativas de la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil.

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 una estación multifuncional que ofrezca los mejores servicios de transporte y comercio de Latinoamérica"

Valores organizacionales actuales:

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

CAPÍTULO 4

4. ETAPAS DEL PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA EN LA FUNDACION TERMINAL TERRESTRE DE GUAYAQUIL.

Etapa filosófica

En esta etapa se realizarán definiciones ulteriores y esenciales para crear una cultura organizacional en la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil. Para esto se efectuarán talleres en los cuales se va a establecer una misión que defina la razón de ser de la organización, una visión compartida de lo que se desea obtener en el futuro proyectado, los valores organizacionales con los cuales se va a trabajar y los parámetros de calidad que se aplicarán a la hora de medir la gestión realizada por Fundación y sus diferentes Centro de Actividad.

Etapa analítica (Análisis de perspectivas)

Para esta etapa se crearán políticas generales con el fin de realizar un análisis interno en torno a las fortalezas y debilidades de la Terminal; de igual manera se analizarán los factores externos: oportunidades y amenazas mediante la herramienta del D.A.F.O., elaborando una matriz de impacto, que permitirá obtener los factores claves de éxito, que generarán los macro objetivos y las estrategias de la Fundación.

Etapa analítica (Análisis D.A.F.O.)

El análisis D.A.F.O. es una herramienta de gestión que permite, desde cuatro marcos de referencia o perspectivas, la toma de decisiones o la dirección a seguir sobre un tópico específico o general; utilizando factores y capacidades específicos, proyectando y estimando el impacto, el riesgo, el plazo y la probabilidad de ocurrencia de un evento.

Etapa operativa

En esta etapa se ejecutarán los planes de acción que se van a establecer para cumplir los objetivos mediante la asignación de recursos, definición de funciones y responsabilidades de cada integrante de la organización así como la definición de indicadores de gestión con los cuales se controlará el funcionamiento de la Terminal, de igual manera determinar

las fechas y plazos de cada una de las actividades que van a ser definidas en la planificación.

Etapa de acción o ejecución

Se realizará el modelamiento y construcción de una herramienta informática en Microsoft Access que ayudará a la Fundación a realizar el monitoreo, control y las auditorías del funcionamiento de la Terminal y de los planes y objetivos establecidos a corto, mediano y largo plazo.

4.1 Presentación del Modelo de Planeación a utilizar

El modelo de planificación que se utilizará para la gestión de la remodelada Terminal Terrestre "Dr. Jaime Roldós Aguilera" de Guayaquil es el Balanced Scorecard, el cual está enfocado en cuatro perspectivas que permiten un equilibrio entre los objetivos a corto, mediano y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas, más duras, más suaves y las subjetivas. Las perspectivas son las siguientes:

Perspectiva financiera

El Balanced Scorecard retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias

económicas, fácilmente mesurables, de acciones que ya se han realizado.

Perspectiva del cliente.

En la perspectiva del cliente del Balanced Scorecard. Los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocios en esos segmentos seleccionados.

Perspectiva del proceso interno.

En la perspectiva del proceso interno, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en lo que la organización debe de ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio lo siguiente:

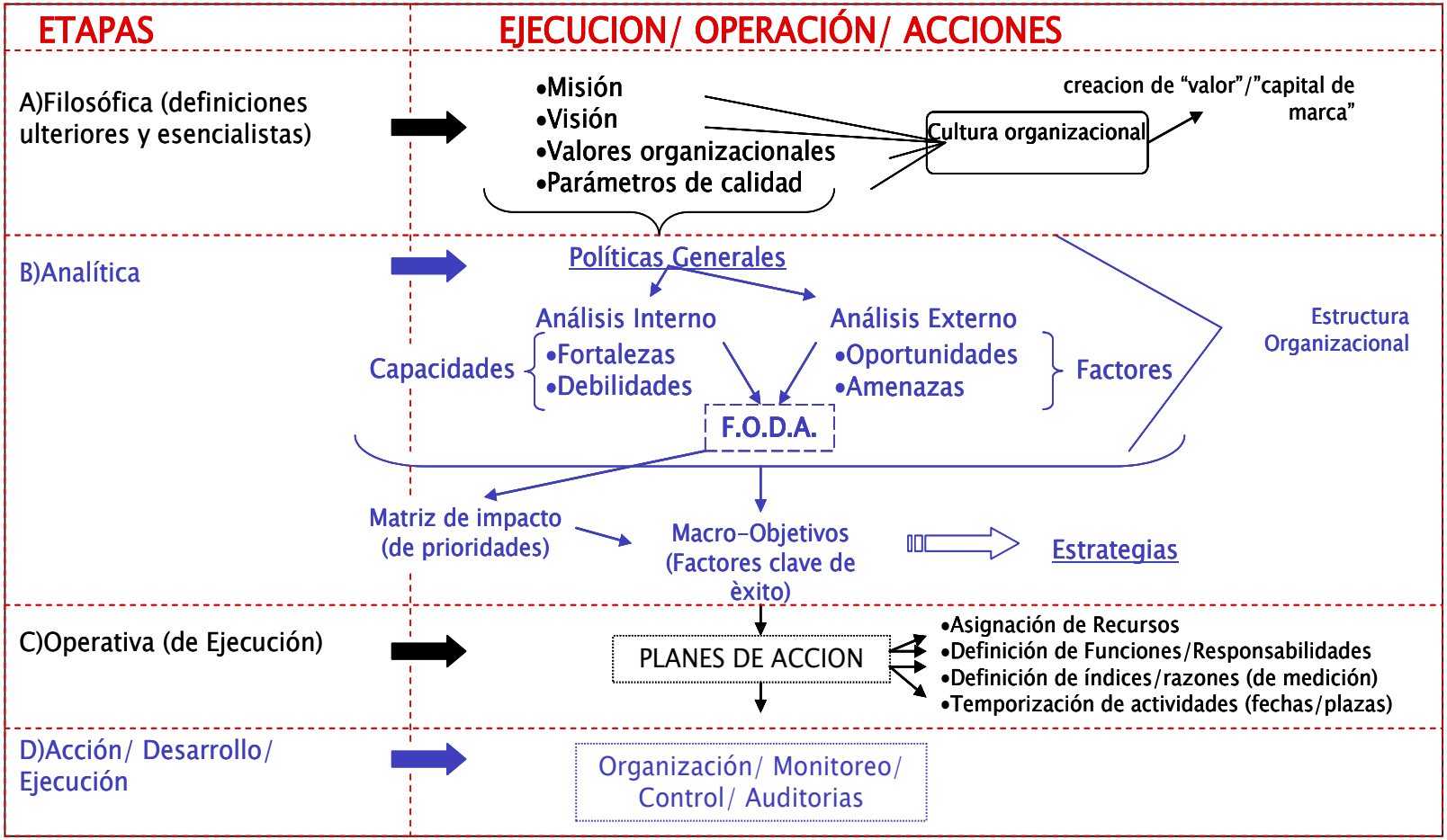
- Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados.

- Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

Perspectivas del Aprendizaje y el Crecimiento.

La cuarta perspectiva del Balanced Scorecard, la información o aprendizaje y el crecimiento, identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo.

4.2 Esquema Integrado de Planificación.



CAPÍTULO 5

5. ETAPA FILOSÓFICA.

Para el desarrollo de la Etapa Filosófica se realizó el Taller de Planeación Estratégica 2007 de la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil en las instalaciones del Club Casa Blanca en el Cantón Playas.

A este taller fueron convocados asesores y asistentes de la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil.

La realización de dicho taller fue efectuado con el fin de desarrollar la Planeación Estratégica para la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil; la que ha sido dividida en 4 etapas que son: La Etapa Filosófica, Etapa Analítica, Etapa Operativa y Etapa de Acción y Desarrollo. Sin embargo, por falta de tiempo, solo se procedió a

desarrollar la Etapa Filosófica, donde se revisó la Misión, Visión, Valores Organizacionales, Públicos Claves y Parámetros de Calidad, puntos pertenecientes a la Etapa Filosófica de la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil y que anteriormente ya habían sido establecidos por la consultora Price Waterhouse al inicio de la Gestión de la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil.

5.1 Misión, Visión y Valores Organizacionales Establecidos.

Misión:

La misión de una empresa, organización o departamento es la definición de lo que es fundamental, constante e inalterable de la misma. El objetivo de definir la misión de una empresa es múltiple:

- ✓ Proporcionar una identidad y una comprensión a los gerentes, empleados y clientes.
- ✓ Establecer el contexto organizacional dentro del cual se realizarán las decisiones estratégicas.
- ✓ Contribuir a formar una actitud positiva y motivadora hacia la empresa.
- ✓ Proporcionar a la empresa el enfoque y dirección estratégica..
- ✓ Ayudar a seleccionar las opciones estratégicas.

La Misión de la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil fue revisada en el Taller y se decidió que no debía hacérsele ningún cambio, pues la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil tiene actualmente como razón esencial de su existencia:

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

Visión:

La visión de una empresa es aquella que guía los objetivos, metas, planes, estrategias, decisiones y actividades dentro de la empresa, esta se da a largo plazo; sin embargo es muy dinámica, en tanto en cuanto se crezca y por ende se generen nuevas necesidades, surjan nuevas percepciones y se clarifique el camino.

Una Visión:

- ✓ Motiva al cambio.
- ✓ Provee dirección guía y energía.

Sin una Visión:

- ✓ Incertidumbre.
- ✓ Ansiedad (No se sabe a dónde se quiere ir).
- ✓ Baja motivación.

La visión que había sido establecida en los inicios de la gestión de la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil, propuesta por la consultora Price Waterhouse, era la siguiente:

"Proyectar a la Terminal Terrestre de Guayaquil como una estación multifuncional que ofrezca los mejores servicios de transporte y comercio de Latinoamérica"

Esta Visión fue revisada en el taller y se decidió hacerle una pequeña modificación en función de lo que la Fundación desea proyectar como macro-objetivo.

El cambio consistió en reemplazar la palabra "estación" por "complejo", dado que existirán varias edificaciones y por ende servicios complementarios a los usuarios de la misma, tales como: Hotel, mega tienda, patio de comida, parqueo, etc.; los cuales se desarrollarán en un proceso de etapas en el tiempo. Es por esto, que la nueva visión quedó establecida de la siguiente manera:

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

Valores Organizacionales:

Los Valores Organizacionales son pautas de conducta que dan identidad a la organización, generan actitudes en la gente y definen la personalidad de la Fundación, es una manera de evidenciar el desarrollo de sus actividades reflejando un reconocimiento de su responsabilidad social y ética. Cuando estos valores son aplicados y respetados se crea una cultura organizacional.

La cultura es la forma de reflejar claramente la manera cómo se trabaja y cómo se hacen las cosas en la organización. La cultura organizacional da el patrón, las reglas y los hábitos de las personas, configura el modo de actuar e interactuar con los públicos claves de la organización.

Los valores organizacionales actuales, tanto de trabajo como humanos fueron reafirmados y se mantienen, tan sólo que en los valores humanos se adicionó uno más: El Compañerismo.

Los valores de la Fundación estaban enunciados pero no se había desarrollado su definición por lo que se procedió al desarrollo del contenido de cada valor en función de las capacidades y destrezas del personal de la F.T.T.G.

Valores de trabajo

Mística de trabajo profesional sin interés político: Dedicación entusiasta, armónica y profesional en el trabajo, evitando injerencias externas o internas que afecten la idoneidad en las decisiones que se toman.

Atención oportuna a los requerimientos presentados: Se priorizan los requerimientos, asignando un tiempo de atención al cliente razonable.

Calidad humana del grupo: Se mantiene un clima de trabajo sano, transparente y jovial, donde se hacen valer y ejercer continuamente los valores humanos.

Predisposición al cambio: La Fundación considera el cambio como una oportunidad para cumplir su misión. En la F.T.T.G. los funcionarios en el desarrollo de sus actividades diarias son flexibles y responden rápidamente a los retos que plantean los cambios.

Cooperación y trabajo en equipo: La facilidad para integrarse en un grupo de trabajo, la apacible sumisión a las directrices del líder, y la armonía de lo que el ejecutivo realice con las expectativas de la organización, son características positivas a tener en cuenta en el

personal de la F.T.T.G. contrarrestando siempre cualquier rasgo de individualismo y singularidad

Proactividad: Muchas personas están constantemente esperando que suceda algo o que alguien se haga cargo de ellas. En cambio en la F.T.T.G. los funcionarios toman la iniciativa, emprenden la acción y hacen que las cosas sucedan; es decir, toman sus propias decisiones y no se supeditan a agentes o condicionamientos externos, por esto considero que en la Fundación se ha desarrollado el valor de la proactividad.

Valores humanos

Transparencia: Actuación de la F.T.T.G. y de sus funcionarios en apego a la legalidad, criterios técnicos y principios éticos; así como una adecuada información a las instituciones interesadas y a la ciudadanía; para que todas las actuaciones de los funcionarios se encuentren amparadas en el principio de legalidad y publicidad para el conocimiento de todos, en aplicación de los principios de igualdad, moralidad, celeridad, imparcialidad y publicidad, principios rectores de la función administrativa moderna regida por la calidad total.

Honestidad: Los miembros de la F.T.T.G. tienen un comportamiento transparente con sus semejantes que permite que exista la confianza

colectiva y que exige coraje para decir siempre la verdad y obrar en forma recta y clara.

Experiencia: Es una forma de conocimiento o habilidad derivados de la observación, de la vivencia de los funcionarios de la F.T.T.G. Este valor se alinea con el concepto de conocimiento procedurimental (¿Cómo hacer algo?), en lugar del conocimiento factual. (¿Qué son las cosas?). La experiencia, como valor de la Fundación, no hace referencia a que sus funcionarios han acumulado más vivencias, sino que están capacitados para permitírselas y poder traducir en acción los objetivos y planes de la F.T.T.G.

Lealtad: En la F.T.T.G. existe un compromiso de cumplir con la tarea asignada, aún en circunstancias cambiantes. Este es un valor que desarrolla la conciencia. Es un compromiso de adhesión a los principios, valores y objetivos difundidos y compartidos en la F.T.T.G.

Compromiso: En la F.T.T.G. valoran las habilidades y opiniones de otros y están comprometidos a trabajar como equipo, compartiendo conocimiento y experiencia, fortaleciendo el crecimiento personal y profesional de los miembros de la Fundación, disfrutando de lo que hacen y viviendo plenamente su trabajo, encontrando el rol y la importancia de su trabajo.

Involucramiento: El Involucramiento del personal de la F.T.T.G. consiste en tres procesos relacionados, que generalmente se superponen entre sí: divulgación de información, consultas y participación en equipo. Esto permite adherirse a los objetivos de la Fundación, generando empatía, lealtad y compromiso con la Visión Compartida.

Responsabilidad: Los funcionarios de la F.T.T.G. están conscientes de las consecuencias que tiene todo lo que se hace o se deja de hacer sobre ellos mismos o sobre los demás. Llevan a cabo sus tareas cotidianas con diligencia, seriedad y prudencia garantizando el cumplimiento de los compromisos adquiridos y respondiendo por las acciones u omisiones ante la Fundación.

Compañerismo: Es un vínculo que une a los miembros de la F.T.T.G. y que les permite, aún a pesar de tener diferencias, trabajar como un sólo cuerpo en busca de un mismo objetivo que es el desarrollo sostenido y ascendente de la Fundación y de las responsabilidades que tienen con los diferentes públicos claves identificados.

5.2 Análisis de públicos claves

La definición de los públicos claves es vital para la proyección de la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil. Éstos son individuos, grupos u organizaciones que son afectadas directamente por las acciones u omisiones de la Fundación y que solicitan o reclaman su atención, prestación de servicios, recursos, información o resultados de su gestión.

La insatisfacción de sus requerimientos puede afectar el cumplimiento de la VISIÓN COMPARTIDA que la Fundación se ha propuesto como Institución e incluso el éxito mismo de La Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil como Administradora de la nueva Terminal Multifuncional de Servicios de Transporte y Comercio de Guayaquil. Se han identificado los siguientes Públicos Claves:

- Alta Dirección /Directorio de la Fundación / Comisión Ejecutiva / Presidencia del Directorio.

- Clientes Actuales/ Concesionarios/ Usuarios de los Servicios.

- Empresas y/o Cooperativas de Transporte que operan en la Terminal Terrestre de Guayaquil.

- Clientes Potenciales.
- Proveedores Calificados.
- Empleados de la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil.
- Entidades Reguladoras y de Control.
- Comunidad Ecuatoriana / Guayaquil.
- Comisión de Transito del Guayas.
- M.I. Municipalidad de Guayaquil.
- Gremios representantes de la Transportación Ecuatoriana.
- Medios de Comunicación.
- Corporación Andina de Fomento.
- Contratistas del Proyecto definitivo. (Constructor y Fiscalizador).

- Entidades de Financiamiento Adicionales / o Aportantes de dinero al proyecto.

- Instituciones de Soporte / Cuerpo de Bomberos de Guayaquil / Policía Nacional / Cruz Roja.

- Junta de Beneficencia de Guayaquil.

Todo lo que la F.T.T.G haga deberá incluir el cumplimiento de las necesidades y requerimientos razonables que demandan los públicos claves identificados por la Fundación.

A continuación se muestra una tabla en la que se detallan las necesidades, requerimientos o expectativas que tienen nuestros públicos claves y cuál sería el impacto que se generaría, en caso del incumplimiento por parte de la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil.

TABLA 6
PUBLICOS CLAVES IDENTIFICADOS

PÚBLICO CLAVE PARA LA FUNDACIÓN TERMINAL TERRESTRE DE GUAYAQUIL	EXPECTATIVAS RAZONABLES REQUERIMIENTOS / NECESIDADES	IMPACTO DEL INCUMPLIMIENTO
ALTA DIRECCIÓN /DIRECTORIO DE LA FUNDACIÓN / COMISIÓN EJECUTIVA / PRESIDENCIA DEL DIRECTORIO	UNA ADMINISTRACIÓN EFICIENTE, TRANSPARENTE ENMARCADA EN LOS VALORES ORGANIZACIONALES Y PARÁMETROS DE CALIDAD ESTABLECIDOS. QUE LOS PROYECTOS SE CUMPLAN EN LOS PLAZOS ESTABLECIDOS Y QUE LA INFORMACIÓN REQUERIDA SEA OPORTUNA Y VERAZ. QUE SE CUMPLA CON LA MISIÓN Y VISIÓN PLANTEADA.	1. PÉRDIDA DE CREDIBILIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN. 2. PÉRDIDA DE CONFIANZA DE LAS AUTORIDADES. 3. ESTANCAMIENTO DEL DESARROLLO NORMAL DE LA FUNDACIÓN.
CLIENTES ACTUALES/ CONCESIONARIOS/ USUARIOS DE LOS SERVICIOS	LOS CLIENTES DEMANDAN SERVIC IOS DE CALIDAD A PRECIOS RAZONABLES Y ADECUADOS A SUS NECESIDADES. LOS CLIENTES REQUIEREN ADEMÁS UN SERVICIO ÁGIL, OPORTUNO Y ENTREGADO CON ATENCIÓN AMABLE Y PERSONALIZADA; RECIBIENDO SIEMPRE INFORMACIÓN DE LOS SERVICIOS CONTRATADOS, ASESORÍA PROFESIONAL Y RETROALIMENTACIÓN DURANTE EL PROCESO. DEMANDAN SOLUCIÓN A SUS PROBLEMAS Y NECESIDADES RAZONABLES. DESEAN ESTAR SIEMPRE INFORMADOS DE LOS CAMBIOS Y QUE SUS NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS SEAN ATENDIDOS DE FORMA OPORTUNA. QUE SE LES INFORME DE LOS PLANES Y P ROYECTOS QUE LA FUNDACIÓN ESTA LLEVANDO A CABO. REQUIEREN ORIENTACIÓN Y FACILIDAD PARA USAR LOS SERVICIOS QUE OFRECE LA TERMINAL TERRESTRE DE GUAYAQUIL.	1. PÉRDIDA DE CLIENTES /CLIENTES INSATISFECHOS. 2. GENERACIÓN DE RUMORES DE MAL SERVICIO RECIBIDO. 3. REDUCCIÓN DE INGRESOS. 4. AUMENTO DE LOS "TARGET COST" DE LOS SERVICIOS QUE PRESTAMOS. 5. PÉRDIDA DE IMAGEN Y CREDIBILIDAD ANTE LA COMUNIDAD. 6. REDUCCIÓN DE OPERACIONES. 7. INFORMACIÓN NEGATIVA DADA POR LA PRENSA.
EMPRESAS Y/O COOPERATIVAS DE TRANSPORTE QUE OPERAN EN L A TERMINAL TERRESTRE DE GUAYAQUIL	CONTROL EN EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES EN LA TERMINAL TERRESTRE DE GUAYAQUIL. CRITERIOS UNIFICADOS QUE FAVOREZCAN TANTO A LOS USUARIOS COMO A LAS COOPERATIVAS Y/O EMPRESAS DE TRANSPORTE. DISTRIBUCIÓN DE TIEMPOS DE EMB ARQUE Y DESEMBARQUE ÓPTIMOS. DEMANDAN SOLUCIÓN A SUS PROBLEMAS Y NECESIDADES RAZONABLES. DESEAN ESTAR SIEMPRE INFORMADOS DE LOS CAMBIOS Y QUE SUS NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS SEAN ATENDIDOS DE FORMA OPORTUNA. QUE SE LES INFORME DE LOS PLANES Y PROYECTOS QU E LA FUNDACIÓN ESTA LLEVANDO A CABO. PARTICIPAR EN LAS DECISIONES DE LA OPERACIÓN DE TRÁFICO.	1. DISCONFORMIDAD EN EL SERVICIO. 2. PAROS INNECESARIOS. 3. DESORDEN. 4. PERDIDA DE IMAGEN. 5. DESORGANIZACIÓN. 6. MALA ACTITUD Y DESCONTENTO.
CLIENTES POTENCIALES	DEMANDA N SERVICIOS DE CALIDAD ADAPTADOS A LOS REQUERIMIENTOS Y NECESIDADES QUE ELLOS PLANTEEN. DESEAN SOLUCIONES INTEGRALES A SUS REQUERIMIENTOS. DEMANDAN PRESTADORES DE SERVICIOS EN LOS QUE PUEDAN CONFIAR.	1. PÉRDIDA DE CREDIBILIDAD. 2. SE ESTANCA EL CRECIMIENTO. 3. MALA IMAGEN ANTE POTENCIALES NUEVOS CLIENTES. 4. DEFICITS OPERACIONALES MENSUALES VS PRESUPUESTO. 5. INCUMPLIMIENTOS DE METAS Y OBJETIVOS PROPUESTOS.
PROVEEDORES CALIFICADOS	LOS PROVEEDORES EN GENERAL DE RECURSOS (HUMANOS, MATERIALES, INSUMOS, EQUIPOS, REPUESTO S, ETC.) REQUIEREN QUE CUMPLAMOS CON LOS COMPROMISOS QUE ADQUIRIMOS CON ELLOS. NECESITAN ADEMÁS INFORMACIÓN CLARA Y OPORTUNA DE PARTE NUESTRA, ASÌ COMO PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS TRANSPARENTES Y HONESTAS.	1. PÉRDIDA DE CREDIBILIDAD. 2. PÉRDIDA DE LÍNEAS DE CRÉDIT O. 3. IMPOSIBILIDAD DE OBTENER DESCUENTOS. 4. DISMINUCIÓN DEL TIEMPO DE RESPUESTA DE NUESTROS SERVICIOS. 5. PÉRDIDA DE CLIENTES. 6. DESACELERACIÓN DEL CRECIMIENTO PROYECTADO.

EMPLEADOS DE LA FUNDACIÓN TERMINAL TERRESTRE DE GUAYAQUIL	**LOS EMPLEADOS DE LA FUNDACIÓN TERMINAL TERRESTRE REQUIEREN SER RECOMPENSADOS OPORTUNA Y DE MANERA COMPETITIVA CON EL MERCADO DE SERVICIOS SIMILARES A LOS QUE OFRECEMOS. REQUIEREN PREMIOS POR PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA EN FUNCIÓN DEL TRABAJO DESARROLLADO. DEMANDAN UN AMBIENTE DE TRABAJO QUE LES GARANTICE ESTABILIDAD Y SEGURIDAD Y QUE LES PERMITA DESARROLLARSE. EL PERSONAL ESPERA CRECER EN FUNCIÓN DE LA CALIDAD DE TRABAJO. REQUIEREN RESPETO Y UN ENTORNO DE TRABAJO AGRADABLE. DEMANDAN TRATO AMABLE Y JUSTO.**	**1. CULTURA ORGANIZACIONAL POBRE. 2. CLIMA DE TRABAJO MALO. 3. BAJA PRODUCTIVIDAD / BAJO RENDIMIENTO INDIVIDUAL Y COLECTIVO. 4. COSTOS DE OPERACIÓN ALTOS Y POR ENDE LOS COSTOS DE LOS SERVICIOS QUE OFRECEMOS. 5. INCUMPLIMIENTOS DE METAS TRAZADAS. 6. ROTACIÓN DE PERSONAL. 7. DESMOTIVACIÓN Y DESLEALTAD. 8. FALTA DE COMPROMISO DE LOS EMPLEADOS. 9. APARECEN LIDERAZGOS PARALELOS NEGATIVOS.**
ENTIDADES REGULADORAS Y DE CONTROL	**QUE CUMPLAMOS CON LAS NORMAS GENERALES, REGLAMENTOS Y LEYES EN LAS CUALES LA OPERACIÒN DE LA FUNDACIÓN TERMINAL TERRESTRE SE ENCUENTRA ENMARCADA ESPECIALMENTE. NECESITAN QUE ENTREGUEMOS OPORTUNAMENTE LA INFORMACIÓN QUE ESTAN FACULTADOS A REQUERIR CON RELACIÓN A LA GESTIÓN Y OPERACIÓN DE LA FUNDACIÓN.**	**1. INCUMPLIMIENTOS QUE INTERFERIRÍAN CON EL NORMAL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES. 2. PÉRDIDA DE CONFIANZA DE LAS AUTORIDADES MULTAS Y OTRAS SANCIONES. 3. INCREMENTOS DE CONTROLES INNECESARIOS.**
COMUNIDAD ECUATORIANA / GUAYAQUIL	**LA SOCIEDAD ECUATORIANA Y LA CIUDAD DE GUAYAQUIL REQUIERE UNA TERMINAL TERRESTRE QUE SEA EJEMPLO DE ADMINISTRACIÓN, ATENCIÓN AMABLE, HONESTIDAD, LIMPIEZA Y ORDEN. NECESITA UNA TERMINAL QUE GENERE PLAZAS DE TRABAJO Y QUE APORTE DE MANERA PERMANENTE AL DESARROLLO DE SU GENTE Y DE LA CIUDAD.**	**1. DESCONFIANZA EN LA F.T.T.G. 2. CREDIBILIDAD AFECTADA. 3. REDUCCIÓN DE CLIENTES POTENCIALES. 4. INCUMPLIMIENTO DE PLANES PROYECTADOS. 5. PÉRDIDA DE IMAGEN.**
COMISIÓN DE TRANSITO DEL GUAYAS	**DEMANDA LA ENTREGA DE LISTADO DE FRECUENCIAS, LA MISMA QUE DEBERÁ SER AGIL, OPORTUNA Y VERAZ. CONTROL DE LA OPERACIÓN DE TRÁFICO DE LA TERMINAL SEA EFICIENTE Y ORDENADA CON RESPECTO A LAS LEYES DE TRÁNSITO.**	**1. DESCONFIANZA EN LA F.T.T.G. 2. INCREMENTO DE CONTROLES INNECESARIOS.**
M.I. MUNICIPALIDAD DE GUAYAQUIL	**LA M.I. MUNICIPALIDAD DE GUAYAQUIL ESPERA QUE LA GESTION DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA TERMINAL TERRESTRE DE GUAYAQUIL SEA EFICIENTE Y EFICAZ CUIDANDO DEL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO DE LA TERMINAL. QUE EL CUMPLIMIENTO DE LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA FUNDACIÓN SE VEA REFLEJADO EN LA BUENA IMPRESIÓN DEL PUBLICO HACIA LA TERMINAL Y DE LOS SERVICIOS QUE PRESTA.**	**1. PÉRDIDA DE CREDIBILIDAD DE LA FUNDACIÓN TERMINAL TERRESTRE. 2. DESCONFIANZA POR PARTE DE LAS AUTORIDADES. 3. PERDIDA DE IMAGEN. 4. CAMBIO DE ADMINISTRACIÓN.**
GREMIOS REPRESENTANTES DE LA TRANSPORTACIÓN ECUATORIANA	**DESEAN ESTAR SIEMPRE INFORMADOS DE LOS CAMBIOS Y QUE SUS NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS SEAN ATENDIDOS DE FORMA OPORTUNA. QUE SE LES INFORME DE LOS PLANES Y PROYECTOS QUE LA FUNADACIÓN ESTA LLEVANDO A CABO. QUE SE LES PERMITA PARTICIPAR CON IDEAS Y PROYECTOS.**	**1. GENERACIÓN DE RUMORES DE MAL SERVICIO RECIBIDO. 2. PÉRDIDA DE IMAGEN Y CREDIBILIDAD ANTE LA COMUNIDAD. 3. INFORMACIÓN NEGATIVA DADA POR LA PRENSA. 4. PROBLEMAS DE PARALIZACIÓN DE LAS OPERACIONES DE LA TERMINAL.**
MEDIOS DE COMUNICACIÓN	**DEMANDAN CONOCER LOS CAMBIOS, PLANES Y PROYECTOS QUE LA FUNDACIÓN LLEVA Y LLEVARÁ A CABO. REQUIEREN INFORMACIÓN OPORTUNA Y RETROALIMENTACIÓN PERMANENTE CON RELACIÓN A SUS NECESIDADES DE INFORMACIÓN.**	**1. PÉRDIDA DE IMAGEN Y CREDIBILIDAD ANTE LA COMUNIDAD. 2. INFORMACIÓN NEGATIVA DADA POR LA PRENSA. 3. INFORMACIÓN INCORRECTA DADA POR LA PRENSA.**
CORPORACIÓN ANDINA DE FOMENTO	**DEMANDAN QUE SE CUMPLA A TIEMPO CON LAS RESPONSABILIDADES ADQUIRIDAS AL RECIBIR EL PRÉSTAMO DE LA C.A.F. ESPERA QUE LA GESTIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DEL DINERO RECIBIDO SEA EFICIENTE Y EFICAZ, CUIDANDO SU CORRECTA**	**1. PÉRDIDA DE IMAGEN Y CREDIBILIDAD ANTE LA C.A.F. 2. GENERACIÓN DE RUMORES DE MALA ADMINISTRACIÓN. 3. MULTAS Y OTRAS SANCIONES.**

CONTRATISTAS DEL PROYECTO DEFINITIVO (CONSTRUCTOR Y FISCALIZADOR)	**DEMANDAN QUE SE CUMPLAN CON LOS PAGOS ESTABLECIDOS EN LOS CONTRATOS PREVIAMENTE FIRMADOS. ESPERAN LA AYUDA Y DISPONIBILIDAD DE LA F.T.T.G. PARA PODER CUMPLIR CON LOS PLAZOS ESTABLECIDOS. PODER REUNIRSE PERMANENTEMENTE CON LA ADMINISTRACIÓN DE LA F.T.T.G. PARA PODER AJUSTAR, DE SER NECESARIO LAS ACTIVIDADES DE DESARROLLO DEL PROYECTO DE REMODELACIÓN DE LA TERMINAL TERRESTRE DE GUAYAQUIL.**	**1. PÉRDIDA DE IMAGEN Y CREDIBILIDAD.** **2. INFORMACIÓN NEGATIVA DADA POR LA PRENSA.** **3. ATRASO EN LOS PLAZOS ESTABLECIDOS PARA LA ENTREGA DE LA OBRA TERMINADA.**
ENTIDADES DE FINANCIAMIENTO ADICIONALES / O APORTANTES DE DINERO AL PROYECTO	**DEMANDAN QUE SE CUMPLA A TIEMPO CON LAS RESPONSABILIDADES QUE LA F.T.T.G. ADQUIERA CON ELLAS. INFORMACIÓN OPORTUNA.**	**1. PÉRDIDA DE IMAGEN Y CREDIBILIDAD.** **2. INFORMACIÓN NEGATIVA DADA POR LA PRENSA.**
INSTITUCIONES DE SOPORTE / CUERPO DE BOMBEROS DE GUAYAQUIL / POLICÍA NACIONAL / CRUZ ROJA	**CONTROL EN EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES EN LA TERMINAL TERRESTRE DE GUAYAQUIL. CUMPLIMIENTO DE LAS REGLAS DE SEGURIDAD QUE ESTAS INSTITUCIONES EXIGEN. SOPORTE PERMANENTE DE LA F.T.T.G. A LAS ACTIVIDADES DE CONTROL QUE CADA UNA DE ESTAS INSTITUCIONES DEBE CUMPLIR.**	**1. ACCIDENTES QUE PODRÍAN SER EVITADOS.** **2. MALA IMAGEN.** **3. PÉRDIDA DE CONFIANZA DE LOS USUARIOS DE LA T.T.G.** **4. MULTAS Y OTRAS SANCIONES.**
JUNTA DE BENEFICENCIA DE GUAYAQUIL	**ESPERA QUE LAS INSTALACIONES QUE LE PERTENECEN QUE SON UTILIZADAS POR LA OPERACIÓN DE TRAFICO DE LA TERMINAL TERRESTRE DE GUAYAQUIL SE CONSERVEN LIMPIAS, EN BUEN ESTADO. QUE NO SE INTERRUMPA EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES DE SUS ARRENDATARIOS, MINIMIZANDO EL IMPACTO POR EL FLUJO DE TRANSITO INTERNO, QUE ENTRA Y SALE EN MEDIO DE SUS EDIFICIOS..**	**1. MALA IMAGEN.** **2. GENERACIÓN DE RUMORES DE MALA ADMINISTRACIÓN DE LAS INSTALACIONES.** **3. INFORMACIÓN NEGATIVA DADA POR LA PRENSA.**

5.3 Definición de los parámetros de Calidad a Aplicar

Los Parámetros de calidad en el servicio que la Fundación busca que forme parte de su personal, y que por ende se proyecten a sus públicos claves, son:

✓ ***Atención Amable***

1. Saludar en forma cortés.
2. Ofrecer alguna frase de contacto: ¡Bienvenido!, ¿En qué podemos servirle?, ¡A sus órdenes!.
3. Mostrar siempre una sonrisa.
4. Manifestar predisposición a escuchar.
5. Ser siempre amable en el trato.
6. En caso de conocer a los clientes, tratar en forma personalizada, identificando a las personas por sus apellidos, nombres, condición profesional o funciones.

✓ ***Agilidad y Diligencia***

Es una actitud, un deseo permanente de hacer las cosas bien. Es una manera de ver la vida y de vivirla. Es el faro que nos guía y nos permite sentirnos orgullosos de aportar al desarrollo del país con una forma de prestar servicios y hacer negocios: “sirviendo a nuestros clientes / usuarios y satisfaciendo sus expectativas razonables”.

Creo que el trabajo diligente marcará siempre la diferencia en la calidad de los servicios que se preste a los usuarios y concesionarios. De esta manera se manifiesta respeto a nosotros mismos y a los usuarios en general.

- ✓ ***Asesoría Permanente***

1. Guiar al cliente / usuario atendiendo sus necesidades razonables.
2. Ofrecer variedad de servicios y alternativas para resolver los problemas de los usuarios.
3. Ser flexibles, siempre y cuando las expectativas planteadas sean razonables.
4. Aconsejar al cliente / usuarios sobre las mejores alternativas de servicios.
5. Conocer y demostrar conocimiento sobre las características de los servicios que ofrecemos a los usuarios y concesionarios en general.

- ✓ ***Información Oportuna***

1. Escuchar siempre al cliente / usuario.
2. Dar información con transparencia: requisitos, tarifas, cobertura de los servicios, etc.

3. Dar respuesta a sus inquietudes o canalizarlas adecuadamente.
4. Orientarse a la resolución de los problemas planteados o necesidades.
5. Informar al cliente permanentemente sobre nuevos servicios o productos.

CAPÍTULO 6

6. ETAPA ANALÍTICA UTILIZANDO LA HERRAMIENTA D.A.F.O.

El análisis D.A.F.O. es una herramienta de gestión que permite, desde cuatro marcos de referencia o perspectivas, la toma de decisiones o la dirección a seguir sobre un tópico específico o general. Para el efecto se utilizan factores y capacidades específicas, proyectando y estimando el impacto, el riesgo, el plazo y la probabilidad de ocurrencia de un evento.

Dicho análisis se desarrolló en el Taller de Planeación Estratégica de la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil los días 17 y 18 de agosto del 2007 en las instalaciones del Club Casa Blanca en el Cantón Playas.

El Taller de Planeación Estratégica 2007 fue precedido por los miembros de la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil, donde se hizo la convocatoria para las siguientes personas: (Ver tabla 1)

TABLA 7

ASESORES Y ASISTENTES CONVOCADOS AL TALLER DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

NOMBRES Y APELLIDOS		CARGO
AB.		
ING.	CARLOS ENRIQUE SCHEEL PAGES	ASESOR COMERCIAL
PERIODISTA		ASISTENTE DE RELACIONES PÚBLICAS
AB.	CRISTIAN CASTELBLANCO	ASESOR LEGAL
ING.	FERNANDO ENRIQUE AMADOR AROSEMENA	ASESOR DE OPERACIONES Y SISTEMAS
ING.	GUSTAVO JAVIER MORAN BASTIDAS	CAJERO GENERAL
ING.	ITALO CUNTO ICAZA	ASESOR DE CONSTRUCCIONES
SR.	JOSÉ CRUZ	AUDITOR INTERNO
ING.	JUAN RIBAS VERA	ASESOR AMBIENTAL
LCDO.	MARCO LOOR	GERENTE DE VENTAS
ECO.	MARIA ELIZABETH GUTIÉRREZ CANDELA	ASISTENTE DE VENTAS
SRA.	MARIA ELIZABETH LÓPEZ PEÑAFIEL	ASISTENTE DE COMPRAS
LCDA.	MARIA LOURDES RIBADENEIRA AUZ	ASISTENTE ADMINISTRATIVA
ING.	MARIA TERESA VÉLEZ ASPIAZU	ASISTENTE DE CONSTRUCCIONES
ING.	MAYRA AYOUB TOUMA	ASESORA FINANCIERA
ING.	MERCEDES AMANDA SÁNCHEZ MEJÍA	ASESORA TÉCNICA
SRTA.		ASESORA DE RELACIONES PÚBLICAS
Q.F.	PEDRO VELOZ	ASESOR DE SEGURIDAD
ING.	RODRIGO FERNANDO SARZOSA COBOS	ASESOR ADMINISTRATIVO
ING.	SONIA BAHAMONDE MONTESDEOCA	SUPERVISORA FINANCIERA
SRA.	SONIA MARIA SANTORO CEVALLOS	ASISTENTE DE GERENCIA GENERAL
AB.	VÍCTOR PÓLIT	ASISTENTE LEGAL
ECO.	XAVIER EDUARDO CHÁVEZ ESTRADA	GERENTE GENERAL

De las personas convocadas al taller el 13 % no asistió. (Ver tabla 8). De los asistentes el 20% participó solo el día 17 de agosto del 2006, 20%

se retiró del Taller antes de que éste concluyera, y el restante 60% participó del evento hasta la clausura del mismo. (Ver tabla 9)

TABLA 8

ASESORES Y ASISTENTES CONVOCADOS AL TALLER DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA QUE NO ASISTIERON

NOMBRES Y APELLIDOS		CARGO
LCDO.	MARCO LOOR	GERENTE DE VENTAS
ECO.	MARIA ELIZABETH GUTIÉRREZ CANDELA	ASISTENTE DE VENTAS
ING.	MAYRA AYOUB TOUMA	ASESORA FINANCIERA

TABLA 9

ASESORES Y ASISTENTES CONVOCADOS AL TALLER DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA QUE SE RETIRARON ANTES DE QUE EL TALLER TERMINARA

NOMBRES Y APELLIDOS		CARGO	DIA Y HORA EN QUE SE RETIRARON
AB.	CRISTIAN CASTELBLANCO	ASESOR LEGAL	18/08/2006 – 12:00
ING.	ITALO CUNTO ICAZA	ASESOR DE CONSTRUCCIONES	
SR.	JOSÉ CRUZ	AUDITOR INTERNO	
ECO.	XAVIER EDUARDO CHÁVEZ ESTRADA	GERENTE GENERAL	18/08/2006 – 11:00
SRTA.		ASESORA DE RELACIONES PÚBLICAS	18/08/2006 – 06:00
ING.	SONIA BAHAMONDE MONTESDEOCA	SUPERVISORA FINANCIERA	17/08/2006 – 18:00
SRA.	SONIA MARIA SANTORO CEVALLOS	ASISTENTE DE GERENCIA GENERAL	
ING.	GUSTAVO JAVIER MORAN BASTIDAS	CAJERO GENERAL	

En la primera parte del taller se revisaron los conceptos del análisis D.A.F.O. y en la segunda parte se desarrolló el ejercicio de la determinación de los factores internos y externos que afectan a la

Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil, dividiendo a los presentes en 4 grupos distribuidos de la siguiente forma:

GRUPO: FORTALEZAS		
NOMBRES Y APELLIDOS		CARGO
Ing.	Fernando Amador	Asesor de Operaciones y Sistemas
Ab.	Víctor Pólit	Asistente Legal
Ing.	Maria Teresa Velez	Asistente de Construcciones

GRUPO: OPORTUNIDADES		
NOMBRES Y APELLIDOS		CARGO
Ab.	Cristian Castelblanco	Asesor Legal
Ing.	Carlos Scheel	Asesor Comercial
Lcda.	María de Lourdes Ribadeneira	Asistente Administrativa

GRUPO: DEBILIDADES		
NOMBRES Y APELLIDOS		CARGO
Ing.	Italo Cunto	Asesor de Construcciones
Sr.	José Cruz	Auditor Interno
Periodista	Cinthia Baratau	Asistente de Relaciones Públicas

GRUPO: AMENAZAS		
NOMBRES Y APELLIDOS		CARGO
Ing.	Juan Ribas	Asesor Ambiental
Ab.	Andrea Pacheco	Asistente Legal
Sra.	Elizabeth Lopez	Asistente de Compras
Q.F.	Pedro Veloz	Asesor de Seguridad

Estos grupos de trabajo llegaron a las conclusiones que se presentan en las tablas concernientes a los puntos 6.1 y 6.2, sin embargo dicho trabajo realizado por los 4 grupos de trabajo fue revisado y corregido por el Gerente General, el Asesor Administrativo y todos los Asesores de la

Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil, quedando así establecido el análisis F.O.D.A. de la Organización.

