



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**ESCUELA INGENIERÍA EN MARKETING**

**CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previa a la obtención del título de:

**INGENIERA COMERCIAL**

**TEMA:**

“MODELO DE GESTIÓN DE COMERCIALIZACIÓN PARA INCREMENTAR EL NIVEL DE VENTAS EN LA EMPRESA AUTOSUSTENTABLE COMERCIALIZADORA DE SERVICIOS DE ENVÍO – RECEPCIÓN DE CORRESPONDENCIA Y PAQUETERÍA “CORREOS DEL ECUADOR CDE EP” SUCURSAL RIOBAMBA, PERÍODO 2015 – 2016”.

**AUTORA:**

**VERÓNICA ANABEL TELLO ENDARA**

**RIOBAMBA - ECUADOR**  
**2015**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de investigación sobre el tema “MODELO DE GESTIÓN DE COMERCIALIZACIÓN PARA INCREMENTAR EL NIVEL DE VENTAS EN LA EMPRESA AUTOSUSTENTABLE COMERCIALIZADORA DE SERVICIOS DE ENVÍO – RECEPCIÓN DE CORRESPONDENCIA Y PAQUETERÍA “CORREOS DEL ECUADOR CDE EP” SUCURSAL RIOBAMBA, PERÍODO 2015 – 2016” previo a la obtención del título de Ingeniera en Marketing, ha sido desarrollado por la Srta. VERÓNICA ABABEL TELLO ENDARA, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Lilián Patricia Cáceres Ruíz

**DIRECTOR DEL TRIBUNAL**

Ing. Juan Carlos Vinuesa Calderón

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD**

Yo, Verónica Anabel Tello Endara, estudiante de la Carrera Ingeniería Comercial de la Escuela de Ingeniería en Marketing de la Facultad de Administración de Empresas, declaro que la tesis que presento es auténtica y original. Soy responsable de las ideas expuestas y los derechos de autoría corresponden a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

**Verónica Anabel Tello Endara**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo está dedicado de manera muy especial a mi Hija Emily por ser mi fuerza e impulso para seguir adelante, a mi esposo por ser mi apoyo incondicional. A mis padres y hermanos que con su amor y palabras sabias han confiado en mí y son el impulso más grande para salir adelante.

## **AGRADECIMIENTO**

Primeramente agradezco a Dios por darme la sabiduría y fortaleza en todo momento, Gracias a mi familia que incondicionalmente me ha apoyado en cada momento compartido. También agradezco a la Ing. Patricia Cáceres quien me ha guiado con mucha paciencia y profesionalismo, al Ing. Juan Carlos Vinueza por colaborarme en la realización de este proyecto. Y a todos mis profesores por brindarme sus conocimientos.

## ÍNDICE GENERAL

Portada.....	i
CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL.....	2
CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD.....	3
DEDICATORIA.....	4
AGRADECIMIENTO.....	5
ÍNDICE GENERAL.....	6
ÍNDICE DE TABLAS.....	10
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	11
ÍNDICE DE ANEXOS.....	12
RESUMEN EJECUTIVO.....	13
SUMMARY.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
INTRODUCCIÓN.....	14
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	15
2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	15
1.1.1. Formulación del Problema.....	15
1.1.2. Delimitación del Problema.....	15
1.1.2.1. Delimitación de la acción.....	15
1.1.2.2. Delimitación del tiempo.....	15
1.2.3. Delimitación del espacio.....	15
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	15
1.3. OBJETIVOS.....	19
1.3.1. Objetivo General.....	19
1.3.2. Objetivos Específicos.....	19
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	20
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	20
2.1.1 Antecedentes Históricos.....	20
2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	21

2.2.1	Gestión.....	21
2.2.1.1	Definición .....	21
2.2.1.2	Gestión comercial en la empresa .....	21
2.2.1.3	Modelo de gestión comercial.....	22
2.2.1.4	Gestión de comercialización.....	25
2.2.1.5	Investigación comercial .....	25
2.2.1.6	Servicio.....	25
2.2.1.7	Identificación del servicio .....	26
2.2.1.8	Diferenciación del producto o servicio.....	27
2.2.1.9	Comercialización del servicio .....	27
2.2.2	Las ventas .....	28
2.2.2.1	Ventas al por mayor.....	28
2.2.2.2	Ventas al por menor.....	29
2.2.3	El servicio postal .....	30
2.2.3.1	Principios fundamentales del servicio postal a nivel mundial.....	30
2.2.3.2	El sector postal en el Ecuador.....	30
2.2.3.3	Análisis de sector postal en el Ecuador .....	30
2.2.3.4	Empresas courier a nivel internacional.....	31
2.2.3.5	Convenio postal universal .....	31
2.2.3.6	Principios básicos de Correos del Ecuador.....	32
2.2.3.7	Análisis del sector Courier en el Ecuador .....	32
2.2.3.8	Descripción de los principales competidores .....	33
2.2.3.9	Negociación comercial .....	35
2.2.3.10	Poder de negociación de clientes.....	36
2.2.3.11	Amenazas de nuevos negocios .....	36
2.2.3.12	Poder de negociación de los proveedores.....	37

2.2.4	Correos del Ecuador .....	37
2.2.4.1	Antecedentes históricos de la empresa .....	37
2.2.4.2	Misión de la empresa .....	40
2.2.4.3	Visión de la empresa.....	40
2.2.4.4	Objetivos estratégicos institucionales.....	40
2.2.4.5	Valores institucionales.....	42
2.2.4.6	Políticas institucionales .....	42
2.2.4.7	Ejes estratégicos de Política Sectorial .....	43
2.2.4.8	Estructura orgánica de la empresa .....	45
2.2.4.9	Portafolio de productos.....	46
2.2.5	Puntos de atención .....	52
2.2.6	Diagnóstico de la situación actual de la empresa .....	53
2.2.6.1	Organización.....	53
2.2.6.2	Análisis FODA de la empresa .....	54
2.2.6.3	Análisis FODA de Correos del Ecuador CDE E.P. 2012 – 2016.....	55
2.2.7	Propuesta de Estrategias Generales .....	64
2.3	HIPÓTESIS .....	66
2.3.1	Idea a defender.....	66
2.4	VARIABLES .....	66
2.4.1	Variable Independiente.....	66
2.4.2	Variable Dependiente .....	66
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		67
3.1.	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	67
3.2.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	67
3.3.	POBLACIÓN Y MUESTRA .....	67
3.4.	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	68

3.4.1.	Métodos .....	68
3.4.2.	Técnicas .....	68
3.5.	RESULTADOS DE LA ENCUESTA .....	69
3.5.1.	Información general de los encuestados .....	69
3.5.2.	Resultados del cuestionario .....	72
3.6.	VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER .....	82
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO .....		85
4.1.	TÍTULO .....	85
4.2.	CONTENIDO DE LA PROPUESTA .....	85
4.2.1.	Introducción .....	85
4.2.2.	Aplicación del modelo .....	86
4.2.3.	Estrategias de marketing .....	86
4.2.3.1.	Producto – servicio .....	87
4.2.3.2.	Precio .....	91
4.2.3.3.	Plaza .....	91
4.2.3.4.	Promoción .....	92
4.2.3.5.	Posventa .....	92
CONCLUSIONES .....		93
RECOMENDACIONES .....		94
BIBLIOGRAFÍA .....		95
ANEXOS .....		96

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Principales funciones de las ventas al por mayor.....	28
Tabla N° 2 Ejemplos de negocios de ventas al por menor .....	29
Tabla N° 3 Matriz FODA .....	55
Tabla N° 4 Perfil Estratégico Interno .....	59
Tabla N° 5 Perfil Estratégico Externo .....	60
Tabla N° 6 Ponderación de Medios Interno.....	62
Tabla N° 7 Ponderación de Medios Externos.....	62
Tabla N° 8 Matriz de Cruce.....	64
Tabla N° 9 Encuestados por edad y sexo.....	69
Tabla N° 10 Encuestados por ocupación .....	70
Tabla N° 11 Encuestados por estado civil .....	71
Tabla N° 12 Utilización servicio mensajería y paquetería .....	72
Tabla N° 13 Empresa que utiliza .....	73
Tabla N° 14 Fidelidad del cliente .....	74
Tabla N° 15 Frecuencia de uso de servicios .....	75
Tabla N° 16 Razones para utilizar los servicios de la Empresa.....	76
Tabla N° 17 Tipo de envíos realizados.....	77
Tabla N° 18 Destino de los envíos.....	78
Tabla N° 19 Inconvenientes en el envío .....	79
Tabla N° 20 Respuesta a los reclamos realizados.....	80
Tabla N° 21 Publicidad utilizada.....	81
Tabla N° 22 Resumen de respuestas de la encuesta .....	82

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 Estructura Orgánica de CORREOS DEL ECUADOR CDE. EP.....	45
Gráfico N° 2 Organigrama estructural de la Empresa de Correos sucursal Riobamba .	53
Gráfico N° 3 Encuestados por edad y sexo.....	69
Gráfico N° 4 Encuestados por ocupación .....	70
Gráfico N° 5 Encuestados por estado civil .....	71
Gráfico N° 6 Utilización servicio mensajería y paquetería .....	72
Gráfico N° 7 Empresa que utiliza .....	73
Gráfico N° 8 Fidelidad del cliente .....	74
Gráfico N° 9 Frecuencia de uso de servicios .....	75
Gráfico N° 10 Razones para utilizar los servicios de la Empresa .....	76
Gráfico N° 11 Tipo de envíos realizados.....	77
Gráfico N° 12 Destino de los envíos .....	78
Gráfico N° 13 Inconvenientes en el envío .....	79
Gráfico N° 14 Respuesta a los reclamos realizados .....	80
Gráfico N° 15 Publicidad utilizada.....	81
Gráfico N° 16: Fases aplicación del modelo .....	86
Gráfico N° 17 Materiales para embalar .....	87
Gráfico N° 18 Modelo de empaquetado en varias cajas productos no perecibles.....	88
Gráfico N° 19 Materiales para embalaje productos perecibles.....	89
Gráfico N° 20 Modelo de empaquetado de mariscos .....	89
Gráfico N° 21 Modelo de estampilla conmemorativa .....	91
Gráfico N° 22 Modelo de membrete para el Club de Filatelia .....	92

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1 Encuesta.....	96
Anexo N° 2 Características de los productos que oferta Correos del Ecuador.....	<b>¡Error!</b>
<b>Marcador no definido.</b>	

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La investigación se realizó con el propósito de establecer las necesidades de la Empresa Correos del Ecuador CDE. EP, Sucursal Riobamba, en cuanto a la aplicación de estrategias de comercialización que aporten al incremento de las ventas. Se partió de un diagnóstico previo de los procesos de comercialización desarrollados en la empresa, para luego formular los objetivos de la investigación y su respectiva justificación. En el marco teórico se incluye las referencias teóricas de las variables de investigación y la información general de la entidad, junto con un análisis interno y externo de los factores que influyen en su situación actual. Se utilizó los métodos inductivo, deductivo y analítico, porque se requirió detectar qué sucede en la empresa, que generalidades se pueden aplicar y se analizó los resultados. Fue un modelo descriptivo, y su tipo de investigación documental y de campo porque se analizaron referentes bibliográficos externos e internos estudiados en el lugar donde ocurren los hechos y los instrumentos de recolección de datos se aplicaron directamente a la población involucrada. La información obtenida con la aplicación de las encuestas se presenta en cuadros y gráficos estadísticos y se analizan e interpretan contrastando la teoría utilizada en la investigación. La propuesta: “Modelo de gestión de comercialización para Correos del Ecuador CDE. EP. Sucursal Riobamba” propone estrategias para los componentes del marketing. Finalmente se desarrollan las conclusiones con base en los objetivos propuestos y las recomendaciones se orientan a obtener un crecimiento de sus ventas.

## INTRODUCCIÓN

La empresa Correos del Ecuador Sucursal Riobamba, es una entidad pública que oferta servicios de envío y recepción de mensajes y paquetería. Sus actividades están reguladas por las disposiciones emanadas de la matriz ubicada en la ciudad de Quito.

La investigación cuyo tema es “MODELO DE GESTIÓN DE COMERCIALIZACIÓN PARA INCREMENTAR EL NIVEL DE VENTAS EN LA EMPRESA AUTOSUSTENTABLE COMERCIALIZADORA DE SERVICIOS DE ENVÍO – RECEPCIÓN DE CORRESPONDENCIA Y PAQUETERÍA “CORREOS DEL ECUADOR CDE EP” SUCURSAL RIOBAMBA, PERÍODO 2015 – 2016”, se desarrolló en cuatro capítulos, los que se sintetizan a continuación:

El capítulo I, EL PROBLEMA, la formulación y delimitación del problema, su justificación y los objetivos de investigación.

El capítulo II, MARCO TEÓRICO, inicia con un resumen de antecedentes de investigaciones similares, para proceder con la fundamentación teórica de cada una de las variables de estudio. Además, se presenta información de la empresa y un análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Se incluye la hipótesis y variables de estudio.

El capítulo III, MARCO METODOLÓGICO, detalla los métodos, técnicas y herramientas utilizadas en la investigación, junto con el análisis de los resultados obtenidos.

El capítulo IV, contiene la PROPUESTA: Modelo de gestión de comercialización para Correos del Ecuador CDE. EP. Sucursal Riobamba.

Finalmente se detallan las CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES obtenidas de acuerdo con los objetivos de investigación.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1.1. Formulación del Problema**

¿De qué manera el modelo de gestión de comercialización incrementaría el nivel de ventas en la Empresa Autosustentable Comercializadora de Servicios de Envío – Recepción de Correspondencia y Paquetería “Correos del Ecuador CDE EP” Sucursal Riobamba, período 2015 – 2016?

### **1.1.2. Delimitación del Problema**

#### **1.1.2.1. Delimitación de la acción**

Modelo de Gestión de Comercialización para la Empresa Autosustentable Comercializadora de Servicios de Envío – Recepción de Correspondencia y Paquetería “CORREOS DEL ECUADOR CDE EP”

#### **1.1.2.2. Delimitación del tiempo**

El problema está delimitado por el período 2015 - 2016.

#### **1.1.2.3. Delimitación del espacio**

Geográficamente el problema se detecta en la zona urbana de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

En el marco de la Constitución y el Plan Nacional para el Buen Vivir plantea “Art. 2.- Disponer que las instituciones del sector público, en el marco del Plan Nacional de Desarrollo, articulen la actualización de sus políticas, su planificación institucional, sus programas y proyectos públicos, su programación y ejecución presupuestaria, y la inversión y asignación de los recursos públicos, en observancia a las estrategias, objetivos y metas establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo 2009-2013, sin menoscabo de sus competencias y autonomía, según sea el caso.” (Correos del Ecuador CDE EP)

Es así el planteamiento de un Modelo de Gestión de Comercialización para la Empresa Autosustentable Comercializadora de Servicios de Envío – Recepción de Correspondencia y Paquetería “CORREOS DEL ECUADOR CDE EP”, en la Ciudad de Riobamba.

Evidentemente las empresas en la actualidad tienen varios problemas, a los cuales deben hacer frente, pero sin lugar a dudas el problema de la comercialización de sus productos se constituye un asunto muy delicado, ya que esta de alguna manera decide su vigencia o no en el mercado de las empresas en general.

En nuestro país, el sector de la mensajería Courier se encuentra en etapa de crecimiento y presenta un nivel de competencia alto; actualmente tanto en procesos de formalización en el cual a través de herramientas jurídicas se busca estructurarlo, y crear normas que vayan encaminadas al control y seguimiento del comportamiento de las empresas pertenecientes a este sector.

Además, el auge del Internet ha acelerado los cambios en esta negociación y ha obligado a las empresas a ponerse a la par con la tecnología buscando nuevos aliados estratégicos que fortalezcan su portafolio de servicios.

Actualmente se están presentando nuevas posibilidades para las compañías del sector de Courier en mercados potenciales, y con ello la necesidad de cambios en la logística, a fin de decidir las nuevas exigencias de los clientes. A nivel internacional, el interés predominante de las empresas del sector consiste en una búsqueda de eficiencia y competitividad para operar en el mercado global. Gracias a la planificación, las organizaciones pueden dar rápidas respuestas a las demandas variables del mundo empresarial, a las condiciones del mercado y a las expectativas de los clientes y / o consumidores.

En épocas anteriores, las estrategias se encontraban en los productos que deberían fabricarse y en los mercados a los que irían a ser distribuidos, las decisiones eran financieras o de marketing conceptualizándose a este solo como anunciar y vender, las empresas dedicaban mucho tiempo a determinar los segmentos que deberían ocupar, los canales de distribución y las inversiones requeridas, la tecnología no recibía igual tratamiento a pesar de que los planes, los equipos y los procesos exigían enormes inversiones.

Con el pasar del tiempo se comenzó a percibir la insatisfacción respecto al modelo estratégico existente. Se tiene la sensación de que los conceptos y herramientas de análisis utilizados hasta ahora no son de gran utilidad en el nuevo entorno competitivo cambiante.

Hoy en día es preciso entender el nuevo sentido de satisfacer las necesidades del cliente y/o consumidor, el desarrollo de productos y servicios, la asignación de un precio adecuado, la distribución y promoción eficaz. De esta manera, los productos/servicios podrían venderse muy fácilmente.

La comprensión y la aplicación adecuada de un modelo de comercialización son de gran ayuda, la organización siempre debería estar mirando hacia delante en busca de oportunidades, posibles amenazas, y calculando cuál será su siguiente movimiento, centra su objetivo en ir más allá de las expectativas del cliente, en salir al paso de los desafíos competitivos; y, en adquirir un compromiso con el buen rendimiento de la organización a largo plazo.

Los avances en las tecnologías de la información y comunicación, el crecimiento de las expectativas de los clientes, el aumento de su conocimiento y de sus exigencias, impactan de manera específica en el área de ventas. En este sentido se hace necesario que los ejecutivos pongan especial énfasis en el estudio de cómo ser aún más competitivos y de cómo lograr un mejor desempeño organizacional, que permita mejorar la toma de decisiones, permitiendo mejores resultados.

Por otro lado la importancia de un Modelo de Gestión de Comercialización radica en la interacción de ésta con los clientes y su impacto en el desempeño de la organización, por lo que se deben establecer las interrelaciones entre la empresa y los clientes. Es así que en la nueva era de negocios, se exige ser innovadores, por lo que para competir en el mercado, se debe alcanzar el éxito desarrollando herramientas y soluciones pensadas para aprovechar al máximo los recursos disponibles.

Esto se ha visto fortalecido por las exigencias cada vez más fuertes de los consumidores, por comprar productos de mayor calidad y a precio competitivo, los avances en las tecnologías de la información y comunicación, el crecimiento de las expectativas de los clientes, el aumento de su conocimiento y de sus exigencias, impactan de manera específica en el área de ventas.

Por lo tanto, establecer los procesos que influyen en la gestión de ventas, permitirá a los directivos del área mejorar la toma de decisiones, mejorando resultados.

En este contexto se plantea un sistema de comercialización en el que se considera que la fuerza de ventas afecta directamente y tiene un impacto en los resultados de la compañía, además se considera que las habilidades, capacidades, valores y motivación de sus colaboradores, influyen en las actividades que realizan y en sus comportamientos, enmarcados dentro de una estructura y funciones de venta determinadas. Es así, que en la nueva era de negocios, se exige ser innovadores, por lo que para competir en el mercado, se debe alcanzar el éxito desarrollando herramientas y soluciones pensadas para aprovechar al máximo los recursos disponibles. Por lo tanto, se vuelve interesante, y también necesario, realizar una investigación que indague cuáles son los factores que efectivamente influyen en la gestión comercial de la empresa.

El desafío por mantener niveles importantes de ventas que permitan a las empresas mantenerse en equilibrio, en la actualidad constituye un verdadero reto, y es aquí donde nace la necesidad de contar con Modelos de Gestión de Comercialización que permita de alguna manera lograr los objetivos propuestos por las empresas, y este es el propósito del presente trabajo de investigación.

