

Marzo 2023

Plan Estratégico Empresarial 2021 - 2025

Empresa Pública Servicios Postales del
Ecuador - SPE EP



Página 1 de 102

Mgs. Liang Jahn Lua Martínez
GERENTE GENERAL SUBROGANTE

Tabla de contenido

1. INTRODUCCIÓN	4
2. LA ORGANIZACIÓN	5
2.1. Marco Normativo	5
2.2. Descripción General de la Organización	6
2.3. Situación Histórica y Actual de las Líneas de Negocio	15
3. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	30
3.1. Diagnóstico Externo	36
3.2. Análisis DAFO	45
4. VINCULACIÓN A LA PLANIFICACIÓN NACIONAL	50
5. PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL	55
5.1. Misión	55
5.2. Visión	55
5.3. Valores Corporativos	55
5.4. Objetivos Estratégicos	55
5.5. Estrategias	56
5.6. Mapa Estratégico	59
5.7. Proyección empresarial	60
5.8. Indicadores Estratégicos	89
5.8.1. Indicadores de impacto.....	89
5.8.2. Indicadores de resultado	89
5.8.3. Indicadores de gestión	89
5.8.4. Línea Base	89
5.8.5. Meta	90
5.9. Inversión y reinversión para cumplir el Plan Estratégico	90

5.10.	Cuadro Resumen de la Planificación Estratégica	91
6.	GLOSARIO DE TÉRMINOS	94
7.	DOCUMENTOS QUE DEBEN ESTAR ALINEADOS A LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	101
8.	SEGUIMIENTO CONTÍNUO	101
9.	FIRMAS DE RESPONSABILIDAD	102

1. INTRODUCCIÓN

El Servicio Postal se reconoce como un servicio público básico a nivel mundial. Por lo tanto, se creó la Unión Postal Universal (UPU) cuyos miembros suscribieron el Convenio Universal Postal en 1931 y su posterior ratificación en 2011; en el cual se establece la obligatoriedad de garantizar la prestación del servicio postal universal de forma viable y perenne. En Ecuador, conforme el numeral 15 del artículo 326 de la Constitución de la República se establece como un servicio público al servicio postal, cuya paralización está totalmente prohibida. Asimismo, la Ley General de Servicios Postales vigente a partir de 2015, establece que los servicios postales se consideran de interés general y son administrados, regulados y controlados por el Estado.

A partir de febrero de 2021, se crea la Empresa Pública Servicios Postales del Ecuador - SPE EP misma que actuará como el Operador Postal Designado para garantizar el servicio postal universal; no obstante, se le faculta generar actividades postales conexas y complementarias que permitan la auto sustentabilidad en la gestión postal a cargo del Estado.

Con estos antecedentes, se convierte en reto y objetivos empresariales que la Empresa Pública Servicios Postales del Ecuador - SPE EP garantice el Servicio Postal Universal (servicio público) e implemente líneas de negocio postal (libre competencia) que permitan a la ciudadanía acceder a un servicio postal integral de calidad a precios justos y competitivos, generando una auto sostenibilidad de la empresa pública, principalmente con una orientación social y empresarial.

El principal lineamiento para la gestión empresarial se basa en el cumplimiento al artículo 4 del Decreto Ejecutivo No. 1244 que establece como objeto principal de Empresa Pública Servicios Postales del Ecuador SPE EP: “(...) Prestar el servicio postal universal en todas sus modalidades a nivel nacional e internacional, así como servicios y actividades conexas y complementarias al servicio postal, de conformidad con la Ley General de Servicios Postales y el Plan de Implementación del Servicio Postal Universal (...)”.

El presente plan estratégico expone el diagnóstico, línea base, proyecciones, objetivos y estrategias que permitirán a la Empresa Pública Servicios Postales del Ecuador – SPE EP, proyectar un crecimiento económico y mejor impacto en la percepción de calidad del servicio por parte de la ciudadanía.

