

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL



FACULTAD DE CIENCIAS HUMANÍSTICAS Y ECONÓMICAS

PROYECTO DE INVERSIÓN PARA LA MEJORA EN EL SERVICIO POSTAL PÚBLICO DEL ECUADOR EN GUAYAQUIL

TESIS DE GRADO

Previo a la obtención del Título de:

**INGENIERA COMERCIAL CON MENCIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL
ESPECIALIZACIÓN:**

**✚ COMERCIO EXTERIOR
✚ FINANZAS**

Presentado por:

Carrera Bósquez Mariela Alexandra

Poveda Medina Yazmín América

Rojas Torres Nancy María

2009

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Msc. Elma Ramírez

Directora de Tesis

Ing. Oscar Mendoza

Decano de la Facultad ICHE

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de este Proyecto de Grado nos corresponde exclusivamente y el patrimonio intelectual de la misma a la Escuela Superior Politécnica del Litoral”.

Mariela Alexandra
Carrera Bósquez

Yazmín América
Poveda Medina

Nancy María
Rojas Torres

Dedicatoria

A todas las personas que de una u otra manera se han visto involucradas en la elaboración de este proyecto y que nos han apoyado a lo largo de nuestra carrera universitaria y así lograr ascender profesionalmente y llenarnos de valor para enfrentarnos a retos futuros:
Profesores, Compañeros, Familiares,
y en especial a nuestras madres.

Mariela Carrera

Yazmín Poveda

Nancy Rojas

ÍNDICE GENERAL

Tribunal de Graduación	I
Declaración Expresa	II
Dedicatoria	III
Resumen Ejecutivo	IV

CAPÍTULO I

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE CORREOS DEL ECUADOR	1
1.1 Compañía	1
1.1.1 Misión	1
1.1.2 Visión	2
1.1.3 Organigrama	2
1.1.4 Servicios	3
1.1.5 Procesos	7
1.2 Clientes	9
1.3 Precios	11
1.4 Competencia	13

CAPÍTULO II

ESTUDIO DE MERCADO	16
2.1 Objetivos del Estudio de Mercado	16
2.1.1 Definición del Problema	16
2.1.1.1 Antecedentes	18
2.1.1.2 Diagrama Causa - Efecto	19

2.1.2	Análisis de las 5 fuerzas de Porter	23
2.1.2.1	Potenciales Entrantes	23
2.1.2.1.1	Barreras de entrada al sector	25
2.1.2.1.1.2	Diferenciación del Producto o Servicio	28
2.1.2.1.1.3	Requisitos de Capital	28
2.1.2.1.1.4	Política Gubernamental	29
2.1.2.2	Rivalidades existentes entre los competidores	29
2.1.2.3	Poder de Negociación de Clientes	30
2.1.2.4	Amenazas de nuevos negocios	31
2.1.2.5	Poder de Negociación de los Proveedores	32
2.1.3	Segmentación del Mercado	32
2.1.3.1	Tamaño del Mercado Global	32
2.1.3.2	Tamaño del Mercado Objetivo	36
	CAPÍTULO III	39
	PLAN DE MARKETING	39
3.1	Análisis F.O.D.A.	39
3.1.1	Fortalezas	40
3.1.2	Oportunidades	40
3.1.3	Debilidades	41
3.1.4	Amenazas	41
3.2	Análisis Matriz BCG	41
3.3	Objetivo General	45
3.3.1	Objetivos Específicos	45
3.3.1.1	Estrategias de Distribución	46
3.3.1.2	Implementar nuevas Tecnologías	50

3.3.1.3 Estrategias de Promoción	51
3.3.1.3.1 Volantes	51
3.3.1.3.2 Concursos	53
3.3.1.3.3 Descuentos	53
3.3.1.3.4 Televisión	54
3.3.1.3.5 Radio	56
CAPITULO IV	58
ESTUDIO ECONÓMICO	58
4.1 Inversión de Activos Fijos	58
4.1.1 Depreciación de Activos Fijos	59
4.2 Capital de trabajo	61
4.3 Inversión Inicial	62
	71
CAPITULO V	
ESTUDIO FINANCIERO	71
5.1 Punto de Equilibrio	71
5.1.1 Costos Fijos	72
5.1.2 Costos Variables	73
5.1.3 Margen de Contribución Marginal y Relación U/V	74
5.2 Flujo de Caja Proyectado	76

5.3	Estado de Resultado Proyectado	81
5.4	Análisis de Sensibilidad	84
5.5	Análisis Beneficio/ Costo	87
	CONCLUSIONES	89
	RECOMENDACIONES	90
	BIBLIOGRAFÍA	92
	ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

CAPÍTULO I

Tabla 1: Precios de Correos del Ecuador	12
Tabla 2: Precios de Servientrega	13

CAPÍTULO II

Tabla 3: Estadísticas total llamadas atendidas – 2008	16
Tabla 4: Porcentaje de reclamos y consultas	17
Tabla 5: Crecimiento poblacional estimado	33
Tabla 6: Llegada de extranjeros al Ecuador – 2008	34
Tabla 7: Salida de ecuatorianos al exterior – 2008	35

CAPÍTULO III

Tabla 8: Análisis F.O.D.A.	39
Tabla 9: Servicios y participación en ingresos	43
Tabla 10: Aerolíneas según destinos	48
Tabla 11: Costo de Volantes en año 2	52
Tabla 12: Costo por transmisión en RTS	54
Tabla 13: Transmisiones y Costo total publicidad TV	55
Tabla 14: Costo por transmisión en Radios	56
Tabla 15: Transmisiones y costo total publicidad Radio	57

CAPÍTULO IV

Tabla 16:	Inversión Activos Fijos	58
Tabla 17:	Depreciación de Activos Fijos	60
Tabla 18:	Capital de Trabajo	61
Tabla 19:	Inversión Inicial	62
Tabla 20:	Crecimiento de la demanda	63
Tabla 21:	Ventas anuales de Correos del Ecuador	64
Tabla 22:	Presupuesto de Ingresos	65
Tabla 23:	Inflación Proyectada	68
Tabla 24:	Presupuesto de Costos	69
Tabla 25:	Rubros de Costos	69

CAPÍTULO V

Tabla 26:	Costos Fijos	73
Tabla 27:	Costos Variables	73
Tabla 28:	Punto de Equilibrio	75
Tabla 29:	Punto de Equilibrio del 2009 al 2013	75
Tabla 30:	Recuperación de Capital	78
Tabla 31:	Flujo de Caja Proyectada	80

Tabla 32: Estado de Resultado Proyectada	82
Tabla 33: Porcentaje de las Ventas vs. Utilidad Neta	83

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CAPÍTULO I

Gráfico N° 1: Clientes según su naturaleza	10
Gráfico N° 2: Participación de mercado a nivel nacional	14

CAPÍTULO II

Gráfico N° 3: Estadísticas de Reclamos y Consultas	17
Gráfico N° 4: Correspondencia Total depositada y recibida – 2008	27
Gráfico N° 5: Llegada de extranjeros al Ecuador – 2008	35
Gráfico N° 6: Salida de ecuatorianos al exterior – 2008	36
Gráfico N° 7: Participación de mercado en Guayaquil	37
Gráfico N° 8: Participación de mercado proyectado	39

CAPÍTULO III

Gráfico N° 9: Estadísticas de Reclamos según destino	49
--	----

CAPÍTULO IV

Gráfico N° 10: Presupuesto de Ingreso	66
Gráfico N° 11: Inflación Proyectada	68
Gráfico N° 12: Presupuesto de Costos	70

CAPITULO V

Gráfico N° 13: Punto de Equilibrio vs. Costos Totales	76
Gráfico N° 14: Ventas vs. Utilidad	84
Gráfico N° 15: Análisis de Sensibilidad	85

FIGURAS

Capítulo II

Figura N° 1: Diagrama Causa y Efecto	20
--------------------------------------	----

Capítulo III


Figura N° 2: Matriz BCG	44
-------------------------	----

RESUMEN EJECUTIVO

La presente tesis se desarrolla en base a los problemas presentados por la empresa de servicio postal público ecuatoriano, Correos del Ecuador (CDE) en Guayaquil y, el mejoramiento de su proceso logístico. Enfocándose principalmente en el retraso del envío y entrega de encomiendas a nivel local e internacional.

Se analizó las causas de la ineficiencia de la empresa pública de acuerdo a:

- 1.) Los cambios en el status jurídico-organizativo de la empresa;
- 2.) La evaluación en la posición de mercado de dicha empresa;
- 3.) El grado de eficacia especialmente en los niveles de calidad en la prestación de servicio.

 Por cambio de reestructuración sin privatización (status jurídico-organizativo) entendemos el cambio legal que modifica la forma empresarial adoptada para la gestión del servicio y que repercute en la autonomía delegada.

✚ Por posición de mercado entendemos el papel jugado frente a la progresiva liberación del sector.

Mediante un estudio de mercado se determinó además, cuál es la realidad actual de CDE frente a sus competidores y sus consecuencias, las cuales obligan a mejorar la calidad de sus servicios postales centrándose en cinco del total de los mismos, que son los que tienen mayor demanda en el mercado, y que al mejorarlos representarán un significativo incremento en los ingresos a la Institución (2%).

Se evaluó además, el comportamiento del VAN y la TIR que en un escenario conservador fueron de \$ 13.954,57 y 13.85% respectivamente, lo que nos indica que el proyecto es rentable, ya que en la comparación entre dos proyectos o dos alternativas de un mismo proyecto, el mejor, en principio, es aquel con mayor VAN.

La inversión total del proyecto será asumida por Correos del Ecuador, cuyo monto es de **\$ 65.059,38** el cual se recupera en cuatro años y siete meses una vez implementado el proyecto, según el Estudio Financiero.

CAPÍTULO I

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE CORREOS DEL ECUADOR

1.1 COMPAÑÍA

La compañía “Correos del Ecuador” es una Institución Pública adscrita a la Vicepresidencia de la República del Ecuador, con autonomía administrativa-financiera, que representa al Estado Ecuatoriano en el manejo de la correspondencia postal en el ámbito local, nacional e internacional.

CDE tiene una cobertura en las 24 provincias del país. Cuenta con dos Centros de Clasificación, uno en Guayaquil ubicado entre Pedro Carbo y Aguirre y otro en la ciudad de Quito.

El Centro de Clasificación es el lugar donde se receptan todas las encomiendas, se clasifican en ordinarias o certificadas y finalmente se planifica su distribución.

1.1.1 Misión

Somos una Institución pública con carácter empresarial que presta servicios postales de manera oportuna y eficientemente, mayor cobertura

nacional e internacional a bajo costo, orientados a satisfacer las necesidades de nuestros clientes a través de la integración del Ecuador con el mundo.

1.1.2 Visión

Liderar el servicio postal ecuatoriano con calidad, eficiencia y rapidez, superando las expectativas de los clientes nacionales y extranjeros, con tarifas competitivas, desarrollando un ambiente laboral solidario, capacitado y productivo.

1.1.3 Organigrama

Directorio de Correos del Ecuador

El Directorio de Correos del Ecuador está conformado por:

1. Lcdo. Lennin Moreno Garcés

Vicepresidente Constitucional de la República

Presidente del Directorio

2. General Jorge Peña

Delegado del Ministerio de Defensa Nacional

3. Dra. Silvia Espíndola Arellano

Delegada del Ministerio de Relaciones Exteriores,

Comercio e Integración

4. Lcdo. Roberto Cavanna Merchán

Presidente Ejecutivo de Correos del Ecuador

Secretario del Directorio

1.1.4 Servicios

✚ **Express Mail Service (EMS):** Constituye el producto más rápido de los servicios postales que posee correos de Ecuador. Tiene un servicio prioritario a nivel local, nacional e internacional, con una modalidad de correo urgente en sus procesos de admisión, clasificación y distribución de envíos, en tiempos sumamente cortos.

✚ **Correspondencia Certificada:** Es la recepción de correspondencia mediante a la cual se le asigna un registro con código de barras que garantiza seguridad, lo cual permite realizar un rastreo y seguimiento desde el depósito hasta la entrega al destinatario. En caso de pérdida es sujeto de indemnización. Se entrega en manos del Destinatario previa verificación de su identificación.

✚ **Correspondencia Ordinaria:** Envío económico que no está sujeto a seguimiento, pueden ser: cartas, tarjetas postales, impresos, pequeños paquetes y paquetes postales. Se entrega en dirección sin reporte de entrega. No incluye indemnización en caso de pérdidas o extravíos.

- ✚ **Servicios Corporativos:** Es la distribución de estados de cuenta, folletos, impresos, invitaciones, etc. a domicilio o apartados postales.
- ✚ **Encomiendas Postales:** Envío cuyo contenido puede ser regalo o muestra sin valor comercial, debe ser receptado abierto y no debe exceder los 2 kilos. Podrán admitirse en calidad de envíos ordinarios y certificados.
- ✚ **Paquetes Postales:** Envío que contiene mercadería susceptible de verificación aduanera y debe ser receptado abierto sin exceder los 31.50 kilos (dependiendo su destino) y por medio del cual se transporta mercadería, siempre que no sea prohibida. Este envío tiene el carácter de económico (ordinario) o prioritario (certificado)
- ✚ **Tasas reducidas:** Los envíos locales, nacionales e internacionales, susceptibles de beneficiarse de Tasas Reducidas son los comprendidos en la categoría de impresos: libros, diarios y publicaciones periódicas (revistas, folletos, partituras de música y mapas), siempre y cuando sean editados e impresos en el Ecuador y que tengan el carácter de educativo, científico y/o cultural.
- ✚ **Apartados Postales:** Es un servicio especial para aquellos clientes que requieren contar con una dirección domiciliaria postal exclusiva y específica, para cuyo efecto cuentan con un casillero en las instalaciones de la institución, en donde reciben toda su correspondencia.

- ✚ **Estafeta:** Consiste en recibir un envío internacional, sin dirección específica por lo tanto el cliente deberá acercarse a las oficinas de Correos para retirarlo, tiene un costo mínimo por bodegaje.
- ✚ **Agenciados:** Es la persona natural o jurídica quien en forma independiente y con sus propios recursos se encarga de la promoción, comercialización, y prestación del servicio postal, previa elaboración y legalización de contrato con CDE. El Agenciado no tendrá dependencia laboral con CDE.
- ✚ **Patentes:** Se define como Patentado a toda persona natural o jurídica, pública o privada, interesada en comercializar los sellos postales, ya sea en sus propios locales comerciales, o en forma ambulante, previa la autorización del Representante Legal. Los patentados podrán vender los sellos postales en sus instalaciones comerciales y, una distancia mínima de dos cuadras a la redonda de las oficinas de Correos.
- ✚ **Giros postales nacionales, recibimos Money solo USA.** El objetivo es integrar el servicio de giros postales nacionales a través de un sistema de Correos del Ecuador a nivel nacional y con las cooperativas de ahorro no reguladas por Banco Central del Ecuador, apoyando a la bancarización de las zonas rurales a nivel nacional en condiciones óptimas, y poder así satisfacer las necesidades de servicios financieros de la población.