6.1 Análisis Interno, utilizando las capacidades

Este análisis comprende las fortalezas y debilidades que posee la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil, y se lo realiza con el fin de identificar los puntos en los cuales son fuertes y así también aquellos en los que son débiles. Para su mejor comprensión se analizarán las fortalezas y debilidades en forma independiente.

***Fortalezas internas**:*

Las fortalezas internas son los recursos o capacidades que ayudan a la organización a cumplir con su misión. (Ejemplos: adecuada infraestructura, know how tecnológico, liderazgo, capacitación del talento humano). Basados en estos principios y otros puntos, se definieron las fortalezas internas de la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil, las cuales se detallan en el siguiente cuadro:

TABLA 10

DIAGNOSTICO INTERNO: FORTALEZAS

FUNDACIÓN TERMINAL TERRESTRE DE GUAYAQUIL

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Diagnóstico Interno: *Fortalezas*

REVISIÓN Y REPROCESO:

GRUPO DE TRABAJO: FERNANDO AMADOR, VÍCTOR PÓLIT, MARIA TERESA VELEZ

ING. RODRIGO F. SARZOSA C.

Factor Interno	Efecto	Impacto			Importancia para la operación general			
	Naturaleza del Impacto	A	M	B	A	M	B	T
Capacidad Directiva								
PROFESIONALES CAPACITADOS CON EXPERIENCIA EN CADA UNA DE SUS ÁREAS DE TRABAJO DENTRO DE LA F.T.T.G.	FLEXIBILIDAD Y TOMA ÁGIL DE LAS DECISIONES EN EL DÍA A DÍA DE LA OPERACIÓN DE LOS SERVICIOS QUE PRESTA LA FUNDACIÓN A SUS USUARIOS EN GENERAL.	7				2		9
INTERACCIÓN PERMANENTE CON LOS REPRESENTANTES DE LOS GREMIOS DE TRANSPORTE QUE OPERAN EN LA TERMINAL TERRESTRE DE GUAYAQUIL.	PERMITE GESTIONAR LOS CAMBIOS DE MANERA ADECUADA, MINIMIZANDO EL IMPACTO DE LOS MISMOS. TOMA ÁGIL DE LAS DECISIONES EN EL DÍA A DÍA DE LA OPERACIÓN DE TRÁFICO, INCLUSO CON APOYO DE LOS REPRESENTANTES DE LOS GREMIOS DE TRANSPORTE.	7				2		9
CREDIBILIDAD Y CONFIANZA DE NUESTROS DIFERENTES PÚBLICOS CLAVES EN EL EQUIPO ACTUAL QUE GESTIONA LOS PROCESOS DE ADMINISTRACIÓN, OPERACIÓN Y REMODELACIÓN DE LA TERMINAL TERRESTRE DE GUAYAQUIL EN LA F.T.T.G.	PERMITE GESTIONAR LOS CAMBIOS DE MANERA ADECUADA, MINIMIZANDO EL IMPACTO DE LOS MISMOS. TOMA ÁGIL DE LAS DECISIONES EN EL DÍA A DÍA DE LA OPERACIÓN EN GENERAL, INCLUSO CON APOYO DE LOS DIFERENTES PÚBLICOS CLAVES IDENTIFICADOS POR LA FUNDACIÓN.	7				2		9
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE CARGOS Y FUNCIONES HORIZONTAL, DESCENTRALIZADO Y CON EL ALCANCE DE LAS FUNCIONES CLARAMENTE ESTABLECIDO.	AGILIDAD EN LA TRANSICIÓN DE ÓRDENES Y EN LA EJECUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES, ESPECIALMENTE DE LA OPERACIÓN DE LA TERMINAL PROVISIONAL.		3			2		5

FUNDACIÓN TERMINAL TERRESTRE DE GUAYAQUIL

PLANECIÓN ESTRATÉGICA

Diagnóstico Interno: *Fortalezas*

REVISIÓN Y REPROCESO:

GRUPO DE TRABAJO: FERNANDO AMADOR, VÍCTOR PÓLIT, MARIA TERESA VELEZ

ING. RODRIGO F. SARZOSA C.

Factor Interno	Efecto Naturaleza del Impacto	Impacto			Importancia para la operación general			
		A	M	B	A	M	B	T
Capacidad Competitiva								
DIVERSIFICACIÓN DE SERVICIOS EN UN MISMO COMPLEJO COMERCIAL Y DE TRÁFICO INTER.	SERVICIOS INTEGRALES A LOS USUARIOS DEL SISTEMA DE TRANSPORTE TERRESTRE EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.	7			4			11
CONTROL DE PUERTA CERRADA DE BUSES QUE SALEN DE LA TERMINAL TERRESTRE PROVISIONAL CON STICKER ADHESIVO DE CONTROL.	MEJORAR EL ORDEN DE LA OPERACIÓN E INCREMENTAR INGRESOS POR REGULARIZACIÓN DE USO DE LA TERMINAL PROVISIONAL.	7			4			11
RELACIONES CON GREMIOS REPRESENTATIVOS DE LOS CONCESIONARIOS EN GENERAL DE LA TERMINAL TERRESTRE DE GUAYAQUIL.	CAPACIDAD PARA LLEGAR A ACUERDOS Y OBTENER RESULTADOS EN CONCESO. PERMITE PODER APLICAR LOS CAMBIOS Y MEJORAS QUE SE DESEAN.	7			4			11
MONOPOLIO NATURAL DE LA TRANSPORTACIÓN TERRESTRE INTERPROVINCIAL E INTERCANTONAL QUE ENTRA Y SALE DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.	ASEGURAMIENTO DE LOS INGRESOS SOBRE LA BASE DE CANTIDAD DE USUARIOS REALES QUE INGRESAN A LA TERMINAL PROVISIONAL DE GUAYAQUIL. PERMITE PLANEAR EL DESARROLLO DE LAS DIFERENTES ETAPAS DEL PROYECTO DE REMODELACIÓN.	7			4			11

Diagnóstico Interno: *Fortalezas*

REVISIÓN Y REPROCESO:

GRUPO DE TRABAJO: FERNANDO AMADOR, VÍCTOR PÓLIT, MARIA TERESA VELEZ

ING. RODRIGO F. SARZOSA C.

Factor Interno	Efecto	Impacto			Importancia para la operación general			
	Naturaleza del Impacto	A	M	B	A	M	B	T
Capacidad Tecnológica								
USO DE UTILITARIOS Y APLICACIONES POR PARTE DE LOS ASESORES Y ASISTENTES DE LA F.T.T.G. TABULACIÓN DE PROCESOS Y OPERACIONES. ACTUALIZACIÓN PERMANENTE DE LISTADOS EN GENERAL COMO POLÍTICA DE TRABAJO.	AGILIDAD EN EL TRABAJO DEL DÍA A DÍA DE LA OPERACIÓN DE LA TERMINAL. FACILIDAD DE ENTREGAR INFORMACIÓN A LOS PÚBLICOS CLAVES CUANDO ESTÁS LO REQUIERAN.		3				0	3
PROCESO DEL PLAN PILOTO DE VENTA DE BOLETOS UNIFICADOS DE MANERA AUTOMÁTICA. PRIMERA ETAPA.	SEGURIDAD AL USUARIO DEL TRANSPORTE INTER. INCREMENTO DE LOS INGRESOS PARA LOS DUEÑOS DE LOS TRANSPORTES. TABULACIÓN DE INFORMACIÓN PARA USO DE LA F.T.T.G.		5			2		7
CONTROL AUTOMÁTICO DE LA ASIGNACIÓN Y USO DE LOS ANDENES INTER DE TRÁFICO DE LA TERMINAL TERRESTRE PROVISIONAL CON CONTROL DE TIEMPO DE USO.	CAMBIO EN LA MENTALIDAD DE LOS TRANSPORTISTAS LOGRÁNDOSE MANTENER UNA OPERACIÓN RACIONAL Y ÓPTIMA DEL PROCESO DE TRÁFICO PESE A LAS LIMITACIONES DE LA TERMINAL PROVISIONAL.		3			2		5

Diagnóstico Interno: *Fortalezas*

REVISIÓN Y REPROCESO:

GRUPO DE TRABAJO: FERNANDO AMADOR, VÍCTOR PÓLIT, MARIA TERESA VELEZ

ING. RODRIGO F. SARZOSA C.

Factor Interno	Efecto	Impacto			Importancia para la operación general			
	Naturaleza del Impacto	A	M	B	A	M	B	T
Talento Humano								
EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO DE ASESORES Y ASISTENTES, ESPECIALISTAS EN UN ÁREA ESPECÍFICA, PERO CON CONOCIMIENTO DE TODA LA OPERACIÓN COMERCIAL Y DE TRÁFICO.	MEJORA LA PRODUCTIVIDAD EN LOS PROCESOS DE LA FUNDACIÓN Y PERMITE LA DESCENTRALIZACIÓN DE LAS DECISIONES DEL DÍA A DÍA.	7				2		9
VERSATILIDAD EN LA ASIGNACION DE FUNCIONES Y CONOCIMIENTO DE LA OPERACIÓN GLOBAL GENERAL POR PARTE DE LOS ASESORES DE LA FUNDACIÓN.	CUBRIR LA OPERACIÓN SIN DESMEJORAR LOS SERVICIOS QUE LA FUNDACIÓN PRESTA A SUS USUARIOS EN CASO DE AUSENCIA DE PERSONAS EN LA FUNDACIÓN.		3			2		5
ELABORACIÓN DE REGLAMENTOS Y PROCEDIMIENTOS DE LOS PROCESOS ACTUALES EN LA FUNDACIÓN (CONSTRUCCIÓN DE LA PIRÁMIDE DOCUMENTAL).	SE DOCUMENTA EL KNOW HOW QUE SE DESARROLLA EN LA FUNDACIÓN. SE TIENEN LOS PROCESOS ESCRITOS Y ORDENADOS. TRANSFERENCIA MÁS SENCILLA DE LA INFORMACIÓN.		5				0	5

Diagnóstico Interno: *Fortalezas*

REVISIÓN Y REPROCESO:

GRUPO DE TRABAJO: FERNANDO AMADOR, VÍCTOR PÓLIT, MARIA TERESA VELEZ

ING. RODRIGO F. SARZOSA C.

Factor Interno	Efecto	Impacto			Importancia para la operación general			
	Naturaleza del Impacto	A	M	B	A	M	B	T
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.	CAPACIDAD PARA CUMPLIR CON LAS ETAPAS DEL PROYECTO DE REMODELACIÓN Y MANTENER UN NIVEL DE OPERACIÓN CONTROLADO EN LA TERMINAL PROVISIONAL.	7				2		9
INGRESO DIARIO DE DINERO POR EFECTO DE PAGO DE TARIFAS Y TASAS DE COBRO INMEDIATO.	ASEGURAMIENTO DE FLUJO DE DINERO DIARIO PARA GASTOS DE LA OPERACIÓN.	7					0	7
PROCESOS DE CONTABILIDAD TERCERIZADOS CON EMPRESA ESPECIALIZADA.	ASEGURAMIENTO EN CUMPLIR LA FORMALIDAD DE LOS PROCEDIMIENTOS LEGALES GENERALES Y LOS INTERNOS ESTABLECIDOS EN LA FUNDACIÓN.		3				0	3

Debilidades Internas:

Las debilidades internas son deficiencias en recursos y capacidades que impiden a una organización cumplir con la visión establecida, las estrategias, metas y objetivos que se desean alcanzar. (Ejemplos: falta de una efectiva comunicación, ausencia de una clara misión, inadecuada estructura organizacional, estructura de salarios no competitiva, inadecuada infraestructura de la organización). Basados en estos principios y otros puntos, se definieron las debilidades internas de la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil, las cuales se detallan en el siguiente cuadro:

TABLA 12

DIAGNOSTICO INTERNO: DEBILIDADES

FUNDACIÓN TERMINAL TERRESTRE DE GUAYAQUIL

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Diagnóstico Interno: *Debilidades*

REVISIÓN:

GRUPO DE TRABAJO: ITALO CUNTO, JOSE CRUZ, CINTHYA BARATAU

ING. RODRIGO F. SARZOSA C.

Factor Interno	Efecto	Impacto			Importancia para la operación general			
	Naturaleza del Impacto	A	M	B	A	M	B	
Capacidad Directiva								
SEGUIMIENTO DE AGENDA DE RESOLUCIONES DE REUNIONES DE GERENCIA.REUNIONES SOLO SON INFORMATIVAS Y NO PARA RESOLVER PROBLEMAS PUNTUALES Y ESPECÍFICOS	QUEDAN LAS IDEAS AL AIRE; NO SE LES DA SEGUIMIENTO;NO SE CUMPLEN. PUESTO QUE LAS REUNIONES SON INFORMATIVAS	7			4			**11**
FALTA ESTABLECIMIENTO DE PERSONAL ADMINISTRATIVO EN HORARIOS DE LA NOCHE PARA ATENCION . TANTO EN LA RECEPCIÓN COMO EN LA OPERACIÓN DE TRÁFICO. PARA ATENCIÓN TANTO EN LA RECEPCION	NO HAY INFORMACIÓN PARA EL USUARIO EN AREAS CRÍTICAS Y ESPECÍFICAS; NO HAY AGILIDAD EN LA TOMA DE DESICIONES		3		4			**7**
FALTA DE CONTROL EN LA PREPARACIÓN Y ELABORACIÓN DE ALIMENTOS Y BEBIDAS PREPARADOS	NO SE VENDE DISMINUYEN LAS VISITAS A LA TERMINAL Y CONSECIONARIOS NO TRABAJAN EN ORDEN	7			4			**11**
DIFICIL CONTROL PARA EVITAR LA PRESENCIA DE VENDEDORES INFORMALES	MALA IMAGEN. LOS CONSECIONARIOS REDUCEN SUS VENTAS.		3			2		**5**
FALTA DE BASE DE DATOS ACTUALIZADA E INTEGRA DE TRANSPORTISTAS	SE DESCONOCE LOS NOMBRES DE LOS INTEGRANTES DE LOS LIDERES DE LA TRANSPORTACION		3			2		**5**
FALTA DE DIFUSIÓN DE LOS VALORES, MISIÓN, VISIÓN , METAS A TODOS NUESTROS PÚBLICOS CLAVES Y PERSONAL DE LA FUNDACIÓN	NO HAY IMPRESO A LA FUNDACIÓN. NO HAY IMPRESO DE INDUCCION A LA FUNDACIÓN . FALTA INFORMACIÓN A LA EMPLEADOS	7			4			**11**
FALTA ESTABLECER UN PROGRAMA DE EVALUACIÓN Y COMPROMISO POR DEPARTAMENTO	PARA PLANTEAR OBJETIVOS Y CUMPLIR CON ELLOS. LA DESOLUCIÓN DE LOS PROBLEMAS ES REACTIVA Y NO PROACTIVA		3			2		**5**
FALTA DE EQUIPOS MULTIDICIPLINARIOS DE TRABAJO EN LA FUNDACIÓN PARA RESOLVER PROBLEMAS ESPECIFICOS O TRATAR DESARROLLO DE PROYECTOS	LA RESOLUCIÓN DE LOS PROBLEMAS ES REACTIVA Y NO PROACTIVA	7			4			**11**

Diagnóstico Interno: *Debilidades*

REVISIÓN:

GRUPO DE TRABAJO: ITALO CUNTO, JOSE CRUZ, CINTHYA BARATAU

ING. RODRIGO F. SARZOSA C.

Factor Interno	Efecto	Impacto			Importancia para la operación general			
	Naturaleza del Impacto	A	M	B	A	M	B	
Capacidad de Infraestructura								
ESPACIOS FISICOS DE OFICINAS INAPROPIADOS EN LA TERMINAL PROVISIONAL	NO SE PUEDE TRABAJAR CORRECTAMENTE Y NO HAY CONCENTRACIÓNEN LAS ACTIVIDADES. NO HAY ESPACIO FÍSICO PARA REUNIRSE CON LOS PÚBLICOS CLAVES EN LA T.T.G.	7				2		**9**
FALTA DE INDIVIDUALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS BÁSICOS DE LOS CONCESIONARIOS EN LA TERMINAL PROVISIONAL	MEJORARIA EL CUMPLIMIENTO DE LOS PAGOS. TASAS POR USO DE LA TERMINAL		3			2		**5**
FALTA DE RECURSOS NECESARIOS PARA ATENDER UNA OPERACIÓN NORMAL DE LOS PROCESOS DE TRÁFICO EN LA TERMINAL PROVICIONAL.EL EDIFICIO DE TRÁFICO DE LA T.T.P.G NO PERMITE MANEJAR TODA LA OPERACIÓN DE LA TRANSPORTACIÓN INTER (EMBARQUE - DESEMBARQUE) ANDENES SOLO	OPERACIÓN ANORMAL CON PROBLEMAS PARA LOS USUARIOS Y LOS TRANSPORTISTAS.PERDIDA COMERCIAL DEL FLUJO DE PERSONAS QUE INGRESA A LA CIUDAD DE GUAYAQUIL QUE DESEMBARCA EN LA TERMINAL JAIME ROLDÓS. MAL SERVICIO A LOS USUARIOS QUE INGRESAN A GUAYAQUIL	7			4			**11**
ENTORNO DE VÍAS Y TRÁFICO CIRCUNDANTE DE LA TERMINAL PROVISIONAL, DE LA TERMINAL JAIME ROLDOS Y LAS AREAS DE SERVICIO COMPLEMENTARIAS: PARQUEOS INTER Y DE PARTICULARES, TAXIS, CAMIONETAS, PROVEEDORES	TRÁFICO CAÓTICO QUE GENERA PÉRDIDAS DE FRECUENCIA DEL TRANSPORTE TERRESTRE QUE OPERA EN LA TERMINAL PROVISIONAL SALIDA DEL PARQUEO DE PARTICULARES COMFLICTIVA QUE REDUCE EL USO DEL MISMO	7			4			**11**
FALTA E DISEÑO DE LA OPERACIÓN DE TRÁFICO EN LA TERMINAL DEFINITIVA ASI COMO EL SISTEMA DE GETIÓN DE LA OPERACIÓN DE TRÁFICO	PROBLEMAS AL APERTURAR LA NUEVA TERMINAL TERRESTRE POR FALTA DE DIFUSIÓN DEL SISTEMA Y POR DESCONOCIMIENTO DE LOS CONDUCTORES ESPECIALMENTE RIESGO DE ABRIR CON UN SISTEMA DE OPERACIÓN INADECUADA	7			4			**11**

Diagnóstico Interno: *Debilidades*

REVISIÓN:

GRUPO DE TRABAJO: ITALO CUNTO, JOSE CRUZ, CINTHYA BARATAU

ING. RODRIGO F. SARZOSA C.

Factor Interno	Efecto	Impacto			Importancia para la operación general			
	Naturaleza del Impacto	A	M	B	A	M	B	
Capacidad Tecnológica								
FALTA DE DIGITALIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN PARA EVITAR EL INCREMENTO DE LAS AREAS DE ARCHIVO N LA FUNDACIÓN	FALTA DE ESPACIO PARA GUARDAR DOCUMENTOS Y PROBLEMAS DE ESPACIO. DUPLICACIÓN DE ARCHIVOS Y DOCUMENTOS		3			2		5
FALTA DE INTERACCIÓN SATELITAL ENTRE LAS OFICINAS DE ENTRE RÍOS Y LA TERMINAL PROVISIONAL	DESCONOCIMIENTO TOTAL O PARCIAL DE LOS TRABAJOS DESARROLLADOS. FALTA DE TRABAJO EN EQUIPO Y DESCONOCIMIENTO EN AMBAS VÍAS DE INFORMACIÓN IMPORTANTE E INCLUSO CRÍTICA	7				2		9
PROBLEMA PERMANENTE DEL CONTROL AUTOMATIZADO PARA EL RÁPIDO ACCESO DE VEHÍCULOS Y PASAJEROS	PROVOCA CAOS AL INGRESO DE LOS CARROS, DESORDEN EN INGRESO A ÁREAS DE SERVICIO Y ÁREAS DE ANDENES	7			4			11
CONTROL PARCIAL DE SEGURIDAD EN CIERTAS AREAS DE LA TERMINAL	NO PERMITE QUE EL USUARIO SE SIENTA TRANQUILO PARA TRANSITAR POR LA TERMINAL. INSEGURIDAD		3			2		5

Diagnóstico Interno: *Debilidades*

REVISIÓN:

GRUPO DE TRABAJO: ITALO CUNTO, JOSE CRUZ, CINTHYA BARATAU

ING. RODRIGO F. SARZOSA C.

Factor Interno	Efecto	Impacto			Importancia para la operación general			
	Naturaleza del Impacto	A	M	B	A	M	B	
Talento Humano								
INCONFORMIDAD LABORAL Y DE REMUNERACIÓN DE TODAS LAS AREAS. PERSONAL QUE LABORA EN LA F.T.T.G. ES TERCERIZADO O BAJO RELACION DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES	POCO RENDIMIENTO , DESINTERES, DESMOTIVACIÓN, DESANIMO, FALTA DE COMPRIMOSO Y ADHESION A LOS OBJETIVOS DE LA FUNDACIÓN	7			4			**11**
FALTA DEL USO DEL INTERNET PARA CONOCER TRABAJOS Y DECISIONES INTERNAS EN LA TERMINAL PROVISIONAL NO SE CUENTA CON LA CONEXIÓN CON LAS OFICINAS DE ENTRE RIOS.	SE PIERDE TIEMPO EN REVISIÓN DE PAPELES		3		4			**7**
FALTA DE CONOCIMIENTO DE LOS PROCESOS Y ESTATUTOS POR PARTE DEL PERSONAL BASE DE LA F.T.T.G.	TRABAJAN INCORRECTAMENTE, NO CUENTAN CON PREPARACIÓN PARA EL TRABAJO Y NO ESTAN IMBUIDOS DE LAS PREMISAS DE LA F.T.T.G.	7			4			**11**
FALTA DE PRIORIZACIÓN EN LAS ACTIVIDADES FORMALES DEL GRUPO (TALLERES - GRUPOS)	NO PARTICIPAN TODOS, NO TODOS ESTÁN COMPROMETIDOS POR UNA MISMA CAUSA	7			4			**11**
CONTROL QUE FACILITE EL MANEJO DE LAS COMUNICACIONES DE CADA ÁREA	PARA HACER UN COMPENDIO Y UN SÓLO RESULTADO DE LAS TAREAS DESARROLLADAS		3			2		**5**

Diagnóstico Interno: *Debilidades*

REVISIÓN:

GRUPO DE TRABAJO: ITALO CUNTO, JOSE CRUZ, CINTHYA BARATAU

ING. RODRIGO F. SARZOSA C.

Factor Interno	Efecto	Impacto			Importancia para la operación general			
	Naturaleza del Impacto	A	M	B	A	M	B	
Talento Humano								
FALTA DE UN PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN PARA LOS CONCESIONARIOS, TRANSPORTISTAS Y PERSONAL DE COOPERATIVAS.	DESINTERÉS POR MEJORAR, NO SIENTEN EL PROYECTO COMO SUYO. LOS SERVICIOS SON MEDIOCRES Y PODRIAN PERJUDICAR EL NUEVO PROYECTO COMERCIAL	7			4			11
FALTA DE INTEGRACIÓN E INDUCCIÓN DE TODO EL PERSONAL DE LA F.T.T.G.	INTERACCIÓN Y CONOCIMIENTO DEL GRUPO. FALTA DE TRABAJO EN EQUIPO Y CONFRATERNIZACIÓN	7				2		9
FALTA DE UN PROGRAMA DE EVALUACIÓN Y CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE LA F.T.T.G. FALTA DESARROLLAR UNA CULTURA DE ADHESIÓN COMPROMISO Y SERVICIO DE CALIDAD EN EL PERSONAL QUE LABORA EN LA F.T.T.G	QUE PERMITA HACER UNA RETROALIMENTACIÓN DEL TRABAJO DESARROLLADO. NO SE HA CONSTRUIDO UNA VISIÓN COMPARTIDA		3			2		5
DESCORDINACIÓN Y DESCONOCIMIENTO DE LOS TRABAJOS Y DECISIONES TOMADAS POR CADA DEPARTAMENTO	DESINFORMACIÓN ORGANIZACIONAL. FALTA DE INFORMACION COMPARTIDA. BUROCRACIA	7			4			11
CONGESTIONAMIENTO VEHICULAR EN LAS DOS AVENIDAS E IRRESPETO A LAS NORMAS REGLAMENTARIAS DE TRÁNSITO Y CIRCULACIÓN EN ÁREAS CRÍTICAS DE LA TERMINAL PROVISIONAL	RETRASOS EN EL COBRO DE TASAS DE PARQUEO, DESORDEN, PERDIDA DE POTENCIALES CLIENTES	7				2		9

Diagnóstico Interno: *Debilidades*

REVISIÓN:

GRUPO DE TRABAJO: ITALO CUNTO, JOSE CRUZ, CINTHYA BARATAU

ING. RODRIGO F. SARZOSA C.

Factor Interno	Efecto	Impacto			Importancia para la operación general			
	Naturaleza del Impacto	A	M	B	A	M	B	
Capacidad Financiera								
PROBLEMAS DE FLUJO Y LIQUIDEZ TEMPORAL	INCUMPLIMIENTO DE COMPROMISOS CON PROVEEDORES DE LA F.T.T.G.		3			2		**5**
LENTA RESPUESTA DE LA TERCERIZADORA (PARTE CONTABLE)	PORQUE NO SE AJUSTA A LAS NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS DE LA F.T.T.G.	7			4			**11**
CARENCIA DE PAGOS PROGRAMADOS. INCULTURA DE PAGOS A LOS PROVEEDORES	LENTITUD PARA PAGAR. FALTA DE UN PROGRAMA DE PAGOS OFICIAL	7				2		**9**
VALIDACIÓN Y CUADRE DE LA INFORMACIÓN CONTABLE - FINANCIERA	RIESGOS EN GENERACIÓN DE INFORMACIÓN NO VALIDA	7			4			**11**
FALTA DE PROGRAMAS DE INVERSIÓN PARA EL DESARROLLO DE PROYECTOS POR ÁREAS	DESARROLLO DESEQUILIBRADO DE LOS DIFERENTES CENTROS DE ACTIVIDAD DE LA FUNDACIÓN		3			2		**5**
FALTA DE PROGRAMA DE CIERRE CONTABLE MENSUAL PARA LOS ASESORES. INFORMACIÓN CERRADA Y NO DISPONIBLE	NO SE CUENTA CON INFORMACIÓN CONTABLE - FINANCIERA COMO HERRAMIENTA EN LA TOMA DE DECISIONES INMEDIATAS PARA LA PRIORIZACIÓN DE GASTOS Y/O INVERSIONES	7			4			**11**
FALTA DE UN SISTEMA DE PRESUPUESTO REAL SOBRE LA BASE DE CUENTAS DE COSTOS E INVERSIONES PROGRAMADAS CON PARTICIPACIÓN DE TODOS LOS ASESORES DE LA F.T.T.G.	NO SE CUENTA CON RUBROS FIJOS MENSUALES CONOCIDOS PARA PRIORIZAR ACTIVIDADES Y/O NECESIDADES EN LA OPERACIÓN DE LA TERMINAL TERRESTRE PROVICIONAL	7			4			**11**
NO CONTAMOS CON UN PROGRAMA DE DIFUSIÓN DEL FINPLAN EN EL QUE SE DE A CONOCER LOS MONTOS DISPONIBLES MENSUALES POR CUENTAS DE GASTOS PARA LA OPERACIÓN GENERAL DE LA TERMINAL TERRESTRE	FALTA DE CONOCIMIENTO DE LOS RECURSOS CON LOS QUE SE CUENTA PARA LOS PROCESOS DE REPOSICIÓN O MANTENIMIENTO DE EQUIPOS, INSTALACIONES Y EDIFICACIONES . DETERIORO DE LOS ACTIVOS FIJOS Y DEL SERVICIO QUE PRESTA LA TERMINAL PROVISIONAL.	7			4			**11**

6.2 Análisis Externo, utilizando los Factores

Este análisis comprende las oportunidades y amenazas que tiene la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil, y se lo realiza con el fin de identificar los puntos en los cuales existen oportunidades de mejora o crecimiento y así también saber que amenazas tiene la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil ante agentes externos.

Para su mejor comprensión analizaremos las oportunidades y amenazas de forma independiente.

Oportunidades Externas:

Las oportunidades externas son factores o situaciones que pueden afectar a la organización de una forma favorable. (Ejemplos: nuevos segmentos de mercado, incremento de la demanda, etc.) Basados en estos principios y otros puntos, se definieron las oportunidades externas de la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil, las cuales se detallan en el siguiente cuadro.

TABLA 13

DIAGNOSTICO EXTERNO: OPORTUNIDADES

FUNDACIÓN TERMINAL TERRESTRE DE GUAYAQUIL

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Diagnóstico Externo: *Oportunidades*

REVISIÓN Y REPROCESO:

ING. RODRIGO F. SARZOSA C.

GRUPO DE TRABAJO: CRISTIAN CASTELBLANCO, CARLOS SCHEEL, MARIA DE LOURDES RIBADENEIRA

Factor del Entorno	Efecto en la organización Naturaleza del Impacto	Impacto			Plazo			Probabilidad de que ocurra			
		A	M	B	C	M	L	A	M	B	
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.	INCREMENTAR EL VALOR INSTITUCIONAL DE LA FUNDACIÓN TANTO EN EL ÁMBITO NACIONAL COMO INTERNACIONAL. RACIONALIZAR Y OPTIMIZAR LOS RECURSOS QUE SE UTILIZAN EN LAS OPERACIONES DEL COMPLEJO COMERCIAL Y DE TRÁFICO. PROYECTAR A LA TERMINAL TERRESTRE COMO EL MEJO	4				2			2		8
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.	AL MEJORAR EL ACCESO HACIA ESTAS INSTALACIONES SE INCREMENTAN LOS INGRESOS DE LA FUNDACIÓN CON UN MEJOR SERVICIO A UNO DE LOS PÚBLICOS CLAVES MÁS IMPORTANTES DE LA FUNDACIÓN: LOS TRANSPORTISTAS.	4				2			2		8
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.	PERMITIRÁ OPTIMIZAR Y RACIONALIZAR EL USO DE LAS NUEVAS INSTALACIONES DE LA TERMINAL TERRESTRE DE GUAYAQUIL PARA EL TRASLADO DE CARGA, ENCOMIENDAS, BULTOS Y EQUIPAJE NO ACOMPAÑADO. SE REGULARÁ EL INGRESO DE CARGA AL EDIFICIO PRINCIPAL DE LA TERMINAL TERRE	4			3				2		9
DESARROLLAR UNA 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.	PERMITIRÁ OPTIMIZAR Y RACIONALIZAR EL USO DE LAS NUEVAS INSTALACIONES DE LA TERMINAL TERRESTRE DE GUAYAQUIL. PERMITIRÁ CREAR UNA CULTURA DE BUEN USO Y CUIDADO DE LA NUEVA TERMINAL Y MANTENER EL NIVEL DE OPERATIVIDAD DE LA MISMA Y LA CALIDAD DE LOS SERVICI	4			3			4			11
ESTABLECER 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.	INGRESOS ADICIONALES EN EL FLUJO DIARIO PARA LA FUNDACIÓN. SE REGULARIZARÍA EL PAGO DE ESTE GRUPO DE PERSONAS PREVIO A LA OPERACIÓN EN LA TERMINAL TERRESTRE REMODELADA. INGRESOS POR EL ORDEN MÍNIMO DE $10,000.00 MENSUALES (ESCENARIO PESIMISTA).	4			3			4			11

Diagnóstico Externo: *Oportunidades*

REVISIÓN Y REPROCESO:

ING. RODRIGO F. SARZOSA C.

GRUPO DE TRABAJO: CRISTIAN CASTELBLANCO, CARLOS SCHEEL, MARIA DE LOURDES RIBADENEIRA

Factor del Entorno	Efecto en la organización	Impacto			Plazo			Probabilidad de que ocurra			
	Naturaleza del Impacto	A	M	B	C	M	L	A	M	B	
Factores Sociales											
NUEVA TERMINAL MULTIFUNCIONAL Y MULTISERVICIOS QUE CONTARÁ CON MEGATIENDA Y UN OUTLET COMERCIAL Y OTROS SERVICIOS PARA LOS USUARIOS.	FACILITA AL USUARIO LA OBTENCION DE UNA GAMA DE SERVICIOS BAJO UN MISMO COMPLEJO. ATRAE A PERSONAS QUE NO NECESARIAMENTE VAYAN A VIAJAR INMEDIATAMENTE. MEJORA INGRESOS PARA LOS CONCESIONARIOS Y POR ENDE PARA LA FUNDACIÓN.	4				2		4			10
ENTREGAR AL ECUADOR 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	FACILITA AL USUARIO LA OBTENCION DE UNA GAMA DE SERVICIOS BAJO UN MISMO COMPLEJO. ATRAE A PERSONAS QUE NO NECESARIAMENTE VAYAN A VIAJAR INMEDIATAMENTE. MEJORA INGRESOS PARA LOS CONCESIONARIOS Y POR ENDE PAR ALA FUNDACIÓN.		2			2		4			8
CRAR CENTROS DE INFORMACION BILINGÜES Y COMPLETOS AL USUARIO ADMINISTRADOS Y BAJO LA RESPONSABILIDAD DE LA FUNDACIÓN. DESARROLLO DE CENTROS DE INFORMACIÓN ELECTRÓNIOS CON TOUCH SCREEM PARA LOS USUARIOS. PANTALLAS DE INFORMACIÓN DE FRECUENCIAS DE TRANSPORT	ATENDER LAS NECESIDADES DE LOS USUARIOS NACIONALES Y EXTRANJEROS REFERENTE A TRANSPORTES, HOTELES, TIENDAS Y LOCALES EN GENERAL DENTRO DE LA TERMINAL TERRESTRE DE GUAYAQUIL. TENER INFORMACIÓN OPORTUNA, ACTUALIZADA Y PERMANENTE PARA LOS USUARIOS.	4			3				2		9

Diagnóstico Externo: *Oportunidades*

REVISIÓN Y REPROCESO:

ING. RODRIGO F. SARZOSA C.

GRUPO DE TRABAJO: CRISTIAN CASTELBLANCO, CARLOS SCHEEL, MARIA DE LOURDES RIBADENEIRA

Factor del Entorno	Efecto en la organización Naturaleza del Impacto	Impacto			Plazo			Probabilidad de que ocurra			
		A	M	B	C	M	L	A	M	B	
Factores Sociales											
NUEVA TERMINAL MULTIFUNCIONAL Y MULTISERVICIOS QUE CONTARÁ CON MEGATIENDA Y UN OUTLET COMERCIAL Y OTROS SERVICIOS PARA LOS USUARIOS.	FACILITA AL USUARIO LA OBTENCION DE UNA GAMA DE SERVICIOS BAJO UN MISMO COMPLEJO. ATRAE A PERSONAS QUE NO NECESARIAMENTE VAYAN A VIAJAR INMEDIATAMENTE. MEJORA INGRESOS PARA LOS CONCESIONARIOS Y POR ENDE PARA LA FUNDACIÓN.	4				2		4			10
ENTREGAR AL ECUADOR 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	FACILITA AL USUARIO LA OBTENCION DE UNA GAMA DE SERVICIOS BAJO UN MISMO COMPLEJO. ATRAE A PERSONAS QUE NO NECESARIAMENTE VAYAN A VIAJAR INMEDIATAMENTE. MEJORA INGRESOS PARA LOS CONCESIONARIOS Y POR ENDE PAR ALA FUNDACIÓN.		2			2		4			8
CRAR CENTROS DE INFORMACION BILINGÜES Y COMPLETOS AL USUARIO ADMINISTRADOS Y BAJO LA RESPONSABILIDAD DE LA FUNDACIÓN. DESARROLLO DE CENTROS DE INFORMACIÓN ELECTRÓNIOS CON TOUCH SCREEM PARA LOS USUARIOS. PANTALLAS DE INFORMACIÓN DE FRECUENCIAS DE TRANSPORT	ATENDER LAS NECESIDADES DE LOS USUARIOS NACIONALES Y EXTRANJEROS REFERENTE A TRANSPORTES, HOTELES, TIENDAS Y LOCALES EN GENERAL DENTRO DE LA TERMINAL TERRESTRE DE GUAYAQUIL. TENER INFORMACIÓN OPORTUNA, ACTUALIZADA Y PERMANENTE PARA LOS USUARIOS.	4			3				2		9

Diagnóstico Externo: *Oportunidades*

REVISIÓN Y REPROCESO:

ING. RODRIGO F. SARZOSA C.

GRUPO DE TRABAJO: CRISTIAN CASTELBLANCO, CARLOS SCHEEL, MARIA DE LOURDES RIBADENEIRA

Factor del Entorno	Efecto en la organización Naturaleza del Impacto	Impacto			Plazo			Probabilidad de que ocurra			
		A	M	B	C	M	L	A	M	B	
Factores Competitivos											
DESARROLLAR UN NUEVO 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 INTER.	MANEJO RACIONAL Y OPTIMIZADO DE LA OPERACIÓN DE TRÁFICO. MEJORA EN EL SERVICIO A LOS USUARIOS Y CREACIÓN DE UNA CULTURA DE CUMPLIMIENTO DE DISPOSICIONES Y LEYES.	4				2		4			10
DESARROLLAR Y CREAR UN NUEVO CONCEPTO DE MANEJO Y GESTIÓN INTEGRAL DE LA OPERACIÓN DE TRÁFICO TERRESTRE EN EL ECUADOR Y SUDAMÉRICA. DESARROLLO Y DOCUMENTACIÓN DEL KNOW HOW.	PODER LIDERAR LAS OPERACIONES DE TRÁFICO A NIVEL PAÍS E INCLUSO A NIVEL DE SUDAMÉRICA. CREAR KNOW HOW QUE PERMITA INCLUSO IMPLEMENTAR Y ESTANDARIZAR EL MODELO DE GESTIÓN DE LA TERMINAL TERRESTRE DE GUAYAQUIL EN OTRAS TERMINALES A NIVEL NACIONAL Y DE LATIN		2			2			2		6
CONSTRUCCIÓN DE LAS TERMINALES SATÉLITES DE GUAYAQUIL PARA FORMAR UNA RED INTEGRAL DE TRANSPORTE TERRESTRE INTER EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.	DAR UN SERVICIO INTEGRAL DE TRANSPORTE TERRESTRE EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL DE ACUERDO A LAS NORMAS TÉCNICAS Y LAS MEJORES PRÁCTICAS MUNDIALES. INCREMENTAR EL ÁMBITO DE COBERTURA DE CONTROL DE LA FUNDACIÓN. INCREMENTO EN LOS INGRESOS PARA LA F.T.T.G.	4				2			2		8
PUBLICIDAD - OULET - ISO 9001 - NUEVOS CONCEPTOS EN MANEJO DE TRÁFICO Y FRECUENCIAS - NUEVO PATIO DE COMIDAS - SEGURIDAD - CONTROL PERMANENTE.	PRENSA, INTERNET, ETC. ATRAER CLIENTELA QUE HABITUALMENTE FRECUENTA OTROS CENTROS COMERCIALES EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL. ATRAER A NUEVOS USUARIOS PARA EL USO DEL TRANSPORTE TERRESTRE.	4				2		4			10
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.	SERVICIOS QUE NO LO DAN TODOS LOS CENTROS COMERCIALES A NIVEL ECONOMICO MEDIO BAJO.	4				2		4			10

Amenazas Externas:

Una amenaza externa son factores externos o situaciones que pueden afectar en forma negativa a la organización, cuyo impacto puede generar paros, incumplimiento de objetivos e incluso afectar la operación de la organización. (Ejemplos: incremento de impuestos, aumento de la competencia, etc.) Basados en estos principios y otros puntos, se definieron las amenazas externas de la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil, las cuales se detallan en el siguiente cuadro.