Atentamente,

Mgs. Liang Jahn Lua Martínez
Gerente General, Subrogante

Página 4 de 102

Empresa Pública Servicios Postales del Ecuador SPE EP

Dirección: Av. Manuel Córdova Galarza y Alborada (Pusuqui)

Código postal: 170308 / Quito-Ecuador

www.serviciopostal.gob.ec

2. LA ORGANIZACIÓN

2.1. Marco Normativo

Tabla 1. Marco Normativo

TIPO DE NORMA	DENOMINACIÓN	ARTÍCULOS
NORMA SUPREMA	Constitución de la República del Ecuador	Art. 226, 227, 315, 326 numeral 15
NORMAS INTERNACIONALES	Convenio Postal Universal (1934)	Art. 6
	Convenio Postal Universal (2011)	Art. 2, 3, 14, 21, 28, 29
	Reglamento de ejecución del Convenio Postal Universal	Art. 5, 12, 13, 14
CÓDIGOS	Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas	Art. 34, 35, 36, 54, 111
	Código Orgánico Integral Penal	Art. 278
	Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones	Art. 203
LEYES ORGÁNICAS	Ley Orgánica de Empresas Públicas	Art. 1, 9 numeral 6, 11 numeral 4
LEYES ORDINARIAS	Ley General de Servicios Postales	Art. 1, 2, 15, 16, 17, 23, 25, 30, 31
REGLAMENTOS	Reglamento del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas	Art. 1, 5, 93
	Reglamento a la Ley General de Servicios Postales	Art. 1, 18, 22, 23, 24, 25, 27, 42, 43, 45, 46
DECRETOS	Decreto Ejecutivo Nro. 758 de 06 de mayo de 2011, Reglamento al título de la facilitación aduanera para el comercio, del libro V del código orgánico de la producción, comercio e inversiones.	Art. 209, 210
	Decreto Ejecutivo Nro. 822 de 19 de noviembre de 2015, Reglamento que regula las atribuciones, deberes y Responsabilidades de los directorios y de las gerencias generales de las Empresas Públicas de la Función Ejecutiva	Art. 1, 2, 3, 4, 5
	Decreto Ejecutivo Nro. 1051 de 15 de mayo de 2020 (Creación EMCOEP)	Art. 1, 2, 3, 4, 5
	Decreto Ejecutivo Nro. 1244 de 23 de febrero de 2021	Art. 1, 2, 3, 4

	Decreto Ejecutivo Nro. 4 de 24 de mayo de 2021 (Normas de comportamiento ético gubernamental)	Art. 1, 2, 4, 6
	Decreto Ejecutivo Nro. 457 de 18 de junio de 2022, Lineamientos para la optimización del gasto público	Art. 1, 15, 33
ACUERDOS Y RESOLUCIONES	Plan Nacional de Desarrollo 2021-2025	Objetivo 4 y 15
	Política Pública para el desarrollo del Sector Postal Ecuatoriano	En actualización
	Plan de Implementación del Servicio Postal Universal 2021-2025	Art. 1, 2
	Reglamento de procedimiento para la Exportación con fines comerciales vía servicio postal	Art. 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8
	Reglamento de títulos habilitantes y de la gestión del sector postal	Art. 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 54, 55, 56, 57, 59, 60
	Reglamento de envíos postales no distribuibles y rezagados	Art. 1, 2, 4, 6, 7
	Reglamento de relaciones entre operadores postales y agentes postales	Art. 1, 2, 3, 4, 5
	Reglamento para la prestación del servicio postal universal	Art. 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 10, 15
	Reglamento para tráfico postal y mensajería acelerado o courier	Art. 1, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 46.1, 47, 48, 49, DISPOSICIÓN TRANSITORIA SÉPTIMA
	Norma técnica para la prestación del servicio postal universal	Art. 1, 2, 3, 4, 5
RESOLUCIONES DE DIRECTORIO SPE EP	Reglamento de Funcionamiento del Directorio de la Empresa Pública SPE EP	Art. 4 numeral 8
RESOLUCIONES DE DIRECTORIO EMCO EP	Resolución Nro. EMCOEP-2019-030- Lineamientos para la formulación o modificación de la Planificación Estratégica	Art. 2

Elaborado por: Gerencia Nacional Jurídica

2.2. Descripción General de la Organización

El Estado Ecuatoriano hasta el año 2020 prestaba el servicio postal universal y gestionaba la venta de servicios postales complementarios a través de la Empresa Pública Correos del Ecuador – CDE EP; posteriormente, mediante Decreto Ejecutivo No. 1056 del 19 de mayo de 2020 se dispone la “liquidación”

Página 6 de 102

Empresa Pública Servicios Postales del Ecuador SPE EP

Dirección: Av. Manuel Córdova Galarza y Alborada (Pusuqui)

Código postal: 170308 / Quito-Ecuador

www.serviciopostal.gob.ec

de la Empresa Pública Correos del Ecuador – CDE EP, cuyos activos y pasivos finales se transferirán al Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información.