Los factores de incidencia en el entorno Socio-Económico afectan el poder de compra y los patrones de gastos de los consumidores; dentro de estos está la migración que actualmente en nuestro país genera una serie de factores sociales, económicos, políticos y culturales. De esta manera los migrantes se han convertido en los principales consumidores de los servicios y productos postales que ofrecen las diferentes empresas, tanto públicas como privadas que se dedican a esta actividad.

En lo político Ecuador ha luchado valientemente durante largo tiempo por configurar una identidad nacional sobre la base de una historia milenaria, resultado de ello ha sido desde hace un cuarto de siglo, recuperando la democracia con contadas excepciones, la persistencia de una recurrente crisis política que ha provocado inestabilidad e incertidumbre.

En el ámbito social el entorno cultural está compuesto por instituciones y otros elementos que afectan los valores, las percepciones, las preferencias y los comportamientos básicos de la sociedad.

Los individuos, los grupos y la sociedad como un todo cambian constantemente en función de lo que consideran formar deseables, aceptables de vida y de comportamiento; la demografía, el estado de vida y los valores sociales pueden influir en una organización desde un entorno externo.

Desde el punto de vista metodológico esta investigación aportara a la optimización y mejoramiento de los recursos tanto humanos como financieros que se combinen de manera equitativa y eficiente con el fin de promover la innovación y el aumento de la productividad de la empresa pública “CORREOS DEL ECUADOR CDE EP SUCURSAL RIOBAMBA.

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Elaborar un Modelo de gestión de comercialización para incrementar el nivel de ventas en la Empresa Autosustentable Comercializadora de Servicios de Envío – Recepción de Correspondencia y Paquetería “Correos Del Ecuador CDE EP” Sucursal Riobamba, Período 2015 – 2016.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la Empresa Correos del Ecuador, Sucursal Riobamba.
- Realizar un estudio de mercado que permita determinar posibles alternativas de solución a los problemas encontrados.
- Proponer un modelo de gestión de comercialización para la Empresa Correos del Ecuador, Sucursal Riobamba.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

#### **2.1.1 Antecedentes Históricos**

Se han encontrado las siguientes tesis que involucran alguna de las variables de investigación:

- Camino (2008) en su tesis “Plan estratégico de marketing para incrementar las ventas de volanteo masivo de Correos del Ecuador en la ciudad de Quito” menciona:

La inexistencia de direccionamiento estratégico de la empresa limitan la consecución de sus objetivos y metas, lo que implica no tener una visión compartida, en donde todos los integrantes de la empresa trabajen para cumplir beneficios en común; esto se debe en gran parte a que la cultura de planificación empresarial no ha sido difundido a todos los niveles de la organización, y su filosofía es conocida sólo por propietarios y niveles altos de la empresa.

- Robles (2010), en su tesis “Modelo de gestión comercial de energía eléctrica en el Ecuador” indica:

Con la aplicación efectiva e inmediata del modelo propuesto obtendremos el inicio de un cambio en lo que es actualmente el sector eléctrico, lo que se quiere lograr es su desarrollo equitativo y sostenido, apostando sobre todo por una transformación en el sentido de aporte social de este sector a la comunidad.

- Guanga (2013) en su trabajo de titulación “Gestión Comercial y Nivel de Ventas en los mercados Municipales de Abastos de la ciudad de Tulcán”, concluye:

La falta de un plan de comunicación integrada de marketing se ve reflejada en las promociones, ofertas y mensajes de interés que influyen en la decisión de compra de los consumidores.

## **2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.2.1 Gestión**

#### **2.2.1.1 Definición**

Gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. La noción de gestión, por lo tanto, se extiende hacia el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. (ECURED, 2013)

La gestión se basa en cuatro pilares fundamentales:

- **Estrategia.-** Es decir, el conjunto de líneas y de trazados de los pasos que se deben llevar a cabo, teniendo en cuenta factores como el mercado o el consumidor, para consolidar las acciones y hacerlas efectivas.
- **Cultura.-** O lo que es lo mismo el grupo de acciones para promover los valores de la empresa, para fortalecer la misma, para recompensar los logros alcanzados y para poder realizar las decisiones adecuadas.
- **Estructura.-** Bajo este concepto lo que se esconde son las actuaciones para promover la cooperación, para diseñar las formas para compartir el conocimiento y para situar al frente de las iniciativas a las personas mejores cualificadas.
- **Ejecución.-** Consiste en tomar las decisiones adecuadas y oportunas, fomentar la mejora de la productividad y satisfacer las necesidades de los consumidores. (ECURED, 2013)

#### **2.2.1.2 Gestión comercial en la empresa**

En la actualidad, la mayoría de las empresas desarrollan su actividad en un marco de intensa competencia con otras que ofrecen productos o servicios similares. Por ello el cliente dispone de diversas ofertas a su alcance, entre las que elegirá aquella que le resulte más atractiva.

El proceso de actuación de los responsables de la gestión comercial pasa por las siguientes etapas:

- **Analizar los mercados.-** Para conocer la demanda y las ventas, el comportamiento del consumidor, la influencia de la publicidad, de los sistemas de distribución, etc. Así se podrá definir el producto que mejor se adapte al mercado y cómo va a ser aceptado.
- **Definir las variables que inciden en la puesta de los productos.-** En el mercado para tener éxito en su comercialización y venta. Estas variables se conocen con el nombre de política de marketing y son las políticas de producto, precio, administración y de promoción.
- **Venta de los productos.-** Por parte de los equipos de vendedores y sus auxiliares que se denominan fuerza de ventas.

Las dos primeras etapas corresponden al ámbito de la función de marketing, mientras que la última corresponde al ámbito de actuación de la función de ventas. Ambas funciones, marketing y ventas, componen la gestión comercial de la empresa. (PÉREZ COUTO, 2003)

### **2.2.1.3 Modelo de gestión comercial**

“La fuerza comercial es la que puede ayudar a la empresa a salir del problema”. (FRYDMAN, 2013)

La vida es circular y los procesos de negocio también. El mundo de los negocios está compuesto de ciclos. La gestión de negocios en cada uno de estos ciclos debe ser diferente y la empresa debe adaptarse a los distintos tipos de vientos y aguas en los cuales navega.

El resultado que una empresa obtiene es la resultante de lo que hace su gente. Es como la ley buda del karma, las acciones actuales condicionan el futuro, partiendo de esto se puede decir que si la situación del mercado y la estrategia comercial cambian, todos los integrantes de la empresa deben cambiar y ajustar su modo de actuar, desde sus modelos y herramientas de gestión comercial, metas, indicadores, incentivos, entrenamiento, etc.

El objetivo de la empresa no es bajar los costos sino ser rentables y desarrollarse sobre bases firmes para crear valor.

Algunos ejemplos de Modelos de Gestión Comercial que se puede implementar en la empresa son:

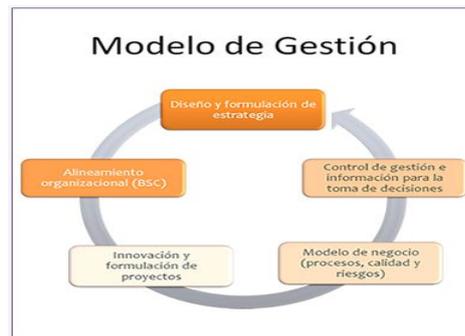
## CRM

Es un modelo de gestión comercial orientado al cliente, aunque se suele usar también esta denominación para un tipo de aplicación de software que automatiza y gestiona la actividad de los equipos comerciales y de marketing en una organización. Algunas de ellas son aplicaciones web. Entre las funciones habituales de gestión comercial que puede encontrar en un software CRM:

- ✓ Gestión avanzada de contactos, como en una agenda pero con posibilidad de incluir información relevante más detallada, como el nombre de su auxiliar o a qué horas se le puede contactar preferentemente.
- ✓ Calendario, tareas, eventos, anotaciones de resúmenes de llamadas y reuniones.
- ✓ Seguimiento de oportunidades de venta.
- ✓ Seguimiento de ofertas presentadas.
- ✓ Seguimiento de pedidos.
- ✓ Políticas de tarifas aplicables.
- ✓ Integración con el correo electrónico y clasificación de emails de forma automática en función de su procedencia o contenido.



## **MODELO DE GESTIÓN**



El modelo de gestión comienza con la definición de la estrategia, donde se ponen de manifiesto las interrogantes centrales de la proyección de las organizaciones: ¿Cuál es nuestro negocio?, ¿Cuáles son nuestros puntos claves?, ¿Con quién y cómo competimos mejor?. Con esta discusión de visión de futuro y la obtención de los lineamientos estratégicos de la organización, un segundo nivel de desarrollo dice relación con el alineamiento e involucramiento de todo el personal a través de sus distintos ámbitos, generando valor agregado en el cumplimiento de la estrategia. Este modelo de gestión promueve una visión integral en las organizaciones, así como también la integración de un proceso de mejora continua de sus prestaciones con foco en la satisfacción del cliente y su sostenibilidad en el largo plazo.

## **MODELO DE GESTIÓN COMERCIAL**

Los modelos de comercialización, al igual que cualquier modelo está relacionado con los cambios estructurales y de comportamiento considerando cuatro variables básicas: el ambiente, la organización, el grupo social y el individuo.

La propuesta utiliza el Modelo Estratégico, que es un esquema de planeación que evalúa el mercado meta y la ventaja diferencial, utilizando los resultados para recomendar las estrategias alternas.



#### 2.2.1.4

#### comercialización

#### Gestión de

La Gestión de Comercialización es la herramienta gerencial que permite a las empresas visualizar el conjunto de oferentes y demandantes que se involucran en el mercado donde la empresa participará. De esta forma la empresa, podrá establecer organizada y metódicamente los objetivos y las estrategias de comercialización que persiga.

El Plan de Comercialización establece y cuantifica los objetivos comerciales de la empresa y detalla cómo se van a alcanzar.

#### 2.2.1.5 Investigación comercial

Las empresas intentan comercializar sus productos en mercados donde cada vez existen más oferentes, mercados con competencia creciente y en los que los gustos de los consumidores se modifican. Por lo tanto la investigación comercial juega un papel muy importante ya que se encarga de recopilar, registrar y analizar sistemáticamente todos los datos relacionados con los problemas en la comercialización de bienes y servicios. Es por tanto un proceso de toma de información para plasmar la realidad de una forma clara y simplificada, de manera que facilite el análisis de la misma a los decisores. Además a esta tarea se le confiere un carácter temporal y puntual, apareciendo en el momento en que se detecta un problema y desapareciendo una vez se ha encontrado una solución aceptable al mismo. (GARCÍA FERRER, 2012)

#### 2.2.1.6 Servicio

Ante la diversidad de necesidades, cada servicio debe seleccionar una clientela clave. Un servicio alcanza el nivel de excelencia cuando satisface las necesidades o la demanda de un grupo que ha sido seleccionado previamente, por lo tanto en la prestación de un

servicio, el concepto de calidad no es sinónimo de lujo, ni de alcanzar el nivel superior en una categoría de producto.

El servicio de los servicios puede provocar un impacto fundamental en la experiencia del consumidor.

Una de las principales características de los servicios se basa en su carácter inmaterial. De ahí que sólo se podrán mostrar sustitutos del servicio generalmente, a aquellos elementos que se consideren necesarios para la obtención del servicio; como pueden ser las personas que lo presten, el soporte físico en que se realiza, etc., pero nunca el propio servicio. Cuando se valore un producto por sus características físicas más se apreciarán los factores indirectos, como la experiencia ajena, la amabilidad, la calidad de la información o credibilidad de la empresa. (VÉRTICE, 2010)

#### **2.2.1.7 Identificación del servicio**

En la actualidad el mercado ofrece gran variedad de servicios, entre los cuales están los servicios de mensajería y paquetería también denominados como servicios courier; éstos se encuentran en constante desarrollo debido a la necesidad de transportar correspondencia y paquetes de un lugar a otro en el menor tiempo posible.

El proyecto pretende presentar un servicio con características mejoradas con respecto a las de la competencia con la finalidad de que tales características se adecuen a las necesidades de los usuarios como es el transportar documentos o información, tales como: cartas, impresos, prensa, fotografías, títulos, revistas, catálogos, libros, tarjetas, chequeras, o cualquier otro tipo de información, contenidos en medios de audio, de video, magnéticos, electromagnéticos, electrónicos, valijas, paquetes pequeños y otros envíos; facilitando el desenvolvimiento de las actividades cotidianas de los usuarios mediante la recepción y la entrega oportuna de su correspondencia o paquetes.

Por ello se debe reconocer los grados de valor que los usuarios le asignan a cada característica del servicio, para poder desarrollar una propuesta de mercadeo que permita una incursión en el medio local.

### **2.2.1.8 Diferenciación del producto o servicio**

KOTLER Y ARMSTRONG (2008) definen un servicio como “una actividad o un beneficio que una parte puede ofrecer a otra, la cual es esencialmente intangible, y no resulta en la posesión de alguna cosa”.

Por lo tanto el servicio es aplicable a un amplio rango de actividades, la compra de un servicio establece una relación comercial peculiar, muy distinta de la que se establece cuando se adquiere un bien físico o tangible.

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. El cliente de un servicio habitualmente adquiere valor sin que se le transfiera la propiedad de ningún elemento tangible. Las empresas de servicios venden intangibles, venden experiencias. (SETÓ PAMIES, 2004).

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, la comparación basada en los criterios que rigen los entornos competitivos no resulta de fácil aplicación al sector postal. Estos requerimientos están asociados con los recursos para: infraestructura, equipos, capital de trabajo, promoción y las reservas para cubrir posibles pérdidas entre otros.

### **2.2.1.9 Comercialización del servicio**

La comercialización es la actividad que permite al productor hacer llegar un bien o servicio al consumidor con los beneficios de tiempo y lugar. Tener como base estrategias comerciales enfocadas a cumplir exitosamente los objetivos, es parte vital en el funcionamiento de la empresa. Para el proyecto deberá basarse en cuatro decisiones fundamentales que influyan individualmente y globalmente en la composición del flujo de caja, tomando decisiones respecto al producto, el precio, la promoción y la

distribución. Siendo estos condicionados entre ellos recíprocamente para un mejor ejercicio.

## **2.2.2 Las ventas**

Es un proceso de negociación, cuyo objetivo principal es el cierre de la venta. Un vendedor puede tener un bagaje importante de conocimientos teóricos pero la práctica es la que mide su efectividad. La finalidad es vender un volumen adecuado de manera tal que produzca una ganancia suficiente para la empresa. Para vender un bien o servicio, lo principal es conocer en profundidad lo que se está ofreciendo.

Las ventas pueden ser al por mayor o menor.

### **2.2.2.1 Ventas al por mayor**

Se denominan ventas al por mayor, a “todas las transacciones en las que el productor trata de utilizar los productos para reventa, para fabricar otros productos o para operaciones comerciales generales; no incluye intercambios con consumidores finales”. (PRIDE & FERRELL, 2012, pág. 438)

Los principales tipos de mayoristas son: “Mayoristas en general, mayoristas de servicios completos, mayoristas de servicios limitados, comisionistas y agentes, sucursales y oficinas de fabricantes y de distribuidores minoristas, y mayoristas especializados” (KOTLER & KELLER, Dirección de Marketing, 2006)

**Tabla N° 1 Principales funciones de las ventas al por mayor**

<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>
Gerencia mayorista	Planear, organizar, dotar el personal y controlar las operaciones de la venta al por mayor.
Negociación con proveedores	Servir como agente de compra para clientes al negociar los suministros.
Promoción	Suministrar una fuerza de ventas, publicidad, promoción de ventas y propaganda.
Almacenamiento y manejo de productos	Recibir, almacenar y mantener existencias, procesar pedidos, empacar, despachar los pedidos que salen y manejar materiales.
Transporte	Ordenar y hacer los envíos locales y a lugares distantes.

Control de inventarios y procesamiento de datos	Controlar el inventario físico, llevar la contabilidad, registrar transacciones, llevar registros para análisis financiero.
Seguridad	Proteger la mercancía.
Fijación de precios	Asignar precio y suministrar cotizaciones.
Financiamiento y presupuestación	Otorgar créditos, tomar préstamos, hacer inversiones de capital y pronosticar el flujo de caja.
Asesoría en administración y marketing a clientes en sus esfuerzos de ventas	Suministrar informaciones sobre mercados y productos y prestar servicios de consultoría para ayudar a los clientes.

Fuente: Pride & Ferrell. (2012). *Marketing: Conceptos y Estrategias*

Elaborado por: Verónica Tello

### 2.2.2.2 Ventas al por menor

“La venta al por menor incluye todas las transacciones en las que el comprador pretende consumir el producto por medio del uso personal, familiar o doméstico. En las transacciones minoristas los compradores son los consumidores finales”. (PRIDE & FERRELL, 2012)

Tabla N° 2 Ejemplos de negocios de ventas al por menor

Actividad	Descripción
Actividad o productos vendidos	Alimentación, bebidas y tabaco; textil, vestido y cuero; droguería, farmacia y perfumería; equipamiento del hogar; vehículos y accesorios; carburantes y lubricantes; otros comercios al por menor, etc.
Relaciones de propiedad o vinculación	Comercio independiente, departamento alquilado, detallistas, cooperativas de consumidores, franquicias, sucursales, almacén de fábrica, etc.
Estrategia de venta	Pequeño comercio especializado, tienda especializada, autoservicio, supermercado, gran almacén, almacén popular, etc.
Localización	Centros comerciales, galerías comerciales, calles comerciales, mercados, etc.
Venta sin tienda	Por correspondencia, por catálogo, por teléfono, por televisión, por ordenador, automática, puerta a puerta, ambulante, etc.

Fuente: Monteferrer, D. (2013). *Fundamentos de marketing*. España: Universidad Jaume.

Elaborado por: Verónica Tello

## **2.2.3 El servicio postal**

### **2.2.3.1 Principios fundamentales del servicio postal a nivel mundial**

- **Universalidad:**

Las Unidades Postales a nivel mundial están regidas por leyes, reglamentos y normas contenidas en las Actas de la Unión Postal Universal.

- **Confiabilidad:**

El servicio Postal garantiza que la correspondencia será manejada de forma secreta, confidencial y seguridad en la llegada a sus destinos.

- **Rapidez:**

El servicio Postal debe tratar de que la correspondencia llegue en el menor tiempo posible a su destino.

### **2.2.3.2 El sector postal en el Ecuador**

En 1794, en el Ecuador se estableció el primer servicio de correos, formalizado con documentos y títulos legalizados se empezó a desarrollar esta actividad en el país. El Estado Ecuatoriano a través de Correos del Ecuador se encargó por varios años del área postal; éste servicio se venía manejando con ciertas falencias que no lograban satisfacer las necesidades de sus usuarios proyectando una vaga imagen del servicio.

La infraestructura de bodegas no era la adecuada para la gran cantidad de correspondencia que manejaba la institución, la falta de mantenimiento de las instalaciones era otro factor que se sumaba a la insatisfacción de los usuarios.

Es en 1993 que el Estado Ecuatoriano abandona el monopolio postal dando paso así a la libre competencia con la finalidad de lograr la total satisfacción de los usuarios que cada vez son más exigentes.

### **2.2.3.3 Análisis de sector postal en el Ecuador**

El servicio postal a nivel mundial se rige en los principios de: universalidad, confiabilidad y rapidez.

En Ecuador, el sector postal tradicionalmente fue considerado como un servicio público y reservado para la prestación exclusiva y directa del estado, actualmente atraviesa por grandes transformaciones a partir de:

- La liberalización y desregulación de los servicios postales.
- La participación creciente del sector privado en la prestación de los servicios postales.
- La conformación de una nueva red de relaciones entre las empresas postales, con dominio en algunos servicios de las empresas multinacionales.
- El dominio de las empresas multinacionales, particularmente en algunos servicios postales como el de paquetería

#### **2.2.3.4 Empresas courier a nivel internacional**

Las empresas courier a nivel internacional están sujetas a las disposiciones legales vigentes en relación a las empresas couriers o correos rápidos las cuales están relacionadas con el reglamento de la Ley Orgánica de Aduanas (LOA)<sup>1</sup>, las Resoluciones de la Corporación Aduanera Ecuatoriana, Servicios de Rentas Internas, Superintendencia de Compañías y CONSEP.