TABLA 14

DIAGNOSTICO EXTERNO: AMENAZAS

FUNDACIÓN TERMINAL TERRESTRE DE GUAYAQUIL

PLANECIÓN ESTRATÉGICA

Diagnóstico Externo: *Amenazas*

REVISIÓN:

GRUPO DE TRABAJO: JUAN RIVAS, ANDREA PACHECO, ELIZABETH LOPEZ, PEDRO VELOZ

ING. RODRIGO F. SARZOSA C.

Factor del Entorno	Efecto sobre la organización	Impacto			Plazo			Probabilidad de que ocurra			
	Naturaleza del Impacto	A	M	B	C	M	L	A	M	B	
Factores Económicos											
AUMENTO DE LOS COSTOS DE LOS SERVICIOS, INSUMOS, MATERIALES QUE REQUIERE LA F.T.T.G.	INCREMENTO DE LOS COSTOS DE OPERACIÓN EN LOS SERVICIOS QUE PRESTA LA FUNDACIÓN EN LA T.T.G.		2		3				2		7
AUMENTO DE LOS ARANCELES DE IMPORTACIÓN DE LOS PRODUCTOS QUE SE COMERCIALIZAN EN EL OUTLET	DISMINUCIÓN DE LA MERCADERÍA EN PERCHAS Y DE LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS COMERCIALIZADOS, ENCARECIMIENTO DE LOS PRODUCTOS, DISMINUCUÓN DE COMPRADORES Y CIERRE DE LOCALES		2			2			2		6
AUMENTO DE LOS COSTOS DE LOS PASAJES DE TRANSPORTE INTER POR CAMBIOS DE RUTAS E INCREMENTO DE KILOMETRAJE EN LOS RECORRIDOS DESDE Y HACIA GUAYAQUIL	DISMINUCIÓN DE LOS USUARIOS A LA T.T.G. TRADUCIENDO EN MENOS INGRESOS POR TASAS/TARIFAS CON AFECTACIÓN DEL ÁREA COMERCIAL DE LA F.T.T.G.	4			3			4			11
AUMENTO DE RIESGO PAÍS	BAJA INVERSIÓN EN EL ECUADOR Y RETIRO DE CAPITALES DE EMPRESAS MULTINACIONALES			1		2				1	4
RETIRO DE LA INVERSIÓN EXTRANJERA EN EL MERCADO NACIONAL.RECESIÓN. MERCADO LABORAL EN DEMANDA. ESCASEZ DE EMPLEO	AUMENTO DE DESEMPLEO QUE OCASIONA BAJA CAPACIDAD ADQUISITIVA DE LOS USUARIOS DEL COMPLEJO T.T.G.Y LA DEMANDA DE LOS PRODUCTOS OFRECIDOS POR EL AREA COMERCIAL.		2			2			2		6

Diagnóstico Externo: *Amenazas*

REVISIÓN:

GRUPO DE TRABAJO: JUAN RIVAS, ANDREA PACHECO, ELIZABETH LOPEZ, PEDRO VELOZ

ING. RODRIGO F. SARZOSA C.

Factor del Entorno	Efecto sobre la organización	Impacto			Plazo			Probabilidad de que ocurra			
	Naturaleza del Impacto	A	M	B	C	M	L	A	M	B	
AUMENTO DE TRIBUTOS POR PARTE DE LAS AUTORIDADES COMPETENTES QUE AFECTEN LOS SERVICIOS QUE PRESTA LA T.T.G. Y SUS CONCESIONARIOS	ENCARECIMIENTO DE LOS SERVICIOS OFERTADOS EN EL COMPLEJO DE LA T.T.G., DISMINUCIÓN DE CONSECIONARIOS Y CLIENTES POTENCIALES		2		3				2		7
AUMENTO DE LAS TASAS DE INTERES DE LOS CRÉDITOS CORPORATIVOS, ASI COMO LAS EXIGENCIAS PARA CALIFICARLOS Y OTORGARLOS	PROBLEMAS PUNTUALES DE FLUJO QUE AFECTEN EN LA OPERACIÓN DIARIA, ESPECIALMENTE DE TRÁFICO.		2			2			2		6
CARTERA VENCIDA CON PROVEEDORES CALIFICADOS DE LA FUNDACION POR SERVICIOS Y/O MATERIALES/EQUIPAMIENTO YA ENTREGADO Y RECIBIDO FORMALMENTE	PÉRDIDA DE CREDIBILIDAD EN EL MERCADO DE PROVEEDORES. IMPOSIBILIDAD DE OPTAR POR CRÉDITO PARA ADQUISICIÓN DE INSUMOS, MATERIALES Y SERVICIOS.	4			3			4			11
INCUMPLIMIENTO DE LOS PLANES COMERCIALES Y EXPECTATIVAS PROYECTADAS CON RELACION A LAS VENTAS EN EL NUEVO OUTLET	ROTACIÓN DE CONCESIONARIOS, AUMENTO DE CARTERA VENCIDA COMERCIAL. PÉRDIDA DE IMAGEN CON LOS CLIENTES	4				2				1	7
INEXISTENCIA DE UNA ORDENANZA MUNICIPAL QUE ENTREGUE LA CO MPETENCIA INTEGRAL DEL PROCESO DE CONTROL DE TRAFICO INTER TERRESTRE QUE SALE Y ENTRA A LA CIUDAD DE GUAYAQUIL. FALTA DE CONPETENCIA LEGAL PARA EL CONTROL DE FRECUENCIAS EN LA TERMINAL TERRESTRE	DESCONTROL EN LA OPERACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE FRECUENCIAS AUTORIZADAS. FALTA DE UN INSTRUMENTO LEGAL, PARA REGULAR Y CONTROLAR LAS FRECUENCIAS. DESORDEN POR PARTE DE CIERTAS EMPRESAS Y COOPERATIVAS INTER QUE OPERAN EN LA T.T.P.G.	4			3			4			11

Diagnóstico Externo: *Amenazas*

REVISIÓN:

GRUPO DE TRABAJO: JUAN RIVAS, ANDREA PACHECO, ELIZABETH LOPEZ, PEDRO VELOZ

ING. RODRIGO F. SARZOSA C.

Factor del Entorno	Efecto sobre la organización	Impacto			Plazo			Probabilidad de que ocurra			
	Naturaleza del Impacto	A	M	B	C	M	L	A	M	B	
Factores Políticos / Legales											
CAMBIO DE AUTORIDADES DE GOBIERNO NACIONAL QUE IMPLIQUE CAMBIO EN EL ESQUEMA DE OPERACIÓN DE LAS FUNDACIONES MUNICIPALES	INESTABILIDAD INTERNA DE LA F.T.T.G. E INCERTIDUMBRE DE LOS USUARIOS DEL COMPLEJO T.T.G. ESPECÍFICAMENTE CONCESIONARIOS COMERCIALES	4			3			4			11
INSEGURIDAD JURÍDICA A NIVEL DEL PAÍS. JUSTICIA POLITIZADA	FALTA DE ATRACTIVO PARA LOS INVERSIONISTAS NACIONALES Y EXTRANJEROS EN EL ÁREA COMERCIAL Y DE TRANSPORTE EN LA T.T.G. EN EL FUTUROPUEDE AFECTAR CONCESIONES DE ETAPAS FUTURAS			1	3				2		6
CAMBIO DE POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN Y OPERACIÓN DE LA T.T.G. POR PARTE DE SU DIRECTORIO	INESTABILIDAD POLÍTICA INTERNA A NIVEL DE FUNCIONARIOS Y PERSONAL DE LA F.T.T.G.		2			2			2		6
INCUMPLIMIENTO DE LA LEGISLACIÓN LABORAL POR PARTE DELA FUNDACIÓN EN CUANTO A LA ADMINISTRACION DEL PERSONAL	APLICACIÓN DE SANCIONES POR PARTE DE LAS AUTORIDADES COMPETENTES. DESMOTIVACIÓN DEL PERSONAL. ENTORNO Y CLIMA LABORAR COMPLICADO	4			3			4			11
INCUMPLIMIENTO DE LA LEGISLACIÓN LABORAL POR PARTE DE CIERTOS TERCERIZADORES QUE BRINDAN SERVICIOS A LA T.T.G.	APLICACIÓN DE SANCIONES DE LA F.T.T.G. POR PARTE DE LAS AUTORIDADES COMPETENTES. RIESGOS DE RECLAMACIONES LABORALES		2				1		2		5
PROMULGACIÓN DE NORMAS RESTRICTIVAS PARA EL FUNCIONAMIENTO DE INSTITUCIONES COMO LA F.T.T.G. POR PARTE DE LAS AUTORIDADES COMPETENTES	CAMBIO DE PROCESOS EN LA OPERACIÓN INTERNA DE LA F.T.T.G. QUE SE ENMARQUEN EN EL NUEVO ORDENAMIENTO LEGAL. PROCESOS DE AJUSTES Y ADAPTACIÓN. PERDIDA DE AUTONOMIA EN LA GESTIÓN. BUROCRATIZACIÓN DE PROCESOS		2		3			4			9

Diagnóstico Externo: *Amenazas*

REVISIÓN:

GRUPO DE TRABAJO: JUAN RIVAS, ANDREA PACHECO, ELIZABETH LOPEZ, PEDRO VELOZ

ING. RODRIGO F. SARZOSA C.

Factor del Entorno	Efecto sobre la organización	Impacto			Plazo			Probabilidad de que ocurra			
	Naturaleza del Impacto	A	M	B	C	M	L	A	M	B	
Factores Competitivos											
CREACIÓN DE NUEVOS CENTROS COMERCIALES CERCANOS AL COMPLEJO T.T.G. Y QUE MANEJEN SU MISMO ESQUEMA COMERCIAL	DISMINUCIÓN DE POSIBLES COMPRADORES EN EL OULET Y DISMINUCIÓN DE LAS VENTAS DE CONCESIONARIOS. ROTACIÓN DE CONCESIONARIOS	4				2			2		8
AUMENTO DE LA TRANSPORTACIÓN TERRESTRE INFORMAL Y NO CONTROLADA (FURGONETAS, CAMIONETAS PIRATAS)	DISMINUCIÓN DE LOS USUARIOS DEL SERVICIO DE TRANSPORTE EN LA TERMINAL TERRESTRE, BAJA DE LOS INGRESOS POR TASAS Y TARIFAS RELACIONADAS CON PROCESOS DE TRAFICO		2		3			4			9
CREACIÓN DE NUEVO TRANSPORTE MASIVO INTER. PROYECTO DE UN TREN EN LA COSTA ECUATORIANA	BAJO INGRESO EN EL COMPLEJO		2				1		2		5
CONSTRUCCION 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.	PÉRDIDA DE FRECUENCIAS QUE OPERAN EN LA TERMINAL TERRESTRE DE GUAYAQUIL. BAJA EN LOS INGRESOS POR CONCEPTO DE TARIFAS Y TASAS QUE SE COBRAN	4				2		3			9

Diagnóstico Externo: *Amenazas*

REVISIÓN:

GRUPO DE TRABAJO: JUAN RIVAS, ANDREA PACHECO, ELIZABETH LOPEZ, PEDRO VELOZ

ING. RODRIGO F. SARZOSA C.

Factor del Entorno	Efecto sobre la organización	Impacto			Plazo			Probabilidad de que ocurra			
	Naturaleza del Impacto	A	M	B	C	M	L	A	M	B	
Factores Sociales											
FALTA DE CULTURA DE SERVICIO Y ATENCIÓN DE CIERTOS CONSECIONARIOS Y EMPLEADOS DE ESTOS	MALA IMAGEN PARA LA FUNDACIÓN Y BAJA DE INGRESOS PARA LOS LOCALES COMERCIALES EN GENERAL	4				2			2		8
SITUACIÓN DE CONSECIONARIOS ACTUALES PARA EL FUTURO TERMINAL (TAXIS, CAMIONETAS, MALETEROS)	INESTABILIDAD EN LA CONCESIÓN DEL SERVICIO. PROBLEMAS SOCIALES Y AFECTACIÓN EN LA IMAGEN DE LA FUNDACIÓN	4			3			4			11
FALTA DE RESPALDO DE ENTIDADES DE APOYO (POLICIAS, DEFENSA CIVIL, CRUZ ROJA, METROPOLITANOS)	BAJA CALIDAD DE SERVICIO EN EL COMPLEJO. INSEGURIDAD, ENGANCHADORES, VENDEDORES AMBULANTES, ETC.	4			3			4			11
FALTA DE CULTURA DE USUARIOS Y TRANSPORTISTAS, CONDUCTORES, OFICIALES Y OFICINISTAS DE LAS COOPERATIVAS Y EMPRESAS DE TRANSPORTE QUE OPERAN EN LA T.T.P.G.	RECHAZO, INCONFORMIDAD POR PARTE DE LOS USUARIOS. MALA IMAGEN PARA LA FUNDACIÓN.	4			3			4			11
FALTA DE DESARROLLO EN LAS VÍAS DE ACCESO AL COMPLEJO DE LA TERMINAL. TRÁFICO CAÓTICO	DIFICULTAD EN LA TRANSPORTACIÓN Y ACCESO A LA TERMINAL POR ENDE A LOS SERVICIOS COMERCIALES QUE OFRECERÁ EN LA NUEVA TERMINAL REMODELADA	4			3			4			11
FALTA DE PRESIÓN SUFICIENTE EN EL SUMINISTRO DE AGUA DE LA RED PÚBLICA PARA LA NUEVA TERMINAL.	INSALUBRIDAD EN LA TERMINAL Y PROBLEMAS DE DOTACIÓN PARA LA OPERACIÓN EN GENERAL	4			3			4			11
AUMENTO DE LA VENTA INFORMAL EN LA ZONA DE INFLUENCIA DE LA TERMINAL TERRESTRE	DISMINUCIÓN DE VENTAS EN EL COMPLEJO	4			3			3			10
AUMENTO DE LA DELINCUENCIA EN LA ZONA DE INFLUENCIA DE LA TERMINAL Y SUS AREAS DE SERVICIOS	TEMOR DE LOS USUARIOS Y BAJA ASISTENCIA AL COMPLEJO DE LA TERMINAL	4			3			4			11

Una vez realizada la cuantificación de las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades, estas pasan a ser colocadas en una tabla de manera ordenada según la que obtuvo el mayor puntaje, es de vital importancia realizar este ordenamiento ya que así se podrá tener en cuenta los puntos en los cuales la organización es más fuerte y aquellos en los que la organización es más débil, a continuación se muestra la “MATRIZ DE IMPORTANCIA” D.A.F.O.:

TABLA 15

MATRIZ DE IMPORTANCIA D.A.F.O.

OPORTUNIDADES	Imp.
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.	11
ESTABLECER 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.	11
FUNDACIÓN DEL MUNICIPIO DE GUAYAQUIL. SOPORTE DEL CABILDO Y DE UN DIRECTORIO FORMADO POR REPRESENTANTES DE GREMIOS DE LA CIUDAD. CREACIÓN DE ORDENANZAS REGULATORIA DEL USO DE LA TERMINAL TERRESTRE DE GUAYAQUIL Y DE SUS ÁREAS DE SERVICIOS COMPLEMENTARIAS.	11
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, INTERNACIONALES O FURGOTRANSPORTES.	11
SOLICITAR OFICIALMENTE LA COMPETENCIA PARA CONTROLAR LAS FRECUENCIAS RELACIONADAS CON LOS PERSMISOS DE OPERACIÓN OTORGADOS POR EL CONSEJO NACIONAL DE TRÁNSITO TERRESTRE Y LA C.T.G. A LAS DIFERENTES COOPERATIVAS Y EMPRESAS DE TRANSPORTE QUE OPERAN EN LA TERMINAL PROVISIONAL.	11
DESARROLAR UN REGLAMENTO DE OPERACIÓN DE LA NUEVA TERMINAL TERRESTRE DE GUAYAQUIL BASADO EN ORDENANZAS Y COMPETENCIAS QUE SE HAYAN DADO A LA FUNDACIÓN CON RELACIÓN AL USO Y OPERACIÓN DE LA NUEVA TERMINAL.	11
NUEVA TERMINAL MULTIFUNCIONAL Y MULTISERVICIOS QUE CONTARÁ CON MEGATIENDA Y UN OUTLET COMERCIAL Y OTROS SERVICIOS PARA LOS USUARIOS.	10
DESARROLLAR UN NUEVO 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 INTER.	10
PUBLICIDAD - OULET - ISO 9001 - NUEVOS CONCEPTOS EN MANEJO DE TRÁFICO Y FRECUENCIAS - NUEVO PATIO DE COMIDAS - SEGURIDAD - CONTROL PERMANENTE.	10
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.	10
ENTREGAR AL ECUADOR 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.	8
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.	7
CRAR CENTROS DE INFORMACION BILINGUES Y COMPLETOS AL USUARIO ADMINISTRADOS Y BAJO LA RESPONSABILIDAD DE LA FUNDACIÓN. DESARROLLO DE CENTROS DE INFORMACIÓN ELECTRÓNIOS CON TOUCH SCREEM PARA LOS USUARIOS. PANTALLAS DE INFORMACIÓN DE FRECUENCIAS DE TRANSPORTE CON PUBLICIDAD DE LOS LOCALES CONCESIONARIOS DEL OUTLET.	7
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.	6
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.	6
CONSTRUCCIÓN DE LAS TERMINALES SATÉLITES DE GUAYAQUIL PARA FORMAR UNA RED INTEGRAL DE TRANSPORTE TERRESTRE INTER EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.	6
DESARROLLAR Y CREAR UN NUEVO CONCEPTO DE MANEJO Y GESTIÓN INTEGRAL DE LA OPERACIÓN DE TRÁFICO TERRESTRE EN EL ECUADOR Y SUDAMÉRICA. DESARROLLO Y DOCUMENTACIÓN DEL KNOW HOW.	4

AMENAZAS	Imp.
AUMENTO DE LOS COSTOS DE LOS PASAJES DE TRANSPORTE INTER POR CAMBIOS DE RUTAS E INCREMENTO DE KILOMETRAJE EN LOS RECORRIDOS DESDE Y HACIA GUAYAQUIL	11
FALTA DE RECURSOS ECONOMICOS ACTUALES PARA EL MANTENIMIENTO Y OPERATIVIDAD DE LA T.T.P.G.	11
CARTERA VENCIDA CON PROVEEDORES CALIFICADOS DE LA FUNDACION POR SERVICIOS Y/O MATERIALES/EQUIPAMIENTO YA ENTREGADO Y RECIBIDO FORMALMENTE	11
INEXISTENCIA DE UNA ORDENANZA MUNICIPAL QUE ENTREGUE LA CO MPETENCIA INTEGRAL DEL PROCESO DE CONTROL DE TRAFICO INTER TERRESTRE QUE SALE Y ENTRA A LA CIUDAD DE GUAYAQUIL. FALTA DE CONPETENCIA LEGAL PARA EL CONTROL DE FRECUENCIAS EN LA TERMINAL TERRESTRE DE GUAYAQUIL	11
CAMBIO DE AUTORIDADES DE GOBIERNO NACIONAL QUE IMPLIQUE CAMBIO EN EL ESQUEMA DE OPERACIÓN DE LAS FUNDACIONES MUNICIPALES	11
INCUMPLIMIENTO DE LA LEGISLACIÓN LABORAL POR PARTE DELA FUNDACIÓN EN CUANTO A LA ADMINISTRACION DEL PERSONAL	11
SITUACIÓN DE CONSECIONARIOS ACTUALES PARA EL FUTURO TERMINAL (TAXIS, CAMIONETAS, MALETEROS)	11
FALTA DE RESPALDO DE ENTIDADES DE APOYO (POLICIAS, DEFENSA CIVIL, CRUZ ROJA, METROPOLITANOS)	11
FALTA DE CULTURA DE USUARIOS Y TRANSPORTISTAS, CONDUCTORES, OFICIALES Y OFICINISTAS DE LAS COOPERATIVAS Y EMPRESAS DE TRANSPORTE QUE OPERAN EN LA T.T.P.G.	11
FALTA DE DESARROLLO EN LAS VÍAS DE ACCESO AL COMPLEJO DE LA TERMINAL. TRÁFICO CAÓTICO	11
FALTA DE PRESIÓN SUFICIENTE EN EL SUMINISTRO DE AGUA DE LA RED PÚBLICA PARA LA NUEVA TERMINAL.	11
AUMENTO DE LA DELINCUENCIA EN LA ZONA DE INFLUENCIA DE LA TERMINAL Y SUS AREAS DE SERVICIOS	11
CONSTRUCCIÓN DE UNA TERMINAL TERRESTRE MODERNA CON SERVICIOS COMERCIALES Y COMPLEMENTARIOS EN EL CANTÓN DURÁN	10
AUMENTO DE LA VENTA INFORMAL EN LA ZONA DE INFLUENCIA DE LA TERMINAL TERRESTRE	10

AMENAZAS	Imp.
PROMULGACIÓN DE NORMAS RESTRICTIVAS PARA EL FUNCIONAMIENTO DE INSTITUCIONES COMO LA F.T.T.G. POR PARTE DE LAS AUTORIDADES COMPETENTES	9
AUMENTO DE LA TRANSPORTACIÓN TERRESTRE INFORMAL Y NO CONTROLADA (FURGONETAS, CAMIONETAS PIRATAS)	9
CONSTRUCCION 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.	9
CREACIÓN DE NUEVOS CENTROS COMERCIALES CERCANOS AL COMPLEJO T.T.G. Y QUE MANEJEN SU MISMO ESQUEMA COMERCIAL	8
FALTA DE CULTURA DE SERVICIO Y ATENCIÓN DE CIERTOS CONSECIONARIOS Y EMPLEADOS DE ESTOS	8
AUMENTO DE LOS COSTOS DE LOS SERVICIOS, INSUMOS, MATERIALES QUE REQUIERE LA F.T.T.G.	7
AUMENTO DE TRIBUTOS POR PARTE DE LAS AUTORIDADES COMPETENTES QUE AFECTEN LOS SERVICIOS QUE PRESTA LA T.T.G. Y SUS CONCESIONARIOS	7
INCUMPLIMIENTO DE LOS PLANES COMERCIALES Y EXPECTATIVAS PROYECTADAS CON RELACION A LAS VENTAS EN EL NUEVO OUTLET	7
AUMENTO DE LOS ARANCELES DE IMPORTACIÓN DE LOS PRODUCTOS QUE SE COMERCIALIZAN EN EL OUTLET	6
RETIRO DE LA INVERSIÓN EXTRANJERA EN EL MERCADO NACIONAL.RECESIÓN. MERCADO LABORAL EN DEMANDA. ESCASEZ DE EMPLEO	6
AUMENTO DE LAS TASAS DE INTERES DE LOS CRÉDITOS CORPORATIVOS, ASI COMO LAS EXIGENCIAS PARA CALIFICARLOS Y OTORGARLOS	6
INSEGURIDAD JURÍDICA A NIVEL DEL PAÍS. JUSTICIA POLITIZADA	6
CAMBIO DE POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN Y OPERACIÓN DE LA T.T.G. POR PARTE DE SU DIRECTORIO	6
INCUMPLIMIENTO DE LA LEGISLACIÓN LABORAL POR PARTE DE CIERTOS TERCERIZADORES QUE BRINDAN SERVICIOS A LA T.T.G.	5
CREACIÓN DE NUEVO TRANSPORTE MASIVO INTER. PROYECTO DE UN TREN EN LA COSTA ECUATORIANA	5
AUMENTO DE RIESGO PAÍS	4

FORTALEZAS	Imp.
DIVERSIFICACIÓN DE SERVICIOS EN UN MISMO COMPLEJO COMERCIAL Y DE TRÁFICO INTER.	11
CONTROL DE PUERTA CERRADA DE BUSES QUE SALEN DE LA TERMINAL TERRESTRE PROVISIONAL CON STICKER ADHESIVO DE CONTROL.	11
RELACIONES CON GREMIOS REPRESENTATIVOS DE LOS CONCESIONARIOS EN GENERAL DE LA TERMINAL TERRESTRE DE GUAYAQUIL.	11
MONOPOLIO NATURAL DE LA TRANSPORTACIÓN TERRESTRE INTERPROVINCIAL E INTERCANTONAL QUE ENTRA Y SALE DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.	11
PROFESIONALES CAPACITADOS CON EXPERIENCIA EN CADA UNA DE SUS ÁREAS DE TRABAJO DENTRO DE LA F.T.T.G.	9
INTERACCIÓN PERMANENTE CON LOS REPRESENTANTES DE LOS GREMIOS DE TRANSPORTE QUE OPERAN EN LA TERMINAL TERRESTRE DE GUAYAQUIL.	9
CREDIBILIDAD Y CONFIANZA DE NUESTROS DIFERENTES PUBLICOS CLAVES EN EL EQUIPO ACTUAL QUE GESTIONA LOS PROCESOS DE ADMINISTRACIÓN, OPERACIÓN Y REMODELACIÓN DE LA TERMINAL TERRESTRE DE GUAYAQUIL EN LA F.T.T.G.	9
EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO DE ASESORES Y ASISTENTES, ESPECIALISTAS EN UN ÁREA ESPECÍFICA, PERO CON CONOCIMIENTO DE TODA LA OPERACIÓN COMERCIAL Y DE TRÁFICO.	9
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.	9
PROCESO DEL PLAN PILOTO DE VENTA DE BOLETOS UNIFICADOS DE MANERA AUTOMÁTICA. PRIMERA ETAPA.	7
INGRESO DIARIO DE DINERO POR EFECTO DE PAGO DE TARIFAS Y TASAS DE COBRO INMEDIATO.	7
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE CARGOS Y FUNCIONES HORIZONTAL, DESCENTRALIZADO Y CON EL ALCANCE DE LAS FUNCIONES CLARAMENTE ESTABLECIDO.	5
CONTROL AUTOMÁTICO DE LA ASIGNACIÓN Y USO DE LOS ANDENES INTER DE TRÁFICO DE LA TERMINAL TERRESTRE PROVISIONAL CON CONTROL DE TIEMPO DE USO.	5
VERSATILIDAD EN LA ASIGNACION DE FUNCIONES Y CONOCIMIENTO DE LA OPERACIÓN GLOBAL GENERAL POR PARTE DE LOS ASESORES DE LA FUNDACIÓN.	5
ELABORACIÓN DE REGLAMENTOS Y PROCEDIMIENTOS DE LOS PROCESOS ACTUALES EN LA FUNDACIÓN (CONSTRUCCIÓN DE LA PIRÁMIDE DOCUMENTAL).	5
USO DE UTILITARIOS Y APLICACIONES POR PARTE DE LOS ASESORES Y ASISTENTES DE LA F.T.T.G. TABULACIÓN DE PROCESOS Y OPERACIONES. ACTUALIZACIÓN PERMANENTE DE LISTADOS EN GENERAL COMO POLÍTICA DE TRABAJO.	3
PROCESOS DE CONTABILIDAD TERCERIZADOS CON EMPRESA ESPECIALIZADA.	3

DEBILIDADES	Imp.
SEGUIMIENTO DE AGENDA DE RESOLUCIONES DE REUNIONES DE GERENCIA.REUNIONES SOLO SON INFORMATIVAS Y NO PARA RESOLVER PROBLEMAS PUNTUALES Y ESPECÍFICOS	11
FALTA DE CONTROL EN LA PREPARACIÓN Y ELABORACIÓN DE ALIMENTOS Y BEBIDAS PREPARADOS	11
FALTA DE DIFUSIÓN DE LOS VALORES, MISIÓN, VISIÓN , METAS A TODOS NUESTROS PÚBLICOS CLAVES Y PERSONAL DE LA FUNDACIÓN	11
FALTA DE EQUIPOS MULTIDICIPLINARIOS DE TRABAJO EN LA FUNDACIÓN PARA RESOLVER PROBLEMAS ESPECIFICOS O TRATAR DESARROLLO DE PROYECTOS	11
FALTA DE RECURSOS NECESARIOS PARA ATENDER UNA OPERACIÓN NORMAL DE LOS PROCESOS DE TRÁFICO EN LA TERMINAL PROVICIONAL.EL EDIFICIO DE TRÁFICO DE LA T.T.P.G NO PERMITE MANEJAR TODA LA OPERACIÓN DE LA TRANSPORTACIÓN INTER (EMBARQUE - DESEMBARQUE) ANDENES SOLO DE EMBARQUE Y ALGUNOS COMPARTIDOS ENTRE COOPERATIVAS	11
ENTORNO DE VÍAS Y TRÁFICO CIRCUNDANTE DE LA TERMINAL PROVISIONAL, DE LA TERMINAL JAIME ROLDOS Y LAS AREAS DE SERVICIO COMPLEMENTARIAS: PARQUEOS INTER Y DE PARTICULARES, TAXIS, CAMIONETAS, PROVEEDORES	11
FALTA E DISEÑO DE LA OPERACIÓN DE TRÁFICO EN LA TERMINAL DEFINITIVA ASI COMO EL SISTEMA DE GETIÓN DE LA OPERACIÓN DE TRÁFICO	11
PROBLEMA PERMANENTE DEL CONTROL AUTOMATIZADO PARA EL RÁPIDO ACCESO DE VEHÍCULOS Y PASAJEROS	11
INCONFORMIDAD LABORAL Y DE REMUNERACIÓN DE TODAS LAS AREAS. PERSONAL QUE LABORA EN LA F.T.T.G. ES TERCERIZADO O BAJO RELACION DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES	11
FALTA DE CONOCIMIENTO DE LOS PROCESOS Y ESTATUTOS POR PARTE DEL PERSONAL BASE DE LA F.T.T.G.	11
FALTA DE PRIORIZACIÓN EN LAS ACTIVIDADES FORMALES DEL GRUPO (TALLERES - GRUPOS)	11
FALTA DE UN PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN PARA LOS CONCESIONARIOS, TRANSPORTISTAS Y PERSONAL DE COOPERATIVAS.	11
DESCORDINACIÓN Y DESCONOCIMIENTO DE LOS TRABAJOS Y DECISIONES TOMADAS POR CADA DEPARTAMENTO	11
LENTA RESPUESTA DE LA TERCERIZADORA (PARTE CONTABLE)	11
VALIDACIÓN Y CUADRE DE LA INFORMACIÓN CONTABLE - FINANCIERA	11
FALTA DE PROGRAMA DE CIERRE CONTABLE MENSUAL PARA LOS ASESORES. INFORMACIÓN CERRADA Y NO DISPONIBLE	11
FALTA DE UN SISTEMA DE PRESUPUESTO REAL SOBRE LA BASE DE CUENTAS DE COSTOS E INVERSIONES PROGRAMADAS CON PARTICIPACIÓN DE TODOS LOS ASESORES DE LA F.T.T.G.	11

DEBILIDADES	Imp.
NO CONTAMOS CON UN FINPLAN EN EL QUE SE ESTABLEZCAN MONTOS DISPONIBLES MENSUALES POR CUENTAS DE GASTOS PARA LA OPERACIÓN GENERAL DE LA TERMINAL TERRESTRE	11
CONGESTIONAMIENTO VEHICULAR EN LAS DOS AVENIDAS E IRRESPETO A LAS NORMAS REGLAMENTARIAS DE TRÁNSITO Y CIRCULACIÓN EN ÁREAS CRÍTICAS DE LA TERMINAL PROVISIONAL	9
CARENCIA DE PAGOS PROGRAMADOS. INCULTURA DE PAGOS A LOS PROVEEDORES	9
FALTA ESTABLECIMIENTO DE PERSONAL ADMINISTRATIVO EN HORARIOS DE LA NOCHE PARA ATENCION . TANTO EN LA RECEPCIÓN COMO EN LA OPERACIÓN DE TRÁFICO. PARA	7
FALTA DEL USO DEL INTERNET PARA CONOCER TRABAJOS Y DECISIONES INTERNAS EN LA TERMINAL PROVISIONAL NO SE CUENTA CON LA CONEXIÓN CON LAS OFICINAS DE	7
DIFICIL CONTROL PARA EVITAR LA PRESENCIA DE VENDEDORES INFORMALES	5
FALTA DE BASE DE DATOS ACTUALIZADA E INTEGRA DE TRANSPORTISTAS	5
FALTA ESTABLECER UN PROGRAMA DE EVALUACIÓN Y COMPROMISO POR DEPARTAMENTO	5
FALTA DE INDIVIDUALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS BÁSICOS DE LOS CONCESIONARIOS EN LA TERMINAL PROVISIONAL	5
FALTA DE DIGITALIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN PARA EVITAR EL INCREMENTO DE LAS AREAS DE ARCHIVO N LA FUNDACIÓN	5
CONTROL PARCIAL DE SEGURIDAD EN CIERTAS AREAS DE LA TERMINAL	5
FALTA DE UN PROGRAMA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNO (INDUCCIÓNE) Y DE LOS PROYECTOS QUE DESARROLLO LA F.T.T.G.	5
CONTROL QUE FACILITE EL MANEJO DE LAS COMUNICACIONES DE CADA ÁREA	5
FALTA DE UN PROGRAMA DE EVALUACIÓN Y CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE LA F.T.T.G. FALTA DESARROLLAR UNA CULTURA DE ADHESIÓN COMPROMISO Y SERVICIO DE CALIDAD EN EL PERSONAL QUE LABORA EN LA F.T.T.G	5
PROBLEMAS DE FLUJO Y LIQUIDEZ TEMPORAL	5
FALTA DE PROGRAMAS DE INVERSIÓN PARA EL DESARROLLO DE PROYECTOS POR ÁREAS	5
PROBLEMAS DE FLUJO Y LIQUIDEZ TEMPORAL	5
FALTA DE PROGRAMAS DE INVERSIÓN PARA EL DESARROLLO DE PROYECTOS POR ÁREAS	5

6.3 Factores Claves de Exito

En la tabla 16 se observan los factores claves de éxito que fueron obtenidos de las fortalezas y oportunidades con mayor calificación en el análisis D.A.F.O.

TABLA 16

OBJETIVOS ESTRATEGICOS O FACTORES CLAVES DE ÉXITO

FUNDACIÓN TERMINAL TERRESTRE DE GUAYAQUIL

PLANECIÓN ESTRATÉGICA

Objetivos Estratégicos o Factores Claves de éxito	
Definición de Objetivos Estratégicos es decir de aquellas acciones o logros fundamentales e indispensables para la consecución de la Visión de la F.T.T.G.	
A.	Diversificación de servicios en un mismo complejo comercial y de tráfico dentro de la Fundación terminal Terrestre de Guayaquil.
B.	Buenas relaciones con gremios representativos de los concesionarios en general de la Terminal Terrestre de Guayaquil.
C.	Monopolio natural de la transportación terrestre interprovincial e intercantonal que entra y sale de la ciudad de Guayaquil.
D.	Desarrollar un programa de educación en comportamientos deseados, valores y uso de la nueva Terminal Terrestre de Guayaquil a todos los usuarios y públicos claves de la F.T.T.G.
E.	Normar el ingreso de todo el transporte terrestre que sale o ingresa a la ciudad de Guayaquil usando la Terminal Terrestre remodelada de Guayaquil, sean cooperativas de turismo, internacionales o furgotransportes.
F.	Desarrollar un reglamento de operación de la nueva Terminal Terrestre de Guayaquil basado en ordenanzas y competencias que se hayan dado a la F.T.T.G. con relación al uso y operación de la nueva Terminal.

CAPÍTULO 7

7. ETAPA OPERATIVA.

7.1 Definición de Objetivos

La definición de objetivos tiene como principal eje poder enumerar las diferentes funciones, responsabilidades y distribución del personal de Operaciones que labora en la Terminal Terrestre de Guayaquil “Dr. Jaime Roldós Aguilera”. Y así también identificar el tipo de profesionales con los que debe contar la Terminal Terrestre de Guayaquil según la necesidad o lo que indique el perfil.

7.2 Definición de funciones y responsabilidades.

La Descripción de Funciones y Responsabilidades es la explicación escrita de las actividades, responsabilidades y funciones generales y específicas de un puesto individual. Es una declaración por escrito de lo que en realidad hace el ocupante de la posición, cómo lo hace y bajo qué condiciones realiza el trabajo.

Es por esto que debido a la seriedad, responsabilidad y profesionalismo que demandan cada uno de los puestos que son necesarios para el buen funcionamiento de la Terminal de Guayaquil, los miembros de la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil consideraron necesario hacer uso de un instructivo que ayude a realizar la descripción de funciones de todos los puestos de trabajo existentes en la estructura organizacional de la Fundación.

La descripción de funciones incluye cuatro cuerpos agrupados de información a desarrollar:

1. **Los datos de identificación del puesto**: La unidad a la que pertenece, el departamento, el título o nombre del puesto, el nivel de reporte, el nombre y número de puestos que supervisa directa e indirectamente.

2. **La Descripción Genérica,** que incluye un breve resumen de los objetivos del puesto, donde se resalta el "para qué" del puesto o de su importancia para la organización. Se refiere a la esencia, razón de ser del puesto, a lo que idealmente se debe lograr con su desempeño.
3. **La descripción Específica,** que es una descripción breve de qué, cómo y por qué un trabajador realiza las actividades propias de su puesto de trabajo, define el alcance y el fin del mismo. Se escribe en orden cronológico o funcional las descripciones detalladas, incluido el trabajo asignado, las tareas específicas, el área de responsabilidad, la autoridad inherente, las relaciones de trabajo, y el impacto o incidencia.
4. **Las especificaciones o expectativas del cliente,** que se refiere a lo que espera el cliente al recibir el servicio por el desempeño de este puesto.

Es importante destacar que las descripciones de puestos o funciones no pretenden ser definitivas ni rígidas, por el contrario, deben ser actualizadas y modificadas de acuerdo a las necesidades y crecimiento de la Fundación.

El contenido de las descripciones de funciones debe ser independiente a la persona que vaya a desempeñarlo o lo esté

desempeñando, se tiene que describir el ideal del Puesto, cómo debe realizarse en forma óptima. La redacción que se utilice debe ser una oración corta y precisa, usando el verbo en infinitivo al inicio de la oración o redacción de la función del puesto. **Debe ser clara**, esto es, utilizar lenguaje comprensible para la mayoría de las personas que laboran en la Organización; **debe ser concisa**, es decir se debe redactar en forma sintética sin sacrificar información. Redacciones excesivamente largas, hacen perder el sentido del contenido y no se puede apreciar con exactitud el alcance del puesto en la Organización; **debe ser precisa**, se deben expresar las ideas de acuerdo con el significado concreto que deben tener.

La Descripción de funciones debe pasar al proceso de validación del jefe directo del cargo descrito y del Gerente General, consignando cada uno la firma conforme en cada casillero del formulario.

A continuación se presentan algunos parámetros que deberán ser utilizados para elaborar descripciones de puestos en la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil:

1. Ser clara:

La descripción de funciones debe representar el trabajo de esa posición con tal precisión que las responsabilidades estén claras y que permitan diferenciar de otros puestos.

2. Ser específica:

Seleccione las palabras para mostrar la actividad a realizar; se puede incluir en la redacción:

1. El tipo de trabajo.
2. El grado de complejidad.
3. El grado de capacidad requerida.
4. La medida en que el desempeño o tareas están estandarizados.
5. El grado y tipo de responsabilidad y compromiso en cada fase del trabajo.

3. Ser precisa:

Las declaraciones breves y precisas producen con frecuencia los mejores resultados.

4. Revisar de nuevo:

Al final, para verificar si la descripción cubre los requerimientos del puesto, pregúntese: ¿Un nuevo empleado entenderá el empleo si lee la descripción del puesto?; y ¿tendrá claro lo que debe hacer y lo que se espera de él?

Hay que recordar que los procesos completos se encuentran detallados en los procedimientos, por lo tanto, una descripción de funciones no debe confundirse con una explicación del procedimiento que se debe seguir para cumplir con una responsabilidad, tarea o función.