- ✚ **Sacas M:** Es un servicio el cual se caracteriza por contener en una saca o recipiente varios impresos editados en el país y consignados para la dirección de un mismo destinatario y para el destino. Su contenido pueden ser impresos considerados como; diarios, publicaciones periódicas, libros, etc. Estos pueden tener un peso máximo de 30 kg.
- ✚ **Filatelia:** Comercialización de emisiones realizadas en Ecuador de sellos postales, carnés de bolsillo, sobres de primer día, álbumes, enteros postales, hojas souvenir, sellos especiales.
- ✚ **Volanteo:** Servicio que consiste en la entrega masiva de material impreso (afiches, flyers, material pop, etc.) de forma personalizada y segura mediante los siguientes sistemas:
 - ✚ **Volanteo Direccionado:** Publicidad persona a persona, en la que el cliente nos entrega sus volantes y base de datos. Se genera un reporte de entrega por entrega.
 - ✚ **Volanteo Zonificado:** Publicidad puerta a puerta en la que el cliente señala la zona en la que requiere la entrega de los volantes y se puede realizar por zonas geográficas.
 - ✚ **Volanteo sin Dirección:** Publicidad que se reparte puerta a puerta. Para este servicio, Correos del Ecuador también hace uso de su infraestructura a través de sus 6486 casilleros en la provincia del Guayas.




1.1.5 Procesos

Admisión de Correspondencia - Puntos de Admisión

Agencias de Correos.- Es un recinto postal, donde la Empresa Nacional de Correos ofrece sus servicios al público y dentro de ella se desarrolla sus procesos de Admisión, Encaminamiento y Distribución.

Buzones.- Es un recipiente de correspondencia ordinaria en el cual el expedidor depositará su correspondencia.

Los envíos de correspondencia ordinaria pueden ser admitidos en lugares donde existan puntos de admisión como:

-  En ventanillas de Agencias de Correos.
-  Buzones en Agencias de Correos.
-  Buzones en locales particulares.

Admisión de Correo Ordinario

Los envíos de correspondencia ordinaria, pueden ser admitidos en ventanillas, cuyo acondicionamiento no permiten ser depositados en los buzones.

Operaciones:

1. El funcionario recibe el envío del usuario.
2. Verifica el acondicionamiento reglamentario, conforme a la categoría y peso del envío.
3. Pesa el envío.
4. Consulta el cuadro tarifario.
5. Informa al usuario el valor a pagar.
6. Venta del franqueo de acuerdo a cualesquiera de las modalidades, esto es. Con máquina franqueadora o sellos postales.

Proceso en la máquina franqueadora.

Las máquinas franqueadoras se utilizan para adjudicar el precio a los envíos de correspondencia, por medio de una impresión con el valor correspondiente a las tasas postales y tendrán la misma validez que los sellos.

Se recomienda el uso de la máquina franqueadora en ventanillas porque ofrece las siguientes ventajas:

1. Reduce considerablemente el tiempo de espera del usuario.
2. Genera un mayor rendimiento del operador.
3. Simplifica las tareas de control contable y la rendición de cuentas.
4. Reduce los costos de operación.

1.2 CLIENTES

Mediante una investigación de mercado realizada por Correos de Ecuador en febrero del 2006, se obtuvo los siguientes resultados:

- ✓ El 85% de sus clientes han utilizado su servicio anteriormente.
- ✓ Más del 50% de los envíos que se realizan a través de CDE son internacionales.
- ✓ La mayoría de sus clientes perciben el servicio, la variedad de productos y el precio de los mismos como: “Justo lo esperado”.
- ✓ Sus clientes consideran que la imagen de las agencias debería ser mucho mejor.
- ✓ El 80% de sus clientes oscilan entre los 25 y 65 años de edad.
- ✓ La mayor parte de sus clientes son de sexo femenino, visitan sus agencias por motivos personales y lo hacen generalmente por la mañana.

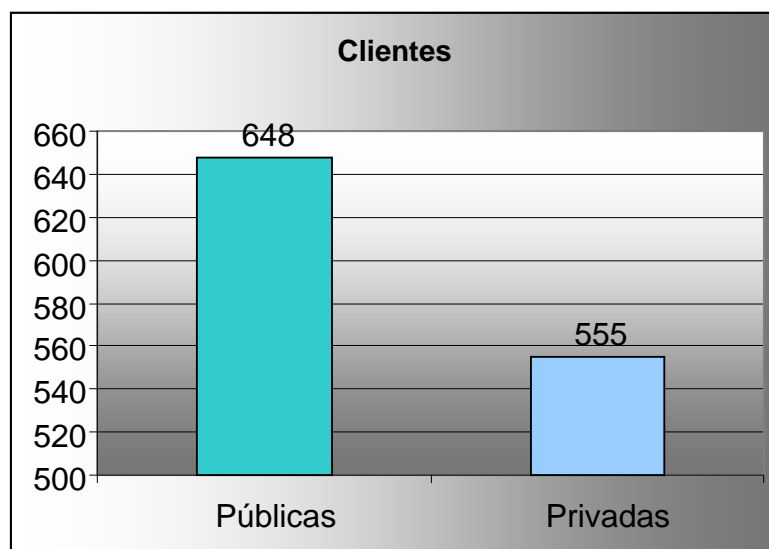
Las principales necesidades de los clientes son: Precios accesibles, y una cobertura del servicio más alto. Necesidades que han sido satisfechas poco a poco desde el inicio del actual Gobierno y es notoria la acogida de los clientes anteriores y la atracción de nuevos clientes, gracias a los cambios en infraestructura realizados a nivel nacional y la ampliación de sucursales en Guayaquil.

Esto en cuanto a clientes naturales, los clientes Corporativos que posee CDE se dividen en empresas públicas y privadas, éstas últimas aunque en cantidad son menores a las públicas, representan mayor ingreso para la Institución, ya que las públicas adquieren los servicios de la competencia en su mayoría.

A continuación mostramos la cartera de clientes que posee actualmente la Institución, clasificada según su naturaleza (Privadas y Públicas):

Empresas	Contratos
Públicas	648
Privadas	555

Gráfico N° 1: Clientes según su naturaleza



Fuente: Departamento de Comercialización

El retraso en la entrega de encomiendas por parte de CDE, es el argumento de las empresas públicas para justificar el no uso de este servicio a pesar de que el Gobierno Central haya sugerido que las empresas públicas adquieran de manera preferente los servicios de empresas de la misma naturaleza.

El inconveniente en común entre las empresas del sector público es la demora en el pago por los servicios adquiridos, debido al largo proceso a seguir para la asignación de estos valores, lo que significa para Correos del Ecuador enfrentarse a insuficientes recursos económicos para cubrir gastos e incluso invertir en la mejora de calidad de sus servicios.

1.3 PRECIOS

Correos del Ecuador es uno de los 191 Servicios Postales Públicos de diferentes países alrededor del mundo que forman parte de la Unión Postal Universal (UPU), y la Unión Postal de las Américas, España y Portugal (UPAEP), razón por la cual sus precios están por debajo del mercado, ya que son regulados por estas Organizaciones Internacionales.

En algunas ocasiones Correos del Ecuador se ha visto en la obligación de subsidiar estos precios, debido a que el costo incurrido en el envío de encomiendas es mayor a lo facturado a los usuarios.

Los precios de las agencias postales públicas están regulados a nivel internacional por la UPU y actualmente controlados por la Agencia Nacional Postal a nivel nacional, tanto las públicas como las privadas.

A continuación se detalla los precios de los envíos de encomiendas a nivel nacional e internacional en base a su peso:

Tabla 1: Precios de Correos Del Ecuador

Gramos	US\$				
	Local		Nacional		
	Ordinario	Certificado	Ordinario	Certificado	
Régimen Nacional					
0 - 20	0.25	0.40	0.40	0.60	
21 - 100	0.40	0.55	0.65	0.85	
101 - 500	0.65	0.80	1.00	1.20	
501 - 1,000	0.75	0.90	1.40	1.60	
Por c/kg adicional	0.40	0.60	0.70	0.90	
Régimen Internacional					
	Américas		Resto del Mundo		
0 - 20	0.90	1.85	1.05	2.00	
21 - 100	2.15	3.10	3.00	3.95	
101 - 250	4.45	5.40	6.55	7.50	
251 - 500	8.60	9.55	12.85	13.80	
501 - 1,000	15.40	16.35	24.00	24.95	
Nota: Impresos y pequeños paquetes tienen una escala que va de \$0.60 (hasta 20 gr) a \$32.00 para 2 kg. Por cada kg adicional: Américas: \$6.70 y Resto del Mundo: \$15.15.					
EMS Express Mail Service					
			US\$		
a) Servicio Nacional			Local	Nacional	
Hasta 500 g			0.95	1.25	
501-1,000 g			1.00	1.60	
Por c/kg adicional			0.40	0.60	
b) Servicio Internacional			América	Europa	Resto del Mundo
Documentos:					
de 1 a 250 g			14.00	20.00	24.00
de 251 a 5,000 g			de 17.00 a 53.00	de 24.00 a 78.00	de 26.00 a 98.00
Mercadería:					
de 1 a 250 g			de 18.00 a 58.00	de 23.00 a 82.00	de 26.00 a 104.00
de 251 a 5,000 g			de 65.00 a 163.00	de 94.00 a 362.00	de 120.00 a 474.00

Tabla2: Precios de Servientrega

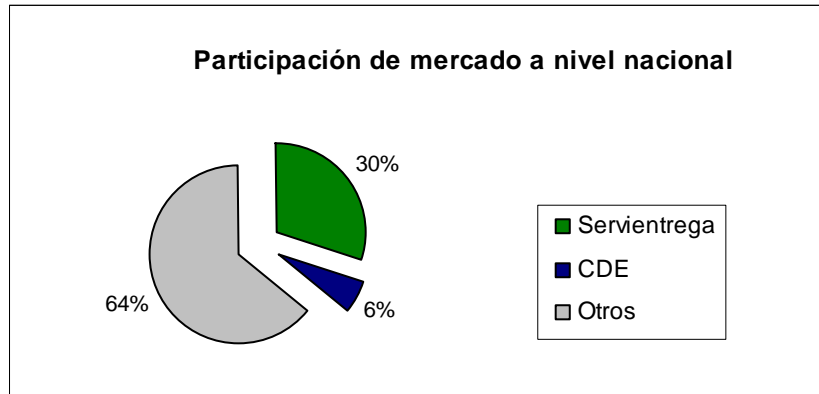
Servicio nacional	Peso	US\$	
		Básico	Kg adicional
Documentos	hasta 2 Kg		
Zona accesible		2.00	
Zona menos accesible		2.50	
Paquetes	hasta 3 Kg	3.00	0.50
Servicio Internacional	Peso	Normal	Prioridad
Países Andinos			
Documentos	hasta 500 g	24.00	33.50
Paquetes	de 1 a 5 Kg	de 29.50 a 76.00	de 39.00 a 76.00
	de 5.5 a 20.5 Kg		de 80.00 a 231.00
Miami y Nueva York:			
Documentos	hasta 500 g	20.00	32.00
Paquetes	de 1 a 5 Kg	de 29.00 a 93.00	de 46.50 a 104.50
	de 5.5 a 20.5 Kg		de 111.00 a 225.50
Europa			
Documentos	hasta 500 g	39.00	49.50
Paquetes	de 1 a 5 Kg	de 54.00 a 158.00	de 66.50 a 162.00
	de 5.5 a 20.5 Kg		de 172.00 a 386.00
Canadá y resto de USA			
Documentos	hasta 500 g	28.50	41.00
Paquetes	de 1 a 5 Kg	de 41.00 a 123.50	de 53.00 a 141.00

Nota: A todos los valores debe añadirse el IVA (12%).

1.4 COMPETENCIA

Correos del Ecuador abarca un 6% del mercado a nivel nacional mientras que Servientrega un 30%, convirtiéndose en el competidor más fuerte, ya que el 64% restante está repartido entre las demás agencias postales y que también representan la competencia para CDE.

Gráfico N° 2: Participación de mercado a nivel nacional



Otros: Algunos de ellos son:

A nivel de envíos nacionales son:



Laar Courier



World Courier



Tramaco Express



Urbano Express

A nivel de envíos internacionales son:

 DHL

 Delgado Travel


 UPS

 Skynet

 FEDEX

 Geomil

 TNT

 World Coger

Empresas como: Servientrega, DHL, UPS, FEDEX, TNT, Skynet, GEOMIL, Delgado Travel, World Coger combinan sus servicios de transporte aéreo y terrestre con los servicios de expedición de carga, agencia de aduanas y otras actividades de uso intensivo de la información que les permiten facilitar servicios de recogida y entrega eficaces. Sin embargo, en una evolución más reciente se ha observado que los principales operadores postales se han convertido ellos mismos en integradores o se han unido a ellos.

CAPÍTULO II

ESTUDIO DE MERCADO

2.1 OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE MERCADO

2.1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

De acuerdo con la información del Departamento de Estadística de Correos del Ecuador, los reclamos que ésta Institución ha receptado en años anteriores por parte de sus usuarios, corresponden de manera general a la **ineficiencia** en el envío y la entrega de correspondencia.

Tabla 3: Estadísticas total llamadas atendidas – 2008

Meses	Reclamos	Consultas	Total Llamadas
Agosto	1058	264	1322
Septiembre	2047	512	2559
Octubre	1745	436	2181
Noviembre	1642	410	2052
Diciembre	2075	519	2594

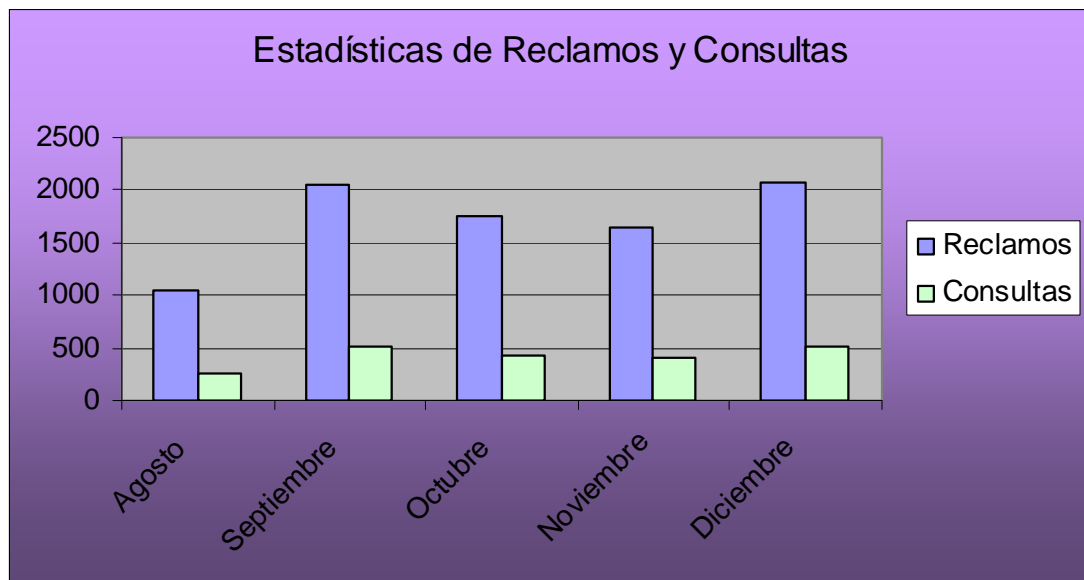
Es decir, que del total de llamadas atendidas, el 80% le corresponde a los reclamos y solo un 20% a consultas, como se muestra a continuación en la siguiente tabla:

Tablas 4: Porcentaje de reclamos y consultas

Llamadas		
Reclamos	8566	80%
Consultas	2142	20%
Total	10708	100%

El gráfico a continuación muestra el comportamiento de los reclamos y consultas desde Agosto hasta Diciembre de 2008:

Gráfico N° 3: Estadísticas de Reclamos y Consultas



Los reclamos en su mayoría corresponden al retraso en la entrega de encomiendas.