#### **2.2.3.5 Convenio postal universal <sup>2</sup>**

Según el Art. 8 del convenio postal universal, se considera como envío de correspondencia a lo que se refiere envíos de cartas, tarjetas postales, diarios, publicaciones periódicas, libros, folletos y otros impresos, cecogramas y pequeños paquetes de hasta 7 kilogramos. También, se podrá realizar envíos de sacas especiales que contengan esos mismos bienes con un límite de peso de 30 kilogramos. (REGISTRO OFICIAL, 1998)

---

<sup>1</sup>Publicado en el Registro Oficial No. 219 del 26 de Noviembre del 2003.

<sup>2</sup> Registro Oficial No. 306 del 28 Abril del 1998.

### **2.2.3.6 Principios básicos de Correos del Ecuador<sup>3</sup>**

Art. 1.- Los correos Nacionales constituyen un servicio público que se regirán por esta Ley, sus reglamentos y por las normas contenidas en las Actas de la Unión Postal Universal, de la Unión Postal de las Américas y España y demás convenios Internacionales, ratificados por el Ecuador.

Art. 2.- La prestación del servicio de correos es atribución privativa del Estado, que la ejercerá a través de la Empresa Nacional de Correos en todo el territorio nacional y, en el ámbito internacional, según la cooperación establecida en los convenios postales vigentes.

Art. 3.- Establécese el Monopolio Postal en favor de la Empresa Nacional de Correos para la expedición y recepción de cartas y tarjetas postales así como de aquellos envíos de correspondencia que expresamente se determinaren. Sin embargo, la Empresa podrá contratar temporalmente con personas naturales y jurídicas la transportación de tales envíos. La palabra “Correos”, no podrá ser empleada en ninguna actividad ajena al Servicio Postal.

Art. 4.- Es facultad privativa de la Empresa Nacional de Correos, el establecimiento de las tarifas postales para el servicio interno e internacional.

Art. 5.- El Estado garantiza el secreto de la correspondencia y su inviolabilidad. Su transgresión será sancionada con arreglo al Código Penal. Se exceptúa la apertura de la correspondencia rezagada por parte del Tribunal del Sigilo Postal, o cuando intervinieren las autoridades de Aduanas, para los fines de su propia Ley.

### **2.2.3.7 Análisis del sector Courier en el Ecuador**

En la actualidad el sector de servicios de mensajería y paquetería (correo paralelo o Courier) en el Ecuador está en constante crecimiento, el mercado en el cual el servicio está sumergido cada vez es más grande, lo cual ha generado un alto nivel de competencia

---

<sup>3</sup> Ley General de Correos (Decreto Supremo No. 3683), Registro Oficial No. 888 del 3 de Agosto de 1979.

en el sector Courier, lo que ha motivado a las empresas Courier ha esmerarse por brindar un mejor servicio a sus usuarios.

La demanda creciente en este sector es lo que empuja a este tipo de servicios a ser más competitivos en aspectos como: precios atractivos, tiempo de entrega oportuna y seguridad a la correspondencia y paquetes de los usuarios del servicio.

Pero como en toda actividad existe también una competencia desleal debido a la existencia de gran cantidad de empresas que se encuentran funcionando de manera informal, por lo que es necesario establecer reglamentos y normas los cuales deben regir a las empresas Courier para garantizar su adecuado funcionamiento y sobre todo para que esta actividad se maneje de forma legal.

Existe otro factor que afecta al sector Courier y es el acelerado desarrollo de la tecnología en especial el Internet que está ganando terreno con el correo electrónico. El envío de correspondencia vía e-mail, ha hecho que cierta información pueda llegar de forma instantánea a sus usuarios, a pesar de ello el sector courier sigue siendo de suma importancia, pues no solo se pueden realizar envíos de información, sino también se puede realizar envíos de correspondencia y paquetes.

Un factor primordial que beneficia al sector es la seguridad ya que para los usuarios del servicio es importante que los envíos lleguen a sus destinos, los índices de inseguridad que presentan las grandes ciudades es alto debido al incremento de la delincuencia y es por eso que los usuarios utilizan este medio para la transportación de su correspondencia y paquetes.

Como se ha podido analizar si bien existen factores que perjudican al sector courier, también existen factores que lo benefician. El tratar de dar soluciones integrales a los problemas de logística y de seguridad a los que se enfrentan a diario las personas y organizaciones, es compromiso de las empresas courier que hoy en día tienen mayor acogida por sus múltiples cualidades.

### **2.2.3.8 Descripción de los principales competidores**

Las empresas courier más importantes según el estudio realizado son:

#### **A. DHL**

Las siglas DHL representan las iniciales de los apellidos de los tres fundadores de la Empresa, Adrián Dalsey, Larry Hillblom y Robert Lynn. DHL en el mercado internacional es el líder en envíos expresos, transporte terrestre, envíos aéreos, envíos marítimos y logística por contrato. DHL es el resultado de la adquisición de varias empresas de servicios courier especializadas. (DHL, 2014)

## **B. Servientrega**

Servientrega es líder en procesos, logísticas de transporte, almacenamiento y distribución; ha desarrollado ventajas competitivas que le permiten a empresas y organizaciones, optimizar sus ciclos de producción.

Su misión es satisfacer totalmente las necesidades de logística y comunicación integral de sus clientes, a través de la excelencia en el servicio, el desarrollo integral de sus líderes de acción y el sentido de compromiso con nuestra familia y el país. (SERVIENTREGA, 2014)

## **C. LAAR Courier Express S.A.**

Empresa del GRUPO LAAR y representante exclusivo de UPS en el Ecuador. Ésta empresa consciente de la necesidad de un óptimo servicio de mensajería, y a pedido de las empresas que trabajan con quienes forman el Grupo LAAR, nace LAARCOURIER EXPRESS S.A. UPS, la primera organización en el Ecuador que fusiona dicho servicio con la seguridad en el manejo de envíos. Laar Courier se especializa en el manejo profesional de envíos tanto en la recolección como en el transporte y entrega puerta a puerta de documentos, sobres y comunicados, valijas empresariales y carga liviana. Adicionalmente ofrece servicio Urbano, dirigido a la entrega de grandes volúmenes de documentos, correo directo, mailing, estados de cuenta, invitaciones, promociones, comunicados, extractos, revistas, periódicos, etc.; con beneficios como guías con pruebas de entrega firmadas por el destinatario y sistematización en todos los procesos tanto en la parte administrativa como operativa, además del reporte final al cliente, cuenta con un personal de más de 500 empleados a nivel nacional para el servicio. (LAAR COURIER, 2014)

## **D. Urbano express**

Urbano Express Holdings, LLC, es una empresa multinacional registrada en Estados Unidos con operaciones en Argentina, Chile, Ecuador, El Salvador, Perú y Venezuela, especializada en la distribución de correspondencia masiva para grandes clientes. Urbano y sus filiales utilizan la más alta tecnología para optimizar todos los procesos de distribución, lograr altos niveles de productividad y eficiencia, permitiéndole ofrecer importantes valores agregados a precios competitivos, generando un ahorro importante y reduciendo los reclamos de sus clientes relacionados al proceso de distribución. Su Misión es ser los líderes en el área de distribución de correspondencia masiva en Latinoamérica para grandes clientes, y esto lo logra mediante:

- Procesos estandarizados ISO.
- La más alta tecnología
- Capacidad de rastreo y reportes detallados
- Personal comprometido, altamente capacitado y con experiencia. (URBANO, 2013)

### **2.2.3.9 Negociación comercial**

Negociar es una habilidad importante tanto en el mundo profesional como en el social e incluso en la esfera personal. Cuando se produce un conflicto en la relación comercial entre dos partes, cada parte tiene el poder de impedir que la otra alcance sus objetivos y a la vez tiene el poder de ayudarla a obtenerlos.

Por ello, surge la necesidad de confrontar las ideas y sentimientos para evitar que las partes continúen enfrentadas. Esta necesidad se solventa con la negociación.

Según los planteamientos tradicionales, en la negociación cada parte en conflicto pretende conseguir el mejor resultado que cualquiera de los que pueda obtener por su cuenta, es necesario tener en cuenta que las situaciones en las que se produce la negociación son situaciones de interdependencia estratégica en las que el mejor resultado no depende únicamente de la elección de cada parte sino que también depende de las elecciones de la otra parte que persigue igualmente un objetivo propio y que además se necesitan mutuamente para obtenerlo.

La negociación pretende seguir con las relaciones comerciales en un futuro. Cuando se está dispuesto a negociar y se hacen concesiones se hace pensando en que las relaciones comerciales no se acaban en la negociación misma sino que van a continuar en el futuro. (PUBLICACIONES VÉRTICE, 2008)

#### **2.2.3.10 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.

#### **2.2.3.11 Amenazas de nuevos negocios**

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

En el sector postal el sustituto de este servicio 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.

### **2.2.3.12 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 Correos del Ecuador 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 Correos del Ecuador 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.

## **2.2.4 Correos del Ecuador**

### **2.2.4.1 Antecedentes históricos de la empresa**

Se tiene conocimiento que desde épocas milenarias, las múltiples culturas aborígenes que habitaron lo que hoy constituye la República del Ecuador, utilizaron el correo como medio de intercambio de noticias, productos agrícolas y órdenes militares.

Durante la Colonia, en el año de 1769 en la Real Audiencia de Quito se estableció un sistema de jornadas reglamentarias para el servicio de correos. El 7 de mayo de 1779, se realiza el primer despacho desde Riobamba hasta Lambayeque (Perú), constituyéndose en la marca postal más antigua que se conoce.

El 8 de Junio de 1794, con los documentos y títulos expedidos, legalizados y firmados por el Rey de España en la ciudad de en Aranjuez, nace el correo en el Ecuador.

En el primer año de vida republicana, el 2 de mayo de 1831, bajo la presidencia de Juan José Flores se expide el decreto creando la Administración General de Correos bajo la directa dependencia gubernamental y de absoluta necesidad para la vida del nuevo Estado, libre e independiente.

El 1 de enero de 1865, en el gobierno de Gabriel García Moreno, se emitió el primer sello postal procesado en el Ecuador.

A pesar del desarrollo tecnológico mundial con los mensajes electrónicos, el correo no ha perdido su vigencia y ventaja, puesto que continúa siendo el medio más utilizado por la sociedad ecuatoriana y mundial para el envío de correspondencia y paquetería.

La empresa de Correos del Ecuador CDE EP., es una institución del sector público caracterizándose actualmente por ser confiable, productiva, competitiva y ética, que ofrece a sus clientes una amplia gama de servicios postales de calidad a nivel local, nacional e internacional.

Es necesario hacer referencia a la reseña histórica que tuvo la empresa hasta convertirse en una empresa pública administradora de los correos.

El 29 de septiembre de 1971 con decreto supremo 1415 entró en vigencia la primera Ley General de Correos creándose la Empresa Nacional de Correos del Ecuador, como entidad de derecho público con personería jurídica y adscrita al Ministerio de Obras Públicas. Con la vigencia de la ley el Correo se constituyó como un servicio público administrado por el Estado ecuatoriano y cuyas actividades serían coordinadas con los Convenios Postales Internacionales como la Unión Postal Universal (UPU) existente desde 1880 y la Unión Postal de las Américas España y Portugal (UPAEP) a partir de 1911.

Uno de los hechos más relevantes para la empresa se produjo en el ámbito financiero, Correos del Ecuador a partir del año 1992, dejó de contar con asignación presupuestaria del Gobierno Nacional, lo que impactó fuertemente en su gestión y soporte administrativo y operativo, en mayo de 1994 pues se decretó la desmonopolización de Correos y autorizó el ingreso a la actividad a los correos paralelos o privados como un paso hacia la privatización de la Empresa Nacional de Correos. Desde esa fecha, se han realizado varios intentos de suprimir o liquidar la empresa, los mismos que no han llegado a ser efectivos,

sin embargo afectaron mucho, tanto a la identidad del trabajador interno, como a la operatividad en el tratamiento de la correspondencia, debido a los constantes saqueos de activos de la empresa.

La inestabilidad política vivida en el Ecuador desde el año 1996, provocó que el Ecuador tenga continuos cambios de Gobierno, lo que ha limitado el normal desarrollo de las actividades de la Institución.

A partir del año 2006, en la Presidencia del Eco. Rafael Correa Delgado que se hace visible un gran cambio en la conducción de la empresa, con el liderazgo del Lcdo. Roberto Cavanna. El nuevo rumbo de la empresa se orienta al fortalecimiento de la empresa en todos los aspectos, de tal forma que sea una empresa competitiva, rentable y que coopere desde su ámbito para cumplir con los principios del Plan Nacional del Buen Vivir. La base legal de la empresa en la actualidad, se sustenta en el Decreto 324 de la Presidencia de la República del 14 de Abril de 2010. Mediante este decreto se crea la Empresa Pública Correos del Ecuador CDE E.P., como el Operador Público del Servicio Postal Oficial del Ecuador, persona jurídica de derecho público, con patrimonio propio, dotada de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión, con domicilio principal en el Distrito Metropolitano de Quito.

En la ciudad de Riobamba el edificio del Correo es un símbolo de Riobamba, por su majestuosidad y detalles aristocráticos. La historia de su construcción está ligada a lo que se ha definido como una quimera: el funcionamiento de la Sociedad Bancaria de Chimborazo. Según la investigación de la obra “Riobamba en el siglo XX”, a inicios de la centuria mencionada, las actividades comerciales e industriales en la ciudad iban en incremento, de manera que se pensaba en la creación de una institución bancaria con sede en la ciudad. Para entonces, el florecimiento económico de Riobamba atraía a los inversionistas, especialmente guayaquileños.

En el año 1922, dos instituciones bancarias empezaron a funcionar en Riobamba, con un intervalo de 15 días. Se trató de: Banco de los Andes y Sociedad Bancaria de Chimborazo. La segunda institución es la que, al correr de los meses, encargó la construcción del soberbio edificio.

La Sociedad Bancaria de Chimborazo, considerada el símbolo del florecimiento y la decadencia de Riobamba, en poco tiempo generó ganancias para los inversionistas (la

mayoría, guayaquileños), pues las entidades pequeñas y grandes de la ciudad confiaron sus depósitos.

Con los negocios por lo alto, los directivos de la Bancaria resolvieron iniciar el 27 de noviembre de 1923, la construcción de su propio edificio en el terreno que adquirieron en las calles 10 de agosto y Bolívar (actual calle Espejo).

En 1926 se liquida el banco, y en octubre de 1927 se clausura oficialmente la hasta entonces próspera Sociedad Bancaria de Chimborazo. El año siguiente, en 1928, las propiedades empezaron a venderse, entre ellas el soberbio edificio casi concluido. El Estado lo compró y posteriormente lo destinó como oficinas para la empresa CORREOS DEL ECUADOR CDE EP.

#### **2.2.4.2 Misión de la empresa**

Correos del Ecuador CDE E.P., es una Empresa Pública de servicios postales y logísticos con tecnología de punta y cobertura a nivel nacional e internacional comprometida con la calidad, calidez y excelencia solicitada por la ciudadanía y empresas en general sin discriminación alguna, aportando al desarrollo del país.

#### **2.2.4.3 Visión de la empresa**

Para el 2017 ser la empresa líder en el mercado de servicios postales y logísticos así como un referente de los operadores postales de la región, reconocida por su cobertura a nivel nacional e internacional, óptimos en tiempos de respuesta, seguridad y cumplimiento de los compromisos adquiridos con nuestros clientes.

#### **2.2.4.4 Objetivos estratégicos institucionales**

**OE1. Incrementar la participación y posicionamiento en el mercado postal ecuatoriano mejorando la rentabilidad de la Empresa**

##### **Indicadores:**

- a) Participación de mercado de CDE-E.P en el mercado postal ecuatoriano
- b) Nivel de recordación de la marca CDE-E.P
- c) Margen Neto en Ventas

d) Margen Bruto en Ventas

**OE2. Optimizar, homologar, estandarizar y automatizar los procesos de la Empresa.**

**Indicadores:**

- a) Porcentaje de procesos optimizados
- b) Porcentaje de procesos homologados
- c) Porcentaje de procesos estandarizados
- d) Porcentaje de procesos automatizados

**OE3. Gestionar óptimamente el talento humano de CDE E.P a través de procesos transparentes y de calidad amparados en los valores empresariales**

**Indicadores:**

- a) Porcentaje de empleados Capacitados
- b) Porcentaje de empleados promocionados

**OE4. Ampliar la Cobertura de la empresa CDE-E.P a nivel nacional**

**Indicadores:**

- a) Número de puntos de atención en el país
- b) Porcentaje de parroquias cubiertas en el país

**OE5. Fomentar la cultura del servicio en la Empresa**

**Indicadores:**

- a) Nivel de satisfacción del cliente externo
- b) Nivel de satisfacción del cliente interno

#### **2.2.4.5 Valores institucionales**

Son aquellos principios morales en los cuales se basa la interrelación de los ejecutivos y trabajadores, tales como: respeto, honestidad, justicia, solidaridad y responsabilidad social, que son los elementos que cada funcionario de la empresa profesa y aplica en todo lugar y momento, consagrando estos valores al servicio de los clientes externos e internos.

- **Respecto.-** La empresa y sus Directivos reconocemos el valor del ser humano y entorno natural como únicos e irremplazables. Respetaremos la dignidad de todos nuestros colaboradores y empleados y facilitaremos el ambiente propicio para que encuentren, en la empresa Pública Correos del Ecuador, el espacio adecuado para su desarrollo profesional e individual.
- **Honestidad.-** La empresa y sus directivos tenemos clara la responsabilidad de crear una cultura de honestidad elevada manteniendo una comunicación permanente entre los colaboradores de la empresa y la alta gerencia.
- **Transparencia.-** La empresa y sus directivos llevarán a cabo negociaciones lícitas y equitativas con sus proveedores y clientes; aplicarán con imparcialidad los postulados de la libre competencia. La empresa competirá en el mercado, basándose en los méritos, ventajas y excelencia de sus productos y servicios.
- **Solidaridad y Responsabilidad Social.-** Reconocemos nuestro deber civil de solidaridad con clientes, consumidores, proveedores, colaboradores, empleados y con la sociedad en general y nuestra capacidad de influir y cooperar con ellos, en procesos participativos y propositivos en busca del bien común. Hacer negocios basados en principios éticos y apegados al Plan Nacional para el Buen Vivir promoviendo un ambiente sano y sustentable para la sociedad.

#### **2.2.4.6 Políticas institucionales**

- Realizar todo trabajo con excelencia.

- Brindar un servicio de calidad y calidez a todos los ciudadanos y ciudadanas en sus solicitudes.
- Capacitar permanentemente a los colaboradores de la empresa para brindar una atención al cliente de calidad.
- Mantener los más altos estándares de calidad en la prestación de servicios; así como los precios competitivos, nuestro mayor interés será garantizar la plena satisfacción de los clientes.
- Nos esforzaremos por hacerles llegar servicios bajo normas de calidad más estrictas a fin de que los servicios sean oportunos, seguros y de calidad.
- Todos los colaboradores de la empresa deben mantener un comportamiento ético.
- Impulsar el desarrollo de la capacidad y personalidad del talento humano.
- Velar por la seguridad industrial de todos los colaboradores.
- Todas las actividades son susceptibles de delegación, tanto en la acción como en su responsabilidad implícita.
- Presentar presupuestos aprobados hasta el mes de septiembre del año anterior al ejercicio fiscal en curso, o cuando las autoridades lo requieran.
- Preservar el entorno ambiental y la seguridad de la comunidad en todo trabajo realizado por la empresa.
- Garantizar que las prácticas administrativas estén alineadas al Plan Nacional del Buen Vivir.