Las principales razones que justifican la descripción de funciones son aquellas que se detallan a continuación:

- ✓ Proporciona los datos necesarios para determinar el valor relativo de los puestos (Análisis y evaluación de puestos).
- ✓ Determina los requisitos contra los cuales puede medirse la eficiencia del empleado (Evaluación de desempeño o calificación por méritos).
- ✓ Determina los requisitos necesarios para llenar un puesto (Selección y perfil del puesto).
- ✓ Proporciona la información detallada sobre lo que el empleado debe hacer al realizar su trabajo (Capacitación).

- ✓ Proporciona los datos necesarios del puesto para aconsejar a los trabajadores (Desarrollo personal u orientación vocacional).
- ✓ Señala las condiciones de trabajo riesgosas o peligrosas, con el propósito de determinar medidas correctivas y preventivas (Seguridad Industrial).
- ✓ Proporciona los datos sobre las responsabilidades y obligaciones de cada puesto, en cada una de las áreas de responsabilidad, y aclara las líneas de responsabilidad y autoridad (Estructura organizacional).
- ✓ Proporciona la información sobre la operación y los procedimientos a seguir (Procedimientos e Instrucciones).
- ✓ Clasifica los puestos en Directivos, Administrativos, Técnicos y de responsabilidad no directiva (Escalafón de puestos).
- ✓ Para su mejor comprensión se detalla a continuación la descripción de las funciones de uno de los puestos de trabajo que existen en la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

Unidad: **ADMINISTRACIÓN F.T.T.G.**	**Subunidad / Sección:**
Título del Puesto (Cargo): **ASESOR ADMINISTRATIVO**	**Reporta a:** **GERENTE GENERAL**
Supervisa directamente a: -ASESOR DE SISTEMAS Y OPERACIÓN DE TRÁFICO -ASESOR COMERCIAL -ASESOR DE SEGURIDAD -ASESORA TÉCNICA EN PROCESOS -ASISTENTE ADMINISTRATIVA EN LA TERMINAL PROVISIONAL -ASISTENTE DE COMPRAS/ACTIVOS FIJOS -RECEPCIONISTAS Y SECRETARIAS DE LA TERMINAL PROVISIONAL -AUXILIAR DE OFICINA/CARNETS/TARJETAS -SUPERVISORES DE OPERACIÓN DE TRÁFICO	**Supervisa indirectamente a:** **-PERSONAL DE CONTROL DE TRÁFICO INTERNO DE LA F.T.T.G.** **-PERSONAL DE SERVICIOS AL CLIENTE DE LA F.T.T.G.** **-PROVEEDORES DE SERVICIOS TERCERIZADOS EN LA TERMINAL PROVISIONAL DE GUAYAQUIL: - DE MANTENIMIENTO GENERAL Y TÉCNICO, DE SERVICIOS DE SEGURIDAD FÍSICA, DE JARDINERÍA, DE SISTEMAS ELECTRÓNICOS Y LIMPIEZA GENERAL ENTRE LOS MÁS IMPORTANTES.**

Descripción Genérica:

Gestionar, planificar, analizar, administrar, ordenar, optimizar, desarrollar, diagramar, diseñar y supervisar todas las operaciones relacionadas con la Terminal Terrestre de Guayaquil (Tráfico, Operación y Sistemas, Seguridad, Comercialización y Administración) de los servicios (externas) y de soporte (internas) que presta la Terminal Terrestre de Guayaquil a sus Usuarios/clientes/concesionarios en función de los objetivos trazados, los parámetros de calidad y estándares de servicios establecidos por la F.T.T.G. (Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil), enmarcados en la Misión y Visión declaradas.

Descripción Específica:

1. Identificar, levantar y determinar las políticas, procedimientos, estándares, normativas, instructivos y sistemas de trabajo de la F.T.T.G. (Pirámide Documental), en coordinación directa con los diferentes centros de actividad y de soporte de acuerdo a los parámetros establecidos por el Directorio, la Gerencia General y con el soporte de la asesoría técnica de procesos de la Fundación.

2. Planificar las estrategias y políticas operacionales de tráfico, de seguridad, de mantenimiento y de comercialización en la Terminal Terrestre de Guayaquil.

3. Coordinar con la Gerencia General el alcance de los objetivos a corto, mediano y largo plazo. Preparar el Plan Estratégico del área administrativa de la F.T.T.G.

4. Gestionar a través de la Asesoría Financiera de la Fundación el equipo de personal de control de tráfico, los supervisores de turno, los auxiliares de supervisión y cajeros recaudadores que deberán laborar en la operación de la Terminal Terrestre de Guayaquil.

5. 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 F.T.T.G.

6. 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.

7. 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 F.T.T.G., sobre la base del Plan Financiero y los formularios definidos por la Asesora Financiera.

8. Dirigir, aprobar y controlar las operaciones administrativas de todas las compras de activos fijos muebles e inmuebles, materiales, equipos, repuestos e insumos y materiales necesarios para la ejecución de las operaciones de servicios que presta la Terminal Terrestre de Guayaquil. En general, dotar de los recursos necesarios para garantizar la operatividad, funcionalidad y viabilidad de la Terminal Terrestre Provisional y luego de la nueva Terminal Terrestre remodelada “Dr. Jaime Roldós Aguilera”.

9. Elaborar la parte técnica, de especificaciones, estándares y necesidades de los concursos privados de servicios necesarios en la Terminal Terrestre de Guayaquil, sobre la base de los proveedores calificados y aprobados en la F.T.T.G. con la asesoría del área legal de la Fundación.

10. Coordinar con el Asesor de Ingeniería la ejecución de remodelaciones y/o modernización de áreas de servicios /edificaciones/instalaciones/equipamiento complementario en la Terminal Terrestre de Guayaquil, sobre la base de las necesidades y/o del crecimiento de las operaciones de tráfico o comerciales en la Terminal Terrestre.

11. 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 Administrativa de la Fundación sobre los egresos aprobados por el Asesor Administrativo.

12. Planificar y controlar la operación de tráfico de la Terminal Terrestre de Guayaquil conjuntamente con el Asesor de Sistemas y Operaciones de Tráfico de la Fundación.

13. Organizar y mantener actualizado el sistema de documentación y archivo administrativo de la F.T.T.G. Liderar la creación de una pirámide documental nueva, con el soporte de todas las unidades de la Fundación, basado en la Norma ISO 9001:2000, la cual contenga todos los procesos, procedimientos, instrucciones,

políticas, reglamentos y normas que se ejecuten en la gestión administrativa de la Fundación.

14. Dar seguimiento, evaluar el funcionamiento y proponer correctivos y mejoras a los diferentes programas, procedimientos y procesos actuales administrativos de la Fundación.

15. Preparar informes específicos para conocimiento del Gerente General de la Comisión Ejecutiva o del directorio, cuando sea el caso y lo requieran.

16. Ser el secretario de la Comisión Ejecutiva de la F.T.T.G.

17. Preparar los informes específicos, solicitados por la Gerencia General, la Comisión Ejecutiva o el Directorio, para conocimiento de los organismos seccionales, nacionales o internacionales relacionados con la ejecución de los procesos Administrativos de la Terminal Terrestre de Guayaquil.

18. Controlar y Fiscalizar todos los procesos administrativos y operativos de soporte a las diferentes unidades y áreas de la Fundación.

19. Controlar que se mantenga actualizada toda la información general básica de la Fundación con relación a la estructura

organizacional, sistemas de trabajo, reglamentos, normativos, procesos, instrucciones, tablas, compendios, listados y toda la información relacionada con la Administración y la Operación de la Terminal Terrestre de Guayaquil.

20. Coordinar y Ejecutar con el soporte de la asesora Técnica en Procesos todas las actividades de capacitación necesarias para el personal de la Fundación, con relación a la creación de la Pirámide Documental.

21. Gestionar las estrategias y políticas operacionales de los diferentes centros de actividad, validando los procesos actuales y recomendando las mejoras necesarias tendientes a cumplir con los parámetros de calidad establecidos por la F.T.T.G.

22. Gestionar con todas las Unidades de la Fundación el cumplimiento de los parámetros de servicios y calidad establecidos por la F.T.T.G. y específicamente por la Gerencia General.

23. Controlar que la Asesora Técnica de Procesos realice un Análisis Estadístico - Informático de los procesos actuales de la Fundación, tendientes a visualizar mejoras y potenciar las fortalezas de los recursos de los que se dispone en cada centro de actividad de la Fundación.

24. Diseñar y establecer mejores prácticas administrativas que permitan a la Fundación maximizar y optimizar los recursos utilizados, para poder cumplir con los objetivos de comercialización, presupuesto operacional y crecimiento proyectado.

25. Dar el soporte técnico y administrativo necesario en el desarrollo de los procesos de la Fundación y sobre la base de las mejoras que se planteen por los diferentes centros de actividad de la F.T.T.G.

26. Dar Soporte técnico y administrativo permanente en el desarrollo de la Planeación Estratégica de la F.T.T.G.

27. Velar, con el soporte de sus subalternos, que todo el personal se mantenga dentro de los campos de moralidad, ética profesional y de servicio, honestidad, preparación técnica para el puesto, cumpliendo con los reglamentos internos y la permanente observancia de los valores institucionales establecidos, declarados, difundidos y compartidos en la Fundación.

28. Participar en la elaboración y actualización de los manuales tanto de procedimientos como de funciones y responsabilidades de la F.T.T.G.

29. 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.

30. Autorizar la Calificación de los Contratistas externos como proveedores de servicios calificados en la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil.

31. Investigar el Mercado de Servicios mercerizados que requiera la F.T.T.G., para establecer oportunamente las políticas de contratación que generen y permitan maximización del uso de recursos para cumplir con los fines y objetivos de servicios a los usuarios establecidos por la Gerencia General.

32. Revisar, analizar, asesorar, validar y aprobar todos los presupuestos/preformas que sean solicitados por las diferentes áreas de la F.T.T.G. en coordinación con la Asesoría Financiera de la Fundación sobre la base de los niveles de autorización

establecidos por el Directorio y o del Gerente General de la F.T.T.G.

33. Generar y aprobar las órdenes de compra sobre la base de los niveles de aprobación establecidos por el Directorio de la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil.

34. Calificar, recalificar o eliminar los proveedores de repuestos, materiales, equipos e insumos de la F.T.T.G. sobre la base de la información recibida y de la retroalimentación de las diferentes unidades de Asesoría de la Fundación.

35. Atender las demandas y requerimientos de información de la operación administrativa de la Terminal Terrestre de Guayaquil de los diferentes públicos claves de la F.T.T.G.

36. Atender a todos los concesionarios de la Terminal Terrestre de Guayaquil, con relación a sus requerimientos, necesidades, inquietudes y preguntas generales o específicas razonables relacionadas con la operación y administración general de la Terminal.

37. Dar soporte en aquellos procesos y/o actividades especiales o particulares delegadas por el Directorio y/o la Gerencia General relacionados con funciones de Gestión y/o Administración.

38. Aprobar la documentación del Sistema de Calidad de la Fundación.

39. Velar por la permanente capacitación y actualización profesional del personal bajo la supervisión directa de Asesoría Administrativa.

40. Canalizar las requisiciones internas de personal del área administrativa y aprobar la contratación de los candidatos seleccionados y entrevistados.

¿Qué espera el cliente de este Puesto? (Expectativas):

Información y Asesoría oportuna cuando se lo requiera, retroalimentación permanente y conocimiento general y específico de la operación administrativa, de tráfico terrestre y de los servicios que la F.T.T.G. presta en la Terminal Terrestre de Guayaquil y sus áreas de servicios complementarias. Solución a sus necesidades y requerimientos razonables con relación a los procesos operativos y administrativos de la F.T.T.G.

Elaborado por: ING. RODRIGO F. SARZOSA COBOS	**Fecha revisión 4:**	**Aprobado por:**	**Fecha:**

7.3 Indicadores según el Balanced Scorecard

Una vez entendida la visión y estrategia de la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil es necesario determinar los objetivos que se deben cumplir para lograr la estrategia planteada y aterrizarlos en indicadores. Es por esto que los indicadores nos ayudan a medir y controlar los objetivos establecidos para llevar a cabo las metas a las que se desea llegar. Es importante que los indicadores no controlen la actividad pasada solamente, sino que reflejen los resultados muy puntuales de los objetivos, pero también deberán informar sobre el avance para alcanzar esos objetivos. Esto es, la mezcla balanceada entre indicadores de resultados e indicadores de actuación, lo que permitirá comunicar la forma de conseguir los resultados y, al mismo tiempo, el camino para lograrlo, como resaltan Kaplan y Norton: *"Resultados son los indicadores históricos, indicadores de la actuación son indicadores provisionales."*

Otro aspecto que hay que resaltar es el número de indicadores que deberán formar parte del escenario principal o maestro. Según Kaplan y Norton, un número adecuado para esta labor es de 7 indicadores por perspectiva y si son menos, mejor. Se parte de la idea que un Tablero con más de 28 indicadores es difícil de evaluar cabalmente, además que el mensaje que comunica el BSC se puede difuminar y dispersar

los esfuerzos en conseguir varios objetivos. El ideal de 7 indicadores por perspectiva no significa que no pueda haber más, simplemente pueden consultarse en caso de hacer un análisis más a conciencia, pero los mencionados serán aquellos que se consulten frecuentemente y que puedan indicar verazmente el estado de avance de la estrategia establecida en la Terminal Terrestre de Guayaquil.

A continuación se muestran los objetivos e indicadores propuestos por los miembros de la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil en el que se señalan los indicadores que ayudarán a medir y controlar este objetivo según las cuatro perspectivas con las que cuenta el Balanced Scorecard.

TABLA 17

OBJETIVOS E INDICADORES DEL ÁREA ADMINISTRATIVA

FORMULARIO DE OBJETIVOS CON INDICES DESDE LAS CUATRO PERSPECTIVAS DE SCORE CARD BALANCE
(INDICADORES ASOCIADOS A LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS)

CENTRO DE ACTIVIDAD: ADMINISTRACIÓN | **RESPONSABLE:** ASESOR ADMINISTRATIVO | **FECHA:**10/12/2006
GRUPO DE TRABAJO:

OBJETIVOS		PERSPECTIVA FINANCIERA	PERSPECTIVA DEL CLIENTE	PERSPECTIVA INTERNA	PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
1.A.	**Estructuración y reestructuración del organigrama funcional y operativo de la Fundación. Modelo de gestión del personal.**	% invertido en nómina de operación. % invertido en nómina de administración.	Plazo preciso para el desarrollo de la reestructuración del organigrama funcional.	Medir el nivel de difusión. Nivel de productividad del personal.	Número de empleados con cargo directivo. Número de empleados con cargos opeerativos. Número de puestos directivos/número de departamentos.
1.B.	**Construir los manuales de funciones y responsabilidades del personal de la F.T.T.G. que trabajará en la administración de la Nueva Terminal Terrestre de Guayaquil.**			Evaluación del desempeño (evaluación del cumplimiento de funciones). % de cumplimiento de los perfiles de los puestos.	% que cumple con el perfil para el puesto. Nivel de cumplimiento de las etapas de planificación. Número de etapas desarrolladas optimamente. Número de personas involucradas en el proceso.
1.C.	**Desarrollar una concesión para tener el servicio de gasolinera, lubricadora, enllantadora, taller de reparaciones menores y otros.**	Rentabilidad financiera. Rentabilidad económica. Rentabilidad de la inversión.	Nivel de rentabilidad del servicio. % en el nivel de aceptación en los nuevos servicios.	Plazo preciso para el desarrollo de la conseción. Costos de desarrollo/ beneficio operativo.	**NO APLICA**
1.D.	**Desarrollar un programa de educación en comportamientos deseados, valores y uso de la Nueva Terminal Terrestre de Guayaquil desde enero del 2007 a todos los usuarios y Públicos Claves de la Fundación.**	Costo de inversión en la capacitación de Públicos Claves.	Nivel de difución del programa de educación en comportamiento y valores deseados. Encuesta de medición de cambio de actitud.	Eficiencia del ciclo (tiempo que toma el proceso/ tiempo en que se estimó que tomaría). Nivel de limpieza de la Terminal Terrestre. Costo de la actividad de inspección.	**NO APLICA**
1.E.	**Crear centros de información bilingües y completos a los usuarios de los servicios en el Terminal, administrados y bajo la responsabilidad de la Fundación.**	**NO APLICA**	% de quejas de clientes por desinformación. Nivel de atención personalizada. % del nivel de respuesta a las quejas.	Costo de la actividad de inspección de la perspectiva del cliente. Análisis de tiempo de inactividad.	Nivel de Productividad del personal.

1.F.	**Desarrollo de centros de información electrónicos con touch screem para los usuarios. Pantallas de información de frecuencias de transporte con publicidad de los locales concesionarios del Outlet.**	Costo de inversión en la tecnología a utilzarse/ utilidad para los usuarios.	Nivel de utilización del nuevo sistema. Encuesta de satisfacción del cliente (Presentan información requerida).	**NO APLICA**	**NO APLICA**
1.G.	**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 Íntercantonales e Interprovinciales.**	% de incremento de la cifra de negocio.	Medición del impacto del sistema de cobro automatizado en los clientes.	Perdidas por errores en tiempo y dinero. % de variación de costos operativos.	% de cumplimiento del sistema implementado.
1.H.	**Implementar un sistema que permita la retroalimentación entre Centros de Actividad de la F.T.T.G. en el que consten los Planes de Acción, los responsables y el estado de avance de cada objetivo.**	Costo del diseño y la implementación.	**NO APLICA**	Eficiencia del ciclo (tiempo que debería tomar el proceso de comunicación/ tiempo real).	% de información de la organización compartida.
1.I.	**Crear un sistema de Compras y Adquisición de bienes, insumos y materiales unificado, y sustentado en el Sistema de Responsabilidad Personalizada de Activos Fijos – S.R.P. vigente en la F.T.T.G.**	Costo del diseño y la implementación.	**NO APLICA**	Eficiencia del ciclo (tiempo que debería tomar el proceso de comunicación/ tiempo real).	% de información de la organización compartida.
1.J.	**Difundir la Misión, Visión, Valores y Metas de la F.T.T.G. a todos nuestros Públicos Claves y al personal de la Fundación. Crear un curso de inducción y de reinducción de la F.T.T.G.**	Costo de capacitación anual por empleado.	**NO APLICA**	Evaluaciones programadas al personal.	Número de horas invertidas por empleado, por unidad de tiempo.

TABLA 18

OBJETIVOS E INDICADORES DEL ÁREA DE OPERACIONES Y TRÁFICO

FORMULARIO DE OBJETIVOS CON INDICES DESDE LAS CUATRO PERSPECTIVAS DE SCORE CARD BALANCE
(INDICADORES ASOCIADOS A LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS)

CENTRO DE ACTIVIDAD: OPERACIONES Y SISTEMAS **RESPONSABLE:** ASESOR DE SISTEMAS Y OPERACIONES **FECHA:**10/12/2006
GRUPO DE TRABAJO:

OBJETIVOS		PERSPECTIVA FINANCIERA	PERSPECTIVA DEL CLIENTE	PERSPECTIVA INTERNA	PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
2.A.	**Estandarizar los procesos y las operaciones que prestará la F.T.T.G. en la Nueva Terminal Terrestre de Guayaquil.**	**NO APLICA**	**NO APLICA**	Eficiencia del ciclo (tiempo estimado en el proceso de estandarización/ tiempo real). % de procesos sometidos al control estadistico de procesos.	Nivel de avance tecnológico: Número de actividades automatizadas totalmente; número de personas formadas en TI y SI. Nivel de adaptación del sistema a las necesidades reales.
2.B.	**Normar el ingreso de todo el transporte terrestre Intercantonal e Interprovincial que sale o ingresa a la ciudad de Guayaquil usando la Terminal Terrestre remodelada de Guayaquil, sean Cooperativas de turismo, Internacionales o Furgotransportes.**	**NO APLICA**	% de quejas de los clientes con respecto a las nuevas normas. % del nivel de respuesta a las quejas. Nivel de cumplimiento de las normas y lineamientos establecidos por la F.T.T.G.	Eficiencia del ciclo (tiempo estimado en el proceso de estandarización/ tiempo real).	**NO APLICA**
2.C.	**Solicitar oficialmente la competencia para controlar las frecuencias relacionadas con los permisos de operación otorgados por el Consejo Nacional de Tránsito Terrestre y la C.T.G. a las diferentes Cooperativas y Empresas de Transporte Terrestre que operan en la Terminal Provisional.**	**NO APLICA**	**NO APLICA**	Nivel de congestionamiento	Nivel de adaptación al cambio.
2.D.	**Elaborar el proyecto de ordenanza Municipal para temas de seguridad y operación de buses en la Nueva Terminal.**	Costo de elaboración del proyecto	% de quejas de los clientes. Nivel de cumplimiento de las ordenanzas.	**NO APLICA**	**NO APLICA**
2.E.	**Elaborar el Reglamento para Operación de Transporte con regulaciones ambientales.**	**NO APLICA**	**NO APLICA**	Eficiencia del ciclo (tiempo estimado en la elaboración del reglamento/ tiempo real).	**NO APLICA**

2.F.	**Elaborar las especificaciones técnicas relacionadas con los planes de contingencia en caso de no iniciar la operación de carga (mediana y grande) de la Terminal Terrestre de Guayaquil Dr. Jaime Roldós Aguilera, y elaborar un Plan Comunicacional para informar a la comunidad sobre las nuevas regulaciones.**	Retorno de gastos incurridos en planes de contingencia. Facturación generada por aplicación de planes de contingencia.	% de satisfacción de los requerimientos imprevistos de los clientes.	% de horas hombre, dedicadas a la atención de contingencias.	Número de horas de capacitación al personal. % de cumplimiento del programa de capacitación en planes de contingencia.
2.G.	**Elaborar el reglamento y las evaluaciones para certificar los Oficinistas, Conductores, Controladores de Tráfico y Oficiales que podrán operar en la Nueva Terminal Terrestre de Guayaquil.**	Costo por implentación y capacitación en el reglamento.	% de satisfacción de los clientes en los servicios prestados por oficinistas, conductores, oficiales y controladores de tráfico. Evaluación del cumplimiento con el reglamento.	Eficiencia del ciclo (tiempo estimado en la elaboración del reglamento/ tiempo real).	**NO APLICA**
2.H.	**Implementar el sistema de venta electrónica de boletos con código de barras y acceso electrónico a los andenes.**	Costo de implementación del sistema/ beneficio obtenido.	% de quejas. % de nivel de respuesta a las quejas. Nivel de satisfacción del cliente.	Eficiencia del ciclo (tiempo estimado de implementación/ tiempo real). Costo de la actividad de inspección del sistema. Análisis de tiempos de espera en la venta de boletos.	Nivel de inversión en TI y SI. Nivel de participación/ nivel de satisfacción de usuarios del sistema.
2.I.	**Definir el calendario de pruebas en la Terminal Provisional de todos los sistemas que se implementarán en la Nueva Terminal Terrestre de Guayaquil.**	Facturación generada por aplicación de pruebas.	% de satisfacción de los nuevos sistemas implementados en las pruebas. Nivel de adaptacion al cambio por parte de los clientes.	Eficiencia del ciclo (tiempo estimado en la realización de pruebas/ tiempo de duración real de las pruebas).	Nivel de cumplimiento de las etapas de pruebas. Número de incidentes al utilizar los nuevos sitemas en las pruebas. Nivel de adaptacion al cambio por parte del personal de la F.T.T.G.

TABLA 19

OBJETIVOS E INDICADORES DEL ÁREA FINANCIERA

FORMULARIO DE OBJETIVOS CON INDICES DESDE LAS CUATRO PERSPECTIVAS DE SCORE CARD BALANCE
(INDICADORES ASOCIADOS A LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS)

CENTRO DE ACTIVIDAD: FINANCIERO **RESPONSABLE:** ASESOR FINANCIERO **FECHA:**10/12/2006
GRUPO DE TRABAJO:

OBJETIVOS		PERSPECTIVA FINANCIERA	PERSPECTIVA DEL CLIENTE	PERSPECTIVA INTERNA	PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
3.A.	**Implementar un sistema de gestión financiera - contable, descentralizado con cuentas de responsabilidad definida por Centros de Actividad.**	% de ingresos destinados a cada departamento. % de gastos por departamento.	**NO APLICA**	Costeo por departamento: % destinado a cada actividad dentro de cada departamento.	**NO APLICA**
3.B.	**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.**	% de ingresos procedentes de nuevo cobre de tasa a grupos vulnerables.	% de insatisfacción por cobro de nueva tasa.	Eficiencia del ciclo (tiempo estimado de la implentación del cobro/ tiempo real).	**NO APLICA**
3.C.	**Elaboración de la Cartera de pagos programados y los procesos de Cobranzas y Pagaduría que se aplicarán en la Nueva Terminal Terrestre de Guayaquil.**	% de incremento de pagos y cobranza en la nueva terminal. Rentabilidad financiera. Rentabilidad económica.	Nivel de satisfacción de los proveedores (pagos). % de puntualidad en el cumplimiento de los pagos.	% de puntualidad en el cumplimiento de los pagos. Análisis de tiempos de espera en pagos y cobros.	Números de proveedores estratégicos/ número de proveedores. Número de incidentes por año y proveedor. Nivel de rotación de proveedores estratégicos.
3.D.	**Establecer un procedimiento para la elaboración de los Presupuestos Operacionales anuales y los Planes de Inversiones.**	% del presupuesto asignado/ % de presupuesto utilizado.	**NO APLICA**	% de dinero destinado a cada actividad dentro de cada departamento/ % de dinero usado.	**NO APLICA**

TABLA 20

OBJETIVOS E INDICADORES DEL ÁREA COMERCIAL

FORMULARIO DE OBJETIVOS CON INDICES DESDE LAS CUATRO PERSPECTIVAS DE SCORE CARD BALANCE
(INDICADORES ASOCIADOS A LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS)

CENTRO DE ACTIVIDAD: COMERCIAL **RESPONSABLE:** ASESOR COMERCIAL **FECHA:**10/12/2006
GRUPO DE TRABAJO:

	OBJETIVOS	PERSPECTIVA FINANCIERA	PERSPECTIVA DEL CLIENTE	PERSPECTIVA INTERNA	PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
4.A.	**Diseñar y controlar el cumplimiento del sistema de cobranzas del Outlet de la Nueva Terminal Terrestre de Guayaquil.**	Monto de cuentas por cobrar % de retrasos preesentados por el sistema.	% de incidencia de cada cliente frente al total de facturación.	**NO APLICA**	**NO APLICA**

TABLA 21

OBJETIVOS E INDICADORES DEL ÁREA DE CONSTRUCCIONES

FORMULARIO DE OBJETIVOS CON INDICES DESDE LAS CUATRO PERSPECTIVAS DE SCORE CARD BALANCE
(INDICADORES ASOCIADOS A LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS)

CENTRO DE ACTIVIDAD: CONSTRUCCIONES **RESPONSABLE:** ASESOR DE CONSTRUCCIONES **FECHA:**10/12/2006
GRUPO DE TRABAJO:

	OBJETIVOS	PERSPECTIVA FINANCIERA	PERSPECTIVA DEL CLIENTE	PERSPECTIVA INTERNA	PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
5.A.	**Realizar el estudio del Terminal de carga (definitivo).**	Costo de la realización del estudio. Monto de dinero disponible para la elaboración y la realización del estudio	Sondeo de las necesidades de los clientes de la Nueva Terminal con respecto al edificio de carga y encomiendas.	Eficiencia del ciclo (tiempo estimado de la elaboración del estudio/ tiempo real).	Diseño y flexibilidad del estudio. Nivel de adaptación a las necesidades reales.
5.B.	**Desarrollar la construcción del edificio de carga y encomiendas para traslado no acompañado en los buses íntercantonales e Interprovinciales como alternativa para regularizar el flujo de carga en la Terminal Terrestre remodelada.**	Costo del desarrollo de la costrucción del edificio de carga y encominendas. Monto de dinero disponible para la construcción del edificio de carga y encomiendas.	Nivel de satisfacción del usuario.	Eficiencia del ciclo (tiempo estimado del desarrollo de la construcción/ tiempo real).	Nivel de adaptación al cambio.
5.C.	**Realizar el estudio de etapabilidad del edificio de parqueos.**	Costo de la realización del estudio. Monto de dinero disponible para la elaboración y la realización del estudio	Sondeo de las necesidades de los clientes de la Nueva Terminal con respecto al edificio de parqueos.	Eficiencia del ciclo (tiempo estimado de la elaboración del estudio/ tiempo real).	Diseño y flexibilidad del estudio. Nivel de adaptación a las necesidades reales.

TABLA 22

OBJETIVOS E INDICADORES DE LA GERENCIA GENERAL

FORMULARIO DE OBJETIVOS CON INDICES DESDE LAS CUATRO PERSPECTIVAS DE SCORE CARD BALANCE
(INDICADORES ASOCIADOS A LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS)

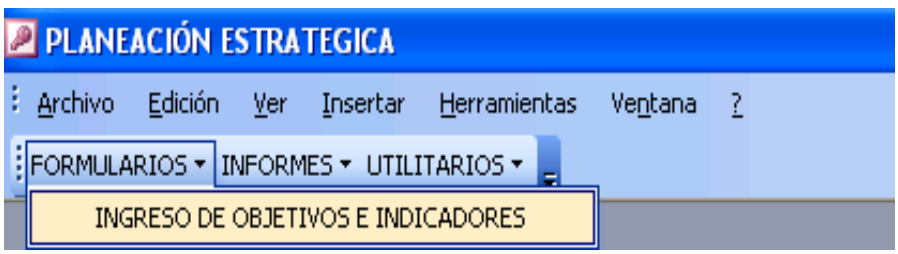
CENTRO DE ACTIVIDAD: GERENCIA GENERAL **RESPONSABLE:** GERENTE GENERAL **FECHA:**10/12/2006
GRUPO DE TRABAJO:

OBJETIVOS		PERSPECTIVA FINANCIERA	PERSPECTIVA DEL CLIENTE	PERSPECTIVA INTERNA	PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
6.A.	**Establecer personal administrativo en horarios de la noche para atención tanto en la recepción como en la operación de tráfico.**	Inversión destinada para la contratación/ inversión requerida para la contratación.	% de reducción de tiempos de espera para solución de problemas.	% de rendimiento del nuevo personal.	Habilidad del personal: % de cumplimiento con el perfil ideal del puesto/ perfil ideal del puesto.
6.B.	**Establecer un programa de evaluación y compromiso por Centro de Actividad de la Fundación, con relación a la Planeación Estratégica.**	Costo de implementación del programa.	**NO APLICA**	Evaluaciones programadas al personal. % de cumplimiento de compromisos asumidos.	Tiempo de respuesta a los compromisos asumidos por los miembros de la Fundación.
6.C.	**Crear un plan anual de inducción y reinducción para los Concesionarios, transportistas y personal de Cooperativas y Empresas de Transporte sobre las responsabilidades, obligaciones, deberes y derechos que mantienen con la Fundación Terminal Terrestre y las instalaciones que esta administra.**	Costo anual del proceso de inducción y reinducción a los públicos claves.	Nivel de adaptación al cambio. % de cumplimiento de las obligaciones, deberes y derechos que estos usuarios mantienen con la F.T.T.G.	Eficiencia del ciclo (tiempo estimado de implementación del plan/ tiempo real). % de cumplimiento de responsabilidades, obligaciones y deberes de los usuarios sometidos a controles estadísticos de proceso.	Nivel de adaptación al cambio. Nivel de cumplimiento de las etapas planificadas.
6.D.	**Elaborar el reglamento de las reuniones de Gerencia y establecer un sistema de control del cumplimiento de la agenda de resoluciones de reuniones de Gerencia.**	**NO APLICA**	**NO APLICA**	Eficiencia del ciclo (Número estimado de resultados a presentar/ presentados).	% de puestos cubiertos por recursos de la F.T.T.G. Tiempo de respuesta de las resoluciones de las reuniones de Gerencia. Número de horas destinidas a las reuniones de Gerencia. Grado de cumplimiento de los temas de las actividades asignadas.

Con los objetivos e indicadores antes mostrados, se creó una Herramienta en Microsoft Access, donde de acuerdo al área y al objetivo que se desea cumplir, se detalla lo siguiente: El líder, el equipo de trabajo, el objetivo, los indicadores y las metas y acciones que se deben realizar para llevar a cabo lo propuesto. A continuación se muestra cómo funciona el sistema y un ejemplo de uno de los objetivos de la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil.

Al abrir el sistema , en primer lugar aparece una pantalla de presentación en la que se puede acceder a diferentes opciones de trabajo.

Al dar click sobre *"Menú formularios"* en la Barra de Menú Principal se despliega la opción “ingreso de objetivos e indicadores”.



Las pantallas para ingresar formularios contienen los siguientes botones:

Guardar:

Permite guardar el registro que se está digitando.

Borrar:

Elimina el registro que se visualiza en la pantalla, para que la acción quede registrada luego de borrar debe dar clic sobre el botón "*guardar*".

Imprimir:

Imprime la información que esta visualizada en la pantalla.

Anterior:

Permite visualizar el registro anterior.

Siguiente:

Permite visualizar el registro siguiente.

Buscar:

Permite buscar un registro específico.

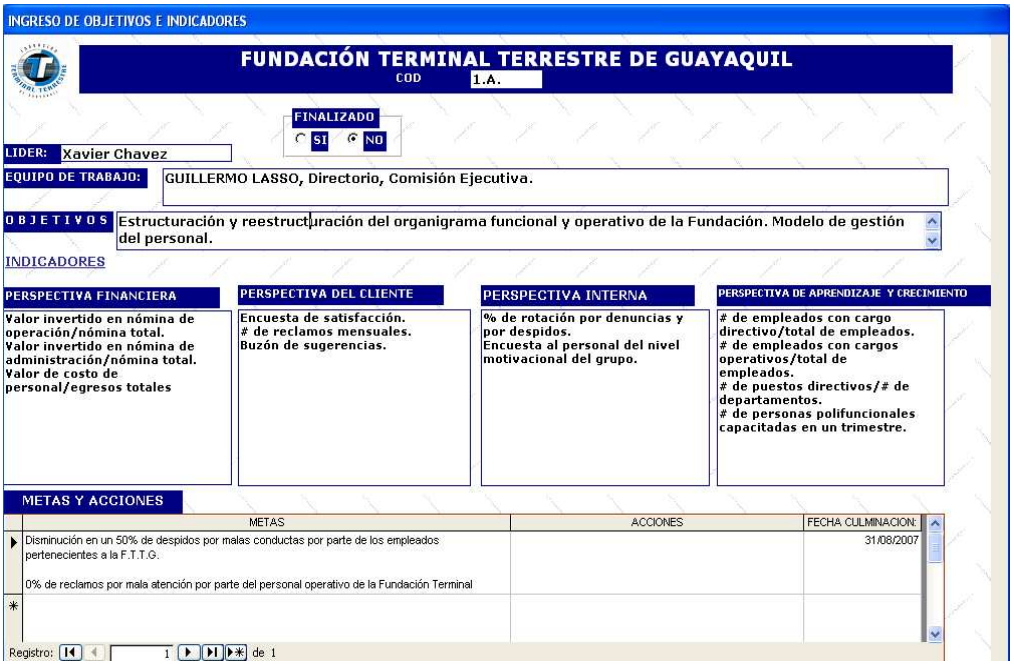
Nuevo registro:

Permite insertar un nuevo registro.

Salir:

Cierra el formulario

Una vez que se da "clic" sobre la opción que muestra el *"Menú formularios",* se despliega una pantalla que se muestra a continuación:



Cabe recalcar que en dicha pantalla se presenta al objetivo conjuntamente con los indicadores por perspectiva, el líder, el equipo de trabajo y las metas y acciones a realizar.

A continuación se detallan todos los indicadores por perspectiva generados según los objetivos con los que cuenta la estrategia de la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil.

Perspectiva Financiera:

- ✓ % invertido en nómina de operación.
- ✓ % invertido en nómina de administración.
- ✓ Rentabilidad de la Inversión.
- ✓ Costo de inversión en la capacitación de Públicos Claves.
- ✓ Costo de inversión en la tecnología a utilizarse/ utilidad para los usuarios.
- ✓ % de incremento de la cifra de negocio.
- ✓ Costo del diseño y la implementación.
- ✓ Costo de capacitación anual por empleado.
- ✓ Costo de elaboración del proyecto
- ✓ Retorno de gastos incurridos en planes de contingencia.
- ✓ Facturación generada por aplicación de planes de contingencia.
- ✓ Costo por implantación y capacitación en el reglamento.
- ✓ Costo de implementación del sistema/ beneficio obtenido.

- ✓ Facturación generada por aplicación de pruebas.
- ✓ % de ingresos destinados a cada departamento.
- ✓ % de gastos por departamento.
- ✓ % de ingresos procedentes del nuevo cobro de tasas a grupos vulnerables.
- ✓ % de incremento de pagos y cobranza en la nueva Terminal.
- ✓ Rentabilidad financiera.
- ✓ Rentabilidad económica.
- ✓ % del presupuesto asignado/ % de presupuesto utilizado.
- ✓ Monto de cuentas por cobrar.
- ✓ % de retrasos presentados por el sistema.
- ✓ Costo de la realización del estudio.
- ✓ Monto de dinero disponible para la elaboración y la realización del estudio
- ✓ Costo del desarrollo de la construcción del edificio de carga y encomiendas.
- ✓ Monto de dinero disponible para la construcción del edificio de carga y encomiendas.
- ✓ Costo de la realización del estudio.
- ✓ Monto de dinero disponible para la elaboración y la realización del estudio.

- ✓ Inversión destinada para la contratación/ inversión requerida para la contratación.
- ✓ Costo de implementación del programa.
- ✓ Costo anual del proceso de inducción y re-inducción a los públicos claves.

Perspectiva del Cliente:

- ✓ Plazo preciso para el desarrollo de la reestructuración del organigrama funcional.
- ✓ Nivel de rentabilidad del servicio.
- ✓ % en el nivel de aceptación en los nuevos servicios.
- ✓ Nivel de difusión del programa de educación en comportamiento y valores deseados.
- ✓ Encuesta de medición de cambio de actitud.
- ✓ % de quejas de clientes por desinformación.
- ✓ Nivel de atención personalizada.
- ✓ % del nivel de respuesta a las quejas.
- ✓ Nivel de utilización del nuevo sistema.
- ✓ Encuesta de satisfacción del cliente (Presentan información requerida).
- ✓ Medición del impacto del sistema de cobro automatizado en los clientes.

- ✓ % de quejas de los clientes con respecto a las nuevas normas.
- ✓ % del nivel de respuesta a las quejas.
- ✓ Nivel de cumplimiento de las normas y lineamientos establecidos por la F.T.T.G.
- ✓ % de quejas de los clientes.
- ✓ Nivel de cumplimiento de las ordenanzas.
- ✓ % de satisfacción de los requerimientos imprevistos de los clientes.
- ✓ % de satisfacción de los clientes en los servicios prestados por oficinistas, conductores, oficiales y controladores de tráfico.
- ✓ Evaluación del cumplimiento con el reglamento.
- ✓ % de quejas.
- ✓ % de nivel de respuesta a las quejas.
- ✓ Nivel de satisfacción del cliente.
- ✓ % de satisfacción de los nuevos sistemas implementados en las pruebas.
- ✓ Nivel de adaptación al cambio por parte de los clientes.
- ✓ % de insatisfacción por cobro de nueva tasa.
- ✓ Nivel de satisfacción de los proveedores (pagos).
- ✓ % de puntualidad en el cumplimiento de los pagos.
- ✓ % de incidencia de cada cliente frente al total de facturación.

- ✓ Sondeo de las necesidades de los clientes de la Nueva Terminal con respecto al edificio de carga y encomiendas.
- ✓ Nivel de satisfacción del usuario.
- ✓ Sondeo de las necesidades de los clientes de la nueva Terminal con respecto al edificio de parqueos.
- ✓ % de reducción de tiempos de espera para solución de problemas.
- ✓ Nivel de adaptación al cambio.
- ✓ % de cumplimiento de las obligaciones, deberes y derechos que estos usuarios mantienen con la F.T.T.G.

Perspectiva Interna:

- ✓ Medir el nivel de difusión.
- ✓ Nivel de productividad del personal.
- ✓ Evaluación del desempeño (evaluación del cumplimiento de funciones).
- ✓ % de cumplimiento de los perfiles de los puestos.
- ✓ Plazo preciso para el desarrollo de la concesión.
- ✓ Costos de desarrollo/ beneficio operativo.
- ✓ Eficiencia del ciclo (tiempo que toma el proceso/ tiempo en que se estimó que tomaría).
- ✓ Nivel de limpieza de la Terminal Terrestre.
- ✓ Costo de la actividad de inspección.
- ✓ Costo de la actividad de inspección de la perspectiva del cliente.