La tesis se desarrolla entonces en torno al principal problema que presenta CDE (Guayaquil): **retraso en el envío y entrega de encomiendas.**

2.1.1.1 Antecedentes

Los plazos de entrega de una encomienda estipulados por CDE son los siguientes:

Para el Exterior

- ✚ 4 a 5 días al continente Americano
- ✚ 5 a 6 días al continente Europeo
- ✚ 6 a 7 días a los continentes de África, Asia y Oceanía (Resto del Mundo)

Para el Interior

- ✚ Local 24 horas
- ✚ Nacional 48 horas
- ✚ Nacional 72 horas (cantones alejados)

Tomando en cuenta que los días son laborables

Estos plazos generalmente no se cumplen teniendo a continuación los plazos reales:

Para el Exterior

- ✚ 7 a 9 días al continente americano
- ✚ 9 a 10 días al continente europeo
- ✚ 9 a 11 días a los continentes de África, Asia y Oceanía (Resto del Mundo)

Para el Interior

- ✚ Local 24 horas
- ✚ Nacional 48 horas
- ✚ Nacional 72 horas (cantones alejados)

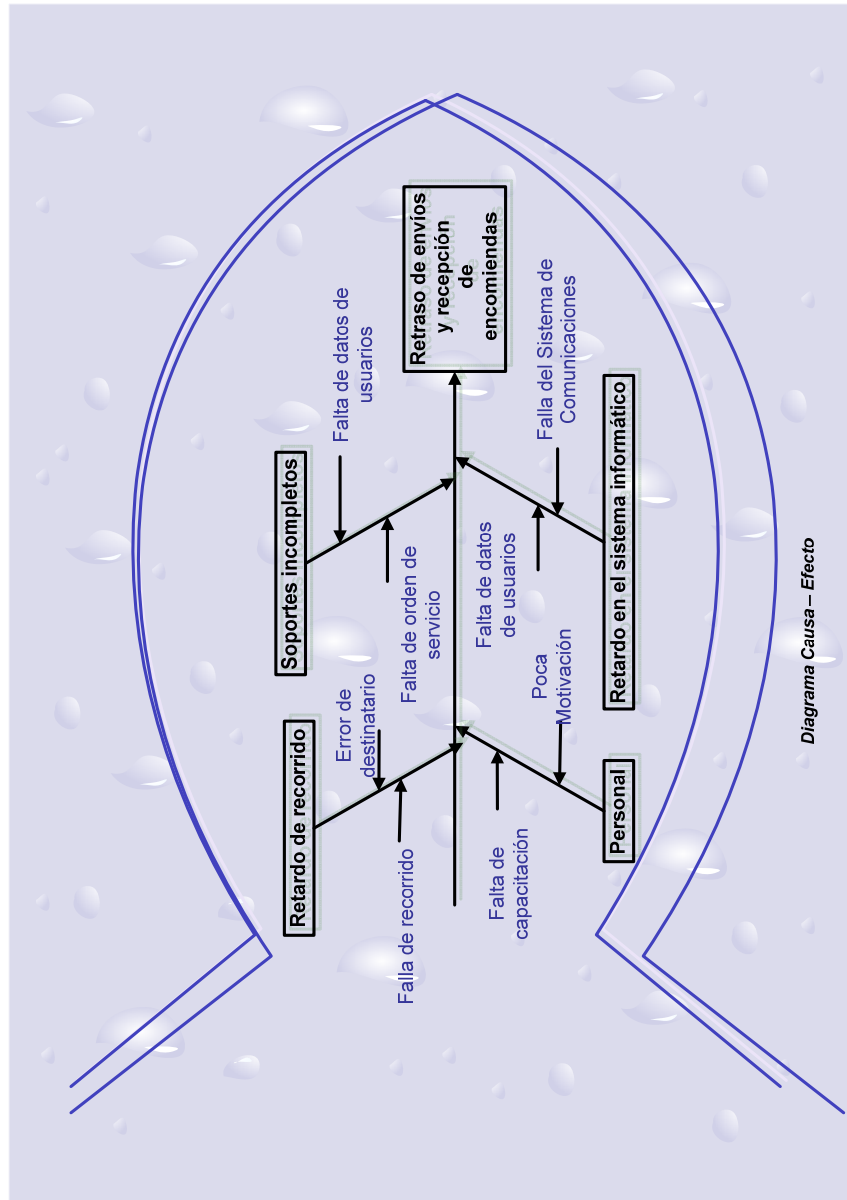
Los plazos para el interior no son eficientes.

2.1.1.2 Diagrama de Causa - Efecto

Un diagrama de Causa-Efecto es la representación de varios elementos (causas) de un sistema que pueden contribuir a un problema (efecto).

Proporciona una descripción de las causas probables del problema, lo cual facilita su análisis y discusión. También puede utilizarse como herramienta para representar propuestas de resolución de problemas.

Figura N°. 1: Diagrama de Causa Efecto



El retardo en el recorrido de algunas Aerolíneas con las que trabaja CDE se debe al mal encaminamiento de las encomiendas una vez que llegan

al lugar de transferencia en un país que no es el de destino final, al no contar con vuelos directos.

De manera local se presenta el mismo inconveniente con el recorrido de los carteros y motorizados, ya que no siempre llegan al lugar indicado por el remitente, ya sea por desconocimiento de la ciudad o falta de motivación.

Los soportes de registros de llamadas receptadas por el Departamento de Servicio al Cliente son elaborados de manera individual, de manera que la información otorgada a los usuarios es incompleta o incorrecta.

La descoordinación dentro de este Departamento y de las sucursales con la matriz en el centro de la ciudad se debe además a la falta de un sistema informático que les permita estar en permanente comunicación, y a su vez llevar un control adecuado de toda la información para otorgarla a su vez a los usuarios que la demanden.

Otros de los problemas que presenta esta entidad son los siguientes:

- ✚ Descoordinación administrativa
- ✚ Ineficiencia en la planificación de entrega y/o recepción de encomiendas

- ✚ Desconocimiento en sus clientes de los beneficios que brinda actualmente
- ✚ Escasa comunicación entre Departamentos

La causa principal de los problemas arriba mencionados es sin duda, el cambio en el status jurídico-organizativo de la empresa cuando ocurre un cambio en la Función Ejecutiva del país, esta hipótesis se ve respaldada por la Teoría de la Agencia planteada por Jensen y Meckling (1976), la cual demuestra que la eficiencia de las empresas públicas en general es menor a la de las empresas privadas, explicado por las diferencias que pueden llegar a tener entre el Principal (Presidente Ejecutivo de CDE a nivel nacional) y el Agente (Gerente de CDE – Guayas).

El caso más común es, que la persona delegada para manejar la empresa persigue intereses distintos a los que benefician a la Institución en general, este caso se ha presenciado no solo en el sector del servicio postal a nivel nacional, sino también a nivel internacional.

Se hace mención el ejemplo de la opción de privatización de CDE que se planteó en el período presidencial anterior, y que no se llevó a cabo por la oportuna intervención del Gobierno actual emitiendo decretos para contribuir a la mejora de la Institución a nivel nacional.

2.1.2 ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

2.1.2.1 POTENCIALES ENTRANTES

Para constituir una Compañía de Servicio Postal en el mercado ecuatoriano, los requisitos que se debe seguir son los que establece La Superintendencia de Compañías, ya sean personas naturales o jurídicas, si los cumplen no existe mayor inconveniente en la creación de un nuevo servicio postal. El problema radica en el control de dichas Instituciones que hasta hace poco era inadecuado, ya que aparecían empresas fantasmas que provocaban pérdidas económicas para el gobierno y la sociedad en general.

Por ello, mediante Decreto Ejecutivo N° 1207 considerando que el inciso segundo del artículo 249 de la Constitución Política de la República dispone que el Estado garantizará que los servicios públicos, prestados bajo su control y regulación, respondan a principios de eficiencia, responsabilidad, universalidad, accesibilidad, continuidad y calidad; y velará para que sus precios o tarifas sean equitativos; enero 2008. Encontramos que en capítulo III, Órganos de regulación y control, artículo 9 dice:

“Créase la Agencia Nacional Postal, como un órgano adscrito al Ministerio de Transporte y Obras Públicas, encargado de la supervisión de todos los servicios postales tanto públicos como privados. Contará con las atribuciones suficientes para el ejercicio de las funciones encomendadas por el presente reglamento, se regirá por las normas del derecho público y será desconcentrado, de duración indefinida, con patrimonio propio, con independencia técnica, funcional, administrativa y financiera, con domicilio en la ciudad de Quito y jurisdicción nacional”.

Esta nueva Agencia pretende garantizar un mercado abierto y competitivo, mantener la calidad de los servicios brindados y para que las empresas dedicadas a la prestación de servicio de correos sean más comprometidas con los usuarios. No obstante, la función de los entes reguladores del sector de correos sigue estando a cargo a veces de los ministerios de los que dependen los operadores o a los cuales han pertenecido.

Los potenciales entrantes asumirán las siguientes responsabilidades: funcionar bajo la vigilancia de un Ente público y contar con el suficiente presupuesto para poder competir y evolucionar en este mercado y de acuerdo a las exigencias de los consumidores de este servicio.

2.1.2.1.1 Barreras de entrada al sector

De acuerdo al modelo de Porter Michael (1995 Estrategia competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: CECSA):

2.1.2.1.1.1 Economías de Escala

Estas se refieren a las condiciones de costos en cada uno de los procesos del negocio como la cadena de abastecimiento, distribución e investigación y desarrollo, con las que lleguen a incrementar su producción hasta el punto en que los costos disminuyan y la utilidad crezca a gran escala.

Estas condiciones pueden conducir a un desaliento para el ingreso de competidores potenciales ya que se verían obligados a ingresar sobre una base en gran escala o desventajas en costos.

Kenny (2005) por su parte, realiza un estudio sobre las reformas del servicio postal en los países en vías de desarrollo.

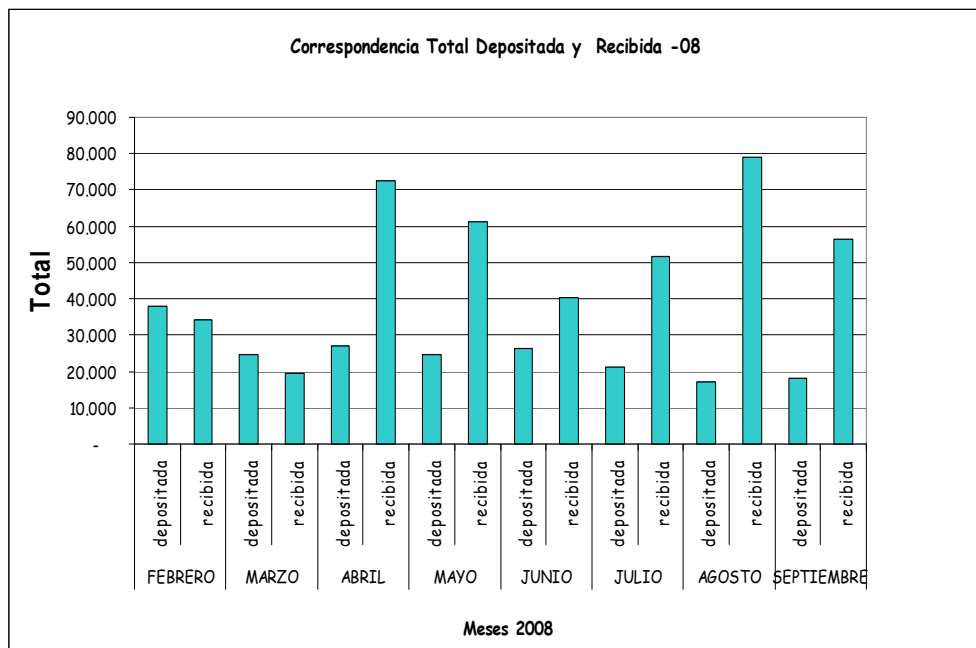
Su argumento de partida es que los beneficios que podría tener el monopolio postal público al favorecer un servicio universal utilizando subsidios cruzados, no redundan en un mayor bienestar en países subdesarrollados debido a que la demanda de cartas no sería universal.

Sus condiciones indican que las reformas que mejoran la eficiencia postal y la formación de coaliciones favorecen el desarrollo de la red postal.

En el caso específico de CDE los subsidios cruzados, o también conocidos como gastos terminales, los cuales consisten en el pago de una determinada cantidad de dinero por parte de sus homólogos internacionales para cubrir los costos de distribución de sus encomiendas de manera local, representan gran parte de sus ingresos y dentro de una de las etapas de la cadena de abastecimiento de la Institución.

Cabe recalcar que no hay homogeneidad en la cantidad de encomiendas recibidas y enviadas como se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 4: Correspondencia Total depositada y recibida – 2008



Este escenario ha sido el mismo durante años, razón por la cual la UPU (Unión Postal Universal) ha determinado la extinción de este desembolso mensual para todos los Servicios Postales Públicos de los países miembros de esta Organización, con la finalidad de incentivarlos a ser eficientes por cuenta propia, concediéndoles un plazo determinado el mismo que ya está por concluir para CDE motivo suficiente para mejorar sus servicios de manera inmediata.

2.1.2.1.1.2 Diferenciación del Producto o Servicio

Estas se representan por la identificación y lealtad establecida entre las empresas y los clientes. Esta característica crea una barrera para el ingreso al sector, ya que obliga a los potenciales competidores a realizar grandes inversiones para poder superar y cambiar los vínculos de lealtad existentes.

Ciertamente un elemento que complica el estudio de este sector viene dado por las características de monopolio natural que mantiene en algunas de sus actividades. Esto hace que la comparación frente a empresas privadas se tenga que realizar en base a productos en los que ambas empresas compiten, corriendo el riesgo de desfavorecer al operador postal público, que además debe prestar servicios no rentables bajo entornos regulados.

Esto sugiere que la comparación basada en los criterios que rigen los entornos competitivos no resulta de fácil aplicación al sector postal.

2.1.2.1.1.3 Requisitos de Capital

Corresponde a los requerimientos en recursos financieros para competir en la industria. Estos requerimientos están asociados con los recursos para: infraestructura, equipos, capital de trabajo, promoción y las reservas para cubrir posibles pérdidas entre otros.

2.1.2.1.1.4 Política Gubernamental

Las regulaciones del gobierno puede limitar y en algunos casos impedir el ingreso a la industria al exigir licencias, permisos, limitaciones en cuanto a la composición de las materias primas, normas del medio ambiente, normas de producto y de calidad y restricciones comerciales internacionales. Estos mecanismos alertan a las compañías existentes sobre la llegada o las intenciones de potenciales competidores.

La caracterización de las barreras para ingresar a una industria depende igualmente de las capacidades y habilidades que posea las empresas potenciales, ya que las barreras tradicionales de entrada al mercado están siendo aplanadas por competidores hábiles y rápidos que se anticipan a los movimientos de los competidores y a los cambios en las demandas de los clientes.