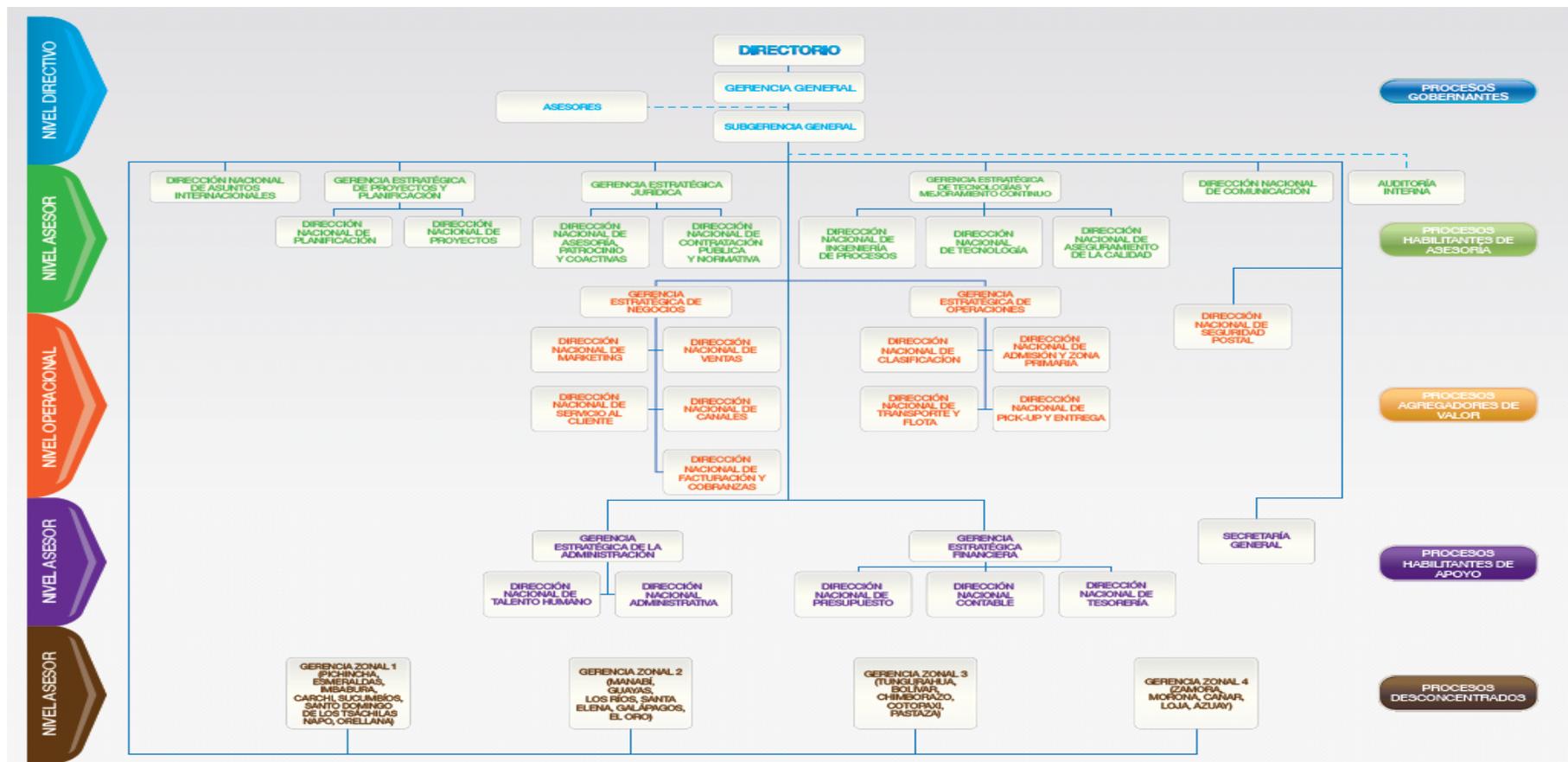
#### **2.2.4.7 Ejes estratégicos de Política Sectorial**

- Propiciar el desarrollo del sector postal público.
- Proveer servicios y productos de calidad, accesibles, seguros y oportunos.
- Impulsar a través del Correo transformación productiva y desarrollo económico.

- Posicionar los nuevos productos y servicios que ofrece Correos del Ecuador.
- Fomentar el uso del Servicio Postal Público a nivel nacional.

## 2.2.4.8 Estructura orgánica de la empresa

Gráfico N° 1 Estructura Orgánica de CORREOS DEL ECUADOR CDE. EP



Fuente: <http://www.correosdeecuador.gob.ec/?p=1398>

#### **2.2.4.9 Portafolio de productos**

Los servicios y productos que ofrece Correos del Ecuador CDE E.P., a nivel nacional, se han incrementado considerablemente desde que inició en el 2007 su proceso de modernización. Por esta razón, la presencia de la Empresa en las 24 provincias del País también se ha fortalecido.

En la actualidad CORREOS DEL ECUADOR CDE EP SUCURSAL RIOBAMBA ofrece una amplia gama de productos y servicios que pueden cubrir las exigencias de varios segmentos del mercado, teniendo cobertura total a menor precio.

##### **a) Envío y recepción de correspondencia y paquetería**

- **EMS (Express Mail Service).**- Se constituye como el más rápido de los servicios postales que posee Correos del 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.
- **Servicio Postal Certificado.**- Constituye el servicio postal que se registra para su adecuado rastreo, las entregas tiene carácter preferencial en plazos cortos.
- **Servicio Postal Ordinario Plus.**- Servicio de envío de correspondencia económico disponible solo a nivel nacional.
- **Correspondencia Ordinaria.**- Envíos a nivel local, nacional e internacional con una tarifa económica.
- **Exporta Fácil.**- Es un Programa de Gobierno que facilita las exportaciones de micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), artesanos, actores de la economía popular y solidaría del País, a través de un sistema simplificado, ágil y económico de exportaciones por envíos postales a través del operador público Correos del Ecuador CDE E.P. con los beneficios de los diferentes programas y servicios de las entidades participantes.

#### **b) Transferencias de dinero**

- **CorreoGiros.-** Los giros postales internacionales son transferencias internacionales de dinero en minutos.

#### **c) Servicios complementarios**

- **Estafeta.-** El cliente que no desee o no pueda recibir su correspondencia directamente en su dirección de domicilio u oficina, puede solicitar a su remitente que se la envíe a la dirección de una de las agencias o sucursales de Correos del Ecuador CDE E.P., a dónde deberá acudir para retirar sus envíos. El costo de este servicio es de \$1.00 por paquete igual o mayor a 500 gr. La entrega de cartas de menos de 500 gr. no tiene costo.
- **Cecograma.-** Son impresiones que utilizan signos en Sistema Braille o alto relieve, destinadas exclusivamente para el uso de personas no videntes o con limitación visual. Se incluyen dentro de los cecogramas: libros, revistas, catálogos e impresos en general. Este tipo de envío no tiene costo.
- **Cupón de Respuesta Internacional.-** Consiste en un cupón o comprobante impreso que es adquirido por el remitente de una carta e incluido en ésta. Al recibir la carta (y el cupón que contiene), el destinatario puede canjearlo en su país por sellos postales y usarlos para franquear su carta de respuesta.

#### **d) Gestión del buzón**

- **Buzones Postales.-** Los buzones postales son receptáculos instalados en lugares públicos y privados, para que los ciudadanos y turistas depositen sus envíos las 24 horas del día.
- **Servicio Postal Aeroportuario.-** Servicio que permite enviar a un destinatario dentro del país los efectos personales que han sido rechazados por los filtros de seguridad.

#### e) Apartados Postales

- **Apartados Postales.-** Apartado físico que permite a nuestros usuarios contar con una dirección domiciliaria postal exclusiva y específica arrendada, en la cual podrán recibir correspondencia local, nacional, internacional. Los apartados postales se clasifican en:
  - ✓ Apartados Postales Domiciliarios
  - ✓ Apartados Postales Militares
  - ✓ Apartados Postales Fuerza Aérea
  - ✓ Apartados Postales Fuerza Naval
  - ✓ Apartados Postales Policiales
  - ✓ Apartados Postales para Agencias y Sucursales
  - ✓ Apartados Postales para Franquicias
- **Apartados Postales Domiciliarios.-** Permite a la ciudadanía contar con un lugar específico para la entrega de correspondencia la misma que incorpora una numeración asignada, exclusiva y específica para la recepción de correspondencia nacional e internacional en los sectores de vivienda, oficinas, industria o comercio.

#### f) Embalajes postales

- **Cajas de Embalaje Postal.-** Cajas de embalaje diseñadas para facilitar la transportación de envíos con seguridad a escala local, nacional e internacional.
- **Sobres de Embalaje Turísticos.-** Sobres con imágenes de atractivos turísticos emitidos en coordinación con entidades públicas o privadas de cada Cantón o ciudad, que son entregados de manera gratuita a los clientes de Correos del Ecuador CDE EP.

**g) Envío de publicidad**

- **Servicio de Volanteo.-** Distribución de material impreso como afiches, flyers, material promocional.
- **Servicio de Correspondencia Masiva.-** Servicio enfocado asistir las necesidades de clientes que requieren la distribución de revistas, catálogos, folletos, partituras musicales y estados de cuenta, en número mayor a 100 unidades.
- **Servicio de Distribución de Notificaciones.-** Entrega de correspondencia y/o paquetería, con una generación de “Razón de Notificación”, que debe estar adjunta al momento de la entrega, con la finalidad de obtener un “Acuse de Recibo Físico Fehaciente”, que certifique, pruebe o constate que se ha realizado la gestión de entrega.
- **Servicio de Flete Corporativo.-** Es el servicio de transporte, desde un origen en una ubicación exacta, de una o varias unidades vehiculares categorizado por tipo de vehículo, tonelaje, y tipo de Flete a nivel interprovincial, provincial y perímetro urbano.
- **Servicio de Lectofacturación.-** Es la solución tecnológica que permite la emisión de la factura en el mismo momento en que se realiza la toma de lectura del un medidor, está orientado a empresas que prestan servicios de agua potable, electricidad y gas, controlando de esta forma, en el menor tiempo y de modo más preciso la facturación.
- **Servicio Súper Express.-** Servicio postal diseñado para empresas del sector público y privado que necesitan que sus documentos y mercadería hasta un peso determinado se retiren y se entregue el mismo día a nivel del perímetro urbano de Quito.
- **Servicio de Distribución de compras.-** Entrega de mercancías adquiridas a través de internet, llamada telefónica u otro medio en el que la comercializadora se responsabilice del despacho; este servicio comprende la logística desde la bodega de la comercializadora hasta el domicilio de su cliente a nivel Nacional.

- **Servicio Cartero In Situ.-** El “Servicio de Mensajero con motocicleta a tiempo completo” o “Cartero In Situ” es la colocación de un cartero para el cliente por parte de la Empresa Pública Correos del Ecuador CDE E.P., quién realizará la entrega de documentos y/o correspondencia, distribuidos a persona, terceras personas en dirección o a sucursal y otros.
- **Servicio Valija Empresarial.-** Dirigido a satisfacer las necesidades de las empresas privadas, que necesitan intercambiar correspondencia de hasta 5 Kg., de forma periódica entre sus distintas sedes a nivel nacional, de manera oportuna y eficiente.
- **Servicio Urgente internacional.-** Envío y recepción de documentos y no documentos internacionales urgentes con la entrega y recopilación de documentos y/o paquetería, de manera preferente y/o súbita que requiere atención inmediata a nivel internacional.
- **Servicios Adicionales para Servicios Postales.-** Ensobrado: US \$0.03 centavos, Enfundado: US \$0.02 centavos, Etiquetado: US \$0.02 centavos.
- **Servicios Complementarios a los Servicios Postales.-**
  - ✓ Código Postal.
  - ✓ Servicio de Call Center, para atención de reclamos y sugerencias de los usuarios postales.
  - ✓ Servicio Pool de Mensajería Express.
  - ✓ Servicio de Fax.
  - ✓ Servicio de atención especial a los cruceros que llegan al puerto de Manta, con la venta de postales pre-franqueadas y sellos postales.
  - ✓ Servicio de Scanners para detectar mercadería de prohibida exportación e importación.
  - ✓ Servicio postal hotelero (canalizado por los servicios postales tradicionales).

- ✓ Entrega de los formularios del SOAT en las agencias y sucursales de CDE E.P a escala nacional a los usuarios que necesiten presentar un reclamo por accidentes de tránsito.
- ✓ Servicio especial postal para la campaña social Manuela Espejo.

#### **h) Filatelia**

- **Sello Postal.-** Pequeña etiqueta adhesiva de papel que se coloca en la correspondencia, como comprobante del pago anticipado por el porteo y distribución. Al sello postal se le llama también estampilla. Producto postal anhelado por coleccionistas y filatelistas del mundo entero que muestra los tesoros artísticos y naturales, así como eventos históricos, culturales y sociales del Ecuador.
- **Sobre de Primer Día.-** Es una pieza filatélica especialmente preparada para conmemorar el día de emisión de un nuevo sello.
- **Hoja Souvenir.-** Es una hojita impresa que se emite como testimonio o recuerdo de algún evento, generalmente de carácter filatélico o postal
- **Álbum Filatélico.-** Es un libro, generalmente editado por las administraciones de correos, que contiene los sellos y especies filatélicas de una emisión específica (sobre del primer día, boletín, sello postal, hoja souvenir, entre otros).
- **Cartillas Filatélicas.-** Consta de 8 sellos postales adhesivos de diferentes valores y diseños, utilizables para franquear la correspondencia y realizar varios envíos a cualquier destino nacional e internacional; se venden en agencias, sucursales, franquicias y puntos de franqueo más cercanos.
- **Postales Prefranquedas o Entero Postal.-** Son postales de diferentes motivos elaboradas por Correos del Ecuador CDE E.P. las cuales ya llevan impreso un sello postal con el cual se prepa el envío a nivel nacional o internacional. Se pueden encontrar en cualquier agencia, sucursal, franquicias y puntos de franqueo más cercanos.

### 2.2.5 Puntos de atención

- **Sucursal.-** Es un recinto postal, donde Correos del Ecuador CDE E.P., ofrece sus servicios y desarrolla procesos de admisión, clasificación, encaminamiento y distribución de correspondencia.
- **Agencias.-** Es un recinto postal, donde Correos del Ecuador ofrece sus servicios al público y desarrolla los procesos de admisión, encaminamiento y distribución de correspondencia.
- **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, en una zona geográfica determinada del territorio nacional. No tiene dependencia laboral con nuestra Empresa.
- **Patentados.-** Es la persona natural o jurídica que con sus propios recursos, se encarga de comercializar sellos postales y gestiona el envío y entrega de correspondencia y paquetería de hasta 2 Kg. en servicio ordinario.

En Ecuador existen: 24 sucursales, 49 agencias, 84 agenciados y 282 patentados.

- **Franquicias.-** Correos del Ecuador CDE E.P., busca ampliar su cobertura en lugares donde no existen puntos de atención, así también se alinea con las políticas del Gobierno de generar empleo, por ello se estableció el Proyecto de Franquicias.
- **Puntos de franqueo.-** Son todas aquellas personas naturales o jurídicas que tienen o no un local comercial y desean comercializar nuestras cartillas filatélicas y postales prefranqueadas a sus clientes o personas del sector donde se encuentren ubicadas. Para acceder a esta distribución las personas interesadas deben comunicarse con Correos del Ecuador CDE E.P. para que uno de los asesores o gerentes de provincias lo visiten.

## 2.2.6 Diagnóstico de la situación actual de la empresa

### 2.2.6.1 Organización

CORREOS DEL ECUADOR CDE. EP., en la ciudad de Riobamba está ubicada en las calles 10 de Agosto y Espejo.

Sus principales productos y servicios son:

- Envío de cartas y paquetes a nivel local, provincial, nacional e internacional.
- Venta de sellos postales.
- Venta de tarjetas postales.

La venta se realiza directamente a los clientes, quienes acuden a las instalaciones de la Empresa.

Su organización estructural es la siguiente:

Gráfico N° 2 Organigrama estructural de la Empresa de Correos sucursal Riobamba



Fuente: Correos del Ecuador Riobamba  
Elaborado por: Verónica Tello

## **2.2.6.2 Análisis FODA de la empresa**

### **a) Definición**

Es un análisis de los puntos fuertes y débiles de la organización, en relación a las oportunidades y amenazas del entorno. Este análisis debe ser más que una simple identificación. Los puntos más fuertes y más débiles, en relación a las oportunidades y amenazas deben servir como punto de referencia para plantear las estrategias.

En el análisis se recogen:

- Los puntos fuertes en que se apoyará la empresa.
- Los puntos débiles a superar.
- Las oportunidades que se pueden aprovechar.
- Las amenazas de las que hay que defenderse.

### **b) Objetivo del análisis FODA**

EL principal propósito del análisis FODA es ayudar a establecer los objetivos de la empresa y a desarrollar las estrategias que, por un lado, capitalicen las oportunidades y fortalezas, y por otro, contrarresten las amenazas y debilidades.

#### **Fortalezas y Debilidades**

- La fortaleza refleja alguna ventaja frente a las otras empresas.
- La fortaleza se detecta a través de los resultados positivos.
- La debilidad refleja alguna desventaja frente a las otras empresas.
- La debilidad se detecta a través de los resultados negativos.

#### **Oportunidades y Amenazas**

- La oportunidad de presentarse facilitaría el logro de objetivos.
- La amenaza de presentarse complicaría el logro de objetivos.