- ✓ Análisis de tiempo de inactividad.
- ✓ Perdidas por errores en tiempo y dinero.
- ✓ % de variación de costos operativos.
- ✓ Eficiencia del ciclo (tiempo que debería tomar el proceso de comunicación/ tiempo real).
- ✓ Eficiencia del ciclo (tiempo que debería tomar el proceso de comunicación/ tiempo real).
- ✓ Evaluaciones programadas al personal.
- ✓ Eficiencia del ciclo (tiempo estimado en el proceso de estandarización/ tiempo real).
- ✓ % de procesos sometidos al control estadístico de procesos.
- ✓ Eficiencia del ciclo (tiempo estimado en el proceso de estandarización/ tiempo real).
- ✓ Nivel de congestionamiento
- ✓ Eficiencia del ciclo (tiempo estimado en la elaboración del reglamento/ tiempo real).
- ✓ % de horas hombre, dedicadas a la atención de contingencias.
- ✓ Eficiencia del ciclo (tiempo estimado en la elaboración del reglamento/ tiempo real).
- ✓ Eficiencia del ciclo (tiempo estimado de implementación/ tiempo real).
- ✓ Costo de la actividad de inspección del sistema.

- ✓ Análisis de tiempos de espera en la venta de boletos.
- ✓ Eficiencia del ciclo (tiempo estimado en la realización de pruebas/ tiempo de duración real de las pruebas).
- ✓ Costeo por departamento: % destinado a cada actividad dentro de cada departamento.
- ✓ Eficiencia del ciclo (tiempo estimado de la implantación del cobro/ tiempo real).
- ✓ % de puntualidad en el cumplimiento de los pagos.
- ✓ Análisis de tiempos de espera en pagos y cobros.
- ✓ % de dinero destinado a cada actividad dentro de cada departamento/ % de dinero usado.
- ✓ Eficiencia del ciclo (tiempo estimado de la elaboración del estudio/ tiempo real).
- ✓ Eficiencia del ciclo (tiempo estimado del desarrollo de la construcción/ tiempo real).
- ✓ Eficiencia del ciclo (tiempo estimado de la elaboración del estudio/ tiempo real).
- ✓ % de rendimiento del nuevo personal.
- ✓ Evaluaciones programadas al personal.
- ✓ % de cumplimiento de compromisos asumidos.
- ✓ Eficiencia del ciclo (tiempo estimado de implementación del plan/ tiempo real).

- ✓ % de cumplimiento de responsabilidades, obligaciones y deberes de los usuarios sometidos a controles estadísticos de proceso.
- ✓ Eficiencia del ciclo (Número estimado de resultados a presentar/ presentados).

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:

- ✓ Número de empleados con cargos directivos.
- ✓ Número de empleados con cargos operativos.
- ✓ Número de puestos directivos/número de departamentos.
- ✓ % que cumple con el perfil para el puesto.
- ✓ Nivel de cumplimiento de las etapas de planificación.
- ✓ Número de etapas desarrolladas óptimamente.
- ✓ Número de personas involucradas en el proceso.
- ✓ Nivel de Productividad del personal.
- ✓ % de cumplimiento del sistema implementado.
- ✓ % de información de la organización compartida.
- ✓ Número de horas invertidas por empleado, por unidad de tiempo.
- ✓ Nivel de avance tecnológico: Número de actividades automatizadas totalmente; número de personas formadas en TI y SI.
- ✓ Nivel de adaptación del sistema a las necesidades reales.
- ✓ Nivel de adaptación al cambio.

- ✓ Número de horas de capacitación al personal.
- ✓ % de cumplimiento del programa de capacitación en planes de contingencia.
- ✓ Nivel de inversión en TI y SI.
- ✓ Nivel de participación/ nivel de satisfacción de usuarios del sistema.
- ✓ Nivel de cumplimiento de las etapas de pruebas.
- ✓ Número de incidentes al utilizar los nuevos sistemas en las pruebas.
- ✓ Nivel de adaptación al cambio por parte del personal de la F.T.T.G.
- ✓ Números de proveedores estratégicos/ número de proveedores.
- ✓ Número de incidentes por año y proveedor.
- ✓ Nivel de rotación de proveedores estratégicos.
- ✓ Diseño y flexibilidad del estudio.
- ✓ Nivel de adaptación a las necesidades reales.
- ✓ Nivel de adaptación al cambio.
- ✓ Diseño y flexibilidad del estudio.
- ✓ Nivel de adaptación a las necesidades reales.
- ✓ Habilidad del personal: % de cumplimiento con el perfil ideal del puesto/ perfil ideal del puesto.

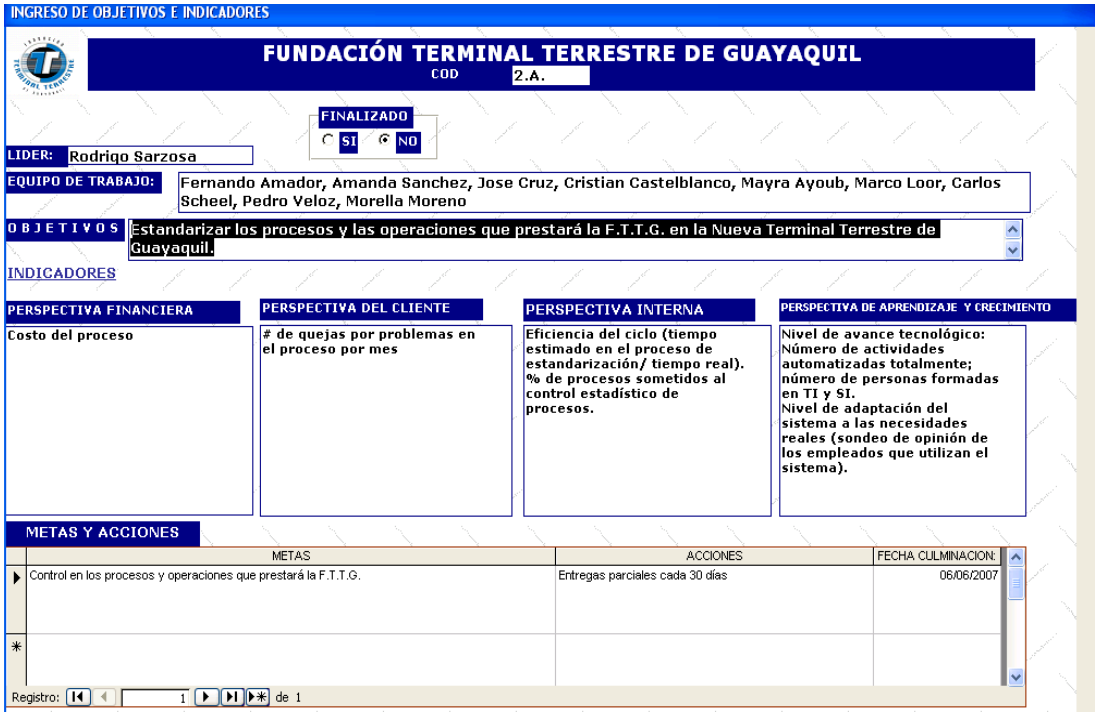
- ✓ Tiempo de respuesta a los compromisos asumidos por los miembros de la Fundación.
- ✓ Nivel de adaptación al cambio.
- ✓ Nivel de cumplimiento de las etapas planificadas.
- ✓ % de puestos cubiertos por recursos de la F.T.T.G.
- ✓ Tiempo de respuesta de las resoluciones de las reuniones de Gerencia.
- ✓ Número de horas destinadas a las reuniones de Gerencia.
- ✓ Grado de cumplimiento de los temas de las actividades asignadas.

7.4 Recursos y tiempos en los planes de acción

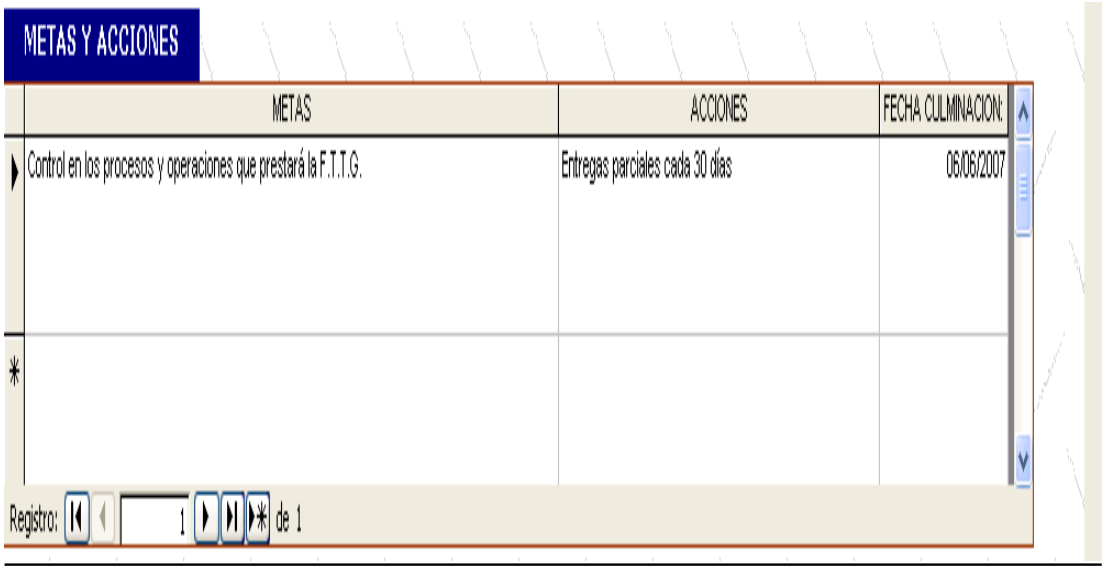
Los recursos y tiempos de acción son necesarios en la ejecución de los objetivos ya que el cumplimiento a tiempo de cada uno de ellos será lo indispensable para poder cumplir con la estrategia pactada.

En alguno de los objetivos los planes de acción ya han sido realizados y por ende se ha concluido con dicho objetivo. Los tiempos en los planes de acción están indicados según lo establecido por los responsables de la ejecución de dicho objetivo es decir el líder del grupo.

A continuación se muestra un ejemplo para su mejor comprensión.



Metas y Acciones:



CAPÍTULO 8

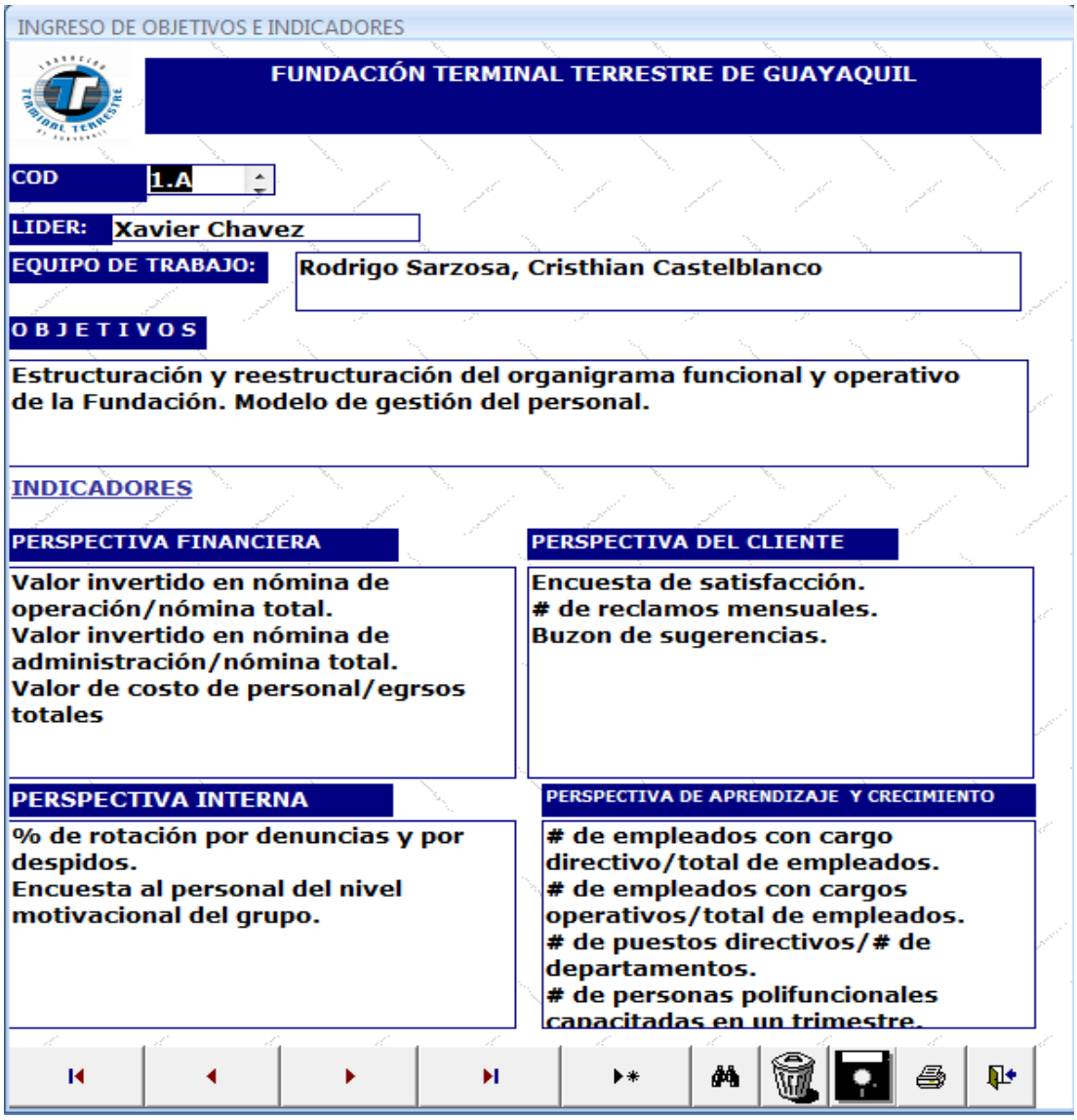
8. ETAPA DE EJECUCIÓN.

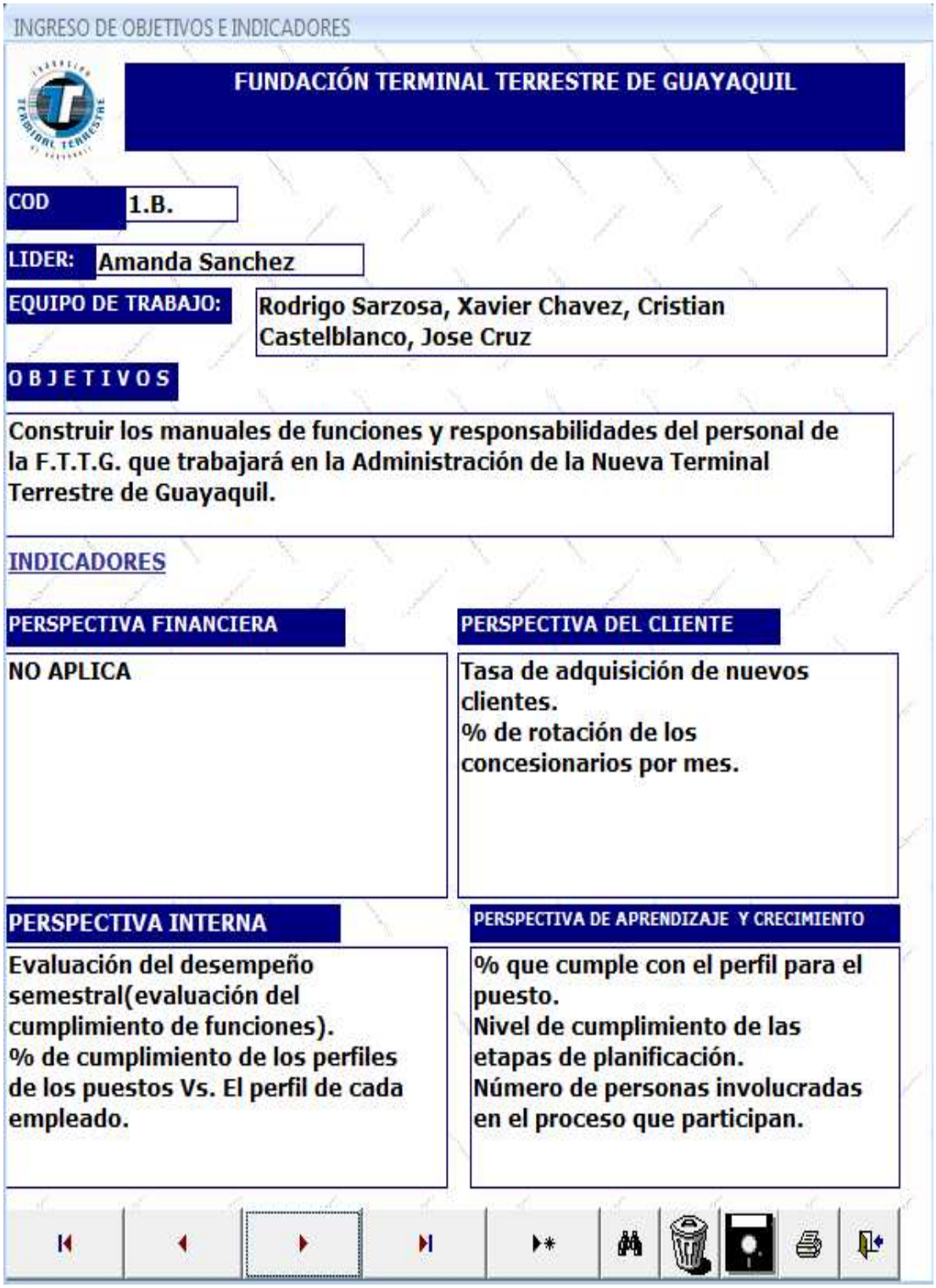
En esta etapa es donde se llevan a cabo los planes de acción establecidos para poder cumplir con los objetivos propuestos. El cumplimiento de esta etapa se controla con diferentes herramientas que van desde auditorias, monitoreos, revisiones aleatorias en sitio, entre otros.

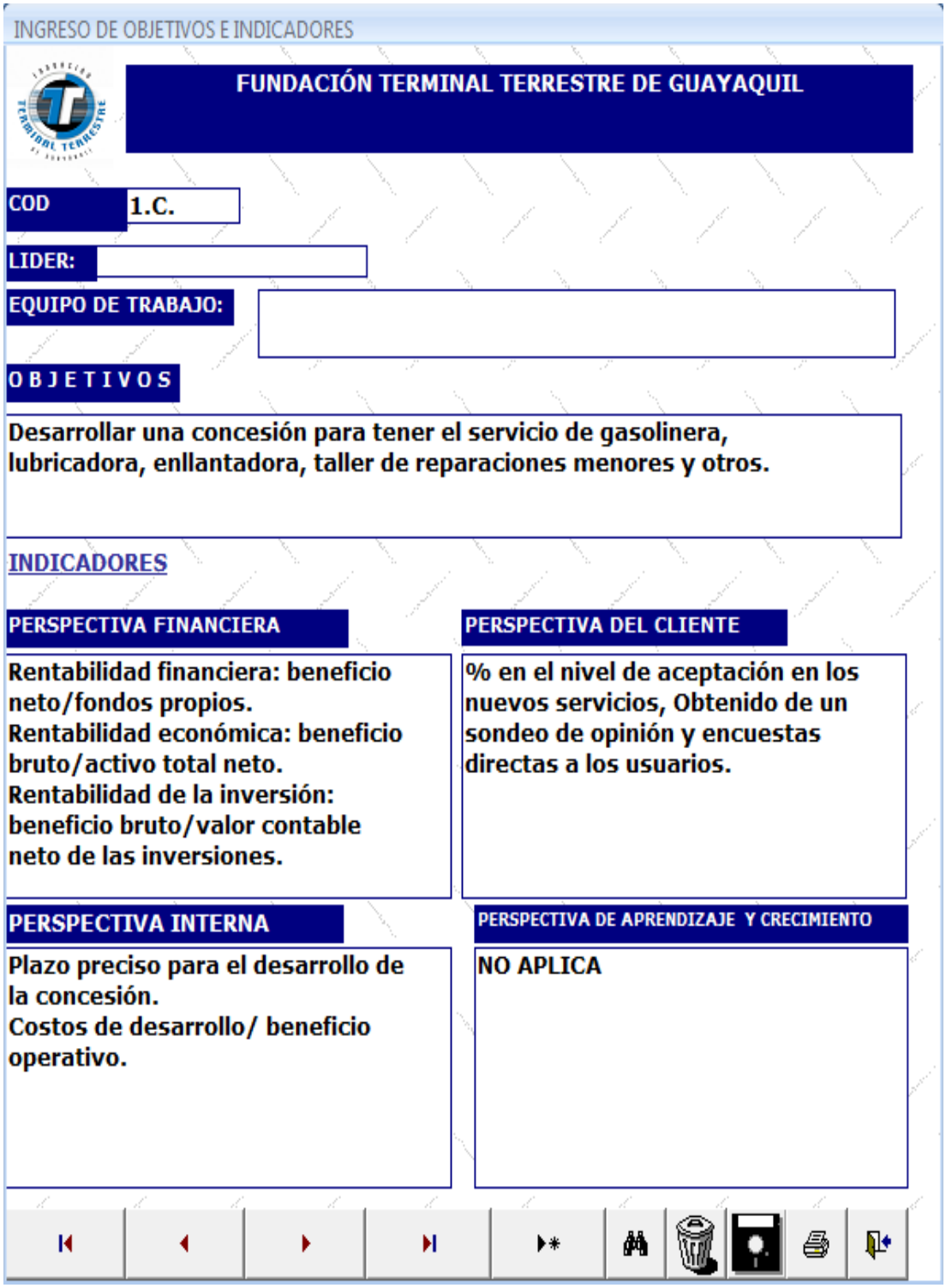
El estudio expuesto propone el modelamiento y construcción de una herramienta informática hecha en Microsoft Access que contenga los planes de acción y responsables resumidos, al alcance del usuario y de esta forma se permita monitorear en el tiempo la ejecución de las

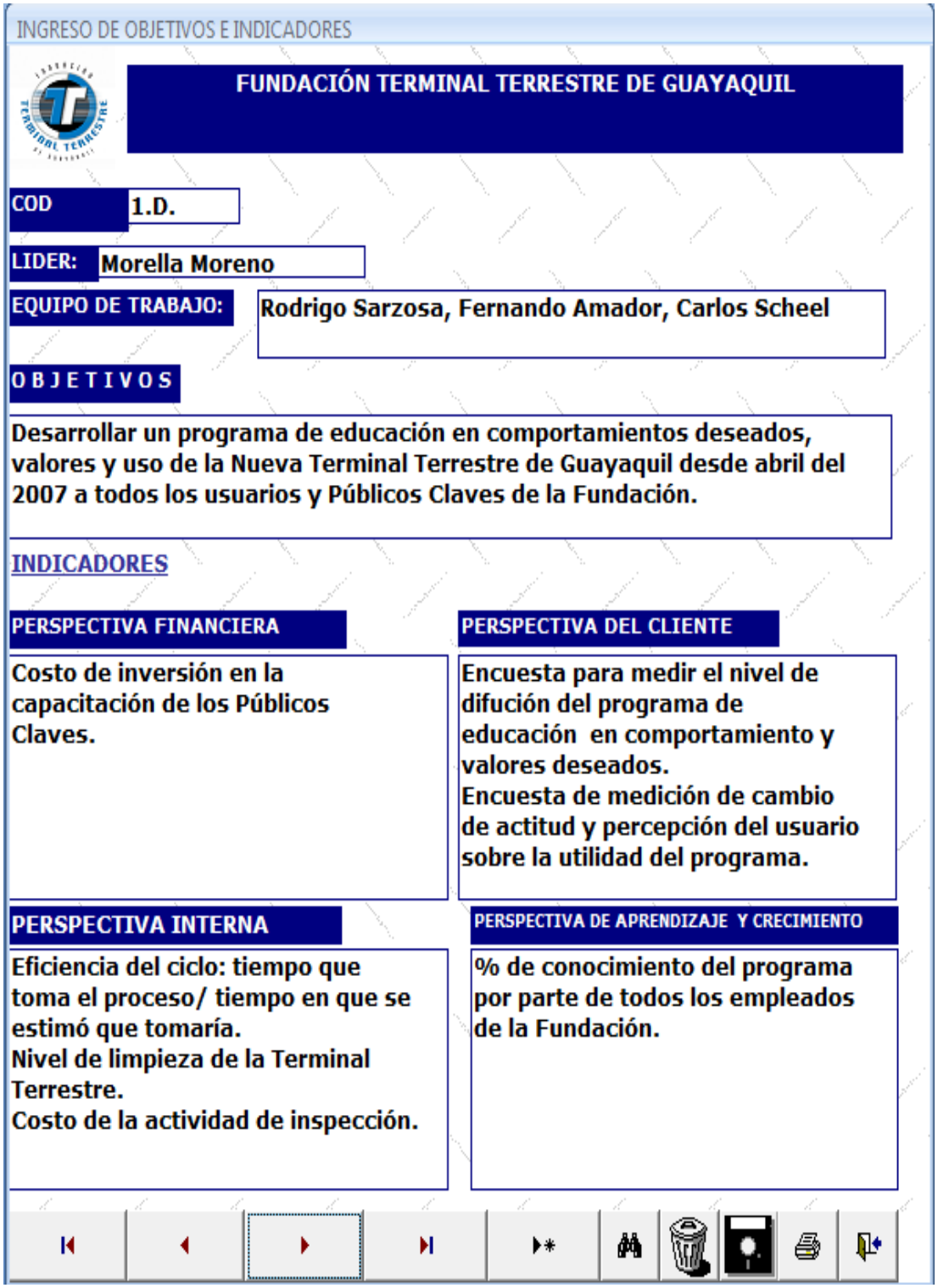
estrategias. Su importancia recae en tomar medidas correctivas constantes para poder cumplir con los objetivos propuestos.

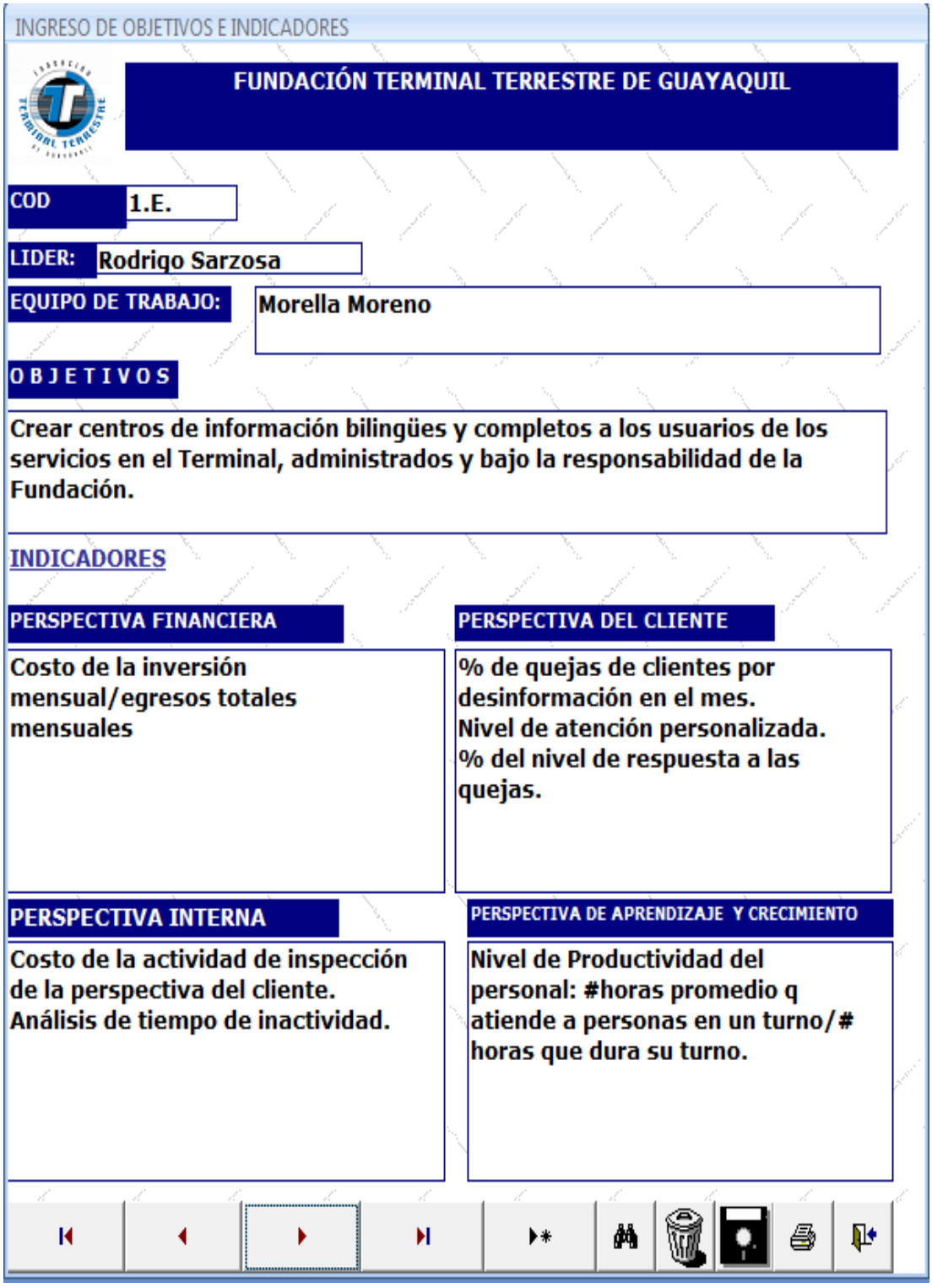
8.1 Modelamiento y Construcción de la Aplicación Informática, utilizando herramienta Microsoft Access.

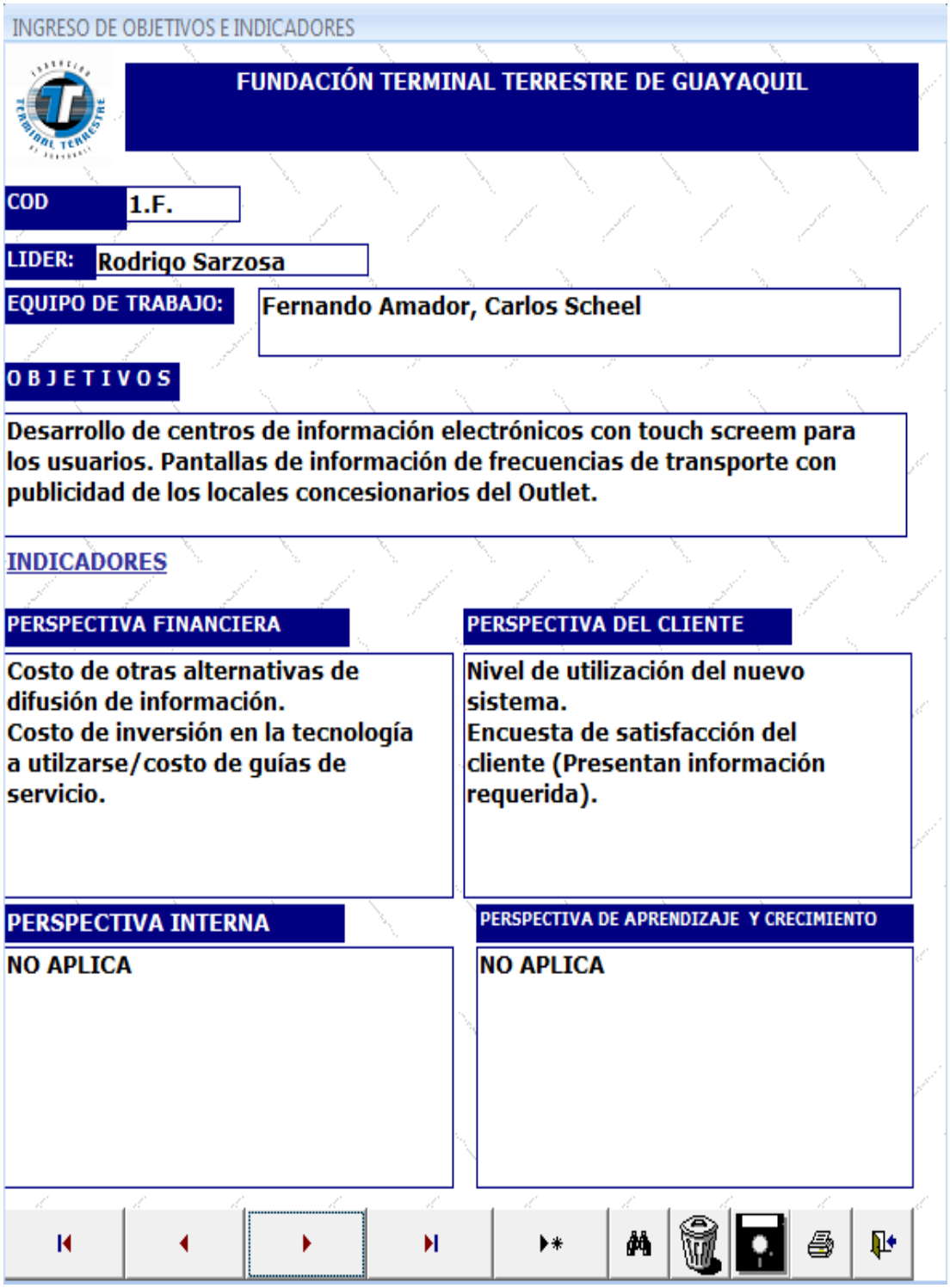



INGRESO DE OBJETIVOS E INDICADORES
FUNDACIÓN TERMINAL TERRESTRE DE GUAYAQUIL
COD
1.B.
LIDER:
Amanda Sanchez
EQUIPO DE TRABAJO:
Rodrigo Sarzosa, Xavier Chavez, Cristian Castelblanco, Jose Cruz
OBJETIVOS
Construir los manuales de funciones y responsabilidades del personal de la F.T.T.G. que trabajará en la Administración de la Nueva Terminal Terrestre de Guayaquil.
INDICADORES
PERSPECTIVA FINANCIERA
NO APLICA
PERSPECTIVA DEL CLIENTE
Tasa de adquisición de nuevos clientes.
% de rotación de los concesionarios por mes.
PERSPECTIVA INTERNA
Evaluación del desempeño semestral(evaluación del cumplimiento de funciones).
% de cumplimiento de los perfiles de los puestos Vs. El perfil de cada empleado.
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
% que cumple con el perfil para el puesto.
Nivel de cumplimiento de las etapas de planificación.
Número de personas involucradas en el proceso que participan.

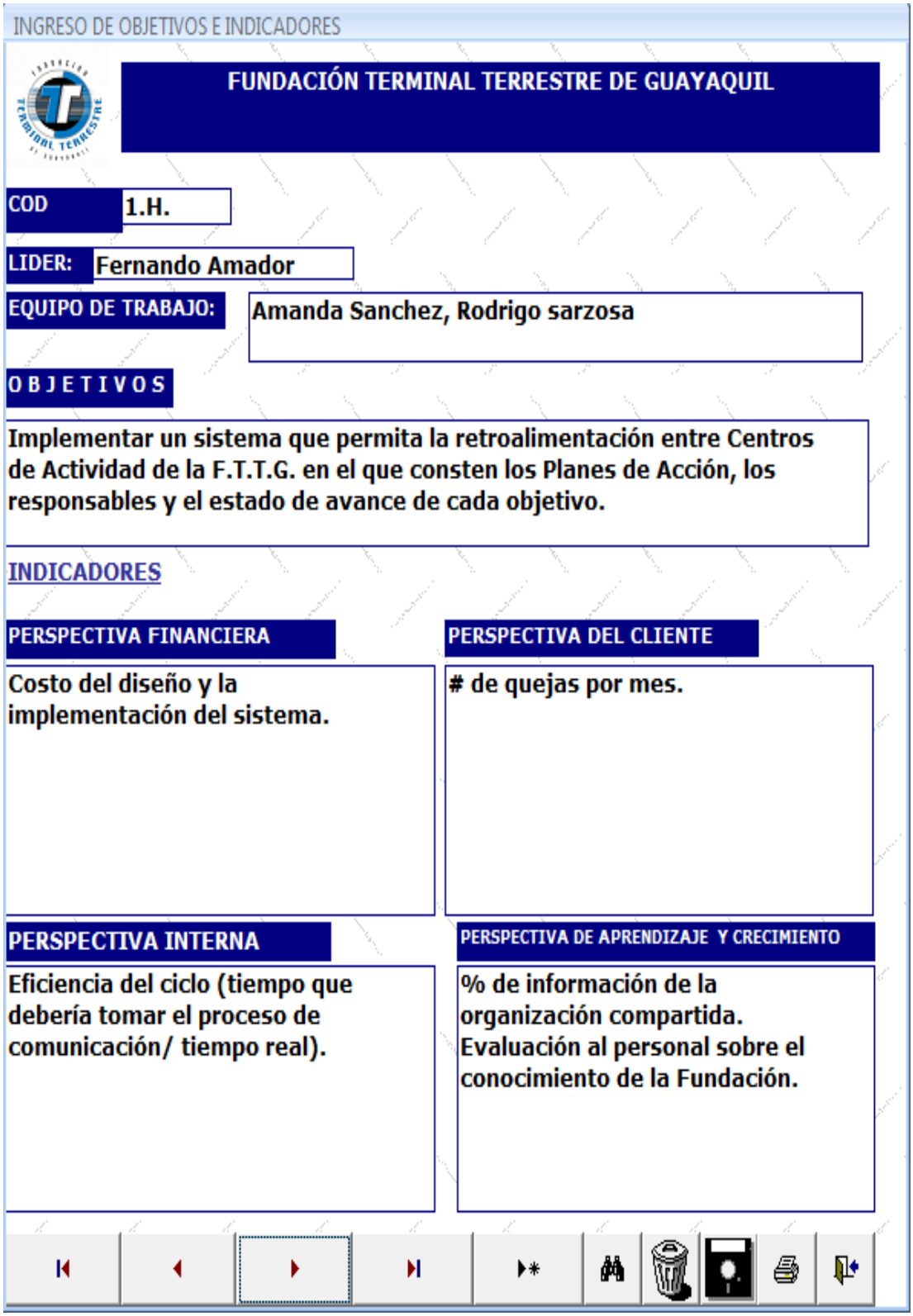

INGRESO DE OBJETIVOS E INDICADORES
FUNDACIÓN TERMINAL TERRESTRE DE GUAYAQUIL
COD
1.C.
LIDER:
EQUIPO DE TRABAJO:
OBJETIVOS
Desarrollar una concesión para tener el servicio de gasolinera, lubricadora, enllantadora, taller de reparaciones menores y otros.
INDICADORES
PERSPECTIVA FINANCIERA
Rentabilidad financiera: beneficio neto/fondos propios.
Rentabilidad económica: beneficio bruto/activo total neto.
Rentabilidad de la inversión: beneficio bruto/valor contable neto de las inversiones.
PERSPECTIVA DEL CLIENTE
% en el nivel de aceptación en los nuevos servicios, Obtenido de un sondeo de opinión y encuestas directas a los usuarios.
PERSPECTIVA INTERNA
Plazo preciso para el desarrollo de la concesión.
Costos de desarrollo/ beneficio operativo.
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
NO APLICA

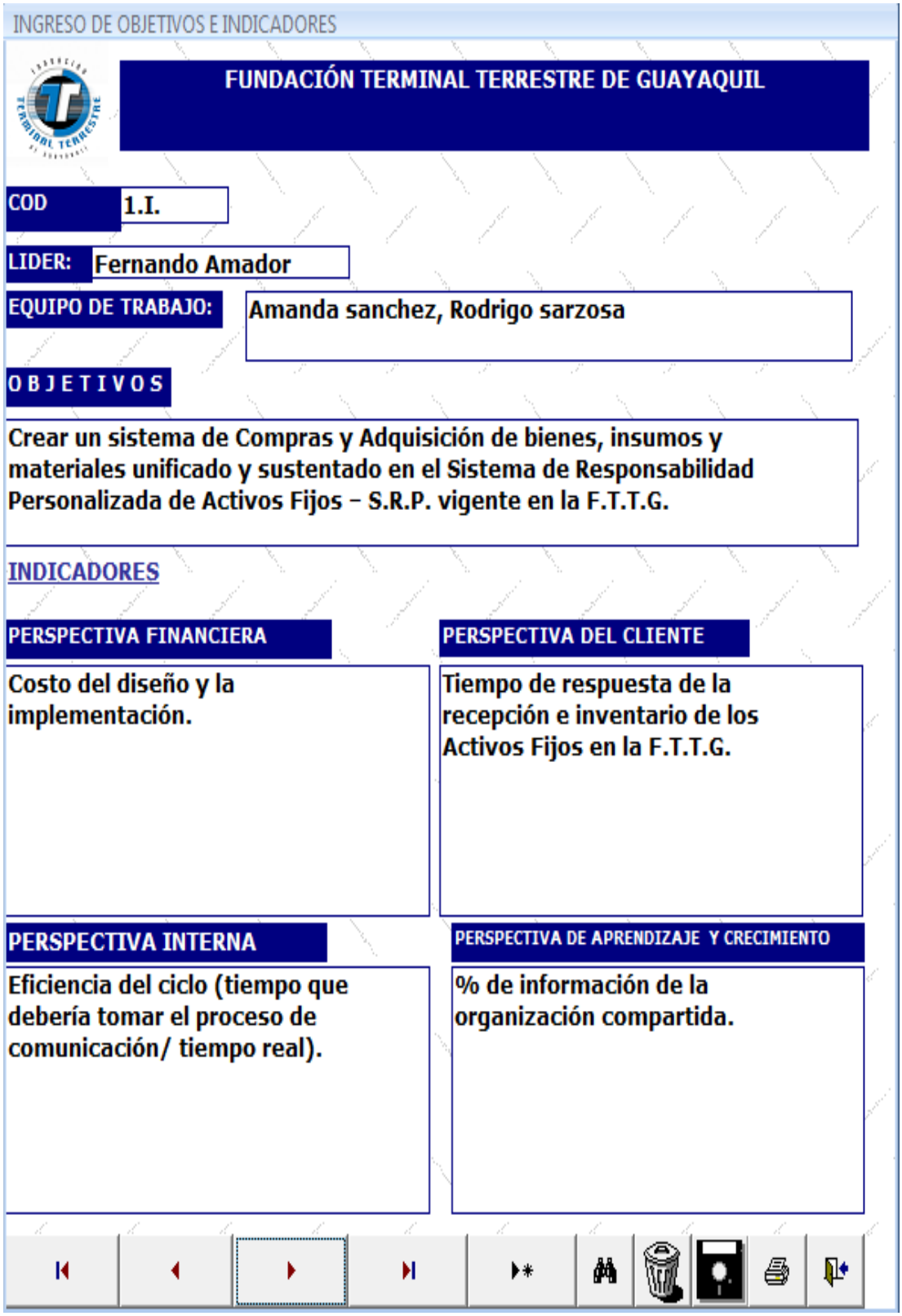

INGRESO DE OBJETIVOS E INDICADORES
FUNDACIÓN TERMINAL TERRESTRE DE GUAYAQUIL
COD
1.D.
LIDER:
Morella Moreno
EQUIPO DE TRABAJO:
Rodrigo Sarzosa, Fernando Amador, Carlos Scheel
O B J E T I V O S
Desarrollar un programa de educación en comportamientos deseados, valores y uso de la Nueva Terminal Terrestre de Guayaquil desde abril del 2007 a todos los usuarios y Públicos Claves de la Fundación.
INDICADORES
PERSPECTIVA FINANCIERA
Costo de inversión en la capacitación de los Públicos Claves.
PERSPECTIVA DEL CLIENTE
Encuesta para medir el nivel de difución del programa de educación en comportamiento y valores deseados.
Encuesta de medición de cambio de actitud y percepción del usuario sobre la utilidad del programa.
PERSPECTIVA INTERNA
Eficiencia del ciclo: tiempo que toma el proceso/ tiempo en que se estimó que tomaría.
Nivel de limpieza de la Terminal Terrestre.
Costo de la actividad de inspección.
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
% de conocimiento del programa por parte de todos los empleados de la Fundación.