2.1.2.1.2 Rivalidades existentes entre los competidores

Según el modelo de Porter, la rivalidad se vuelve más intensa mientras haya más competidores diversos. Un conjunto de empresas cuyos objetivos, visiones, propósitos, recursos, nacionalidad sean diferentes, puede conducir a que se tenga dificultad en el acuerdo de las reglas de juego, ya que lo que puede beneficiar a un grupo de competidores no beneficia al total del sector.

Este es claramente el caso de CDE ya que se encuentra en medio de una variedad de competidores que han ido apareciendo y ampliando su gama de servicios o especializándose solo en uno, de acuerdo a las exigencias de los usuarios, más allá de las actividades principales del correo físico. Por ejemplo: Laar, que en sus inicios brindaba servicios de seguridad únicamente, ahora cuenta con el servicio Courier, Delgado Travel que inició como una Agencia de viajes, en la actualidad brinda una serie de servicios de envíos de encomiendas y dinero al exterior, entre otras.

2.1.2.1.3 Poder de Negociación de Clientes

Los clientes que componen el sector industrial pueden inclinar la balanza de negociación a su favor cuando existen en el mercado productos sustitutos, exigen calidad, un servicio superior y precios bajos, lo que conduce a que los proveedores compitan entre ellos por esas exigencias.

Esto ocurre en el sector postal ecuatoriano, es decir, existen servicios sustitutos como lo es el Internet para el caso del envío de cartas, para el envío de paquetes la exigencia de calidad y un servicio superior es la base fundamental de este negocio, por supuesto precios bajos y que sean de conocimiento público, los cuales posee CDE. La confianza en los usuarios es un tema a tratarse en la presente tesis.

2.1.2.1.4 Amenazas de nuevos negocios

“Dos bienes son sustitutos si uno de ellos puede sustituir al otro debido a un cambio de circunstancias” (Nicholson, 1997:113).

En el sector postal el sustituto de este servicio como ya lo mencionamos anteriormente es el Internet, además de los teléfonos móviles (por ejemplo, los mensajes de texto), que desde su aparición lograron imponerse en cuanto a costos tanto para los usuarios de estos servicios como para los que los ofrecen; por lo que el cliente está continuamente comparando calidad, precio y desempeño esperado, esto a su vez ha generado que muchas empresas enfrenten una estrecha competencia con otras debido a que sus productos y/o servicios son buenos sustitutos. Cuando el competidor logra diferenciar un bien o servicio en las dimensiones que los clientes valoran puede disminuir el atractivo del sustituto.

El sector postal está adoptando nuevas formas y se está volviendo más reñido, y se espera que el crecimiento explosivo del mercado de las comunicaciones obligue a los operadores postales a ampliar la gama de servicios que ofrecen a los usuarios más allá de las actividades principales del correo físico.

2.1.2.1.5 Poder de Negociación de los Proveedores

El poder de negociación de los proveedores en una industria puede ser fuerte o débil dependiendo de las condiciones del mercado en la industria del proveedor y la importancia del producto que ofrece.

Los proveedores de CDE son las Aerolíneas las cuales tienen un determinado poder en el mercado ya que los servicios ofrecidos, generan una gran demanda por obtenerlos, no existen buenos sustitutos y el costo de cambio es elevado, llevando a CDE a una postura de negociación más débil.

En este sector, el grupo de proveedores tienen un mayor poder de negociación por las siguientes razones:

- · El grupo de proveedores vende a diferentes sectores industriales.
- · Los proveedores venden un producto que es un insumo importante para el negocio del comprador.
- · Los productos del grupo de proveedores están diferenciados y requieren un costo cambiante alto.

2.1.3 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

2.1.3.1 Tamaño del Mercado Global

En el Ecuador, tomando en cuenta todas las clases de servicios y las fuentes de generación de la demanda postal, se estima que el mercado nacional maneja un volumen de 187,7 millones de envíos al año, lo cual genera aproximadamente 220,1 millones de dólares americanos.

Estos datos determinan que el desarrollo del sector postal en el país corresponde al promedio de la región estimado en 14 envíos por habitante al año.

De los 14 envíos promedio/habitante/año, corresponde al operador público una media de 0,5 envíos/ habitante/año y un alto potencial de crecimiento.

Para el 2008 la población de Guayaquil se estimó en 2.366.902 habitantes, teniendo en cuenta una tasa anual promedio de crecimiento poblacional de 2,50 %.

Tabla 5: Crecimiento poblacional estimado

Año	Población estimada
2004	2.138.035
2006	2.248.463
2008	2.366.902
Proyecciones del 2004, 2006, y 2008	

Fuente: Censos INEC – 2008

Pese al avance de la Internet, el envío de cartas en el mundo apenas se ha reducido en 15%, además el envío de documentos, regalos y paquetes, sigue vigente y no desaparecerá de ninguna manera.

Este hecho se justifica por el constante ingreso de extranjeros a nuestro país y a la salida de ecuatorianos al exterior, los mismos que forman parte del nicho de mercado de los servicios postales públicos y privados a nivel nacional, debido a que a los migrantes desean enviar paquetes de ropa, zapatos, vestido y no lo pueden hacer por couriers privados dado que cuestan el doble o el triple que el correo estatal.

Tabla 6: Llegada de extranjeros al Ecuador – 2008

LLEGADA DE EXTRANJEROS						
	2004	2005	2006	2007	2008	VAR% 2008/2007
ENE	70.868	79.118	78.856	84.070	92.378	9,88
FEB	60.761	66.052	63.408	69.534	74.174	6,67
MAR	65.619	72.880	63.504	74.929	77.946	4,03
ABR	61.874	60.489	62.108	67.788	67.557	-0,34
MAY	59.509	63.792	57.275	68.583	74.667	8,87
Sub total	318.631	342.331	325.151	364.904	386.722	5,98
JUN	70.373	77.059	71.789	85.769		
JUL	90.882	95.621	89.829	101.088		
AGO	73.697	80.181	77.826	91.309		
SEP	59.541	59.431	65.198	64.966		
OCT	68.377	63.755	66.538	72.365		
NOV	64.036	65.896	65.359	73.273		
DIC	73.390	75.614	78.865	83.813		
TOTAL	818.927	859.888	840.555	937.487		

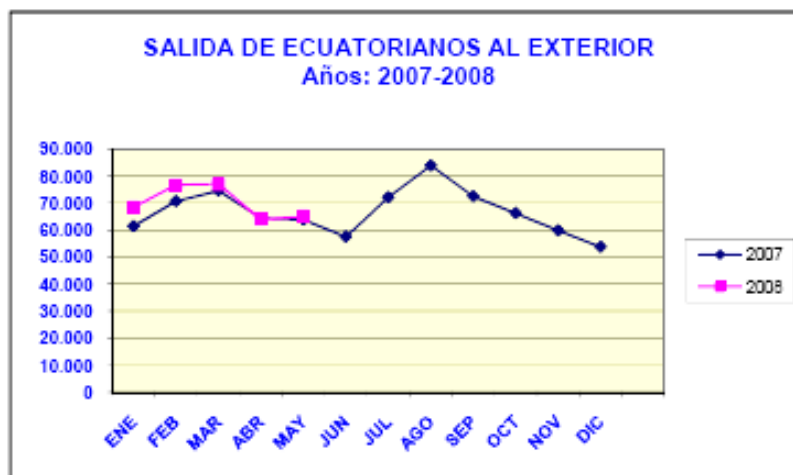
Gráfico N° 5: Llegada de extranjeros al Ecuador – 2008



Tabla 7: Salida de ecuatorianos al exterior – 2008

SALIDA DE ECUATORIANOS						
	2004	2005	2006	2007	2008	VAR% 2008/2007
ENE	51.940	56.881	66.734	61.392	68.480	11,55
FEB	53.613	60.491	69.855	70.704	76.785	8,57
MAR	54.990	64.205	72.236	74.600	77.100	3,35
ABR	46.965	48.737	60.098	64.412	63.909	-0,78
MAY	42.786	48.063	51.973	63.825	65.071	1,95
Sub total	250.294	278.377	320.896	334.933	351.325	4,89
JUN	39.513	40.742	45.081	57.536		
JUL	53.351	54.986	59.150	72.110		
AGO	70.620	76.245	76.646	83.906		
SEP	61.082	64.724	69.938	72.515		
OCT	49.736	50.152	57.621	66.276		
NOV	40.872	51.476	54.041	59.841		
DIC	37.851	46.899	50.086	53.752		
TOTAL	603.319	663.601	733.459	800.869		

Gráfico N° 6: Salida de ecuatorianos al exterior – 2008



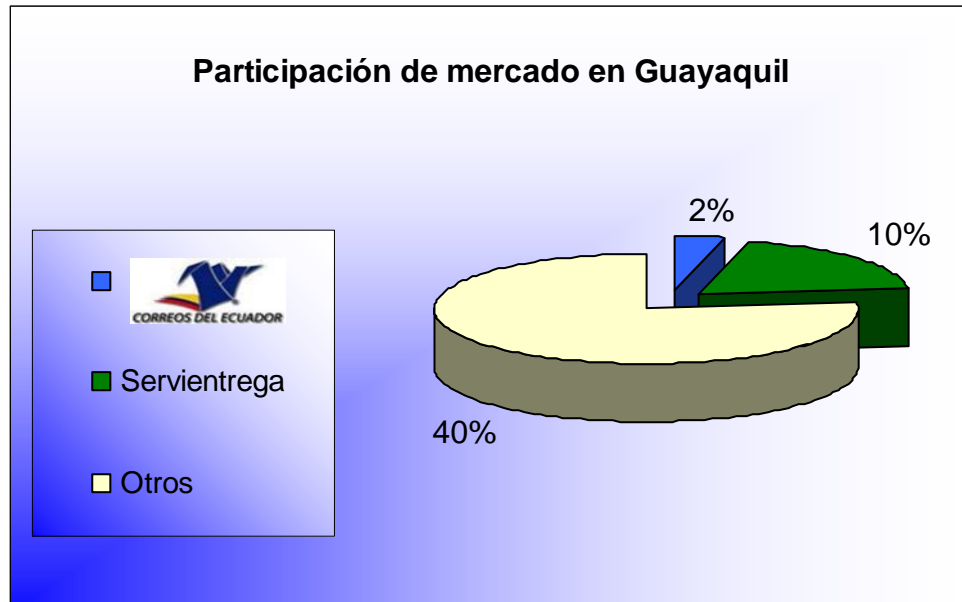
Fuente: Anuarios Migración Internacional – INEC (2003-2007) Dirección Nacional de Migración (2008)

Elaboración: Gerencia Nacional de Planificación y Cooperación Externa Ministerio de Turismo

2.1.3.2 Tamaño del Mercado Objetivo

La participación de CDE en el mercado a nivel nacional es del 6% y de Servientrega el 30% lo que quiere decir que es relativamente 5 veces más que CDE, se estima entonces que la participación de mercado a nivel local (Guayaquil) de CDE es del 2% y de Servientrega es del 10%, como se muestra en el siguiente gráfico:

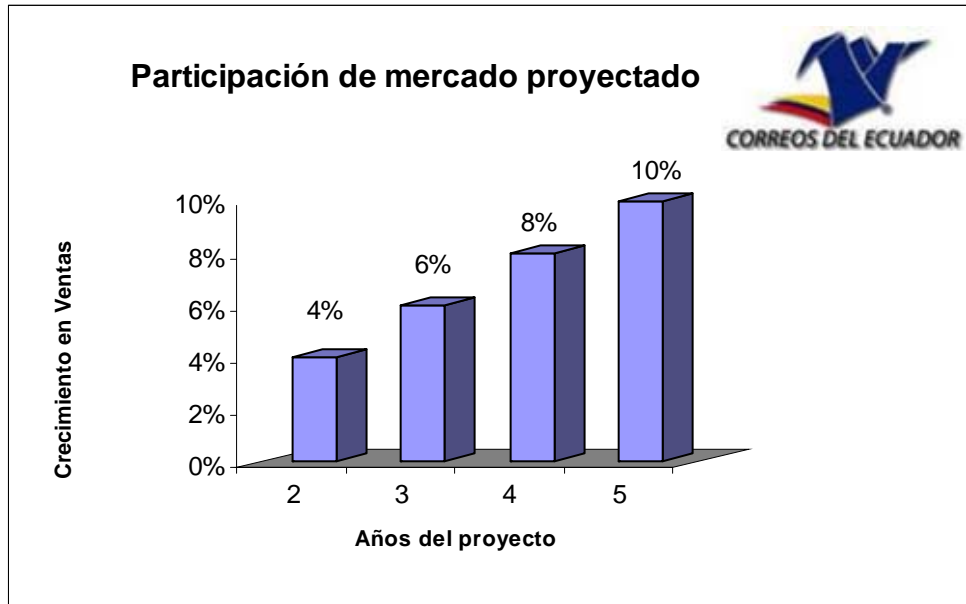
Gráfico N °7: Participación de mercado en Guayaquil



Partiendo de la referencia de participación de mercado de Servientrega de un 10% y el 64% restante repartido entre las otras empresas privadas del sector postal, el alcance de CDE al cual puede apuntar es muy amplio, siempre que se invierta en el proyecto y llevando un correcto funcionamiento del mismo.

Tomando en cuenta la referencia anterior más el índice de entrada y salida de personas y crecimiento poblacional en Guayaquil, se ha determinado una tasa de crecimiento anual conservadora en las ventas del **2%** por encima de las registradas en años anteriores, aumentando a su vez la participación en el mercado local de la siguiente manera:

Gráfico N° 8: Participación de mercado proyectado



CAPÍTULO III

PLAN DE MARKETING

3.1 ANÁLISIS F.O.D.A.

Se realizó un estudio de la situación competitiva de la empresa en su mercado y las características internas de la misma, por medio de un análisis FODA. (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

La situación Interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas.

Este análisis se lo detalla a continuación:

Tabla 8: Análisis F.O.D.A.

Análisis FODA	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	Tarifas estandarizadas	Retraso en los tiempos de entrega Internacional
	Cobertura en las 24 provincias	Retraso en la entrega local
	12 sucursales en Guayaquil	Poco abastecimiento vehicular
	Cobertura en zonas alejadas de la ciudad	Prohibición de envíos de alimentos perecibles
	Control Antinarcóticos	
Análisis Externo	Oportunidades	Amenazas
	Nuevas Tecnologías	Cambios en el entorno
	Debilitamiento de competidores	
	Posicionamiento estratégico	

3.1.1 Fortalezas

- ✚ En destinos alejados como parroquias rurales, o recintos Correos del Ecuador, entrega correspondencia al menos tres veces a la semana, la competencia lo hace de una a dos veces.
- ✚ Control de Antinarcótics; primero en las instalaciones de CDE y luego al llegar al Aeropuerto antes de ser enviadas al exterior, lo que implica mayor seguridad tanto para el usuario como para la empresa ya que cuenta con personal que está presente al momento de la revisión de las encomiendas.

3.1.2 Oportunidades

- ✚ El debilitamiento de competidores se refiere a los decretos gubernamentales creados para beneficiar al servicio postal público, uno de ellos consiste en limitar las cantidades de envíos de las empresas privadas y el pago de cierta cantidad de dinero a CDE por sobrepasar el límite establecido.
- ✚ Con la ejecución del presente proyecto se pretende incrementar la participación en el mercado de Guayaquil.