### 2.2.6.3 Análisis FODA de Correos del Ecuador CDE E.P. 2012 – 2016

Tabla N° 3 Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Cobertura Nacional:</b> presencia en las 24 provincias del país, lo cual permite ser la empresa del sector con mayor cobertura geográfica del Ecuador, no sólo para receptor correspondencia, sino para entregarla y distribuirla.</li> <li>2. <b>Cobertura Internacional:</b> al ser el operador oficial del Ecuador, mantiene convenios internacionales de cooperación a través del órgano rector de los operadores postales internacionales tales como: la Unión Postal Universal (UPU) y la Unión Postal De Las Américas España y Portugal (UPAEP), lo que facilita acceder a otras regiones del mundo.</li> <li>3. <b>Ser el único Correo Estatal:</b> al ser Correos del Ecuador CDE E.P. el único operador estatal, cuenta con una gran ventaja puesto que puede ofrecer servicios y productos postales para todo el sector público, teniendo un nicho bastante amplio con el que puede ofrecer o intercambiar productos de mutuo beneficio.</li> <li>4. <b>Agencias Multiservicios:</b> existen varias agencias en las que se pueden efectuar diferentes tipos de transacciones, envío y recepción de dinero, entrega o retiro de correspondencia y paquetería, etc.</li> <li>5. <b>Portafolio de Productos:</b> Correos del Ecuador CDE E.P. ofrece diversos tipos de productos y servicios, como Express Mail Service, Certificado, Ordinario, Ordinario Plus, Paquete Postal, Servicio 4X4, Volanteo Postal, Correspondencia de</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Nuevas necesidades del mercado actual:</b> se presentan un gran número de oportunidades en base a nuevas necesidades de clientes potenciales, como el caso de algunas instituciones, entidades y empresas públicas así como empresas privadas, para la entrega de facturas, estados de cuenta a sus abonados, avisos, cobro de servicios básicos, etc.</li> <li>2. <b>Búsqueda de alianzas estratégicas con empresas públicas y privadas del exterior:</b> la alianza con instituciones, entidades y empresas públicas así como empresas privadas del país y del exterior representa una importante oportunidad de crecimiento, que abrirá puertas y permitirá mejorar los tiempos de entrega y reducción de costos.</li> <li>3. <b>Potencial de alianzas con grupos regionales:</b> la existencia de operadores públicos en los países miembros de la CAN, puede llevar a establecer alianzas estratégicas o la conformación de operadores regionales, con el fin de ampliar mercados y diversificar la ofertas de servicios.</li> <li>4. <b>Apoyo y Financiamiento Internacional:</b> los diferentes operadores postales oficiales, comparten continuamente sus avances tecnológicos, ofreciendo sistemas, procedimientos o equipos que han sido de mucha utilidad en el medio (escáneres, cámaras etc.); además que existen diferentes tipos de fondos que los organismos postales internacionales ofrecen, para capacitación, desarrollo o implementación de nuevas tecnologías, a los cuales puede tener acceso la empresa</li> </ol>

<p>Distribución Masiva, Correo Giros, Sacas M, Filatelia (estampillas), Estafeta, Apartados Postales, Sobres de Embalaje Turístico, Buzones, Cartil las Filatélicas, Postales Pre franqueadas, Club Correos, Exporta Fácil y Recaudación de servicios básicos.</p> <p>6. <b>Servicio de paquetería:</b> el Servicio de paquetería ofrece una oportunidad y un reto de crecimiento, al estar estrechamente ligado con otros servicios y productos que ofrece la empresa Correos del Ecuador CDE E.P.</p> <p>7. <b>Autonomía Administrativa y Financiera:</b> Correos del Ecuador CDE E.P. se rige por la LOEP, lo que le permite tener autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión. Por lo tanto puede establecer su programa de inversión con la aprobación de su directorio, sin que dependa de aportes del Estado; a pesar de que en la práctica, hasta el año 2011 se ha requerido de recursos del Estado para financiar parte del gasto corriente así como también para la ejecución de proyectos de inversión. A partir del presente año la ejecución de los proyectos se realizará con fondos propios.</p> <p>8. <b>Infraestructura Física Propia:</b> la mayor parte de edificios, agencias, vehículos, equipos etc. son de propiedad de Correos del Ecuador CDE E.P. Conocimiento del negocio de parte de la Gerencia General: el actual Gerente General, ha sido un colaborador de Correos del Ecuador, previo su nombramiento como Gerente lo que ha permitido tener una visión clara de la problemática del servicio, así como de sus fortalezas y debilidades, lo cual proporciona una</p>	<p>todo esto contribuye al buen desarrollo y crecimiento de la empresa.</p> <p>5. <b>Regulación del mercado por parte de la Agencia Nacional Postal:</b> este organismo está encargado de regular, modernizar y fortalecer el mercado postal. Debe además garantizar la subsistencia del Servicio Postal Universal en todo el territorio nacional a costos asequibles para la población.</p> <p>6. <b>Oportunidades de capacitación internacional:</b> se debe fomentar la capacitación internacional para el personal de la empresa aprovechando el auspicio de la UPU y UPAEP.</p> <p>7. <b>La filatelia como motor de la potencialización de la cultura postal:</b> los sellos postales o estampillas constituyen un medio eficaz de promoción, difusión y comercialización de diferentes tipos de eventos, hechos históricos, personajes, países, etc., lo que permite una gran oportunidad de explotar este elemento; se debería hacer una campaña masiva que fomente una cultura postal, que está siendo desplazado por la web.</p> <p>8. <b>Expansión de los servicios postales on line:</b> Aprovechar el internet como medio para realizar publicidad, ventas y servicios postales on line.</p> <p>9. <b>Existencia del mercado de giros postales con otros países:</b> Correos del Ecuador CDE E.P. puede incursionar con éxito en el mercado correspondiente a los servicios financieros postales, gracias al convenio que se tiene firmado al momento con algunos países miembros de la UPAEP.</p> <p>10. <b>Correo masivo:</b> Correos del Ecuador CDE E.P. se proyecta a implementar el servicio de correo masivo, que implica atacar todo el círculo de correspondencia, es decir,</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>gran ventaja para que se tomen las decisiones adecuadas y se implementen las estrategias que requiere la empresa para cumplir su misión básica.</p> <p>9. <b>Portal Web:</b> Cuenta con un portal web que permite una comunicación global con los clientes corporativos y de ventanilla.</p> <p>10. <b>Fuerte Imagen Corporativa:</b> Correos del Ecuador CDE E.P. posee una presentación uniforme de sus agencias y servicios a nivel nacional.</p>	<p>impresión, enfundado o ensobrado, etiquetado y distribución.</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Integración limitada entre sistemas y procesos operativos, administrativos y financieros:</b> que permitan dar respuestas ágiles y eficientes a consultas o reclamos de los diferentes clientes internos y externos.</li> <li>2. <b>No existe cultura de servicio al cliente:</b> la falta de capacitación al personal limita las opciones que se puedan entregar al usuario del servicio. Esto provoca que al presentarse algún inconveniente en ventanilla o en otras áreas de la empresa, el cliente se desanime y busca otras alternativas de servicio.</li> <li>3. <b>Falta de comunicación entre áreas:</b> La interacción entre departamentos es débil y no frecuente, lo que lleva a duplicar esfuerzos y desperdiciar recursos.</li> <li>4. <b>Procedimientos y procesos internos no establecidos:</b> No existe formalidad en los procesos que descansen en documentos aprobados, estandarizados y debidamente socializados, que permita organizar, sistematizar y mejorar nuestros procesos internos y externos.</li> <li>5. <b>Precios no competitivos:</b> Correos del Ecuador CDE E.P., no cuenta con precios competitivos en algunos de los productos y servicios prestados, lo cual es una gran desventaja frente a la competencia; esto se presenta tanto en tarifas nacionales como internacionales.</li> <li>6. <b>Limitada capacidad de respuesta al cambio del entorno:</b> la ausencia de una infraestructura adecuada, de procesos completamente</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Recesión global:</b> constituye una contracción en la demanda mundial, lleva a incrementar los índices de desempleo y ha obligado a los ecuatorianos, tanto residentes en el país como en las fronteras o en países extranjeros, a reducir sus gastos y priorizar sus inversiones. Una consecuencia de esto es el decaimiento en el envío de remesas de los emigrantes a nuestro país, así como el descenso en el movimiento postal mundial.</li> <li>2. <b>Falta de regulación o normatividad para la competencia:</b> no sólo de aquellas empresas constituidas legalmente, sino de aquellas que transportan correspondencia de manera informal, como las empresas de transporte público, interprovinciales, taxis, aerolíneas, etc., que no cumplen normas básicas de control y calidad, y que ofrecen precios sumamente bajos y no tienen responsabilidad tributaria, social, ambiental o legal. Esto constituye una fuerte amenaza, ya que ejercen su acción en forma desleal y sin control, aunque ahora, esto está siendo mitigado por la acción de la Agencia Nacional Postal.</li> <li>3. <b>Ausencia de Legislación Adecuada:</b> a pesar de que ya existe una entidad reguladora del mercado postal, no existe todavía una ley que ampare la gestión de las empresas postales.</li> <li>4. <b>Servicios electrónicos de mensajería:</b> el Internet ha contribuido al descenso de la correspondencia tradicional o familiar.</li> <li>5. <b>Cobertura – Servicio Postal Universal:</b> la obligación de ofrecer el Servicio Postal Universal impone dar atención a lugares o regiones que no representan utilidad económica.</li> <li>6. <b>Dependencia de gastos terminales y recursos recibidos del exterior:</b> los</li> </ol>

<p>estandarizados y definidos, y su propia calidad de empresa pública, hacen de Correos del Ecuador CDE E.P. una empresa que no se ajuste fácilmente al cambio y a procesos de modernización, con la misma velocidad que lo hace la competencia.</p>	<p>valores que pagan los operadores internacionales por utilizar nuestros servicios, para distribuir la correspondencia que envían desde el extranjero, constituyen parte de los ingresos para Correos del Ecuador CDE E.P. y cuando existen inconvenientes, sean económicos (recesión) o sociales, (restricciones migratorias) este flujo se ve afectado de manera directa.</p> <p>7. <b>Dependencia de transporte aéreo:</b> para efectos de enlaces o envíos nacionales e internacionales, se utiliza el servicio de transporte aéreo, lo que provoca que los costos operativos sean elevados y que se alargue los plazos de entrega de nuestros paquetes y sobres.</p> <p>8. <b>Dependencia del SENA E en el servicio de paquetería:</b> debemos estar sujetos a los procedimientos y horarios que determine la Servicio Nacional de Aduana del Ecuador para la verificación y aforo de los paquetes que llegan del extranjero y que deben ser distribuidos por la empresa, lo que ocasiona no solo retraso en su entrega, sino muchas veces deterioro por la falta de cuidado al abrirlos.</p> <p>9. <b>Manipulación de paquetes por la policía antinarcoóticos:</b> La Policía Antinarcoóticos de Ecuador revisa y controla toda la correspondencia que se origina en el país y viene del extranjero, con el afán de detectar droga y precursores químicos, para lo cual usan métodos que ocasionalmente generan daño a la correspondencia revisada</p> <p>10. <b>No aprobación por parte de la Asamblea de la Ley Postal:</b> al tratarse de un factor externo y del cual no se tiene por parte de la Empresa incidencia directa.</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tabla N° 4 Perfil Estratégico Interno

ASPECTOS INTERNOS		GRAN DEBILIDA D	DEBILIDA D	EQUILIBRIO	FORTALEZ A	GRAN FORTALEZ A
		1	2	3	4	5
		F1	Cobertura Nacional			
F2	Cobertura Internacional					5
F3	Ser el único Correo Estatal					5
F4	Agencias Multiservicios			3		
F5	Portafolio de Productos			3		
F6	Servicio de paquetería				4	
F7	Autonomía Administrativa y Financiera				4	
F8	Infraestructura Física Propia					5
F9	Conocimiento del negocio de parte de la Gerencia General					5
F10	Portal Web			3		
F11	Fuerte Imagen Corporativa				4	
D1	Integración limitada entre sistemas y procesos operativos, administrativos y financieros		2			
D2	No existe cultura de servicio al cliente	1				
D3	Falta de comunicación entre áreas	1				
D4	Procedimientos y procesos internos no establecidos	1				
D5	Precios no competitivos		2			
D6	Limitada capacidad de respuesta al cambio del entorno	1				
<b>TOTAL</b>		<b>4</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>5</b>
<b>PORCENTAJE</b>		<b>23,53%</b>	<b>11,76%</b>	<b>17,65%</b>	<b>17,65%</b>	<b>29,41%</b>

Fuente: Matriz FODA

Elaborado por: Verónica Tello

Considerando la matriz FODA, en la tabla N° 4 se presenta información sobre el perfil estratégico interno, apreciándose el impacto de las fortalezas y de las debilidades. Las variables que son consideradas como gran fortaleza representan el 29,41%, como fortaleza, el 17,65%; El 11,76% de las variables impactan como debilidad y el 23,53% como gran debilidad. El 17,65% de aspectos analizados se encuentran en equilibrio. Mediante el análisis realizado se puede observar que el porcentaje más alto se lo obtiene con las fortalezas de la empresa lo que refleja resultados positivos de los factores internos; seguido a la gran fortaleza está la gran debilidad lo que no es bueno para la Empresa Correos del Ecuador CDE EP Sucursal Riobamba.

**Tabla N° 5 Perfil Estratégico Externo**

ASPECTOS EXTERNOS		AMENAZAS		NORMAL	OPORTUNIDADES	
		GRAN AMENAZA	AMENAZA	EQUILIBRIO	OPORTUNIDAD	GRAN OPORTUNIDAD
		1	2	3	4	5
O1	Nuevas necesidades del mercado actual				■	
O2	Búsqueda de alianzas estratégicas con empresas públicas y privadas del exterior					■
O3	Potencial de alianzas con grupos regionales					■
O4	Apoyo y Financiamiento Internacional					■
O5	Regulación del mercado por parte de la Agencia Nacional Postal			■		
O6	Oportunidades de capacitación internacional					■
O7	La filatelia como motor de la potencialización de la cultura postal			■		
O8	Expansión de los servicios postales on line				■	
O9	Existencia del mercado de giros postales con otros países					■
O10	Correo masivo					■
A1	Recesión global	■				
A2	Falta de regulación o normatividad para la competencia.	■				
A3	Ausencia de Legislación Adecuada	■				
A4	Servicios electrónicos de mensajería	■				
A5	Cobertura – Servicio Postal Universal		■			
A6	Dependencia de gastos terminales y recursos recibidos del exterior (cuotas partes)		■			
A7	Dependencia de transporte aéreo		■			
A8	Dependencia del SENA en el servicio de paquetería		■			
A9	Manipulación de paquetes por la policía antinarcóticos		■			
A10	No aprobación por parte de la Asamblea de la Ley Postal	■				
<b>TOTAL</b>		<b>5</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>6</b>
<b>PORCENTAJE</b>		<b>25,00%</b>	<b>25,00%</b>	<b>10,00%</b>	<b>10,00%</b>	<b>30,00%</b>

Fuente: Matriz FODA

Elaborado por: Verónica Tello

El perfil estratégico externo presenta el impacto de las oportunidades y amenazas. Las variables consideradas como gran oportunidad representan el 30%; como oportunidades el 10%; en equilibrio se encuentran 10%; el impacto de las variables consideradas como amenaza y gran amenaza representa el 25%, respectivamente. Mediante el análisis realizado se puede observar que el porcentaje más alto es Gran Oportunidad y se la puede aprovechar para convertirla en Fortaleza de la Empresa.

Las matrices de factores internos y externos son:

- La calificación de los medios internos se realizó en base a la siguiente escala:

FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
1 =	Debilidad importante	1 =	Amenaza importante
2 =	Debilidad menor	2 =	Amenaza menor
3 =	Fortaleza menor	3 =	Oportunidad menor
4 =	Fortaleza importante	4 =	Oportunidad importante

**Tabla N° 6 Matriz de Factores Internos**

PONDERACIÓN DE MEDIOS INTERNOS				
N°	FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>				
1	Cobertura Nacional	0,1000	4	0,400
2	Cobertura Internacional	0,1000	4	0,400
3	Ser el único Correo Estatal	0,1000	4	0,400
4	Agencias Multiservicios	0,0400	2	0,080
5	Portafolio de Productos	0,0400	2	0,080
6	Servicio de paquetería	0,0700	3	0,210
7	Autonomía Administrativa y Financiera	0,0700	3	0,210
8	Infraestructura Física Propia	0,1000	4	0,400
9	Conocimiento del negocio de parte de la Gerencia General	0,1000	4	0,400
10	Portal Web	0,0400	2	0,080
11	Fuerte Imagen Corporativa	0,0700	3	0,210
<b>DEBILIDADES</b>				
1	Integración limitada entre sistemas y procesos operativos, administrativos y financieros	0,0400	2	0,0800
2	No existe cultura de servicio al cliente	0,0225	1	0,0225
3	Falta de comunicación entre áreas	0,0225	1	0,0225
4	Procedimientos y procesos internos no establecidos	0,0225	1	0,0225
5	Precios no competitivos	0,0400	2	0,0800
6	Limitada capacidad de respuesta al cambio del entorno	0,0225	1	0,0225
	<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3,12</b>

**Fuente: Perfil Estratégico Interno**

**Elaborado por: Verónica Tello**

La sumatoria del peso ponderado nos da 3,12; está sobre la media que es 2,5 lo que demuestra que la empresa en cuanto a factores internos está bien ya que la sumatoria de las fortalezas es mayor a las debilidades.

**Tabla N° 7 Ponderación de Medios Externos**

PONDERACIÓN DE MEDIOS EXTERNOS				
Nº	FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>				
1	Nuevas necesidades del mercado actual	0,0625	3	0,1875
2	Búsqueda de alianzas estratégicas con empresas públicas y privadas del exterior	0,0700	4	0,2800
3	Potencial de alianzas con grupos regionales	0,0700	4	0,2800
4	Apoyo y Financiamiento Internacional	0,0700	4	0,2800
5	Regulación del mercado por parte de la Agencia Nacional Postal	0,0400	2	0,0800
6	Oportunidades de capacitación internacional	0,0700	4	0,2800
7	La filatelia como motor de la potencialización de la cultura postal	0,0400	2	0,0800
8	Expansión de los servicios postales on line	0,0625	3	0,1875
9	Existencia del mercado de giros postales con otros países	0,0700	4	0,2800
10	Correo masivo	0,0700	4	0,2800
<b>AMENAZAS</b>				
1	Recesión global	0,0350	1	0,035
2	Falta de regulación o normatividad para la competencia.	0,0350	1	0,035
3	Ausencia de Legislación Adecuada	0,0350	1	0,035
4	Servicios electrónicos de mensajería	0,0350	1	0,035
5	Cobertura – Servicio Postal Universal	0,0400	2	0,080
6	Dependencia de gastos terminales y recursos recibidos del exterior (cuotas partes)	0,0400	2	0,080
7	Dependencia de transporte aéreo	0,0400	2	0,080
8	Dependencia del SENA E en el servicio de paquetería	0,0400	2	0,080
9	Manipulación de paquetes por la policía antinarcoóticos	0,0400	2	0,080
10	No aprobación por parte de la Asamblea de la Ley Postal	0,0350	1	0,035
	<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,79</b>

Fuente: Perfil Estratégico Externo

Elaborado por: Verónica Tello

La sumatoria del peso ponderado nos da 2,79; está sobre la media. Valor que indica que Correos del Ecuador CDE E.P mantiene un equilibrio entre las fortalezas y las debilidades y de igual manera entre las oportunidades y amenazas.

## 2.2.7 Propuesta de Estrategias Generales

Tabla N° 8 Matriz de Cruce

CORREOS DEL ECUADOR CDE E.P.	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1. Cobertura Nacional F2. Cobertura Internacional F3. Ser el único Correo Estatal F4. Agencias Multiservicios F5. Portafolio de Productos F6. Servicio de Paquetería F7. Autonomía Administrativa y Financiera F8. Infraestructura Física Propia F9. Conocimiento del negocio de parte de la Gerencia General F10. Portal Web F11. Fuerte Imagen Corporativa	D1. Integración limitada entre sistemas y procesos operativos, administrativos y financieros D2. No existe cultura de servicio al cliente D3. Falta de comunicación entre áreas D4. Procedimientos y procesos internos no establecidos D5. Precios no competitivos D6. Limitada capacidad de respuesta al cambio del entorno
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS F-O	ESTRATEGIAS D-O
O1. Nuevas necesidades del mercado actual O2. Búsqueda de alianzas estratégicas con empresas públicas y privadas del exterior O3. Potencial de alianzas con grupos regionales O4. Apoyo y Financiamiento Internacional O5. Regulación del mercado por parte de la Agencia Nacional Postal O6. Oportunidades de capacitación internacional O7. La filatelia como motor de la potencialización de la cultura postal O8. Expansión de los servicios postales on line O9. Existencia del mercado de giros postales con otros países O10. Correo masivo	F1+F2+F3+F4+F5+F6 X O1+O2+O3: Establecer convenios con empresas públicas y privadas para incrementar las ventas de la empresa.  F11 X O8: Promocionar los productos y servicios mediante la página web institucional.	D5 X O5: Equiparar los precios del servicio postal con los mantenidos por otras empresas del ramo.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS F-A	ESTRATEGIAS D-A
A1. Recesión global A2. Falta de regulación o normatividad para la competencia. A3. Ausencia de Legislación Adecuada A4. Servicios electrónicos de mensajería A5. Cobertura – Servicio Postal Universal A6. Dependencia de gastos terminales y recursos recibidos del exterior A7. Dependencia de transporte aéreo A8. Dependencia del SENAE en el servicio de paquetería A9. Manipulación de paquetes por la policía antinarcóticos A10. No aprobación por parte de la Asamblea de la Ley Postal	F1+F2+F3+F4+F5+F6 X A1+A2+A9: Convenio de cooperación entre Correos del Ecuador con la Policía Antinarcóticos para que la revisión de paquetes no perjudique el contenido de los mismos.	

Fuente: Análisis FODA

**Elaborado por: Verónica Tello**

## **2.3 HIPÓTESIS**

### **2.3.1 Idea a defender**

El modelo de gestión de comercialización incrementará el nivel de ventas en la Empresa Autosustentable Comercializadora de Servicios de Envío – Recepción de Correspondencia y Paquetería “Correos del Ecuador CDE EP” Sucursal Riobamba, período 2015 – 2016.

