



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

INGENIERÍA EN GESTIÓN DE GOBIERNOS SECCIONALES

TRABAJO DE TITULACIÓN

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
INGENIERO EN GESTIÓN DE GOBIERNOS SECCIONALES

TEMA:

**“DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL TERMINAL
TERRESTRE EN EL CANTÓN SUCÚA PARA EL PERÍODO 2015-2020”**

AUTOR:

CLAUDIO CRISTIAM CASTILLO CORONEL

MACAS - ECUADOR

2016

CERTIFICADO DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniero en Gestión de Gobiernos Seccionales ha sido desarrollado por el señor CLAUDIO CRISTIAM CASTILLO CORONEL, y revisado en su totalidad quedando autorizada su presentación.

Ing. Pedro Pablo Bravo Molina
DIRECTOR DEL TRIBUNAL

Ing. Norberto Hernán Morales Merchán
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, **Claudio Cristiam Castillo Coronel**, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación

Riobamba, enero 13 de 2016

CLAUDIO CRISTIAM CASTILLO CORONEL

C.C. 140040482-6

DEDICATORIA

Con amor dedico este trabajo en primer lugar a Dios todo poderoso por haber guiado mis pasos y permitir que culmine este trabajo tan importante para mí y mi familia.

A mi esposa Marybel e hija Daniela por ser el motor e inspiración de mis acciones, a ellas por apoyarme y brindarme ánimo para no rendirme y lograr mis objetivos.

Cristiam Castillo Coronel

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo Extensión Morona Santiago, institución que permitió mi formación académica.

Al Director del presente trabajo Ing. Pedro Pablo Bravo Molina, por el tiempo y los conocimientos brindados para que este trabajo llegue a feliz término.

Al Miembro del Tribunal Ing. Norberto Morales Merchán por su comprensión y apoyo en el desarrollo del presente trabajo.

Al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Sucúa, en la persona del Doctor Saúl Cárdenas Riera, Alcalde del Cantón Sucúa, institución que permitió el desarrollo y culminación de mi trabajo de titulación.

Cristiam Castillo Coronel

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada	i
Certificado del Tribunal.....	ii
Declaración de Autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de Contenido	vi
Índice de Tablas	ix
Índice de Cuadros	x
Índice de Gráficos.....	xi
Índice de Figuras.....	xii
Índice de Anexos	xiii
Resumen Ejecutivo	xiv
Summary.....	xv
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	3
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1.1. Formulación del Problema.....	4
1.1.2. Delimitación del Problema	4
1.2. JUSTIFICACIÓN	4
1.3. OBJETIVOS	5
1.1.3. Objetivo General.....	5
1.1.4. Objetivos Específicos	5
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL	7
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	7
2.1.1. Antecedentes Históricos	7
2.3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	28
2.3.1. Definición de Administración.....	28
2.3.2. Proceso Administrativo.....	28
2.3.3. Estrategia	29
2.3.4. Planeación.....	30
2.3.5. MARCO CONCEPTUAL	42

2.4.	IDEA A DEFENDER	45
2.4.1.	Idea a Defender	45
2.5.	VARIABLES	45
2.5.1.	Variable Independiente	45
2.5.2.	Variable Dependiente	45
CAPITULO III: MARCO METOLÓGICO		46
3.1.	MARCO METODOLÓGICO.....	46
3.2.	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	46
3.3.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	46
3.3.1.	Investigación Bibliográfica – Documental	46
3.3.2.	Investigación De Campo.....	47
3.4.	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	48
3.4.1.	Definir el Tamaño de la Muestra	48
3.4.2.	Etapas para Determinar el Tamaño de la Muestra	48
3.5.	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	51
3.6.	RESULTADOS	52
CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO		64
4.1.	IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA	64
4.1.1.	Estructura del Terminal Terrestre.....	64
4.1.2.	Ubicación	65
4.1.3.	Actores Involucrados en el Plan	66
4.2.	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL TERMINAL TERRESTRE DEL CANTÓN SUCÚA.....	67
4.2.1	Métodos y Técnicas utilizadas.....	67
4.2.2.	Análisis Externo.....	67
4.2.2.9.	Factores externos del Terminal Terrestre del Cantón Sucúa Identificados.	79
4.2.2.10.	Matriz de Evaluación Externa (Macroentorno y Microentorno).	83
4.2.2.11.	Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio (POAM)	84
4.2.3.	Análisis Interno.....	85
4.2.3.2.	Capacidad Competitiva.....	87
4.2.3.3.	Calidad de Servicio Ofertado.....	89
4.2.3.4.	Posicionamiento del Mercado.....	89
4.2.3.5.	Publicidad	89
4.2.3.6.	Mercado	90

4.2.4.	Capacidad Financiera.....	90
4.2.4.1.	Análisis Económico del Terminal Terrestre	90
4.2.4.2.	Capacidad Tecnológica e Infraestructura del Terminal	91
4.2.4.2.1.	Equipamiento Disponible.	91
4.2.5.	Capacidad del Talento Humano.....	92
4.2.5.1.	Personal.....	92
4.2.5.2.	Experiencia Técnica.....	92
4.2.5.3.	Motivación del Personal	92
4.2.5.4.	Capacitación del Personal	92
4.2.5.5.	Pertinencia del Personal	92
4.2.6.	Listado de los factores Internos del Terminal Terrestre del Cantón Sucúa ..	93
4.2.7.	Perfil de Capacidades Internas del Terminal Terrestre del Cantón Sucúa. (PCI).....	96
4.2.8.	HOJA DE TRABAJO FODA	98
4.2.9.	Matriz de impacto FODA ponderada.....	100
4.2.10.	Análisis FODA	102
4.2.11.	Análisis Matriz FODA.....	103
4.2.12.	Factores Estratégicos	104
4.3.	DESARROLLO DE LA PROPUESTA	105
4.3.1.	Título.....	105
4.3.2.	Contenido De La Propuesta	105
4.4.	Cronograma de Actividades.....	120
	CONCLUSIONES	124
	RECOMENDACIONES.....	125
	BIBLIOGRAFÍA	126
	ANEXOS	128

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Técnicas e instrumentos usados en la investigación.....	52
Tabla 2: Variación anual de inflación.....	69
Tabla 3: Identificación de las Dimensiones del Macro entorno	81
Tabla 4: Identificación de los Factores Claves del Micro Entorno.....	82
Tabla 5: Matriz de Evaluación Externa (macroentorno) del Terminal Terrestre	84
Tabla 6: Matriz de evaluación externa (microentorno) del Terminal Terrestre	84
Tabla 7: Identificación de las capacidades claves del Análisis Interno del Terminal ..	94
Tabla 8: Matriz de Factores Internos del Terminal Terrestre de Sucúa. (PCI).....	97
Tabla 9: Hoja de Trabajo FODA_ Factores Externos-Internos	99
Tabla 10: Indicadores y Metas para medir objetivos de línea de acción 1.	112
Tabla 11: Indicadores y Metas para medir objetivos de la línea de acción 2.	113
Tabla 12: Indicadores para medir objetivos de la línea de acción 3.	114
Tabla 13: Programaciones Operativas por Estrategias, Indicadores, Metas de la línea de acción1.....	115
Tabla 14: Programaciones Operativas por Estrategias, Indicadores, Metas de la línea de acción 2.....	116
Tabla 15: Programaciones Operativas por estrategias, Indicadores, Metas de la línea de acción 3.....	118

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Área Total de la Parroquia del cantón Sucúa.....	9
Cuadro 2: Áreas urbanas y consolidadas del cantón Sucúa.....	9
Cuadro 3: Estructura Geopolítica	10
Cuadro 4: Población Urbano Rural según Parroquia.....	12
Cuadro 5: PEA por género según rama de actividad.....	13
Cuadro 6: PEA por género según categoría de ocupación.....	14
Cuadro 7: Infraestructura básica existente al año 2014	17
Cuadro 8: Conformación del Concejo Cantonal.....	20
Cuadro 9: Mapa de procesos GAD Sucúa	22
Cuadro 10: Organización Territorial.....	26
Cuadro 11: Población que utiliza el terminal terrestre	48
Cuadro 12: Apoyo para el cálculo de la muestra por niveles de confianza	49
Cuadro 13: Fórmula del tamaño de la muestra acorde a la población	49
Cuadro 14: Actores Involucrados en el Plan	66
Cuadro 15: Parámetros de evaluación externa.....	83
Cuadro 16: Ingresos mensuales	90
Cuadro 17: Egresos del Terminal Terrestre Mensual	90
Cuadro 18: Ponderación del Análisis FODA- Fortalezas, Oportunidades	100
Cuadro 19: FODA.....	102
Cuadro 20: Matriz FODA	103
Cuadro 21: Análisis de la Matriz FODA	104
Cuadro 22: Líneas de Acción y Objetivos Estratégicos	110
Cuadro 23: Objetivos Estratégicos y Estrategias	111
Cuadro 24: Cronograma de Actividades.....	120

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: División Política del Cantón Sucúa.....	10
Gráfico 2: Proceso Administrativo	29
Gráfico 3: Generalidades de la Planificación Estratégica.....	33
Gráfico 4: Proceso de Administración Estratégica	34
Gráfico 5: Objetivos Estratégicos	38
Gráfico 6: Matriz FODA.....	41
Gráfico 7: Etapas de la Planificación Estratégica.....	42

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Porcentaje de personas que utilizan el Terminal.....	53
Figura 2: Causas por cuales no utilizan el Terminal.....	54
Figura 3: Grado de aceptación a la administración del Terminal.....	55
Figura 4: Número de usuarios satisfechos con instalaciones del Terminal.....	56
Figura 5: Criterios sobre dificultad de ingreso al Terminal.....	57
Figura 6: Nivel de información que se brinda en la Terminal.....	58
Figura 7: Conocimiento de la Normativa Interna del Terminal.....	59
Figura 8: Sistemas de UInformación con que cuenta el Terminal.....	60
Figura 9: Valor que la población estaría dispuesta a cancelar por uso de instalaciones	61
Figura 10: Población que considera que las cooperativas deben arribar al Terminal.....	62
Figura 11: Usuarios que consideran necesaria una remodelación del Terminal.....	63
Figura 12: Ubicación Barrio el Terminal.....	65
Figura 13: Ponderación del Análisis FODA- Debilidades, Amenazas.....	101

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Encuesta aplicada a los usuarios del Terminal Terrestre	128
Anexo 2: Entrevista (Director Administrativo y Técnico de Bienes Públicos)	130
Anexo 3: Ubicación del Terminal Terrestre	131
Anexo 4: Estructura Orgánica del GAD Municipal de Sucúa	132
Anexo 5: Fotografía de fachada del Terminal Terrestre de Sucúa	133
Anexo 6: Fotografía de sala de espera y oficinas	133
Anexo 7: Fotografía de sector de embarque y desembarque de pasajeros	134
Anexo 8: Fotografía de la parte posterior de embarque y desembarque de pasajeros..	135
Anexo 9: Fotografía del área de comercio	135

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo investigativo, tiene por objetivo el Desarrollo de un Plan Estratégico para el Terminal Terrestre en el Cantón Sucúa para el período 2015-2020, mismo que fue levantado aplicando una metodología investigativa Cuantitativa, Analítica, Observación Directa, Explicativa, Bibliográfica-Documental y de Campo que nos permiten cuantificar, medir y analizar cada una de las acciones, procesos, espacios físicos, normativos, con las que viene funcionando esta estación de servicio de transporte, por lo que fue necesario emplear herramientas como la encuesta, entrevista, observación directa, fichas, matriz FODA y la revisión bibliográfica de la historia y de estudios similares o relacionados al funcionamiento de este tipo de estaciones de servicio de transporte.

Este trabajo de investigación una vez finalizado nos ha generado los siguientes resultados: La ordenanza que norma el uso, administración y operación del Terminal Terrestre se encuentra desactualizada; la infraestructura física necesita ser remodelada y la implementación de algunas áreas; diseñar un modelo de gestión futurista que permita a la administración planificar, organizar, controlar y dirigir todos los procesos que se desarrollan para brindar servicios eficientes, eficaces y de calidad.

Se recomienda a las autoridades correspondientes aplicar el presente Plan Estratégico con una Misión, Visión, Objetivos Estratégicos, Principios Estratégicos, y Acciones Estratégicas, orientado al fortalecimiento de la estructura organizacional de la Terminal Terrestre del Cantón Sucúa.

Palabras Claves: Plan Estratégico, Gestión Administrativa, Estructura Organizacional, Objetivos Estratégicos, Acciones Estratégicas.

ING. PEDRO PABLO BRAVO MOLINA
DIRECTOR

SUMMARY

This research work has for objective the development of a strategic plan for the bus station In Sucua canton for 2015-2020 period. This work was raised applying a Quantitative. Analytic, Direct Observation, Explanatory. Biographic -Documental and Field Investigation which allow us to quantify, to measure, and analyze each one of actions, process, physical spaces, normative. This group has been applying in this service station of transport, so it was necessary to use tools such as inquiry, interview, concrete observation, index cards. SWOT matrix and the bibliographic revision of the history and the similar studies or related to the functioning of this type.

This finished research work has given us the following aftermath: the ordinance which standard the usage, administration and operation of bus station. It was found to be out of date; the physical infrastructure needs to be remodel and the implementation of some areas; lo design a futurist management model which will allow in order to the administration, to plan, organize, monitor and lead all process are developed to provide an effectively, efficiently and quality services.

It is recommended to corresponding authorities to apply this Strategic Plan with a Mission, Vision, Strategic Objectives, Strategic Values, and Strategic Actions. It is applied for the strengthening of the Bus Station organizational and functional structure of Sucua Canton,

Keywords: Strategic Plan, Administrative Management, Organizational Structure, Strategic Objectives, Strategic Actions

INTRODUCCIÓN

A nivel mundial la necesidad de las personas de trasladarse de un lugar a otro ha sufrido un incremento vertiginoso, por diversas razones, predominando el turismo y los negocios, ante lo cual las Terminales Terrestres toman protagonismo ya que son lugares destinados para el embarque y desembarque de pasajeros, arribo y salida de buses de transporte público, considerándose una fuente de desarrollo económico para las ciudades y muchas familias que hacen comercio con diversos productos y los que brindan servicio de transporte.

Nuestro país en la actualidad cuenta con Terminales Terrestres en la mayoría de ciudades, constituyéndose como referencia los de Quito, Guayaquil y Cuenca, por su forma de organización administrativa, por su eficiencia, eficacia y calidad en las diferentes áreas de servicio que brinda a los usuarios.

Los Municipios del país tienen la responsabilidad de Planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte público dentro de su territorio, esto amparado en la Constitución de la República; El Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización; el Reglamento y la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial; así como las diversas Ordenanzas, Acuerdos, y Resoluciones aplicables dentro de la jurisdicción cantonal.

La Municipalidad del cantón Sucúa con el afán de cumplir con lo antes mencionado y el de brindar un adecuado servicio a las y los ciudadanos de este Cantón y sus visitantes, construyó el edificio del Terminal Terrestre hace aproximadamente 35 años, el mismo que cuenta con varias áreas de servicio acorde a las necesidades de la época; desde el año de 1980 se ha creado y reformado la normativa en la que se describe a detalle el funcionamiento de cada una de las áreas con las que cuenta la Terminal, pero por decisión política de algunas administraciones municipales, este espacio no prestó el servicio para el cual fue construido.

En el año 2009 se actualiza la ordenanza y este espacio recibió algunos arreglos a la mayoría de sus instalaciones, posteriormente entro en funcionamiento parcial pese a la negativa de transportistas y población.

Hoy en día esta estación de transporte público requiere de una remodelación y de la implementación de un modelo de gestión eficiente, que permita tener sustentabilidad y que satisfaga las necesidades actuales y futuras de los usuarios, detectándose una serie de inconvenientes que son urgentes de corregir.

Por estas y otras razones que dan importancia a este trabajo investigativo, se considera necesario el “Desarrollar un Plan Estratégico para el Terminal Terrestre en el Cantón Sucúa para el período 2015 - 2020”. El mismo que permitirá mejorar el desempeño de las actividades que se desarrollan en este, brindando un servicio a los usuarios con eficiencia, eficacia y calidad.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La problemática identificada en la Terminal Terrestre de la ciudad de Sucúa, deja notar que existe una gran deficiencia en el modelo de gestión actual de esta entidad; careciendo de orden Administrativo, Organizacional, Jurídico legal y de operatividad acorde a las necesidades presente y futuras de las y los ciudadanos que visitan estas dependencias.

Actualmente no existe garantía que los buses salgan con la hora y la frecuencia asignada, ya que existe un irrespeto a los horarios de salida de los turnos y en algunos casos se da que los buses no ingresan a la Terminal Terrestre provocando malestar en los clientes, en vista de esa falta de control de las autoridades en la Terminal Terrestre ha causado que se establezcan varias paradas en diferentes sectores de la ciudad de Sucúa, lo que genera desorden y peligro para los ciudadanos.

Es urgente el diseño y aplicación de un Modelo de Gestión mucho más eficiente e innovador, que se enmarque en una misión y visión futurista, que establezca objetivos y acciones concretas para tener un Terminal Terrestre mucho más eficiente y eficaz en su funcionamiento. Esto permitirá que el poco o ningún control que posee actualmente esta central de transporte se mejore notablemente sus servicios.

Para la puesta en marcha es necesario que el cabildo cantonal de Sucúa realice las reformas y actualizaciones necesarias a la ordenanza que rige y ordena el uso, funcionamiento, mantenimiento y administración de la Terminal Terrestre de Sucúa y así mismo, se destine el presupuesto necesario para realizar nuevas adecuaciones constructivas (falta de cerramiento, mejora de áreas de embarque y desembarque, locales comerciales, oficinas, espacios para restaurant, farmacia, sala de espera, baños,etc.), capacitación al personal e implementación de herramientas tecnológicas que permitan brindar un mejor y mayor servicio seguro y de calidad, convirtiendo este espacio en un centro Agil, eficiente, eficaz y que sea auto sostenible y sustentable, que amplíe sus servicios para satisfacer las necesidades de los usuarios (Taxis, alimentación, farmacia, etc.).

Se debe considerar que una terminal terrestre debe estar vigente las 24H00 horas del día, los 365 días del año, pero el de la ciudad de Sucúa solo brinda atención desde las 07h00 horas hasta las 22h00 horas, siendo esta una causa más para que varios buses utilicen paradas externas a la Terminal y se genere cierto grado de inseguridad para los clientes y usuarios de este espacio en especial en horas de la madrugada.

1.1.1. Formulación del Problema

La elaboración de un Plan Estratégico mejorará el desempeño de las actividades que se desarrollan en la Terminal Terrestre de Sucúa, y permitirá brindar un servicio con niveles de eficacia, eficiencia y Calidad a todos los usuarios?

1.1.2. Delimitación del Problema

Elaboración de un Plan Estratégico para la mejora del Sistema de Gestión de la Terminal Terrestre del cantón Sucúa en el periodo 2015-2020.

Campo de acción:	Administrativo
Área:	Administrativa - Operativa
Dirección:	Administrativa
Aspecto:	Operación del Terminal Terrestre
Espacial:	Usuarios del Terminal Terrestre del Cantón Sucúa
Temporal:	La presente investigación será realizada hasta noviembre de 2015 y se ejecutará desde el mes de febrero del 2016 al 2020.

1.2. JUSTIFICACIÓN

La ciudad de Sucúa en los últimos años ha tenido un desarrollo muy importante en todo aspecto, económico, social, cultural, turístico, etc. Lo que ha ocasionado que la movilidad humana tenga niveles elevados diariamente, fomentando acciones positivas en su mayoría, pero también a generando muchos factores negativos como el desorden de la ciudad, caos en el tráfico vehicular, accidentes de tránsito, incremento de unidades de servicio público y privado, etc.

El acelerado incremento de la población y visitantes que tiene Sucúa, hace que la trasportación pública sea cada día más necesaria, pero desarrollada con control y orden por parte de las autoridades pertinentes. La Municipalidad del Cantón Sucúa dispone de un Terminal Terrestre con una infraestructura poco adecuada para brindar el servicio de llegada y salida de pasajeros a la ciudad y otros servicios complementarios que carecen de una organización y de un modelo de gestión acorde a las exigencias de hoy en día.

El desarrollo de una herramienta útil como un Plan Estratégico bien estructurado que permita tener una visión y misión común para todos sus miembros y que facilite el desarrollo de funciones administrativas de planificar, organizar, dirigir y controlar todos los procesos que se desarrollan en la institución, permitirá satisfacer las necesidades de todos los usuarios internos y externos.

Por todas estas y otras situaciones mencionadas anteriormente es necesario que se desarrolle un Plan Estratégico que permita alcanzar niveles de eficacia, eficiencia y calidad, en las actividades que se desarrollan en la Terminal Terrestre del Cantón Sucúa, Provincia de Morona Santiago para el periodo 2015-2020.

1.3. OBJETIVOS

1.1.3. Objetivo General

Diseñar un Plan Estratégico para el Terminal Terrestre en el Cantón Sucúa, que permita alcanzar niveles de eficacia y eficiencia durante el período 2015-2020.

1.1.4. Objetivos Específicos

- Establecer un diagnóstico del Terminal Terrestre del Cantón Sucúa para determinar las deficiencias existentes.

- Realizar un análisis a través de una matriz FODA de la Terminal Terrestre del Cantón Sucúa para conocer sus potencialidades y debilidades tanto internas como externas.

- Determinar estrategias y políticas que permitan optimizar las actividades que se desarrollan en la Terminal Terrestre del Cantón Sucúa.
- Proponer la aplicación de un Plan Estratégico a la administración del Terminal Terrestre del Cantón Sucúa para alcanzar niveles de eficacia, eficiencia y Calidad.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL

El marco teórico tiene la finalidad de recopilar argumentos relacionados a la temática del presente trabajo, entre los temas considerados se plantea una reseña Histórica del Terminal Terrestre de Sucúa, Planificación, Planificación Estratégica, Modelos de procesos de Administración Estratégica, Terminales Terrestres, legislación ecuatoriana, entre otros.

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

La investigación para tener un mayor y mejor sustento, necesita de la fundamentación teórico-científico que respalde su desarrollo, y para esto es necesario consolidar e indagar información éxitente en actividades similares que se pueda utilizar y presentar en este trabajo ya sean datos, fuentes, documentos y experimentos sobre la base de conceptos de varios autores.

Para dar inicio a la presente investigación se procedio a a realizar un análisis de trabajos similares al que estamos realizando. Especialmente en el diseño de un Plan Estratégico en diversas instituciones así como en terminales terrestres del país.

Esta investigación considera fuentes bibliográficas de distintos autores tomados de libros, revistas, periódicos, así como también del internet a través de diferentes páginas web.

Se ha procedido realizar un encuesta, la cual nos permite obtener información de campo, tomada desde los usuarios y personas vinculadas al uso de la terminal terrestre de Sucúa.

2.1.1. Antecedentes Históricos

Sucúa es un Cantón con una población de 18.318 habitantes de tradición ganadera y agrícola situada en el centro-este de la provincia de Morona Santiago. Sucúa es la cabecera cantonal del Cantón del mismo nombre, y siempre ha atraído por motivos diversos a los habitantes de las parroquias y comunidades cercanos a la ciudad. Por eso,

Sucúa aparte de una ciudad agro-ganadera, es también un importante centro de comercio y servicios.

Aproximadamente en el año 1.979 con un presupuesto de 2'000.000,00 de Suces, se implantó en el barrio Norte de aquel entonces, hoy barrio El Terminal de la ciudad, un Terminal Terrestre, con una oferta de normar el transporte tanto interprovincial, intercantonal como Intracantonal.

Desde sus inicios, las administraciones municipales de turno han enfocado su gestión únicamente en el mantenimiento físico del edificio, sin considerar el fortalecimiento de la actividad del transporte en el Cantón, la oferta y demanda, atención al cliente, marketing, calidad y precios del servicio, actores involucrados y otros métodos para mejorar la operatividad del Terminal Terrestre.

2.1.1.1. Generalidades

2.1.1.1.2. Ubicación

El Cantón Sucúa está emplazado al Sudeste de la Región Oriental, en la Provincia de Morona Santiago, ubicado a 02° de latitud Sur (20'-30') y 78° de latitud Oeste (0'-15') de longitud Oeste.

2.1.1.1.3. Límites

El Cantón Sucúa se encuentra dentro de las siguientes delimitaciones naturales:

- Al Norte: Río Arapicos y Yawientza,
- Al Sur la confluencia del Río Tutanangoza y Upano,
- Al Este las estribaciones de la Cordillera Oriental de los Andes, la zona comprende un angosto Valle plano circundado al este.
- Al Oeste por elevaciones montañosas que modifican el Valle.

Las ciudades más cercanas son: A 21 Km. al norte se encuentra la Ciudad de Macas Capital de la Provincia, a 16 Km. hacia el Sur está ubicado el Cantón Logroño (Plan de Desarrollo del Cantón Sucúa, Pág. 25).

2.1.1.1.4. Superficie

La superficie general del cantón es de 128.593,86 Ha, la parroquia Sucúa ocupa el 64,03% del total de la superficie cantonal y el 95,00% de su ocupación territorial evidencia que es eminentemente rural. (Plan de Desarrollo del Cantón Sucúa, Pag. 26).

Cuadro 1: Área Total de la Parroquia del cantón Sucúa

Área de Parroquias	Área (m ²)	Hectárea	Porcentaje	Población
Sucúa	823353031.12	82335.30	64.03	12155
Huambi	215413350.28	21541.34	16.75	3484
Sta. Marianita	58422914.01	5842.29	4.54	1557
Asunción	188749344.41	18874.93	14.68	1122
Total	1,285,938,639.83	128,593.86	100.00	18.318

Fuente: Dirección de Ordenamiento Territorial, Unidad de Avalúos y Catastros

Cuadro 2: Áreas urbanas y consolidadas del cantón Sucúa

Áreas Urbanas	Área (m ²)	Hectárea (ha)	Porcentaje (%)
Sucúa	4992520.79	499.25	0.39
Huambi	1358903.62	135.89	0.11
Áreas Consolidadas			
Área Consolidadas	Área (m ²)	Hectárea (ha)	Porcentaje (%)
Asunción	208447.00	20.84	0.016
Santa Marianita de Jesús	563457.35	56.35	0.044

Fuente: Dirección de Ordenamiento Territorial, Unidad de Avalúos y Catastros

2.1.1.1.5. Altitud

El cantón Sucúa tiene una altitud entre los 520 m.s.n.m. localizado en la unión de los ríos Changachangaza - Tutanangoza - Upano y 4.290 m.s.n.m., localizado en la zona no definida del cerro Ayapungo, en la Cordillera Alcuquiru. La ciudad de Sucúa se encuentra a una altitud de 833,92 m.s.n.m.

2.1.1.1.6. División Política Administrativa

El Cantón Sucúa tiene como cabecera Cantonal la Ciudad de Sucúa, políticamente se halla dividida en cuatro parroquias, Sucúa, Huambi, Santa Marianita y Asunción; existen 37 comunidades o centros, 5 barrios suburbanos y 13 barrios urbanos:

Gráfico 1: División Política del Cantón Sucúa



Fuente: Avalúos y Catastros - SIL (Sistema de Información Local del GAD Municipal del Cantón Sucúa).

Como información se considera los resultados presentados por el INEC. Para el trabajo específico en cada comunidad se consideran los datos de la Caracterización Comunitaria proporcionadas por el Sistema de Información Local (SIL), por no disponerlos en forma oficial. Las 40 comunidades están conformadas de la siguiente manera:

Cuadro 3: Estructura Geopolítica

ORGANIZACIÓN TERRITORIAL	#
Centro Cantonal	1
Parroquia rural hispana	2
Parroquia rural shuar	1
Centro shuar	19
Comunidades hispanas	12
Barrios suburbanos	5
TOTAL	40

Elaborado por: Cristiam Castillo. **Fuente:** Dpto. Planificación Estratégica

De acuerdo al número de comunidades el 50% pertenece a la Parroquia Sucúa que es la cabecera Cantonal y es en donde vive el 43.8% de la población. En las 3 parroquias rurales está el otro 50% de las comunidades y vive el restante 56.2% de la población. Cabe destacar que en las parroquias rurales se estructuran las Juntas Parroquiales como parte del proceso de descentralización que viene impulsando el estado Ecuatoriano.

En el ámbito parroquial están conformadas de la siguiente manera:

- Sucúa: 1 cabecera cantonal, 16 centros poblados o comunidades, 5 barrios suburbanos y 13 barrios urbanos.
- Huambi: 1 cabecera parroquial, 9 centros poblados o comunidades.
- Santa Marianita: 1 cabecera parroquial, 1 centro poblado.
- Asunción: 1 cabecera parroquial shuar y 11 centros poblados shuar.

2.1.1.2. Referentes Históricos

2.1.1.2.1. Cantonización

El 8 de diciembre de 1962 mediante decreto ejecutivo N° 326 publicado en el Registro Oficial, en el que se establece a Sucúa como nuevo cantón de la provincia de Morona Santiago, Integrada por las parroquias de Yaupi, Huambi, Asunción y Logroño (actual cantón Logroño). Se constituye la primera Junta Cantonal, encabezada por el señor Raúl Delgado.

2.1.1.2.2. Grupos Humanos Existentes

Uno de los grupos característicos es la nacionalidad Shuar. De acuerdo a investigaciones realizadas por el ECORAE, esta población representa alrededor del 30% de la población de Morona Santiago. Igual comportamiento se da en Sucúa. Se concluye que el restante 70% está constituido por grupos mestizos, provenientes principalmente del Azuay y Cañar, que se asentaron desde épocas de la colonia; y por afro - ecuatorianos e indígenas que migraron de diferentes partes del país a partir de 1.950.

2.1.1.3. Demografía

2.1.1.3.1. Población por Edad y Sexo.

La estructura de una población, es el resultado del comportamiento de algunas variables demográficas fundamentales: fecundidad, mortalidad, migración. La dinámica social y económica incide en la distribución de la población por edad y sexo notándose un predominio de población femenina. Hay varias causas de explicación, una de las cuales puede ser la existencia de una emigración selectiva de hombres. Según el censo del año 2010 del total de población: 18.318 habitantes, 9.346 son mujeres, y 8.972 son hombres. (Plan de Desarrollo del Cantón Sucúa, Pág. 34)

2.1.1.3.2. Población Urbano – Rural

El 43.79% de la población vive dentro del perímetro urbano de la Parroquia Sucúa, el 10.57% está ubicado en las 3 cabeceras parroquiales del sector rural, y el 45.64% restante de población está disperso en el resto de comunidades del área rural del Cantón, según detalle en el cuadro siguiente. (Plan de Desarrollo del Cantón Sucúa, Pág. 35).

Cuadro 4: Población Urbano Rural según Parroquia

POBLACIÓN	CABECERAS PARROQUIALES URBANAS	AREA RURAL	TOTAL
Sucúa	6.310	3.701	12.155
Asunción	273	894	1.122
Huambi	975	1.571	3.484
Santa Marianita	276	412	1122
TOTAL	7.834	6.578	18.318

Fuente: INEC, VI CENSO DE POBLACIÓN, 2010

La oferta potencial de mano de obra de 15 a 64 años representa el 52 % del total lo que señala que en condiciones normales de empleo por cada persona adulta existiría cerca de un dependiente inactivo (menores de 15 años y mayores de 64 años).