3.1.3 Debilidades

- ✚ El mercado específico de los inmigrantes opta por enviar con otras agencias como Servientrega, DHL, Laar Courier, ya que transportan objetos que para nosotros están prohibidos (principalmente alimentos perecibles).
- ✚ En ciertos lugares la competencia tiene más logística como camionetas y motocicletas de mayor cilindraje.

3.1.4 Amenazas

El pertenecer al sector público tiene sus ventajas como lo es recibir el apoyo económico del Gobierno Central en caso de déficit pero a su vez se corre el riesgo de someter a la empresa a cambios bruscos como el recorte de personal para ajustarse a las exigencias de las nuevas administraciones en plazos determinados.

3.2 ANÁLISIS MATRIZ BCG

Para explicar los servicios con los que CDE participa con mayor fuerza en el mercado se ha elegido la estrategia a nivel corporativo la cual está relacionada a establecer en que áreas de negocios deberá participar a la

compañía de manera que maximice su utilidad a largo plazo. Esta estrategia se divide en:

- ✓ **Estrategia de Crecimiento:** Es una estrategia corporativa con la que se trata de incrementar las operaciones de la organización acrecentando el número de productos que ofrece o los mercados que atiende.
- ✓ **Estrategia de Estabilidad:** Es una estrategia corporativa caracterizada por la falta de un cambio significativo.
- ✓ **Estrategia de Renovación:** Es la destinada a resolver debilidades de la organización que merman el desempeño. Como ya se mencionó con anterioridad esta empresa necesita un cambio en sus procesos para mejorar sus servicios, motivo por el cual se la ha escogido.

Esta a su vez se divide en:

- ◆ Estrategia de atrincheramiento
- ◆ Estrategia de ajuste
- ◆ Matriz BCG: Análisis de cartera corporativa.

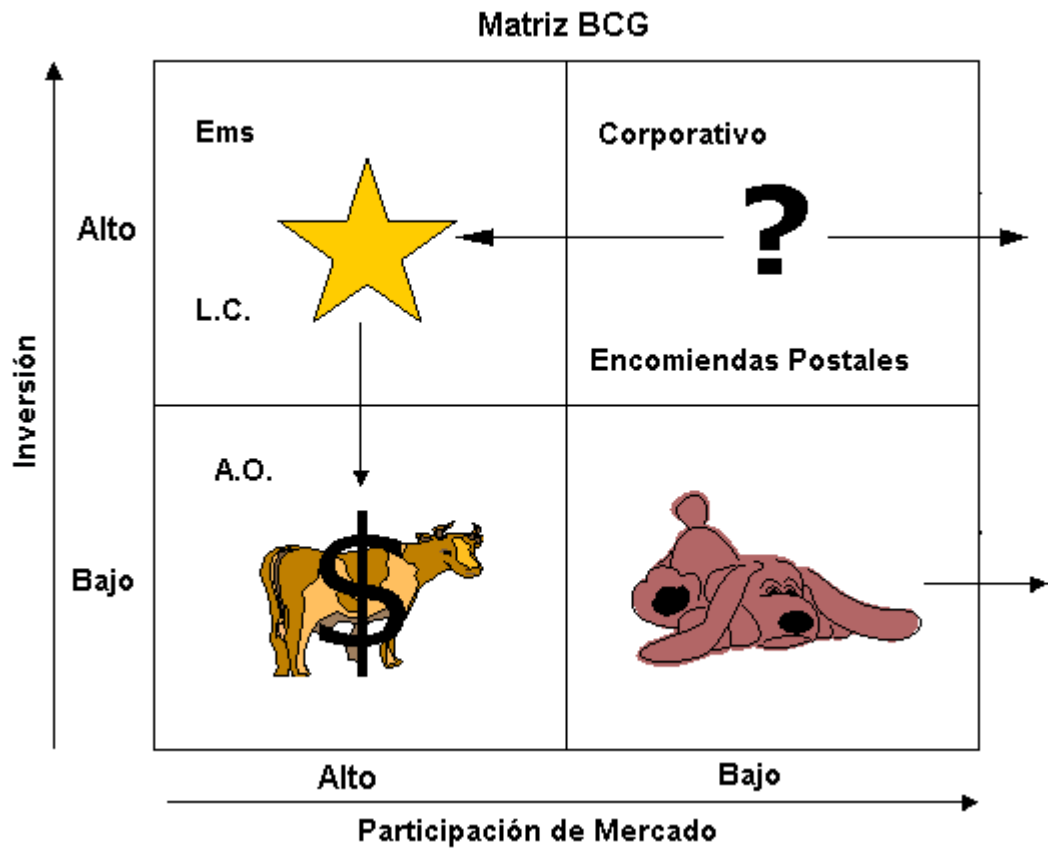
Se utilizó la **Matriz BCG (Boston Consulting Group)**, la cual está basada en la teoría del **ciclo de vida del producto y/o servicio**, desarrollada a inicios de los años 70's. Para evaluar la situación actual de su cartera de servicios, distinguiéndolos entre Estrellas, Vacas lecheras, Signos de Interrogación y Perros.

Entre la variedad de servicios que ofrece la Institución, nuestro proyecto se va a centrar en cinco, y se los muestra en la siguiente tabla con su respectivo porcentaje de participación en los ingresos totales:

Tabla 9: Servicios y participación en ingresos

Servicios	Participación en Ingresos
1. Envío Corresp. Ordinaria / AO	17%
2. Envío Corresp. Certificada/ LC	28%
3. Encomiendas Postales	8%
4. Cliente Corporativo	10%
5. Servicio EMS contado/Crédito	30%
Otros	3%
Total	100%

Figura Nº 2: Matriz BCG



Se ha colocado los cinco servicios con mayor demanda en el mercado dentro de la matriz como indicadores de cuales son aquellos que necesitan mayor atención para convertirlos en otro producto estrella como son el EMS y la Correspondencia Certificada (L.C.).




Este es el caso del servicio Corporativo y Encomiendas Postales que representan baja participación en los Ingresos, en comparación con los servicios estrella pero a su vez tiene una fuerte inversión para su promoción.

La Correspondencia Ordinaria (A.O.) por su parte tiene una considerable participación en los ingresos del 17% y con una baja inversión para su promoción, esta ubicación dentro del cuadrante es considerada óptima, ya que la utilidad recibida por este servicio puede ser utilizada para invertir en la promoción de los servicios ubicados en el signo de interrogación y si lo requieren los ubicados en la estrella, aunque estos últimos con su alto porcentaje de participación en los ingresos por su alta demanda en el mercado su inversión es alta pero no en la misma proporción que los servicios del signo de interrogación.

3.3 OBJETIVO GENERAL

Mejorar el servicio que brinda la entidad postal pública en Guayaquil.

3.3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

-  Elaborar Estrategias de Distribución para reducir el tiempo en la entrega local e internacional de encomiendas
-  Implementar nuevas tecnologías
-  Elaborar Estrategias de Promoción basado en fortalecer la imagen de CDE

3.3.1.1 Estrategias de Distribución

Desde Guayaquil se cubre las rutas de entrega de correspondencia por medio de tres canales de distribución: Nacional, Local e Internacional. Nos centraremos en los dos siguientes que son los que ocasionan el retraso en la entrega:

Local

Se refiere a la distribución de encomiendas realizadas por los carteros y motorizados dentro de la ciudad de Guayaquil, si bien es cierto el plazo de entrega local es de 24 horas, tiempo considerado como el más corto y fácil de cumplir.

Sin embargo para estas personas el identificar dentro de las zonas marginales las direcciones indicadas por el remitente, es una tarea difícil ya que la mayoría de estas zonas han sido y están siendo regeneradas por el Municipio de Guayaquil.

Por este inconveniente se recurrirá a los servicios de **CAPACITACIÓN** del Municipio en mención hacia los distribuidores de encomiendas de CDE - Guayaquil, con el objetivo de dar a conocer los nuevos nombres y nomenclaturas de las calles que han sido parte de la regeneración urbana hasta el momento.

La capacitación se llevará a cabo en el primer año del proyecto con una duración de 6 horas por tres días (dos horas diarias).

Internacional

En la actualidad CDE mantiene alianzas con las siguientes aerolíneas:

- Avianca
- Iberia
- KLM
- DHL

Alianzas que le representan mayor beneficio a la Institución más que en costos, pero en cuanto a la eficiencia en la entrega le ha representado muy poco.

Se ha estudiado las rutas utilizadas desde Guayaquil al exterior con mayor frecuencia, con el fin de adicionar otras Aerolíneas con rutas directas o estratégicas para llegar a su destino.

El departamento de estadística de CDE nos ha proporcionado el siguiente cuadro donde se detalla las rutas de cada Aerolínea con las que trabaja actualmente:

Tabla 10: Aerolíneas según destinos

IBERIA		KLM			AVIANCA	DHL	
EUROPA	AMERICA	EUROPA	AMERICA	AMERICA	AMERICA		
Bruselas	Cuba – Habana	Viena	Irlanda	Los Angeles	Curacao	La Paz	Sto. Domingo
Irlanda	Sto. Domingo	Sidney	Israel	Chicago	Buenos aires	San Jose	Panamá
Ginebra	New York	Montreal	Portugal	New York	Aruba	Guatemala	Aruba
Madrid	Los Angeles	Ginebra	Madrid		Rio de Janeiro	Tegucigalpa	Curacao
Deutchelan	Miami	Beijin	Roma		Santiago	Managua	
Roissy-Paris	Chicago	Cophenague	Alemania		Bogota	Asunción	
Londres		Helsinki	Bélgica		Habana	El salvador	
Tel Avi		Roissy-Paris	Estocolmo		New York	Miami	
Milán		Londres	Taipei		Panamá	Montevideo	
Amsterdam		Narita	Oslo		Lima	México D:F	
Lisboa		Amsterdam			México	Santiago	

Las rutas que presentan inconvenientes para el envío de encomiendas desde Guayaquil son America del Norte y Europa, ya que las Aerolíneas que las ofrecen no poseen vuelos directos, lo cual es muy común para otras rutas de mayor distancia pero en este caso que los destinos están muy cerca de nuestro país y lo que se busca es optimizar el tiempo de entrega de encomiendas, la mejor alternativa que presentamos es la siguiente:

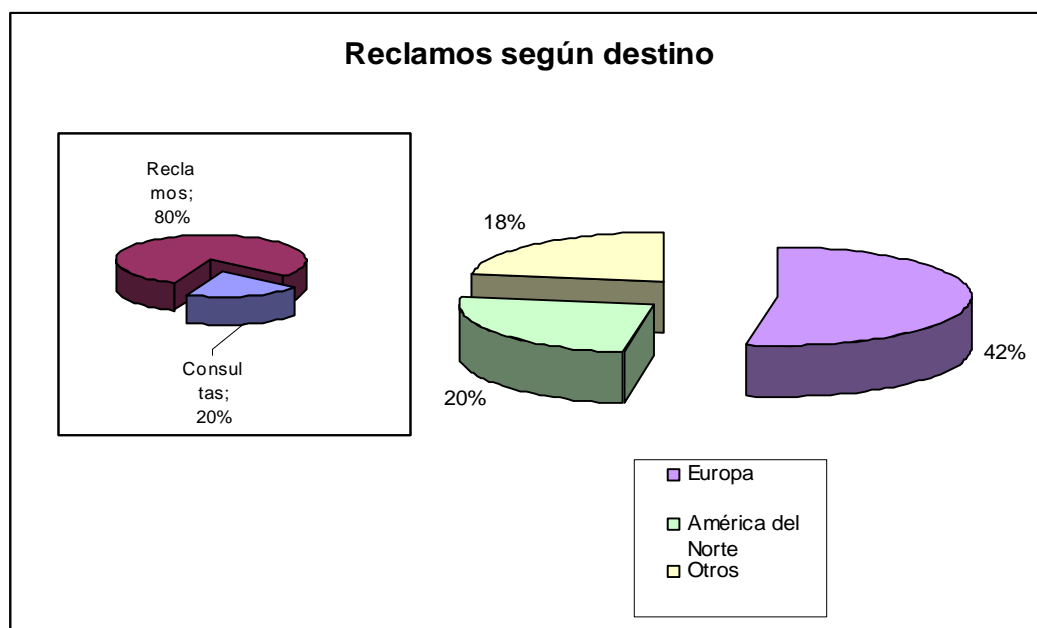
LAN Chile, para cubrir las rutas de América Norte (Miami, New York, Chicago y Los Angeles) y así evitar las escalas que hacen las otras Aerolíneas para llegar a su destino final. Por ejemplo: para llegar a Estados

Unidos – New York primero se trasladan a Madrid lo que retrasaba los envíos a ese destino.

Esta opción también será utilizada para las rutas de Europa ya que se ha comprobado que la mayoría de los reclamos realizados por los usuarios se deben al incumplimiento y/o demora en la entrega de encomiendas a este continente.

Actualmente estas rutas las cubre KLM e Iberia, el gráfico a continuación muestra que del 80% de los reclamos un 42% corresponde a llamadas de usuarios que sus encomiendas enviadas a Europa aún no llegan:

Gráfico 9: Estadísticas de Reclamos según destino



Esto tendrá un costo adicional al que mantiene actualmente con las anteriores Aerolíneas, pero el beneficio será la entrega a tiempo de sus encomiendas lo que será un valor agregado a sus servicios, atrayendo nuevos clientes y recuperando a los que se han ido, por lo tanto será también un beneficio para la Institución en ingresos.

3.3.1.2 Implementar nuevas Tecnologías

Correos del Ecuador cuenta con el Sistema IPS (Sistema Postal Internacional, IPS sus siglas en inglés), en Quito y Guayaquil que son los centros de mayor acopio de correspondencia en el país.

Este sistema le permite a las empresas postales conocer con precisión, el movimiento de su correspondencia abarcando todos los puntos desde el origen hasta su destino gracias a un sistema integrado de gestión de correo internacional que combina la aplicación de procesamiento de correo electrónico, la gestión de operaciones y el intercambio electrónico de datos (EDI) en una aplicación de mensajería.

Este software es utilizado en la actualidad por aproximadamente 50 administraciones postales de todo el mundo. Las experiencias y la satisfacción de los usuarios son testimonio de la calidad y el rendimiento del IPS.

Se ha considerado dentro de la inversión del proyecto la implementación de este sistema en cada una de las sucursales en la ciudad de Guayaquil, con el fin de que las personas que atienden estas sucursales, tengan informados a sus usuarios sobre el encaminamiento de sus encomiendas y así evitarles su desplazamiento hasta la sucursal mayor en el centro de la ciudad.

El costo de este sistema será de \$ 2.463,00 valor considerado dentro de la inversión inicial.

3.3.1.3 Estrategias de Promoción

Consiste en dar a conocer al público los diferentes servicios que ofrece CDE, su mecanismo de trabajo, promociones por temporada alta, la nueva imagen y calidad de sus servicios, por los distintos medios de comunicación que le sea posible aplicar a CDE en Guayaquil, estos son:

3.3.1.3.1 Volantes

En las encomiendas que los carteros entreguen a domicilio se incluirá una volante donde se detalla los servicios que brinda CDE, uno de ellos es la localización de correspondencia certificada y/o EMS vía telefónica y, un nuevo beneficio que ofrecerá con la

implementación del sistema IPS que forma parte de la inversión del proyecto, el cual permitirá a los usuarios el rastreo en línea de sus encomiendas certificadas.