El 22 de diciembre de 2020, el Directorio de la Empresa Pública Correos del Ecuador - CDE EP mediante Resolución No. DIR CDE EP-009-2020, resolvió "(...) *Dar por conocido y aprobar el informe de “Opciones para Garantizar La Continuidad del SPU. Escisión de la Empresa Pública Correos del Ecuador” (...) Sobre la base del informe presentado por la Gerencia General de CDE EP, se recomienda al Presidente de la República la suscripción del Decreto Ejecutivo que disponga la escisión de la Empresa Pública Correos del Ecuador CDE EP (...)*".

Con estos antecedentes, con la finalidad de garantizar la prestación del servicio postal universal, la Presidencia de la República mediante Decreto Ejecutivo No. 1244 del 23 de febrero de 2021 dispone la Creación de la Empresa Pública Servicios Postales del Ecuador - SPE EP, y conforme el artículo 2 se dictamina que actuará como Operador Postal Designado para todos los efectos de la ley.

El referido Decreto Ejecutivo en su artículo 3 plantea que la Empresa Pública Servicios Postales del Ecuador - SPE EP asumirá todos los activos, pasivos y patrimonio relacionados con el Servicio Postal Universal, servicios y actividades conexas y complementarias a este servicio postal, de conformidad al artículo 6, que establece que el patrimonio estará conformado por los bienes derechos y obligaciones previstos en el informe de viabilidad de escisión.

Es importante señalar que el artículo 4 del Decreto Ejecutivo No. 1244 señala que el objeto social de la Empresa Pública Servicios Postales del Ecuador, presenta:

1. *“Prestar el servicio postal universal en todas sus modalidades a nivel nacional e internacional, así como servicios y actividades conexas y complementarias al servicio postal, de conformidad con la Ley General de Servicios Postales y el Plan de Implementación del Servicio Postal Universal.*
2. *Proporcionar, mantener y promover la calidad del servicio público en la prestación del Servicio Postal Universal.*
3. *Realizar operaciones necesarias para la custodia y venta de emisiones filatélicas.*
4. *Realizar emisiones de sellos postales de beneficencia en cuyo valor inicial se incluirá el adicional que se destine a este efecto, mismo que no será considerado como parte de los recursos económicos de la empresa pública y será entregado a las instituciones que solicitaron la emisión de beneficencia una vez que se ha comercializado todo el tiraje de dicha emisión.*
5. *Implementar y establecer condiciones comerciales específicas y estrategias de negocio competitivas y las decisiones comerciales que permitan la venta de productos servicios postales*

para atender las necesidades de los usuarios en general y del mercado, para lo cual establecerá condiciones comerciales específicas y estrategias de negocio competitivas.

6. *Realizar todo tipo de actos, acuerdos, convenios, contratos civiles o comerciales, fideicomisos, inversiones, comisiones, para el cumplimiento de su objeto social.*
7. *Prestar servicios de soporte, consultoría, asesoría a nivel nacional e internacional en materia postal.*
8. *Todas aquellas actividades que le permitan la Constitución de la República del Ecuador, los convenios internacionales, las leyes, reglamentos y las Resoluciones del Directorio.”*

La escisión propuesta, excluye a la nueva Empresa Pública de litigios, problemáticas e ineficiencias que presentaba Correos del Ecuador, siendo necesario establecer modelos de gestión exitosos que garanticen un servicio postal universal de calidad y acceso a servicios postales complementarios efectivos a precios justos.

HITOS INSTITUCIONALES DE SERVICIOS POSTALES DEL ECUADOR SPE EP

El escenario planteado en el informe de escisión establecía el inicio inmediato de operaciones de la nueva empresa pública. No obstante, para que SPE EP pueda iniciar la gestión empresarial, debía cumplir la reglamentación nacional e internacional que le permita operar, en su calidad de Operador Postal Designado.