## **2.4 VARIABLES**

### **2.4.1 Variable Independiente**

Modelo de Gestión de Comercialización

### **2.4.2 Variable Dependiente**

Nivel de Ventas

## CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

### 3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación fue descriptiva, ya que mediante la misma se realizó un análisis cualitativo en el cual se detallan las características de la comercialización de los productos y servicios ofertados por la empresa.

### 3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

**Investigación documental.-** Se recopiló información de las variables de investigación en fuentes como libros, revistas, internet.

**Investigación de campo.-** La investigación fue realizada en la ciudad de Riobamba mediante una encuesta dirigida a usuarios del servicio de correos del Ecuador con el fin de identificar las tendencias preferenciales.

### 3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

La ciudad de Riobamba, según información del INEC (2010), cuenta con una población de 156.723 habitantes, la que se toma como universo.

Para la obtención de la muestra se aplicó la siguiente fórmula:

$$N = \frac{Z^2 pq N}{E^2(N - 1) + Z^2 pq}$$

Dónde:

N = Total de la población

Z= 1.96 al cuadrado (si la seguridad es del 95%)

p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)

q = 1 – p (en este caso 1-0.05 = 0.95)

e = precisión (en su investigación use un 5%).

$$N = \frac{Z^2 * P * Q * N}{E * (N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

$$N = \frac{1,96^2 * 5 * 95 * 156723}{5 * (156723 - 1) + 1,96^2 * 5 * 95}$$

$$N = \frac{285981861,5}{785434,76}$$

$$N = 364$$

### 3.4. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

#### 3.4.1. Métodos

**Método inductivo.-** Se utilizará este método debido a que se elaborará un modelo de gestión de comercialización a partir de un análisis de la situación actual de la empresa, con el fin de poder definir todos los aspectos internos de la empresa y a la vez permitirá pronosticar generalidades a partir de la conducta particular.

**Método deductivo.-**Permitirá explicar las conductas por medio de algo general, para dar soluciones a los problemas encontrados.

**Método analítico.-** Se analizarán e interpretarán los resultados obtenidos en la evaluación de la empresa y en la aplicación de la encuesta.

#### 3.4.2. Técnicas

Las técnicas para recopilar la información que se llevará a cabo en la investigación serán:

**Observación.-** Ayudó en la definición del tipo de estudio, así como el sector al cual estuvo dirigido el Modelo de Gestión de Comercialización, sirvió para recopilar información visual sobre la empresa.

**Encuesta.-** Permitió el conocimiento de las motivaciones, actitudes y opiniones de los individuos con relación a su objeto de investigación, identificando las necesidades de los clientes para definir el perfil del consumidor.

### 3.5. RESULTADOS DE LA ENCUESTA

La encuesta se aplicó a 364 personas, hombres y mujeres riobambeños, que utilizan los servicios de mensajería.

Su objetivo fue conocer la opinión de la población de la ciudad de Riobamba sobre los productos y servicios ofertados por la Empresa Correos del Ecuador, Sucursal Riobamba.

Los resultados de la encuesta evidencian que el servicio de mensajería es utilizado por personas de diferente edad, ocupación y estado civil.

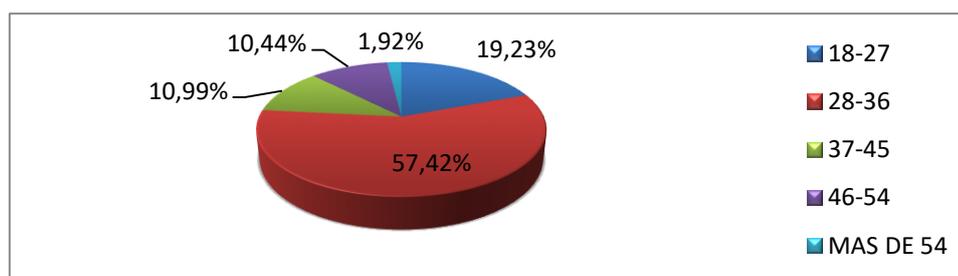
#### 3.5.1. Información general de los encuestados

Tabla N° 9 Encuestados por edad y sexo

EDAD	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	PORCENTAJE
18-27	43	27	70	19,23%
28-36	115	94	209	57,42%
37-45	27	13	40	10,99%
46-54	20	18	38	10,44%
MAS DE 54	4	3	7	1,92%
<b>TOTAL</b>	<b>209</b>	<b>155</b>	<b>364</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a la población de Riobamba  
Elaborado por: Verónica Tello

Gráfico N° 3 Encuestados por edad y sexo



Fuente: Tabla N° 9  
Elaborado por: Verónica Tello

#### Análisis e Interpretación

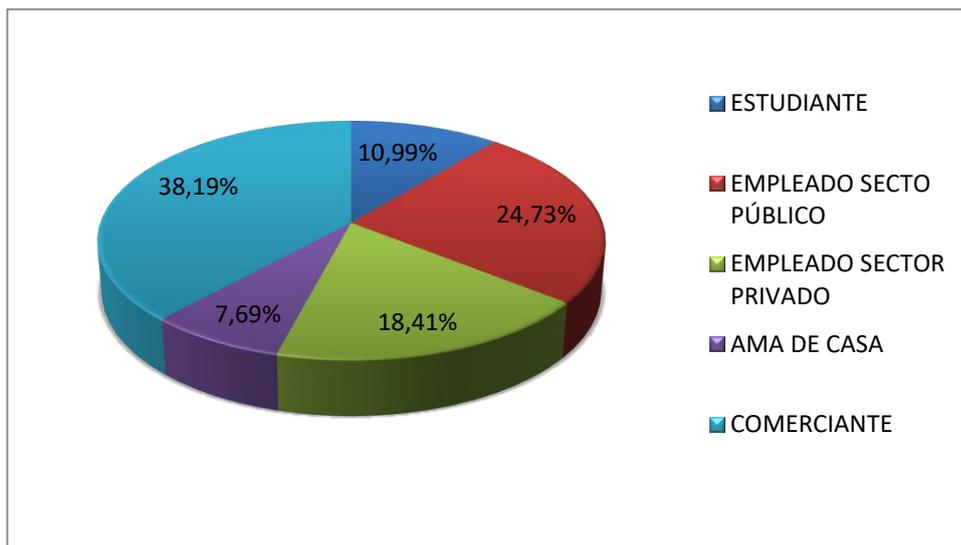
Del total de encuestados el 57,42% están en edades comprendidas entre 28-36; el 19,23% entre 18-27; el 10,99% entre 37-45, el 10,44% entre 46-54 y el 1,92% más de 54 años. Los servicios ofertados por la Empresa Correos del Ecuador son utilizados en su mayoría por personas cuyas edades fluctúan entre 28 y 36 años.

**Tabla N° 10 Encuestados por ocupación**

<b>OCUPACIÓN</b>	<b>F.</b>	<b>%</b>
ESTUDIANTE	40	10,99%
EMPLEADO SECTOR PÚBLICO	90	24,73%
EMPLEADO SECTOR PRIVADO	67	18,41%
AMA DE CASA	28	7,69%
COMERCIANTE	139	38,19%
<b>TOTAL</b>	<b>364</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a la población de Riobamba  
Elaborado por: Verónica Tello

**Gráfico N° 4 Encuestados por ocupación**



Fuente: Tabla N° 10  
Elaborado por: Verónica Tello

### **Análisis e Interpretación**

Del total de encuestados, el 38,19% son comerciantes, el 10,99% estudiantes, el 24,73% son empleados del sector público, el 18,41% del sector privado, y el 7,69% son amas de casa.

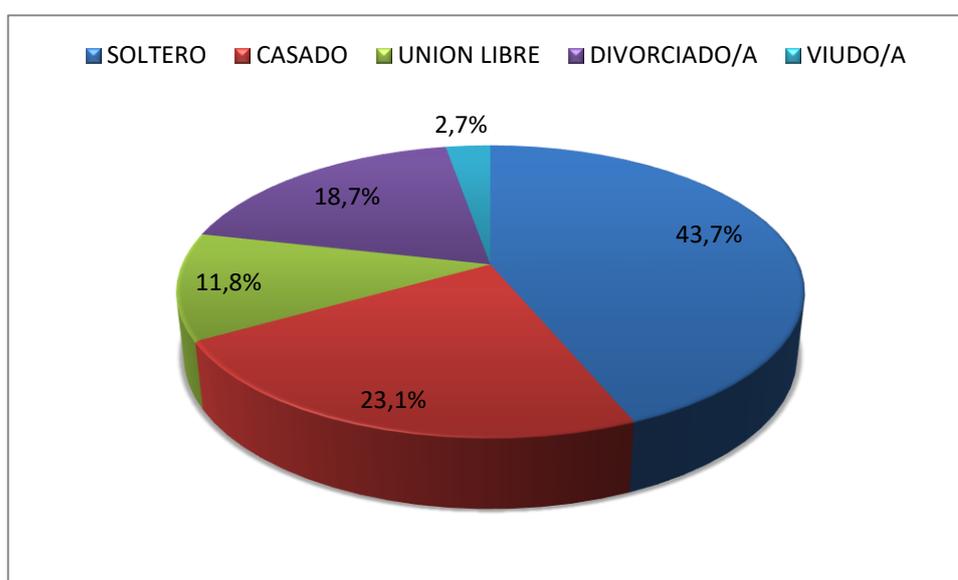
Los comerciantes son los principales clientes de la empresa especialmente para la recepción de paquetes enviados por los proveedores de otras ciudades. El Sector Público son otro grupo representativo, al igual que el Sector Privado.

**Tabla N° 11 Encuestados por estado civil**

<b>ESTADO CIVIL</b>	<b>F.</b>	<b>%</b>
SOLTERO	159	43,7%
CASADO	84	23,1%
UNION LIBRE	43	11,8%
DIVORCIADO/A	68	18,7%
VIUDO/A	10	2,7%
<b>TOTAL</b>	<b>364</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a la población de Riobamba  
Elaborado por: Verónica Tello

**Gráfico N° 5 Encuestados por estado civil**



Fuente: Tabla N° 11  
Elaborado por: Verónica Tello

### **Análisis e Interpretación**

En cuanto al estado civil, el 43.7% de encuestados son solteros, el 23.1% casados, el 11.8% en unión libre y el 18.7% divorciados y el 2.7% son viudos.

Las personas, indistintamente de su estado civil, mantienen comunicación y transacciones con personas de diferentes partes del país.

### 3.5.2. Resultados del cuestionario

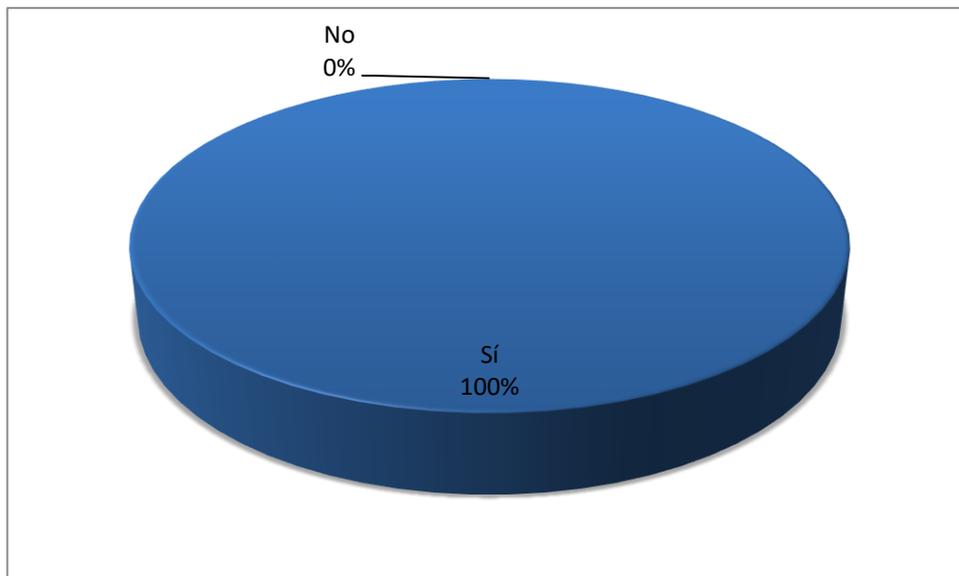
#### Pregunta N° 1: ¿Utiliza usted el servicio de mensajería y paquetería?

Tabla N° 12 Utilización servicio mensajería y paquetería

RESPUESTA	F.	%
Sí	364	100%
No	0	0%
Total	364	100%

Fuente: Encuesta a la población de Riobamba  
Elaborado por: Verónica Tello

Gráfico N° 6 Utilización servicio mensajería y paquetería



Fuente: Tabla N° 1  
Elaborado por: Verónica Tello

#### Análisis e Interpretación

Del total de encuestados, el 100% utiliza los servicios de mensajería y paquetería.

Las necesidades de la población para comunicarse con familiares, amigos, clientes o proveedores, ha incrementado el uso de los servicios ofertados por las empresas de mensajería y paquetería, sean públicas o privadas.

## Pregunta N° 2: ¿Qué empresa utiliza para el envío de sus mensajes o paquetes?

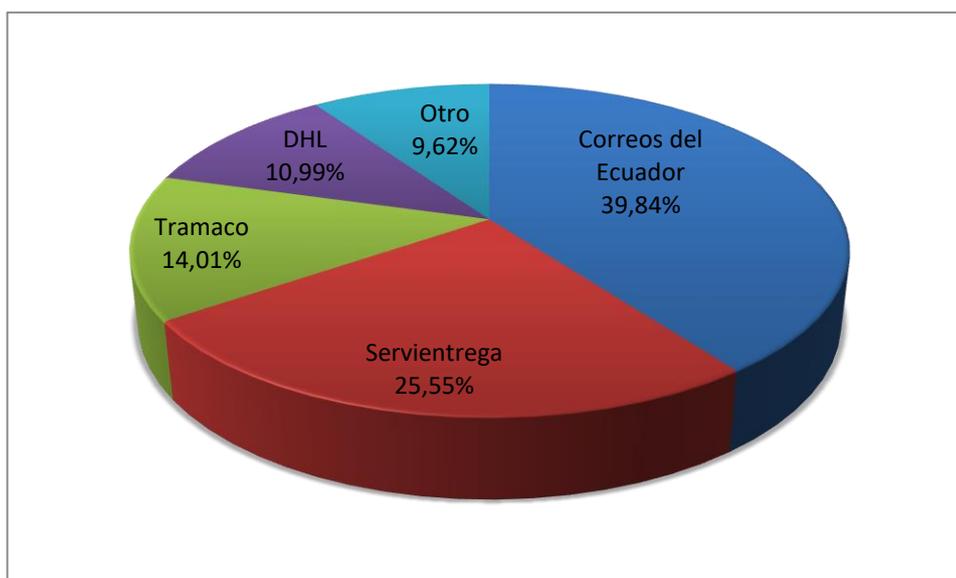
Tabla N° 13 Empresa que utiliza

RESPUESTA	F.	%
Correos del Ecuador	145	39,84%
Servientrega	93	25,55%
Tramaco	51	14,01%
DHL	40	10,99%
Otro	35	9,62%
Total	364	100%

Fuente: Encuesta a la población de Riobamba

Elaborado por: Verónica Tello

Gráfico N° 7 Empresa que utiliza



Fuente: Tabla N° 2

Elaborado por: Verónica Tello

### Análisis e Interpretación

El 39,84% de encuestados utiliza los servicios de Correos del Ecuador, el 25,5% de Servientrega, el 14,01% de Tramaco, el 10,99% de DHL y el 9,62% otras empresas.

Correos del Ecuador es la opción con mayor acogida para el envío de mensajes o paquetes de la población riobambeña. Sin embargo, la sumatoria de porcentajes de las empresas privadas supera a Correos del Ecuador. Incluso se usan los servicios de medios de transporte.

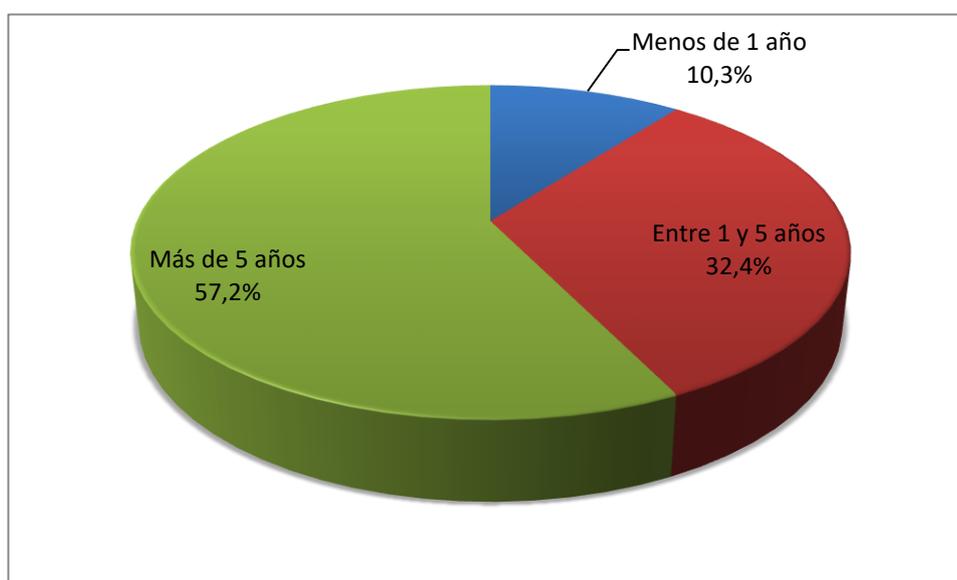
### Pregunta N° 3: ¿Hace qué tiempo es cliente de Correos del Ecuador?

Tabla N° 14 Fidelidad del cliente

RESPUESTA	F.	%
Menos de 1 año	15	10,3%
Entre 1 y 5 años	47	32,4%
Más de 5 años	83	57,2%
Total	145	100%

Fuente: Encuesta a la población de Riobamba  
Elaborado por: Verónica Tello

Gráfico N° 8 Fidelidad del cliente



Fuente: Tabla N° 3  
Elaborado por: Verónica Tello

### Análisis e Interpretación

De las personas que utilizan los servicios de Correos del Ecuador, el 57,2% lo hace desde hace más de 5 años, el 32,4% entre 1 y 5 años, y el 10,3% menos de un año.

Los resultados demuestran la existencia de fidelidad de los clientes, es decir confianza y credibilidad en los servicios ofertados por la Empresa.

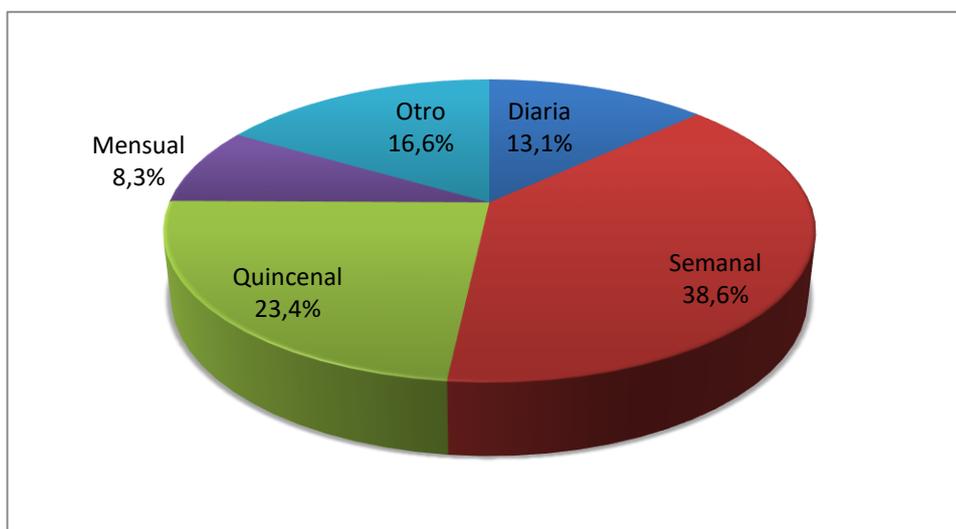
#### Pregunta N° 4: ¿Con qué frecuencia utiliza los servicios de esta empresa?