La siguiente tabla indica la cantidad de volantes que serán entregadas a partir del segundo año del proyecto:

Tabla 11: Costo de Volantes en año 2

Volantes	Cantidad	Total
Enero	10000	\$ 600
Abril	10000	\$ 600
Julio	10000	\$ 600
Octubre	10000	\$ 600
Total Publicidad Volantes año 2		\$ 2.400

Esta actividad se realizará cada trimestre, con la cantidad de 10000 volantes entregados en cada ocasión durante los cuatro años restantes de duración del proyecto.

3.3.1.3.2 Concursos

Con un mes de anticipación a los días festivos como el Día de la Madre y el Día del Padre, se iniciarán concursos literarios en escuelas y colegios que consistirán en escribir una carta a estas personas especiales de la familia.

Se escogerá la mejor carta y se hará un reconocimiento al estudiante ganador, con el fin de desarrollar sus destrezas en redacción, ortografía y caligrafía, y también con el propósito de dar a conocer el manejo de sus servicios y en un futuro verlos convertirse en clientes de CDE.

Como alianza estratégica esta actividad se realizará bajo el auspicio de Colgate todos los años de duración del proyecto.

3.3.1.3.3 Descuentos

Debido al congestionamiento que ocasiona la época navideña se dará un 5% de descuento a los clientes corporativos que realicen envíos a partir de 2 Kilos con anticipación, es decir, desde el mes de Octubre de cada año, durante los cinco años del proyecto. Esto se verá reflejado en el presupuesto de ingresos dentro del estudio financiero.

3.3.1.3.4 Televisión

Se proyectará una imagen confiable y renovada de la Institución a los televidentes, siguiendo el ejemplo de otras entidades públicas como lo son la Corporación Aduanera Ecuatoriana (CAE), Servicio de Rentas Internas (SRI), entre otras.

Ésta se promocionará en el primer, tercer y quinto año del proyecto por 36 veces cada año a través de canal 4 RTS de Guayaquil.

A continuación se detalla como estará distribuida la transmisión del comercial de TV de CDE con una duración de 15 segundos, de acuerdo a la programación de RTS:

Tabla 12: Costo por transmisión en RTS

Programas de TV	Costo unitario
RTS	
La Noticia I	\$ 180
El Club de la Mañana	\$ 200
Lo que callamos las mujeres PM	\$ 400

Se escogió estos programas debido a que el horario es estratégico para captar la audiencia de amas de casa que tengan familiares en el exterior y padres de familia que desde muy temprano están despiertos para salir a trabajar y bajo el mismo supuesto de las amas de casa.

Tabla 13: Transmisiones y Costo total publicidad TV

Meses	Total transmisiones	Total \$
Enero	4	\$ 960
Febrero	4	\$ 960
Marzo	2	\$ 600
Abril	2	\$ 380
Mayo	4	\$ 960
Junio	4	\$ 960
Julio	2	\$ 380
Agosto	2	\$ 380
Septiembre	2	\$ 380
Octubre	4	\$ 960
Noviembre	4	\$ 960
Diciembre	2	\$ 600
Total publicidad TV año 1		\$ 8.480

La diferencia en la cantidad de transmisiones por mes a lo largo del primer año se debe a la alta demanda presenciada en esas temporadas, por ejemplo: enero y febrero por San Valentín, Mayo y Junio por el Día de la Madre y del Padre, Octubre y Noviembre por la época navideña.

3.3.1.3.5 Radio

El contenido de la publicidad en este medio de comunicación será algo similar al de las volantes entregadas a domicilio, es decir, la lista de servicios que ofrece CDE, adicionalmente y al igual que la publicidad por TV se proyectará a la Institución brindando servicios de confianza y seguridad a los clientes, y se lo hará a partir del segundo año durante los cuatro años restantes del proyecto.

La siguiente tabla muestra las radios en FM elegidas y el costo por cada transmisión:

Tabla 14: Costo por transmisión en Radios

Radios FM	Costo unitario
Fabu	\$ 30
Disney	\$ 35
Fuego	\$ 25

Las radios fueron elegidas de acuerdo a su alto nivel de audiencia, que en su mayoría son personas que se encuentran dentro de una oficina y no tienen el tiempo suficiente para ver Televisión.

Tabla 15: Transmisiones y costo total publicidad en radios

Meses	Total transmisiones en radios	Total \$
Enero	12	\$ 360
Febrero	12	\$ 360
Marzo	6	\$ 180
Abril	6	\$ 180
Mayo	12	\$ 360
Junio	12	\$ 360
Julio	6	\$ 180
Agosto	6	\$ 180
Septiembre	6	\$ 180
Octubre	12	\$ 360
Noviembre	12	\$ 360
Diciembre	6	\$ 180
Total publicidad Radio año 2		\$ 3.240

El razonamiento en cuanto a la cantidad de transmisiones por mes es el mismo que de la Televisión.

Capítulo IV

Estudio Económico

4.1 Inversión en Activos Fijos

Las inversiones en activos fijos son aquellas que se realizan en bienes que sirven de apoyo a la operación normal de la empresa, y por lo tanto no están destinados para la venta, y se utilizan a lo largo de su vida útil, los cuales para efectos contables están sujetos a depreciaciones.

En la tabla a continuación se presentan los costos de los activos fijos administrativos:

Tabla 16: Inversión Activos Fijos

Activos Fijos	Cantidad	Vida útil(años)	Valor
Computadoras	1	3	\$ 1.200,00
Sillas	1	10	\$ 50,00
Escritorios	1	10	\$ 120,00
Teléfono	1	10	\$ 30,00
Total			\$ 1.400,00

Tabla 17: Depreciación de Activos Fijos

	Años									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Computadora	\$ 600,00	\$ 400,00	\$ 200,00
Muebles y Enseres	\$ 36,36	\$ 32,73	\$ 29,09	\$ 25,45	\$ 21,82	\$ 18,18	\$ 14,55	\$ 10,91	\$ 7,27	\$ 3,64
Total	\$ 636,36	\$ 432,73	\$ 229,09	\$ 25,45	\$ 21,82	\$ 18,18	\$ 14,55	\$ 10,91	\$ 7,27	\$ 3,64

4.2 Capital de Trabajo

Las inversiones en capital de trabajo constituyen el conjunto de recursos necesarios, en la forma de activos corrientes, para la operación normal del proyecto y poder operar de manera tan eficiente y provechosa como sea posible durante el ciclo productivo y la necesidad de liquidez para pagar las cuentas y enfrentarse a las emergencias.

En la mayoría de los casos las inversiones en capital de trabajo se hacen una sola vez antes de comenzar el funcionamiento del proyecto.

Para el proyecto se calculó el capital de trabajo como el monto que cubrirá los gastos que la empresa necesita para su normal operación, como los sueldos, gastos por electricidad, Agua Potable, combustible, por un periodo de 3 meses.

El cálculo del capital de trabajo para Correos del Ecuador es de **\$58.847**, como se muestra en el siguiente cuadro:

Tabla 18: Capital de Trabajo

Inversión Capital de Trabajo	Valor
Egresos Mensuales	\$ 19.616
Periodo de desfase (meses)	3
Total	\$ 58.847

4.3 Inversión Inicial

La inversión inicial será un desembolso que se realizará en el año cero para poner en marcha el proyecto.

En la siguiente tabla se muestra las inversiones con su respectivo valor en dólares:

Tabla 19: Inversión Inicial

Inversiones	Año
	0
Sistema IPS	\$ 2.463
Capacitación	\$ 350
Computadoras	\$ 1.200
Escritorio	\$ 120
Costo Comercial	\$ 2.000
Sillas	\$ 50
Teléfono	\$ 30
TOTAL	\$ 6.213

La tabla indica que todas las inversiones en activos fijos y en el sistema operativo (IPS), son realizados en el año cero únicamente, pues no se requerirá de una reinversión dentro de la vida del proyecto.

4.4 Presupuesto de Ingresos

Consiste en estimar los ingresos que se percibirán durante los cinco años de duración del proyecto de acuerdo a las ventas anuales de los principales servicios que Correos del Ecuador ofrece en el mercado actualmente.

4.4.1 Crecimiento de la demanda

Para la evaluación del proyecto durante los años siguientes es necesario estimar una tasa de crecimiento de la demanda, para determinar la misma se ha decidido tomar como referencia el crecimiento en el número de envíos en kilos entre el año 2007 y 2008.

Estos datos fueron obtenidos por Correos del Ecuador como se muestra a continuación.

Tabla 20: Crecimiento de la demanda

	2007	2008
Número de Envíos Kgs	32.986,50	36.870,60
% Crecimiento Anual	10,53%	

Para evaluar el proyecto de una manera conservadora se va considerar para el análisis una tasa de crecimiento gradual del 2% progresivamente, en los 5 años de duración del proyecto, como se muestra en el siguiente cuadro:

Rubros	Años				
	2009	2010	2011	2012	2013
Tasa de crecimiento	10,53%	12,53%	14,53%	16,53%	18,53%
Incremento esperado	2,00%				

Para la proyección de los ingresos se tomó como referencia las ventas en dólares desde el 2006 hasta 2008 por los envíos de correspondencia a nivel nacional e internacional, para obtener un promedio que servirá como información para proyectar los ingresos en los años de duración del proyecto.

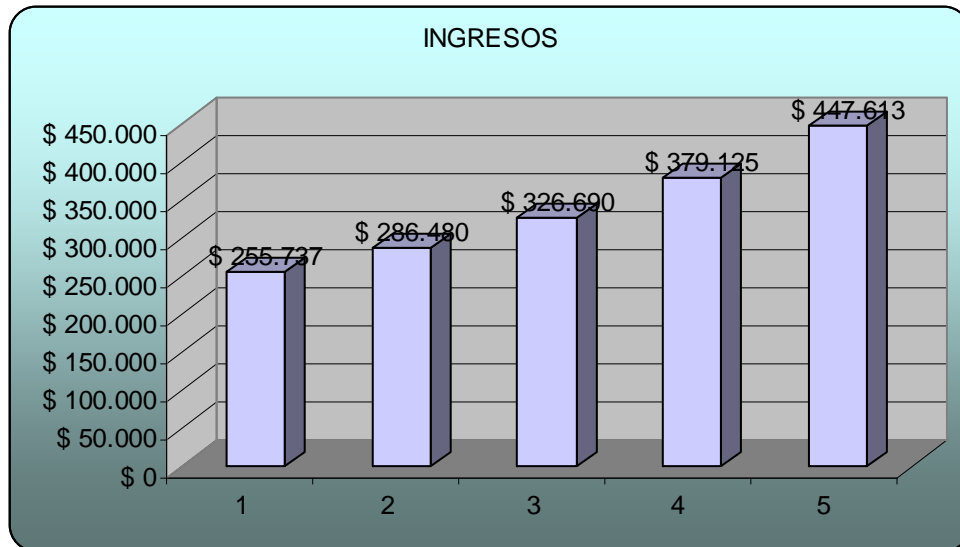
Tabla 21: Ventas anuales de Correos del Ecuador del 2006 al 2008

Años	2006	2007	2008	Promedio Ventas
Servicio Ems contado	\$ 61.499	\$ 64.178	\$ 55.669	\$ 60.449
Servicio Ems crédito	\$ 62.061	\$ 69.366	\$ 93.574	\$ 75.000
Encomiendas Postales	\$ 18.899	\$ 19.503	\$ 25.935	\$ 21.445
Cliente Corporativo	\$ 18.699	\$ 19.252	\$ 32.028	\$ 23.326
Envío Corresp. Ordinaria	\$ 32.277	\$ 33.342	\$ 35.968	\$ 33.862
Envío Corresp. Certificada	\$ 31.376	\$ 30.182	\$ 63.404	\$ 41.654
Total en dólares	\$ 224.809,95	\$ 235.822,31	\$ 306.578,75	\$ 255.737

TABLA 22: PRESUPUESTO DE INGRESOS

Productos/Servicios	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Servicio EMS contado	\$ 60.449	\$ 68.026	\$ 77.913	\$ 90.795	\$ 107.623
Servicio EMS crédito	\$ 75.000	\$ 84.401	\$ 96.668	\$ 112.652	\$ 133.531
Encomiendas Postales	\$ 21.445	\$ 24.133	\$ 27.641	\$ 32.211	\$ 38.182
Cliente Corporativo	\$ 23.326	\$ 24.938	\$ 27.134	\$ 30.039	\$ 33.827
Envío Corresp. Ordinaria	\$ 33.862	\$ 38.107	\$ 43.645	\$ 50.862	\$ 60.289
Envío Corresp. Certificada	\$ 41.654	\$ 46.875	\$ 53.688	\$ 62.565	\$ 74.161
TOTAL	\$ 255.737	\$ 286.480	\$ 326.690	\$ 379.125	\$ 447.613

Gráfico N° 10: Presupuesto de Ingresos



4.5 Presupuesto de Costos

El costo constituye un desembolso en efectivo o en especie hecho en el pasado, en el presente, en el futuro o en forma gradual.

El presupuesto de costos para el proyecto está clasificado en:

- Costos Administrativos
- Costos de Comercialización
- Costos de Mantenimiento

4.5.1 Costos Administrativos

Son los que involucra la realización de la función administrativa de la empresa o negocio. Dentro de este rubro se consideran los sueldos, suministros de oficina, arrendamiento de edificios, materiales de oficina, etc.

4.5.2 Costos de Comercialización

En este rubro se cargan de los gastos que generarán por el departamento de ventas, publicidad, etc. En Correos del Ecuador es un rubro nuevo ya que va a generar promociones, propaganda y toda gestión necesaria para lograr mayor mercado.

4.5.3 Costos de Mantenimiento

Son aquellos en los que se incurrirán por el constante uso de los vehículos para el envío de las encomiendas.

4.6 Tasa de Inflación

Para proyectar los costos se tomó en cuenta la tasa de Inflación referencial de los años 2005 al 2008, ya que implica un aumento sostenido del precio de los bienes o servicios en general, referencia tomada del Banco Central del Ecuador, la misma que se pronosticó para el tiempo de duración del proyecto.

TABLA 23: INFLACIÓN PROYECTADO

Año	% anual	% Acumulada
2005	0,38	4,30
2006	0,25	2,96
2007	0,27	3,28
2008	0,74	8,83
2009	0,68	9,72
2010	0,79	10,61
2011	0,90	11,50
2012	1,01	12,39
2013	1,12	13,28

De la tabla anterior se tomó el porcentaje de la inflación acumulada para la elaboración del presupuesto de costos para los años de duración del proyecto.