2.1.1.3.3. Clasificación Económica y Desempleo

Una primera aproximación a la estructura económica de la población, muestra que respecto a la población de 7 años y más, menos de la mitad declaró pertenecer a la Población Económicamente Activa (PEA). Esta distribución presenta diferencias significativas al analizarlas por género, puesto que en caso de las mujeres apenas una quinta parte conforman la PEA.

2.1.1.3.4. Distribución de la PEA por rama de actividad

La forma como la PEA, se distribuye en las distintas ramas de actividad económica permite conocer la especialización productiva desde el punto de vista de la mano de obra, en el ámbito general del cantón Sucúa, la principal fuente de absorción de mano de obra constituye el sector agropecuario, en el cual se ocupa un poco menos de la mitad de la PEA (46.5%), lejos el sector de servicios (24.1%). Al analizar las cifras por sexos se encuentra que en el caso de la población femenina, en primer lugar se encuentra el sector servicios (34%) y luego el sector agropecuario (23.4%).

Cuadro 5: PEA por género según rama de actividad

RAMA DE ACTIVIDAD %	GÉNERO		TOTAL
	HOMBRE	MUJER	
1. Agricultura, caza, avicultura, pesca	56.90	23.40	46.50
2. Industrias manufactureras	2.10	3.50	2.50
3. Comercio, hotelería, restaurantes	4.00	0.70	3.00
4. Servicios, sociales y personales	19.60	34.00	24.10
5. Resto	17.40	38.40	23.90
Total	100.00	100.00	100.00

Fuente: Línea de Base / Sistema de Información Local

2.1.1.3.5. Distribución por categoría de ocupación

La información del cuadro pone de manifiesto que cerca de la mitad de la PEA ocupada realiza su trabajo por cuenta propia, es decir, no dispone de asalariados ni tampoco tiene patrono (45.1%). Teniendo en cuenta que la especialización productiva del Cantón es el sector agropecuario, se deduce que los trabajadores por cuenta propia, serán pequeños

propietarios agrícolas y trabajadores en el sector informal de la economía. En contraposición se nota el escaso peso relativo que tienen los asalariados (sector público o privado), que representan menos de la quinta parte de la PEA ocupada.

Cuadro 6: PEA por género según categoría de ocupación

CATEGORÍA DE OCUPACIÓN	GÉNERO		TOTAL
	HOMBRE	MUJER	
1. Patrono o socio activo	11.90	4.60	9.60
2. Trabajador por cuenta propia	49.50	35.50	45.10
3. Trabajador familiar no remunerado	11.90	12.80	12.20
4. Asalariado del gobierno	12.80	23.80	16.20
5. Asalariado de empresa privada	13.30	9.90	12.30
6. Empleado doméstico	0.60	13.50	4.60
Total	100.00	100.00	100.00

Fuente: Línea de Base / Sistema de Información Local

2.1.1.4. Aspectos Socio-Económicos

2.1.1.4.1. Salud

La Tasa de Mortalidad Infantil (TMI), que mide la frecuencia relativa con que ocurren las defunciones de menores de un año, respecto al total de nacimientos en un año, en el caso de Sucúa se tiene una tasa de 3.6 % nacidos vivos, nivel que es inferior al nivel observado para el total del país (4 %).

En lo concerniente a la salud infantil y de la niñez, el control del niño sano presenta coberturas mínimas, puesto que en menores de un año un poco menos de la mitad de los niños no tuvo ninguna consulta.

La infraestructura sanitaria en el cantón dispone de 6 unidades operativas, en la cabecera cantonal se dispone del Hospital Civil con atención en servicios de consulta, ambulancia, hospitalización, odontología, rayos X, laboratorio clínico; el Centro de Salud de la Federación Shuar, el Subcentro de Salud. (Plan de Desarrollo del Cantón Sucúa, Pág. 76).

Las dos terceras partes de las MEF, conocen o han oído de planificación familiar, estos porcentajes disminuyen al 61% en el caso de las mujeres menores de 20 años, cuestión que señala hacia que grupos se deben enfocar las campañas de información, comunicación y educación en materia de educación familiar.

En lo social, salud, educativo y deportivo, la poca coordinación con los actores en las diferentes áreas ha sido lo que ha llevado a que no se tenga un desarrollo satisfactorio, ocasionando diversos problemas sociales que han venido desfigurando la imagen de la población de Sucúa por lo que la Municipalidad conjuntamente con las diferentes instituciones afines logren conformar un plan de estrategias, para el desarrollo integral de la población de Sucúa y rescatar los valores socio culturales propios de la idiosincrasia Sucuense.

2.1.1.4.2. Educación

La tasa de analfabetismo de la población de 10 años y más presenta niveles relativamente bajos, que apenas sobrepasan 5% a nivel del cantón, resulta curioso que la excepción de este indicador, las mujeres tienen mejores condiciones educativas de los hombres.

Con relación a la educación básica, se evidencia que cerca de un 6% de los niños entre 5 y 11 años no se encontraban matriculados, esta proporción es curiosamente menor en el caso de las niñas, tendencia que contradice la supuesta propiedad que tiene los niños respecto a la educación.

Las comunidades que conforman el Cantón Sucúa han desarrollado la educación intercultural bilingüe desde hace más de 35 años a través del Sistema de Educación Radiofónica Bicultural Shuar SERBISH. Este programa fue impulsado por la Federación Interprovincial de Centros Shuar Achuar FICSH, una vez que asegurara sus territorios con el método de globalización de tierras comunales. Cabe reconocer que, antes que se implementara una educación desde la propuesta del pueblo shuar, funcionó la educación hispana con docentes mestizos y paralelamente los internados en los lugares estratégicos a cargo de los misioneros salesianos y evangélicos.

La experiencia del SERBISH ha sido muy significativa, toda vez que, ha formado un sin número de dirigentes, líderes y políticos del pueblos shuar que han incidido positivamente del Movimiento Indígena Ecuatoriano. Pese esta realidad, luego de tres décadas, el SERBISH, al parecer ha cumplido su ciclo de vida institucional y ha dado paso a la implementación de la EIB sin el uso del receptor de radio como metodología de enseñanza.

Este cambio de metodología educativa “deterioró” la calidad educativa, es decir, en los contenidos y el enfoque sociocultural, organizativo y político que encaminaba la Federación Shuar. Como resultado de este proceso enajenante, la generación presente desconoce su lengua y cultura con la grave consecuencia de desconocer e ignorar la existencia de otros pueblos y nacionalidades indígenas que comparten el mismo espacio geográfico.

A pesar de la situación los dirigentes de las organizaciones shuar, las autoridades educativas y seccionales, se han despreocupado en medir el impacto del desarrollo del Sistema de Educación Intercultural bilingüe en torno a la vigorización de la identidad, lengua y cultura, la defensa del territorio y los recursos naturales; así como también, la potenciación del equipo técnico propio del pueblo Shuar.

Hoy las políticas de Gobierno han exterminado la educación bilingüe y con ello el sistema de educación radiofónico que mantenía este sector de la población, obligando a niños y niñas a asistir a las aulas y recibir clases por parte de personal preparado y capacitado.

2.1.1.4.3. Vivienda

En el caso del cantón Sucúa se aprecia que más de la cuarta parte de familias no dispone de vivienda propia, los datos indican que en más de la tercera parte de los hogares (viviendas), existe hacinamiento y cerca de un 10% de ellos tienen la categoría de irrecuperable. Por tal motivo el Gobierno Municipal en coordinación con el MIDUVI trabaja en el programa Bono de la Vivienda para las familias del sector rural.

2.1.1.4.4. Servicios Básicos

El Cantón Sucúa en las áreas urbanas de las parroquias Sucúa y Huambi, así como en el área consolidada de la Parroquia Santa Marianita, cuentan con los servicios básicos necesarios como, alcantarillado sanitario, pluvial y agua potable.

Con respecto a las vías pavimentadas y lastradas con las que cuentan las áreas urbanas y consolidadas del cantonal de Sucúa, la cabecera cantonal cuenta con un alto porcentaje en servicios básicos, es decir el 50,23% del área total de vía abiertas cuentan con el servicios de Alcantarillado sanitario, el 40,66% cuentan con servicio de alcantarillado pluvial y un 81,97% cuentan con el servicio de agua potable.

El área consolidada de la Parroquia Asunción únicamente cuenta con el servicio de agua entubada y representa el 41,96% respecto a las vías existentes.

Cuadro 7: Infraestructura básica existente al año 2014

	Alcantarillo Sanitario		Alcantarillado Pluvial		Agua Potable		Agua Entubada	
	Km	%	Km	%	Km	%	Km	%
SUCUA	34.55	50.23	27.97	40.66	56.39	81.97		
HUAMBI	8.79	29.36	8.79	29.36	9.71	32.44		
SANTA MARIANITA	4.57	39.05	2.13	18.21	4.89	41.79		
ASUNCION							1.54	41.96

Fuente: Dirección de Ordenamiento Territorial GAD Sucúa

2.1.1.4.5. Vías de Comunicación

La red vial que sirve al cantón se encuentra asfaltada casi en su totalidad, desde San Juan Bosco hasta la ciudad de Macas cuenta con asfalto que se conecta con la provincia de Pastaza y el centro del País, la Vía Cuenca – Macas, tiene una longitud de 220Km, conecta al norte con la Ciudad de Macas y al sur con la Ciudad de Cuenca. También cuenta con asfalto de la vía hasta General Plaza y con ampliaciones de construcción hasta Gualaceo. Por el norte existen dos vías, la Macas – Puyo – Quito asfaltada en su totalidad y la Macas- Guamote – Riobamba. De igual manera, las vías que conectan el

interior del cantón con las diferentes parroquias, tienen las características de tierra afirmada y lastrado, cuyo estado oscila entre regular y malo.

El transporte terrestre del cantón Sucúa se encuentra cubierto por un parque automotor de aproximadamente 250 unidades, 10 cooperativas que brindan el servicio de taxi, carga, transporte intercantonal e interprovincial.

2.1.1.4.6. La Producción Agrícola

Las comunidades que se encuentran en los valles o sectores planos se caracterizan por una gran producción agrícola, que de igual forma necesitan el apoyo directo del Gobierno Local para emprender proyectos que los vuelvan competitivos ante otros mercados del país. Es importante indicar que la preservación de las zonas agrícolas, la reducción en el uso de pesticidas, la dotación de una infraestructura vial adecuada y la capacitación sobre técnicas de cultivo (Abonos orgánicos) y cultivos alternativos son aspectos en los cuales la institucionalidad local se está trabajando en forma coordinada, desarrollando políticas para que el campesino pueda tener acceso a mercados y pueda competir.

2.1.1.4.7. La Producción Pecuaria

La base productiva agropecuaria de colonos e indígenas de la Amazonía y concretamente de Sucúa en coordinación con el Municipio del Cantón Sucúa hace un año han emprendido proyectos de Mejoramiento genético de ganado vacuno con la finalidad de suplir la falta de aplicación de tecnología apropiada que ayude a diversificar y optimizar su producción. Así mismo la cantidad, calidad y variedad de los productos agropecuarios comerciables han sido más accesibles, consecuentemente a esto se ha mejorado el manipuleo, embodegamiento, sistemas de enfriamiento y procesamiento de los productos pecuarios y aún agrícolas.

2.1.1.4.8. La actividad turística en el ámbito local.

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Sucúa, con la finalidad de convertir al turismo en un eje de reactivación económica firma el Convenio de transferencia de competencias dentro de la actividad turística con el Ministerio de

Turismo, el 19 de Julio del 2001, con lo que asume además de las competencias asignadas por la Ley, la planificación, organización, control y promoción de la actividad turística del cantón, con lo cual se pretende iniciar un proceso de descentralización y participación de las comunidades locales en los beneficios y en la gestión turística, también se debe considerar que en los últimos años ha existido una importante inversión privada en diversos centros turísticos despertando el interés de turistas nacionales y extranjeros, es importante hacer notar que la inversión del Gobierno Nacional en mejorar las vías de comunicación hacia la Amazonía también es un punto importante que ha contribuido a tener este gran progreso.

2.1.1.5. Actores Sociales

2.1.1.5.1. Identificación de la organización Municipal

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Sucúa es un organismo con personería jurídica de derecho público, descentralizado y con autonomía política, administrativa y financiera, que promueve el desarrollo y la garantía del buen vivir a través del ejercicio de las competencias establecidas en la Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización. Dentro de su competencia están las parroquias de Asunción, Santa Marianita y Huambi.

El Concejo Municipal del Cantón Sucúa es el órgano de legislación y fiscalización del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal, y este está conformado por tres Concejales Urbanos y dos Concejales Rurales más el Señor Alcalde del Cantón.

En siguiente cuadro se detalla cada uno de los miembros del Concejo Cantonal del GAD Municipal del Cantón Sucúa:

Cuadro 8: Conformación del Concejo Cantonal

CONCEJO CANTONAL DEL CANTÓN SUCÚA	
ALCALDE	Dr. Saúl Cárdenas Riera
VICEALCALDE	Ing. Diego Torres
CONCEJAL	Ab. Olger Chabla
CONCEJAL	Lcdo. Marcelo Oleas
CONCEJAL	Sr. Guido Wampustrik
CONCEJALA	Srta. Jessica Orellana

Fuente: Manual que Reforma el Reglamento de la Estructura Orgánica del GADM Sucúa 2014

2.1.1.5.2. Estructura Organizacional por Procesos

El Manual de Clasificación y Valoración de Puestos de la Municipalidad en su Art. 2.- Estructura Organizacional por Procesos.- Su estructura organizacional se sustenta en su misión, visión y objetivos planteados a corto y mediano plazo, conformidad con el plan de trabajo estipulado en el ámbito de sus competencias; la estructura organizacional está fundamentada en satisfacer las necesidades básicas y emergentes de la población del Cantón Sucúa, con la filosofía de trabajo en equipo y mejora continua.

Art. 3. Procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Sucúa.- Los procesos que conforman el Gobierno Municipal del Cantón Sucúa se organizan y se agrupan de conformidad con su acción en la generación del valor agregado, siendo estos de igual importancia para el cumplimiento de los objetivos de la municipalidad y se agrupan en los siguientes macro procesos:

Los Procesos Gobernantes, orientan la gestión institucional a través de la formulación de políticas y la expedición de normas e instrumentos para poner en funcionamiento a la organización.

Los Procesos Sustantivos, implementan políticas, administran y controlan la generación de los productos y servicios destinados a usuarios externos y permiten cumplir con la misión institucional, denotan su especialización y constituyen la razón de ser de la institución; y,

Los Procesos Adjetivos, implementan políticas y generan productos y servicios para los procesos gobernantes, sustantivos y para sí mismos, contribuyendo a la consecución de la misión institucional, estos procesos son de asesoría y de apoyo.

- Los Procesos Adjetivos de Asesoría, asesoran y fortalecen con sus conocimientos especializados a los procesos, en el momento que estos lo requieran.
- Los Procesos Adjetivos de Apoyo, permiten que los procesos se ejecuten, su función es proveer y administrar los recursos, facilitando todo lo necesario para la operatividad de los procesos, lo que facilita el cumplimiento de la misión de la organización.

Procesos Descentralizados y Desconcentrados.- Encargados de generar productos y servicios de manera desconcentrada directamente al usuario externo, con facultades constantes en el respectivo acto normativo de creación.

Proceso de Mejora Continua.- Se establece el proceso de mejora continua, el cual está destinado a perfeccionar los procesos internos de la municipalidad ya sea periódicamente o cuando estos presenten problemas en la prestación de servicios con la finalidad de satisfacer de manera eficiente las demandas, necesidades y expectativas de la población del Cantón Sucúa.

Cuadro 9: Mapa de procesos GAD Sucúa

MAPA DE PROCESOS	
COMUNIDAD DEL CANTÓN	PROCESOS GOBERNANTES
	CONCEJO MUNICIPAL
	ALCALDÍA DEL GMC SUCÚA
	PROCESOS DE ASESORÍA
	PLANIFICACIÓN ESTADÍSTICA
	PROYECTOS
	PLANIFICACIÓN CANTONAL
	PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y CONTROL SOCIAL
	GESTIÓN AMBIENTAL
	ASESORÍA JURÍDICA
	COMISARÍA MUNICIPAL
	PROCESOS LEGALES
	AUDITORÍA INTERNA
	SECRETARÍA GENERAL
	PROCESOS ADEJETIVOS DE APOYO
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA
	CONTRATACIÓN PÚBLICA
	MANTENIMIENTO
	TALENTO HUMANO
	FIZCALIZACIÓN
	ADMINISTRACIÓN DE BIENES PÚBLICOS
	TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN
	FINANCIERO
	TESORERÍA
	CONTABILIDAD GENERAL
	CONTROL DE BODEGA
	PRESUPUESTO
	COORDINADOR INTERINSTITUCIONAL
	RELACIONES PÚBLICAS
	COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL
	DISEÑO GRÁFICO
	PROCESOS AGREGADORES DE VALOR
	GESTIÓN DE OBRAS PÚBLICAS
OPERACIÓN DE OBRAS PÚBLICAS	
OPERACIÓN DE SERVICIOS PÚBLICOS	
ORDENAMIENTO TERRITORIAL	
GESTIÓN TERRITORIAL	
AVALÚOS Y CATASTROS	
DESARROLLO SOCIAL, TURISMO E INCLUSIÓN	
TURISMO	
DESARROLLO SOCIAL E INCLUSIÓN	
EMPRENDIMIENTO	
PROCESOS DESCENTRALIZADOS Y DESCONCENTRADOS	
REGISTRADURÍA DE LA PROPIEDAD DEL CANTÓN SUCÚA	
CONSEJO CANTONAL PARA LA PROTECCIÓN DE LOS DERECHOS DEL CANTÓN SUCÚA	
CUERPO DE BOMBEROS DEL CANTÓN SUCÚA	
EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA Y ACLANTARILLADO DEL CANTÓN SUCÚA	
EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE RASTRO Y PLAZAS DE GANADO DEL CANTÓN SUCÚA	
UNIDAD DE TRANSPORTE TERRESTRE, TRÁNSITO Y SEGURIDAD VIAL	
JUNTA CANTONAL PARA LA PROTECCIÓN DE DERECHOS	

Fuente: Manual que contiene el Reglamento de la Estructura Orgánica del Municipio 2014

2.2.1.8.3. De la Naturaleza Jurídica y Sede Legal

Las funciones del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Sucúa es una persona jurídica de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera; su sede es la cabecera cantonal prevista en la ley de creación del Cantón; para el ejercicio de las funciones y competencias que le corresponden, está integrado por las funciones de:

- 1.- Participación Ciudadana;
- 2.- Legislación y Fiscalización; y,
- 3.- Ejecutiva.

2.2.1.8.4. Misión y Visión Institucional

2.2.1.8.4.1. Misión Institucional

El Manual de Valoración y Clasificación de puestos en su parte pertinente contiene la Misión de la Municipalidad “Promover el desarrollo sustentable de su circunscripción territorial para garantizar la realización del buen vivir a través de la implementación de políticas públicas cantonales, dinamizando proyectos de obras y servicios con calidad, eficiencia y oportunidad, asegurando el desarrollo social y económico sostenible de la población, con la participación directa y efectiva de los diferentes actores sociales, dentro de un proceso de transparencia y ética institucional, con el desempeño óptimo del talento humano altamente comprometido, capacitado, motivado con solvencia moral y, promoviendo la economía social y solidaria propiciando la protección ambiental y la conservación de la interculturalidad, artes, actividades deportivas y recreativas”.

2.2.1.8.4.2. Visión Institucional

“Ser un ejemplo de desarrollo en la región y contar con una organización interna altamente eficiente que gerencia productos y servicios con calidad y responsabilidad social y ambiental en bienes, servicios y obras compatibles con la demanda de la sociedad; capaz de asumir los nuevos roles vinculados con el desarrollo y la identidad cultural de género; descentralizando, desconcentrando y optimizando los recursos que

aseguren la calidad de vida de la población intercultural del cantón; pretendiendo un Gobierno Municipal eficiente, transparente, innovador, incluyente, amigable y amable, con comunidades respetuosas y organizadas con cultura ciudadana de bienestar y buen vivir”.

2.2.1.8.5. Objetivos Institucionales, Políticas y Principios Rectores

2.2.1.8.5.1. Objetivos Institucionales

- Procurar el bienestar material y social de la colectividad y contribuir al fomento y protección de los intereses locales.
- Planificar e impulsar el desarrollo físico del cantón y sus áreas urbanas y rurales.
- Acrecentar el espíritu de nacionalidad, el civismo y la confraternidad de los asociados, para lograr el creciente progreso y la indisoluble unidad de la nación.
- Promover el desarrollo económico, social, medio ambiental y cultural dentro de su jurisdicción.

2.2.1.8.5.2. Políticas de la Municipalidad

- Procurar el bien común;
- Movilizar esfuerzos que permita al Gobierno Municipal contar con una infraestructura administrativa, material, humana efectiva y plataforma informática;
- Coordinar con otras entidades su desarrollo y mejoramiento de la cultura, educación, salud, artes, y asistencia social; y,
- Buscar con los actores sociales la participación ciudadana efectiva en el desarrollo de la comunidad.

2.2.1.8.5.3. Principios Rectores

- **Compromiso.-** Las dependencias municipales definirán la participación ciudadana como eje de su accionar para alcanzar una excelencia en la prestación de los servicios y ejecución de obras;

- **Transparencia.-** La información de la administración municipal es pública y el Gobierno Municipal facilitará el acceso de la ciudadanía a su conocimiento, estableciendo el sistema de rendición de cuentas y evaluación de programas y proyectos que permita cumplir los objetivos y metas institucionales.
- **Voluntad política y liderazgo.-** Para el mejoramiento continuo y búsqueda constante de los más altos niveles de rendimiento, para satisfacer con oportunidad las expectativas ciudadanas, trabajará coordinadamente a base de concertación de fuerzas de compromisos de los diferentes sectores internos de trabajo: Directivo, de apoyo, y operativo.
- **Trabajo en equipo.-** Las autoridades, funcionarios, servidores y trabajadores coordinarán actividades e iniciativas para una sostenida y equilibrada participación y apoyo mutuo, que permita enfrentar problemas y búsqueda de soluciones.
- **Honestidad.-** La responsabilidad por el cumplimiento de las funciones y atribuciones es de las respectivas autoridades, funcionarios, servidores y trabajadores del Gobierno Municipal, y cuyas actividades municipales se ejercerán observando los principios éticos y morales, sin que deriven en abuso de poder, por el contrario observarán las normas jurídicas previstos en la Constitución de la República del Ecuador y las leyes vigentes.

2.2.1.8.6. Organizaciones Territoriales: Parroquias y Comunidades.

Cuadro 10: Organización Territorial

SUCÚA SUBURBANO		
1	BARRIO EL BELÉN	PRESIDENTE SR. VÍCTOR CAJAMARCA
2	BARRIO EL PROGRESO	PRESIDENTE SR. RUFINO CÓRDOVA
3	BARRIO EL PARAISO	PRESIDENTE SR. OLGER DURÁN
4	BARRIO HUAMBINIMI	PRESIDENTE SR. CIRILO BRAVO
5	BARRIO NAZARENO	PRESIDENTE SR. VIVAR GÓMEZ
6	LOS CEDROS	PRESIDENTE SR. CARLOS SERRANO
7	NUEVO ISRAEL	PRESIDENTE SR. GENARO CEDILLO
SUCÚA RURAL ESTE		
1	FLOR DEL BOSQUE	PRESIDENTE SR. CARLOS CARCHIPULLA
2	SAN LUIS DEL UPANO	PRESIDENTE SR. JESÚS TRUJILLO
3	SAIP	SÍNDICO PROF. MARTÍN CHUMPI
4	BARRIO SAN RAMÓN	PRESIDENTE SR. DOMINGO UWEK
5	BARRIO SAN CARLOS	PRESIDENTE SR. LUIS MASHIANT
6	MARÍA AUXILIADORA	PRESIDENTE SR. FELIPE CHIRIAP
7	SANTA ROSA	SINDICO SR. MARCELINO YANKUR
8	SAN PABLO	SINDICO SR. FELIPE TIWIRAM
9	SERA	SINDICO SR. JUAN TAANT
10	TUNTAIMB (TUNDAIME)	SINDICO SR. AGUSTO SHAKAI
11	WAWAIME	SINDICO SR. PEDRO CHUMPI
12	YUKUTAIS	SINDICO SR. JOSE ANTUN ANTICH
13	TAANT	SINDICO SR. FREDDY MARCIAL YAMPIS
14	SAN LUIS DE WAWAIME	SINDICO SR. ANGEL CHUMPI
SUCÚA RURAL OESTE		

1	CUYATAZA	PRESIDENTE SRA. OLIVA VILLAVICENCIO
2	EL TRIUNFO	PRESIDENTE SRA. MARIA PAREDES
3	LA MERCED	PRESIDENTE SR. LUIS DUCHIMASA
PARROQUIA STA. MARIANITA		
1	BARRIO ARAPICOS	PRESIDENTE SR.
2	BARRIO BELLAVISTA	PRESIDENTE SR.
3	BARRIO LOS LAURELES	PRESIDENTE SR. FREDDY HEREDIA
4	BARRIO CENTRO	PRESIDENTE SR.
PARROQUIA HUAMBI		
1	BELLAVISTA	PRESIDENTE SR.
2	CORAZÓN DE JESÚS	PRESIDENTE SR. WILLIAM CARREÑO
3	CRISTAL	PRESIDENTE SR. LUIS CAGUANA
4	EL TESORO	PRESIDENTE SR.
5	KAYAMAS	PRESIDENTE SR. FRANCISCO CHAMIC
6	KUMPAS (CUMBATZA)	SINDICO SR. VICENTE CHIWIANT
7	JESUS DEL GRAN PODER	PRESIDENTE SR. LUIS GUAYLLAS
8	CUMBATZA	PRESIDENTE SR. RAMON KATIP
PARROQUIA ASUNCIÓN		
1	SAN SALVADOR	SINDICO SR. ANDRES ATSAMP
2	NUEVOS HORIZONTES	SÍNDICO SR. JULIO TANKAMASH
3	SUNGANZA (SUNKANTS)	SINDICO SR. HUGO PINCHUPA
4	DIAMANTE	SINDICO SR. BARTOLOME TSEMAN
5	SAN JUAN BOSCO	PRESIDENTE SR. BOSCO KANUS
6	UWE	SINDICO SR. RAMÓN PUWANCHIR
7	SANTA TERESITA	SINDICO SR. WILSON TANNT
8	SAN MARCOS	SINDICO SR. ESTEBAN CHIRIAP

Fuente: Dirección de Ordenamiento Territorial y Participación Ciudadana del GAD Sucúa

2.2.1.8.7. Otras Organizaciones Locales

- Asociación de Toquilleras Brisas del Miriumi
- Asociación 25 de Octubre
- Asociación Agro-frutícola del Tesoro
- Asociación de Arroceros Huambi
- Asociación de Ganaderos Valle del Upano de Sucúa
- Centro Agrícola del Cantón Sucúa
- Federación Interprovincial de Centros Shuar
- Pre – Cámara de Turismo del Cantón Sucúa

2.3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.3.1. Definición de Administración

“Según Hitt, Black y Porter, () definen la administración como "el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional".

“La **administración** es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz”. (Chiavenato, I. 2002.)

2.3.2. Proceso Administrativo

“Se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades. Se ha comprobado que la eficiencia de la empresa es mucho mayor que la suma de las eficiencias de los trabajadores, y que ella debe alcanzarse mediante la racionalidad, es decir la adecuación de los medios (órganos y cargos) a los fines que se desean alcanzar, muchos autores consideran que el administrador debe tener una función individual de coordinar, sin embargo parece más exacto concebirla como la esencia de la habilidad general para armonizar los esfuerzos individuales que se encaminan al cumplimiento de las metas del grupo. Según el libro

Administración una perspectiva global de los autores Harold Koontz y Heinz Wehrick, las funciones del administrador son: Planificación, Organización, Dirección y Control que conforman el **Proceso Administrativo** cuando se las considera desde el punto de vista sistémico. Fayol señala que estos elementos se aplican en negocios, organizaciones políticas, religiosas, filantrópicas y militares”. (Chiavenato. I, 2002.)

Gráfico 2: Proceso Administrativo



Fuente: Introducción a la Teoría General de la Administración.
Elaborado por: El Autor.

2.3.3. Estrategia

Según el autor K. J. Halten: (1987) Estrategia "Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos". Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte, la forma de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves; hacer lo que hago bien y

escoger los competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la Dirección Estratégica.

2.3.4. Planeación

Según Cortés, 1998 la planeación “es el proceso de definir el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y metas. El plan establece lo que hay que hacer para llegar al estado final deseado”.

En el proceso administrativo, se tiene como etapa inicial la Planeación, la cual consiste en la formulación del estado futuro deseado para una organización y con base en éste plantea cursos alternativos de acción, evaluarlos y así definir los mecanismos adecuados a seguir para alcanzar los objetivos propuestos, además de la determinación de la asignación de los recursos humanos y físicos necesarios para una eficiente utilización.

La planeación implica crear el futuro desde el presente con una visión prospectiva, es decir como una prolongación de éste y comprende por lo tanto el establecimiento anticipado de objetivos, políticas, estrategias, reglas, procedimientos, programas, presupuestos, pronósticos, etc.

“Planificar implica que los administradores piensen con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas. La planificación requiere definir los objetivos o metas de la organización, estableciendo una estrategia general para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía completa de planes para coordinar las actividades”. (<http://monografias.com>).

2.3.4.1. Planeación en el Proceso Administrativo

La Planeación es decir por adelantado, qué hacer, cómo y cuándo hacerlo, y quién ha de hacerlo. La planeación cubre la brecha que va desde donde estamos hasta dónde queremos ir. Hace posible que ocurran cosas que de otra manera nunca sucederían; aunque el futuro exacto rara vez puede ser predicho, y los factores fuera de control pueden interferir con los planes mejor trazados, a menos que haya planeación, los hechos son abandonados al azar.

“La Planeación es un proceso intelectualmente exigente; requiere la determinación de los cursos de acción y la fundamentación de las decisiones, en los fines, conocimientos y estimaciones razonadas. La tarea de la planeación es exactamente: minimización del riesgo y el aprovechamiento de las oportunidades”. (Jaramillo, 2002)

La importancia de la Planeación en Procesos Administrativos; “En la organización, la planificación es el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzar dichas metas. Sin planes los gerentes no pueden saber cómo organizar su personal ni sus recursos debidamente.

Quizás incluso ni siquiera tengan una idea clara de que deben organizar, sin un plan no pueden dirigir con confianza ni esperar que los demás le sigan. Sin un plan, los gerentes y sus seguidores no tienen muchas posibilidades de alcanzar sus metas ni de saber cuándo ni dónde se desvían del camino. El control se convierte en un ejercicio de menor importancia.