Tabla N° 15 Frecuencia de uso de servicios

RESPUESTA	F.	%
Diaria	19	13,1%
Semanal	56	38,6%
Quincenal	34	23,4%
Mensual	12	8,3%
Otro	24	16,6%
Total	145	100%

Fuente: Encuesta a la población de Riobamba  
Elaborado por: Verónica Tello

Gráfico N° 9 Frecuencia de uso de servicios



Fuente: Tabla N° 4  
Elaborado por: Verónica Tello

#### Análisis e Interpretación

El 38,6% de encuestados utiliza los servicios de Correos del Ecuador semanalmente, el 23,4%, cada quince días, el 13,1%, diariamente, el 16,6% optó por la opción otro, y el 8,3% cada mes.

Las personas que envían mensajes y/o paquetes cada semana, diariamente o quincenalmente, por lo general son propietarios de negocios que mantienen comunicación con sus proveedores o clientes. Existen clientes que usan los servicios esporádicamente durante el año. Otros clientes de la Empresa están suscritos a boletines y/ revistas que las reciben cada mes.

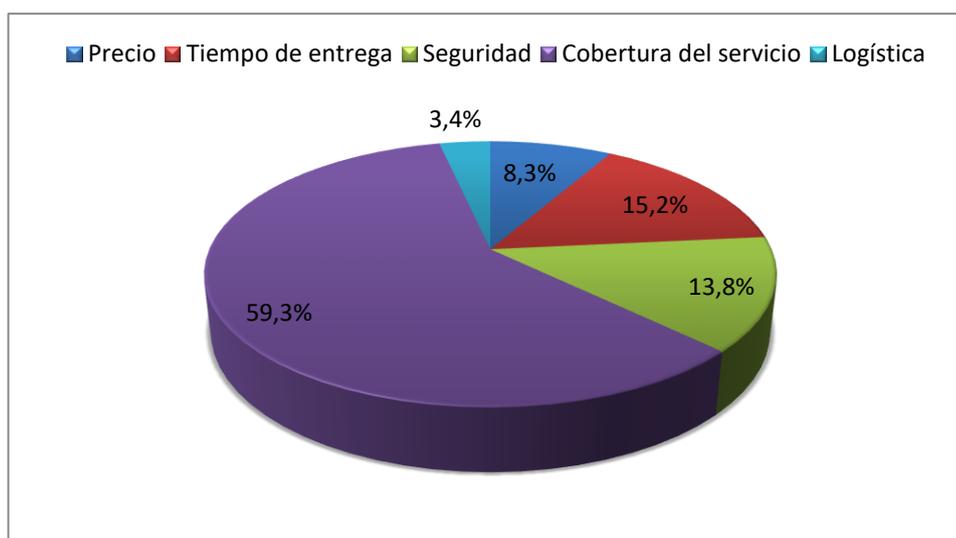
**Pregunta N° 5: ¿Por cuál de las siguientes razones utiliza los servicios de la empresa Correos del Ecuador?**

**Tabla N° 16 Razones para utilizar los servicios de la Empresa**

RESPUESTA	F.	%
Precio	12	8,3%
Tiempo de entrega	22	15,2%
Seguridad	20	13,8%
Cobertura del servicio	86	59,3%
Logística	5	3,4%
Total	145	100%

Fuente: Encuesta a la población de Riobamba  
Elaborado por: Verónica Tello

**Gráfico N° 10 Razones para utilizar los servicios de la Empresa**



Fuente: Tabla N° 5  
Elaborado por: Verónica Tello

**Análisis e Interpretación**

El 59,3% de encuestados indica como razón para usar los servicios de la Empresa, la cobertura del servicio, el 15,2%, el tiempo de entrega, el 13,8% la seguridad el precio en 8,3%, y el 3,4% la logística.

El factor cobertura siempre es un factor determinante para el uso o no de un servicio, en este caso Correos del Ecuador es preferida por su cobertura ya que cuenta con 24 sucursales en el país; es decir una en cada provincia.

## Pregunta N° 6: ¿Cómo considera Ud. el embalaje que utiliza Correos del Ecuador?

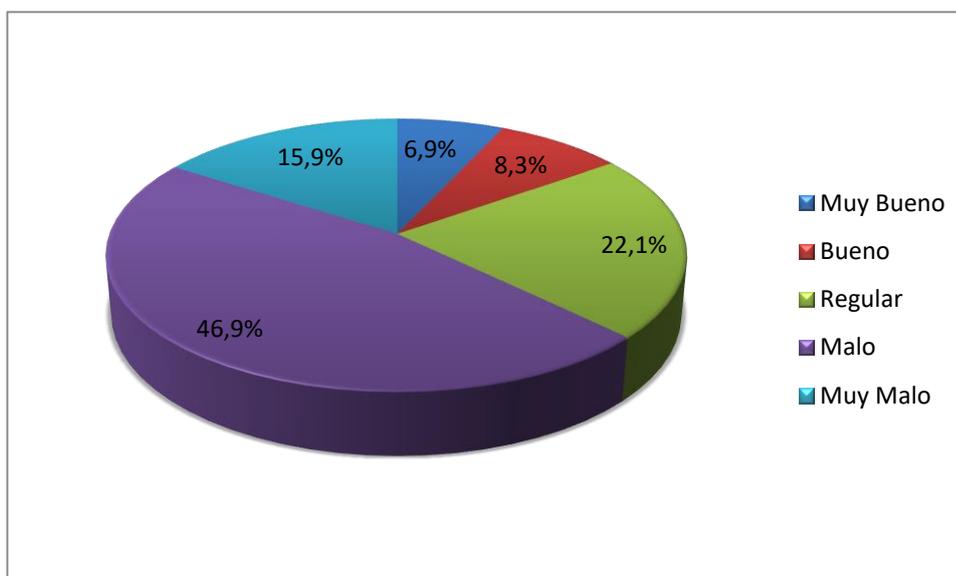
Tabla N° 17 Tipo de envíos realizados

RESPUESTA	F.	%
Muy Bueno	10	6,9%
Bueno	12	8,3%
Regular	32	22,1%
Malo	68	46,9%
Muy Malo	23	15,9%
Total	145	100%

Fuente: Encuesta a la población de Riobamba

Elaborado por: Verónica Tello

Gráfico N° 11 Tipo de envíos realizados



Fuente: Tabla N° 6

Elaborado por: Verónica Tello

### Análisis e Interpretación

Del total de encuestados, el 46,9% considera que el embalaje es muy malo, el 22,1% es regular, el 15,9% lo considera muy malo, el 8,3% bueno y el 6,9% muy bueno.

Se puede notar claramente que el servicio de embalaje es considerado malo por la mayoría de los encuestados.

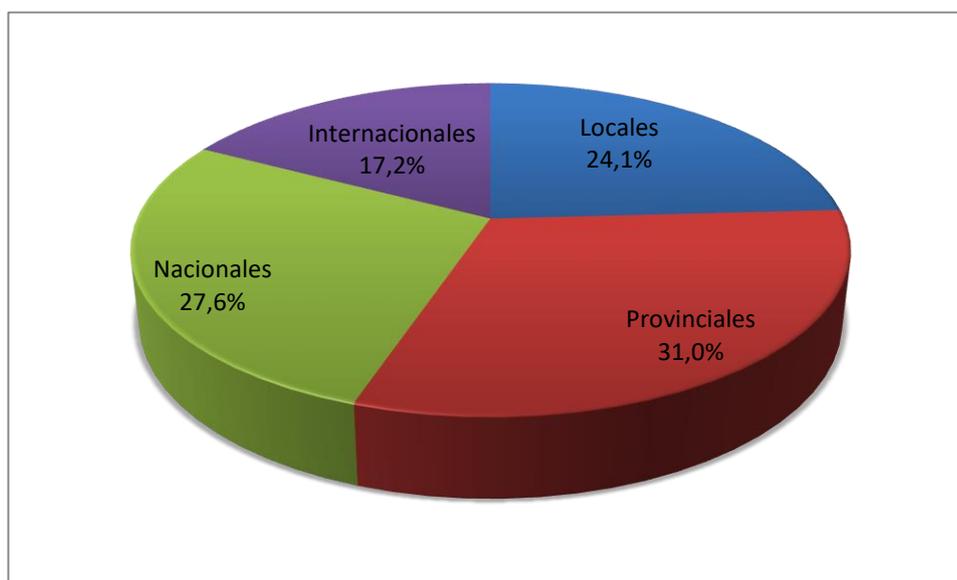
## Pregunta N° 7: ¿Sus envíos son?

Tabla N° 18 Destino de los envíos

RESPUESTA	F.	%
Locales	35	24,1%
Provinciales	45	31%
Nacionales	40	27,6%
Internacionales	25	17,2%
Total	145	100%

Fuente: Encuesta a la población de Riobamba  
Elaborado por: Verónica Tello

Gráfico N° 12 Destino de los envíos



Fuente: Tabla N° 7  
Elaborado por: Verónica Tello

### Análisis e Interpretación

En cuanto al destino de los servicios, el 31% es a nivel provincial, el 27,6% nacional, el 24,1% local y el 17,2% internacional.

La mayoría de envíos es dentro de la provincia, especialmente a las ciudades de Alausí, Chunchi, Cumandá y Pallatanga.

Los envíos dentro de la localidad corresponden principalmente a comunicaciones para las parroquias rurales del cantón.

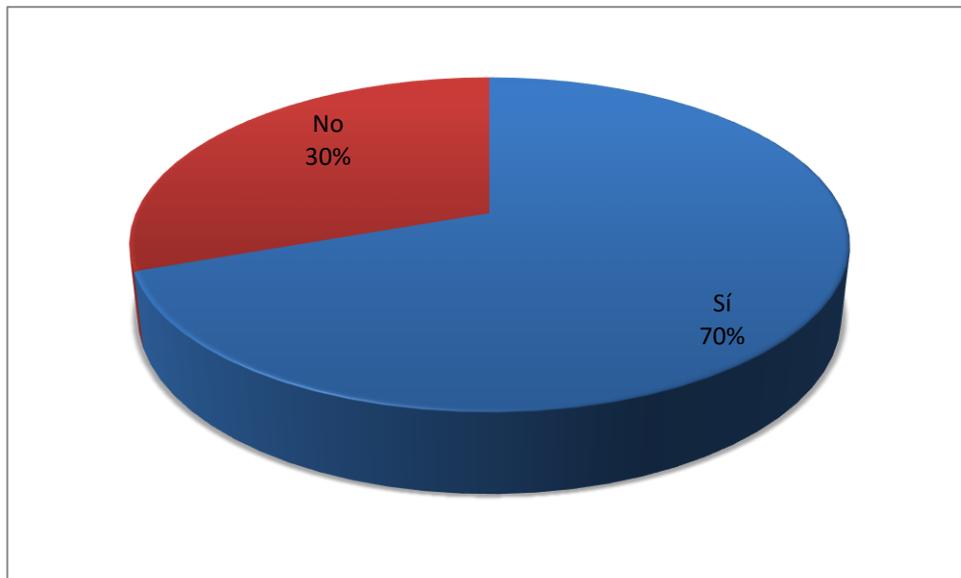
**Pregunta N° 8: ¿Ha tenido inconvenientes con el envío de sus mensajes o paquetes?**

**Tabla N° 19 Inconvenientes en el envío**

<b>RESPUESTA</b>	<b>F.</b>	<b>%</b>
Sí	101	70%
No	44	30%
Total	145	100%

Fuente: Encuesta a la población de Riobamba  
Elaborado por: Verónica Tello

**Gráfico N° 13 Inconvenientes en el envío**



Fuente: Tabla N° 9  
Elaborado por: Verónica Tello

**Análisis e Interpretación**

El 70% de encuestados ha tenido algún tipo de inconveniente con el servicio de Correos del Ecuador, el 30% no.

La mayoría de personas manifiesta que en algún momento tuvo problemas con los servicios de la empresa, sea con el envío o recepción de mensajes y con mayor frecuencia de los paquetes.

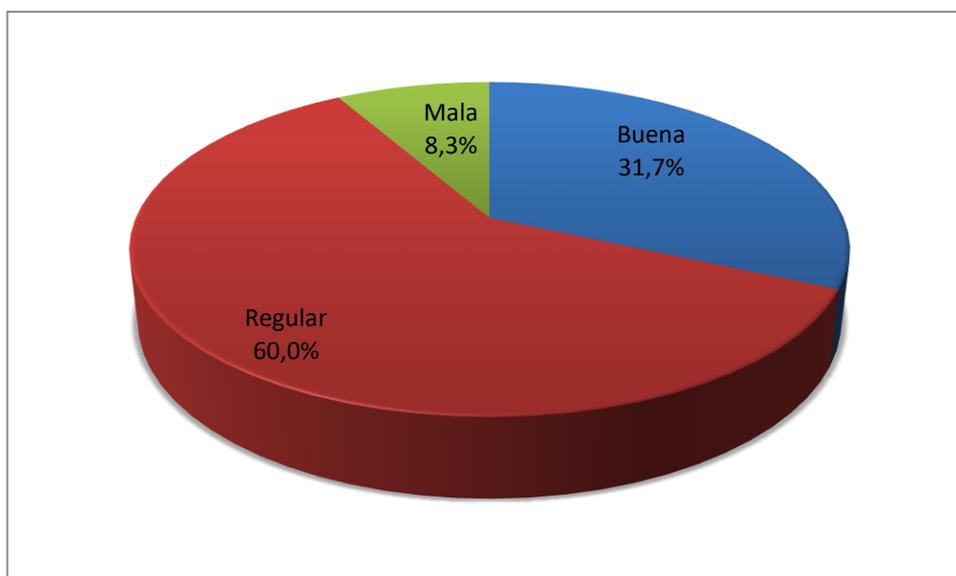
**Pregunta N° 9: Cuando ha presentado algún reclamo, ¿la respuesta al mismo ha sido?**

**Tabla N° 20 Respuesta a los reclamos realizados**

<b>RESPUESTA</b>	<b>F.</b>	<b>%</b>
Buena	46	31,7%
Regular	87	60%
Mala	12	8,3%
Total	145	100%

Fuente: Encuesta a la población de Riobamba  
Elaborado por: Verónica Tello

**Gráfico N° 14 Respuesta a los reclamos realizados**



Fuente: Tabla N° 9  
Elaborado por: Verónica Tello

### **Análisis e Interpretación**

El 60% de encuestados indica que la respuesta a los reclamos es regular, el 31,7% buena y el 8,3% mala.

En su mayoría, los reclamos han tenido una respuesta regular porque no han sido resueltos con rapidez. Quienes califican como regular a la respuesta obtenida, también hacen alusión al tiempo de respuesta. Para las personas que la califican como mala aluden a la pérdida definitiva de los mensajes o paquetes.

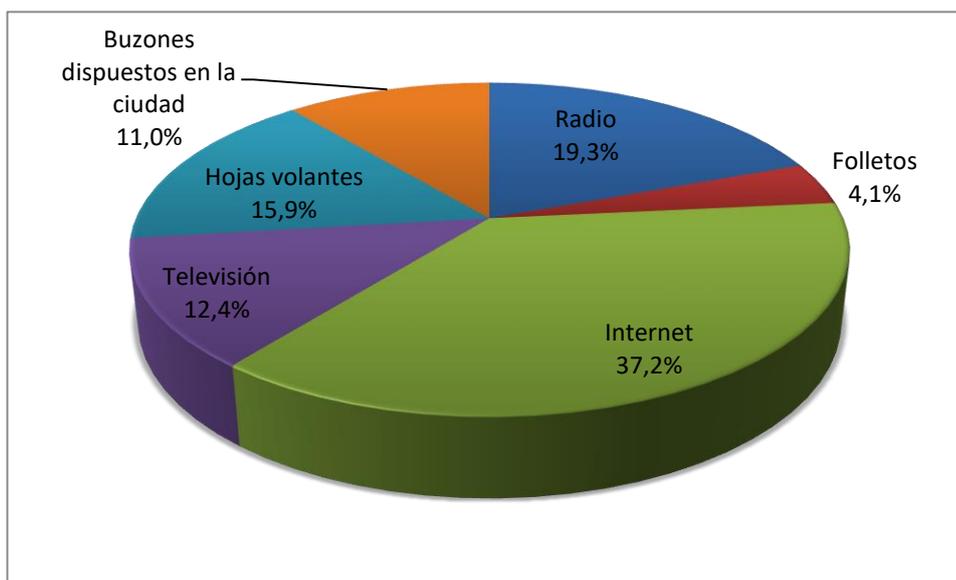
**Pregunta N° 10: ¿Qué medios publicitarios dan a conocer los productos de Correos de Ecuador?**

**Tabla N° 21 Publicidad utilizada**

<b>RESPUESTA</b>	<b>F.</b>	<b>%</b>
Radio	28	19,3%
Folletos	6	4,1%
Internet	54	37,2%
Televisión	18	12,4%
Hojas volantes	23	15,9%
Buzones dispuestos en la ciudad	16	11%
Total	145	100%

Fuente: Encuesta a la población de Riobamba  
Elaborado por: Verónica Tello

**Gráfico N° 15 Publicidad utilizada**



Fuente: Tabla N° 10  
Elaborado por: Verónica Tello

**Análisis e Interpretación**

Según el 37,2% de encuestados el internet es el medio por el cual Correos de Ecuador da a conocer sus servicios, el 19,3% hace referencia a la radio, el 15,9% mantiene una comunicación de Correos del Ecuador, además utiliza la comunicación televisiva para dar a conocer los productos que oferta y los cambios aplicados para brindar un mejor servicio

en un 12,4%, en buzones dispuestos en la ciudad un 11%, y el menor porcentaje con un 4,1% en folletos.

### 3.6. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER

Para verificar la idea a defender, en el siguiente cuadro se presenta un resumen de las respuestas obtenidas en el cuestionario de encuesta aplicado a la ciudadanía de Riobamba.

Los hallazgos de la investigación a la Empresa Correos del Ecuador CDE.EP, Sucursal Riobamba se resumen en la siguiente tabla:

Tabla N° 22 Resumen de respuestas de la encuesta

N°	PREGUNTA	F.	%
1	<b>¿Utiliza usted el servicio de mensajería y paquetería?</b>		
	Sí	364	100%
	No	0	0%
	Total	364	100%
2	<b>¿Qué empresa utiliza para el envío de sus mensajes o paquetes?</b>		
	Correos del Ecuador	145	39,84%
	Servientrega	83	25,55%
	Tramaco	56	14,01%
	DHL	45	10,99%
	Otro	35	9,62%
	Total	364	100%
3	<b>¿Hace qué tiempo es cliente de Correos del Ecuador?</b>		
	Menos de 1 año	15	10,3%
	Entre 1 y 5 años	47	32,4%
	Más de 5 años	83	57,2%
	Total	145	100%
4	<b>¿Con qué frecuencia utiliza los servicios de esta empresa?</b>		
	Diaria	19	13,1%
	Semanal	56	38,6%
	Quincenal	34	23,4%
	Mensual	12	8,3%
	Otro	24	16,6%
	Total	145	100%
5	<b>¿Por cuál de las siguientes razones utiliza los servicios de la empresa de mensajería?</b>		
	Precio	12	8,3%
	Tiempo de entrega	22	15,2%
	Seguridad	20	13,8%
	Cobertura del servicio	86	59,3%

	Logística	5	3,4%
	Total	145	100%
<b>6</b>	<b>¿Cómo considera Ud. el embalaje que utiliza Correos del Ecuador?</b>		
	Muy Bueno	10	6,9%
	Bueno	12	8,3%
	Regular	32	22,1%
	Malo	68	46,9%
	Muy Malo	23	15,9%
	Total	145	100%
<b>7</b>	<b>¿Sus envíos son?</b>		
	Locales	35	24,1%
	Provinciales	45	31%
	Nacionales	40	27,6%
	Internacionales	25	17,2%
	Total	145	100%
<b>8</b>	<b>¿Ha tenido inconvenientes con el envío de sus mensajes o paquetes?</b>		
	Sí	101	70%
	No	44	30%
	Total	145	100%
<b>9</b>	<b>¿Cuándo ha presentado algún reclamo, la respuesta al mismo ha sido?</b>		
	Buena	46	31,7%
	Regular	87	60%
	Mala	12	8,3%
	Total	145	100%
<b>10</b>	<b>¿Qué medios publicitarios dan a conocer los productos de Correos de Ecuador?</b>		
	Radio	28	19,3%
	Folletos	6	4,1%
	Internet	54	37,2%
	Televisión	18	12,4%
	Hojas volantes	23	15,9%
	Buzones dispuestos en la ciudad	16	11%
	Total	145	100%

Fuente: Encuesta a la población de Riobamba  
Elaborado por: Verónica Tello

Los resultados evidencian que:

- El 39,84% de la población utiliza los servicios de Correo del Ecuador.
- El 57,2% de los encuestados han sido clientes por más de 5 años.
- El 38,6% de clientes utilizan los servicios cada semana.
- El 59,3% de clientes utilizan los servicios de la empresa por la cobertura del servicio.