Durante los ejercicios fiscales 2021 y 2022 se tuvieron los siguientes hitos operacionales:



Fuente: Despacho de la Gerencia General
Elaborado por: Dirección de Planificación Empresarial

En el marco de los permisos de operación, a finales del ejercicio fiscal 2021 se dio inicio a las operaciones postales en la Empresa Servicios Postales del Ecuador - SPE EP con la entrega de la paquetería recibida por parte de Correos del Ecuador - CDE EP, en liquidación.

Así también, en el año 2022 la empresa obtuvo el permiso de SENAE para Régimen de Excepción de Mensajería Acelerada o Courier (mayo) e inicio con los servicios relacionados a la expedición internacional (agosto) con lo cual se alcanzaron ventas por USD. 503.483,46; no obstante, la empresa sufrió problemas de liquidez durante el primer semestre de 2022, los cuales fueron solventados con una asignación presupuestaria del Ministerio de Economía y Finanzas que permitió operativizar la empresa (Asignación USD. 1.500.000,00, desembolso USD. 1.431.813,90).

Por su parte, es importante señalar que mediante Acuerdo No. MINTEL-MINTEL-2021-0009 del 12 de agosto de 2021, el Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información aprobó el Plan de Implementación del Servicio Postal Universal 2021-2024 de la Empresa Pública Servicios Postales del Ecuador - SPE EP.

ESCISIÓN

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

La Presidencia de la República instruyó que “(...) *El patrimonio de la Empresa Pública Servicios Postales del Ecuador - SPE EP estará conformado por los bienes, derechos y obligaciones previstas en el Informe de Viabilidad de Escisión de la Empresa Pública Correos del Ecuador CDE EP. detallado en el Anexo IV de dicho Informe, denominado “OPCIONES PARA GARANTIZAR LA CONTINUIDAD DEL SPU. ESCISIÓN DE LA EMPRESA PÚBLICA CORREOS DEL ECUADOR”, que fue aprobado mediante Resolución No. No. DTR CDE EP-009-2020, de 22 de diciembre de 2020 (...)*”.

El Decreto Ejecutivo No. 1244 estableció la creación de Servicios Postales del Ecuador – SPE EP en base a la transferencia de activos y pasivos por parte de Correos del Ecuador - CDE EP, en liquidación y con ello iniciar las operaciones como empresa nueva. En ese sentido, no se cuenta con información financiera histórica; por lo tanto, se presentan los montos referenciales a recibir, según el informe de escisión, como línea comparativa, una vez que se cumpla con las transferencias definitivas de activos y pasivos.

El informe denominado OPCIONES PARA GARANTIZAR LA CONTINUIDAD DEL SPU. ESCISIÓN DE LA EMPRESA PÚBLICA CORREOS DEL ECUADOR en el numeral 5.5 señala la División Patrimonial de Correos del Ecuador - CDE EP, en liquidación, que pasaría a la nueva Empresa Pública Servicios Postales del Ecuador -SPE EP, la transferencia de activos por USD. 10.147.563,24; pasivos por USD. 406.480,79 y el consecuente patrimonio de USD. 9.741.082,45.

Finalmente, se presenta el balance general a diciembre 2021 y 2022, resultante de la gestión empresarial realizada entre febrero - diciembre 2021 y todo el año fiscal 2022. Cabe indicar que la escisión finalizó el mes de julio de 2022, y que el balance 2022 aún no presenta la totalidad de los saldos contables de transferencias de activos; toda vez que deben cumplir con las formalidades legales para el traspaso de la titularidad de los bienes a favor de Servicios Postales del Ecuador, según la normativa vigente.