El reconocimiento de la influencia de la planeación ayuda en mucho a aclarar los intentos de algunos estudiosos de la administración para distinguir entre formular la política (fijar las guías para pensar en la toma de decisiones) y la administración, o entre el director y el administrador o el supervisor. Un administrador, a causa de su delegación de autoridad o posición en la organización, puede mejorar la planeación establecida o hacerla básica y aplicable a una mayor proporción de la empresa que la planeación de otro. Sin embargo, todos los administradores desde los directores hasta los jefes o supervisores, planean lo que les corresponde”. (Jaramillo, 2002).

2.3.4.2. Planificación Estratégica

2.3.4.2.1. Generalidades de la Planificación Estratégica

“La planificación estratégica es una de las herramientas administrativas más utilizadas por empresas y empresarios del mundo entero. Variada en su metodología, contenido y objetivos perseguidos, es también una de las herramientas empresariales más subjetivas, suscitando dudas respecto a cuál es la mejor forma de realizarla, cuál es la mejor secuencia de pasos a seguir y cuál es su verdadera utilidad”. (<http://consultoria-gerencial-empresarial.com>).

Según Chiavenato, Idalberto. (2000) Introducción a la Teoría General de la Administración, México, Mc Grow Hill Interamericana, la Planificación Estratégica “es una herramienta fundamental para el desarrollo y ejecución de proyectos, es un proceso sistemático, que da sentido de dirección y continuidad a las actividades diarias de una organización, permitiéndole visualizar el futuro e identificando los recursos, principios y valores requeridos para transitar desde el presente hacia el futuro”. Por supuesto que se tiene que seguir para ello una serie de pasos y estrategias que puedan definir los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

“En su definición más aceptada, Chiavenato considera que la planificación estratégica es el proceso mediante el cual se analiza la situación presente de la organización y su entorno, con el propósito de decidir la dirección que debe tomar para alcanzar y/o mantener sus objetivos empresariales. La metodología que se sigue para elaborar tal diagnóstico y plan de acción suele ser muy variada, siendo la más común aquella que incluye la elaboración de la visión y la misión empresarial, la definición de objetivos y estrategias, el establecimiento de planes de acción y la fijación de los mecanismos de control para implementar correctamente la estrategia diseñada. De forma semejante, la herramienta de diagnóstico que se utiliza con más frecuencia es el conocido FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).

Esta herramienta proporciona un modelo para llevar a una organización a través del proceso de planificación estratégica. Cubre la planificación necesaria para realizar una planificación estratégica, incluyendo los antecedentes necesarios para dirigir el proceso y así definir el marco estratégico del proyecto u organización, que es el que le da a las actividades coherencia y dirección”. (<http://consultoria-gerencial-empresarial.com>)

Gráfico 3: Generalidades de la Planificación Estratégica



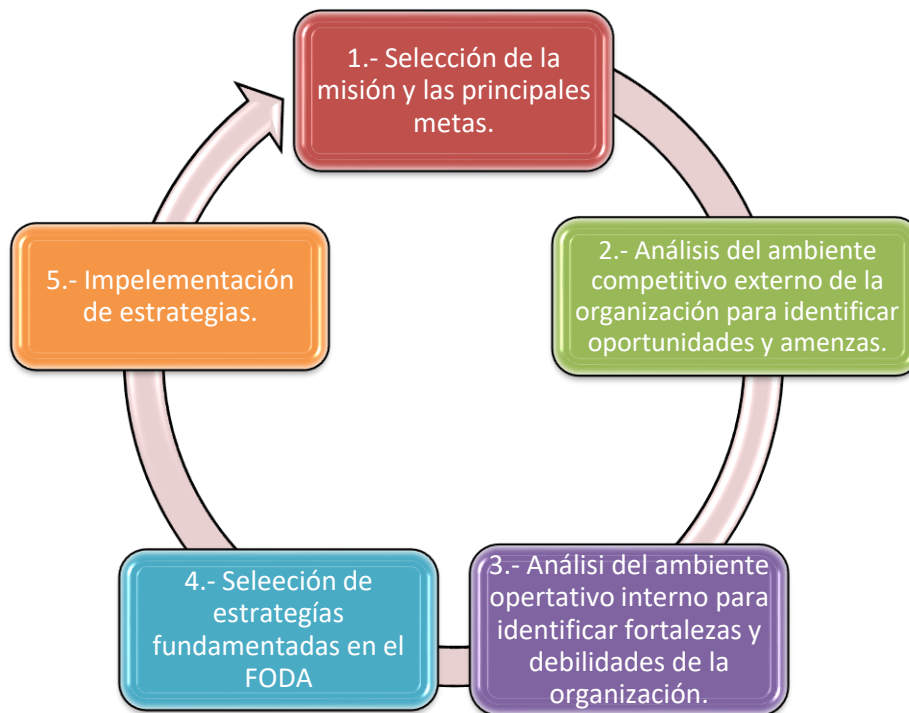
Elaborado por: Cristiam Castillo
Fuente: KOONTZ & Heinz, 2001

2.3.4.2.2. Modelo de Proceso de Administración Estratégica.

El proceso de administración estratégica se puede dividir en cinco componentes diferentes, que son:

- Selección de la misión y las principales metas corporativas.
- Análisis del ambiente competitivo externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas.
- Análisis del ambiente operativo interno para identificar fortalezas y debilidades de la organización;
- Implementación de las estrategias. (DESS, 2003)
- Selección de estrategias fundamentadas en las fortalezas de la organización y que corrijan sus debilidades, con el fin de tomar ventaja de oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas.

Gráfico 4: Proceso de Administración Estratégica



Elaborado por: Cristiam Castillo
Fuente: Investigación de campo

La importancia de los Modelos de Planificación Estratégica requieren que cada empresa que se proyecte para ser grande en el mundo de los negocios cuente con un plan estratégico empresarial ya que esta es una herramienta esencial para los líderes emprendedores y visionarios que asumen riesgos.

Toda organización debe tener un plan estratégico, ya sean estas micro, pequeñas, medianas o grandes empresas, organizaciones no gubernamentales y también, porque no, las personas, ya que gracias a la implementación de un plan, definirá el rumbo de su vida. El planeamiento estratégico es importante en la empresa, puesto que ayuda a establecer la dirección y las metas que una organización se ha propuesto y cuando se transmita de tal forma que llegue a toda la organización, se convertirá en acciones sinérgicas alrededor de toda la empresa, que enrumbará al logro de los objetivos propuestos, cuando las empresas no tienen un plan, cada miembro de esa organización no tiene un rumbo determinado e ignoran las metas que se quieren lograr en la organización.

2.3.4.2.3. Elementos de la Planificación Estratégica

Según Méndez, (2001), para desarrollar una planificación estratégica es imprescindible contar con un conjunto de elementos constituidos e información de base de fuentes primarias y secundarias. Tales ingredientes sustanciales son:

a. Evaluación del entorno

Una de las más utilizadas es el análisis denominado FODA, investigando las expectativas y percepciones, lo que permite establecer un diagnóstico desde la óptica metodológica del análisis institucional.

b. Misión

La misión de una empresa es una declaración duradera del objeto, propósito o razón de ser de una empresa. A diferencia de la visión, la declaración de la misión contesta la pregunta “¿cuál es nuestra razón de ser?”, mientras que la visión contesta la pregunta: “¿qué queremos ser?”.

“La razón de establecer la misión de una empresa es que ésta sirva como punto de referencia que permita que todos los miembros de la empresa actúen en función de ésta, es decir, lograr que se establezcan objetivos, diseñen estrategias, tomen decisiones y se ejecuten tareas, bajo la luz de ésta; logrando así, coherencia y organización”. (Méndez 2001).

Una buena misión de empresa, debe tener las siguientes características:

- Debe ser clara y comprensible para todos los miembros de la empresa.
- No debe limitar el accionar de los miembros de la empresa, pero tampoco debe ser muy amplia que llegue a provocar confusiones sobre lo que hace la empresa.
- Debe distinguir a la empresa de otras similares.

Para formular la misión de una empresa, podemos tomar en cuenta los siguientes elementos:

- ✓ Clientes: ¿quiénes son nuestros clientes?
- ✓ Productos: ¿cuáles son nuestros principales productos o servicios?
- ✓ Mercado: ¿cuáles son nuestro mercado?
- ✓ Tecnología: ¿cuál es nuestra tecnología?
- ✓ Interés por el crecimiento: ¿nos interesamos por alcanzar objetivos económicos?
- ✓ Filosofía: ¿cuáles son nuestras creencias, valores o principios?
- ✓ Capacidades: ¿cuál es nuestra diferenciación o nuestra ventaja competitiva?
- ✓ Interés por la imagen pública: ¿nos preocupamos por asuntos sociales, comunitarios o ambientales?
- ✓ Interés por los empleados: ¿nos interesamos por nuestros trabajadores?

c. Visión

“La visión de una empresa es una declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse”. (Méndez, 2001).

El establecer la visión de una empresa, también permite que ésta sirva como fuente de inspiración, logrando que todos los miembros de la empresa se sientan identificados, comprometidos y motivados en poder alcanzarla.

Una buena visión de empresa, debe tener las siguientes características:

- Debe ser positiva, atractiva, alentadora e inspiradora, debe promover el sentido de identificación y compromiso de todos los miembros de la empresa.
- Debe estar alineada y ser coherente con los valores, principios y la cultura de la empresa.
- Debe ser clara y comprensible para todos, debe ser entendible y fácil de seguir.
- No debe ser fácil de alcanzar, pero tampoco imposible.
- Debe ser retadora.

- Debe ser ambiciosa, pero factible.
- Debe ser realista, deber ser una aspiración posible, teniendo en cuenta el entorno, los recursos de la empresa y sus reales posibilidades.

Para formular la visión de una empresa, podemos hacernos las siguientes preguntas:

- ✓ ¿cuál es la imagen futura que queremos proyectar de nuestra empresa?
- ✓ ¿cuáles son nuestros deseos o aspiraciones?
- ✓ ¿hacia dónde nos dirigimos?
- ✓ ¿hacia dónde queremos llegar?

2.3.4.3. Objetivos Estratégicos

Según Méndez, 2001; ‘‘Se denominan objetivos estratégicos a la serie de resultados cuyo logro es necesario para llevar a cabo en la practica la misión de la organización. Estos resultados reflejan lo que los directivos responsables de la organización tienen la intención plena de alcanzar al final de un periodo determinado, en áreas tales como: cobertura de programas, crecimiento y diversificación, mercados meta, servicios, posición financiera y rendimiento sobre la inversión, etc.

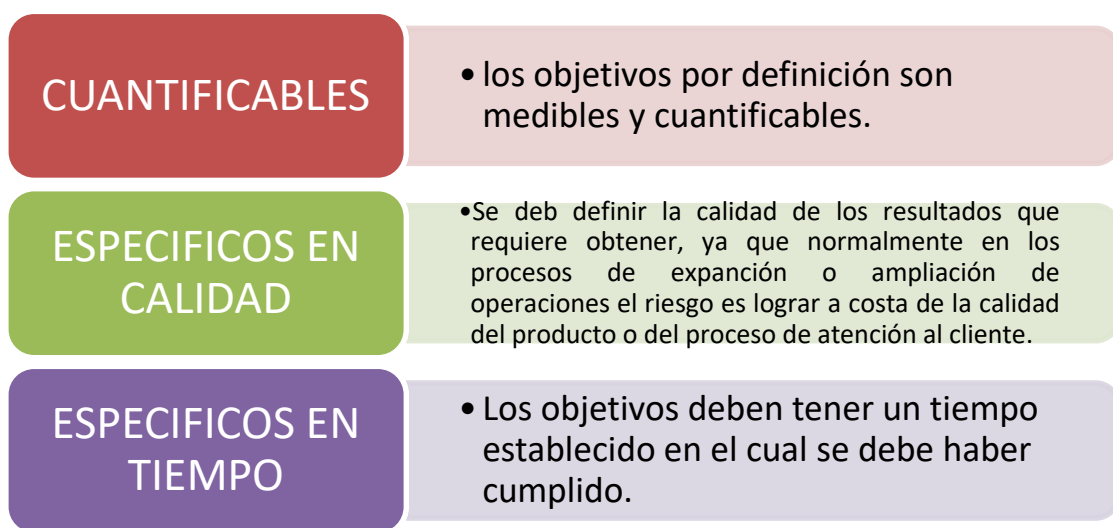
Los objetivos son estratégicos cuando tratan del futuro a largo plazo de la institución, expresan algo fundamental en términos de logros, beneficios y resultados, expresan el que se espera obtener y tienen un impacto del que dependen la supervivencia y desarrollo de la organización. No son considerados objetivos estratégicos los relacionados con ajustes menores en las operaciones. Los objetivos estratégicos usualmente guardan relación con transformaciones, diversificaciones, ampliaciones descentralizaciones institucionales.

Los objetivos estratégicos expresan lo que se espera obtener por parte de la organización para el cumplimiento de la misión en un periodo de tiempo. Una vez formuladas la misión y la visión de la organización es necesario determinar cuáles objetivos nos permitirán llevar a cabo esa misión y poder alcanzar en un período más o menos corto la visión. Estos objetivos generales son los objetivos estratégicos de la

organización y representan los servicios, programas o esfuerzos en áreas organizacionales que deben llevarse a cabo para cumplir con la misión de la organización.

Los objetivos estratégicos son expectativas que han generado como consecuencia del análisis interno y externo con miras a la misión. Estos deben ser siempre cuantificables, realizables en calidad, específicos en tiempo, comprensibles, estimulantes y escritos en forma jerárquica preferentemente”. (Méndez, 2001)

Gráfico 5: Objetivos Estratégicos



Elaborado por: El Autor Fuente: www.monografias.com

Para Sergio Hernández y Rodríguez (2000), considera que los elementos fundamentales para una planificación estratégica son los siguientes.

1. “Los objetivos y metas; que son el enunciado en términos cuantitativos o cuantitativos de los resultados que se pretenden lograr en un determinado tiempo.
2. Las estrategias y tácticas; que corresponden al conjunto de orientaciones generales y detalladas hacia la acción; el cómo se habrá de lograr lo que se pretende.
3. Planes y programas; Enunciado y calendarización de las actividades determinadas para el logro de los objetivos, presentadas en secuencia cronológica, con el tiempo de duración asignado a cada actividad.

4. Presupuestos; Esquemas que definen, en términos monetarios, la secuencia y forma en que se obtendrán y se asignarán los recursos necesarios, para alcanzar los objetivos”.

2.3.4.3.1. Plan Estratégico ¿Por qué lo hacemos?

- ✓ **“Para afirmar la organización:** Fomentar la vinculación entre los “órganos de decisión” (E.D.) y los distintos grupos de trabajo. Buscar el compromiso de todos.
- ✓ **Para descubrir lo mejor de la organización:** El objetivo es hacer participar a las personas en la valoración de las cosas que hacemos mejor, ayudándonos a identificar los problemas y oportunidades.
- ✓ **Aclarar ideas futuras:** Muchas veces, las cuestiones cotidianas, el día a día de nuestra empresa, nos absorben tanto que no nos dejan ver más allá de mañana. Este proceso nos va a “obligar” a hacer una “pausa necesaria” para que nos examinemos como organización y si verdaderamente tenemos un futuro que construir”. (Amaya, 2004)

2.3.4.3.2. Diagnóstico Estratégico

Amaya, 2004; manifiesta que “El Diagnóstico Estratégico es el punto de partida de todo el proceso de planeación estratégico y esto se debe a que en las organizaciones es imprescindible conocer los eventos del macro y micro entorno y su manera de manifestación, lo cual permitirá saber cómo pueden influir los mismos en los valores de los miembros de la organización y en las potencialidades necesarias para poder cumplir la misión y lograr la visión y en relación con ello establecer los valores necesarios para enfrentar dichos eventos sin que impacten de manera negativa el sistema de creencias y valores básicos de los integrantes de la organización.

El paso del diagnóstico es esencial por cuanto propicia el conocimiento de las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades y para ello se ha estandarizado el empleo de las matrices de evaluación de factores internos y externos (matriz DOFA), no obstante, las variables y procedimientos de estas matrices no son suficientes para definir una posición estratégica fiable”. (Amaya, 2004).

2.3.4.3.3. Matriz FODA.

“Herramienta para el análisis estratégico que consiste en ubicar, al interior de la organización, las fortalezas y debilidades de cada área; se completa el análisis con la percepción sobre el entorno y entonces se definen las oportunidades y amenazas para la empresa”. (Chiavenato, I., (1994) Administración de Recursos Humanos, México, McGraw Hill Interamericana).

“Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias. El enfrentamiento entre las oportunidades de la organización, con el propósito de formular las estrategias más convenientes, implica un proceso reflexivo con un alto componente de juicio subjetivo, pero fundamentado en una información objetiva.

Se pueden utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y para atenuar las amenazas externas. Igualmente una organización podría desarrollar estrategias defensivas orientadas a contrarrestar debilidades y esquivar amenazas del entorno.

Las amenazas externas unidas a las debilidades internas pueden acarrear resultados desastrosos para cualquier organización. Una forma de disminuir las debilidades internas, es aprovechando las oportunidades externas” L. Luna, enero 2004.

Gráfico 6: Matriz FODA



Elaborado por: Cristiam Castillo

2.3.4.3.4. Proceso de la Planificación Estratégica

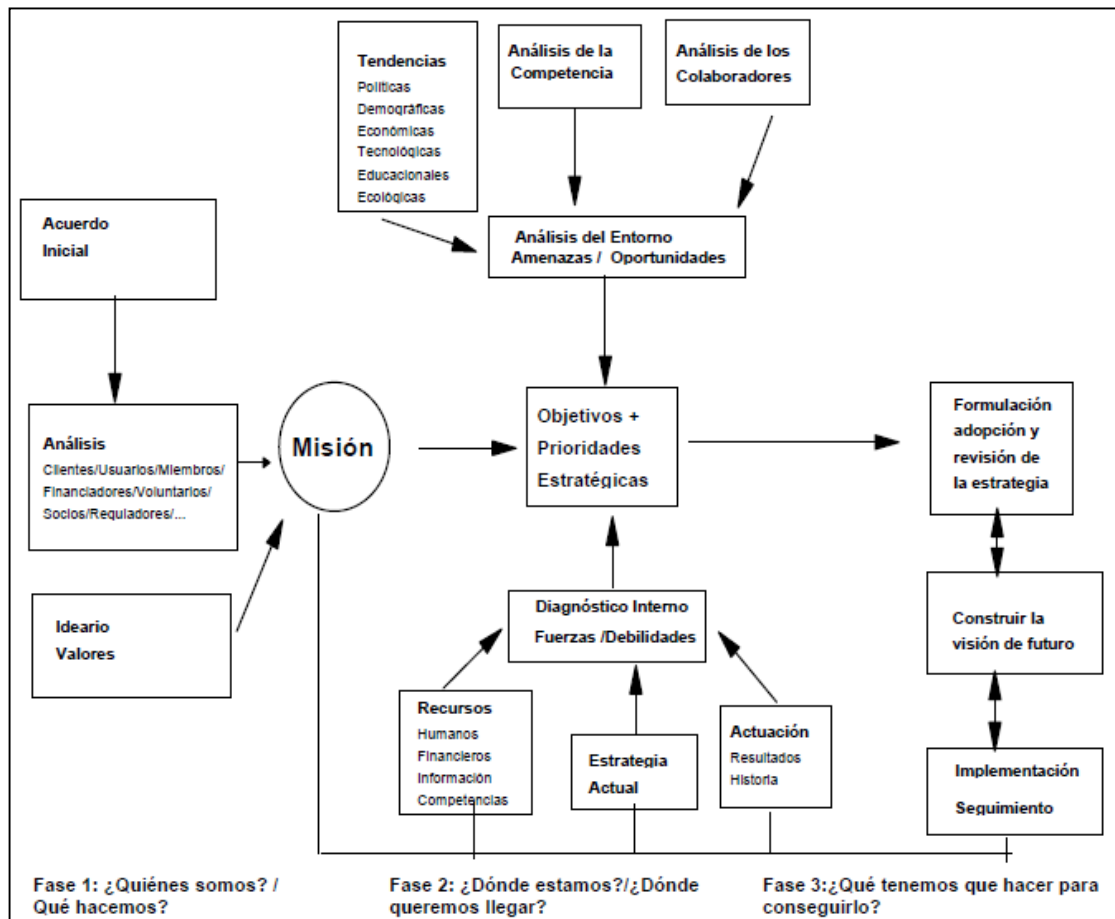
La misión y la visión son el punto de partida. La visión determina a dónde quiere llegar a futuro respecto a cierto mercado, de esta manera las estrategias implementadas serán coherentes y efectivas con lo que quiere lograr.

La respuesta de quienes, somos se encuentra en la misión de la empresa. La elaboración de la misión, es un aspecto clave que debe ser previamente analizado desde el punto de vista de clientes internos y grupos de interés internos: directivos, administradores empleados; por otro lado, los grupos externos que de igual manera ejercen influencia indirecta en los resultados y decisiones que se tomen en la empresa como: proveedores, gobierno, competidores y otros grupos sociales de interés de acuerdo al giro de negocio. (Cortez, 2002).

2.3.4.3.5. Etapas de la Planificación Estratégica

Según Méndez, (2001), para el desarrollo de la planificación estratégica es imprescindible la aplicación de varias etapas las mismas que son:

Gráfico 7: Etapas de la Planificación Estratégica



Fuente: <http://www.observatoritercersector.org>.

2.3.5. MARCO CONCEPTUAL

- **Organizar.-** Para (Chiavenato, I., (1994) Administración de Recursos Humanos, México) “Responde a las preguntas ¿Quién va a realizar?, implica diseñar el organigrama de la organización definiendo responsabilidades y obligaciones; ¿cómo va a realizar la tarea?; ¿cuándo se va realizar?; mediante el diseño de proceso de negocio, que establecen la forma en que se deben realizar las tareas y en que secuencia temporal; en definitiva organizar es coordinar y sincronizar”.

- **Sistema.-** “Se lo considera como un conjunto de elementos interactuantes, relacionados o interdependientes que forman un todo unificado”. (Chiavenato, I., (1994) Administración de Recursos Humanos, México, McGraw Hill).
- **Cliente.-** La persona u organización, externa o interna a la empresa, que recibe el resultado de algún trabajo.
- **Método.-** Son los pasos necesarios para alcanzar un objetivo propuesto por la empresa.
- **Metodología.-** Conjunto de métodos, estrategias propuestas dentro de un proyecto para lograr su cumplimiento.
- **Planificar.-** “Es el proceso que comienza con la visión que tiene la persona que dirige a una organización; la misión de la organización; fijar objetivos, las estrategias y políticas organizacionales, usando como herramienta el mapa estratégico; todo esto teniendo en cuenta las fortalezas, debilidades, de la organización y las oportunidades, amenazas del contexto (análisis DAFO). La planificación abarca el largo plazo (de 5 a 10 años), el mediano plazo (entre 1 y 5 años) y el corto plazo donde se desarrolla el presupuesto anual más detalladamente”. (Harol1 98. Club Ensayos. febrero 12, 2014. <http://clubensayos.com/Tecnolog%C3%ADa/Administracion/1443997.html>).
- **Dirigir. -** “Es la influencia o capacidad de persuasión ejercida por medio del liderazgo sobre los individuos para la consecución de los objetivos fijados; basado esto en la toma de decisiones usando modelos lógicos y también intuitivos de toma de decisiones”. (Harol1 98. Club Ensayos. febrero 12, 2014. <http://clubensayos.com/Tecnolog%C3%ADa/Administracion/1443997.html>).
- **Controlar.-** “Es la medición del desempeño de lo ejecutado, comparándolo con los objetivos y metas fijados; se detectan los desvíos y se toman las medidas necesarias para corregirlos. El control se realiza a nivel estratégico, táctico y operativo; la organización entera es evaluada, mediante un sistema de control de gestión; por otro lado también se contratan auditorías externas, donde se analizan y controlan las

diferentes áreas funcionales”. (Haroll 98. Club Ensayos. Febrero12,2014. <http://clubensayos.com/Tecnolog%C3%ADa/Administracion/1443997.html>).

- **Organización.-** Proceso de arreglar la estructura de una organización y de coordinar sus métodos gerenciales y empleo de los recursos para alcanzar sus metas. Es un grupo relativamente estable de personas en un sistema estructurado y en evolución cuyos esfuerzos coordinados tienen por objeto alcanzar metas en ambiente dinámico”.
- **Organización Formal.-** “División del trabajo racional, mediante la diferenciación e integración, de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan la toma de decisiones.
- **Organización Informal.-** La organización que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización forma”.
- **Liderazgo.-** Proceso que ayuda a dirigir y movilizar personas y o ideas. Influencia interpersonal ejercida en una situación dirigida a la consecución de un objetivo.
- **Eficiencia.-** “Significa la utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación $E=P/R$, donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados”. (Chiavenato, I., (2004), Introducción a la Teoría General de la Administración, México, McGraw Hill.
- **Eficiencia.-** “Está relacionado con el logro de los objetivos o resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficiencia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado”. (Oliveira, R., (2002), Teorías de la Administración, México, Internacional Thomson Editores)
- **Cliente.-** “La palabra cliente proviene del griego antiguo y hace referencia a la persona que depende de. Es decir, mis clientes son aquellas personas que tienen cierta necesidad de un producto o servicio que mi empresa puede satisfacer”.

(Oliveira, R., (2002), Teorías de la Administración, México, Internacional Thomson Editores).

2.4. IDEA A DEFENDER

2.4.1. Idea a Defender

La falta de un plan estratégico en la Terminal Terrestre del Cantón Sucúa no le permite alcanzar niveles de eficacia y eficiencia en los servicios que presta.

2.5. VARIABLES

2.5.1. Variable Independiente

- La falta de un Plan Estratégico
- Terminal Terrestre del cantón Sucúa

2.5.2. Variable Dependiente

- Dependencias del Terminal Terrestre
- Niveles de eficacia y eficiencia de los servicios que presta.

CAPITULO III: MARCO METOLÓGICO

3.1. MARCO METODOLÓGICO

Para el presente trabajo investigativo tendrá un enfoque cualitativo-cuantitativo, ya que genera y origina la comprensión del problema investigado y las características, cualidades y los datos cuantificables para generar soluciones concretas.

3.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de la presente investigación se ejecutó las siguientes modalidades investigativas:

3.2.1. Enfoque

La investigación cuantitativa permite definir adecuadamente el problema para posteriormente utilizar técnicas estadísticas estructuradas para el análisis de la información. (Daniel L (2006: Pág. 109))

La presente investigación utilizó el enfoque cuantitativo, porque el problema se encuentra definido y se han detallado los objetivos, con los cuales se delimitaron las variables independiente y dependiente, además se utilizaron instrumentos debidamente estructurados para la recolección de la información.

3.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

3.3.1. Investigación Bibliográfica – Documental

Según Hernández, 2002; “Es bibliográfica porque nos permitió realizar el marco teórico de dicha investigación, constituye una de las primeras etapas de todas ellas, entrega información a las ya existentes como las teorías, resultados, instrumentos y técnicas usadas. Se puede entender como la búsqueda de información en documentos para determinar cuál es el conocimiento existente en un área particular, un factor importante en este tipo de investigación”.

3.3.2. Investigación De Campo

En la presente investigación se procedió a realizar este tipo de investigación ya que se procedió a realizar un recorrido por las instalaciones de la Terminal Terrestre de Sucúa, en la que se pudo detectar los principales problemas a ser solucionados y necesidades de este centro de transporte de ciudadanos y de carga y descarga. De la misma manera se procedió a realizar una entrevista a funcionarios de la Municipalidad, así como el desarrollo de una encuesta a los visitantes y usuarios de este centro y un diagnóstico visual del mismo y sus alrededores.

3.3.3. Investigación Descriptiva

También conocida como la investigación estadística, describen los datos y este debe tener un impacto en las vidas de la gente que le rodea. El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

En el proceso de investigación se describirán los fenómenos que generan el problema en la gestión de cobro y como afecta en la recuperación de cartera vencida.

3.3.4. Investigación Explicativa

Se utilizará este tipo de investigación para detallar de forma ordenada durante la investigación los resultados que se vayan obteniendo, explicando sus causas y describiendo los efectos que producen tanto a nivel administrativo, a nivel operativo y de contribuyentes.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

Para la presente investigación se consideró a los clientes del Terminal Terrestre de Sucúa tanto internos y externos, mismos, con un margen de confianza de 92% y un error del 8% de la población.

Cuadro 11: Población que utiliza el terminal terrestre

Nro.	DESCRIPCIÓN	POBLACIÓN
1	Empleados o Trabajadores del Municipio	8
2	Trabajadores en oficinas de Cooperativas	8
3	Trabajadores locales comerciales del Terminal	10
4	Choferes de diferentes cooperativas	60
5	Usuarios promedio semanal del Terminal	1270
	TOTAL	1346

Elaborado: El Autor

Fuente: Registro

3.4.1. Definir el Tamaño de la Muestra

Al definir el tamaño de la muestra, nosotros deberemos procurar que ésta información sea representativa, válida y confiable y al mismo tiempo nos represente un mínimo costo. Por lo tanto, el tamaño de la muestra estará delimitado por los objetivos del estudio y las características de la población, además de los recursos y el tiempo de que se dispone”.

(<http://www.monografias.com/trabajos60/tamano-muestra-archivistica/tamano-muestra-archivistica.shtml#ixzz3iEnqpkvv>).

3.4.2. Etapas para Determinar el Tamaño de la Muestra

1. Determinar el nivel de confianza con que se desea trabajar (Z), donde:

Cuadro 12: Apoyo para el cálculo de la muestra por niveles de confianza

TABLA DE APOYO AL CALCULO DEL TAMAÑO DE UNA MUESTRA POR NIVELES DE CONFIANZA									
Certeza	95%	94%	93%	92%	91%	90%	80%	62.27%	50%
Z	1.96	1.88	1.81	1.75	1.69	1.65	1.28	1	0.6745
Z ²	3.84	3.53	3.28	3.06	2.86	2.72	1.64	1.00	0.45
E	0.05	0.06	0.07	0.08	0.09	0.10	0.20	0.37	0.50
Z ²	0.0025	0.0036	0.0049	0.0064	0.0081	0.01	0.04	0.1369	0.25

2. Estimar las características del fenómeno investigado. Donde deberemos considerar la probabilidad de que ocurra el evento (p) y la de que no se realice (q); siempre tomando en consideración que la suma de ambos valores $p + q$ será invariablemente siempre igual a 1, cuando no contemos con suficiente información, le asignaremos $p = .50$ $q = .50$

3. Determinar el grado de error máximo aceptable en los resultados de la investigación. Éste puede ser hasta del 10%; ya que variaciones superiores al 10% reducen la validez de la información.