AÑOS	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Inflación	8,83%	9,72%	10,61%	11,50%	12,39%	13,28%

Gráfico N° 11: Inflación Proyectada



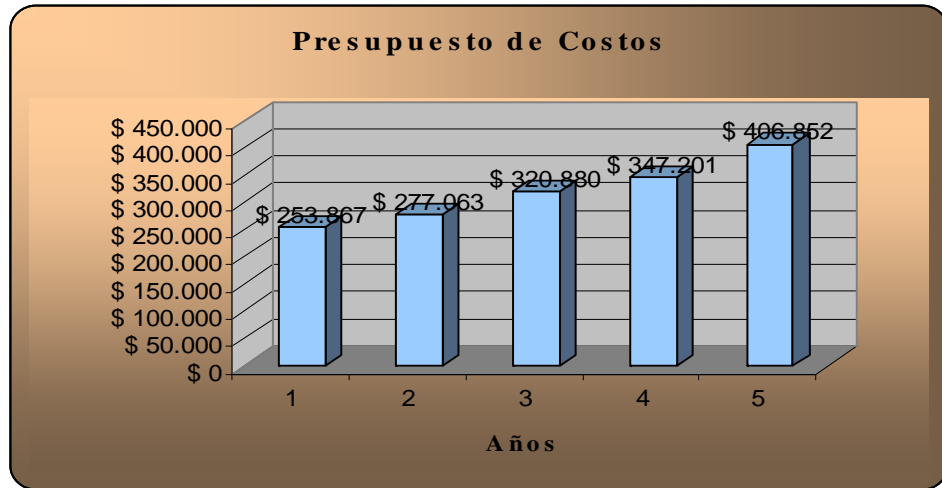
Tabla 24: Presupuesto de Costos

RUBROS	1	2	3	4	5
Costos de Comercialización	\$ 18.480	\$ 16.701	\$ 30.577	\$ 20.929	\$ 37.251
Publicidad TV	\$ 8.480	-	\$ 11.955	-	\$ 13.543
Publicidad Volanteo	-	\$ 2.400	\$ 2.676	\$ 3.008	\$ 3.407
Publicidad Radio	-	\$ 3.240	\$ 3.613	\$ 4.060	\$ 4.599
Nuevas Aerolíneas	\$ 10.000	\$ 11.061	\$ 12.333	\$ 13.861	\$ 15.702
Costos Administrativos	\$ 199.639	\$ 220.821	\$ 246.215	\$ 276.721	\$ 313.470
Energía Eléctrica	\$ 10.538	\$ 11.656	\$ 12.996	\$ 14.606	\$ 16.546
Teléfono	\$ 6.529	\$ 7.222	\$ 8.053	\$ 9.050	\$ 10.252
Agua Potable	\$ 1.451	\$ 1.605	\$ 1.789	\$ 2.011	\$ 2.278
Servicio de Limpieza	\$ 5.040	\$ 5.575	\$ 6.216	\$ 6.986	\$ 7.914
Sueldos	\$ 141.106	\$ 156.077	\$ 174.026	\$ 195.588	\$ 221.562
Suministro de Oficina	\$ 2.886	\$ 3.192	\$ 3.559	\$ 4.000	\$ 4.531
Arrendamiento de Edificios	\$ 29.004	\$ 32.082	\$ 35.771	\$ 40.203	\$ 45.542
Capacitación al Personal	-	-	-	-	-
Material de Oficina	\$ 3.086	\$ 3.413	\$ 3.806	\$ 4.277	\$ 4.845
Costos de Mantenimiento	\$ 35.748	\$ 39.541	\$ 44.088	\$ 49.551	\$ 56.131
Vehículo	\$ 10.727	\$ 11.866	\$ 13.230	\$ 14.869	\$ 16.844
Combustible y Lubricantes	\$ 25.021	\$ 27.675	\$ 30.858	\$ 34.681	\$ 39.287
TOTAL	\$ 253.867	\$ 277.063	\$ 320.880	\$ 347.201	\$ 406.852

Tabla 25: Rubros de Costos

RUBROS	1	2	3	4	5
Costos de Comercialización	\$ 18.480	\$ 16.701	\$ 30.577	\$ 20.929	\$ 37.251
Costos Administrativos	\$ 199.639	\$ 220.821	\$ 246.215	\$ 276.721	\$ 313.470
Costos de Mantenimiento	\$ 35.748	\$ 39.541	\$ 44.088	\$ 49.551	\$ 56.131
TOTAL	\$ 253.867	\$ 277.063	\$ 320.880	\$ 347.201	\$ 406.852

Gráfico N° 12: Presupuesto de Costos



CAPÍTULO V

ESTUDIO FINANCIERO

5.1 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio es el nivel de Ventas que se debe alcanzar, para satisfacer los costos de producción y costos fijos, no produciéndose pérdida ni ganancia alguna.

Cuando consideramos que el objetivo económico de la empresa en condiciones normales es maximizar las utilidades, debemos entender, que en situaciones críticas de la misma, el objetivo podría significar minimizar pérdidas temporales o hacer que la empresa mantenga un cierto grado de equilibrio económico financiero hasta que pasen tales momentos críticos, ocasionados por factores económico-sociales o políticos incontrolables por ella y que pueden tener su origen en problemas de orden nacional o internacional.

El análisis del punto de equilibrio obliga a realizar un estudio del comportamiento de los costos fijos y variables de la empresa, donde se parte además de la condición que emplea el instrumento Margen de Contribución y Relación U/V.

Esta entidad presenta un Mix de Ventas (Mezcla de Productos), es decir no cuenta con un único producto o servicio mucho menos un único precio, razón por la cual no se ha podido determinar los costos fijos y variables unitarios.

Existen varios métodos para obtener el punto de equilibrio, pero para un mix de ventas existen dos métodos:

- ✓ Margen de Contribución de Promedio Ponderado
- ✓ Margen de Contribución y Relación U/ V

Para el proyecto se escogió el Margen de Contribución y Relación U/V porque esta relacionado con datos de ventas y los costos variables en volumen.

$$\text{Punto de Equilibrio en \$} = \frac{\text{Costos Fijos}}{U/V} = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - (\text{Costos Variables} / \text{Ventas})}$$

5.1.1 Costos Fijos

Son aquellos costos cuyo importe permanece constante, independiente del nivel de actividad de la empresa. Se pueden identificar y llamar como costos de "mantener la empresa abierta", de manera tal que se realice o no

la producción, se venda o no la mercadería o servicio, dichos costos igual deben ser solventados por la empresa, estos son:

Tabla 26: Costos Fijos

Costos Fijos	Total
Sueldos	\$ 141.105,60
Energía Eléctrica	\$ 10.537,60
Teléfono	\$ 6.529,24
Arrendamiento por Edificios	\$ 29.004,26
Agua Potable	\$ 1.450,80
Total	\$ 188.627,49

5.1.2 Costos Variables

Son aquellos costos que varían en forma proporcional, de acuerdo al nivel de producción o actividad de la empresa.

Tabla 27: Costos Variables

Costos Variables	Total
Servicio de Limpieza	\$ 5.040,00
Suministro de Oficina	\$ 2.885,80
Gtos por mantenimiento de Vehículos	\$ 10.727,41
Gtos por Combustibles y Lubricantes	\$ 25.020,58
Material de Oficina	\$ 3.085,80
Total	\$ 46.759,60
Costos por Publicidad y Aerolíneas	\$ 18.480,00
Total	\$ 65.239,60

5.1.3 Margen de Contribución y Relación U/V

Para establecer el punto de equilibrio se debe determinar el margen de contribución y su relación con el volumen de ventas (Relación U/V)

Las relaciones entre el costo, la utilidad o beneficio y el volumen de actividad, se establecen con bastante precisión al efectuar el cálculo del Margen de Contribución, que cuando es expresado en forma de índice se conoce con el nombre de Costo-Volumen-Beneficio y se abrevia por U/V (Costos variables/ventas).

Esta relación constituye la base fundamental del Costo Variable y es un instrumento muy valioso para la toma de decisiones a nivel gerencial.

En la siguiente tabla se muestra el punto de equilibrio por cada servicio de Correos del Ecuador:

Tabla 28: Punto de Equilibrio

Productos/Servicios	Ventas	% Particip.	CV	MC	Relación U/V	CF	P.Equilibrio \$
Servicio EMS contado	\$ 60.449	24%	\$ 10.873,27	\$ 49.575,41	82%	\$ 31.437,91	\$ 38.333
Servicio EMS crédito	\$ 75.000	29%	\$ 10.873,27	\$ 64.127,08	86%	\$ 31.437,91	\$ 36.768
Encomiendas Postales	\$ 21.445	8%	\$ 10.873,27	\$ 10.572,15	49%	\$ 31.437,91	\$ 63.771
Cliente Corporativo	\$ 23.326	9%	\$ 10.873,27	\$ 12.453,06	53%	\$ 31.437,91	\$ 58.888
Envío Corresp. Ordinaria	\$ 33.862	13%	\$ 10.873,27	\$ 22.988,97	68%	\$ 31.437,91	\$ 46.307
Envío Corresp. Certificada	\$ 41.654	16%	\$ 10.873,27	\$ 30.780,73	74%	\$ 31.437,91	\$ 42.543
Total	\$ 255.737		\$ 65.239,60	\$ 190.497,41	74%	\$ 188.627,49	\$ 253.227

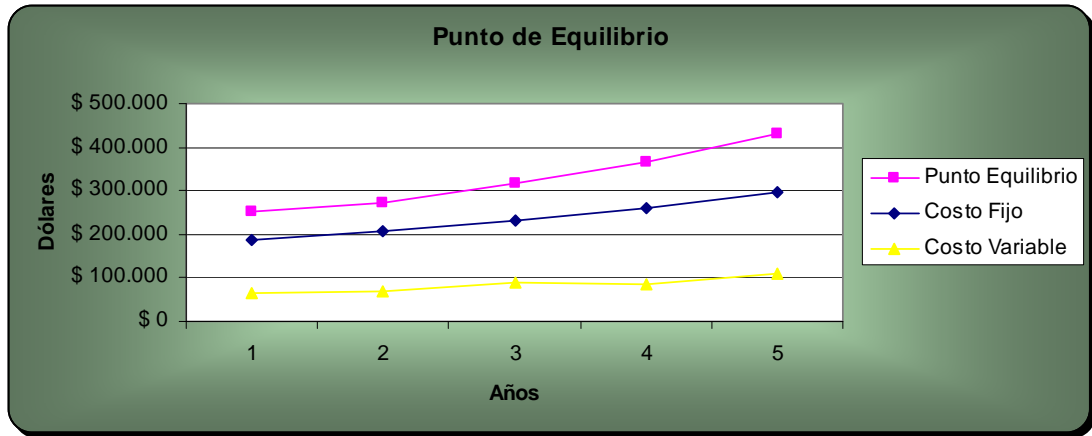
Hemos obtenido como punto de equilibrio en dólares lo siguiente \$ **253.227** para el primer año del proyecto.

Para los años posteriores se proyectó el punto de equilibrio, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 19: Punto de Equilibrio del 2009 al 2013

Años	Punto Equilibrio	Costo Fijo	Costo Variable	Ventas
1	\$ 253.227	\$ 188.627,49	\$ 65.239,60	\$ 255.737
2	\$ 274.108	\$ 208.640,86	\$ 68.421,79	\$ 286.480
3	\$ 318.730	\$ 232.634,56	\$ 88.245,49	\$ 326.690
4	\$ 365.931	\$ 261.457,99	\$ 85.742,66	\$ 379.125
5	\$ 432.650	\$ 296.179,61	\$ 110.672,14	\$ 447.613

Gráfico N° 13: Punto de Equilibrio vs. Costos Totales



5.2 FLUJO DE CAJA

Es un resumen de las entradas y salidas en efectivo esperadas por la ejecución de las actividades de la empresa una vez implementado el proyecto.

Para la proyección del flujo de caja del proyecto se tomó en cuenta los siguientes componentes.

📊 Inversiones iniciales: Dentro de este rubro se encuentra la inversión requerida para la puesta en marcha el proyecto. El capital de trabajo, si bien no implicará un desembolso en su totalidad

antes de iniciar la operación, se considerará también como un egreso en el momento cero, ya que deberá quedar disponible para cualquier imprevisto y pueda ser utilizado.

✚ **Los ingresos y los Costos:** Se han considerado dentro de este rubro como entrada y salida de caja. Para la proyección de los Ingresos se utilizó la variación de crecimiento del número de envíos por kilos de años anteriores. En la proyección de los Costos se utilizó la inflación ya que influye en el aumento sostenido y generalizado del nivel de precios de bienes y servicios.

✚ **Impuestos:** La Ley de régimen tributario interno, indica: Las Sociedades constituidas en el Ecuador que obtengan ingresos, están sujetas a tarifa impositiva del 25% de impuesto a la renta sobre los mismos; y en la relación al Código de Trabajo, la empresa reconocerá en beneficio a sus trabajadores el 15% de las utilidades líquidas.

✚ **Valor de Desecho o Salvamento:** Se lo va a considerar como un beneficio para este proyecto en el cual se ha utilizado el Método de Suma de Dígitos.

Consideraciones para la realización del Flujo de Caja del Proyecto

✚ Años de Evaluación:

Considerando que se está ante un proyecto de mejoras, cabe mencionar que el periodo de evaluación es de 5 años, debido a que se consideró para poder abarcar mercado a la competencia.

✚ Recuperación de la inversión:

Se ha tomado en consideración que los Directivos de Correos del Ecuador, deberán de invertir para mejoras en los servicios de recepción y envíos postales a nivel nacional e internacional, en el cual recuperarán su capital de inversión en el cuarto año de ejecución del proyecto como se muestra en el siguiente cuadro.

Tabla 30: Recuperación Inversión

Años	Valor Actual	Inversión	Recuperación
0		\$ -65.059,38	\$ -65.059,38
1	\$ 1.305,28		\$ -63.754,10
2	\$ 5.184,90		\$ -58.569,20
3	\$ 2.923,99		\$ -55.645,21
4	\$ 14.424,16		\$ -41.221
5	\$ 55.175,62		\$ 13.954,57

 **Determinación de la tasa de descuento:**

La tasa de descuento del proyecto es de 9%, correspondiente a la tasa que paga el Banco del Pichincha por invertir en Bonos de Igual duración en años que el proyecto, esta tasa representa el costo de oportunidad para el inversionista, es decir, si la rentabilidad del proyecto es menor a esta tasa referencial el inversionista preferiría los bonos del Banco del Pichincha

Tabla 31: Flujo de Caja Projectado

CUENTAS	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
- INVERSIONES	\$ 6.212,61	-	-	-	-	-
- CAPITAL DE TRABAJO	\$ 58.846,77	-	-	-	-	-
+ INGRESOS		\$ 255.737,01	\$ 286.479,62	\$ 326.689,63	\$ 379.124,81	\$ 447.613,00
- EGRESOS		\$ 254.503,45	\$ 277.495,38	\$ 321.109,15	\$ 347.226,10	\$ 406.873,56
Costos de Publicidad		\$ 8.480,00	\$ 5.640,00	\$ 18.243,80	\$ 7.067,76	\$ 21.549,21
Costos por Nuevas Aerolíneas		\$ 10.000,00	\$ 11.061,00	\$ 12.333,02	\$ 13.861,08	\$ 15.701,83
Costos Generales		\$ 235.387,08	\$ 260.361,65	\$ 290.303,24	\$ 326.271,82	\$ 369.600,71
Depreciación		\$ 636,36	\$ 432,73	\$ 229,09	\$ 25,45	\$ 21,82
= Utilidad antes de Participación e Imptos.		\$ 1.233,56	\$ 8.984,24	\$ 5.580,48	\$ 31.898,71	\$ 40.739,43
- 15% Participación de Trabajadores		\$ 185,03	\$ 1.347,64	\$ 837,07	\$ 4.784,81	\$ 6.110,92
= UTILIDAD ANTES DE IMPTOS		\$ 1.048,52	\$ 7.636,60	\$ 4.743,41	\$ 27.113,90	\$ 34.628,52
- Imppto a la renta (25%)		\$ 262,13	\$ 1.909,15	\$ 1.185,85	\$ 6.778,48	\$ 8.657,13
= UTILIDAD NETA		\$ 786,39	\$ 5.727,45	\$ 3.557,56	\$ 20.335,43	\$ 25.971,39
+ Valor de Salvamento						\$ 54,55
+ Capital de trabajo						\$ 58.846,77
+ Depreciación		\$ 636,36	\$ 432,73	\$ 229,09	\$ 25,45	\$ 21,82
= Flujo de Caja Projectado	\$ -65.059,38	\$ 1.422,76	\$ 6.160,18	\$ 3.786,65	\$ 20.360,88	\$ 84.894,52

En esta tabla se ven reflejados los valores anuales del flujo de caja a partir del año 1, ya que en el año cero solo se registra la inversión, la misma que se recupera al finalizar el cuarto año por lo que se ve reflejado en el último año del proyecto.