Tabla 2. Estado de Situación Financiera: Informe de Escisión y diciembre 2021 y 2022 (en USD.)¹

Cuentas	Balance de Informe de Escisión	Diciembre 2021	Diciembre 2022
Activo			
Activo Corriente	1.762.670,96	155,900.50	1.013.200,35
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	667.862,63	47,845.01	350.806,39
Garantías entregadas	0.00	0.00	6.562,08
Cuentas por cobrar	0.00	0.00	491.994,82
Cuentas por Cobrar Correos del Ecuador	0.00	107,862.63	0.00
Cuentas por Cobrar internacionales	1.030.323,12	0.00	0.00
Cuentas por Cobrar Impuesto al Valor Agregado - Compras			33.386,81
Otros Activo Corriente	64.485,21	192.86	130.450,25
Otros activos Corrientes			1.760.712,35
Cuentas por Cobrar Años Anteriores Internacional			1.760.712,35
Activo no Corriente	8.384.892,28	0.00	33.458,10
Propiedad Planta y Equipo	8.384.892,28	0.00	33.458,10
TOTAL ACTIVO	10.147.563,24	155,900.50	2.807.370,80
Pasivo			
Pasivo Corriente	406.480,79	29,135.24	340.113,05
Posible Nomina por pagar	300.000,00	0.00	6.045,85
Cuentas por Pagar Proveedores	0.00	0.00	174.029,76
Anticipos por Bienes y Servicios	0.00	0.00	73.656,15

¹ La estructura del Balance de Escisión se presenta en función de las cuentas que fueron levantadas en el informe de Escisión.

Cuentas	Balance de Informe de Escisión	Diciembre 2021	Diciembre 2022
Obligaciones Patronales y Tributarias por Pagar	0.00	0.00	83.610,51
Otros Pasivos Corrientes	106.480,79	29.135,24	2.770,78
Pasivo no Corriente	0,00	0,00	669.879,39
Obligaciones No Corrientes	0,00	0,00	3.972,93
Cuentas por Compensar Internacional	0,00	0,00	665.906,46
TOTAL PASIVO	406.480,79	29.135,24	1.009.992,44
Patrimonio	9.741.082,45	126.765,26	1.434.849,82
Capital de Trabajo	0,00	667.862,63	667.862,63
Resultado del Ejercicio	0,00	-541.097,37	235.763,28
Resultados Acumulados	0,00	0,00	-541.097,37
TOTAL PATRIMONIO	9.741.082,45	126.765,26	1.797.378,36
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	10.147.563,24	155.900,50	2.807.370,80

Fuente: Dirección Financiera
Elaborado por: Dirección Financiera

Como se observa en la tabla anterior, a febrero 2021 se tenía prevista la transferencia de Efectivo y Equivalentes (USD. 667.862,63); Cuentas por Cobrar Internacionales (USD. 1.030.323,12); Otros Activos (USD. 64.485,21); Propiedad, Planta y Equipo (USD. 8.384.892,28). En el grupo de Pasivos, se presentan Nómina por Pagar (USD. 300.000,00) y Otros Pasivos (USD. 106.480,79).

No obstante, a diciembre 2021, la Empresa Servicios Postales del Ecuador - SPE EP presenta unos activos por (USD. 155.900,50) comprendido en: Efectivo y Equivalentes (USD. 47.845,01), Cuentas por Cobrar Correos del Ecuador por capital de trabajo (USD. 107.862,63), Otros Activos (USD. 192,86). En el grupo de Pasivos se presentan, principalmente, las obligaciones patronales y tributarias (USD. 29.135,24). Finalmente, el patrimonio que integra el capital de trabajo y el resultado del ejercicio (USD. 126.765,26).

Con fecha 26 de julio del 2022 se firma la Escritura de Escisión entre la Empresa Pública Servicios Postales del Ecuador - SPE EP y la Empresa Pública Correos del Ecuador - CDE EP en liquidación, los valores detallados en el "Informe recepción y verificación de los activos transferidos", el mismo que forma parte de la Escritura de Escisión, contabilizan todos los bienes muebles e inmuebles y dinero en efectivo que ha sido traspasado por la Empresa Pública Correos del Ecuador - CDE EP en liquidación a la Empresa Pública Servicios Postales del Ecuador - SPE EP de acuerdo al mandato establecido en el Decreto de Escisión No. 1244 de 23 de febrero de 2021.

En este sentido, al cierre del año 2022, la Empresa Servicios Postales del Ecuador - SPE EP presenta unos activos por (USD 2.807.370,80) comprendido en Activo Corriente: Efectivo y Equivalentes (USD

350.806,39), Garantías (USD. 6.562,08), Cuentas por Cobrar (USD 491.994,82), Cuentas por Cobrar Impuesto al Valor Agregado – Compras (USD. 33.386,81), Otros Activos (USD. 130.450,25); Activo no Corriente (USD. 1.794.170,45): Propiedad Planta y Equipo (USD. 33.458,10), Cuentas por Cobrar Años Anteriores Internacional (USD. 1.760.712,35). En el grupo de Pasivos (USD. 1.009.992,44) y finalmente, el patrimonio que integra el capital de trabajo y el resultado del ejercicio (USD. 1.797.378,36).