4. Se aplica la fórmula del tamaño de la muestra de acuerdo con el tipo de población.

Cuadro 13: Fórmula del tamaño de la muestra acorde a la población

Población infinita	Población Finita
Z^2	Z^2
Cuando no se sabe el número exacto de unidades del que está compuesta la población.	Cuando se conoce cuántos elementos tiene la población
En donde: Z = nivel de confianza. p = Probabilidad a favor. q = Probabilidad en contra.	N = Universo e = error de estimación. n = tamaño de la muestra

Elaborado.- El Autor. **Fuente.-** monografías.com

Para nuestro caso, tomaremos un margen de confianza del 92% y un error de estimación del 8%, para la población fina de 1346 usuarios de la terminal terrestre de Sucúa. Para lo cual usaremos la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 p * q * N}{Ne^2 + Z^2 p * q}$$

Valores a considerar:

$$n = ?$$

$$e = 8\% = 0,08$$

$Z = 1.75$ (tabla de distribución normal para el 92% de confiabilidad y 8% error)

$N = 1346$ (universo)

$$p = 0.50$$

$$q = 0.50$$

$$n = \frac{(1,75)^2(0,50)(1 - 0,50)(1346)}{(1346)(0,08)^2 + (1,75)^2(0,05)(1 - 0,50)}$$

$$n = \frac{(3,06)(0,50)(0,50)(1346)}{(1346)(0,0064) + (3,06)(0,05)(0,50)}$$

$$n = \frac{(3,06)(0,25)(1346)}{(8,6144) + (3,06)(0,25)}$$

$$n = \frac{1029,69}{(8,6144) + (0,765)}$$

$$n = \frac{1029,69}{9,3794}$$

$$n = 109,79$$

En Total hemos aplicado 110 encuestas para nuestra investigación.

3.5. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Para la presente Investigación se utilizó los siguientes Métodos de Investigación:

- **Método Inductivo.-** Como medio para obtener conocimientos, el razonamiento inductivo inicia observando casos particulares del usuario y partiendo del examen de estos hechos llega a una conclusión general de satisfacción.
- **Método Deductivo.-** La deducción se caracteriza porque va desde la función general del departamento hasta contribuir a la satisfacción y necesidades del usuario o particulares.

Técnicas: Las técnicas utilizadas en esta investigación son las siguientes:

- **Observación**

Esta técnica permitirá evaluar y definir los espacios y lugares que necesitan mejorar, para un mejor desempeño del personal y la satisfacción del usuario.

- **Entrevistas**

Con el apoyo de esta técnica se obtendrá principalmente información del personal que labora en la Terminal Terrestre y los usuarios.

- **Revisión de bibliografía**

Esta técnica permitirá recolectar información segura y confiable por medio de libros, folletos, módulos, sobre el diseño de estrategias que dispone la Municipalidad del Cantón Sucúa para la administración del Terminal Terrestre.

- **Investigación Electrónica (Internet)**

A través del internet se recolectará información del usuario para agilizar la recopilación y evitar molestias de logística con el usuario.

Instrumentos: “Constituyen las vías mediante la cual es posible aplicar una determinada técnica de recolección de información como fichas, cuestionario, memorias, guías de observación, etc.”

Tabla 1: Técnicas e Instrumentos Usados en la Investigación

<i>Técnicas</i>	<i>Instrumentos</i>	<i>Instrumento de Registro</i>
Observación	Guía de Observación Lista de Cotejo Escala de Observación	Papel y Lápiz (formato) Cámara fotográfica Cámara de Vídeo
Revisión Documental	Matriz de categorías	Papel y Lápiz (formato)
Entrevista	Guía de Entrevista	Grabador. Papel y Lápiz Cámara de vídeo.
Encuesta	Cuestionario Escala Test Prueba de conocimiento	Papel y Lápiz (formato)

Elaborado: Cristiam Castillo

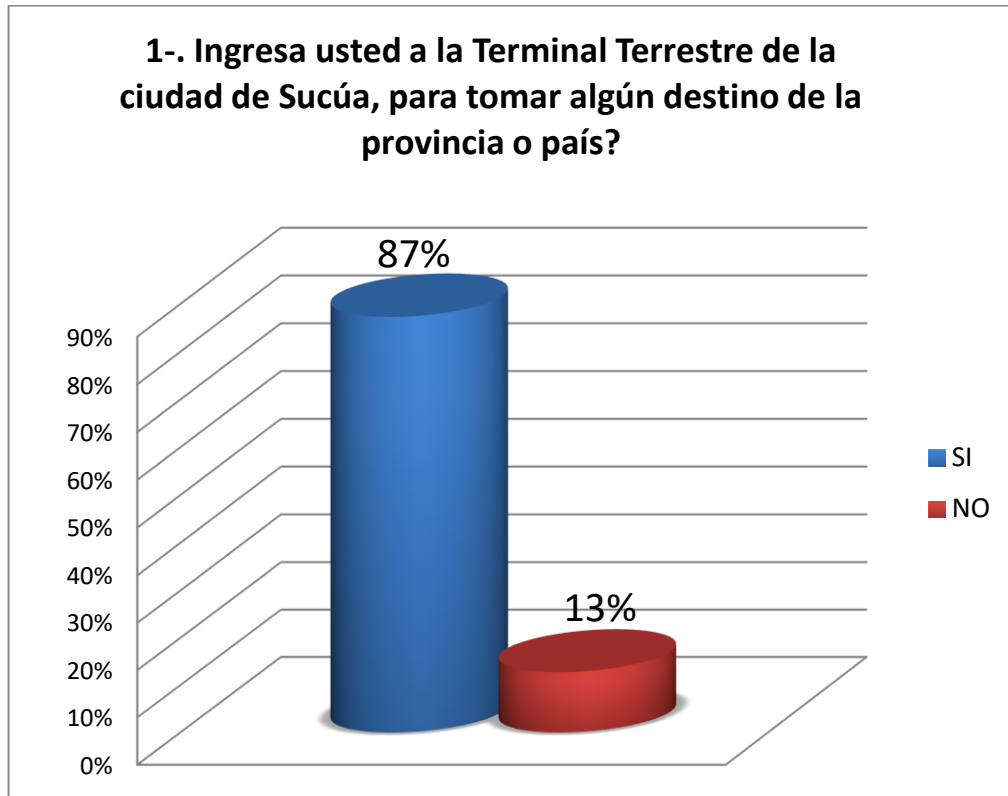
Fuente: Trabajo de campo

3.6. RESULTADOS

En esta investigación, luego de la aplicación de las metodologías, técnicas e instrumentos necesarios y luego del procesamiento y el análisis de toda la información recabada se pudo obtener los resultados siguientes:

Pregunta 1.- En la pregunta uno se realiza la consulta, Si ingresa a la Terminal Terrestre de la ciudad de Sucúa, para tomar algún destino de la Provincia p del País.

Figura 1: Pregunta 1

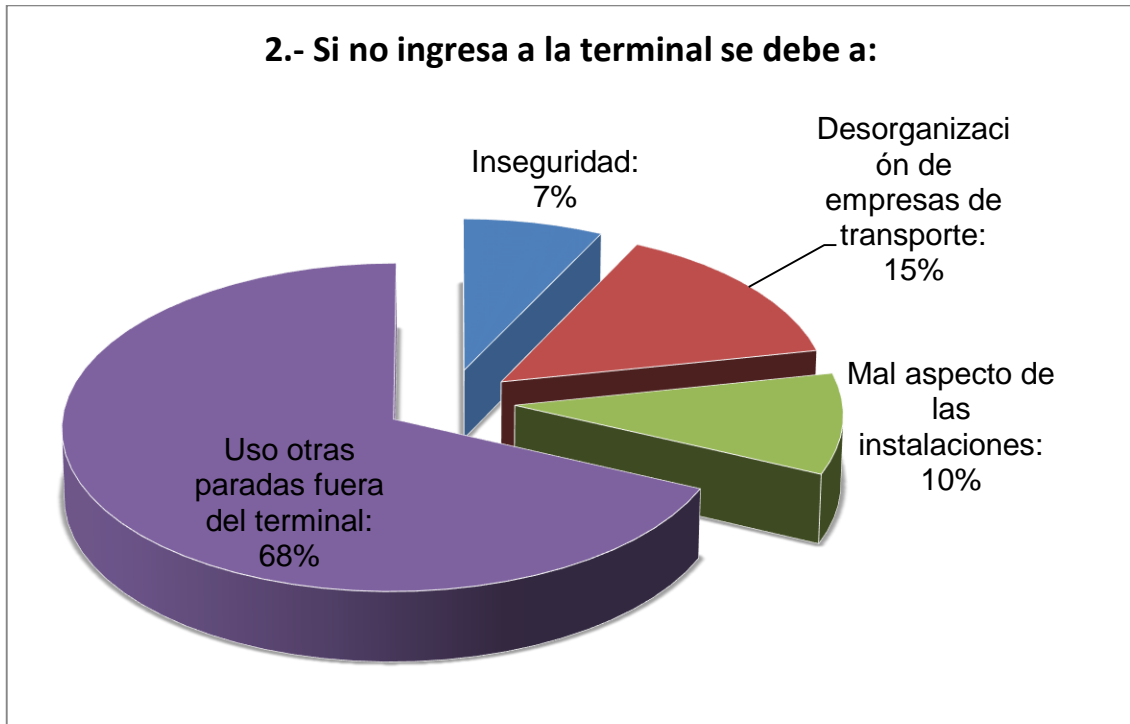


Elaborado: Cristian Castillo
Fuente: Trabajo de Investigación

En esta pregunta realizada en la encuesta aplicada a los usuarios de la Terminal Terrestre de Sucúa, se puede identificar claramente que de las 110 encuestas aplicadas, 96 (87%) responden que si han ingresado a este lugar para viajar a diferentes destinos de la provincia y el país y 14 (13%) personas manifiestan que no acuden a la Terminal.

Pregunta 2.- En la pregunta dos se realiza la consulta, de cuáles podrían ser las causas para no acudir a la Terminal Terrestre de Sucúa en las actuales condiciones.

Figura 2: Pregunta 2

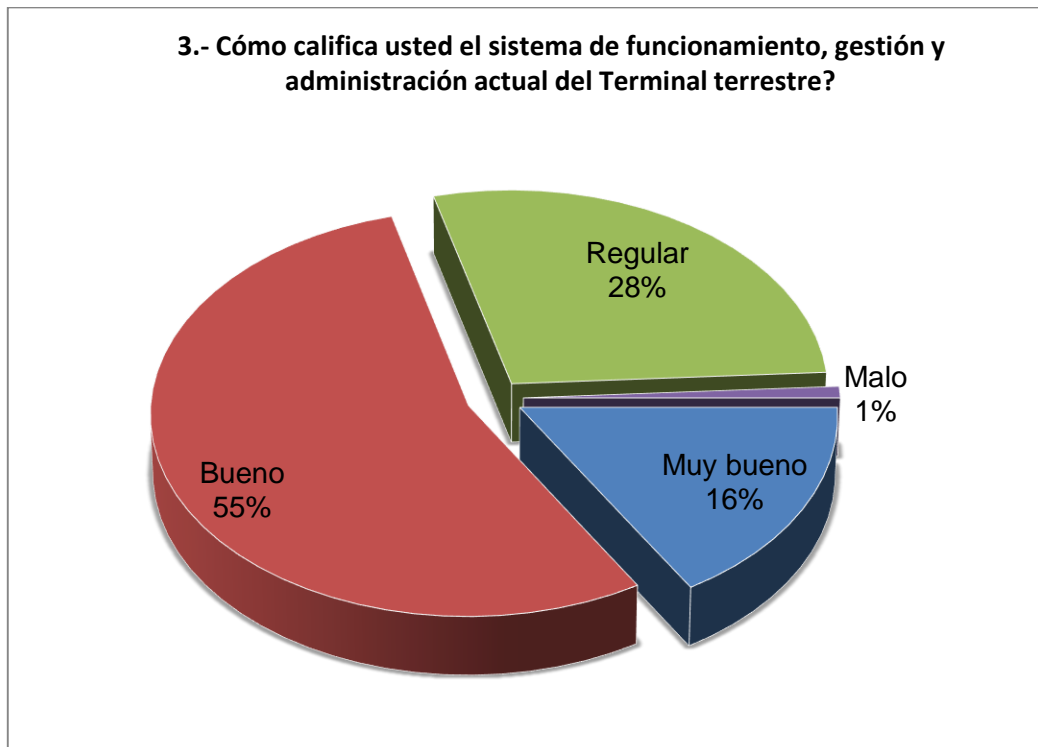


Elaborado: Cristiam Castillo
Fuente: Trabajo de Investigación

La respuesta que dieron los encuestados establece que el 68% (75 encuestados), que ellos abordan los buses que requieren fuera de la Terminal ya que tienen sitios a lo largo de la ciudad por los cuales son recogidos, generando desorden, caos vehicular y malestar ciudadano. El 15% (16) no acudirían a la terminal ya que manifiestan que existe una gran desorganización en las empresas de transporte así como en la Terminal Terrestre. Un 10% (11), No acudirían a esta Terminal ya que este lugar presenta un mal aspecto y un 7% (8) se sienten inseguros en este lugar, por lo que ellos no acudirían a este lugar.

Pregunta 3.- En esta pregunta se solicitó a los encuestados que respondan y que califiquen el Sistema de funcionamiento, Gestión y Administración actual de la terminal terrestre de Sucúa.

Figura 3: Pregunta 3

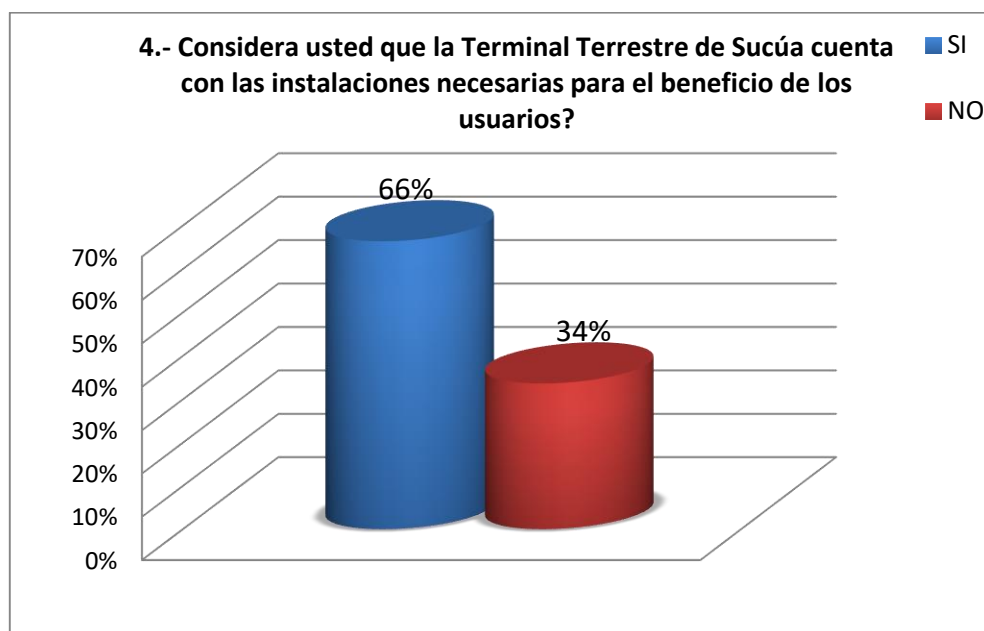


Elaborado: Cristiam Castillo
Fuente: Trabajo de Investigación

Ante esta pregunta los encuestados manifestaron en un 55% (60 encuestados), califican como buena la administración de este centro, el 28% (31 personas encuestadas) de regular, el 16% (18 personas encuestadas) de muy buena y el 1% (1 personas encuestadas) de mala; lo que deja notar que la gente se encuentra parcialmente satisfecha con la forma de administrar esta Terminal.

Pregunta 4.- En esta pregunta se consultó a la ciudadanía si es que considera que la Terminal Terrestre de Sucúa cuenta con las instalaciones necesarias para el beneficio de los usuarios?

Figura 4: Pregunta 4

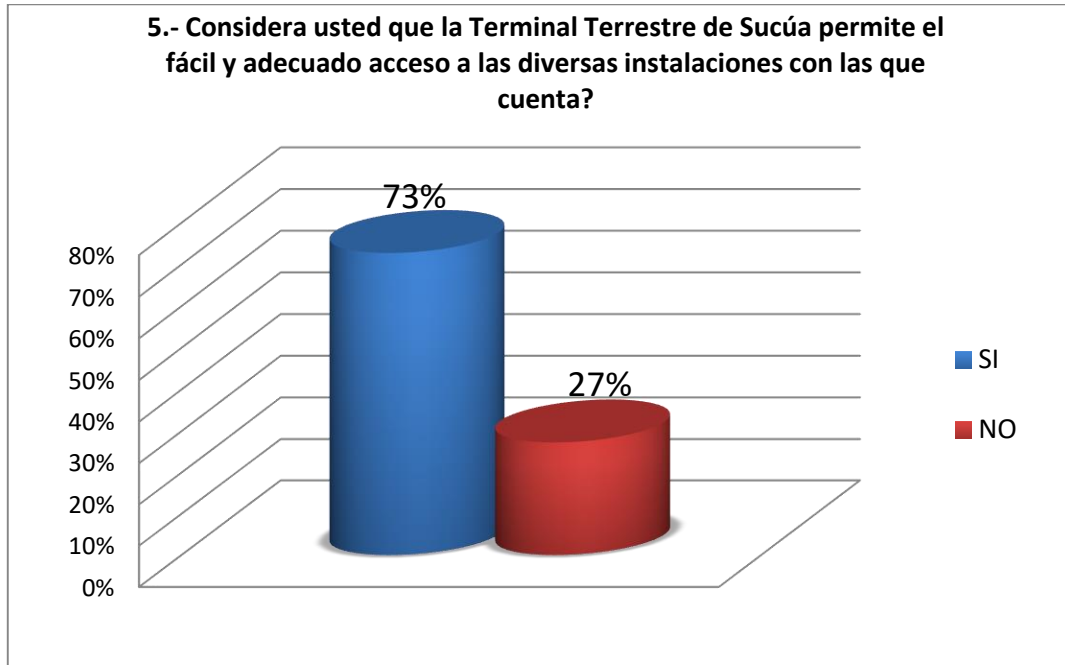


Elaborado: Cristiam Castillo
Fuente: Trabajo de Investigación

En esta pregunta las personas encuestadas el 66% (73 personas encuestadas) responden de manera afirmativa que la terminal terrestre cuenta con las instalaciones necesarias,. Pero el 34% (37 personas encuestadas) que a la terminal le falta una serie de acondicionamientos e instalaciones para brindar un mejor atención a los usuarios, entre lo que ellos manifiestan tenemos, construcción de muros de cerramiento, implementar nuevas y mayores servicios como patio de comidas, tiendas de regalos, farmacia, cajero automático, mejorar la iluminación, mejorar las sillas del área de espera, una parada exclusiva para llegada de pasajeros cercana al servicio de taxis permanente las 24h00, áreas más seguras con guardias y camaras de seguridad, oficinas más grandes, mejor señalización y comunicación para los viajeros, servicio gratuito de internet, sillas de espera en el área de embarque, colocar un reloj, tablero electrónico de aviso de arribo y salida de vehículos, vocinas para anunciar los turnos, etc.

Pregunta 5.- En esta pregunta se pretende indagar la facilidad y la comodidad para poder acceder a las diversas instalaciones que cuenta este centro.

Figura 5: Pregunta 5

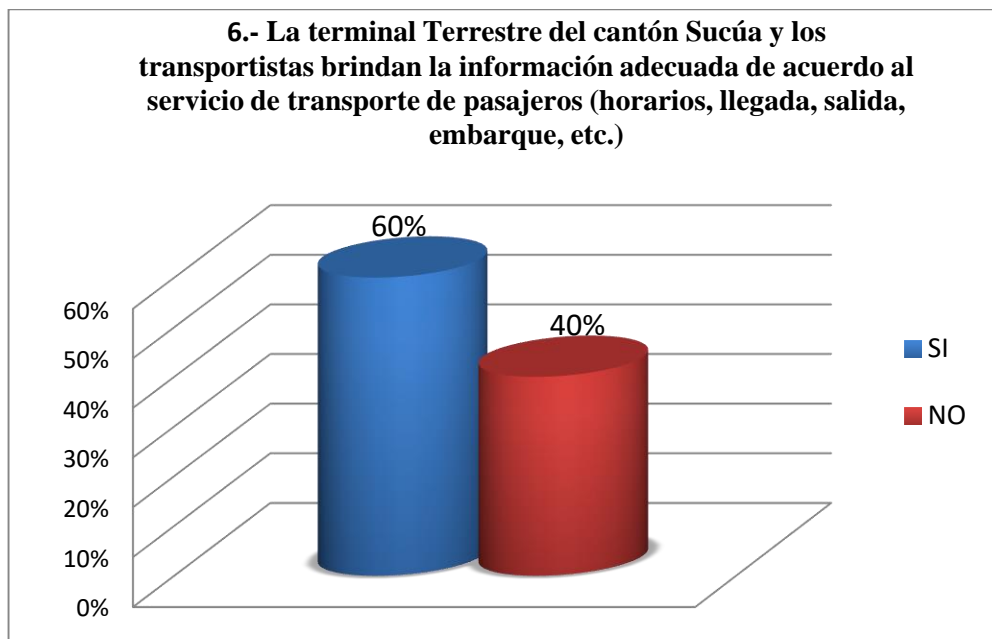


Elaborado: Cristiam Castillo
Fuente: Trabajo de Investigación

Los encuestados en esta pregunta respondieron el 73% (80 encuestados) que si, que este centro tiene una infraestructura en la cual es facil acceder y recorrer todas sus áreas; mientras que el 27% (30 personas encuestadas) manifiesta que esta Terminal requiere de la adecuación construccion de ranflas para discapacitados, rediseño de la zona de desembarque de buses que actualmente llegan a esta terminal y a futuro los buses urbanos y que este cerca del servicio de taxis, mejorar los pisos ya que en las lluvias es un peligro constante, rediseño de instalciones y oficinas.

Pregunta 6.- En esta pregunta se solicitó a los encuestados que especifiquen si los transportistas y oficinistas brindan la información adecuada del servicio de transporte.

Figura 6: Pregunta 6

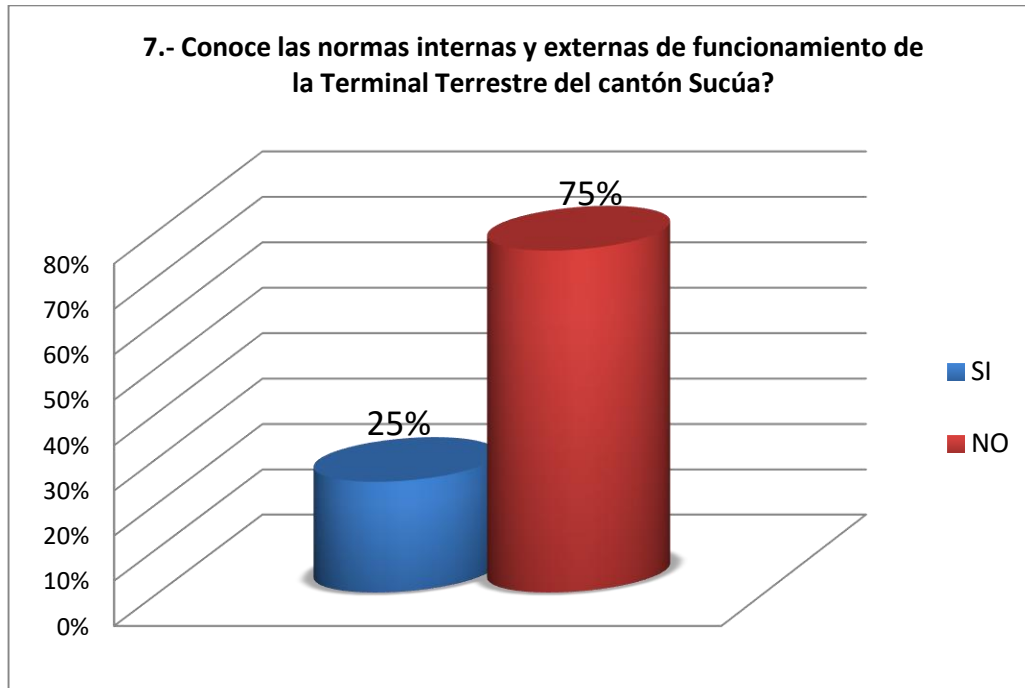


Elaborado: Cristiam Castillo
Fuente: Trabajo de Investigación

Ante esta inquietud los encuestados se manifestaron en un 60% (66 encuestados), que si reciben la atención adecuada y la información necesaria por parte de los transportistas de las diferentes empresas. Y en un 40% (44 personas encuestadas) manifiestan que ellos no reciben información adecuada ya que hay buses que se retrasan demasiado y en otras ocasiones salen mucho más antes de la hora establecida, y hay otros buses que no ingresan a la terminal y que tienen otras paradas en la ciudad, debe existir una oficina de recopilación de información permanente y de apoyo para los viajeros.

Pregunta 7.- En esta pregunta lo que queremos que los usuarios nos responda si conocen la normativa interna y externa del funcionamiento de Terminal Terrestre del cantón Sucúa.

Figura 7: Pregunta 7

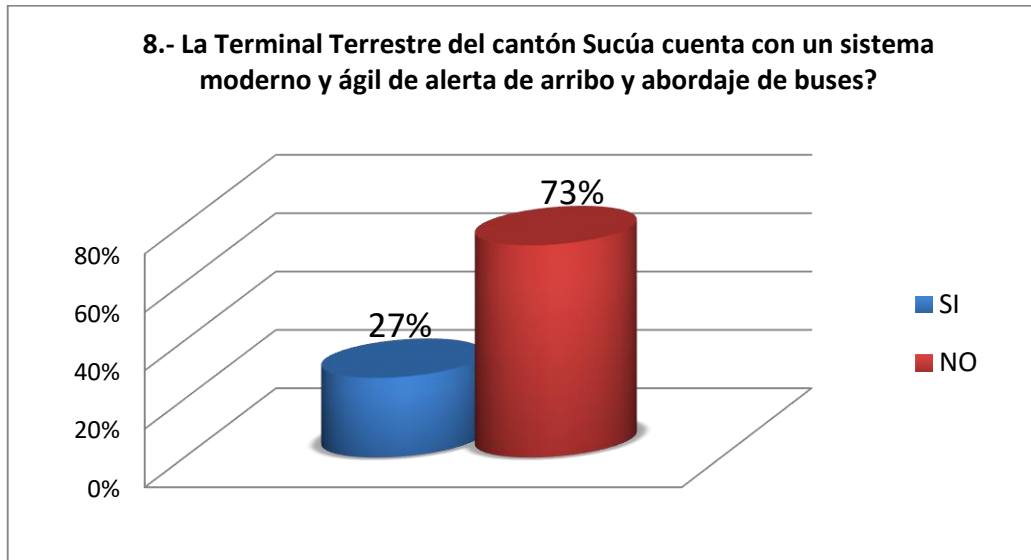


Elaborado: Cristiam Castillo
Fuente: Trabajo de Investigación

En esta pregunta los encuestados manifestaron en un 75% (83 encuestados), no conocen las normas internas y externas de funcionamiento de los Terminales Terrestres, y el 25% (27 personas encuestadas) manifiesta que si conoce la normativa que rige este centro de transporte.

Pregunta 8.- En esta pregunta lo que se quiere saber es si en esta Terminal terrestre existe con algún sistema que alerte el arribo y la salida de los buses.

Figura 8: Pregunta 8

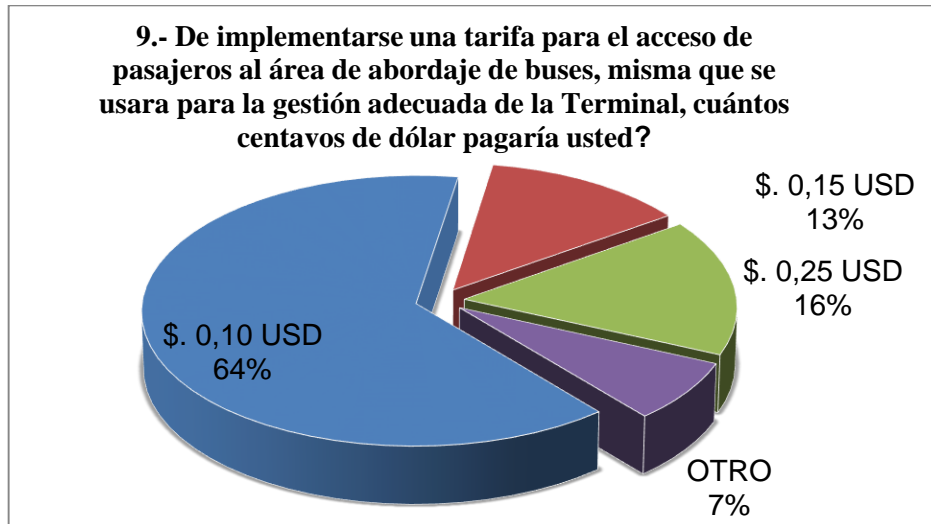


Elaborado: Cristiam Castillo
Fuente: Trabajo de Investigación

En respuesta a esta inquietud los ciudadanos encuestados manifiestan en un 73% (80 encuestados) que no existe ningún sistema moderno que permita el anunciar y alertar de la llegada y salida de los diferentes turnos de transporte que llegan a esta terminal terrestre, y el 27% (30 personas encuestadas), manifiesta que este terminal si cuenta con un sistema de anuncio de turnos.

Pregunta 9.- En esta pregunta lo que se pretende es que los encuestados nos permitan determinar una tarifa en la cual estarían ellos dispuestos a pagar por el servicio de acceso a la zona de embarque de la terminal terrestres.

Figura 9: Pregunta 9

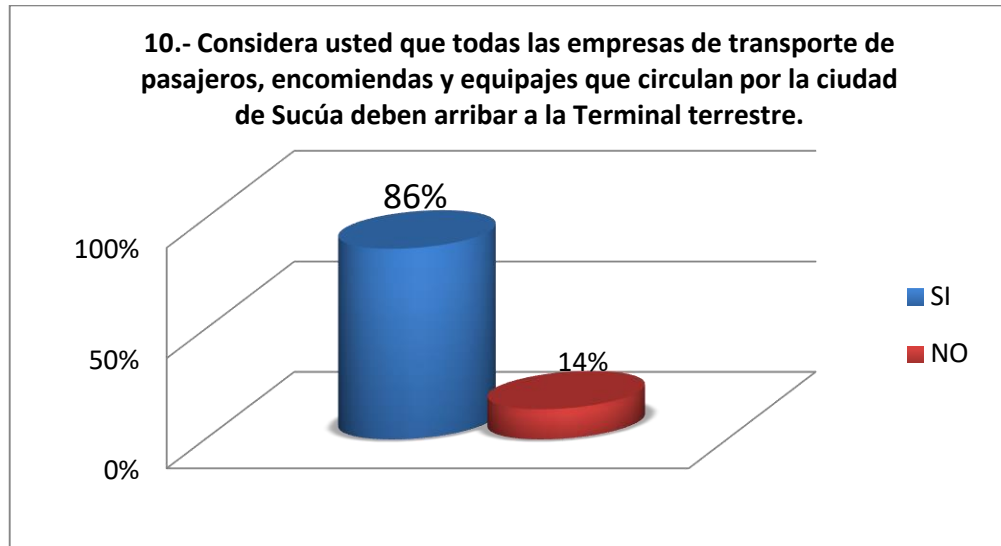


Elaborado: Cristiam Castillo
Fuente: Trabajo de Investigación

En esta pregunta los encuestados manifestaron en un 64% (70 encuestados) que están dispuestos a pagar la cantidad de 0,10 centavos de dólar, el 16% (18) manifiestan que estarían dispuestos a pagar la cantidad de 0,25 centavos de dólar por acceder a la zona de embarque de la terminal; el 13% (14 personas encuestadas) de los encuestados manifiesta que estaría dispuesta a pagar la cantidad de 0,15 centavos de dólar, mismo que será utilizado para los procesos de autogestión y mantenimiento de las instalaciones del terminal terrestre de la ciudad de Sucúa.