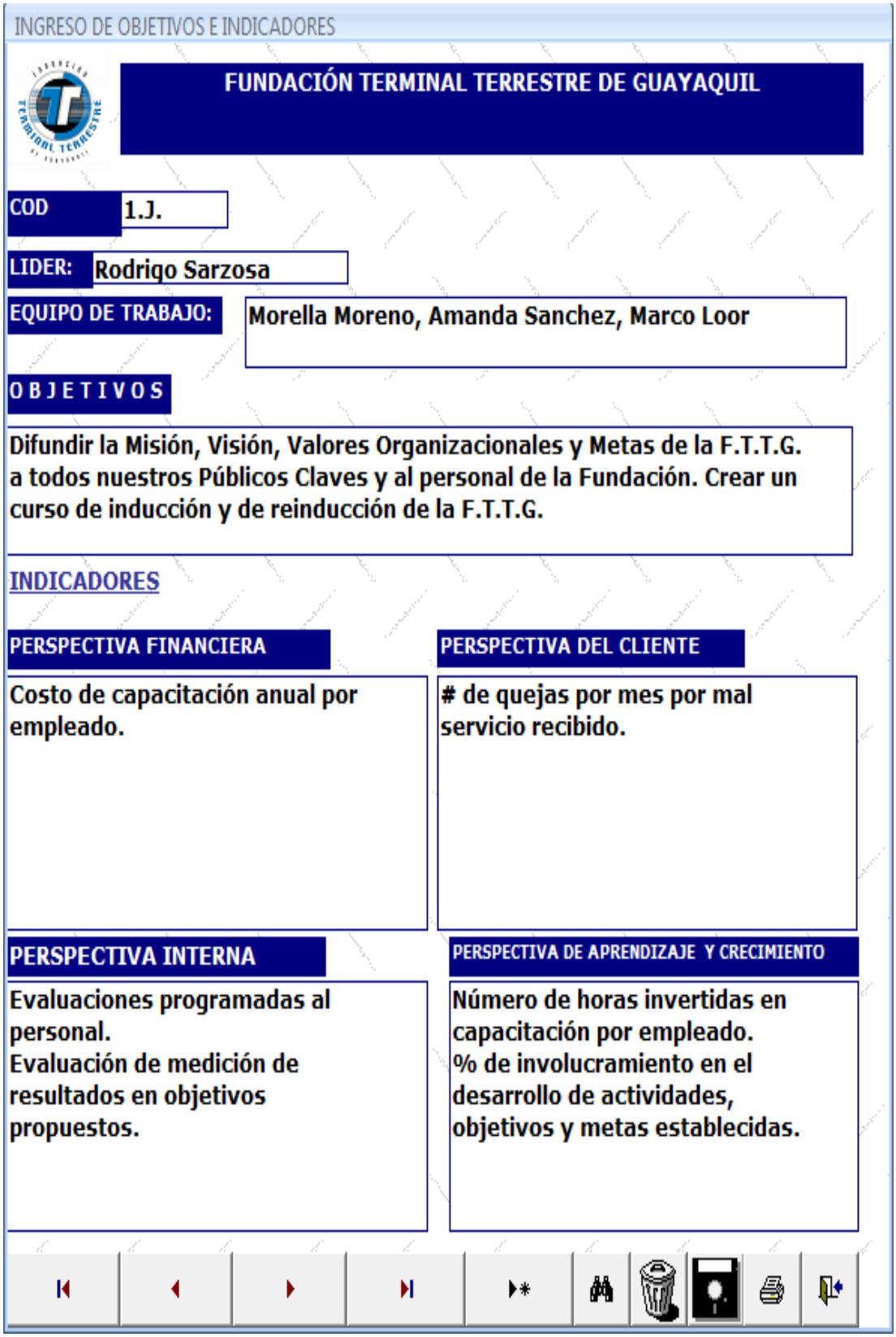

INGRESO DE OBJETIVOS E INDICADORES
FUNDACIÓN TERMINAL TERRESTRE DE GUAYAQUIL
COD
1.E.
LIDER:
Rodrigo Sarzosa
EQUIPO DE TRABAJO:
Morella Moreno
OBJETIVOS
Crear centros de información bilingües y completos a los usuarios de los servicios en el Terminal, administrados y bajo la responsabilidad de la Fundación.
INDICADORES
PERSPECTIVA FINANCIERA
Costo de la inversión mensual/egresos totales mensuales
PERSPECTIVA DEL CLIENTE
% de quejas de clientes por desinformación en el mes.
Nivel de atención personalizada.
% del nivel de respuesta a las quejas.
PERSPECTIVA INTERNA
Costo de la actividad de inspección de la perspectiva del cliente.
Análisis de tiempo de inactividad.
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
Nivel de Productividad del personal: #horas promedio q atiende a personas en un turno/# horas que dura su turno.

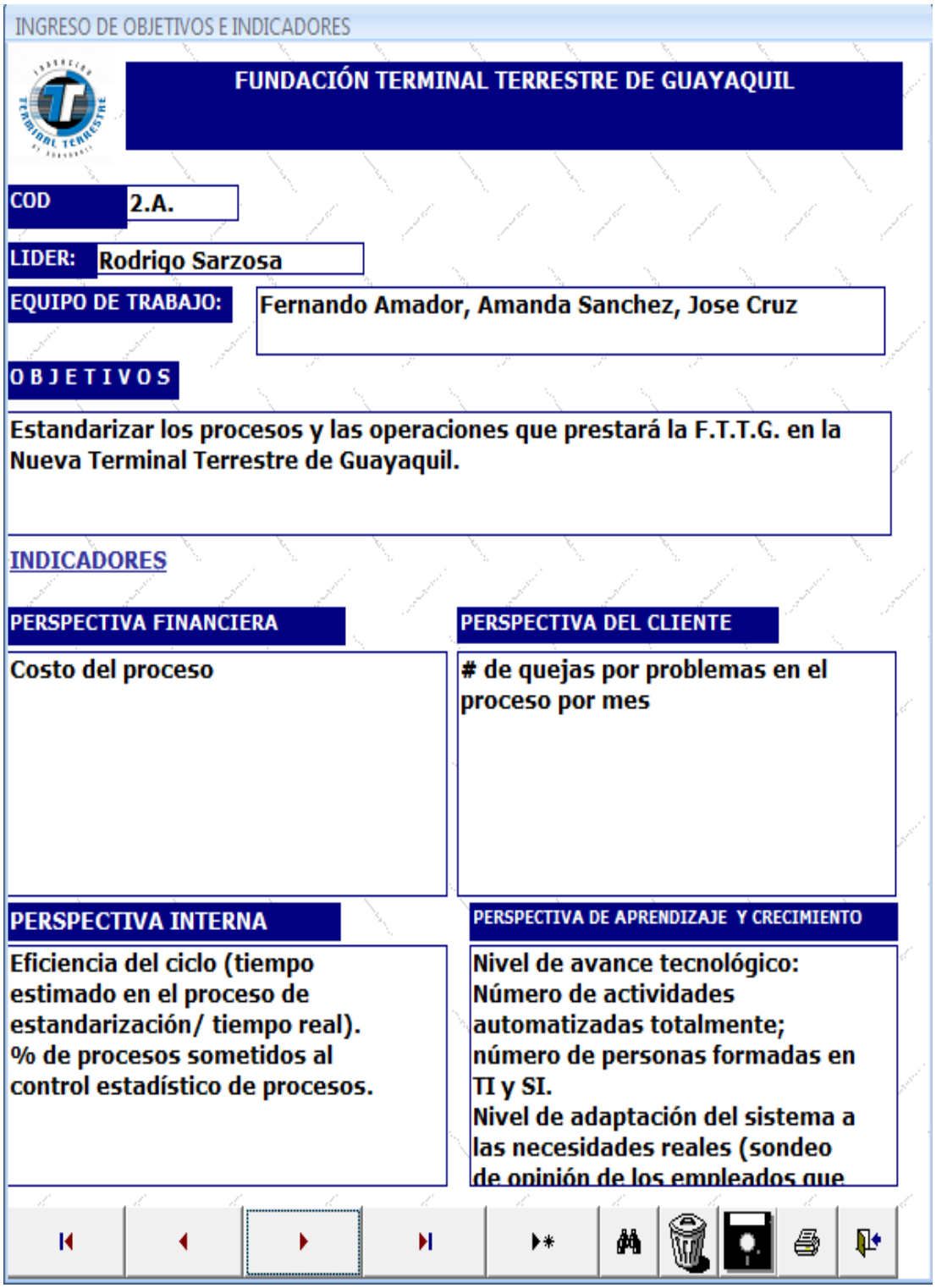

INGRESO DE OBJETIVOS E INDICADORES
FUNDACIÓN TERMINAL TERRESTRE DE GUAYAQUIL
COD
1.F.
LIDER:
Rodrigo Sarzosa
EQUIPO DE TRABAJO:
Fernando Amador, Carlos Scheel
OBJETIVOS
Desarrollo de centros de información electrónicos con touch screem para los usuarios. Pantallas de información de frecuencias de transporte con publicidad de los locales concesionarios del Outlet.
INDICADORES
PERSPECTIVA FINANCIERA
Costo de otras alternativas de difusión de información.
Costo de inversión en la tecnología a utilzarse/costo de guías de servicio.
PERSPECTIVA DEL CLIENTE
Nivel de utilización del nuevo sistema.
Encuesta de satisfacción del cliente (Presentan información requerida).
PERSPECTIVA INTERNA
NO APLICA
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
NO APLICA

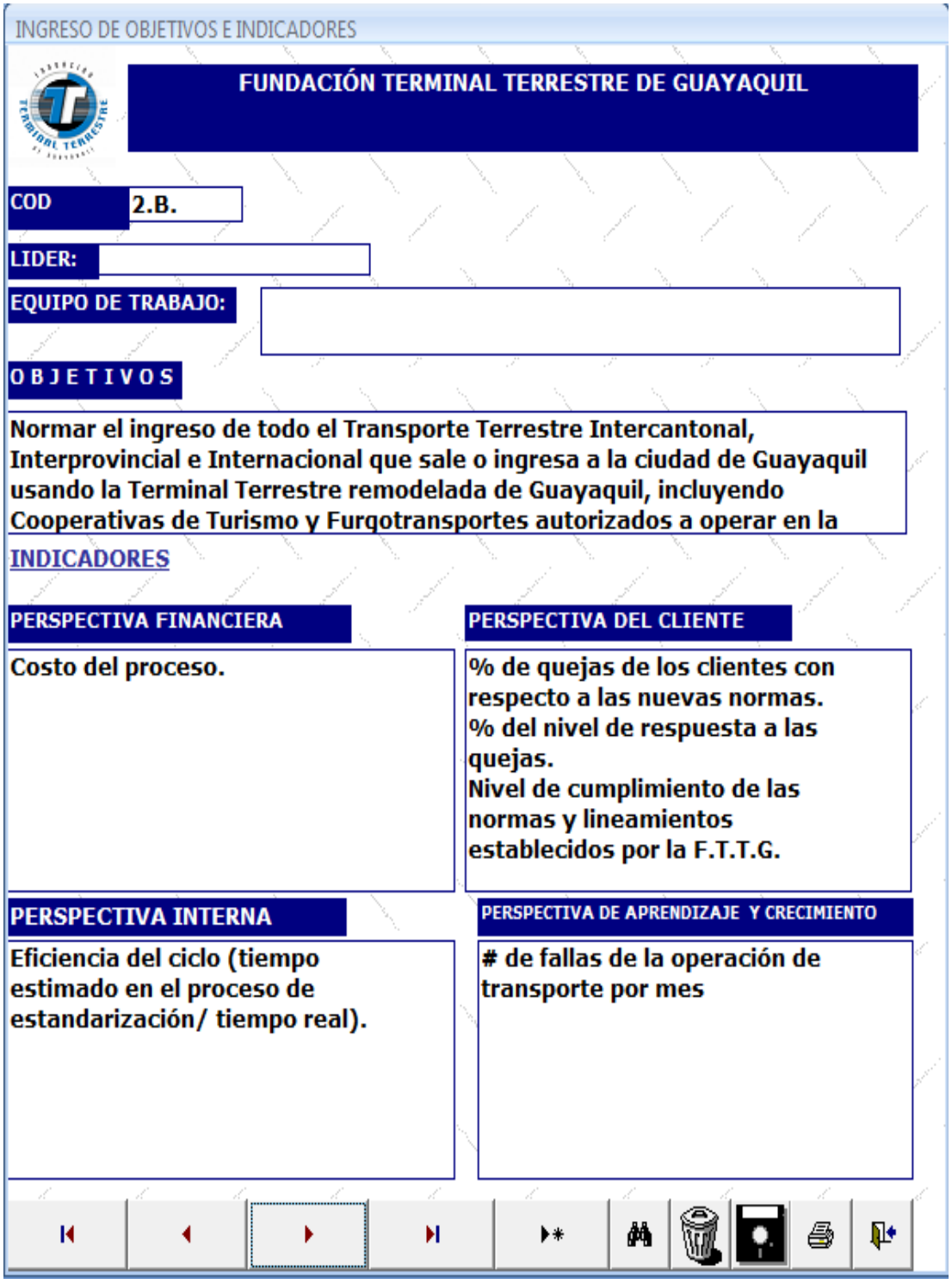
INGRESO DE OBJETIVOS E INDICADORES
FUNDACIÓN TERMINAL TERRESTRE DE GUAYAQUIL
COD
1.G.
LIDER:
Fernando Amador
EQUIPO DE TRABAJO:
Rodrigo Sarzosa, Cristian Castelblanco
OBJETIVOS
Actualizar el sistema de control de la operación de tráfico, con control de accesos, cobro automatizado, control de frecuencias, control y cumplimiento de frecuencias y horas de salida de las diferentes Cooperativas y Empresas de Transporte Terrestre Intercantonales e
INDICADORES
PERSPECTIVA FINANCIERA
Costo mensual de la operación/egresos totales.
% de incremento de la cifra de negocio.
Egresos de la operación de transporte/ingresos de operación de transporte.
PERSPECTIVA DEL CLIENTE
Medición del impacto del sistema de cobro automatizado en los clientes. (encuesta de opinión)
PERSPECTIVA INTERNA
de paradas forzadas en el mes.
Pérdidas por errores en tiempo y dinero.
% de variación de costos operativos.
# de horas que los sistemas no trabajan en el mes.
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
% de cumplimiento del sistema implementado.

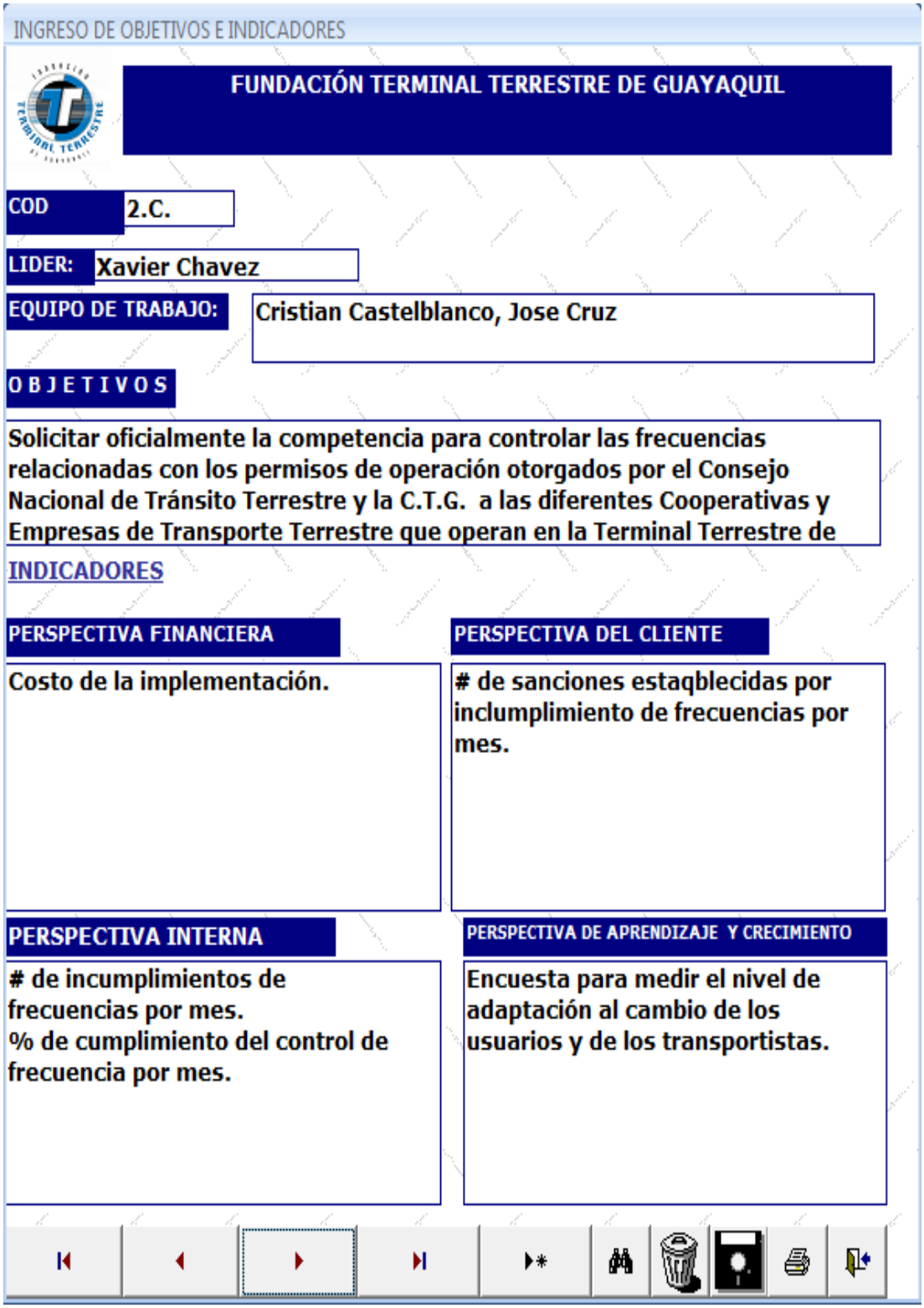

INGRESO DE OBJETIVOS E INDICADORES
FUNDACIÓN TERMINAL TERRESTRE DE GUAYAQUIL
COD
1.H.
LIDER:
Fernando Amador
EQUIPO DE TRABAJO:
Amanda Sanchez, Rodrigo sarzosa
OBJETIVOS
Implementar un sistema que permita la retroalimentación entre Centros de Actividad de la F.T.T.G. en el que consten los Planes de Acción, los responsables y el estado de avance de cada objetivo.
INDICADORES
PERSPECTIVA FINANCIERA
Costo del diseño y la implementación del sistema.
PERSPECTIVA DEL CLIENTE
de quejas por mes.
PERSPECTIVA INTERNA
Eficiencia del ciclo (tiempo que debería tomar el proceso de comunicación/ tiempo real).
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
% de información de la organización compartida.
Evaluación al personal sobre el conocimiento de la Fundación.

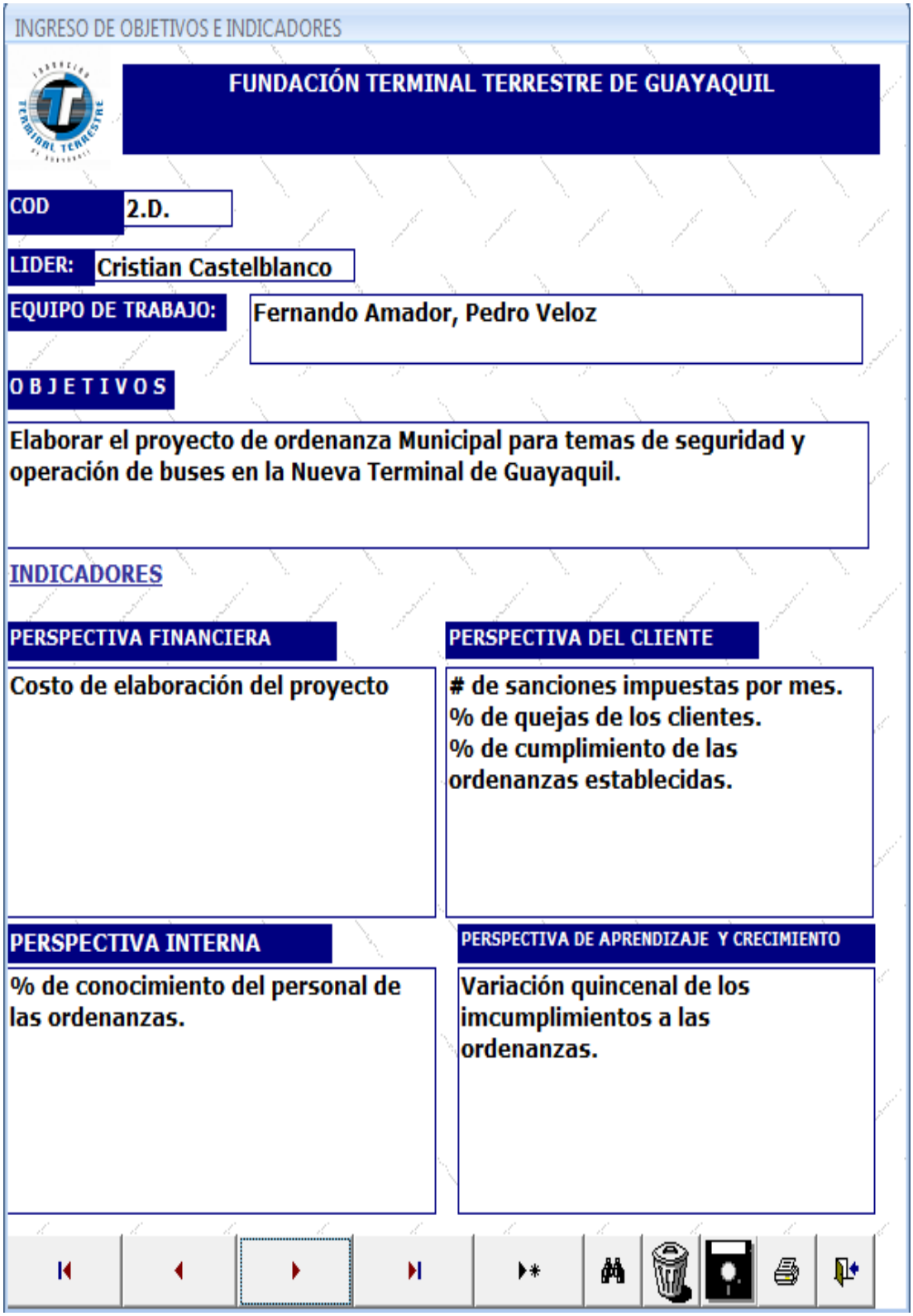

INGRESO DE OBJETIVOS E INDICADORES
FUNDACIÓN TERMINAL TERRESTRE DE GUAYAQUIL
COD
1.I.
LIDER:
Fernando Amador
EQUIPO DE TRABAJO:
Amanda sanchez, Rodrigo sarzosa
OBJETIVOS
Crear un sistema de Compras y Adquisición de bienes, insumos y materiales unificado y sustentado en el Sistema de Responsabilidad Personalizada de Activos Fijos – S.R.P. vigente en la F.T.T.G.
INDICADORES
PERSPECTIVA FINANCIERA
Costo del diseño y la implementación.
PERSPECTIVA DEL CLIENTE
Tiempo de respuesta de la recepción e inventario de los Activos Fijos en la F.T.T.G.
PERSPECTIVA INTERNA
Eficiencia del ciclo (tiempo que debería tomar el proceso de comunicación/ tiempo real).
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
% de información de la organización compartida.

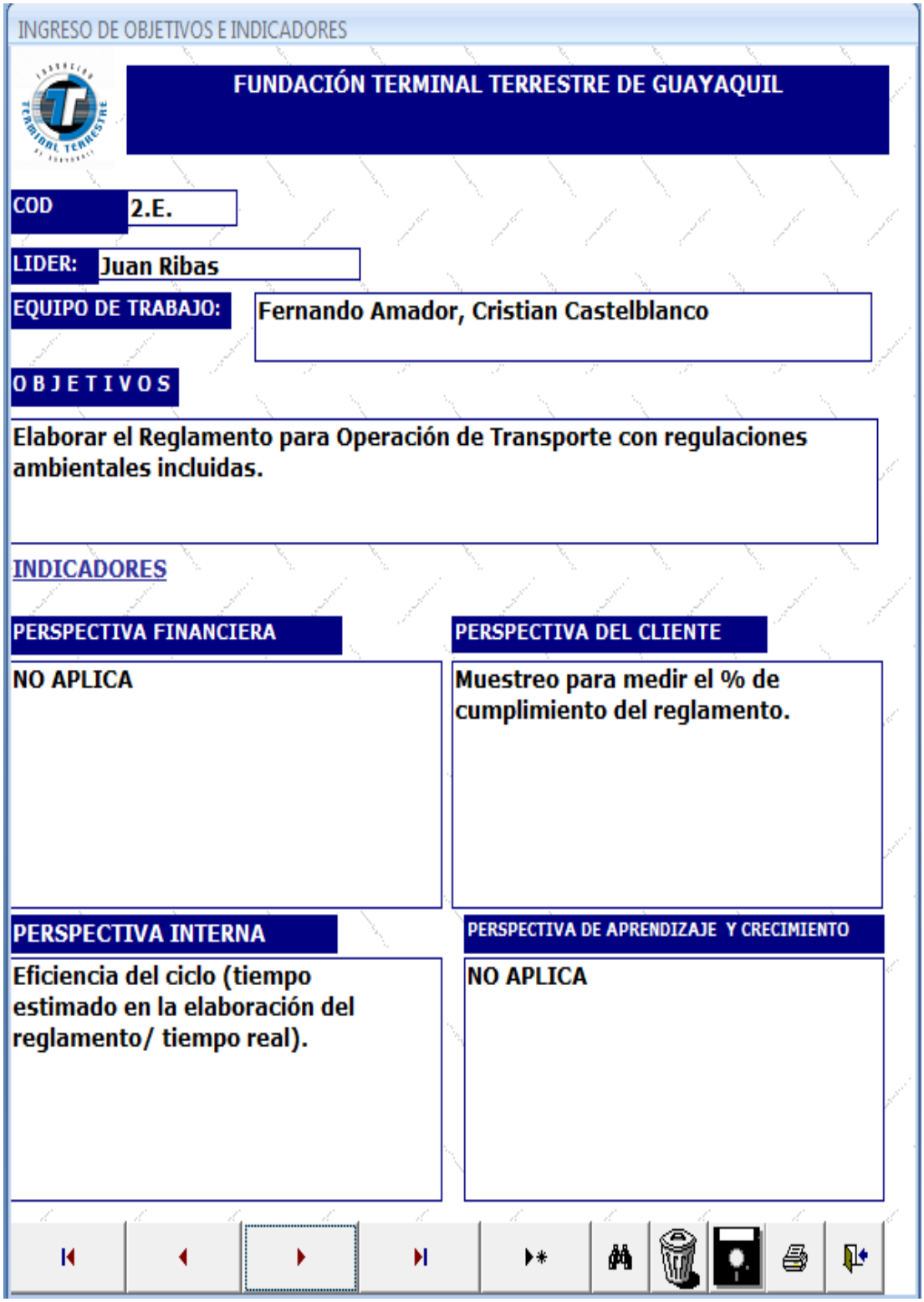

INGRESO DE OBJETIVOS E INDICADORES
FUNDACIÓN TERMINAL TERRESTRE DE GUAYAQUIL
COD
1.J.
LIDER:
Rodrigo Sarzosa
EQUIPO DE TRABAJO:
Morella Moreno, Amanda Sanchez, Marco Loor
OBJETIVOS
Difundir la Misión, Visión, Valores Organizacionales y Metas de la F.T.T.G. a todos nuestros Públicos Claves y al personal de la Fundación. Crear un curso de inducción y de reinducción de la F.T.T.G.
INDICADORES
PERSPECTIVA FINANCIERA
Costo de capacitación anual por empleado.
PERSPECTIVA DEL CLIENTE
de quejas por mes por mal servicio recibido.
PERSPECTIVA INTERNA
Evaluaciones programadas al personal.
Evaluación de medición de resultados en objetivos propuestos.
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
Número de horas invertidas en capacitación por empleado.
% de involucramiento en el desarrollo de actividades, objetivos y metas establecidas.

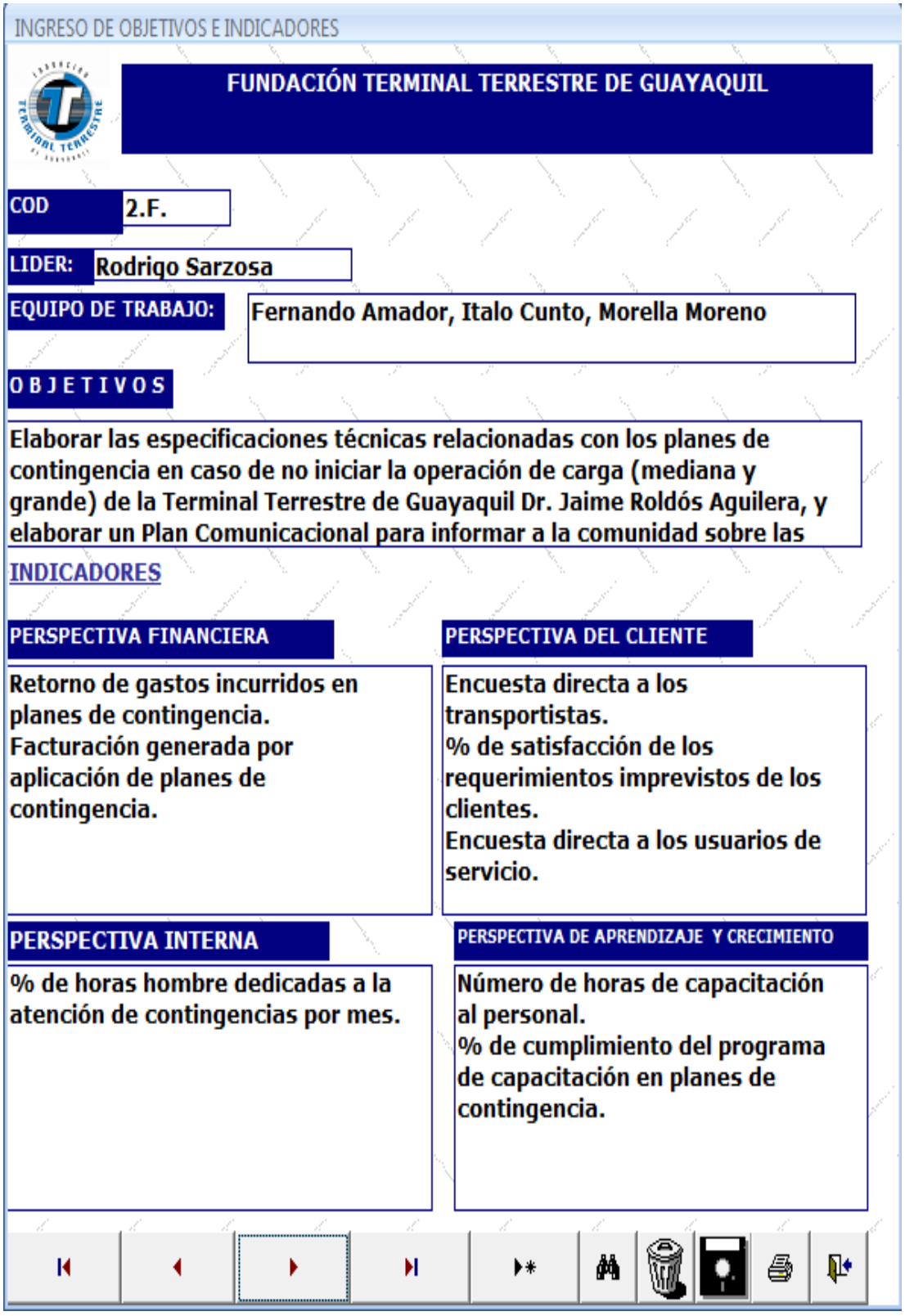

INGRESO DE OBJETIVOS E INDICADORES
FUNDACIÓN TERMINAL TERRESTRE DE GUAYAQUIL
COD
2.A.
LIDER:
Rodrigo Sarzosa
EQUIPO DE TRABAJO:
Fernando Amador, Amanda Sanchez, Jose Cruz
OBJETIVOS
Estandarizar los procesos y las operaciones que prestará la F.T.T.G. en la Nueva Terminal Terrestre de Guayaquil.
INDICADORES
PERSPECTIVA FINANCIERA
Costo del proceso
PERSPECTIVA DEL CLIENTE
de quejas por problemas en el proceso por mes
PERSPECTIVA INTERNA
Eficiencia del ciclo (tiempo estimado en el proceso de estandarización/ tiempo real).
% de procesos sometidos al control estadístico de procesos.
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
Nivel de avance tecnológico: Número de actividades automatizadas totalmente; número de personas formadas en TI y SI.
Nivel de adaptación del sistema a las necesidades reales (sondeo de opinión de los empleados que

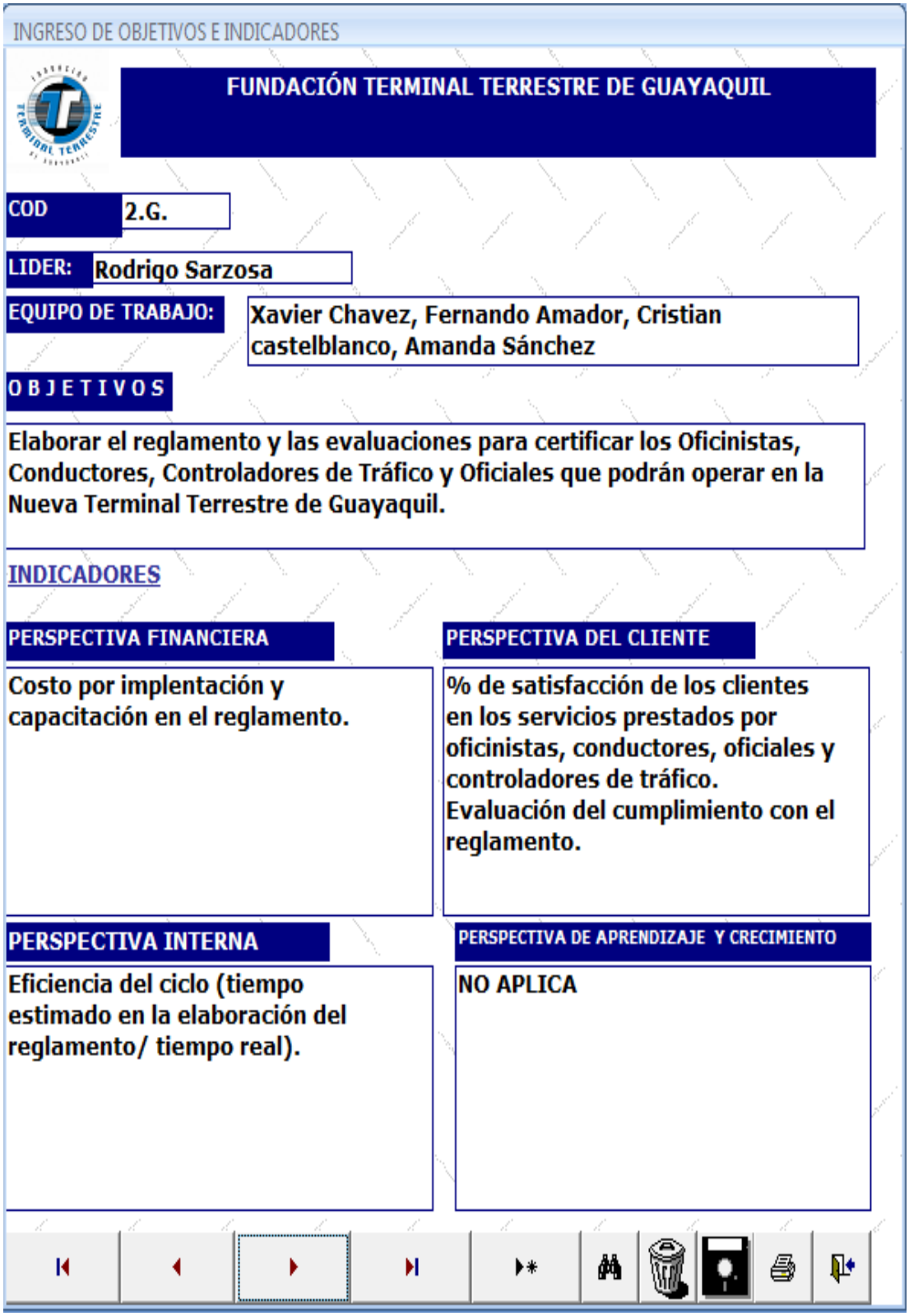

INGRESO DE OBJETIVOS E INDICADORES
FUNDACIÓN TERMINAL TERRESTRE DE GUAYAQUIL
COD
2.B.
LIDER:
EQUIPO DE TRABAJO:
O B J E T I V O S
Normar el ingreso de todo el Transporte Terrestre Intercantonal, Interprovincial e Internacional que sale o ingresa a la ciudad de Guayaquil usando la Terminal Terrestre remodelada de Guayaquil, incluyendo Cooperativas de Turismo y Furgotransportes autorizados a operar en la
INDICADORES
PERSPECTIVA FINANCIERA
Costo del proceso.
PERSPECTIVA DEL CLIENTE
% de quejas de los clientes con respecto a las nuevas normas.
% del nivel de respuesta a las quejas.
Nivel de cumplimiento de las normas y lineamientos establecidos por la F.T.T.G.
PERSPECTIVA INTERNA
Eficiencia del ciclo (tiempo estimado en el proceso de estandarización/ tiempo real).
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
de fallas de la operación de transporte por mes

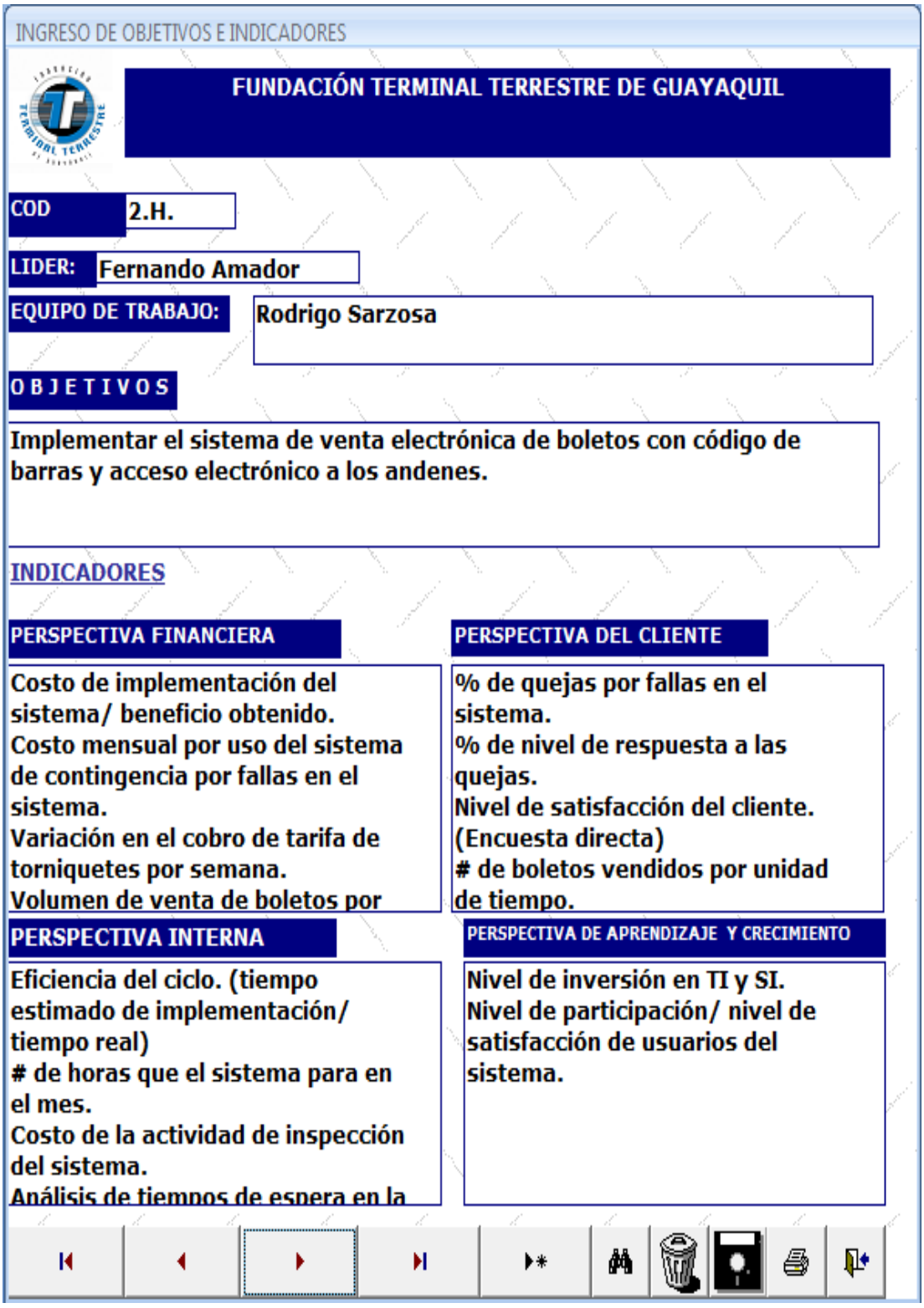

INGRESO DE OBJETIVOS E INDICADORES
FUNDACIÓN TERMINAL TERRESTRE DE GUAYAQUIL
COD
2.C.
LIDER:
Xavier Chavez
EQUIPO DE TRABAJO:
Cristian Castelblanco, Jose Cruz
OBJETIVOS
Solicitar oficialmente la competencia para controlar las frecuencias relacionadas con los permisos de operación otorgados por el Consejo Nacional de Tránsito Terrestre y la C.T.G. a las diferentes Cooperativas y Empresas de Transporte Terrestre que operan en la Terminal Terrestre de
INDICADORES
PERSPECTIVA FINANCIERA
Costo de la implementación.
PERSPECTIVA DEL CLIENTE
de sanciones estaqblecidas por inclumplimiento de frecuencias por mes.
PERSPECTIVA INTERNA
de incumplimientos de frecuencias por mes.
% de cumplimiento del control de frecuencia por mes.
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
Encuesta para medir el nivel de adaptación al cambio de los usuarios y de los transportistas.