A continuación, se detallan los rubros correspondientes al traspaso de activos de la Empresa Pública Correos del Ecuador - CDE EP en liquidación a la Empresa Pública Servicios Postales del Ecuador - SPE EP, tomados de la Escritura de Escisión:

Tabla 3. Activos a favor de SPE (en USD.)

ACTIVOS		
Descripción	Informe de Escisión	Escritura de Escisión
Suministros	64.485,21	153.753,69
Bienes Muebles	1.653.006,38	371.338,44
Bienes Inmuebles	5.519.090,52	3.030.208,08
Vehículos	233.154,43	134.604,67
Recepción de Transferencia de Capital de Trabajo	667.862,63	560.000,00
Cuentas por Cobrar a CDE - Capital de Trabajo	-	107.862,63
Cuentas por Cobrar Internacionales	1.030.323,61	1.932.374,43
Filatelía	979.640,96	974.568,17
TOTAL	10.147.563,74	7.264.710,11

Fuente: Informe de Escisión (Anexo 1) e Informe de recepción y verificación de los activos transferidos en la Escisión (Anexo 2)

Elaborado por: Dirección de Planificación

- Bienes muebles: corresponden a mobiliario, equipos informáticos, herramientas y equipos.
- Bienes inmuebles, corresponden a los acuerdos de incorporación de los siguientes bienes: CCNU, Chimbacalle, Pusuquí, Guayaquil, Latacunga y Tena.
- Vehículos: incluye la transferencia de 24 vehículos.
- Respecto a la recepción de transferencia de Capital de Trabajo, el informe de Escisión contempló la transferencia de USD 667.863,63 por parte de Correos del Ecuador - CDE EP en liquidación, de los cuales fueron transferidos USD 560.000,00 quedando un remanente de USD 107.862,63 que al no ser transferido está registrado como Cuenta por Cobrar.
- Cuentas por Cobrar Internacionales: corresponde al acta entrega definitiva realizada el 03 de mayo de 2022.
- En cuanto a Filatelía nacional e internacional, con fecha 31 de enero de 2022 se realiza el acta entrega recepción definitiva de las especies filatélicas del archivo postal.

- Es importante mencionar que los valores de los activos del informe de escisión de 2021 (Anexo 1) difieren a los valores los activos entregados en la escritura de escisión de 26 de julio de 2022 (Anexo 2), debido a que CDE EP en liquidación no realizó la entrega de todos los bienes al encontrarse estos en mal estado, ciertos bienes inmuebles no pudieron ser transferidos por derechos litigiosos y también por el cálculo de la depreciación de activos (documentos elaborados por CDE EP).

A continuación, se detallan los rubros correspondientes al traspaso de pasivos de la Empresa Pública Correos del Ecuador - CDE EP en liquidación a la Empresa Pública Servicios Postales del Ecuador - SPE EP, tomados de la Escritura de Escisión:

Tabla 4. Pasivos a favor de SPE (USD.)

PASIVOS		
Descripción	Informe de Escisión	Escritura de Escisión
Cuentas por pagar internacionales	106.480,79	668.251,03*
Posibles deudas por nómina	300.000,00	-
TOTAL	406.480,79	668.251,03

Fuente: Informe de Escisión (Anexo 1) y Informe de recepción y verificación de los activos transferidos en la Escisión (Anexo 2)

Elaborado por: Dirección de Planificación

- Cuentas por Pagar Internacionales*: corresponde al acta entrega definitiva realizada el 03 de mayo de 2022.

Es importante mencionar que la empresa a diciembre de 2022, dentro de los activos de la empresa ha registrado contablemente el 100% de suministros y el 9,39% de los bienes muebles, los demás activos se encuentran en los procesos correspondientes para su registro el cual culminará en el primer semestre de 2023. Asimismo, el 100% de los pasivos ha sido registrado contablemente.