Pregunta 10.- En esta pregunta lo que solicita al usuario que responda si cree conveniente que todas las unidades de transporte que atraviesan la ciudad de Sucúa deben ingresar al terminal terrestre.

Figura 10: Pregunta 10

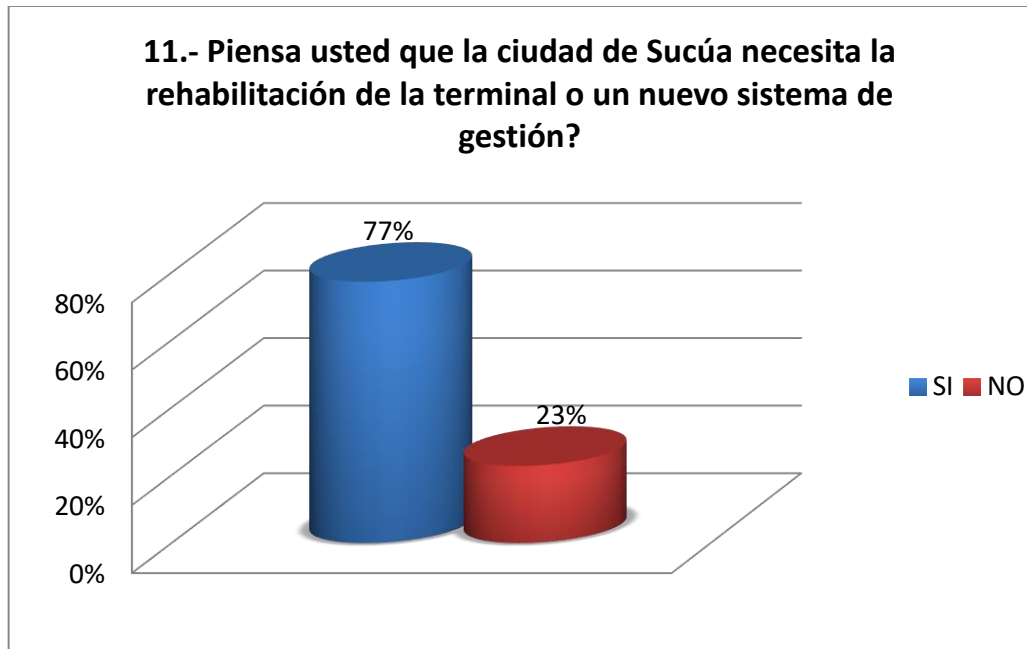


Elaborado: Cristiam Castillo
Fuente: Trabajo de Investigación

En este sentido la ciudadanía respondió en 86% (95 encuestados) que sí, ya que es primordial que todos estos turnos sean permitidos llevar pasajeros desde este terminal y también se evite el correteo y accidentes de estos buses ya que deben estar sometidos a que salgan de la terminal con una distancia prudencial entre cada turno; mientras que el 14% (15 personas encuestadas), manifiesta que este tipo de transporte no ingrese a la terminal y que circule sin ingresar al terminal.

Pregunta 11.- En la presente pregunta, lo que nos interesa conocer si el Terminal terrestre necesita ser rehabilitado y la aplicación de un nuevo modelo de gestión de este Terminal Terrestre.

Figura 11: Pregunta 11



Elaborado: Cristiam Castillo
Fuente: Trabajo de Investigación

En esta pregunta la ciudadanía encuestada respondió en un 77% (85 encuestados), que si es necesaria la rehabilitación del Terminal Terrestre de Sucúa, ya que necesita ser un espacio donde se restrinja el ingreso libre de todas las personas a la zona de embarque, necesita mejorar varias áreas y readecuar las áreas ya existentes. Así mismo hubo un 23% (25 personas encuestadas) que no estuvieron de acuerdo a que esta terminal se rehabilite ya que consideran que este espacio es relativamente nuevo y que no es necesario la mejora.

CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

El Terminal Terrestre del Cantón Sucúa, fue construido en 1980 durante la Presidencia Municipal del Dr. Mario Meza con una inversión aproximada de 2.000.000,00 millones de sucres, al norte de la ciudad de Sucúa en aquel entonces Barrio Norte y desde 1995 Barrio “El Terminal”. Desde su construcción hasta el año de 2009 no existió normativa municipal que facilite y permita su funcionamiento, pues a criterio de la ciudadanía y de las autoridades anteriores no existía el interés por la funcionalidad del Terminal Terrestre, ya que estaba ubicado en las afueras de la ciudad y era más cómodo las múltiples mini terminales implementado por las diferentes cooperativas existentes en Sucúa, y por supuesto para los usuarios también ya que los buses recorrían la ciudad en busca de pasajeros para cumplir con su turno establecido.

En el año 2009 durante la administración del Dr. Saúl Cárdenas Alcalde del Cantón Sucúa, existe la voluntad política de hacer funcionar las instalaciones del Terminal Terrestre para lo cual realiza una inversión de 120.000 dólares para remodelar su infraestructura, pues la existente estaba ya cumpliendo su tiempo de vida útil, al mismo tiempo se plantea al Concejo Cantonal la Ordenanza que norma el uso y funcionamiento del Terminal Terrestre del Cantón Sucúa, la misma que se aprueba y posteriormente en el año 2010 es reformada para brindar mayor funcionalidad a esta estación de transporte del cantón Sucúa que está al servicio de toda su población especialmente al sector rural.

4.1.1. Estructura del Terminal Terrestre.

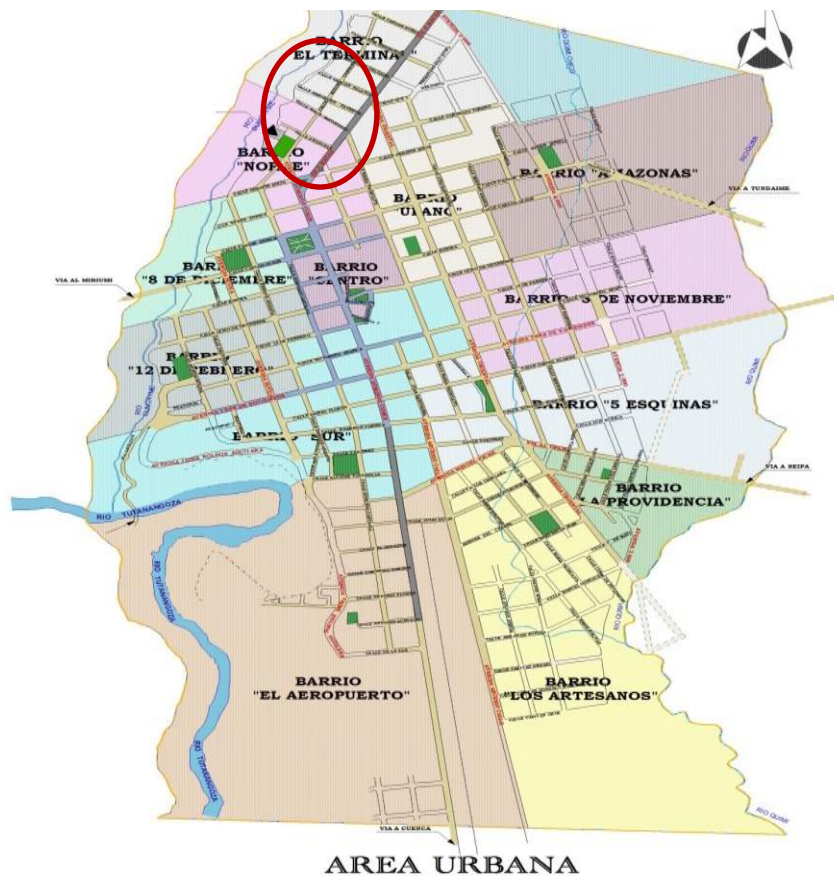
El Terminal Terrestre de Sucúa es una dependencia de la Dirección Administrativa del Municipio, la misma que cuenta con un Técnico Administrador de Bienes Públicos, que es el encargado de administrar todos los bienes de la Municipalidad incluido el Terminal, le sumamos una persona que se encarga de la limpieza y un Guardia de Seguridad a partir de las 24H00, el mantenimiento de áreas verdes lo realiza personal de la municipalidad que corresponde a la Dirección de Obras Públicas.

Al no contar con una estructura definida el Terminal Terrestre del Cantón Sucúa carece de una Misión, Visión, Políticas, Valores, etc. Que permitan viabilizar su funcionamiento y desarrollarse en forma eficiente y eficaz para convertirse en una empresa sostenible y sustentable.

4.1.2. Ubicación

El Terminal Terrestre del Cantón Sucúa se encuentra en la Provincia de Morona Santiago, Cantón Sucúa, al norte de la ciudad en el Barrio “El Terminal”, en la Avenida Carlos Julio Arosemena entre las calles Abelardo Delgado y Carlos Palacios.

Figura 12: Ubicación Barrio el Terminal



4.1.3. Actores Involucrados en el Plan

Cuadro 14: Actores Involucrados en el Plan

GRUPO O INSTITUCIÓN	FUNCIÓN O ACTIVIDAD	RECURSOS QUE CONTROLA
1 GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SUCÚA	Desarrollo Integral de los ciudadanos del cantón Sucúa	<ul style="list-style-type: none"> • Organizativos • Políticos • Territorio • Financieros • Técnicos • Talento humano
2 COOPERATIVAS DE TRANSPORTES INTERPROVINCIAL	Servicio Transporte de pasajeros a otras Provincias del País	<ul style="list-style-type: none"> • Económicos
3 COOPERATIVAS DE TRANSPORTE INTERCANTONAL	Servicio Transporte de pasajeros a otros Cantones de la Provincia.	<ul style="list-style-type: none"> • Organizativos, económicos
4 COOPERATIVA DE TRANSPORTES INTRACANTONAL	Servicio Transporte de pasajeros a las diferentes Parroquias del cantón	<ul style="list-style-type: none"> • Organizativos, Económicos
5 COOPERATIVAS DE TRANSPORTE EN TAXIS	Servicio Transporte de pasajeros en taxis	<ul style="list-style-type: none"> • Organizativos, Económicos
6 COOPERATIVAS DE TRANSPORTE DE CARGA LIVIANA	Servicio de transporte de carga liviana	<ul style="list-style-type: none"> • Organizativos, económicos
7 COMERCIANTES DEL TERMINAL	Restaurant, Telefonía, bazar, Confitería	<ul style="list-style-type: none"> • Económicos

Fuente: Dirección Administrativa, Técnico Administrador de Bienes Públicos

4.2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL TERMINAL TERRESTRE DEL CANTÓN SUCÚA.

Para tener una idea general y clara de cómo está la Terminal Terrestre del Cantón Sucúa se va realizar un análisis de dos aspectos fundamentales como son sus ambientes o entornos internos y externos.

4.2.1 Métodos y Técnicas utilizadas

Con el propósito de recopilar información sobre el Terminal Terrestre, se realizó una encuesta a sus usuarios y proveedores con la finalidad de conocer, sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Entrevista.- Realizada al Sr. Director Administrativo del Municipio de Sucúa y al Técnico Responsable de Administración de Bienes Públicos Vera. **Anexo 2.**

Observación.- De los procedimientos y forma de atención al cliente que brindan tanto los trabajadores, personal de las diferentes Cooperativas o Compañías de Transporte y los comerciantes del Terminal Terrestre.

4.2.2. Análisis Externo

En el análisis del medio externo se procederá a estudiar lo que corresponde al Macro entorno y Micro entorno del Terminal Terrestre, permitiéndonos identificar aquellos factores, que se originan externamente al Terminal, y se constituyen en amenazas u oportunidades para ella.

4.2.2.1. Análisis del Macro entorno

Cuando mencionamos el Macro entorno del Terminal Terrestre del Cantón Sucúa nos referiremos a todas y cada una de sus dimensiones o factores externos como son: Económica, Político-Legal, Socio-Cultural, Tecnológica, Medioambiental que en mayor o menor grado afectaran de manera positiva o negativa a su desarrollo.

4.2.2.1.1 Dimensión Económica

La Economía en nuestro País, Provincia y Cantón con el pasar de los años ha venido acumulando problemas estructurales que a se han convertido en contratiempos de difícil manejo y solución.

Temas como la inflación, costo de vida, poder adquisitivo, salario mínimo vital, canasta básica, elevadas tasas de interés, bajo nivel de productividad, reducida inversión extranjera, exceso de gasto público, burocracia, deuda externa, entre otros que figuran dentro del ámbito macroeconómico.

(<http://www.zonaeconomica.com/ecuador/evolucion-inflacion>)

La economía de la Provincia Morona Santiago y por ende esta zona se basa en la agricultura, ganadería, explotación minera y turismo. De estas actividades la principal es la ganadería especialmente la producción de carne que se comercializa en los mercados de, Cuenca, Guayaquil, Quito, y otras ciudades del País. La mejora en la calidad de vías de acceso a toda la región Amazónica y de manera especial la Provincia y el Cantón Sucúa ha generado un incremento en la actividad del turismo en los últimos años, considerar también que se ha despertado el interés en la población de nuestro País y de otros el interés por lo natural de los paisajes, cultura, costumbres y tradiciones que ofrece la Amazonía generando una gran afluencia de turistas nacionales y extranjeros convirtiéndole al Terminal Terrestre en un punto de partida como de llegada para propios y visitantes.

El Cantón Sucúa en los últimos años está teniendo una gran inversión del sector privado en una variedad de complejos y formas de turismo que despiertan en interés, considerar también el importante apoyo que está brindando el Gobierno local con incentivos a los empresarios que invierten en el Cantón.

Otra actividad que está activando la economía del Cantón es el transporte ya que viene a ser un efecto del importante adelanto y desarrollo que se está teniendo, considerando también la necesidad de la población de trasladarse de un lugar a otro por diferentes

circunstancias. Factores económicos como los siguientes influyen de una u otra forma en el desarrollo del Terminal Terrestre del Cantón Sucúa.

4.2.2.1.1.1. Inflación

La inflación es aquella tasa que mide la variación de los precios en la economía, es decir, es el aumento sustancial y sostenido de los precios de bienes y servicios del mercado.

Tabla 2: Variación anual de inflación

Años	Inflación
2013	2,68%
2014	3,67%
Junio 2015	4,87%

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Cristiam Castillo

En el 2013 el Ecuador registró una inflación anual de 2,68 %; En el 2014 alcanzó el 3,67 %, a junio del 2015 es un mal año para los ecuatorianos. Los precios de los alimentos y de los derivados del petróleo fueron los que más influyeron en el alza del costo de vida.

Esta variable económica afecta a la Terminal Terrestre del Cantón Sucúa ya que al ir en aumento la inflación, la actividad comercial y el turismo, tiene un impacto muy fuerte, ya que no permite tomar las decisiones más adecuadas, afecta a la productividad de la Terminal por cuanto se reduce considerablemente la visita de turistas o comerciantes como también la salida de la población local a otros sectores.

Por lo tanto la inflación, provoca subida de precios, disminución en la capacidad productiva y alza en los costos de los productos y servicios, por tal razón las relaciones comerciales y de turismo bajan, por ende la llegada o salida de pasajeros al Terminal Terrestre.

4.2.2.1.1.2. Recesión Económica

Hoy en día nuestro País y en la mayoría de países que su economía basan en la producción petrolera, están siendo afectados en sus presupuestos y esto genera que el tema de la recesión económica afecte también a las más grandes potencias, y estas pongan en serios aprietos a casi todas las economías del mundo.

Para el Terminal Terrestre, esta variable representa una amenaza, la crisis económica a nivel mundial hace que los ciudadanos por el temor al futuro económico, deja de gastar, no consume, sobre todo disminuye la predisposición de viajar y al disminuirse el consumo, los comercios que están dentro de esta infraestructura deben despedir a trabajadores acrecentando más la crisis, para enfrentar esto se tendrá que dar facilidades a los comerciantes y cooperativas, mejorar la calidad de servicio y ofertar algunos beneficios a los usuarios, lo que indudablemente afectará a los ingresos mensuales de la Organización.

4.2.2.1.1.3. Remesas de los Migrantes

Las remesas que envían los compatriotas que se encuentran trabajando fuera de nuestro País en el 2015 han tenido un incremento sustancial en relación a los años anteriores, debido al gran incremento de la industria de la construcción que está teniendo los Estados Unidos especialmente.

En el año 2014 los ingresos que recibió nuestro País fue de \$ 2.461,7 millones de dólares, un aumento de 0,5% en relación al valor registrado en 2013 que fue de \$2.449,5 millones de dólares, lo representa la tercera fuente de ingresos para la economía nacional.

Esta variable económica, representa para el Terminal Terrestre una oportunidad ya que al ingresar al país y a nuestro Cantón que tiene alto índice de migración dinero por medio de las divisas a sus familiares, invierten su dinero movilizándose de un lugar a otro por diversas razones, lo que genera un gran ingreso de recursos a todos los servicios que presta la Terminal Terrestre.

4.2.2.1.1.4. Creación de Nuevos Impuestos

Las nuevas políticas del Gobierno Central son las de generar en todos los sectores productivos del País la cultura tributaria, a más tengo más pago o viceversa, Se proyecta eliminar el subsidio a la gasolina y del gas licuado de petróleo, lo que sin duda afectará a la clase más pobre del País, pues si el precio de la gasolina aumenta, todo se incrementará a nivel nacional como son los pasajes, transporte de mercadería, alimentos, etc.

No se puede dejar de mencionar el cobro de aranceles a las importaciones, impuestos seccionales y nacionales, aportes a la seguridad social y distribución de utilidades que las empresas pagan a los trabajadores, el porcentaje de carga tributaria para los empresarios en el país es muy alto por lo que no es muy apetecida por los inversionistas.

La Terminal Terrestre del Cantón Sucúa es afectada por las decisiones gubernamentales en materia de creación de nuevos impuestos de todo tipo, pues el costo de mantenimiento, operación, administración crece y se verá obligado a incrementar los valores de renta de los diferentes locales que funcionan en el interior del Terminal como también los costos operacionales de las diferentes cooperativas de transporte.

4.2.2.1.2. Dimensión Político-Legal

4.2.2.1.2.1. Política

La clase política de nuestro País genera Leyes siguiendo intereses propios y de los de su clase, sin prestar atención a los ciudadanos que demandan cambios profundos en la estructura del Estado. Esto ocasiona una falta de confianza de la ciudadanía en los políticos pues la clase baja y media no se siente protegida por la Ley y por los derechos que todos los ciudadanos tenemos según la Constitución.

La Terminal Terrestre al ser una dependencia de la Municipalidad está sujeta a la decisión política de los gobernantes de turno, lo que ha generado que no se le preste la importancia del caso para lograr niveles de eficiencia y eficacia que la población necesita, al momento es urgente una reforma a la Ordenanza de norma el uso, funcionamiento, administración y operación del Terminal Terrestre del Cantón Sucúa.

4.2.2.1.2.2. Normativa Jurídica

La Empresa se rige por varias leyes para poder desarrollar su actividad en el sector del transporte terrestre, las mismas que norman y regulan su uso, funcionamiento, administración y operación de las terminales terrestres del País:

- ✓ Constitución Política de la República del Ecuador
- ✓ Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial
- ✓ Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización
- ✓ Ley de Seguridad Social
- ✓ Ley Orgánica del Servicio Público
- ✓ Código del Trabajo
- ✓ Ordenanza Municipal

4.2.2.1.3. Dimensión Socio- Cultural

4.2.2.1.3.1. Población

La población de la República del Ecuador al año 2014 asciende a 16.027.000 de personas, con la más alta densidad poblacional de América del Sur, con más alta frecuencia en la región Sierra y Costa, sin dejar de considerar el importante desarrollo que está teniendo la Amazonía.

Nuestra Provincia, Morona Santiago, no es la excepción de este fenómeno y por ende el Cantón Sucúa que en los últimos ocho años paso 4.800 a 18.310 habitantes con los que cuenta hoy.

4.2.2.1.3.2. Migración

La migración de nuestra población a otros países especialmente Estados Unidos y España es un fenómeno que en los últimos cinco años ha logrado controlarse especialmente por la crisis económica que afecta a todos los países.

La causa principal que origina este abandono del país en los ecuatorianos se debe a la falta de oportunidades de empleo, siendo la pobreza la razón fundamental por la cual salen en busca de mejores días para su familia.

Pese a que la migración ha aportado ingresos considerables a la economía del país, por el ingreso de divisas, mejorando la calidad de vida de muchos ecuatorianos, también es importante el rol del estado ya que éste debe implementar nuevas fuentes de ingreso, que permitan a los ecuatorianos invertir su esfuerzo y tiempo en su país, ya que el mismo cuenta con un sin número de riquezas que pueden ser explotadas, pero sobre todo permitan a nuestra gente mejorar sus habilidades, con la finalidad de crear y desarrollar micro empresas o pequeños emprendimientos que les permita generar ingresos propios, para satisfacer sus necesidades y las de sus familias sin tener que optar por la migración que genera la desintegración y la pérdida del núcleo de la sociedad que es la familia, los recursos enviados por los emigrantes son una fuente muy importante de subsistencia para una gran cantidad de familias, las mismas que invierten su capital en la adquisición de bienes o servicios que le permita aumentar su inversión.

Para la Terminal Terrestre es una oportunidad fundamental este fenómeno de la migración ya que muchas familias al contar con recursos se movilizan de un lugar a otro por diversas razones, como también iniciar emprendimientos en sus instalaciones lo que genera ingresos importantes para la Organización y sus diversos componentes.

4.2.2.1.3.3. Pobreza

La pobreza en el Ecuador tiende a ser una forma de vida de la mayor parte de su población que tiene por característica principal el no acceso a recursos necesarios para satisfacer las necesidades básicas de un ser humano, lo que genera una disminución en su calidad de vida, tales como la alimentación, vivienda, educación, salud y otros.

El desigual reparto de la riqueza es general entre los diferentes países y regiones, la explotación a la que someten los países ricos a los más pobres, los continuos problemas sociales y las guerras son las principales causas de la perpetuidad de la pobreza en el mundo.

Mientras existan altos índices de pobreza en la población, esta afecta la capacidad de movilización constante de la población y el poder adquisitivo, por ende a los niveles de desarrollo de nuestra organización y a todas las dependencias del Terminal.

4.2.2.1.3.4. Desempleo

El desempleo, desocupación o falta de actividades que generen ingresos a las familias, provoca que la población no disponga de recursos para satisfacer sus necesidades básicas.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) señaló que el mercado laboral en el mundo permanece hundido, con un récord de 205 millones de desempleados, y marcando por tercer año consecutivo su nivel más alto de la historia. Pese al repunte del crecimiento económico en ciertos sectores, el número oficial de desempleados permaneció en 205 millones.

Datos del Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC) señalan que la tasa de desempleo de Ecuador a junio de 2015 es de 4.47%, Pese a la crisis económica que adolece en la Región y nuestro País no sufrió un incremento acelerado en consideración al año pasado que estuvo en los 4.85% el nivel de desempleo.

Mientras menos sea el número de desempleados que tenga el País será una oportunidad para la empresa pues aumenta el nivel adquisitivo de la población y con ello la movilización interna y externa.

4.2.2.1.4. Dimensión Tecnológica e Infraestructura

El adelanto en materia de tecnología en todos los niveles que experimenta el sector empresarial es impresionante, convirtiéndose en factores claves y de transformación radical por las diversas formas de producción, trayendo consigo una nueva manera de pensar el desarrollo empresarial y el mundo de los negocios nacionales e internacionales, que ha alterado el panorama de las relaciones entre países. Es importante entonces deducir que la ciencia, la tecnología y la innovación se convierten en elementos eje para desarrollar procesos productivos exitosos, tanto en el sector de bienes como en el de servicios, que mejoran los niveles de eficiencia y eficacia, base

fundamental para mantener niveles de competitividad aceptables conjuntamente con otros elementos de la producción (recurso humano o financiero).

Hoy en día todo gira en torno a la tecnología, ya que nos ayudan en los procesos de elaboración, los hacen con mayor rapidez y exactitud, y abaratando así el costo de producción, es decir la productividad y competitividad de las empresas. Debemos considerar la fuerte inversión que realizan para adquirir la maquinaria e implementos indicados que se verán compensados con el tiempo.

El Terminal Terrestre se ve afectado por el avance tecnológico ya que está obligado a realizar fuertes inversiones para poder satisfacer las necesidades de la diversidad de usuarios que tiene y a los que debe proyectarse.

4.2.2.2. Análisis del Micro Entorno

Al realizar un análisis del micro entorno de una empresa u organización hacemos referencia de todos aquellos aspectos que impactarán de forma positiva o negativa en el avance o recesión de la empresa pero que se encuentran fuera de esta y a su vez está vinculada a dichos factores y depende de su comportamiento.

4.2.2.2.1. Investigación de Mercados

Para la Terminal Terrestre del Cantón Sucúa, el estudio de mercado está dado por la cantidad de pasajeros o población que hacen uso de esta estación para abordar los buses de las diversas cooperativas que prestan sus servicios desde este o hacia este lugar de embarque o desembarque de pasajeros que tiene Sucúa. Para este fin se analizará cuantas personas ingresan semanalmente a las instalaciones del Terminal Terrestre hacer uso de los diferentes servicios que este presta.

La investigación de mercados, especifica la información requerida para enfrentar posibles problemas; nos señala el método para la recolección de información, dirige e implanta el proceso de recolección de datos, analiza los resultados e informa sobre los hallazgos y sus implicaciones.

4.2.2.2.1.1. Funciones de la Investigación de Mercados

Una de las funciones principales de la investigación de mercados es ayudar a los gerentes en la toma de decisiones. Algunos aspectos en los cuales ejerce influencia sobre la calidad de este proceso es el mejoramiento del modelo del producto, la reducción en el tiempo de entrega de la obra terminada. Para esto es necesario disponer un procedimiento claro para poder mejorar y mantener la calidad del servicio o producto.

4.2.2.2.1.2. Mejoramiento del Modelo del Producto

La investigación de mercados permite conocer qué características del producto o servicio prefiere o no el cliente (usuario del terminal), y esto es de mucha ayuda para mejorar o rediseñar el los procesos que se dan actualmente en el Terminal.

4.2.2.2.1.3. Producto o Servicio

“Un producto es un conjunto de características y atributos tangibles (forma, tamaño, color...) e intangibles (marca, imagen de empresa, servicio...) que el comprador acepta, en principio, como algo que va a satisfacer sus necesidades”.

Para el caso del Terminal Terrestre, el producto tangible es la infraestructura que esté en condiciones óptimas, con implementos necesarios, las oficinas, los baños, áreas de recreación, espacios verdes, sistemas de información y todo lo que conforma su funcionalidad y operatividad.

Los servicios son las capacidades, actos, esfuerzos que ayudan a un producto a reflejar los beneficios que este tiene al consumidor que lo adquiere. El Terminal Terrestre tiene contacto directo con los clientes usuarios del área comercial o pasajeros de las distintas cooperativas de transporte, comerciantes y ciudadanía en general por tal motivo debe garantizar un servicio con buena atención al cliente, con amabilidad, cortesía, pensando siempre en los estándares de calidad eficacia y eficiencia.

4.2.2.3. El Método Porter

El Modelo de Porter conocido como “las cinco fuerzas de Porter” nos aportará para el análisis de la situación de la competencia que existe dentro del sector que se está examinando. Porter manifiesta que existen cinco fuerzas que vayan a determinar el nivel y las características de la competencia que existe para el Terminal y así facilitar la elaboración de estrategias.

En éste Modelo de Porter se describe claramente el grado de competitividad, rivalidad que podría provenir o surgir de la amenaza de nuevas empresas participantes en el mercado; del poder que poseen para negociación los proveedores; del poder negociador de los compradores o clientes; de la amenaza de productos sustitutivos; o de la combinación de todos estos factores.

La importancia de la aplicación de éste Modelo en el análisis de la situación de competencia que incide directamente en la Terminal Terrestre de Sucúa, se centra en lograr caracterizar el escenario competitivo de la empresa y por ende derivar en conclusiones sobre la estrategia más indicada para el contexto examinado.

4.2.2.3.1. Competencia Directa para la Terminal Terrestre

La Terminal Terrestre del Cantón Sucúa por ser una dependencia público dentro del Cantón no cuenta con una competencia directa, no existe otro terminal terrestre, el más cercano está a 22 kilómetros en la ciudad de Macas, cantón Morona.

4.2.2.3.2. Competencia Indirecta para la Terminal Terrestre

La desorganización y falta de firmeza en las autoridades ha generado que en la ciudad se creen mini terminales en diferentes sectores, propiciados por algunas cooperativas de transporte principalmente las que prestan servicio intracantonal que son dos, la falta de cultura organizacional de la población de asistir al terminal para acceder a un bus.

4.2.2.4. Intensidad de la Rivalidad Competitiva.

Esta fuerza es la más poderosa de entre las cinco fuerzas. Las estrategias que sigue una empresa sólo tendrán éxito en la medida que ofrezca una ventaja competitiva, en comparación con las estrategias que siguen las empresas rivales.

La intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes origina una lucha por lograr el posicionamiento en el mercado, en donde se utilizan estrategias como disminución de precios, batallas publicitarias e introducción de nuevos productos.

El grado de rivalidad se incrementa conforme aumenta la cantidad de competidores, cuando los consumidores pueden cambiar de marca a otra con facilidad, cuando los costos fijos son muy altos.

Esta fuerza representa para el Terminal Terrestre del Cantón Sucúa una amenaza de bajo impacto, pero que se debe descuidar e incrementar estrategias que permitan mantener una ventaja competitiva y así eliminar por completo a esta competencia negativa las improvisadas mini terminales que afecta el desarrollo ordenado de la ciudad

4.2.2.5. Amenaza de Nuevas Empresas Participantes en el Mercado (nuevos competidores)

Esta fuerza dentro de la intensidad competitiva para el Terminal Terrestre no debería existir en el Cantón Sucúa, la normativa Nacional y cantonal así lo determinan, pero la falta de decisión de las autoridades permite que algunas cooperativas creen sus propias Terminales o paradas improvisadas que generan caos, desorden en la ciudad, alteran el tráfico vehicular y no permiten que la ciudadanía adquiriera esa cultura de usar el terminal terrestre.

4.2.2.6. Poder de Negociación de los Proveedores

El poder de los proveedores se puede definir en función del número de proveedores, existencia de productos sustitutos, alta diversificación entre los productos de los proveedores y costos.

El Terminal Terrestre del Cantón Sucúa, no depende de un solo proveedor, ya que trabaja con un grupo variado de proveedores o comerciantes, cooperativas de transporte, restaurante, productos varios, etc. Que son parte de las instalaciones y que están en capacidad de brindar altos estándares de calidad de sus productos, precios competitivos y cumplimiento de políticas de entrega a tiempo y buen servicio.