5.3 Estado de Resultados

Una vez descritos todos los parámetros básicos que constituirán los ingresos y egresos futuros del proyecto, se procederá a realizar una proyección del Estado de Resultados durante los cinco años de duración del proyecto que nos será útil después para el cálculo de las razones financieras.

Tabla 32: Estado de Resultado Proyectado

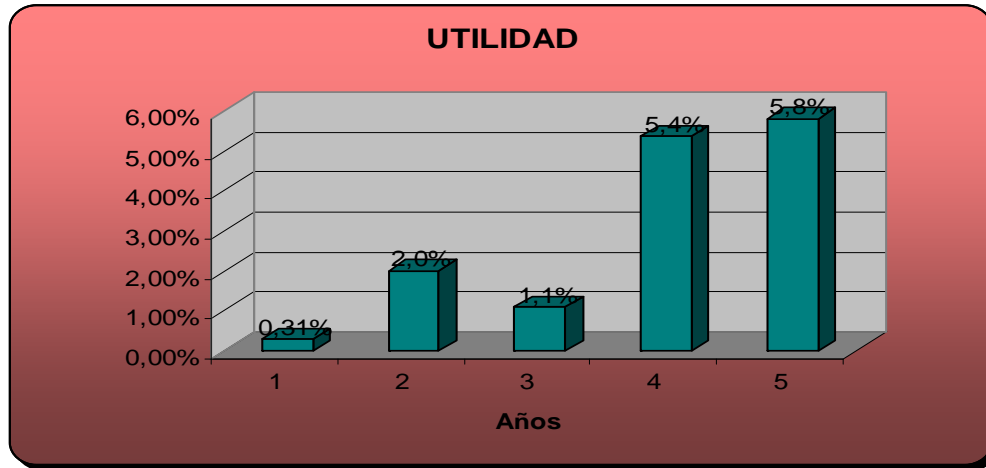
CORREOS DEL ECUADOR
Estado de Resultado Proyectado

	Rubros	1	2	3	4	5
+	Ingresos	\$ 255.737,01	\$ 286.479,62	\$ 326.689,63	\$ 379.124,81	\$ 447.613,00
	Servicio EMS contado	\$ 60.448,68	\$ 68.025,57	\$ 77.912,68	\$ 90.795,08	\$ 107.623,41
	Servicio EMS crédito	\$ 75.000,35	\$ 84.401,20	\$ 96.668,42	\$ 112.651,97	\$ 133.531,35
	Encomiendas Postales	\$ 21.445,42	\$ 24.133,48	\$ 27.641,14	\$ 32.211,43	\$ 38.181,63
	Cliente Corporativo	\$ 23.326,33	\$ 24.937,64	\$ 27.134,07	\$ 30.039,50	\$ 33.826,79
	Envío Corresp. Ordinaria	\$ 33.862,24	\$ 38.106,67	\$ 43.645,25	\$ 50.861,73	\$ 60.288,65
	Envío Corresp. Certificada	\$ 41.653,99	\$ 46.875,07	\$ 53.688,09	\$ 62.565,10	\$ 74.161,17
-	Costos	\$ 254.503,45	\$ 277.495,38	\$ 321.109,15	\$ 347.226,10	\$ 406.873,56
	Sueldos	\$ 141.105,60	\$ 156.076,90	\$ 174.025,75	\$ 195.587,54	\$ 221.561,56
	Energía Eléctrica	\$ 10.537,60	\$ 11.655,64	\$ 12.996,04	\$ 14.606,25	\$ 16.545,96
	Teléfono	\$ 6.529,24	\$ 7.221,99	\$ 8.052,52	\$ 9.050,22	\$ 10.252,09
	Arrendamiento por Edificios	\$ 29.004,26	\$ 32.081,61	\$ 35.770,99	\$ 40.203,02	\$ 45.541,98
	Agua Potable	\$ 1.450,80	\$ 1.604,73	\$ 1.789,27	\$ 2.010,96	\$ 2.278,01
	Servicio de Limpieza	\$ 5.040,00	\$ 5.574,74	\$ 6.215,84	\$ 6.985,98	\$ 7.913,72
	Suministro de Oficina	\$ 2.885,80	\$ 3.191,98	\$ 3.559,06	\$ 4.000,03	\$ 4.531,23
	Gtos por mantenimiento de Vehículos	\$ 10.727,41	\$ 11.865,59	\$ 13.230,13	\$ 14.869,35	\$ 16.844,00
	Gtos por Combustibles y Lubricantes	\$ 25.020,58	\$ 27.675,27	\$ 30.857,92	\$ 34.681,22	\$ 39.286,89
	Material de Oficina	\$ 3.085,80	\$ 3.413,20	\$ 3.805,72	\$ 4.277,25	\$ 4.845,27
	Gtos por publicidad TV	\$ 8.480,00	-	\$ 11.955,20	-	\$ 13.542,85
	Gtos por Publicidad Volanteo	-	\$ 2.400,00	\$ 2.676,00	\$ 3.007,56	\$ 3.406,96
	Gtos por Publicidad Radio	-	\$ 3.240,00	\$ 3.612,60	\$ 4.060,20	\$ 4.599,40
	Gtos por Nuevas Aerolíneas	\$ 10.000,00	\$ 11.061,00	\$ 12.333,02	\$ 13.861,08	\$ 15.701,83
	Depreciación	\$ 636,36	\$ 432,73	\$ 229,09	\$ 25,45	\$ 21,82
=	Utilidad antes Participación e Impuestos	\$ 1.233,56	\$ 8.984,24	\$ 5.580,48	\$ 31.898,71	\$ 40.739,43
	15% Participación de Trabajadores	\$ 185,03	\$ 1.347,64	\$ 837,07	\$ 4.784,81	\$ 6.110,92
=	Utilidad antes Participación e Impuestos	\$ 1.048,52	\$ 7.636,60	\$ 4.743,41	\$ 27.113,90	\$ 34.628,52
	25% Impuesto a la Renta	\$ 262,13	\$ 1.909,15	\$ 1.185,85	\$ 6.778,48	\$ 8.657,13
=	Utilidad Neta o Pérdida	\$ 786,39	\$ 5.727,45	\$ 3.557,56	\$ 20.335,43	\$ 25.971,39

Tabla 33: Porcentaje de la Ventas vs. Utilidad

PORCENTAJE DE LAS VENTAS NETAS												
Rubros	Años											
	2009	%	2010	%	2011	%	2012	%	2013	%	2013	%
Ingresos	\$ 255.737,01	100,0%	\$ 286.479,62	100,0%	\$ 326.689,63	100,0%	\$ 379.124,81	100,0%	\$ 447.613,00	100,0%		
E-gresos	\$ 254.503,45	99,5%	\$ 277.495,38	96,9%	\$ 321.109,15	98,3%	\$ 347.226,10	91,6%	\$ 406.873,56	90,9%		
Utilidad antes Participación e Impu	\$ 1.233,56	0,5%	\$ 8.984,24	3,1%	\$ 5.580,48	1,7%	\$ 31.898,71	8,4%	\$ 40.739,43	9,1%		
15% participación	\$ 185,03	0,07%	\$ 1.347,64	0,5%	\$ 837,07	0,3%	\$ 4.784,81	1,3%	\$ 6.110,92	1,4%		
Utilidad antes Participación e Impu	\$ 1.048,52	0,41%	\$ 7.636,60	2,7%	\$ 4.743,41	1,5%	\$ 27.113,90	7,2%	\$ 34.628,52	7,7%		
25% Impuesto a la renta	\$ 262,13	0,10%	\$ 1.909,15	0,7%	\$ 1.185,85	0,4%	\$ 6.778,48	1,8%	\$ 8.657,13	1,9%		
Utilidad Neta o Pérdida	\$ 786,39	0,31%	\$ 5.727,45	2,0%	\$ 3.557,56	1,1%	\$ 20.335,43	5,4%	\$ 25.971,39	5,8%		

Gráfico N° 14: Ventas vs. Utilidad



5.4 Análisis de Sensibilidad

Como punto final a la evaluación del proyecto es necesario determinar como se ve afectado el flujo por los riesgos inherentes al mercado, y pronosticar en que magnitud los cambios inesperados en las variables importantes podrían perjudicar a esta inversión. Esto se puede observar a través de un Análisis de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad permite conocer de forma exacta la magnitud en que cambiará el VAN y la TIR en el flujo de caja, como respuesta a una variación en la inflación proyectada versus variación en ventas esperadas.

Para el proyecto se analizó tres distintos escenarios posibles para los 5 años del proyecto: Pesimista, Conservador y Optimista, tanto para variación

de las ventas esperadas y en la inflación, como se muestra en el siguiente cuadro:

Gráfico N° 15: Análisis de Sensibilidad

		Pesimista	Conservador	Optimista
	Δ Ventas Anual	12,03%	12,53%	13,03%
	Δ Costos Anual	10,03%	9,72%	9,33%
Pesimista	Van: - \$ 14.845,15	Van: \$ 574.49	Van: \$ 15.958,26	
	Tir: 3,24 %	Tir: 9,21%	Tir: 14,48%	
Conservador	Van: - \$ 1.105,08	Van: \$ 13.954,57	Van: \$ 29.338,34	
	Tir: 8,89%	Tir: 13,85%	Tir: 18,60%	
Optimista	Van: \$ 15.369,40	Van: \$ 30.429,05	Van: \$ 45.812,82	
	Tir: 14,34%	Tir: 18,96%	Tir: 23,20%	

Escenario Pesimista:

La inflación aumenta en un punto veinte es decir, de 8.83% que la tasa referencial del 2008 aumente a 10.03% y a su vez las ventas esperadas disminuyan en 2%, es decir, de 12.53% a 12.03%, este escenario se puede observar en la parte superior izquierda de la tabla de sensibilidad, teniendo como resultado un VAN (- 14.485,15) y una TIR (3.24%), lo que nos indica que las variables de estudio son sensibles si llegan a generar cambios por encima del escenario conservador, esto hace que disminuya la rentabilidad del proyecto y existan pérdidas.

Escenario Conservador:

La inflación crece de manera constante en punto ochenta y nueve es decir de 9.72% a 10.03% y a su vez las ventas esperadas crezcan de la misma forma en un 2%, es decir, de 10.53% a 12.53%, escenario ubicado en el centro de la tabla de sensibilidad, esta combinación nos da como resultado un VAN (\$13.954,57) y una TIR (13.85%), lo que significa que es el escenario óptimo para el proyecto ya que existe un rentabilidad de la misma por encima del costo de oportunidad (9%).

Escenario Optimista:

La inflación disminuye de 9.72% a 9.33% y a su vez las ventas esperadas crecen de 12.53% a 13.03%, en el cual se puede observar en la parte inferior derecha de la tabla de sensibilidad, el VAN (\$ 45.812,82) y la TIR (23.20%), lo cual nos indica que el proyecto sería rentable por encima de lo esperado.

5.5 ANÁLISIS BENEFICIO/COSTO

En la planificación de todo proyecto es necesario realizar un análisis para conocer la rentabilidad y factibilidad del mismo, por tal razón se realizó el análisis para la inversión en Correos del Ecuador.

Con este análisis se podrá conocer los costos de inversión y mediante la relación beneficio/costo determinar que tan rentable es el proyecto.

Relación Beneficio/Costo

La relación beneficio/costo es la cuantificación de los costos y el beneficio del proyecto, que resulta de la división de los ingresos y los gastos asociados del proyecto, su expresión está dada por:

$$B/C = (VPB / VPC)$$

Donde:

VPB: Valor presente de los beneficios

VPC: Valor presente de los costos (Inversión)

Los criterios de aceptación son:

B/C > 1: El proyecto es rentable

B/C < 1: El proyecto no es rentable

Se obtuvieron los siguientes resultados, el cual se muestra en la siguiente tabla:

Inversión Neta	\$ 65.059,38
Sumatoria de los Flujos de Caja	\$ 79.013,95
Razón B/C	1,21

Aproximadamente la relación beneficio/costo es de 1.2 y confirmado con los criterios de aceptación que es > a 1, se dice que el proyecto es rentable.

Conclusiones

1. Al finalizar este proyecto podemos concluir que en Correos del Ecuador si es posible invertir y que la mejor manera de hacerlo es en los servicios que influyen de manera positiva en los ingresos, con los cuales CDE podrá competir en el mercado.
2. El proyecto a ejecutarse es el primer paso para conseguir que CDE en Guayaquil mejore la calidad de sus servicios.
3. El crecimiento poblacional, la migración e inmigración, y la participación de mercado distribuida entre los competidores en grandes proporciones, permite a CDE acaparar cada vez mayor mercado.
4. Se considera que la publicidad es parte de la solución para lograr mayor aceptación en el mercado debido a la promoción de sus servicios con precios bajos y mejor calidad.

5. Se determinó un aumento en la tasa de crecimiento en ventas de un 2% por encima de las registradas en años anteriores.
6. Se puede concluir que el proyecto es muy rentable ya que se obtuvo un VAN positivo de \$ 13.954,57 y una TIR de 13.85%.

Recomendaciones

1. Es necesario realizar evaluaciones periódicas a los usuarios con el fin de conocer el nivel de satisfacción de los mismos, y tomar las medidas correctivas para mantener un alto grado de aceptación.
2. Trabajar coordinadamente para incrementar su cartera de clientes corporativos, ya que son los que menos ingresos le genera y por lo tanto posee un margen de contribución bajo.
3. Preocuparse por evitar caídas en las ventas, ya que es la variable que más afectará a su rentabilidad. Para lograr esto se debe crear fidelidad en los usuarios.

4. La distribución de los recursos económicos desembolsados por el Gobierno Central hacia CDE deben ser administrados con responsabilidad de tal manera que ninguna sucursal a nivel nacional se quede fuera de este beneficio.

5. Es necesario realizar un seguimiento de los costos de mantenimiento de vehículos en los que incurre la Institución, ya que son muy elevados lo cual afecta a las utilidades.

BIBLIOGRAFÍA

MARCO TEORICO 5 FUERZAS DE PORTER

Juan Carlos Aguilar Joyas - Profesor Facultad de Ciencias Económicas
y Administrativas - Universidad Autónoma de Occidente

Cali – Colombia / Mayo de 2006

Investigación de Mercados – Segunda Edición – Hair, Bush, Ortinau - Mc Graw Hill

Reglamento Relativo a Encomiendas Postales

Reglamento Relativo a Envíos de Correspondencia

Manual EMS – Enero 2005

Convenio Postal Universal – Berna 2005

Ingeniería Económica – Cuarta Edición – Leland T. Blank, Anthony J. Tarquin - Mc Graw Hill

Contabilidad – Undécima Edición – Meigs, Williams, Haka, Bettner - Irwin Mc Graw Hill

Contabilidad y Decisiones – Capitulo 12 - José Manuel Palenque