- El 46,9% considera que el embalaje de correos es malo.
- El 31% de envíos son provinciales.
- El 70% de clientes ha tenido inconvenientes con sus envíos.
- El 60% ha tenido una buena respuesta a sus reclamos.
- El 37,2% de clientes se han informado por internet de los servicios de la empresa.

Al implantar un modelo de gestión de comercialización se aportará al incremento de las ventas porque las estrategias permitirán que la población riobambeña se encuentre informada con los servicios y productos ofertados, se resuelvan los inconvenientes en el menor tiempo posible, se incremente servicios para atraer nuevos segmentos de mercado como son los niños y jóvenes.

## **CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO**

### **4.1. TÍTULO**

MODELO DE GESTIÓN DE COMERCIALIZACIÓN PARA CORREOS DEL ECUADOR CDE. EP. SUCURSAL RIOBAMBA.

### **4.2. CONTENIDO DE LA PROPUESTA**

#### **4.2.1. Introducción**

La comercialización es una de las principales funciones de la gestión empresarial porque es la encargada de proporcionar a los clientes los productos o servicios que se ofertan.

Vender ha sido, es y será la principal actividad de todas las compañías del mundo. Sin ventas no hay ingresos, sin ventas no se cierra el círculo entre una idea genial y su disfrute en la sociedad, sin ventas no hay compañías. [...] Los mercados están duros y difíciles, la demanda y el poder adquisitivo han caído y el comprador es más exigente y está más informado. Lo que es una constante independientemente del modelo, y precisamente por la dificultad en la venta actual, es la preocupación por reducir los costes del proceso de venta. Bajo esta idea de aunar resultados y reducir costes aparecen nuevas maneras de cumplir ambos requisitos, y ahí la tecnología y la innovación son factores determinantes para llegar a buen puerto. (FERNÁNDEZ, 2012)

Los problemas que tienen las empresas varían y tienen relación directa con su actividad, la empresa deberá aplicar un modelo de comercialización que integre estrategias apropiadas que le permitan no solo ofertar sus productos o servicios sino también fidelizar a sus clientes.

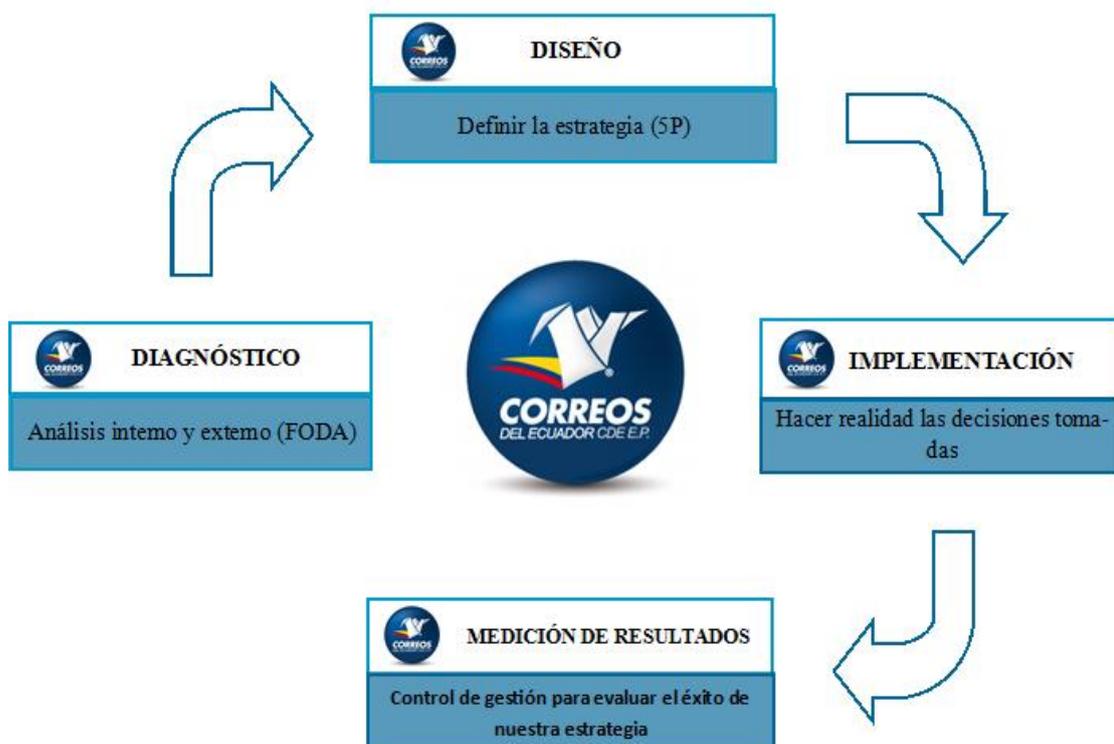
Los modelos de comercialización, al igual que cualquier modelo está relacionado con la los cambios estructurales y de comportamiento considerando cuatro variables básicas: el ambiente, la organización, el grupo social y el individuo.

La propuesta utiliza el Modelo Estratégico, que es un esquema de planeación que evalúa el mercado meta y la ventaja diferencial, utilizando los resultados para recomendar las estrategias alternas.

#### 4.2.2. Aplicación del modelo

La aplicación del modelo se basa en cuatro etapas: diagnóstico, diseño, implementación y medición de resultados.

Gráfico N° 16: Fases aplicación del modelo



Elaborado por: Verónica Tello  
Modelo de Gestión y Comercialización de ALLIANCE PARTNER ZOHO

#### 4.2.3. Estrategias de marketing

Las empresas dedicadas a la mensajería integran un sector muy competitivo por tanto requiere adaptarse a las necesidades de cada cliente.

Correos del Ecuador sucursal Riobamba, deberá aprovechar el crecimiento del mercado en cuanto al envío de paquetes para compensar la baja en la demanda del servicio de mensajería.

#### 4.2.3.1. Producto – servicio

En cuanto a las estrategias para el producto-servicio se plantean las siguientes:

##### *Preparación y embalaje del contenido del paquete a enviar.*

---

Es una oportunidad para incrementar la clientela y fidelizarla. En muchas ocasiones los clientes empaquetan los productos a enviar sin analizar sus características, por tal motivo puede sufrir daños durante el transporte y entrega.

El personal de la empresa podrá encargarse del embalaje de acuerdo con el tipo de producto, siendo una garantía para la entrega eficiente y efectiva.

Para cubrir este servicio, la gerente deberá prever la capacitación al personal y la obtención de todos los insumos a utilizarse en el embalaje, según el siguiente detalle:

**Gráfico N° 17 Materiales para embalar**



Laminado de plástico con aire encapsulado (burbujas).

Relleno suelto, para cubrir los espacios.



Cajas sólidas de cartón de diferente tamaño. para proteger el paquete de forma óptima contra golpes y choques. Se deberá utilizar un embalaje robusto y resistente, por ejemplo, una caja de cartón ondulado (corrugado).

Fuente: <https://www.google.com.ec/#q=im%C3%A1genes+google>

- Realizar inversiones para la capacitación al personal, cada 6 meses cuyo costo aproximado anual será \$500.
- El responsable de la Logística de la Capacitación estará por parte de la Gerente.

### **COSTO MATERIALES DE EMBALAJE**

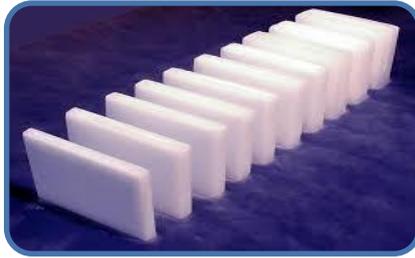
- Laminado de plástico con aire encapsulado (burbujas).

**Gráfico N° 18 Modelo de empaquetado en varias cajas productos no perecibles**



**Fuente:** [http://images.fedex.com/downloads/howtopack/HowToPack\\_EMEA\\_SPN.pdf](http://images.fedex.com/downloads/howtopack/HowToPack_EMEA_SPN.pdf)

**Gráfico N° 19 Materiales para embalaje productos perecibles**



Hielo seco



Geles refrigerantes

Fuente: <https://www.google.com.ec/#q=im%C3%A1genes+google>

**Gráfico N° 20 Modelo de empaquetado de mariscos**



Fuente: [http://images.fedex.com/downloads/howtopack/HowToPack\\_EMEA\\_SPN.pdf](http://images.fedex.com/downloads/howtopack/HowToPack_EMEA_SPN.pdf)

Además se requerirá de papel adhesivo de calidad para sellar las cajas y de ser necesario forrarlas.

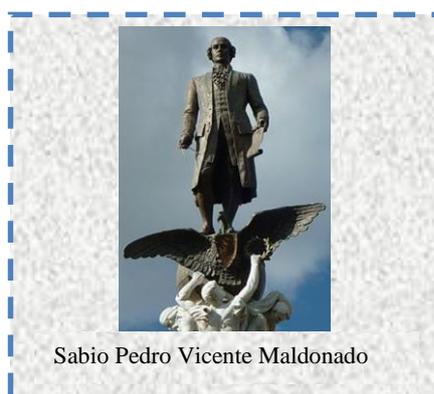
***Emisión de sellos postales con personajes representativos de la historia de la ciudad de Riobamba y la provincia de Chimborazo.***

---

Los sellos postales no solo se utilizan para enviar la correspondencia también son adquiridos por los coleccionistas.

Sería importante incluir a los niños y jóvenes de la ciudad y Provincia en el arte de la Filatelia con la emisión de sellos con alusivos a personas y hechos relevantes en la historia de la ciudad y provincia.

### Gráfico N° 21 Modelo de estampilla conmemorativa



Fuente: Archivo fotográfico Verónica Tello

#### 4.2.3.2. Precio

Al ser una empresa pública, Correos del Ecuador sucursal Riobamba, deberá mantener precios competitivos para atraer a los clientes.

Para los nuevos productos y considerando el segmento hacia el cual van dirigidos, los precios deberán ser accesibles y mantenerse durante un tiempo suficiente hasta fidelizar a los clientes.

Ante cambios en los precios, estos deben satisfacer tanto al cliente como a las necesidades de la empresa.

#### 4.2.3.3. Plaza

Correos del Ecuador sucursal Riobamba abarca toda la ciudad y sus parroquias rurales, además cuenta con franquiciados en los cantones de la Provincia de Chimborazo.

Para que el segmento de mercado se amplíe, se propone establecer convenios con las autoridades de cultura y educación de la Provincia para que se autorice la formación de los clubes de Filatelia en las diferentes unidades educativas de la ciudad y provincia.

Gráfico N° 22 Modelo de membrete para el Club de Filatelia



Elaborado por: Verónica Tello

#### 4.2.3.4. Promoción

- Elaboración de hojas volantes comunicando los productos de Correos del Ecuador.
  - Se realizarán unas 2000 hojas volantes que serán entregadas en un lapso máximo de 1 mes; Responsable la Gerente
- Eventos conmemorativos para la emisión de nuevos sellos postales.
- Comunicación del servicio de embalaje de paquetes.
- Entrega de carnets a los miembros del club de Filatelia.
- Concursos internos y externos entre los clubs de Filatelia.
- Incremento de publicidad televisiva durante la emisión de los programas de mayor audiencia.

#### 4.2.3.5. Posventa

- Encuestas de satisfacción.
- Buzón de quejas y sugerencias.
- Seguimiento a los clientes por parte del personal de Correos del Ecuador, por medio de llamadas telefónicas, correos electrónicos personales.

## CONCLUSIONES

- Mediante la observación de las actividades desarrolladas por la Empresa Correos del Ecuador, Sucursal Riobamba se realizó un diagnóstico de su situación analizando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Con base en esta información se ponderó los componentes internos y externos, para establecer su grado de relación y las estrategias generales que al aplicarlas contribuirían a mejorar la gestión comercial.
- Con la aplicación de encuestas a la población de la ciudad de Riobamba, se determinó el tipo de clientes y el grado de satisfacción que ellos tienen con los productos y servicios que oferta la empresa.
- La información recopilada durante la investigación se constituyó en el sustento para la propuesta de un modelo de gestión de comercialización que incluye estrategias para el producto, precio, plaza y promoción.

## **RECOMENDACIONES**

- La Gerente deberá realizar análisis periódicos de la situación de la Empresa Correos del Ecuador, Sucursal Riobamba, para establecer la eficiencia de la gestión y aplicar correctivos en las actividades internas con miras a que los procesos aporten realmente a la autosustentabilidad de la empresa.
- Para detectar el nivel de aceptación de los productos y servicios ofertados así como la imagen que la empresa proyecta, se deberán aplicar encuestas de satisfacción, analizar sus resultados y establecer estrategias que atraigan más clientes y los fidelicen.
- Implementar el Modelo de Comercialización propuesto con miras a incrementar los segmentos de mercado, sus clientes y por ende las ventas de la Empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

- ALONSO, L. (2003). *Técnico de Gestión*. Madrid.
- CAMINO, D. (2008). *Plan estratégico de marketing para incrementar las ventas de volanteo masivo de Correos del Ecuador en la ciudad de Quito*. Sangolquí: ESPE.
- ESTUPIÑÁN, R. (2006). *Análisis Financiero y de Gestión*. Bogotá: Ecoe.
- FRYDMAN, A. (2013). *Efectividad y Productividad Comercial*. ESAMA.
- GARCÍA FERRER, G. (2012). *Investigación Comercial, Métodos y Aplicaciones*. ESIC.
- GUANCHA, L. (2013). *Gestión Comercial y Nivel de Ventas en los mercados Municipales de Abastos de la ciudad de Tulcán*. Tulcán: Universidad Politécnica Estatal del Carchi.
- KOTLER, P., & ARMSTRONG, G. (2008). *Fundamentos de Marketing* (Octava ed.). México: Pearson Educación de México S.A. de C. V.
- KOTLER, P., & KELLER, K. (2006). *Dirección de Marketing* (Duodécima ed.). México: Pearson Educación.
- NICHOLSON, W. (1997). *Teoría Macroeconómica: Principios básicos y aplicaciones* (6ta. ed.). España.
- PÉREZ COUTO, J. (2003). *Administración, Gestión y Comercialización en la Pequeña Empresa*. Madrid: Vision Net.
- PRIDE, W., & FERRELL, O. (2012). *Marketing: Conceptos y Estrategias*. Bogotá: McGraw-Hill.
- PUBLICACIONES VÉRTICE. (2008). *Negociación Comercial*. España: Vértice.
- REGISTRO OFICIAL. (1998). *Convenio Postal Universal*. Quito.
- ROBLES, A. (2010). *Modelo de gestión comercial de energía eléctrica en el Ecuador*. Cuenca: Universidad de Cuenca.
- SETÓ PAMIES, D. (2004). *De la Calidad de Servicio a la Fidelidad del Cliente*. ESIC.

STRICKLAND, A. J., & THOMPSON, A. A. (2004). *Administración Estratégica* (13ava. ed.). México: McGraw–Hill Interamericana.

VÉRTICE. (2010). *Atención al Cliente*. Málaga: Vértice.

## **WEBGRAFÍA**

ATLANTIC INTERNATIONAL UNIVERSITY. (2012). *Curso AIU*. Recuperado el 25 de 03 de 2015, de Funcionamiento e Importancia de la Promoción de Ventas: <https://cursos.aiu.edu/Publicidad/PDF/Tema%202.pdf>

DHL. (2014). Obtenido de <http://www.dhl.com>

ECURED. (2013). *Gestión*. Recuperado el 2013, de <http://definicion.de/gestion/>

FERNÁNDEZ, G. (18 de 09 de 2012). *Luce Blog*. Obtenido de Evolución en los modelos de comercialización: <http://www.luceit.com/es/blog/marketing-online-y-ventas/evolucion-en-los-modelos-de-comercializacion>

LAAR COURIER. (2014). Obtenido de <http://www.laarcourier.com/htms/tracking.htm>

SERVIENTREGA. (2014). Obtenido de <http://www.servientrega.com.ec>

THOMPSON, I. (12 de 2005). *Publicidad*. Recuperado el 19 de 08 de 2014, de <http://brd.unid.edu.mx/recursos/PUBLICIDAD/BLOQUE1/Lecturas/1.3%20Publicidad.%20Sus%20definiciones.pdf>

URBANO. (2013). Recuperado el 02 de 05 de 2015, de Urbano express: <http://www.urbanoexpress.com>

## **ANEXOS**

### **Anexo N° 1 Encuesta**



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL**  
**CARRERA INGENIERÍA EN MARKETING**

**ENCUESTA**

**Objetivo:** Conocer la opinión de la población de la ciudad de Riobamba sobre los productos y servicios ofertados por la Empresa Correos del Ecuador, Sucursal Riobamba.

Edad:

Sexo: Hombre  Mujer

Ocupación: \_\_\_\_\_

**Cuestionario:**

Indicaciones: Señale con una X en el casillero que coincide con su opinión.

1. ¿Utiliza usted el servicio de mensajería y paquetería?

Sí  No

2. ¿Qué empresa utiliza para el envío de sus mensajes o paquetes?

Correos del Ecuador	<input type="checkbox"/>
Servientrega	<input type="checkbox"/>
Tramaco	<input type="checkbox"/>
FedEx	<input type="checkbox"/>
Otro	<input type="checkbox"/>

Si es cliente de Correos del Ecuador continúe con las siguientes preguntas.

3. ¿Hace qué tiempo es cliente de Correos del Ecuador?

Menos de 1 año	<input type="checkbox"/>
Entre 1 y 5 años	<input type="checkbox"/>
Más de 5 años	<input type="checkbox"/>

4. ¿Con qué frecuencia utiliza los servicios de esta empresa?

Diaria	<input type="checkbox"/>
Semanal	<input type="checkbox"/>
Quincenal	<input type="checkbox"/>
Mensual	<input type="checkbox"/>
Otro	<input type="checkbox"/>

5. ¿Por cuál de las siguientes razones utiliza los servicios de la empresa de mensajería?

Precio	<input type="checkbox"/>
Tiempo de entrega	<input type="checkbox"/>
Seguridad	<input type="checkbox"/>
Cobertura del servicio	<input type="checkbox"/>
Logística	<input type="checkbox"/>

6. ¿Qué tipo de envíos acostumbra a realizar?

Cartas	<input type="checkbox"/>
Documentos	<input type="checkbox"/>
Revistas	<input type="checkbox"/>
Productos	<input type="checkbox"/>
Valija	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>

7. ¿Sus envíos son?

Locales	<input type="checkbox"/>
Provinciales	<input type="checkbox"/>
Nacionales	<input type="checkbox"/>
Internacionales	<input type="checkbox"/>

8. ¿Ha tenido inconvenientes con el envío de sus mensajes o paquetes?

Sí  No

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

9. ¿Cuándo ha presentado algún reclamo, la respuesta al mismo ha sido?

Buena  
Mala  
Regular


10. ¿Qué medios publicitarios dan a conocer los productos de Correos de Ecuador?

Radio  
Folletos  
Internet  
Televisión  
Hojas volantes  
Buzones dispuestos en la ciudad


Gracias por su colaboración