Esta fuerza representa una oportunidad de alto impacto ya que la empresa es quien establece las formas de negociación con los diferentes sectores que prestan sus servicios en esta estación.

4.2.2.7. Poder de Negociación de los Compradores o Clientes

El poder de negociación de los compradores o clientes está definido en cuanto los clientes estén muy bien organizados, el producto tiene sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy alto o bajo costo.

En este caso para la Terminal Terrestre, los compradores están bien organizados en Compañías, Cooperativas, Gremios del Transporte, por lo que esta fuerza constituye una oportunidad de medio impacto para la empresa, por otro lado los usuarios o pasajeros no están organizados y el uso de estos servicios es personal.

4.2.2.8. Amenaza de Productos Sustitutivos

Para la Terminal Terrestre del Cantón Sucúa no existe la amenaza de un producto sustituto, únicamente requiere de decisión política de la autoridades, reformar la Ordenanza y exigir el cumplimiento de la Ley por parte de los Transportistas, ante lo cual la ciudadanía está obligada a hacer uso de esta estación de transporte.

4.2.2.9. Factores externos del Terminal Terrestre del Cantón Sucúa Identificados.

1. Los ingresos por remesas de migrantes permiten que las familias se movilicen por distintos motivo de un lugar a otro.
2. Crecimiento de la población genera mayor demanda de clientes.

3. Reducción de la pobreza, mejora el status económico de las personas.
4. Disminución del desempleo incrementa el poder adquisitivo y de movilización de las personas.
5. Disponibilidad de tecnología para la operatividad del Terminal Terrestre.
6. Dificultad para el ingreso de nuevos competidores.
7. No se depende de un solo proveedor ya que se trabaja con un grupo variado de proveedores.
8. Inflación provoca subida de precios, por tal razón la movilización de un lugar a otro de las personas y el poder adquisitivo bajan.
9. Crisis económica actual, limita la adquisición de productos y servicios.
10. Creación de nuevos impuestos afecta la rentabilidad de Terminal.
11. Inestabilidad política, crea falta de credibilidad en el gobierno lo que no permite invertir.
12. Falta decisión y apoyo para reformar Ordenanza Municipal que norma el uso, operación y administración del Terminal.
13. Acelerada evolución de la tecnología para implementación en Terminal
14. Presencia de productos sustitutos por falta decisión política.

Tabla 3: Identificación de las Dimensiones del Macro entorno

Factores Competitivos	Comportamiento	Impacto en la Empresa	Implicados
DIMENSIÓN ECONÓMICA			
E.1. Inflación	Aumento	Provoca alza de precios, disminución en la capacidad adquisitiva y la población se moviliza menos.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Proveedores ✓ Trabajadores ✓ Clientes ✓ Competidores ✓ Terminal
E.7. Recesión Económica	Incertidumbre para invertir, falta de garantías, freno del crecimiento económico	La empresa no invierte esperando mejores tiempos.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estado ✓ Proveedores ✓ Clientes ✓ Competidores
E.8. Remesas de los Migrantes	Generan crecimiento económico, tercer rubro más importante.	Las remesas de migrantes permiten que sus familias inviertan en adquisición de productos, movilidad de un lugar a otro por diversas necesidades.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estado ✓ Proveedores ✓ Clientes ✓ Competidores ✓ Terminal
E.9. Creación de Nuevos impuestos	Aumento	Nuevos impuestos afecta la rentabilidad del Terminal, comerciantes no rentan locales comerciales.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Clientes ✓ Competidores ✓ Terminal
DIMENSIÓN POLÍTICO – LEGAL			
PL.1. Política	Inestable	Falta de credibilidad en el gobierno, y poco interés por el Terminal Terrestre del Gobierno local	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estado ✓ Competido ✓ Municipio
PL.2.- Constitución, Cootad, Losep, Código de trabajo, Ley de Tránsito, Ordenanza Municipal	Normar administración, operación y funcionamiento Terminal Terrestre.	Falta de decisión política para su aplicabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estado ✓ Terminal ✓ Trabajadores ✓ Municipio
DIMENSIÓN SOCIO – CULTURAL			
SC.1. Población	Creciente	Genera mayor demanda de clientes o usuarios del terminal.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Trabajadores ✓ Competidores ✓ Empresa ✓ Proveedores ✓ Población
SC.2. Migración	Creciente	Muchas familias de migrantes invierten en movilidad de un lugar a otro por diversas razones.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Empresa ✓ Trabajadores ✓ Estado ✓ Municipio
SC.3. Pobreza	Disminución	Mejora el status económico de las personas permitiéndoles adquirir productos y aumenta la movilización a diferentes lugares.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Trabajadores ✓ Empresa ✓ Estado ✓ Municipio
SC.4. Desempleo	Disminución	Los usuarios del Terminal con mayores ingresos se movilizan a diferentes lugares dentro y fuera del cantón.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Trabajadores ✓ Empresa ✓ Estado ✓ Municipio
DIMENSIÓN TECNOLÓGICA E INFRAESTRUCTURA			
T.I.1. Deficiente infraestructura, falta de adecuaciones y construcción de cerramiento	Remodelación, Construcción	Significa una inversión económica fuerte para la empresa	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Trabajadores ✓ Empresa ✓ Estado ✓ Municipio
T.I.1. Avance Tecnológico acelerado	Incremento	Perjudica a la empresa ya que se requiere de recursos para implementar estos recursos tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Proveedores ✓ Empresa ✓ clientes

Elaborado por Cristiam Castillo.

Tabla 4: Identificación de los Factores Claves del Micro Entorno

Factores y sus Áreas Competitivas	Comportamiento	Impacto en la Empresa	Implicados
Micro entorno			
INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD COMPETITIVA.	No existente	Falta de estrategias y decisión política	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Competidores Actuales ✓ Clientes ✓ Trabajadores
AMENAZA DE NUEVAS EMPRESAS PARTICIPANTES EN EL MERCADO (NUEVOS COMPETIDORES)	No existente	Bajo volumen de usuarios por mini terminales existentes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Competidores Actuales ✓ Clientes ✓ Trabajadores ✓ Terminal
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.	Alto existen organizaciones de Transportistas, Comerciantes, que pueden incidir.	No depende de un solo proveedor, ya que se trabaja con un grupo variado de proveedores que están en capacidad de brindar altos estándares de calidad de sus productos, precios competitivos y cumplimiento de políticas.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Terminal ✓ Proveedores
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES	En este punto los compradores siempre buscarán una baja en los precios, una excelente calidad en los productos y servicios adicionales.	Los compradores están muy bien organizados en Compañías, Cooperativas, Gremios del Transporte y la ciudadanía en general que hace uso de los servicios que presta la Terminal.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Terminal ✓ Clientes ✓ Competidores
AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS	Las empresas viven la amenaza constante de que ingresen a su sector productos sustitutos.	Los productos sustitutos son las mini terminales implementadas por algunas cooperativas de transporte. Por falta de decisión política para hacer cumplir Ley	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Empresa ✓ Clientes ✓ Proveedores ✓ Cooperativas

Elaborado por Cristiam Castillo.

4.2.2.10. Matriz de Evaluación Externa (Macroentorno y Microentorno).

En esta matriz se identificara si los diferentes factores del ambiente externo se constituyen en oportunidad o amenazas, además que de esta manera se podrá evaluar su impacto, el mismo que estará calificado de la siguiente manera:

Cuadro 15: Parámetros de evaluación externa

PARÁMETROS DE MEDICIÓN	EQUIVALENCIA
Alto = 5	Amplia incidencia de la variable en la gestión.
Medio = 3	Relativa incidencia de la variable en la gestión.
Bajo = 1	Poca incidencia de la variable en la gestión.

Elaborado por Cristiam Castillo.

4.2.2.11. Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio (POAM)

Tabla 5: Matriz de Evaluación Externa (macro entorno) del Terminal Terrestre

IMPACTO: 5 ALTO 3 MEDIO 1BAJO	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
DIMENSIONES	5	3	1	5	3	1	5	3	1
DIMENSION ECONOMICA									
Inflación Provoca subida de precios, por tal razón la movilidad y ventas bajan.						X			X
Crisis económica actual, limita la posibilidad de trasladarse y adquirir productos.				X			X		
Las remesas de migrantes permiten que las familias inviertan en paseos y adquisición de productos.		X						X	
Creación de nuevos impuestos afecta la rentabilidad del Terminal.					X			X	
DIMENSION POLITICO-LEGAL									
Inestabilidad política, crea falta de credibilidad no permite inversión.					X			X	
Urgente reforma a Ordenanza que norma Terminal.				X			X		
DIMENSION SOCIO-CULTURAL									
Crecimiento de la población genera mayor demanda de cliente usuarios.	X						X		
La migración sostiene la economía del país y genera ingresos.			X						X
Reducción de la pobreza, mejora ingresos de personas.		X						X	
Disminución del desempleo incrementa el poder adquisitivo y movilización.		X						X	
DIMENSION TECNOLÓGICA E INFRAESTRUCTURA									
Disponibilidad de tecnología para implementarse en terminal		X						X	
Remodelación de infraestructura y construcción de cerramiento del Terminal.					X			X	

Realizado por: Cristiam Castillo.

Tabla 6: Matriz de evaluación externa (micro entorno) del Terminal Terrestre

MATRIZ FUERZAS DE PORTER							
ANÁLISIS		OPORTUNIDAD			AMENAZA		
FUERZA		Alto 5	Media 3	Bajo 1	Alto 5	Media 3	Bajo 1
1	Intensidad de la rivalidad Competitiva. No existe competencia	X					
2	Amenaza de nuevas empresas participantes en el mercado (nuevos competidores) Imposibilidad para el ingreso de Competencia al sector	X					
3	Poder de negociación de los Proveedores. No se depende de un solo proveedor, ya que se trabaja con un grupo variado de proveedores o usuarios del Terminal Terrestre.	X					
4	Poder de negociación de los compradores o clientes Los compradores o usuarios están bien organizados en Compañías, Cooperativas, Gremios del Transporte, como también los ciudadanos		X				
5	De la amenaza de productos Sustitutivos. Presencia de productos sustitutivos con mini terminales de cooperativas.						X

Realizado por: Cristiam Castillo.

4.2.3. Análisis Interno

4.2.3.1. Capacidad Administrativa del Terminal Terrestre de Sucúa

Al ser un Bien Público Municipal, el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Sucúa es la institución encargada de administrarlo, dentro de su estructura organizacional es una dependencia de la Dirección Administrativa, la misma que cuenta con un Técnico Administrador de todos los bienes públicos que posee la institución, encargándose del funcionamiento, mantenimiento y operación. En la actualidad no posee una persona que esté a cargo exclusivamente de la administración del Terminal, es por ello que se torna ineficiente la organización, administración, control y

seguimiento a todas las actividades que se desarrollan en la Terminal, contando con una desactualizada Ordenanza Municipal que regula y norma su funcionamiento.

4.2.3.1.1. Planificación

La Planificación nos da a conocer objetivos, estrategias y acciones que realizará la empresa, los recursos que se necesitan asignar y el tiempo necesario para su cumplimiento, es una herramienta de gestión para beneficio de la organización.

El Terminal Terrestre del Cantón Sucúa no cuenta con un plan estratégico, que le permita ver desde el exterior, las posibilidades que tiene de desenvolverse en esas circunstancias en el medio interior y a partir de esta base proyectarse hacia el futuro, implementando acciones consecuentes, las cuales se controlan, evalúan y regulan con sistematicidad.

Además no cuenta una filosofía, principios empresariales, (misión, visión), que permitan a los miembros de la empresa sentirse identificados, involucrados y comprometidos con ella al logro de los objetivos tanto personales como institucionales.

Actualmente, las actividades que se desarrollan en la Terminal son llevadas a cabo sin una correcta organización, planificación, control y seguimiento para realizar evaluaciones y análisis, no existe una orientación que sirva de guía para la toma de decisiones, los colaboradores no conocen cuales son los objetivos de la empresa, todos trabajan por satisfacer sus necesidades económicas.

4.2.3.1.2. Imagen Corporativa.

La imagen corporativa es la presentación de la empresa ante sus potenciales clientes, se realiza un diseño para ser atractiva al público, de modo que la compañía pueda provocar un interés entre los consumidores.

La Terminal Terrestre del Cantón Sucúa, está bajo la administración del Municipio por lo que no ha sido generada una imagen independiente a la institución rectora, cosa que se debe realizar para atraer la atención del propios y extraños visitar este lugar para hacer uso de los diferentes servicios que se realizan en el lugar.

4.2.3.1.3. Dirección

Toda organización debe contar con una dirección especializada que dirija las acciones que realiza el personal, siendo su afán principal el dirigirlo y coordinarlo, motivando a los sus colaboradores, seleccionando los canales de comunicación más eficaces o resolviendo conflictos entre los miembros, están enfocados a dirigir y cuyo es lograr niveles de excelencia en la empresa.

En la Terminal Terrestre , se lleva un liderazgo por parte del Señor Alcalde, Director Administrativo y Técnico de Bienes Públicos que por las múltiples ocupaciones de cada uno ellos no existe la dirección adecuada para coordinan procesos administrativos y de operación del terminal.

4.2.3.1.4. Control

El Control consiste en verificar si todo se realiza conforme a lo establecido o programado, a las disposiciones impartidas y a los principios administrativos, con la finalidad de identificar errores para que estos puedan ser corregidos a tiempo y sobre todo evitar que se repitan.

La Terminal mantiene un control ineficiente por falta de personal en todas las etapas del proceso administrativo, lo cual no permite garantizar un servicio con eficiencia y eficacia que la población necesita.

Con el recurso humano se lleva a cabo un control de asistencia, el mismo que registra la hora de entrada y de salida, que es realizado por la Unidad de Talento Humano de la Municipalidad a través de marcaciones en el reloj biométrico.

4.2.3.2. Capacidad Competitiva

4.2.3.2.1. Productos y Servicios Ofertados

La Institución brinda varios productos y servicios especialmente los relacionados al transporte de pasajeros y valijas a la población del Cantón y ciudadanía en general que

visita por turismo, negocios o cualquier razón a Sucúa, siempre buscando satisfacer las necesidades de los usuarios.

4.2.3.2.1.1. Servicios que Presta la Terminal Terrestre de Sucúa

El Terminal Terrestre del Cantón Sucúa, pone a disposición de sus clientes los siguientes servicios:

- **Transporte Intracantonal:** Este servicio en la actualidad está siendo brindado por dos Compañías, que satisfacen la necesidad de las comunidades del Cantón.
- **Transporte Intercantonal:** Servicio que está siendo atendido por tres empresas de transporte, que cubren la demanda de la población entre los diferentes Cantones de la Provincia.
- **Transporte Interprovincial:** Seis empresas de transporte brindan este servicio a la ciudadanía del Cantón, la Provincia y el País, movilizand o personas desde nuestro Cantón hacia diferentes ciudades del País como también trayendo hacia la ciudad por razones de turismo o negocios.
- **Transporte en Taxi:** El Terminal Terrestre cuenta con un lugar destinado para este servicio, desde el cual las diferentes empresas de Taxis de la Ciudad brinda este servicio a la población.
- **Servicio de Boletería:** Todas las empresas de transporte en las diferentes modalidades cuentan con una oficina dentro del Terminal Terrestre para el expendio de boletos, entrega y recepción de encomiendas.
- **Servicio de Restaurant:** El Terminal cuenta con un amplio local para el funcionamiento de Restaurant, que al momento se encuentra descuidado y no está brindando atención a los clientes.
- **Bazares y artículos varios:** Existen ocho locales destinados para el expendio de productos de bazar y artículos varios, para satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos

- **Servicios varios:** estacionamientos, baños públicos, áreas comunes, sala de espera.

4.2.3.3. Calidad de Servicio Ofertado

La Terminal Terrestre del Cantón Sucúa por la deficiencia administrativa no brinda un servicio de calidad que es lo la ciudadanía espera, personal no capacitado, oficinas en mal estado, falta de seguridad a los ciudadanos, irrespeto en la hora de salida de turnos por falta de control, no existe un sistema de información a turistas o personas que llegan por diversas razones a Sucúa, esto y otros aspectos nos llevan a concluir que el Terminal Terrestre tiene un servicio deficiente a la ciudadanía.

4.2.3.4. Posicionamiento del Mercado

La necesidad de movilización de las personas propias y extrañas permiten que el Terminal Terrestre tenga una posición dentro de la población, pero la misma tiene que mejorar y ser reconocida por todos los servicios que se prestan en las instalaciones y las personas que acuden sientan placer y satisfacción por el servicio, más no asistir por obligación, porque no existe otra alternativa.

4.2.3.5. Publicidad

La terminal Terrestre no cuenta con ningún tipo de publicidad para que la ciudadanía conozca de los servicios que se prestan en sus instalaciones, la mayoría de la población tienen la concepción que en Sucúa la Terminal es únicamente para cuando se quiere viajar, la realidad no es así existen algunos servicios que se prestan y son completamente desconocidos por la ciudadanía.

Hoy debería contar con un Plan de publicidad y aprovechar la tecnología que está al alcance de la mayoría de la población, la municipalidad de Sucúa para dar a conocer los servicios de la Terminal, también existen herramientas que demandan de mucha inversión y dan buenos resultados como trípticos, volantes, revistas e internet.

4.2.3.6. Mercado

La empresa tiene un mercado seguro, la población hace uso de sus servicios y satisfacen las necesidades de movilidad de los ciudadanos y de todos los otros servicios y bienes que se ofertan en las instalaciones, solo hay que hacerlo más atractivo.

4.2.4. Capacidad Financiera

4.2.4.1. Análisis Económico del Terminal Terrestre

Hoy en día la Municipalidad tiene un ingreso por concepto de Terminal Terrestre comprendidos entre arriendos de oficinas, locales comerciales, restaurant, costos de operación a las diferentes empresas de transporte, taxistas, la cantidad de 2.500 dólares mensuales, y genera un gasto de:

Cuadro 16: Ingresos mensuales

RAZÓN	CANTIDAD	VALOR UNIT.	VALOR TOTAL
Arriendo locales oficinas	8 oficinas	60,00	480,00
Arriendo a comercios	8 locales	80,00	640,00
Arriendo restaurant	1 local	100,00	100,00
Arriendo Taxis	1 parqueo	100,00	100,00
Frecuencias Cooperativas	2.800 frecuencias	0.50	1.400
TOTAL			2.720,00

Realizado por: Cristiam Castillo. Fuente: Dirección Financiera

Cuadro 17: Egresos del Terminal Terrestre Mensual

RAZÓN	VALOR TOTAL
Sueldos y salarios 3 personas	2.146,00
Energía eléctrica promedio mes	300,00
Agua promedio mes	80,00
Mantenimiento general	1000,00
TOTAL	3.526,00

Fuente: Dirección Financiera GAD Sucúa. Realizado por Cristiam Castillo.

Como se demuestra el Terminal Terrestre es considerado un gasto para la Municipalidad por cuanto los egresos superan a los ingresos, debido al abandono administrativo que atraviesa.

4.2.4.2. Capacidad Tecnológica e Infraestructura del Terminal

4.2.4.2.1. Equipamiento Disponible.

El edificio se construyó en 1979, pasando a ser un elefante blanco ya que no se le dio ningún tipo de uso, pues las administraciones Municipales evitaban conflictos con los transportistas y la población, debido a que este no se encontraba en el perímetro urbano de la ciudad. En el año 2009 existe la decisión política de hacer funcionar el Terminal Terrestre y se realizó una adecuación a su infraestructura, pero no se la realizó en forma completa, hoy existen problemas en el sector de embarque de pasajeros con la cubierta que se encuentra deteriorada; el sector de oficinas de boletería debido a las fuertes temperaturas y la humedad del medio la cubierta que es de hormigón armado está siendo afectada por grietas, lo está ocasionando una permanente filtración de agua y provocando malestar en los administradores de las diferentes cooperativas de transporte; la falta de un cerramiento que regule el ingreso y salida de vehículos ocasiona muchos problemas en el control y seguridad dentro del Terminal Terrestre; no existe un área definida para encomiendas lo que provoca congestionamiento en el sector de boletería; el parqueo para los taxistas debe ser en un lugar más accesible a los pasajeros y permanente, el área de embarque debe ser remodelado y protegido por una cubierta, el sector de ventas de confitería necesita de un cambio de cubierta urgente pues la actual es un peligro constante, debido al tiempo, clima y otros factores se encuentra deteriorado.

En lo que respecta al equipamiento debemos hacer notar que no se cuenta con ningún tipo de mecanismo para información al cliente sobre salida y llegada de buses; no existe ningún tipo de control a usuarios y conductores; carece de un centro de auxilio inmediato para cualquier emergencia, no cuenta con un sistema adecuado para que los usuarios contribuyan al mantenimiento de la administración a través de una taza por uso del Terminal Terrestre.

4.2.5. Capacidad del Talento Humano

4.2.5.1. Personal

La Terminal Terrestre el Cantón Sucúa cuenta con 2 personas de planta y 1 persona eventual en el área administrativa, la parte de mantenimiento de áreas verdes y poda de árboles es efectuada por personal de Obras Públicas de Municipalidad Mensualmente con 4 trabajadores.

4.2.5.2. Experiencia Técnica

La empresa no cuenta con personal técnico preparado para brindar un servicio de calidad con eficacia y eficiencia a los usuarios del Terminal Terrestre de Sucúa, excepto el personal de la municipalidad que está preparado para brindar el mantenimiento a las áreas verdes y otros sectores de la infraestructura del Terminal.

4.2.5.3. Motivación del Personal

El personal de la empresa se encuentra desmotivado por lo que se no termina una tarea en el tiempo establecido, no se encuentra comprometido por los intereses de la empresa no existe un seguimiento y control a ningún proceso que se da en la Terminal.

4.2.5.4. Capacitación del Personal

El poco personal con el que cuenta la Terminal Terrestre desconoce por completo lo que es capacitación, lo que ellos realizan es porque el Técnico les dice que hacer y por la experiencia que tienen, existe descuido por parte de las autoridades en la importancia que tiene este sector de la ciudad, es el punto de llegada y salida de personas que llegan al Cantón a la ciudad y nadie está capacitado para brindar información ni atención al cliente.

4.2.5.5. Pertinencia del Personal

El personal no tiene sentido de pertenencia con la empresa, ya que no se ha establecido misión, visión, objetivos del Terminal Terrestre, realizan su trabajo por recibir un

salario desconociendo por qué está el Terminal Terrestre en Sucúa y que es lo que se pretende.

4.2.6. Listado de Factores Internos del Terminal Terrestre del Cantón Sucúa

1. La Terminal Terrestre de Sucúa no cuenta con Imagen corporativa que le permite ser reconocida
2. La Terminal Terrestre no brinda un servicio y productos de calidad
3. Terminal Terrestre tiene una Participación relevante en el mercado del Cantón
4. Está ubicada en zona estratégica y cuenta con infraestructura propia para para brindar un servicio de calidad con eficiencia y eficacia a la ciudadanía.
5. Líderes en el mercado local, no existe otro terminal
6. Capacidad de obtener crédito para invertir en la empresa.
7. Personal no capacitado.
8. Actitud favorable a la adaptación al cambio
9. No existe planes estratégico que direccionen a la empresa
10. Falta de cultura organizacional
11. Inexistencia de filosofía empresarial (misión, visión, valores)
12. Falta de organigrama estructural y funcional
13. Insuficiente capacidad administrativa del talento humano
14. Mala distribución de la Infraestructura
15. Falta de innovación tecnológica especializada
16. Inexistencia de manual de funciones
17. Falta de motivación al personal
18. No existe capacitación al personal
19. Mala toma de decisiones
20. Inadecuado clima organizacional
21. No existe sentido de pertenencia del personal
22. Nula Comunicación y control gerencial
23. No se realiza un proceso de selección de personal
24. No existe publicidad
25. No existe un Plan de seguridad Laboral contra eventos adversos.

Tabla 7: Identificación de las capacidades claves del Análisis Interno del Terminal

Capacidades	Comportamiento	Comportamiento En Empresa	Implicados
CAPACIDAD ADMINISTRATIVA			
No cuenta con un plan estratégico	Falta de direccionamiento de los objetivos de la Terminal Terrestre.	Perjudica la toma de decisiones y no se cuenta con estrategias y acciones	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Director Administrativo ✓ Técnico
No existe cultura organizacional	Poco interés por fomentar y cultivar valores institucionales	Mala Imagen del Terminal Terrestre	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Director Administrativo ✓ Técnico ✓ Trabajadores ✓ Clientes
Inexistencia de filosofía empresarial (misión, visión)	La Terminal Terrestre no cuenta con una misión y visión empresarial.	Avance sin dirección.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Director Administrativo ✓ Técnico
Carencia de organigrama estructural y funcional	La Terminal no cuenta con organigrama estructural y funcional	Los procedimientos se realizan según criterio personal, desorden.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Director Administrativo ✓ Técnico
No existe administración del talento humano	No hay preocupación por las necesidades del personal.	Personal desmotivado	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Técnico
No existe procesos de selección de personal	No se aplica reglamentos.	Caos en la organización, personal no idóneo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Director Administrativo
Ausencia de clima organizacional	Los trabajadores no tienen idea de trabajo en equipo	Cada trabajador es un mundo, perjudica la institución	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Director Administrativo ✓ Técnico ✓ Trabajadores
La Terminal Terrestre no cuenta con imagen corporativa que le permita ser reconocida	El Terminal no tiene Prestigio, ni reconocimiento	La ciudadanía conoce del Terminal pero desconoce todos los servicios que presta.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Director Administrativo ✓ Técnico ✓ Trabajadores
No existe Comunicación	La comunicación es directa personal-técnico de forma esporádica	No existe seguimiento ni control de procesos.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Técnico ✓ Trabajadores
CAPACIDAD COMPETITIVA			
La Terminal no presta servicios y productos de calidad	La Terminal Terrestre no brinda un servicio de calidad	No le permite tener satisfacción y fidelidad de los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cliente ✓ Trabajadores ✓ Técnico ✓ Competidores

Participación relevante en el mercado.	Posicionamiento del servicio a nivel local.	Ser líderes y competir con empresas nacionales.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cliente ✓ Trabajadores ✓ Gerente ✓ Competidores
No existe publicidad del terminal terrestre	No se realiza publicidad.	Desconocimiento de los productos y servicios que presta la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Técnico
Líderes en el mercado local.	No tienen competencia, no existe otro terminal.	Permite enfrentar al mercado local	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Trabajadores ✓ Técnico ✓ Clientes
Está ubicada en zona estratégica para del Cantón	Amplio espacio, no en zona comercial falta organización.	Organizar bien los espacios para general un mejor ambiente y atención al público	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Trabajadores ✓ Proveedores ✓ Clientes
CAPACIDAD FINANCIERA			
La Terminal no cuenta con capital propio suficiente.	Carece de recursos suficientes para ser sostenible.	Seguridad de entidades financieras.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Trabajadores ✓ Técnico ✓ Proveedores
Capacidad de obtener crédito para invertir en la Terminal Terrestre.	Goza de financiamiento por el respaldo del Municipio.	Cuenta con garantía del municipio lo que garantiza a las instituciones bancarias	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Proveedores ✓ Clientes ✓ Instituciones Bancarias ✓ Cooperativas, etc,
No existe rentabilidad en la empresa.	Crecimiento paralizado.	No Permite el desarrollo,	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Proveedores ✓ Clientes ✓ Trabajadores
La empresa no brinda al personal equipamiento y material.	No se facilita el material necesario para el desarrollo o desempeño del personal	Desmotiva el desempeño de los trabajadores.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Proveedores ✓ Clientes ✓ Trabajadores
No cuenta con un plan de seguridad industrial e higiene laboral.	El personal, no sabe cómo reaccionar en caso de accidentes no hay señalización en las instalaciones.	Anta eventos adversos no hay capacidad de respuesta.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Trabajadores ✓ Técnico
Mala distribución en las instalaciones del terminal.	Mala ubicación de algunos puntos estratégicos, taxis, baños.	Genera mal estar en los usuarios	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Clientes ✓ Trabajadores ✓ Técnico
Falta de cerramiento en la Terminal terrestre	No se puede realizar un control de ingresos y salida de vehículos.	Genera inseguridad en el interior de sus instalaciones	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Clientes ✓ Trabajadores ✓ Técnico
Falta de innovación tecnológica	No existe innovación en ningún sector del Terminal	La Terminal con mejores herramientas tecnológicas y personal preparado sería más	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Clientes ✓ Trabajadores ✓ Técnico

especializada.		eficiente.	
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO			
El personal no cuenta con un manual de funciones	Desconocimiento de sus funciones, realizan la tarea que se les asigne	Duplicidad de funciones	<input checked="" type="checkbox"/> Clientes <input checked="" type="checkbox"/> Trabajadores <input checked="" type="checkbox"/> Técnico
Personal con pocos conocimientos y experiencia técnica.	El personal cuenta con experiencia lo que le permite un buen desempeño en la empresa	Buen manejo de la maquinaria.	<input checked="" type="checkbox"/> Cliente <input checked="" type="checkbox"/> Trabajadores <input checked="" type="checkbox"/> Técnico
Falta de motivación al personal.	No se le toma en cuenta al trabajador y se deja que actúe solo.	Mala imagen de la empresa.	<input checked="" type="checkbox"/> Técnico <input checked="" type="checkbox"/> Trabajadores
No existe capacitación.	Avance lento y sin orientación.	Perjudica el desarrollo de la empresa	<input checked="" type="checkbox"/> Técnico <input checked="" type="checkbox"/> Trabajadores
No existe sentido de pertenencia con la Terminal.	El personal trabaja por un sueldo desconocimiento de objetivos	Que los objetivos de la empresa no se cumplan, personal sin objetivos en común.	<input checked="" type="checkbox"/> Técnico <input checked="" type="checkbox"/> Trabajadores
Actitud favorable a la adaptación al cambio	El personal siempre está dispuesto a sujetarse a cambios.	Progreso en función de nuevos modelos administrativos, disposiciones legales, etc.	<input checked="" type="checkbox"/> Técnico <input checked="" type="checkbox"/> Trabajadores

Realizado por Cristiam Castillo

4.2.7. Perfil de Capacidades Internas del Terminal Terrestre del Cantón Sucúa. (PCI).

Nos permite conocer las capacidades internas de una empresa y compararlo con la competencia.