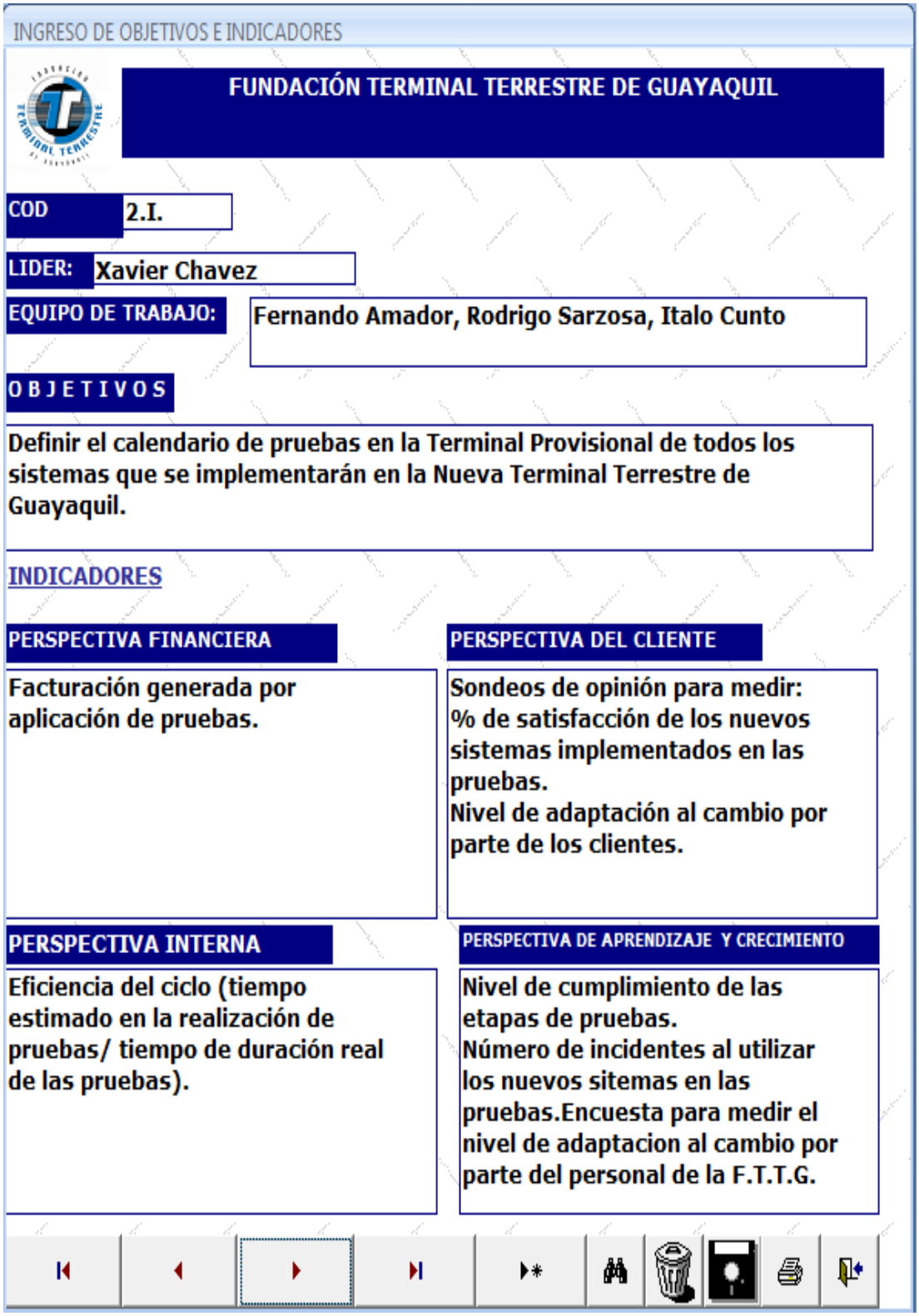

INGRESO DE OBJETIVOS E INDICADORES
FUNDACIÓN TERMINAL TERRESTRE DE GUAYAQUIL
COD
2.D.
LIDER:
Cristian Castelblanco
EQUIPO DE TRABAJO:
Fernando Amador, Pedro Veloz
OBJETIVOS
Elaborar el proyecto de ordenanza Municipal para temas de seguridad y operación de buses en la Nueva Terminal de Guayaquil.
INDICADORES
PERSPECTIVA FINANCIERA
Costo de elaboración del proyecto
PERSPECTIVA DEL CLIENTE
de sanciones impuestas por mes.
% de quejas de los clientes.
% de cumplimiento de las ordenanzas establecidas.
PERSPECTIVA INTERNA
% de conocimiento del personal de las ordenanzas.
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
Variación quincenal de los imcumplimientos a las ordenanzas.

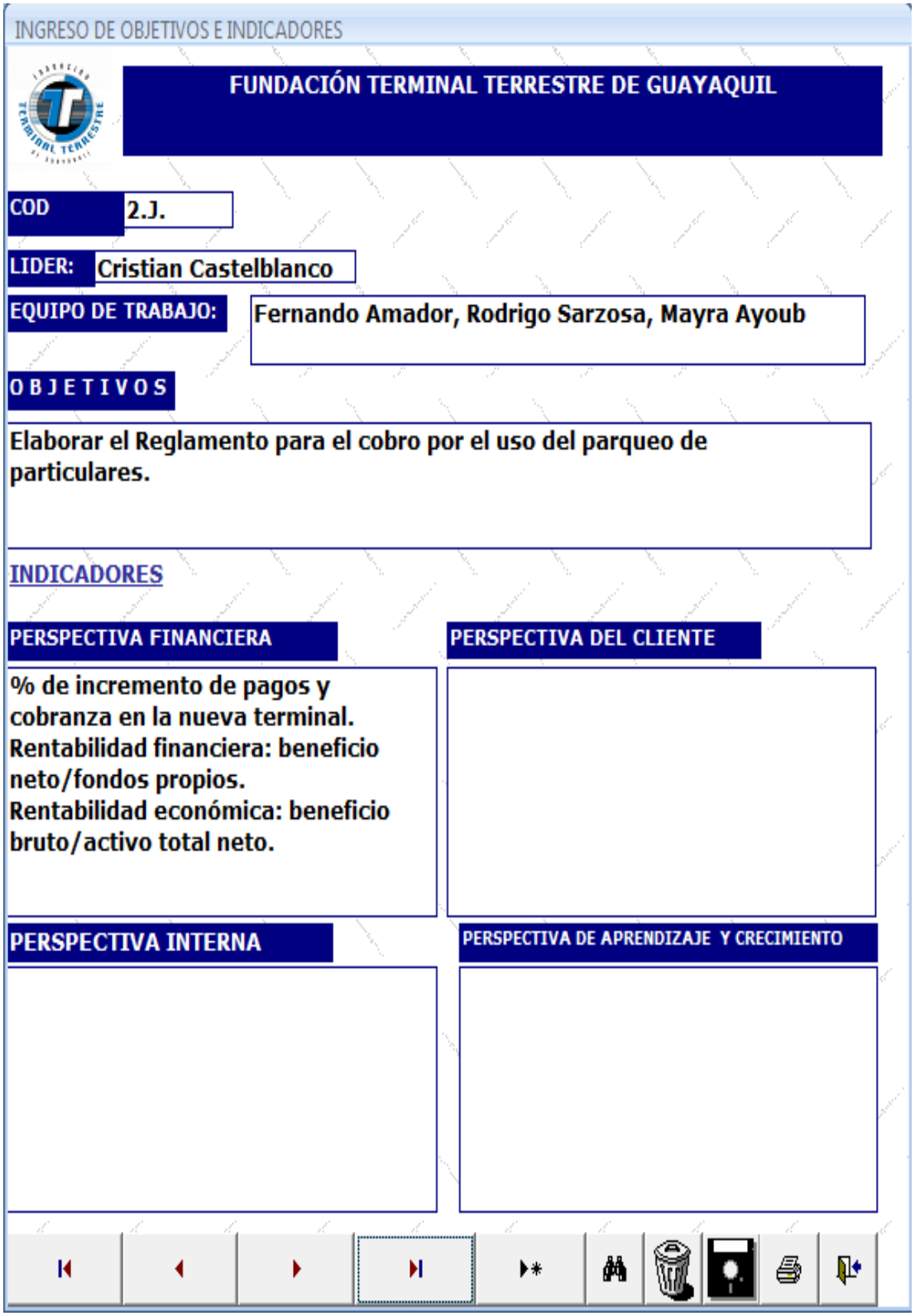

INGRESO DE OBJETIVOS E INDICADORES
FUNDACIÓN TERMINAL TERRESTRE DE GUAYAQUIL
COD
2.E.
LIDER:
Juan Ribas
EQUIPO DE TRABAJO:
Fernando Amador, Cristian Castelblanco
O B J E T I V O S
Elaborar el Reglamento para Operación de Transporte con regulaciones ambientales incluidas.
INDICADORES
PERSPECTIVA FINANCIERA
NO APLICA
PERSPECTIVA DEL CLIENTE
Muestreo para medir el % de cumplimiento del reglamento.
PERSPECTIVA INTERNA
Eficiencia del ciclo (tiempo estimado en la elaboración del reglamento/ tiempo real).
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
NO APLICA

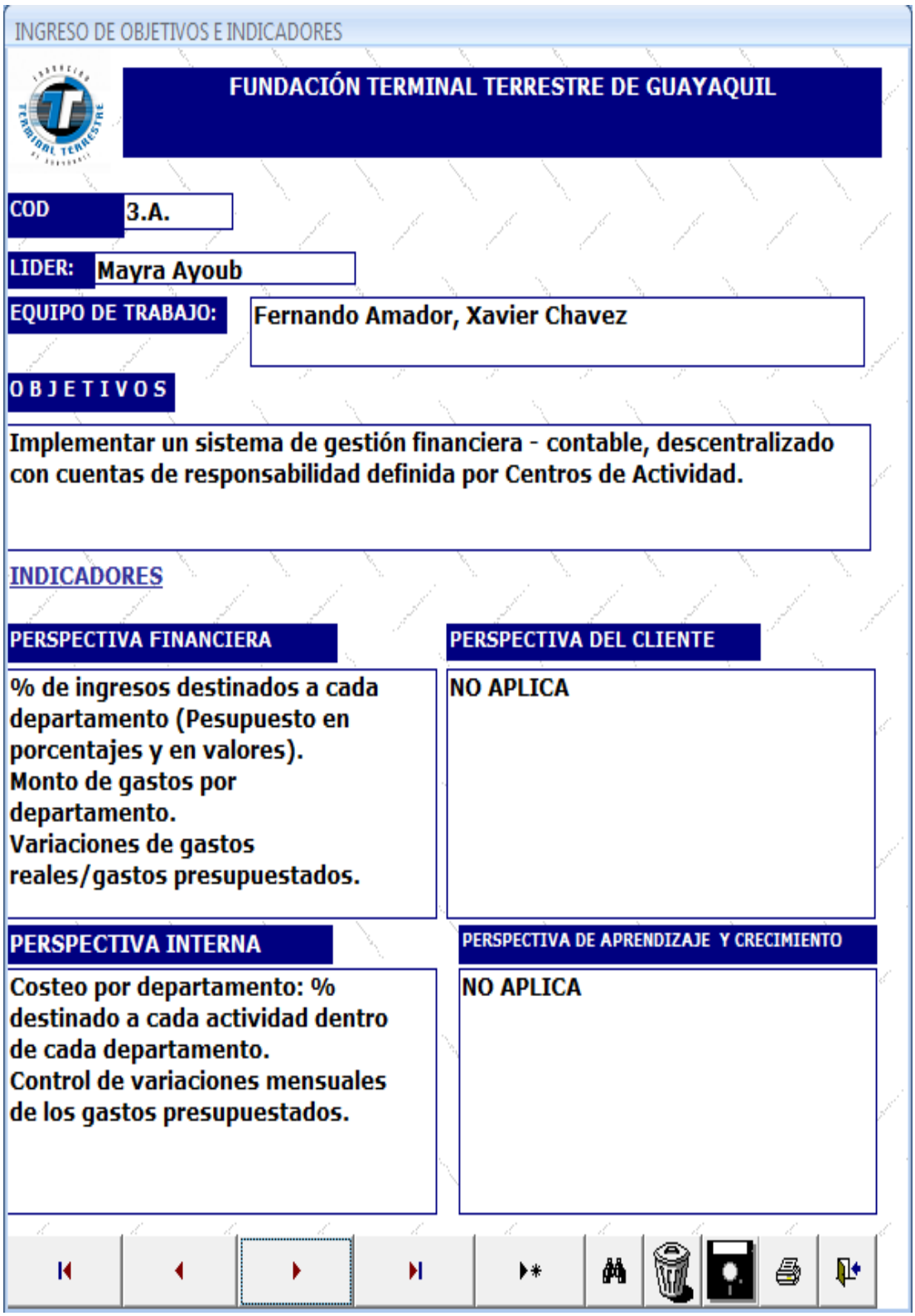

INGRESO DE OBJETIVOS E INDICADORES
FUNDACIÓN TERMINAL TERRESTRE DE GUAYAQUIL
COD
2.F.
LIDER:
Rodrigo Sarzosa
EQUIPO DE TRABAJO:
Fernando Amador, Italo Cunto, Morella Moreno
OBJETIVOS
Elaborar las especificaciones técnicas relacionadas con los planes de contingencia en caso de no iniciar la operación de carga (mediana y grande) de la Terminal Terrestre de Guayaquil Dr. Jaime Roldós Aguilera, y elaborar un Plan Comunicacional para informar a la comunidad sobre las
INDICADORES
PERSPECTIVA FINANCIERA
Retorno de gastos incurridos en planes de contingencia.
Facturación generada por aplicación de planes de contingencia.
PERSPECTIVA DEL CLIENTE
Encuesta directa a los transportistas.
% de satisfacción de los requerimientos imprevistos de los clientes.
Encuesta directa a los usuarios de servicio.
PERSPECTIVA INTERNA
% de horas hombre dedicadas a la atención de contingencias por mes.
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
Número de horas de capacitación al personal.
% de cumplimiento del programa de capacitación en planes de contingencia.

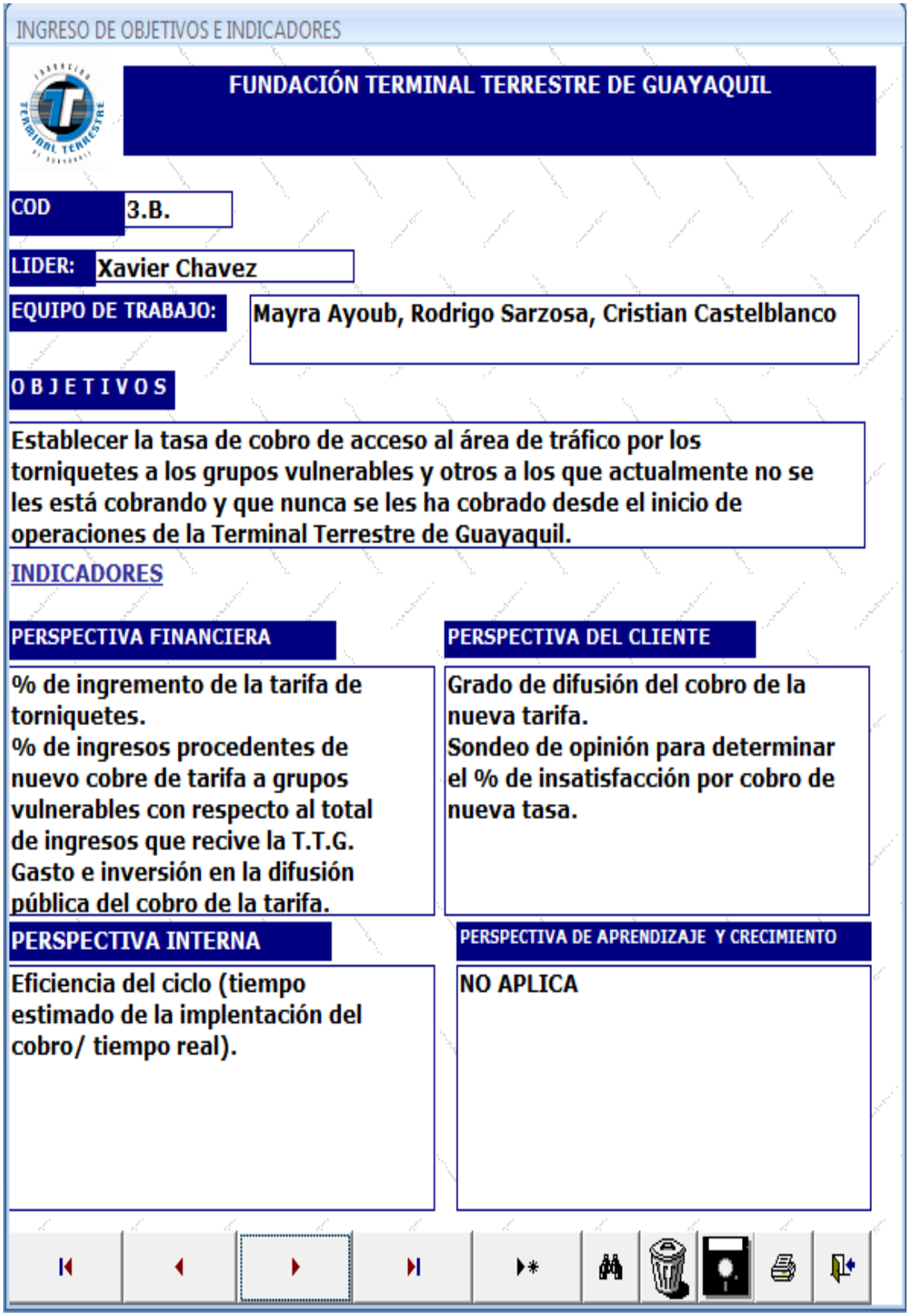

INGRESO DE OBJETIVOS E INDICADORES
FUNDACIÓN TERMINAL TERRESTRE DE GUAYAQUIL
COD
2.G.
LIDER:
Rodrigo Sarzosa
EQUIPO DE TRABAJO:
Xavier Chavez, Fernando Amador, Cristian castelblanco, Amanda Sánchez
OBJETIVOS
Elaborar el reglamento y las evaluaciones para certificar los Oficinistas, Conductores, Controladores de Tráfico y Oficiales que podrán operar en la Nueva Terminal Terrestre de Guayaquil.
INDICADORES
PERSPECTIVA FINANCIERA
Costo por implentación y capacitación en el reglamento.
PERSPECTIVA DEL CLIENTE
% de satisfacción de los clientes en los servicios prestados por oficinistas, conductores, oficiales y controladores de tráfico.
Evaluación del cumplimiento con el reglamento.
PERSPECTIVA INTERNA
Eficiencia del ciclo (tiempo estimado en la elaboración del reglamento/ tiempo real).
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
NO APLICA

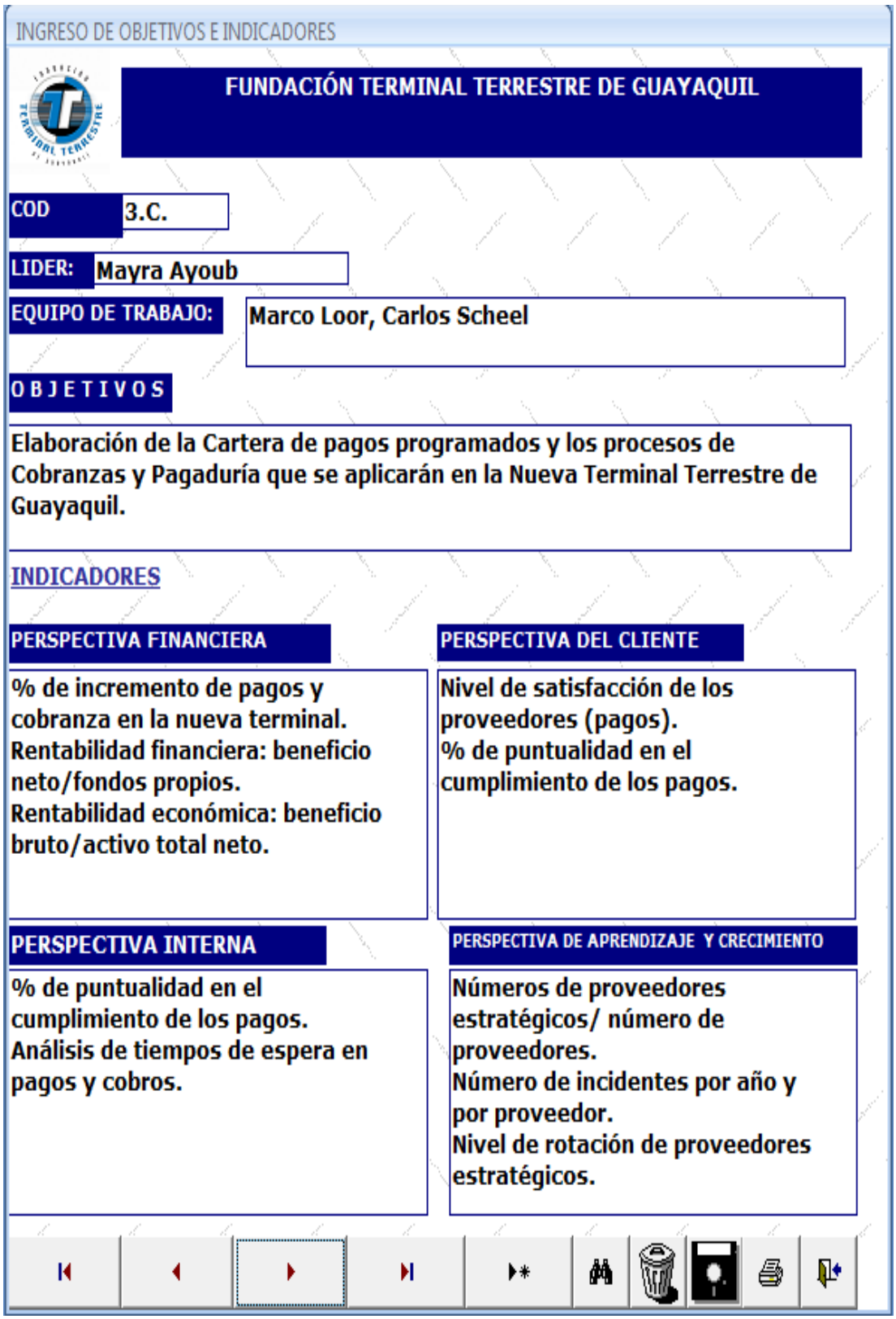

INGRESO DE OBJETIVOS E INDICADORES
FUNDACIÓN TERMINAL TERRESTRE DE GUAYAQUIL
COD
2.H.
LIDER:
Fernando Amador
EQUIPO DE TRABAJO:
Rodrigo Sarzosa
OBJETIVOS
Implementar el sistema de venta electrónica de boletos con código de barras y acceso electrónico a los andenes.
INDICADORES
PERSPECTIVA FINANCIERA
Costo de implementación del sistema/ beneficio obtenido.
Costo mensual por uso del sistema de contingencia por fallas en el sistema.
Variación en el cobro de tarifa de torniquetes por semana.
Volumen de venta de boletos por
PERSPECTIVA DEL CLIENTE
% de quejas por fallas en el sistema.
% de nivel de respuesta a las quejas.
Nivel de satisfacción del cliente. (Encuesta directa)
de boletos vendidos por unidad de tiempo.
PERSPECTIVA INTERNA
Eficiencia del ciclo. (tiempo estimado de implementación/ tiempo real)
de horas que el sistema para en el mes.
Costo de la actividad de inspección del sistema.
Análisis de tiempos de espera en la
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
Nivel de inversión en TI y SI.
Nivel de participación/ nivel de satisfacción de usuarios del sistema.

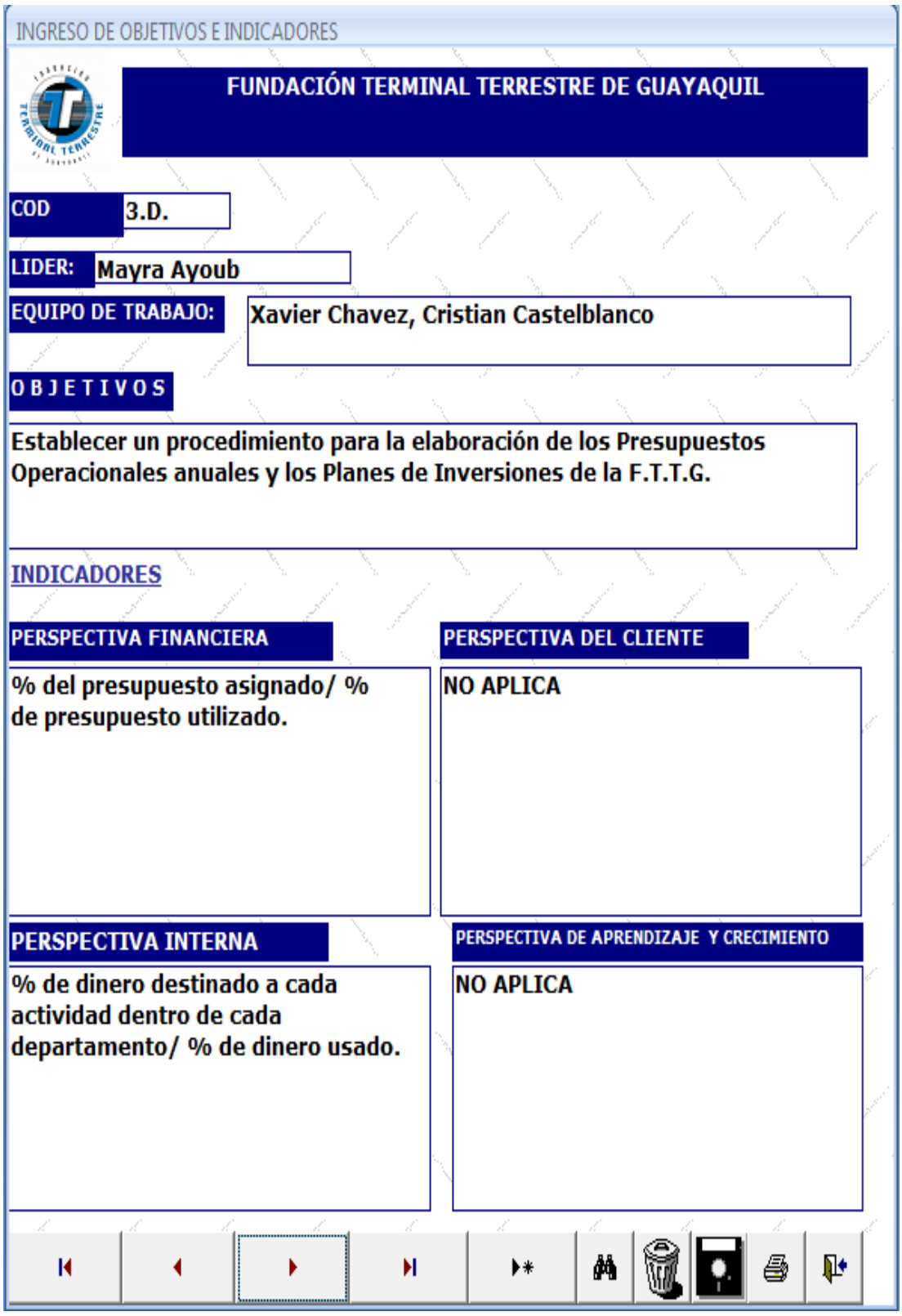

INGRESO DE OBJETIVOS E INDICADORES
FUNDACIÓN TERMINAL TERRESTRE DE GUAYAQUIL
COD
2.I.
LIDER:
Xavier Chavez
EQUIPO DE TRABAJO:
Fernando Amador, Rodrigo Sarzosa, Italo Cunto
OBJETIVOS
Definir el calendario de pruebas en la Terminal Provisional de todos los sistemas que se implementarán en la Nueva Terminal Terrestre de Guayaquil.
INDICADORES
PERSPECTIVA FINANCIERA
Facturación generada por aplicación de pruebas.
PERSPECTIVA DEL CLIENTE
Sondeos de opinión para medir:
% de satisfacción de los nuevos sistemas implementados en las pruebas.
Nivel de adaptación al cambio por parte de los clientes.
PERSPECTIVA INTERNA
Eficiencia del ciclo (tiempo estimado en la realización de pruebas/ tiempo de duración real de las pruebas).
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
Nivel de cumplimiento de las etapas de pruebas.
Número de incidentes al utilizar los nuevos sitemas en las pruebas.Encuesta para medir el nivel de adaptacion al cambio por parte del personal de la F.T.T.G.

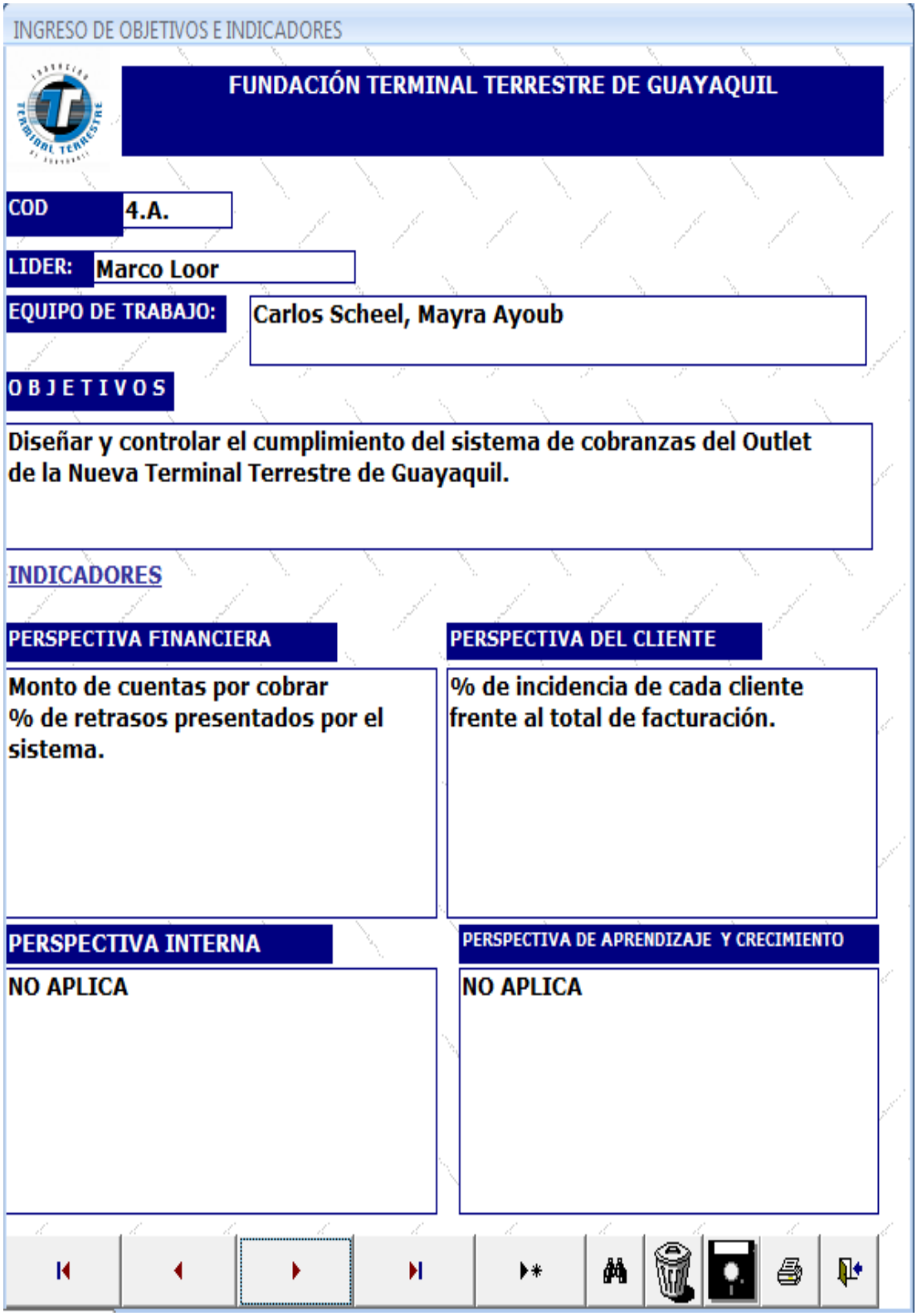

INGRESO DE OBJETIVOS E INDICADORES
FUNDACIÓN TERMINAL TERRESTRE DE GUAYAQUIL
COD
2.J.
LIDER:
Cristian Castelblanco
EQUIPO DE TRABAJO:
Fernando Amador, Rodrigo Sarzosa, Mayra Ayoub
OBJETIVOS
Elaborar el Reglamento para el cobro por el uso del parqueo de particulares.
INDICADORES
PERSPECTIVA FINANCIERA
% de incremento de pagos y cobranza en la nueva terminal.
Rentabilidad financiera: beneficio neto/fondos propios.
Rentabilidad económica: beneficio bruto/activo total neto.
PERSPECTIVA DEL CLIENTE
PERSPECTIVA INTERNA
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

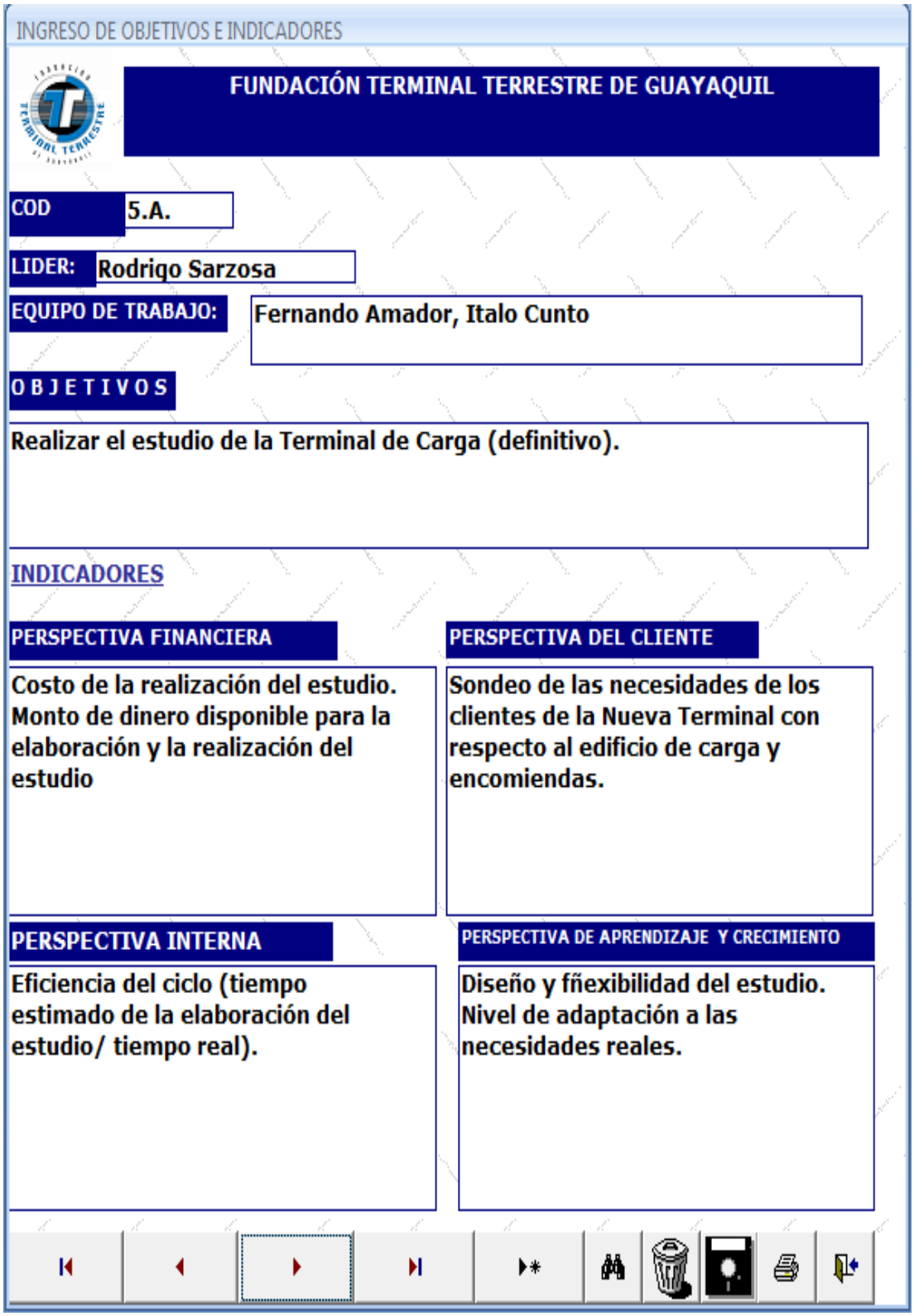

INGRESO DE OBJETIVOS E INDICADORES
FUNDACIÓN TERMINAL TERRESTRE DE GUAYAQUIL
COD
3.A.
LIDER:
Mayra Ayoub
EQUIPO DE TRABAJO:
Fernando Amador, Xavier Chavez
OBJETIVOS
Implementar un sistema de gestión financiera - contable, descentralizado con cuentas de responsabilidad definida por Centros de Actividad.
INDICADORES
PERSPECTIVA FINANCIERA
% de ingresos destinados a cada departamento (Pesupuesto en porcentajes y en valores).
Monto de gastos por departamento.
Variaciones de gastos reales/gastos presupuestados.
PERSPECTIVA DEL CLIENTE
NO APLICA
PERSPECTIVA INTERNA
Costeo por departamento: % destinado a cada actividad dentro de cada departamento.
Control de variaciones mensuales de los gastos presupuestados.
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
NO APLICA