Tabla 8: Matriz de Factores Internos del Terminal Terrestre de Sucúa. (PCI)

IMPACTO: 5 ALTO 3 MEDIO 1BAJO	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
F: FORTALEZAS D:DEBILIDADES	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
CAPACIDADES	5	3	1	5	3	1	5	3	1
CAPACIDAD ASMINISTRATIVA									
PLANIFICACION									
No existe plan estratégico				X			X		
No hay una cultura organizacional					X			X	
Inexistencia de filosofía empresarial (misión, visión,)					X			X	
ORGANIZACIÓN									
Falta de organigrama estructural y funcional				X			X		
ADMINISTRACIÓN									
Insuficiente capacidad administrativa y del talento humano					X			X	
Falta toma de decisiones						X			X
Inadecuado clima organizacional						X			X
La Terminal no cuenta con Imagen corporativa que le permite ser reconocida						X		X	
No se realiza un proceso de selección de personal					X			X	
DIRECCIÓN									
No existe Comunicación y control					X			X	X
CONTROL									
No existe control por lo tanto los servicio entregados son malos					X		X		
Control de asistencia al recurso humano						X			X
CAPACIDAD COMPETITIVA									
La Terminal terrestre ofrece un mal servicio					X		X		
Participación relevante en el		X						X	

mercado.									
Poca publicidad				X			X		
Está ubicada en zona estratégica para la prestación de servicios eficientes		X						X	
Líderes en el mercado local	X						X		
CAPACIDAD FINANCIERA									
No cuenta con capital propio para cubrir sus necesidades				X			X		
Capacidad de obtener crédito	X						X		
CAPACIDAD TECNOLÓGICA E INFRAESTRUCTURA									
La Terminal cuenta con infraestructura propia	X							X	
No cuenta con un plan de seguridad industrial e higiene laboral					X			X	
Mala distribución en las instalaciones, falta de cerramiento genera malestar				X				X	
Falta de innovación tecnológica especializada				X			X		
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO									
Inexistencia de manual de funciones					X			X	
Falta de motivación al personal					X			X	
No existe capacitación al personal				X			X		
No existe sentido de pertenencia del personal con el Terminal Terrestre						X			X
Actitud al cambio		X						X	

4.2.8. HOJA DE TRABAJO FODA

Es la recopilación de los aspectos externos e internos analizados del Terminal Terrestre para proceder a la formulación del FODA y su correspondiente análisis y ponderación.

Tabla 9: Hoja de Trabajo FODA_ Factores Externos-Internos

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los ingresos por remesas de migrantes permiten que las familias inviertan en la adquisición de bienes y generan movilidad de un lugar a otro. ▪ Crecimiento de la población genera mayor demanda de clientes. ▪ Reducción de la pobreza, mejora el status económico de las personas. ▪ Disminución del desempleo incrementa el poder adquisitivo ▪ Disponibilidad de tecnología para implementación en Terminales Terrestres. ▪ Imposibilidad para el ingreso de nuevos competidores ▪ No se depende de un solo proveedor ya que se trabaja con un grupo variado de proveedores para la Terminal. ▪ Existen compradores que se encuentran organizados en compañías, cooperativas, pero también ciudadanos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inflación provoca subida de precios, por tal razón la movilización de personas se restringe. ▪ Crisis económica actual, limita la movilidad humana. ▪ Creación de nuevos impuestos afecta la rentabilidad del terminal Terrestre. ▪ Inestabilidad política, genera falta de credibilidad en el gobierno lo que no permite invertir. ▪ Reforma Urgente de Ordenanza que norma el uso, administración y operación del Terminal Terrestre de Sucúa. ▪ Desorganización fomentada por algunas cooperativas al crear mini terminales que generan desorden en la ciudad.
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participación relevante en el mercado ▪ Cuenta con infraestructura y está ubicada en zona estratégica para la prestación de servicios a la ciudadanía. ▪ Líderes en el mercado local ▪ Capacidad de obtener crédito para invertir en la empresa. ▪ Actitud favorable a la adaptación al cambio ▪ Espacios amplios ▪ Respaldo de la Municipalidad del Cantón y sus autoridades 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No existe planes estratégico que direccionen a la empresa ▪ Falta de cultura organizacional ▪ Inexistencia de filosofía empresarial (misión, visión, valores) ▪ Falta de organigrama estructural y funcional ▪ Insuficiente capacidad administrativa del talento humano ▪ No se realiza un proceso de selección de personal ▪ No existe publicidad del terminal Terrestre ▪ No cuenta con un plan de seguridad industrial e higiene laboral ▪ Mala distribución en planta, y falta la construcción de cerramiento genera malestar en los usuarios. ▪ Falta de innovación tecnológica especializada ▪ Inexistencia de manual de funciones ▪ Falta de motivación ▪ No se cuenta con un Plan de capacitación para el personal ▪ La empresa no cuenta con Imagen corporativa que le permite ser reconocida ▪ La Terminal Terrestre no ofrece un servicio y productos de calidad ▪ No cuenta con capital propio suficiente para cubrir sus necesidades ▪ La rentabilidad en la empresa no permite el retorno de la inversión ▪ La Terminal terrestre no brinda al personal equipamiento y material necesario ▪ Personal con poco conocimiento sobre el manejo de Terminales Terrestres y sin experiencia técnica.

Realizado por Cristiam Castillo

4.2.9. Matriz de impacto FODA ponderada

Cuadro 18: Ponderación del Análisis FODA- Fortalezas, Oportunidades

INSIDENCIA Alto: 5 Medio:3 Bajo: 1	OPORTUNIDADES	Las remesas de los migrantes generan oportunidades para que sus familias puedan movilizarse y adquirir productos.	El incremento de la población genera que surjan nuevos clientes o usuario para el Terminal.	Disponibilidad de tecnología para ser implementada en el Terminal Terrestre.	Imposibilidad de ingresar competencia o un nuevo Terminal Terrestre.	El Terminal Terrestre no depende de un solo proveedor al contrario ellos están organizados.	T O T A L
		5	5	5	5	5	
FORTALEZAS		5	5	5	5	5	
Capacidad de obtener crédito para invertir en la Terminal	5	1	3	3	2	1	2.2
Participación relevante en el mercado local	5	1	5	1	1	1	1.8
Líder en el mercado local	3	1	1	3	1	1	1.4
Cuenta con infraestructura y bien ubicada	3	1	1	1	1	1	1
	5	0.8	2	1.6	1	0.8	

Realizado por: Cristiam Castillo.

Figura 13: Ponderación del Análisis FODA- Debilidades, Amenazas

<u>INCIDENCIA</u> ALTO:5 MEDIO:3 BAJO:1	AMENAZAS	Inflación provoca subida de precios, por tal razón disminuye la movilidad de las personas.	Crisis económica actual, limita la adquisición de bienes y la capacidad de movilizarse.	Creación de nuevos impuestos afecta la rentabilidad del Terminal Terrestre.	La falta de actualización de la Ordenanza que norma el uso, operación y administración del Terminal Terrestre	Acelerada evolución de la capacidad tecnológica para implementación de Terminales.	T O T A L
DEBILIDADES	5	5	5	5	5	5	
La Terminal no cuenta con Imagen corporativa que le de reconocimiento	5	1	3	3	1	1	1.8
No existe planes estratégico que direccionen al Terminal	5	1	5	1	1	1	1.8
Falta de cultura organizacional	3	1	1	3	1	1	1.4
Inexistencia de filosofía empresarial (misión, visión, valores)	3	1	1	1	1	1	1
Falta de organigrama estructural y funcional	5	1	1	1	1	1	1
Insuficiente capacidad administrativa del talento humano	3	1	1	1	1	1	1
No se realiza un proceso de selección de personal	3	1	1	1	1	1	1
No existe publicidad	5	1	1	1	3	1	1.4
No cuenta con un plan de seguridad industrial e higiene laboral	3	1	1	1	1	1	1
Mala distribución en las instalaciones y falta construcción de cerramiento	3	1	3	1	1	1	1.4
Falta de innovación tecnológica especializada	5	1	1	1	1	1	1
Inexistencia de manual de funciones	3	1	1	1	1	1	1
Falta de motivación	3	1	3	1	1	1	1.4
La Terminal no está ofreciendo servicios de calidad	5	1	3	1	1	1	1.4
No Cuenta con capital propio para cubrir sus necesidades	5	1	5	1	1	1	1.8
No existe capacitación	5	1	5	1	1	1	1.8
La Terminal no brinda al personal equipamiento y material necesario.	5	1	3	1	1	1	1.4
TOTAL							
Realizado por Cristiam Castillo.	5	3.4	7.8	4.2	3.8	3.4	

4.2.10. Análisis FODA

Cuadro 19: FODA

FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crecimiento de la población genera mayor demanda de clientes o usuarios del Terminal. ▪ Disponibilidad de tecnología para implementarse en los Terminales Terrestres. ▪ Imposibilidad para el ingreso de nuevos competidores al sector. ▪ No se depende de un solo proveedor ya que se trabaja con un grupo variado de transportistas, comerciantes y ciudadanía. ▪ Remesas de migrantes genera oportunidades a familiares de movilizarse y adquirir productos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Creación de nuevos impuestos afecta la rentabilidad de la Terminal Terrestre. ▪ La crisis económica actual restringe las posibilidades de trasladarse de un lugar a otro. ▪ La falta de actualización de la Ordenanza que norma el uso, operación y administración del terminal Terrestre.
FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participación relevante en el Mercado ▪ Líderes en el Mercado local ▪ Capacidad de obtener crédito para invertir en la empresa ▪ Contar con infraestructura con buena ubicación 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No existe un plan estratégico que direccionen al Terminal ▪ Mala distribución en las instalaciones y falta de cerramiento ▪ No existe publicidad del Terminal y de los servicios que presta ▪ No existe capacitación ▪ La Terminal no cuenta con Imagen corporativa que le permite ser reconocida ▪ La Terminal Terrestre no cuenta con capital propio para cubrir sus necesidades. ▪ No se facilita o provee de equipamiento y material necesario a personal

Realizado por: Cristiam Castillo.

4.2.11. Análisis Matriz FODA

Cuadro 20: Matriz FODA

<h1>TERMINAL TERRESTRE DEL CANTÓN SUCÚA</h1>		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		F1	Capacidad de obtener crédito para invertir en la empresa.	D1	La Terminal Terrestre no cuenta con una imagen corporativa que permita su reconocimiento
		F2	Participación relevante en el mercado local	D2	No existe un plan estratégico del Terminal
		F3	Líderes en el mercado local	D3	Mala distribución de instalaciones y falta construcción de cerramiento genera molestias en usuarios.
		F4	Cuenta con infraestructura y bien ubicada	D4	No cuenta con recursos que solventen sus gastos
		ESTRATEGIAS FORTALEZAS - OPORTUNIDADES (FO)	ESTRATEGIAS DEBILIDADES-OPORTUNIDADES (DO)		
O1	Las remesas de los migrantes generan posibilidades para que sus familias se movilicen y adquieran productos.	<p>Obtener los recursos necesarios para implementar determinadas herramientas tecnológicas que nos permitan mejorar el servicio y buscar rentabilidad (O3-F1)</p> <p>Buscar alternativas de mejores negociaciones con nuestros proveedores que son los transportistas, comerciantes y ciudadanía en general para obtener mayores réditos (O5-F3)</p> <p>Realizar adecuaciones necesarias a su infraestructura pues la población aumenta día a día y es necesario mejorar la calidad del servicio que se brinda. (O2-F4)</p>	<p>Readecuar las instalaciones y construir el cerramiento del Terminal para mejorar la atención al usuario y brindarle la seguridad que necesita (O2-D3)</p> <p>Generar campañas de publicidad para promocionar los servicios que presta el Terminal, productos que se expenden y áreas de distracción y descanso.. (O1-D6)</p> <p>La Terminal al no tener competencia debe general estrategias y campañas de capacitación al personal para crecer cada día más y brindar una atención de calidad.(O5-D5)</p>		
O2	Crecimiento de la población genera mayor demanda de clientes usuarios del Terminal				
O3	Disponibilidad de tecnología para ser implementada en los Terminales Terrestres				
O4	Imposibilidad para el ingreso de nuevos competidores para el Terminal Terrestre				
O5	No se depende de un solo proveedor ya que se trabaja con un grupo variado de Transportistas, comerciantes y ciudadanía en general				
		ESTRATEGIAS FORTALEZAS- AMENAZAS (FA)	ESTRATEGIAS DEBILIDADES- AMENAZAS (DA)		
A1	La actual crisis económica restringe la capacidad adquisitiva y de movilización de las personas.	<p>La presencia del terminal en la ciudad es importante por lo cual se debe aprovechar al máximo motivando a los comerciantes que están en sus instalaciones que realicen promociones, mejoren producto, atención y brinden facilidades a los clientes. (A1-F2)</p> <p>Solicitar al Concejo Cantonal las reformas pertinentes a la Ordenanza para darle operatividad y facilidades administrativas al terminal terrestre. (A3-F3)</p>	<p>Contar con un Plan estratégico adecuado, planificación, control y seguimiento todos los procesos y evitar que la crisis afecte la operatividad del terminal terrestre(A1-D2)</p> <p>Realizar encuestas a los clientes para conocer sus preferencias y opiniones de nuestro servicio con la finalidad de mejor lo malo y perfeccionar lo bueno(A2-D1)</p>		
A2	Creación de nuevos impuestos afecta la rentabilidad de la empresa.				
A3	La falta de interés de las autoridades por reformar la Ordenanza que norma el uso, operación y manejo administrativo del Terminal Terrestre				

Cuadro 21: Análisis de la Matriz FODA

ENDOGENOS		FORTALEZAS						DEBILIDADES						SUMA	PROMEDIO
		F1	F2	F3	F4	F5	F6	D1	D2	D3	D4	D5	D6		
EXOGENOS															
OPORTUNIDADES	O1	4	0	0	0	0	1	5	5	1	2	4	2	24	2,00
	O2	5	0	0	5	2	4	5	5	4	3	5	3	41	3,42
	O3	5	0	3	4	0	4	5	1	3	0	5	5	35	2,92
	O4	5	4	0	4	0	5	3	1	5	0	5	3	35	2,92
	O5	5	0	3	5	3	4	5	4	3	4	4	4	44	3,67
	O6	3	0	3	0	4	5	2	0	4	3	5	3	32	2,67
AMENAZAS	A1	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	56	4,67
	A2	5	0	0	5	4	5	5	0	4	0	5	5	38	3,17
	A3	4	3	3	3	1	5	5	4	0	5	5	2	40	3,33
	A4	4	4	4	3	1	5	4	3	3	0	4	5	40	3,33
	A5	4	0	0	4	0	5	3	1	1	0	0	5	23	1,92
	A6	5	3	3	4	3	5	5	5	5	3	5	4	50	4,17
SUMA		54	15	24	42	23	53	52	34	38	25	52	46		
PROMEDIO		4,50	1,25	2,00	3,50	1,92	4,42	4,33	2,83	3,17	2,08	4,33	3,83		

Elaborado por: Cristiam Castillo

4.2.12. Factores Estratégicos

- Generar ingresos extras por mejora
- Mejorar la infraestructura, el servicio y la administración
- Colapso del terminal terrestre
- Inestabilidad del personal a cargo
- Melastar ciudadano
- Falta de recursos económicos
- Poca importancia por parte de los transportistas
- Desición política
- Ruta de paso obligada
- Vacios en la normativa para el funcionamiento y administración
- Poca capacidad administrativa
- Poco uso de los usuarios
- No cuenta con un POA y PAI propio ni plan estratégico

4.3. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

4.3.1. Título

“DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL TERMINAL TERRESTRE EN EL CANTÓN SUCÚA PARA EL PERÍODO 2015-2020”

4.3.2. Contenido De La Propuesta

4.3.2.1. Presentación

Luego de concluidas las diferentes fases de esta investigación se procede a presentar en este capítulo la Propuesta para el cumplimiento del Objetivo General que es el Plan Estratégico para Mejorar la Gestión de la Terminal Terrestre del cantón Sucúa; y con este definir acciones que nos permitan fortificar las debilidades, reducir las amenazas, cultivar las oportunidades y fortalezas identificadas en este centro de transportación y carga en los procesos de muestreo y análisis de la situacional.

Este diagnóstico y levantamiento de la Matriz F.O.D.A. nos permite tener una idea clara del estado en el que se encuentra funcionando esta terminal y también nos permite establecer y plantear posibles soluciones para el beneficio de los usuarios y usuarias.

4.3.2.2. Justificación

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Sucúa como responsable absoluta del manejo y gestión del transporte público en el Cantón, tiene la necesidad de contar con un Plan Estratégico de Gestión, que permita mejorar notablemente el funcionamiento de la Terminal Terrestre y a su vez brindar a la ciudadanía del cantón, la provincia y el país un servicio eficiente, seguro y de calidad, adecuando espacios y herramientas tecnológicas modernas, acorde a las demandas de los usuarios.

4.3.2.3. Establecimiento de la Misión

La misión de una institución expresa el propósito a largo plazo por el cual tienen que trabajar los funcionarios de una empresa, evitando el salirse del camino ya que esta sirve de guía permanente.

4.3.2.3.1. Propuesta de Misión

Garantizar, Controlar y regular las operaciones del Transporte Público de la ciudad de Sucúa, con eficiencia, eficacia y calidad.

4.3.2.4. Establecimiento de Visión

La Visión de una empresa establece el cómo debería ser y como debe desarrollarse en el futuro lejano la empresa. Futuro relativamente remoto donde la empresa se desarrolla en las mejores condiciones posibles de acuerdo a los sueños y esperanzas del propietario o director ejecutivo.

4.3.2.4.1. Propuesta de la Visión

Ser la mejor institución operativa y técnica, que maneja transparentemente la transportación pública, basada en procesos de gestión empresarial con reconocimiento local y nacional, por sus procesos de eficiencia, calidad, capacidad y seguridad al servicio del usuario.

4.3.2.5. Valores Propuestos

Responsabilidad: Cuidar y valorar las acciones y consecuencias de nuestros actos, regidos por la ética, la moral y el buen trato.

Ética: Es el trabajo a conciencia, de manera eficiente y honesta, sin engañarse a sí mismos ni tratar de engañar a los demás; respetando normas éticas y morales.

Perseverancia: Esta nos permite cumplir las acciones encomendadas así como los objetivos de la empresa. Sólo con perseverancia se alcanzarán los objetivos planteados.

Solidaridad.- Es una actitud que permite establecer vínculos entre la institución y la comunidad ya que permite que los objetivos sean comunes a las del bienestar social.

Apertura al cambio.- Manera de adaptación a los cambios que transforman positivamente la gestión de la institución y permiten tener más efectividad en el consecución de sus objetivos.

Honestidad: Administrar de manera adecuada, recta, clara y transparente los recursos financieros y físicos de la institución.

Compromiso: Es asumir las tareas con interés, pro actividad, perseverancia y responsabilidad.

Lealtad: Establecer un compromiso de cumplimiento frente a todas nuestras actuaciones, sabiendo manifestar las no conformidades en pro de un bien común.

4.3.2.6. Políticas Propuestas

La Terminal Terrestre de Sucúa se ha planteado las siguientes políticas para ejecución del Plan estratégico.

- Implementar políticas de administración, planificación y fiscalización permanente de los procesos de gestión administrativa.
- Incentivar la participación de las y los ciudadanos en todos los procesos de gestión establecidos, para el funcionamiento eficiente, eficaz y de calidad de la terminal terrestre.
- Mejorar continuamente los procesos de gestión, garantizando la confiabilidad y la eficiencia al servicio del usuario, para la optimización y uso adecuado y responsable de recursos públicos.
- Cumplir y hacer cumplir los derechos, deberes y obligaciones que tiene el usuario y los funcionarios que laboran en esta institución.

- Promover y establecer la participación de equipo de manera eficiente y permanente, estandarizando procesos y acuerdos conjuntos para el cumplimiento de las responsabilidades institucionales.

4.3.2.7. Objetivos Estratégicos Institucionales (OEI).

OEI 1. Establecer acciones y técnicas eficientes y efectivas de orientación y ordenamiento del servicio que defina el actuar del usuario dentro y fuera de las instalaciones. La institución debe ser considerada como una empresa, la cual debe ser responsable de establecer procesos, actividades y metodologías que permitan brindar al usuario un servicio satisfactorio, moderno, seguro, eficiente y de calidad.

OEI 2. Implementar mejoras en la infraestructura y en los servicios, acorde a las necesidades del usuario y de la institución, mismos que garanticen la sustentabilidad económica de ambas partes. Diversificar, rediseñar e implementar nuevos servicios requeridos por el usuario, el municipio y la empresa de gestión del transporte y que considere el manejo eficiente, eficaz y transparente de los espacios físicos así como de los recursos económicos que se generen en esta Terminal.

OEI 3. Mantener una infraestructura física adecuada y segura, que permita dar comodidad y buen trato a los usuario en especial a los más vulnerables. Es necesario se realice las adecuaciones y mantenimiento de las instalaciones físicas considerando acciones de aspectos legales así como de responsabilidad social empresarial en beneficio y consideración de las personas más vulnerables.

OEI 4. Mantener un clima organizacional adecuado y motivado, considerando el talento humano como el gran promotor de bienestar y calidad de vida a través de procesos buenos de comunicación interna. Es esencial que la institución sea un ejemplo de trabajo en equipo, que funciona de manera eficiente, cuidando y preservando el buen comportamiento de talento humano que aquí labora.

OEI 5. Diseñar e implementar sistemas de seguridad eficientes. Permitiendo ofrecer a clientes, usuarios y visitantes la seguridad a su integridad física, en todo momento.

OEI 6. Establecer proceso de recopilación de información y documentación de las actividades de gestiones de la terminal. Es muy importante documentar y resguardar los datos y sucesos desarrollados en las diferentes actividades que se desarrollan en esta Terminal.

OEI 7. Diseñar procesos que permitan en un futuro articular a la Terminal procesos de desarrollo físico y viales. Diseñar políticas y actividades encaminadas a empatar esta Terminal terrestre con procesos de desarrollo vial urbano de la ciudad de Sucúa.

4.3.2.8. Formulación de Estrategias

Se han considerado tres líneas de acción principales en los que se sustenta la presente investigación, a las cuales se les relacionará con los Objetivos Estratégicos propuestos para determinar las estrategias o acciones a tomar por la Municipalidad del Cantón Sucúa para llegar a niveles de eficiencia y eficacia en la administración del Terminal Terrestre.

4.3.2.8.1. Líneas de acción y Objetivos Estratégicos

Cuadro 22: Líneas de Acción y Objetivos Estratégicos

LINEAS DE ACCIÓN	OBJETIVOS ESTRATEGICO INSTITUCIONALES
<p>ESTABLECER Y MODIFICAR LA NORMATIVA ÉXISTENTE CONSIDERANDO LAS CONDICIONES Y MODIFICACIONES FUTURAS DE LA TERMINAL.</p>	<p>OEI 1. Establecer acciones y técnicas eficientes y efectivas de orientación y ordenamiento del servicio que defina el actuar del usuario dentro y fuera de las instalaciones.</p>
<p>FINANCIACIÓN PARA LA REMODELACIÓN, ADECUACIÓN Y MANTENIMIENTO DE LA TERMINAL TERRESTRE DE SUCÚA.</p>	<p>OEI 2. Implementar mejoras en la infraestructura y en los servicios, acorde a las necesidades del usuario y de la institución, mismos que garanticen la sustentabilidad económica de ambas partes.</p>
	<p>OEI 3. Mantener una infraestructura física adecuada y segura, que permita dar comodidad y buen trato a los usuario en especial a los más vulnerables.</p>
<p>OPERACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE PROCESOS DEL TERMINAL TERRESTRE DE LA CIUDAD DE SUCÚA.</p>	<p>OEI 4. Mantener un clima organizacional adecuado y motivado, considerando el talento humano como el gran promotor de bienestar y calidad de vida a través de procesos eficientes de comunicación interna.</p>
	<p>OEI 5. Diseñar e implementar sistemas de seguridad eficientes.</p>
	<p>OEI 6. Establecer proceso de recopilación de información y documentación de las actividades de gestiones de la terminal.</p>
	<p>OEI 7. Diseñar procesos que permitan en un futuro articular a la Terminal procesos de desarrollo físico y viales.</p>

Elaborado: Cristiam Castillo
Fuente: Trabajo de Investigación

4.3.2.8.2. Objetivos Estratégicos y Estrategias.

En el siguiente cuadro se detallan los objetivos estratégicos con sus respectivas estrategias.

Cuadro 23: Objetivos Estratégicos y Estrategias

OBJETIVOS ESTRATEGICO INSTITUCIONALES	ESTRATEGIAS O ACCIONES
<p align="center">OEI 1.</p> <p>Establecer acciones y técnicas eficientes y efectivas de orientación y ordenamiento del servicio que defina el actuar del usuario dentro y fuera de las instalaciones.</p>	<p>1.1. Desarrollo de la propuesta de ordenanza. 1.2. Socialización de la ordenanza. 1.3. Presentación y aprobación de la ordenanza. 1.4. Puesta en vigencia de la ordenanza.</p>
<p align="center">OEI 2.</p> <p>Implementar mejoras en la infraestructura y en los servicios, acorde a las necesidades del usuario y de la institución, mismos que garanticen la sustentabilidad económica de ambas partes.</p>	<p>2.1. Construcción del Cerramiento de la Terminal. 2.2. Construcción de nueva área de desembarque con cubierta y caminera hasta el área de taxis. 2.3. Construcción de una caseta de guardianía para acceso de buses que van a la zona de embarque. 2.4. Implementación y equipamiento de control de acceso a sala de embarque (Tarifado).</p>
<p align="center">OEI 3.</p> <p>Mantener una infraestructura física adecuada y segura, que permita dar comodidad y buen trato a los usuario en especial a los más vulnerables.</p>	<p>3.1. Adecuación de la parada de taxis. 3.2. Adecuación y ampliación de oficinas y locales comerciales. 3.3. Adecuación de accesos a la terminal. 3.4. Adecuación de baños considerando un espacio para personas con discapacidad. 3.5. Adecuación de una caseta de control de salida de buses. 3.6. Repintar y mantenimiento de puertas y ventanas. 3.7. Mantenimiento muebles de sala de espera. 3.8. Adecuar un área exclusiva para un patio de comidas.</p>
<p align="center">OEI 4.</p> <p>Mantener un clima organizacional adecuado y motivado, considerando el talento humano como el gran promotor de bienestar y calidad de vida a través de procesos eficientes de comunicación interna.</p>	<p>4.1. Definición de funciones y competencias de cada miembro del equipo de trabajo. 4.2. Diseñar y aplicar un Plan de capacitación permanente para los funcionarios. 4.3. Diseñar un plan de comunicación interna considerando el uso de herramientas tecnológicas. 4.4. Dotar de herramientas, equipos y demás implementos necesarios para la gestión de cada de sus competencias.</p>
<p align="center">OEI 5.</p> <p>Diseñar e implementar sistemas de seguridad eficientes.</p>	<p>5.1. Diseñar y establecer un plan de seguridad y riesgos de la institución. 5.2. Implementar herramientas tecnológicas que permitan identificar, controlar acciones de inseguridad.</p>
<p align="center">OEI 6.</p> <p>Establecer proceso de recopilación de información y documentación de las actividades de gestiones de la terminal.</p>	<p>6.1. Establecer un plan de registro y recopilación de datos de frecuencias, usuarios, personal entre otro, que ingresan en la Terminal. 6.2. Establecer un área de almacenamiento y archivo de documentos y datos de este Recopilados y documentados. 6.3. Sistematizar, socializar y compartir la información documentadas con instituciones que lo requieran.</p>
<p align="center">OEI 7.</p> <p>Diseñar procesos que permitan en un futuro articular a la Terminal procesos de desarrollo físico y viales.</p>	<p>7.1. Diseño de un Plan de inversiones futuras. 7.2. Establecer zonas de crecimiento y ampliación de servicios futuros. 7.3. Diseñar áreas de articulación de transporte urbano de la ciudad de Sucúa con esta terminal.</p>

Elaborado: Cristiam Castillo
Fuente: Trabajo de Investigación

4.3.2.8.3. Tablas de Indicadores y Metas para Medir Objetivos

Tabla 10: Indicadores y Metas para medir objetivos de línea de acción 1.

LINEAS DE ACCIÓN	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ESTRATEGIAS O ACCIONES	INDICADORES	METAS	REPONSABLE
1. ESTABLECER Y MODIFICAR LA NORMATIVA ÉXISTENTE CONSIDERANDO LAS CONDICIONES Y MODIFICACIONES FUTURAS DE LA TERMINAL.	OEI 1. Establecer acciones y técnicas eficientes y efectivas de orientación y ordenamiento del servicio que defina el actuar del usuario dentro y fuera de las instalaciones.	1.1. Desarrollo de la propuesta de ordenanza.	Una Propuesta de ordenanza desarrollada	1	Equipo de trabajo.
		1.2. Socialización de la ordenanza.	Número de socializaciones	5	Equipo de trabajo.
		1.3. Presentación y aprobación de la ordenanza.	Numero de reuniones	3	Equipo de trabajo.
		1.4. Puesta En Vigencia de la ordenanza.	Registro de cobros, registro de sanciones, etc.	10	Equipo de trabajo.

Elaborado: Cristiam Castillo
 Fuente: Trabajo de Investigación

Tabla 11: Indicadores y Metas para medir objetivos de la línea de acción 2.

LÍNEAS DE ACCIÓN	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ESTRATEGIAS O ACCIONES	INDICADORES	META	REPONSABLE
2.- FINANCIACIÓN PARA LA REMODELACIÓN, ADECUACIÓN Y MANTENIMIENTO DE LA TERMINAL TERRESTRE DE SUCÚA.	OEI 2. Implementar mejoras en la infraestructura y en los servicios, acorde a las necesidades del usuario y de la institución, mismos que garanticen la sustentabilidad económica de ambas partes.	2.1. Construcción del Cerramiento de la Terminal.	Numero de cerramientos	1	Equipo de trabajo.
		2.2. Construcción de nueva área de desembarque con cubierta y caminera hasta el área de taxis.	Zonas de descarga construidas	1	Equipo de trabajo.
		2.3. Construcción de una caseta de guardianía para acceso de buses que van a la zona de embarque.	Área de guardianía construida y funcionando.	1	Equipo de trabajo.
		2.4. Implementación, Equipamiento de control de acceso a sala de embarque (Tarifado).	Equipos de torniquete implementado y funcionando	1	Equipo de trabajo.
	OEI 3. Mantener una infraestructura física adecuada y segura, que permita dar comodidad y buen trato a los usuario en especial a los más vulnerables.	3.1. Adecuación parada de taxis.	Área de taxis y adecuada.	1	Equipo de trabajo.
		3.2. Adecuación y ampliación de oficinas y locales comerciales	Número de oficinas y locales comerciales y otras	23	Equipo de trabajo.
		3.3. Adecuación accesos a la terminal.	Número de accesos adecuados	2	Equipo de trabajo.
		3.4. Adecuación de baños considerando un espacio para personas con discapacidad.	Numero de baños adecuados.	2	Equipo de trabajo.
		3.5. Adecuación de una caseta de control de salida de buses.	Numero de casetas adecuadas.	1	Equipo de trabajo.
		3.6. Repintar y mantenimiento de puertas y ventanas.	Numero de edificios pintados, Numero mantenimiento de puertas y ventanas	1 20	Equipo de trabajo.
		3.7. Mantenimiento muebles de sala de espera.	Número de muebles mantenidos	15	Equipo de trabajo.
		3.8. Adecuar un área exclusiva para un patio de comidas	Número de patio de comidas adecuados.	1	Equipo de trabajo.

Elaborado: Cristiam Castillo
Fuente: Trabajo de Investigación

Tabla 12: Indicadores para medir objetivos de la línea de acción 3.

LINEAS DE ACCIÓN	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ESTRATEGIAS O ACCIONES	INDICADORES	META	REPOSABLE
3.- OPERACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE PROCESOS DEL TERMINAL TERRESTRE DE LA CIUDAD DE SUCÚA.	OEI 4. Mantener un clima organizacional adecuado y motivado, considerando el talento humano como el gran promotor de bienestar y calidad de vida a través de procesos eficientes de comunicación interna.	4.1. Definición de funciones y competencias de cada miembro del equipo de trabajo.	Número de manual de funciones y competencias	1	Equipo de trabajo.
		4.2. Diseñar y aplicar un Plan de capacitación permanente para los funcionarios.	Número de planes diseñados	1	Equipo de trabajo.
		4.3. Diseñar un plan de comunicación interna considerando el uso de herramientas tecnológicas.	Número de planes diseñados.	1	Equipo de trabajo.
		4.4. Dotar de herramientas, equipos y demás implementos necesarios para la gestión de cada de sus competencias.	Número de implementos y equipos dotados	100	Equipo de trabajo.
	OEI 5. Diseñar e implementar sistemas de seguridad eficientes.	5.1. Diseñar y establecer un plan de seguridad y riesgos de la institución.	Número de planes desarrollados	1	Equipo de trabajo
		5.2. Implementar herramientas tecnológicas que permitan identificar, controlar acciones de inseguridad.	Número de herramientas de seguridad implementadas	15	Equipo de trabajo
	OEI 6. Establecer proceso de recopilación de información y documentación de las actividades de gestiones de la terminal.	6.1. Establecer un plan de registro y recopilación de datos de frecuencias, usuarios, personal entre otro, que ingresan en la Terminal.	Número de planes desarrollados	1	Equipo de trabajo
		6.2. Establecer un área de almacenamiento y archivo de documentos y datos de este Recopilados y documentados.	Número de áreas establecidas para archivo	1	Equipo de trabajo
		6.3. Sistematizar, socializar y compartir la información documentadas con instituciones que lo requieran.	Número de solicitudes de información	2	Equipo de trabajo
	OEI 7. Diseñar procesos que permitan en un futuro articular a la Terminal procesos de desarrollo físico y viales.	7.1. Diseño de un Plan de inversiones futuras.	Número de planes desarrollado	1	Equipo de trabajo.
		7.2. Establecer zonas de crecimiento y ampliación de servicios futuros.	Número de zonas de crecimiento	2	Equipo de trabajo.
		7.3. Diseñar áreas de articulación de transporte urbano de la ciudad de Sucúa con esta terminal.	Numero de áreas de articulación.	1	Equipo de trabajo.

4.3.2.9. Tablas de Programaciones operativas

Tabla 13: Programaciones Operativas por Estrategias, Indicadores, Metas de la línea de acción1.

ESTRATEGIAS O ACCIONES	INDICADORES	METAS	REPOSABLE	PERIODO	RECURSOS NECESARIOS	FACTORS DE APOYO	FACTORES DIFICULTAD	COSTO ESTIMADO
1.1 Desarrollo de la propuesta de ordenanza	Una Propuesta de ordenanza desarrollada	1	Equipo de trabajo	Inicio enero 2016 Fin enero 2016	- Administrativos, Legislativos, Talento Humano	Concejo Cantonal, Autoridades, Equipo de trabajo	Transportistas	Sueldo de técnicos asumido por el Municipio
1.2 Socialización de la ordenanza.	Número de socializaciones	5	Equipo de Trabajo	Inicio febrero Fin 15 febrero	Técnicos del Municipio, Audiovisuales	Autoridades, Técnicos	Ciudadanía, transportistas	Sueldo Técnicos Municipio
1.3 Presentación y aprobación de la ordenanza.	Número de reuniones	2	Concejo Cantonal, Técnicos	Segunda semana de febrero	Administrativos, Legislativos	Concejo Cantonal	Conflicto transportistas	Sueldos miembros del Concejo
1.4 Puesta En Vigencia de la ordenanza.	Registro de cobros, registro de sanciones, etc.	10	Equipo de Trabajo	Inicio marzo 2016. Fin 2020	Técnicos	Autoridades	Transportistas, ciudadanía	Sueldo Técnicos asumido por el Municipio

Elaborado: Cristiam Castillo

Fuente: Trabajo de Investigación

Tabla 14: Programaciones Operativas por Estrategias, Indicadores, Metas de la línea de acción 2.

ESTRATEGIAS O ACCIONES	INDICADORES	METAS	REPOSABLE	PERIODO	RECURSOS NECESARIOS	FACTORS DE APOYO	FACTOR DE DIFICULTAD	COSTO ESTIMADO
2.1.Construcción del Cerramiento de la Terminal	Numero de cerramientos	1	Concejo Cantonal, Equipo de trabajo	Mayo del 2016 a Mayo 2017	Administrativos, Legislativos, económicos.	Autoridades, Técnicos	Transportistas, Comunidad	60.000,00
2.2. Construcción de nueva área de desembarque con cubierta y caminera hasta el área de taxis.	Zonas de descarga construidas	1	Concejo Cantonal, Equipo de trabajo	Mayo del 2016 a mayo 2017	Administrativos. Legislativos, económicos	Autoridades, Técnicos	Transportistas, Comunidad	80.000,00
2.3.Construcción de una caseta de guardianía para acceso de buses que van a la zona de embarque	Área de guardianía construida y funcionando	1	Concejo Cantonal, Equipo de trabajo	Mayo del 2016 a mayo 2017	Administrativos. Legislativos, económicos	Autoridades, Técnicos	Transportistas, Comunidad	12.000,00
2.4 Implementación y equipamiento de control de acceso a sala de embarque (Tarifado).	Equipos de torniquete implementado y funcionando	1	Equipo de trabajo.	Mayo 2017 a agosto 2017	Administrativos. Legislativos, económicos	Autoridades, Técnicos	Transportistas, Comunidad	20.000,00
3.1 Adecuación de la parada de taxis.	Área de taxis arreglada y adecuada.	1	Equipo de trabajo.	Mayo 2017 Diciembre 2017	Administrativos. Legislativos, económicos	Autoridades, Técnicos	Transportistas, Comunidad	12.000,00
3.2.Adecuación y ampliación de oficinas y locales comerciales y otras	Número de oficinas y locales comerciales y otras	23	Equipo de trabajo.	Enero 2017 a julio 2017	Administrativos. Legislativos, económicos	Autoridades, Técnicos	Transportistas, Comunidad	40.00,00
3.3 Adecuación de accesos a la terminal.	Número de accesos adecuados	2	Equipo de trabajo.	Enero 2017 a Abril 2017	Administrativos. Legislativos, económicos	Autoridades, Técnicos	Transportistas, Comunidad	20.000,00
3.4 .Adecuación de baños considerando un espacio para	Numero de baños adecuados.	2	Equipo de trabajo.	Agosto 2017 Diciembre	Administrativos. Legislativos, económicos	Autoridades, Técnicos	Transportistas, Comunidad	20.000,00

personas con discapacidad.				2017				
3.5. Adecuación de una caseta de control de salida de buses.	Numero de casetas adecuadas.	1	Equipo de trabajo.	Enero 2018 a abril 2018	Administrativos. Legislativos, económicos	Autoridades, Técnicos	Transportistas, Comunidad	20.000,00
3.6. Repintar edificio y mantenimiento de puertas y ventanas.	Numero de edificios pintados,	1	Equipo de trabajo.	Julio 2018 a diciembre 2018	Administrativos. Legislativos, económicos	Autoridades, Técnicos	Transportistas, Comunidad	23.000,00
	Numero mantenimiento de puertas y ventanas	20	Equipo de trabajo.	Julio 2018 a diciembre 2018	Administrativos. Legislativos, económicos	Autoridades, Técnicos	Transportistas, Comunidad	5.000,00
3.7. Mantenimiento muebles de sala de espera.	Número de muebles mantenidos	15	Equipo de trabajo.	Julio 2018 a diciembre 2018	Administrativos. Legislativos, económicos	Autoridades, Técnicos	Transportistas, Comunidad	1.000,00
3.8. Adecuar un área exclusiva para un patio de comidas	Número de patio de comidas adecuados.	1	Equipo de trabajo.	Enero 2019 a marzo 2019	Administrativos. Legislativos, económicos	Autoridades, Técnicos	Transportistas, Comunidad	1.000,00

Elaborado: Cristiam Castillo
Fuente: Trabajo de Investigación

Tabla 15: Programaciones Operativas por estrategias, Indicadores, Metas de la línea de acción 3.

ESTRATEGIA O ACCIONES	INDICADORES	META	REPOSABLE	PERIODO	RECURSOS NECESARIOS	FACTORS DE APOYO	FACTOR DE DIFICULTAD	COSTO ESTIMADO
4.1. Definición de funciones y competencias de cada miembro del equipo de trabajo.	Número de manuales de funciones y competencias	1	Equipo de trabajo.	Febrero 2016 a diciembre 2020	Administrativos, económicos, legislativos	Técnicos, Administrador	Personal improvisado	Sueldo Técnico asumido por Municipio
4.2. Diseñar y aplicar un Plan de capacitación permanente para los funcionarios.	Número de planes diseñados	1	Equipo de trabajo.	Octubre 2015 a diciembre 2020	Económicos, Administrativos Talento Humano	Talento Humano	Económicos, personal	Sueldo Técnico asume Municipio
4.3. Diseñar un Plan de Comunicación interna considerando el uso de herramientas tecnológicas.	Número de planes diseñados.	1	Equipo de trabajo.	Diciembre 2105 a Diciembre 2020	Económicos, Administrativos	Unidad de Comunicación Municipio	Económicos, tecnológicos	Sueldo del Técnico asume Municipio
4.4. Dotar de herramientas, equipos y demás implementos necesarios para la gestión de cada una de sus competencias.	Número de implementos y equipos dotados	100	Equipo de trabajo.	Diciembre 2015 a diciembre 2020	Económicos, Talento Humano	Personal del Terminal	Personal no adecuado, problemas de financiamiento	10.000,00
5.1. Diseñar y establecer un plan de seguridad y riesgos de la institución.	Número de planes desarrollados	1	Equipo de trabajo	Diciembre 2015 a 2020 diciembre	Económicos, Talento Humano	Técnico Seguridad y Salud Ocupacional municipio	Personal del terminal no capacitado	Sueldo Técnico asumido por del Municipio
5.2. Implementar	Número de	15	Equipo de	Enero 2019	Económicos	Técnico	Personal del	Sueldo

herramientas tecnológicas que permitan identificar, controlar acciones de inseguridad.	herramientas de seguridad implementadas		trabajo	a abril 2019		Seguridad y Salud Ocupacional municipio	terminal no idóneo	Técnico asumido por del Municipio
6.1. Establecer un plan de registro y recopilación de datos de frecuencias, usuarios, personal, que ingresan en la Terminal.	Número de planes desarrollados	1	Equipo de trabajo	Enero 2016 a diciembre 2020	Económicos, Talento humano	Técnico Designado	Conflicto con Transportistas	Sueldo Mensual Técnico
6.2. Establecer un área de almacenamiento y archivo de documentos y datos Recopilados.	Número de áreas establecidas para archivo	1	Equipo de trabajo	Enero 2016 a abril 2016	Económicos, Administrativos	Administración y personal Técnico	Falta de personal adecuado	2.000.00
6.3. Sistematizar, y compartir la información con instituciones que lo requieran.	Número de solicitudes de información	2	Equipo de trabajo	Diciembre 2015 a diciembre 2020	Económicos, administrativos, Técnicos	Administración y personal técnico	Falta de tecnología adecuada	2.000.00
7.1. Diseño de un Plan de Inversiones futuras.	Número de planes desarrollado	1	Equipo de trabajo.	Mayo 2018 a mayo 2019	Económicos, Técnicos, Talento Humano	Administración y Técnico	Problemas de financiamiento	Sueldo de Técnico
7.2. Establecer zonas de crecimiento y ampliación de servicios futuros.	Número de zonas de crecimiento	2	Equipo de trabajo.	Diciembre 2015 a mayo 2016	Económicos, Talento Humano	Administración, Técnico	Poca Visión futurista	Sueldo del Técnico

Elaborado: Cristiam Castillo
Fuente: Trabajo de Investigación

4.4. Cronograma de Actividades

Cuadro 24: Cronograma de Actividades

ESTRATEGIAS O ACCIONES A EJECUTAR	TIEMPO (5 AÑOS) TRIMESTRES																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1.1 Desarrollo de la propuesta de ordenanza				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
1.2 Socialization de la Ordenanza					X				X				X				X			
1.3 Presentación y aprobación de la ordenanza					X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
1.4 Puesta En Vigencia de la ordenanza.					X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2.1.Construcción del Cerramiento de la Terminal							X	X	X	X										
2.2. Construcción de nueva área de desembarque con cubierta y caminera hasta el área de taxis.							X	X	X	X										
2.3.Construcción de una caseta de guardianía para acceso de buses que van a la zona de embarque							X	X	X	X										
2.4. Implementación y equipamiento de control de acceso a sala de embarque (Tarifado).											X	X								
3.1. Adecuación de la parada de taxis.											X	X								
3.2. Adecuación y ampliación de oficinas y locales comerciales									X	X	X	X								
3.3. Adecuación de accesos a la terminal.									X	X	X	X								
3.4. Adecuación de baños considerando un espacio para									X	X	X	X								

personas con discapacidad.																				
3.5. Adecuación de una caseta de control de salida de buses.													X	X						
3.6. Repintar edificio y mantenimiento de puertas y ventanas.															X	X				
3.7. Mantenimiento muebles de sala de espera.				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3.8. Adecuar un área exclusiva para un patio de comidas											X	X	X	X						
4.1. Definición de funciones y competencias de cada miembro del equipo de trabajo.				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
4.2. Diseñar y aplicar un Plan de capacitación permanente para los funcionarios.				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
4.3. Diseñar un plan de comunicación interna considerando el uso de herramientas tecnológicas.			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
4.4. Dotar de herramientas, equipos y demás implementos necesarios para la gestión de cada una de sus competencias.			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
5.1. Diseñar y establecer un plan de seguridad y riesgos de la institución.				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
5.2. Implementar herramientas tecnológicas que permitan identificar, controlar acciones de inseguridad.				X				X				X				X				X
6.1. Establecer un plan de registro y recopilación de datos de frecuencias, usuarios, personal entre otros, que ingresan en la Terminal.				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
6.2. Establecer un área de almacenamiento y archivo de				X																

documentos y datos de este Recopilados y documentados.																				
6.3. Sistematizar, socializar y compartir la información documentadas con instituciones que lo requieran.			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
7.1. Diseño de un Plan de inversiones futuras.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
7.2. Establecer zonas de crecimiento y ampliación de servicios futuros.				X				X				X				X				
Designar un administrador municipal para el cumplimiento del plan	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Contratar a un técnico especializado en procesos administrativos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Capacitar al administrador del Terminal Terrestre para la ejecución del plan	X	X																		
Designar al personal de planta para la operación y mantenimiento del Terminal Terrestre	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Asignar la partida presupuestaria para la contratación permanente del personal de operación y mantenimiento del Terminal Terrestre				X																
Aplicar el plan estratégico propuesto				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Socializar el presente plan				X																
Gestionar el financiamiento para las operaciones que lo requieran				X	X	X	X	X												
Cumplir con el cronograma del plan estratégico				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

CONCLUSIONES

- El diagnóstico desarrollado en la presente investigación, ha permitido comprender el estado actual de las acciones tanto internas como externas de la Terminal Terrestre de Sucúa, por lo que se puede notar una serie de inconvenientes que perjudican su accionar de manera eficiente, efectiva y de calidad.
- La Terminal Terrestre de Sucúa no cuenta con un Plan Estratégico, que dirija al personal con una Misión, Visión, Principios, Valores planteados que permitan el cumplimiento eficiente de los objetivos y capacidades para las cuales fue construido.
- El Terminal Terrestre de Sucúa requiere de una intervención urgente en la remodelación física, que este acorde a las necesidades insatisfechas de los usuarios y que brinde la seguridad y la atención constante las 24h00 del día.
- El Terminal Terrestre del Cantón Sucúa no cuenta con una organización administrativa adecuada formal que permita identificar los diferentes puestos de trabajo, autoridades, comunicación y responsabilidades de cada uno.
- La Institución no cuenta con el personal capacitado ni suficiente para lograr que los servicios que presta sean de calidad con eficiencia y eficacia.
- Este plan Estratégico que se ha realizado permitirá a las autoridades tomar decisiones importantes y efectivas para el buen desempeño y funcionamiento de la Terminal Terrestre del cantón Sucúa.

RECOMENDACIONES

- Para que el Plan Estratégico tenga la acogida que se espera de parte de la ciudadanía, es necesario realizar procesos de difusión y campañas de concienciación a los usuarios de esta Terminal.
- Es imperante la reforma a la ordenanza vigente sobre el proceso de gestión administrativa de la Terminal Terrestre, en la cual debe darse el enfoque de empresa pública y que permita que ésta sea autosustentable.
- Es necesario que las autoridades del Terminal Terrestre de Sucúa capaciten al personal constantemente de tal manera que permita el desarrollo laboral de los colaboradores acorde a la evolución tecnológica.
- La aplicación del Plan Estratégico que se ha desarrollado en la presente investigación permitirá a las autoridades e instituciones que tienen las competencias en el manejo y gestión de los procesos de transportación, entregar un servicio eficiente, responsable y de calidad a las y los ciudadanos de Sucúa.
- El Terminal Terrestre debe contar con un Plan de publicidad constante, donde se dé a conocer todos los servicios que se prestan en sus instalaciones como restaurant, bisutería, confitería, etc.

BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato, I. (2011) Administración de Recursos Humanos. 9na edición, México: Mcgraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2004) Introducción a la Teoría General de la Administración. 7ma. Edición, México: McGraw-Hill.
- Oliveira, R. (2002) Teorías de la Administración. México: Thomson.
- Robbins, H. & Coulter, M. (2005) Administración. 10ma edición, México: Pearson Educación.
- Hernández y Rodríguez, S. (2000) Introducción a la Administración. México: McGraw Hill.
- Arellano, R. (2010) Marketing: Enfoque América Latina. Mexico: McGraw Hill.
- Amaya, J. (2005) Gerencia Planeación & Estrategia. Bucaramanga: Editorial Universidad Santo Tomas.
- Corporación de Editores y Publicaciones, (2008) Constitución de la República del Ecuador. Quito CEP.
- Corporación de Editores y Publicaciones, (2010) Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización, Quito CEP
- Cantón Sucúa, (2012) Plan de Desarrollo y Organización Territorial del Cantón Sucúa, Sucúa.

INTERNET

- Las Estrategias Competitivas Genéricas de Porter
<<http://ricoverimarketing.es.tripod.com/RicoveriMarketing/id20.html>>

- Claves para un Plan Estratégico Exitoso Tim Moore
<<http://www.gestion.com.do/index.php/abril-2012/278-3-claves-para-unplan-estrategico-exitoso>>

- Cortez, J. (2002). Elementos para la Planeación Estratégica.
<<http://www.Quality-Consultants.Planificación/Estratégica>>.

- Cortéz, H. (1998) Gerencia Efectiva. Caracas: HCZ Consulying,
educativa.catedu.es.educativa.catedu.es.n.d.http://educativa.catedu.es/44700165/aula/archivos/repositorio/2750/2794/html/13_la_organizacion_formal_e_informal.html.

- Harol 198. Club Ensayos. febrero 12, 2014.
<http://clubensayos.com/Tecnolog%C3%ADa/Administracion/1443997.html>.

- Ronda, Guillermo. "Gestiopolis." Gestiopolis. 03 2002.
<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/34/estrategia.htm>

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta aplicada a los usuarios del Terminal Terrestre

ENCUESTA

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL CHIMBORAZO

Estimado Amigo esta encuesta tiene la finalidad de realizar un diagnóstico de las acciones positivas y negativas del funcionamiento de la Terminal Terrestre del cantón Sucúa, con el afán de cumplir con la investigación de Tesis de Grado de Ingeniero en Gobiernos Seccionales de la Escuela Superior Politécnica del Chimborazo.

Datos Personales:

Sexo: M F Edad: Ocupación:
Lugar de origen: Instrucción:

1.- Ingresas usted a la Terminal Terrestre de la ciudad de Sucúa, para tomar algún destino de la provincia o país?

SI NO

2.- Si no ingresa a la terminal se debe a:

Inseguridad: Desorganización de empresas de transporte:
Mal aspecto de las instalaciones: Uso otras paradas fuera del terminal:

3.- Cómo califica usted el sistema de funcionamiento, gestión y administración actual del Terminal terrestre?

Muy bueno Bueno Regular Malo

4.- Considera usted que la Terminal Terrestre de Sucúa cuenta con las instalaciones necesarias para el beneficio de los usuarios?

SI NO

De ser negativa que considera que le hace falta?

5.- Considera usted que la Terminal Terrestre de Sucúa permite el fácil y adecuado acceso a las diversas instalaciones comunales con las que cuenta?

SI NO

De ser negativa explique el por qué?

6.- La terminal Terrestre del cantón Sucúa y los transportistas brindan la información adecuada de acuerdo al servicio de transporte de pasajeros (horarios, llegada, salida, embarque, etc.)

SI NO

De ser negativa explique el por qué?

7.- Conoce las normas internas y externas de funcionamiento de la Terminal Terrestre del cantón Sucúa?

SI NO

8.- La Terminal Terrestre del cantón Sucúa cuenta con un sistema moderno y ágil de alerta de arribo y abordaje de buses?

SI NO

9.- De implementarse una tarifa para el acceso de pasajeros al área de abordaje de buses, misma que se usara para la gestión adecuada de la Terminal, cuántos centavos de dólar pagaría usted?

0,10 0,15 0,25 Otra

10.- Considera usted que todas las empresas de transporte de pasajeros, encomiendas y equipajes que circulan por la ciudad de Sucúa deben arribar a la Terminal terrestre.

SI NO

11.- Piensa usted que la ciudad de Sucúa necesita la rehabilitación de la terminal o un nuevo sistema de gestión?

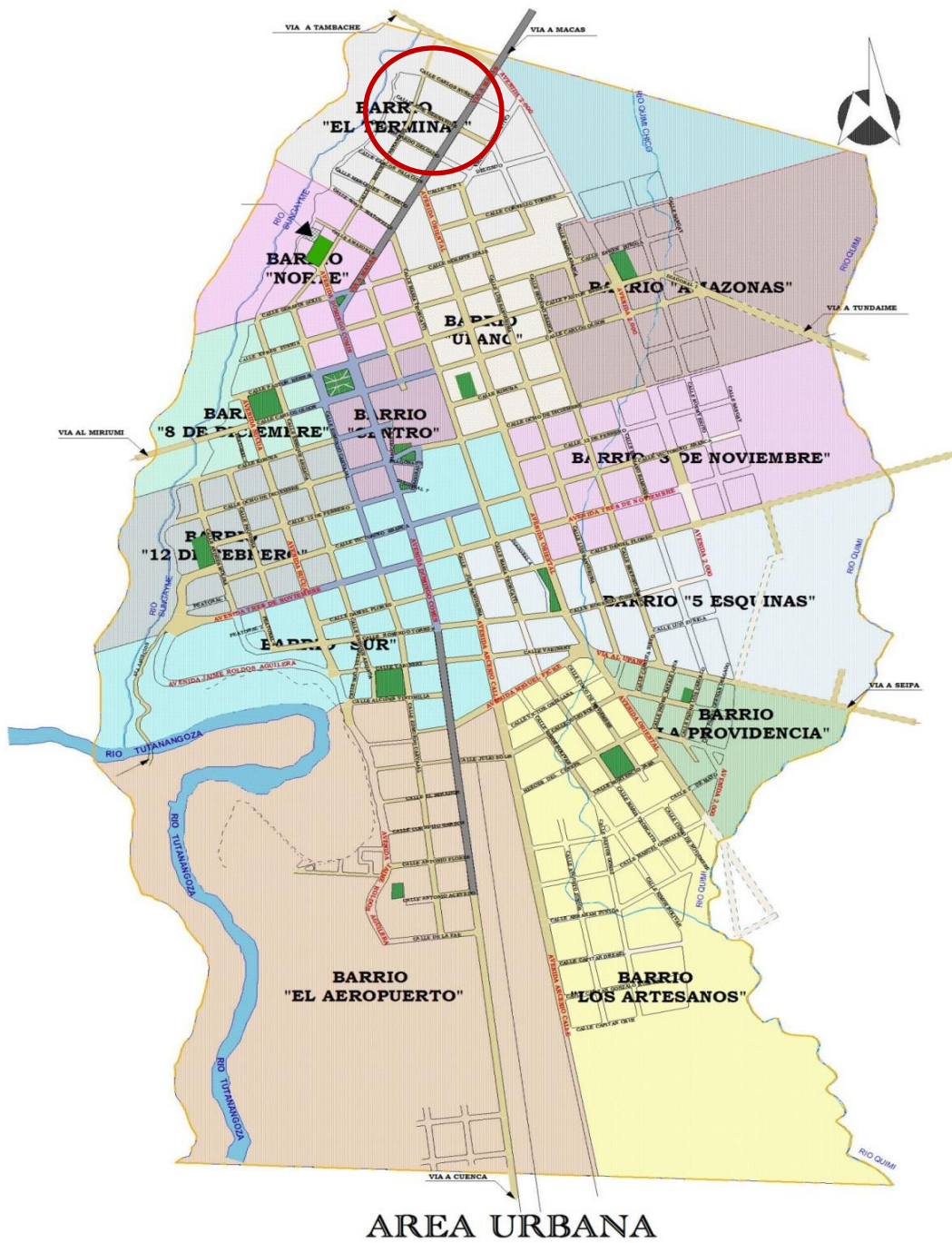
SI NO

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

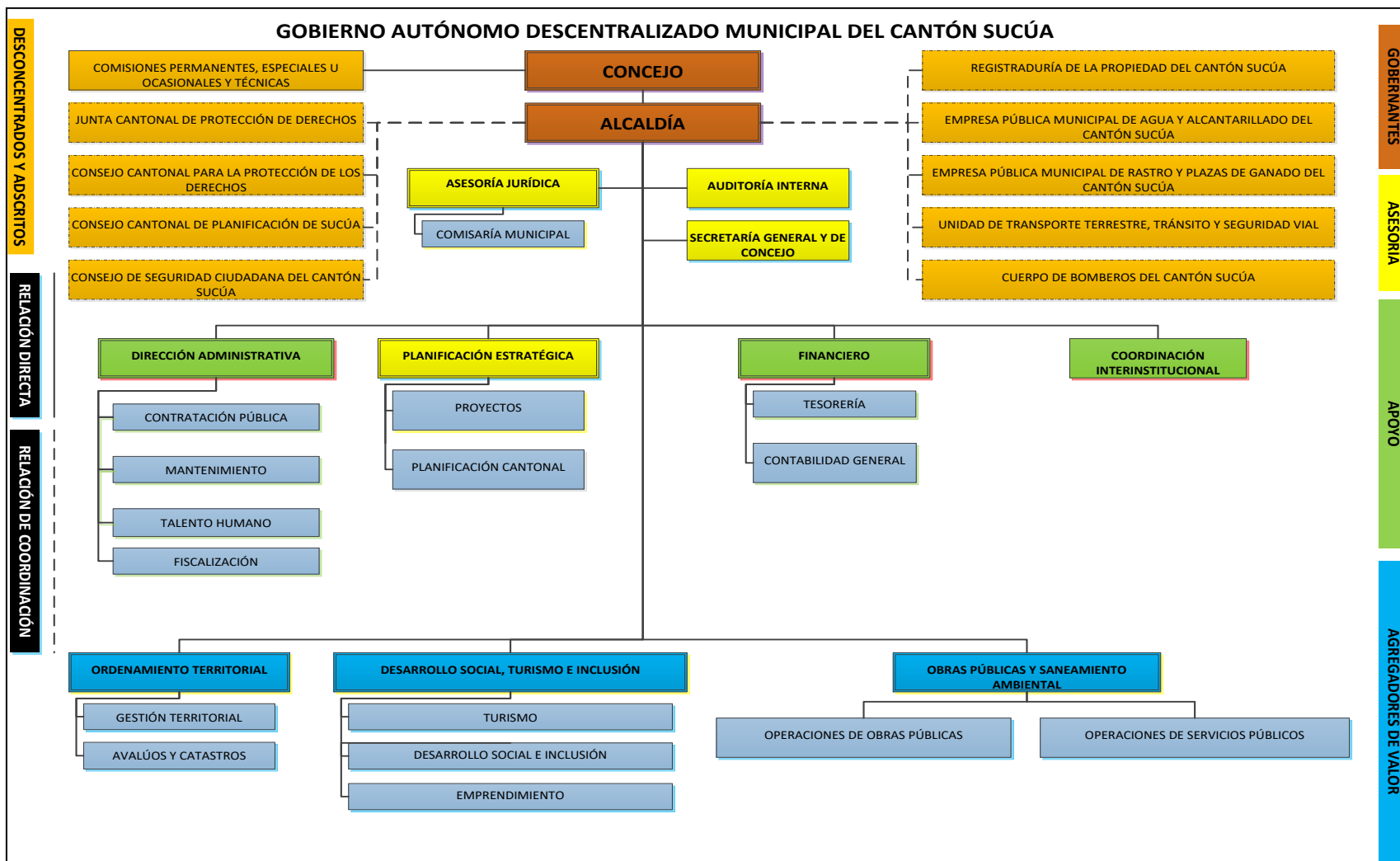
Anexo 2: Entrevista (Director Administrativo y Técnico de Bienes Públicos)

1. ¿Nombre y tiempo que lleva el puesto?
2. ¿Cuenta la empresa con un plan estratégico?
3. ¿Qué tiene de diferencia esta Terminal a otras?
4. ¿Qué ofrece estas instalaciones del Terminal a los clientes o usuarios?
5. ¿Qué proyectos están por ejecutarse en la Terminal Terrestre?
6. ¿El personal con el que cuenta la Terminal es calificado?
7. ¿Capacitan al personal periódicamente?
8. ¿Considera que las personas que cuenta la Terminal es el idóneo para cumplir esas tareas?
9. ¿Se somete al personal a un proceso de selección?
10. ¿Cómo califica el desempeño del personal en la Terminal Terrestre?
11. ¿Usted está abierto al dialogo con todos sus colaboradores?
12. ¿Qué estrategias utiliza para conocer a la competencia?
13. ¿Usted cree que la competencia es necesaria en los negocios?
14. ¿El personal del Terminal está altamente motivado?
15. ¿Conoce el personal con claridad sus funciones?
16. ¿Cuenta la empresa con un departamento de personal o de Recursos Humanos?
17. ¿Son adecuadas las condiciones físicas del ámbito en el cual se desempeñan los trabajadores?

Anexo 3: Ubicación del Terminal Terrestre del Cantón Sucúa



Anexo 4: Estructura Orgánica del GAD Municipal de Sucúa



Anexo 5: Fotografía de fachada principal del Terminal Terrestre de Sucúa



Anexo 6: Fotografía de sala de espera y oficinas



Anexo 7: Fotografía de sector de embarque y desembarque de pasajeros



Anexo 8: Fotografía de la parte posterior de embarque y desembarque de pasajeros



Anexo 9: Fotografía del área de comercio