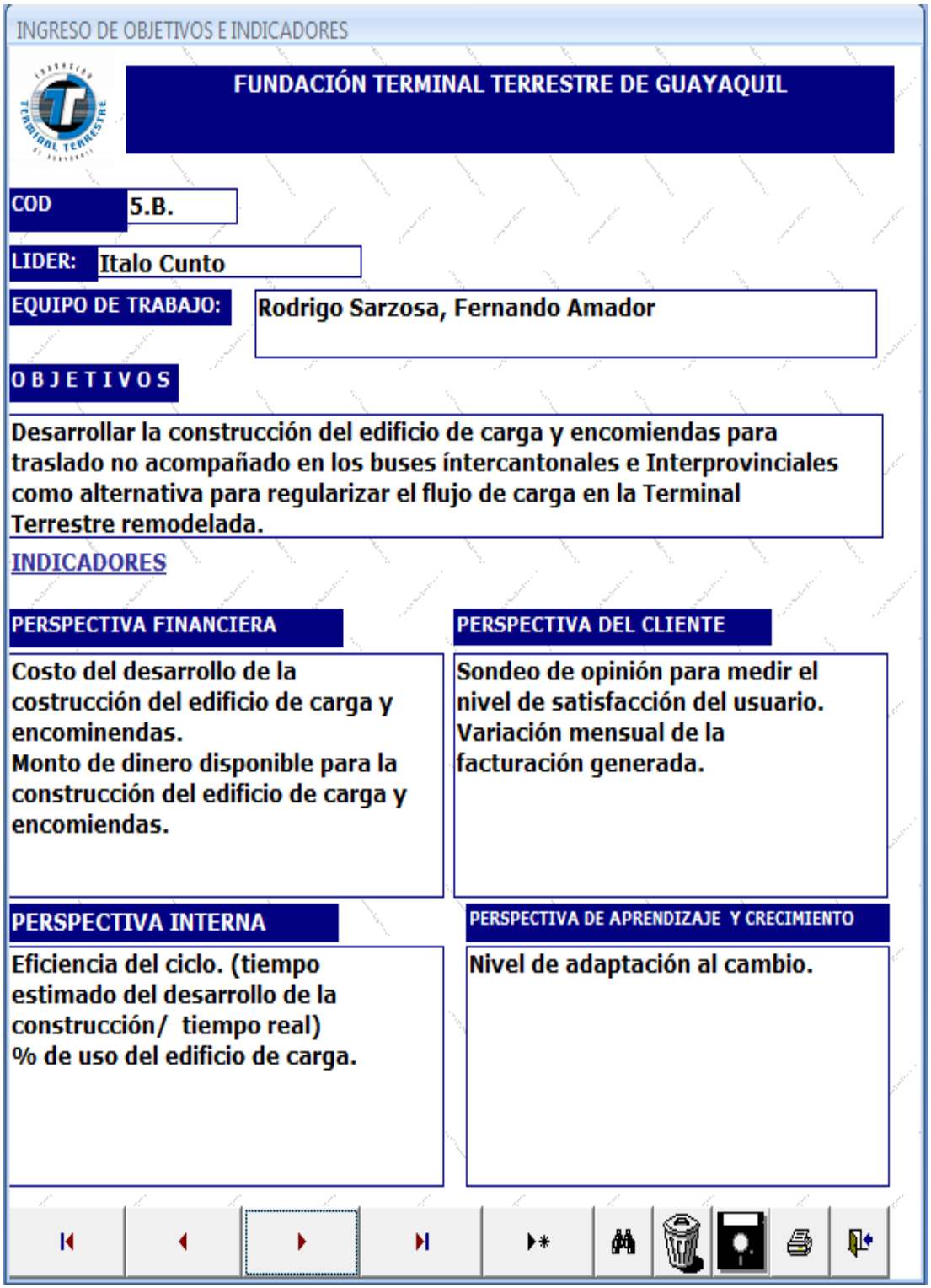

INGRESO DE OBJETIVOS E INDICADORES
FUNDACIÓN TERMINAL TERRESTRE DE GUAYAQUIL
COD
3.B.
LIDER:
Xavier Chavez
EQUIPO DE TRABAJO:
Mayra Ayoub, Rodrigo Sarzosa, Cristian Castelblanco
OBJETIVOS
Establecer la tasa de cobro de acceso al área de tráfico por los torniquetes a los grupos vulnerables y otros a los 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.
INDICADORES
PERSPECTIVA FINANCIERA
% de ingremento de la tarifa de torniquetes.
% de ingresos procedentes de nuevo cobre de tarifa a grupos vulnerables con respecto al total de ingresos que recive la T.T.G.
Gasto e inversión en la difusión pública del cobro de la tarifa.
PERSPECTIVA DEL CLIENTE
Grado de difusión del cobro de la nueva tarifa.
Sondeo de opinión para determinar el % de insatisfacción por cobro de nueva tasa.
PERSPECTIVA INTERNA
Eficiencia del ciclo (tiempo estimado de la implentación del cobro/ tiempo real).
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
NO APLICA

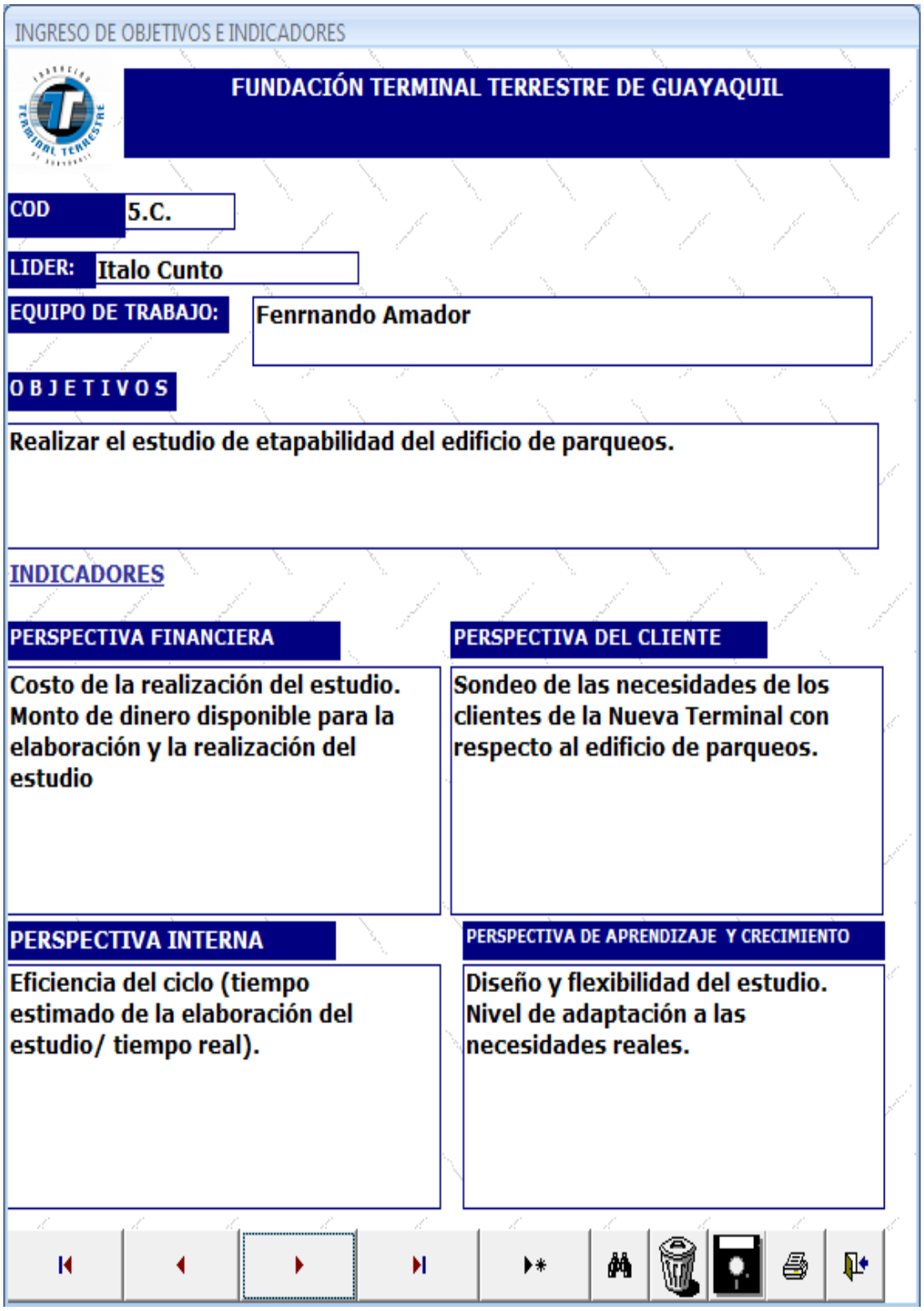

INGRESO DE OBJETIVOS E INDICADORES
FUNDACIÓN TERMINAL TERRESTRE DE GUAYAQUIL
COD
3.C.
LIDER:
Mayra Ayoub
EQUIPO DE TRABAJO:
Marco Loor, Carlos Scheel
O B J E T I V O S
Elaboración de la Cartera de pagos programados y los procesos de Cobranzas y Pagaduría que se aplicarán en la Nueva Terminal Terrestre de Guayaquil.
INDICADORES
PERSPECTIVA FINANCIERA
% de incremento de pagos y cobranza en la nueva terminal.
Rentabilidad financiera: beneficio neto/fondos propios.
Rentabilidad económica: beneficio bruto/activo total neto.
PERSPECTIVA DEL CLIENTE
Nivel de satisfacción de los proveedores (pagos).
% de puntualidad en el cumplimiento de los pagos.
PERSPECTIVA INTERNA
% de puntualidad en el cumplimiento de los pagos.
Análisis de tiempos de espera en pagos y cobros.
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
Números de proveedores estratégicos/ número de proveedores.
Número de incidentes por año y por proveedor.
Nivel de rotación de proveedores estratégicos.

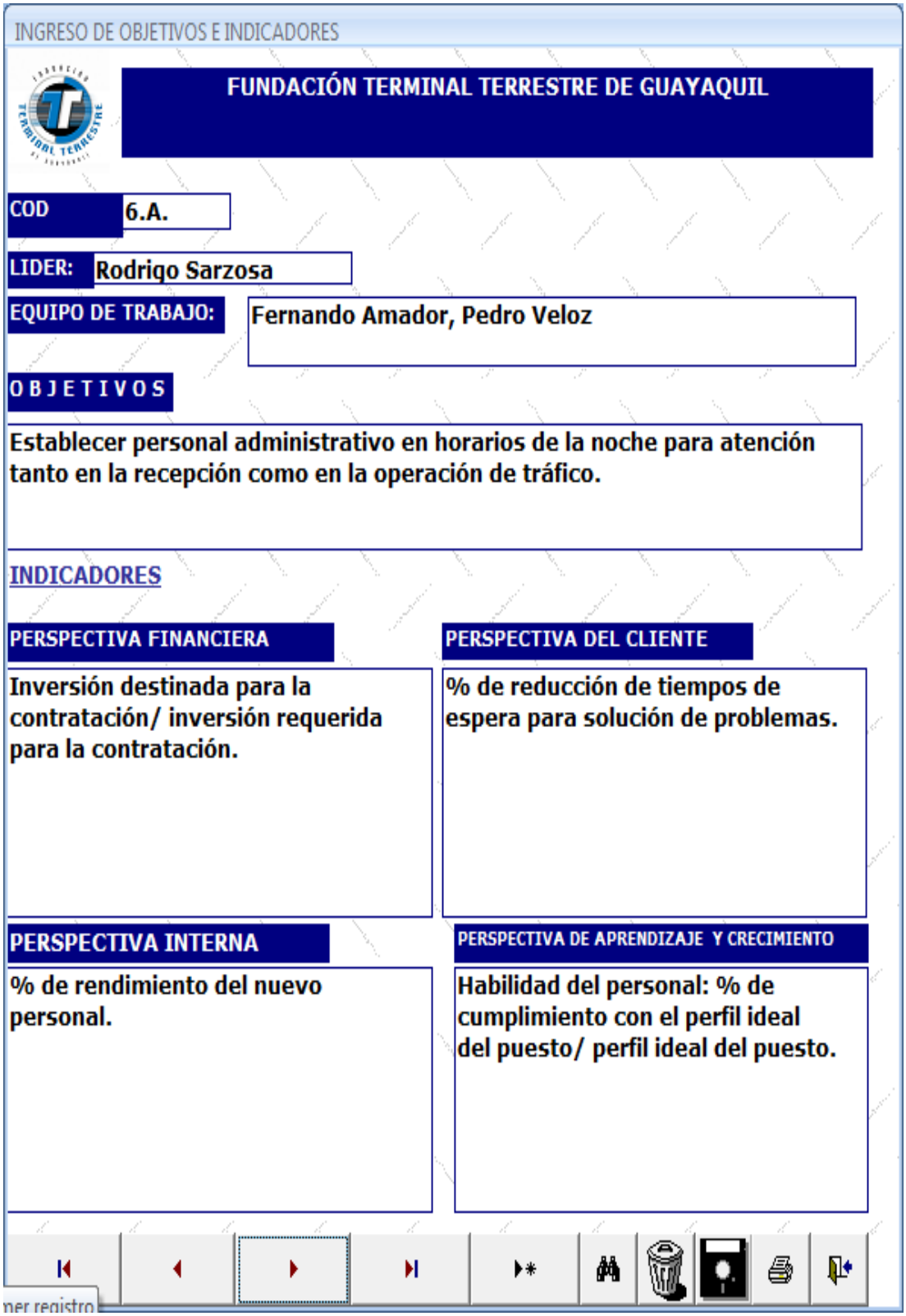

INGRESO DE OBJETIVOS E INDICADORES
FUNDACIÓN TERMINAL TERRESTRE DE GUAYAQUIL
COD
3.D.
LIDER:
Mayra Ayoub
EQUIPO DE TRABAJO:
Xavier Chavez, Cristian Castelblanco
O B J E T I V O S
Establecer un procedimiento para la elaboración de los Presupuestos Operacionales anuales y los Planes de Inversiones de la F.T.T.G.
INDICADORES
PERSPECTIVA FINANCIERA
% del presupuesto asignado/ % de presupuesto utilizado.
PERSPECTIVA DEL CLIENTE
NO APLICA
PERSPECTIVA INTERNA
% de dinero destinado a cada actividad dentro de cada departamento/ % de dinero usado.
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
NO APLICA

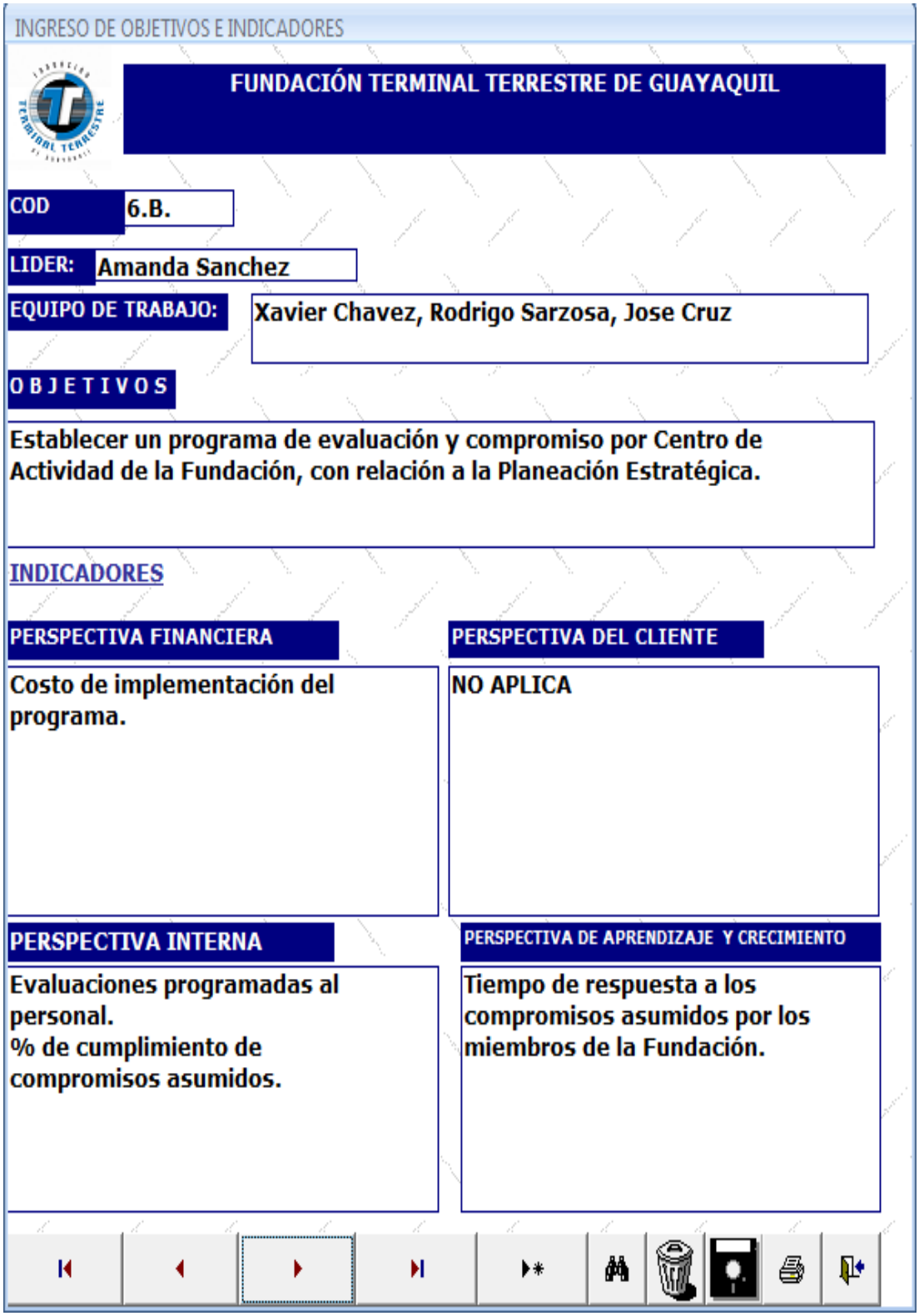

INGRESO DE OBJETIVOS E INDICADORES
FUNDACIÓN TERMINAL TERRESTRE DE GUAYAQUIL
COD
4.A.
LIDER:
Marco Loor
EQUIPO DE TRABAJO:
Carlos Scheel, Mayra Ayoub
OBJETIVOS
Diseñar y controlar el cumplimiento del sistema de cobranzas del Outlet de la Nueva Terminal Terrestre de Guayaquil.
INDICADORES
PERSPECTIVA FINANCIERA
Monto de cuentas por cobrar
% de retrasos presentados por el sistema.
PERSPECTIVA DEL CLIENTE
% de incidencia de cada cliente frente al total de facturación.
PERSPECTIVA INTERNA
NO APLICA
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
NO APLICA

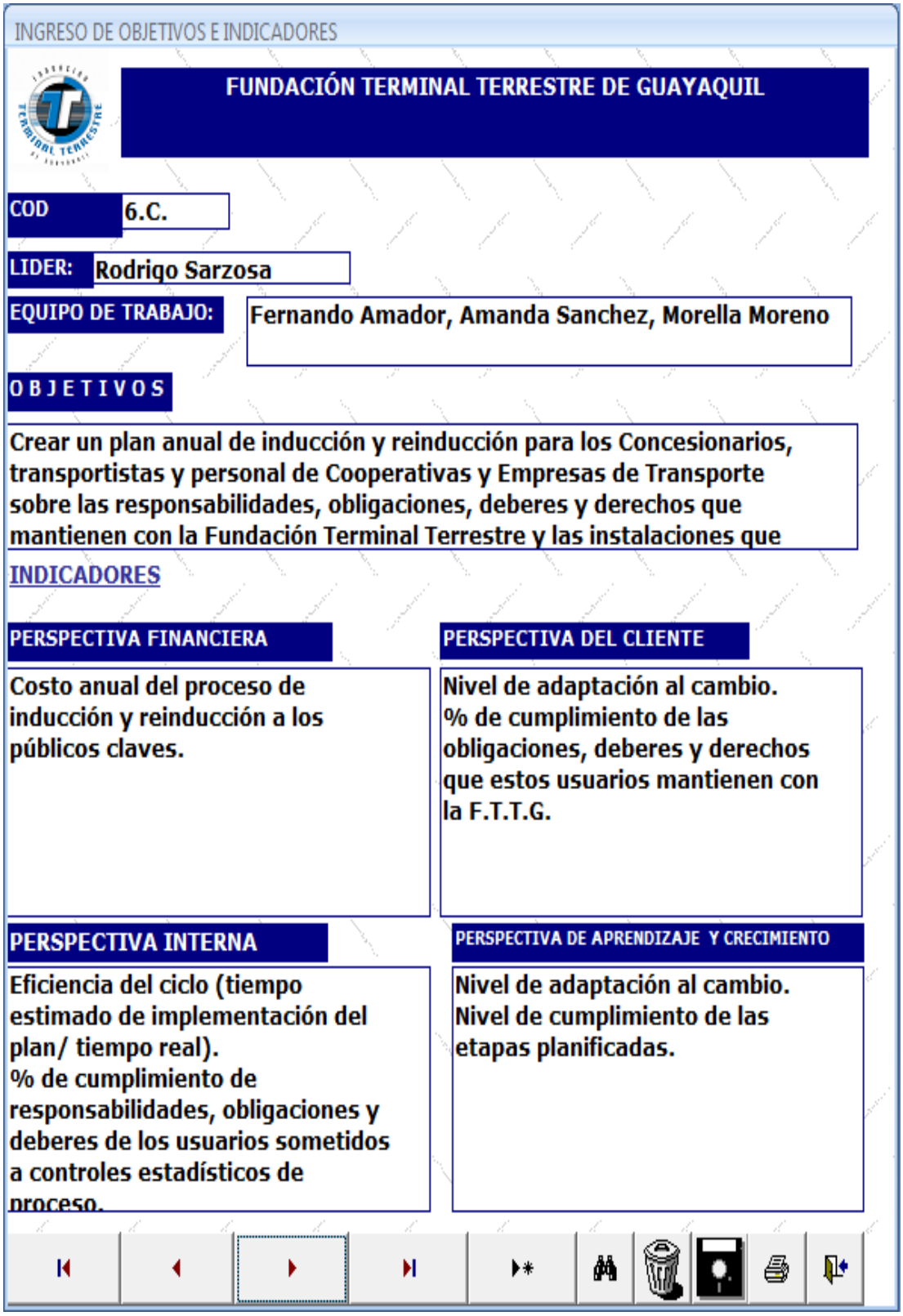

INGRESO DE OBJETIVOS E INDICADORES
FUNDACIÓN TERMINAL TERRESTRE DE GUAYAQUIL
COD
5.A.
LIDER:
Rodrigo Sarzosa
EQUIPO DE TRABAJO:
Fernando Amador, Italo Cunto
O B J E T I V O S
Realizar el estudio de la Terminal de Carga (definitivo).
INDICADORES
PERSPECTIVA FINANCIERA
Costo de la realización del estudio.
Monto de dinero disponible para la elaboración y la realización del estudio
PERSPECTIVA DEL CLIENTE
Sondeo de las necesidades de los clientes de la Nueva Terminal con respecto al edificio de carga y encomiendas.
PERSPECTIVA INTERNA
Eficiencia del ciclo (tiempo estimado de la elaboración del estudio/ tiempo real).
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
Diseño y fñexibilidad del estudio.
Nivel de adaptación a las necesidades reales.

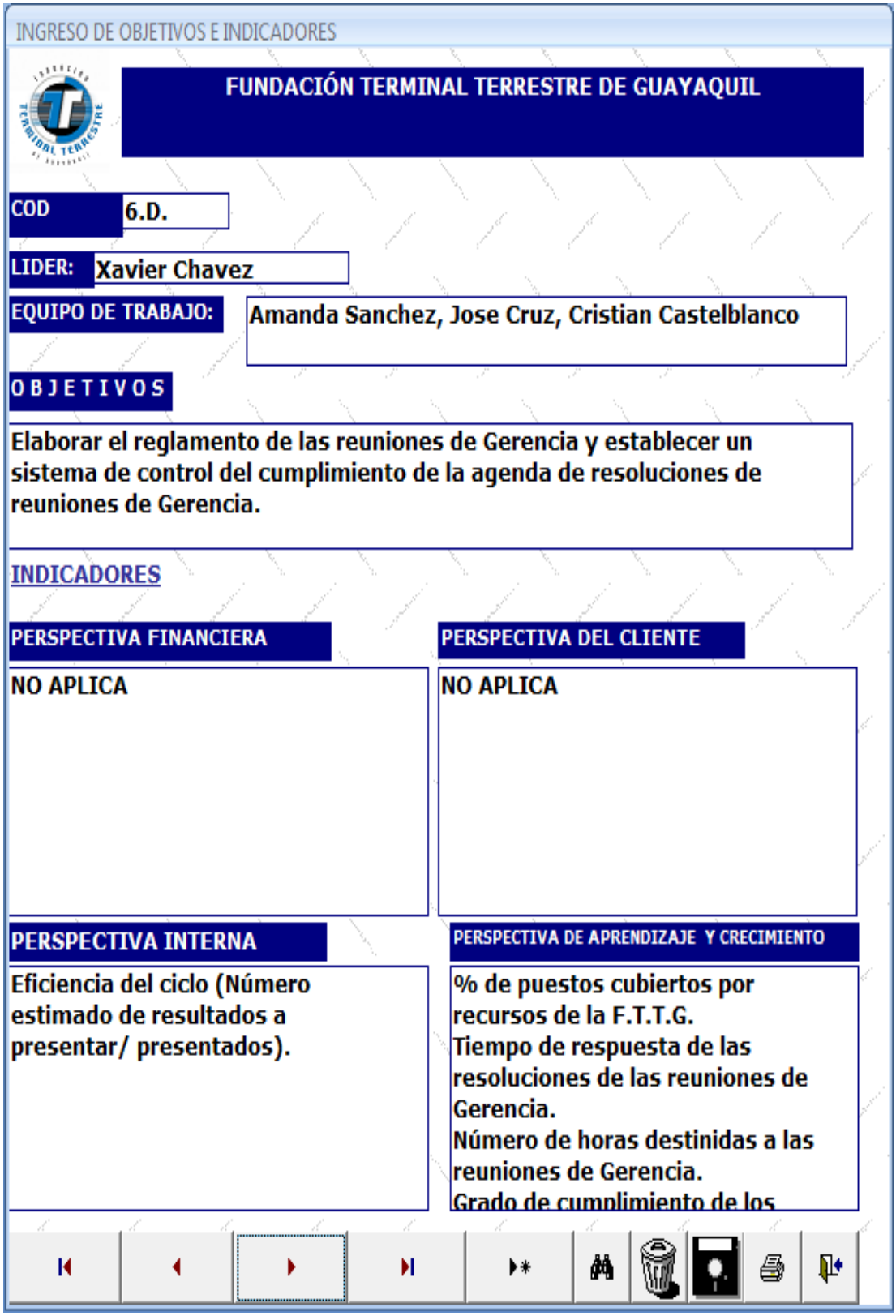

INGRESO DE OBJETIVOS E INDICADORES
FUNDACIÓN TERMINAL TERRESTRE DE GUAYAQUIL
COD
5.B.
LIDER:
Italo Cunto
EQUIPO DE TRABAJO:
Rodrigo Sarzosa, Fernando Amador
OBJETIVOS
Desarrollar la construcción del edificio de carga y encomiendas para traslado no acompañado en los buses íntercantonales e Interprovinciales como alternativa para regularizar el flujo de carga en la Terminal Terrestre remodelada.
INDICADORES
PERSPECTIVA FINANCIERA
Costo del desarrollo de la costrucción del edificio de carga y encominendas.
Monto de dinero disponible para la construcción del edificio de carga y encomiendas.
PERSPECTIVA DEL CLIENTE
Sondeo de opinión para medir el nivel de satisfacción del usuario.
Variación mensual de la facturación generada.
PERSPECTIVA INTERNA
Eficiencia del ciclo. (tiempo estimado del desarrollo de la construcción/ tiempo real)
% de uso del edificio de carga.
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
Nivel de adaptación al cambio.


INGRESO DE OBJETIVOS E INDICADORES
FUNDACIÓN TERMINAL TERRESTRE DE GUAYAQUIL
COD
5.C.
LIDER:
Italo Cunto
EQUIPO DE TRABAJO:
Fenrnando Amador
OBJETIVOS
Realizar el estudio de etapabilidad del edificio de parqueos.
INDICADORES
PERSPECTIVA FINANCIERA
Costo de la realización del estudio. Monto de dinero disponible para la elaboración y la realización del estudio
PERSPECTIVA DEL CLIENTE
Sondeo de las necesidades de los clientes de la Nueva Terminal con respecto al edificio de parqueos.
PERSPECTIVA INTERNA
Eficiencia del ciclo (tiempo estimado de la elaboración del estudio/ tiempo real).
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
Diseño y flexibilidad del estudio. Nivel de adaptación a las necesidades reales.


INGRESO DE OBJETIVOS E INDICADORES
FUNDACIÓN TERMINAL TERRESTRE DE GUAYAQUIL
COD
6.A.
LIDER:
Rodrigo Sarzosa
EQUIPO DE TRABAJO:
Fernando Amador, Pedro Veloz
OBJETIVOS
Establecer personal administrativo en horarios de la noche para atención tanto en la recepción como en la operación de tráfico.
INDICADORES
PERSPECTIVA FINANCIERA
Inversión destinada para la contratación/ inversión requerida para la contratación.
PERSPECTIVA DEL CLIENTE
% de reducción de tiempos de espera para solución de problemas.
PERSPECTIVA INTERNA
% de rendimiento del nuevo personal.
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
Habilidad del personal: % de cumplimiento con el perfil ideal del puesto/ perfil ideal del puesto.


INGRESO DE OBJETIVOS E INDICADORES
FUNDACIÓN TERMINAL TERRESTRE DE GUAYAQUIL
COD
6.B.
LIDER:
Amanda Sanchez
EQUIPO DE TRABAJO:
Xavier Chavez, Rodrigo Sarzosa, Jose Cruz
O B J E T I V O S
Establecer un programa de evaluación y compromiso por Centro de Actividad de la Fundación, con relación a la Planeación Estratégica.
INDICADORES
PERSPECTIVA FINANCIERA
Costo de implementación del programa.
PERSPECTIVA DEL CLIENTE
NO APLICA
PERSPECTIVA INTERNA
Evaluaciones programadas al personal.
% de cumplimiento de compromisos asumidos.
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
Tiempo de respuesta a los compromisos asumidos por los miembros de la Fundación.


INGRESO DE OBJETIVOS E INDICADORES
FUNDACIÓN TERMINAL TERRESTRE DE GUAYAQUIL
COD
6.C.
LIDER:
Rodrigo Sarzosa
EQUIPO DE TRABAJO:
Fernando Amador, Amanda Sanchez, Morella Moreno
OBJETIVOS
Crear un plan anual de inducción y reinducción para los Concesionarios, transportistas y personal de Cooperativas y Empresas de Transporte sobre las responsabilidades, obligaciones, deberes y derechos que mantienen con la Fundación Terminal Terrestre y las instalaciones que
INDICADORES
PERSPECTIVA FINANCIERA
Costo anual del proceso de inducción y reinducción a los públicos claves.
PERSPECTIVA DEL CLIENTE
Nivel de adaptación al cambio.
% de cumplimiento de las obligaciones, deberes y derechos que estos usuarios mantienen con la F.T.T.G.
PERSPECTIVA INTERNA
Eficiencia del ciclo (tiempo estimado de implementación del plan/ tiempo real).
% de cumplimiento de responsabilidades, obligaciones y deberes de los usuarios sometidos a controles estadísticos de proceso.
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
Nivel de adaptación al cambio.
Nivel de cumplimiento de las etapas planificadas.


INGRESO DE OBJETIVOS E INDICADORES
FUNDACIÓN TERMINAL TERRESTRE DE GUAYAQUIL
COD
6.D.
LIDER:
Xavier Chavez
EQUIPO DE TRABAJO:
Amanda Sanchez, Jose Cruz, Cristian Castelblanco
O B J E T I V O S
Elaborar el reglamento de las reuniones de Gerencia y establecer un sistema de control del cumplimiento de la agenda de resoluciones de reuniones de Gerencia.
INDICADORES
PERSPECTIVA FINANCIERA
NO APLICA
PERSPECTIVA DEL CLIENTE
NO APLICA
PERSPECTIVA INTERNA
Eficiencia del ciclo (Número estimado de resultados a presentar/ presentados).
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
% de puestos cubiertos por recursos de la F.T.T.G.
Tiempo de respuesta de las resoluciones de las reuniones de Gerencia.
Número de horas destinidas a las reuniones de Gerencia.
Grado de cumplimiento de los

CAPÍTULO 9

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

CONCLUSIONES:

- Con la reestructuración que se realizó en la Remodelada, Multicomercio Terminal Terrestre Dr. Jaime Roldós Aguilera de Guayaquil, actualmente se ofrecen servicios integrales a los usuarios del sistema de Transporte Terrestre y a la comunidad en general del Ecuador que es usuaria de esta Terminal. Existen todo tipo de comercios, ajustados a las necesidades y requerimientos de los clientes.

- Con los Objetivos Estratégicos establecidos en el Balanced Scorecard se mejoró el tráfico en la operación de los Buses de Transporte Intercantonales e interprovinciales, se incrementaron

los ingresos por regularización de uso de la nueva Terminal Terrestre “Dr. Jaime Roldós Aguilera”, con respecto a las tasas relacionadas a la transportación, tales como, la tasa por uso de andenes de llegada y de salida, tasa por uso de parqueo de buses intercantonales e interprovinciales y tasa por uso de torniquetes de acceso a la dársena de andenes de tráfico, entre las más importantes.

- Se estandarizaron las codificaciones con colores, para esquematizar las rutas y destinos de las diferentes cooperativas y empresas de transporte Intercantonales e interprovinciales que están legalmente autorizadas a operar en la remodelada Terminal Terrestre de Guayaquil “Dr. Jaime Roldós Aguilera”.

- Se regularizaron y se generó el control automático del cumplimiento de las frecuencias y horarios de cada cooperativa intercantonal e interprovincial a los diferentes destinos geográficos, usando las rutas viales asignadas por la autoridad competente.

- Se reorganizaron y agruparon todas las cooperativas en zonas de boleterías por destinos geográficos a los que sirven desde Guayaquil, de tal forma que los usuarios puedan ubicarse fácilmente dentro de la Terminal.

- Se establecieron controles para hacer cumplir con las tarifas oficiales establecidas para los pasajes de camino (boletos) a las diferentes ciudades y poblaciones del Ecuador.

- Se pudo llegar a acuerdos con los públicos claves de la Terminal Terrestre “Dr. Jaime Roldós Aguilera” y obtener resultados en consenso, lo que permitió poder aplicar los cambios y mejoras que se deseaban.

- La credibilidad y confianza impartida por los miembros de la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil, permitió gestionar los cambios de manera adecuada, minimizando el impacto de los mismos y tomando decisiones ágiles en el día a día de la operación en general, incluso con apoyo de los diferentes públicos claves identificados por la propia Fundación.

- La interacción permanente con los representantes de los gremios de transportistas que operan en la Terminal Terrestre de Guayaquil ha permitido cambiar completamente la operación caótica que se desarrollaba con anterioridad, por un servicio mejorado con evidentes cambios en su operación de tráfico, que permite ahora la venta de pasajes electrónicos con tarifas oficiales y detallando los destinos y horarios de salida desde la Terminal de Guayaquil. Esto

sin lugar a dudas redunda directamente en mayores beneficios para los usuarios de la Terminal Terrestre “Dr. Jaime Roldós Aguilera”.

- Con la definición de las funciones y responsabilidades correspondientes a la Etapa Operativa de los miembros de la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil, se mejoró la productividad en los procesos de la Fundación y permitió la descentralización de las decisiones del día a día.

- Con la construcción de la Herramienta Informática en Microsoft Access es posible actualmente monitorear en tiempo real la consecución de los Objetivos Estratégicos establecidos por la Fundación o la reestructuración de los mismos sobre la base de las necesidades y requerimientos que se deban ajustar.

- Actualmente se logró equilibrar una oferta comercial variada para los usuarios de la Terminal. Incluso existen megatiendas, tales como un comisariato, una juguetería y un local de ropa en general. Se construyó un patio de comidas funcional que presta servicio permanente a los usuarios de la Terminal.

RECOMENDACIONES:

- Se debería desarrollar una concesión para tener el servicio de gasolinera, lubricadora, enllantadora y taller de reparaciones menores, incrementando así los ingresos de la Fundación al brindar un mejor servicio a uno de los públicos claves más importantes de la Fundación, como es el gremio de los transportistas, en general.

- Es necesario incrementar el valor institucional de la Fundación tanto en el ámbito Nacional como Internacional, desarrollando nuevos proyectos de Terminales satélites en la ciudad de Guayaquil, así como documentar todo lo realizado, con el propósito de permitir desarrollar proyectos de este tipo a nivel del país. La ciudad de Guayaquil necesita dos terminales satélites, que deberán ser ubicadas en el entorno de la intersección de la Avenida Pascuales y la Vía Guayaquil – Daule y la otra, en la zona de la Vía a la Costa, frente a la ciudadela Puerto Azul.

- Se deberá a futuro racionalizar y optimizar los recursos que se utilizan en las Operaciones del Complejo Comercial y de Tráfico,

buscando seguir tecnificando las operaciones que ejecuta la Fundación.

- Es de vital importancia proyectar a la Terminal Terrestre “Dr. Jaime Roldós Aguilera” como el mejor complejo de servicios de transporte terrestre y comercial en Latinoamérica, por lo que se deberá establecer un programa anual de mantenimiento preventivo y predictivo, para evitar que suceda lo mismo que en el pasado, como es el deterioro progresivo de la Terminal Terrestre.

- Convendría desarrollar un programa de educación en comportamientos deseados, valores y uso de la nueva Terminal Terrestre “Dr. Jaime Roldós Aguilera” de Guayaquil a todos los usuarios y públicos claves de la Fundación.

- Es necesario seguir con el resto de las etapas establecidas en el Proyecto Integral de la Terminal como la concesión de la zona para la construcción y operación del hotel del día, las otras megatiendas y anclas comerciales, el edificio de encomiendas y cargas, la zona de abastecimiento de carga para el transporte intercantonal e interprovincial, el edificio de parqueo, entre las etapas más importantes.