ESTADO DE RESULTADOS

Para la gestión operacional, la empresa pública tendrá como principal fuente de ingresos la venta de servicios postales tanto nacionales como internacionales.

Con relación a los gastos, la empresa pública principalmente deberá incurrir en gastos de personal, mantenimiento de bienes muebles e inmuebles, seguros, seguridad, limpieza, comunicación social y las depreciaciones o amortizaciones que se generen de los activos que maneja la empresa pública.

Es importante destacar que, en base a los resultados económicos que genere la Empresa Pública se gestionará y cumplirá con el Acuerdo 090-2019 del Ministerio de Economía y Finanzas, respecto a la firma de convenios de excedentes de liquidez de SPE EP; en función de las proyecciones la empresa se podría realizar un traspaso de excedentes a MEF a partir del ejercicio fiscal 2025, siempre y cuando el Directorio de SPE EP lo disponga, o a su vez se podría reinvertir en la empresa; en este sentido mientras la empresa no genere excedentes, el convenio será suscrito con MEF con valor USD. 0,00.

A continuación, se presenta el Estado de Resultados de SPE EP a diciembre de 2021 y 2022:

Tabla 5. Estado de Resultados SPE a diciembre 2021 y 2022 (expresado en USD.)

Cuentas	DICIEMBRE 2021	RESULTADO A DICIEMBRE 2022
	31/12/2021	CIERRE 31/12/2022
(1) Ingresos operacionales	5.669,90	503.483,46
Servicios Prestados	5.669,90	503.483,46
(2) Gastos y costos operacionales (-)	546.767,27	1.629.627,36
Gastos operacionales (-)	546.767,27	1.629.627,36
Costos de ventas		
(3) Costos de producción		
(4) EBITDA (4 = 1 – 2 – 3)	-541.097,37	-1.126.143,90
(5) Depreciaciones, Amortizaciones Operacionales (-)		3.233,88
(6) Resultado Operacional (6 = 4 - 5)	-541.097,37	-1.129.377,78
(7) Total de ingresos no operacionales	-	1.431.813,90
Otros Ingresos		
(8) Gastos y costos no operacionales (-)		66.672,84
Otros Egresos (-)		
(9) Resultado No Operacional (9 = 7 - 8)	-	1.365.141,06
(10) Resultado Neto (10= 6 + 9)	-541.097,37	235.763,28

Fuente: Dirección Financiera
Elaborado por: Dirección Financiera

Es importante señalar que la transferencia de activos, pasivos y patrimonio de Correos del Ecuador - CDE EP ha presentado circunstancias que no permitieron una efectiva puesta en marcha de la nueva Empresa

Pública; no obstante, en virtud de la gestión en convenios de cooperación interinstitucional como entidades públicas y universidades, se ha podido dar inicio a las operaciones empresariales vinculadas al servicio postal, desde mediados de noviembre de 2021.

En este contexto, a diciembre 2021 la Empresa Pública Servicios Postales del Ecuador - SPE EP generó ventas de servicios postales por USD. 5.669,90; mientras que los gastos ascendieron a USD. 546.767,27.

Así también, a diciembre de 2022 la Empresa Pública Servicios Postales del Ecuador - SPE EP generó ventas de servicios postales por USD 503.483,46; mientras que los gastos operaciones ascendieron a USD. 1.629.627,36. Asimismo, se recibió una asignación de recursos por USD. 1.431.813,90 y los gastos no operaciones ascendieron a USD. 66.672,84.

La proyección de ingresos para el año 2023 se definió considerando las tarifas actuales; no obstante, se está trabajando en la actualización de las tarifas en base a la realidad económica actual, tanto empresarial como nacional, el tarifario completo de los servicios activos² en 2023 se aprobará hasta el mes de junio y en función de la activación de servicios adicionales se actualizará el tarifario; así mismo este tarifario será renovado semestralmente o en base a las necesidades del mercado.

Adicional, será necesaria la apertura de nuevas agencias bajo la modalidad de agenciados APAS para tener una cobertura a nivel nacional con un alcance provincial, la implementación de la estrategia de última milla y, por último, es necesario contar con los sistemas informáticos de vanguardia (entre los cuales se encuentran los sistemas IPS, CDS, Zona Primaria, ERP, cloud) los mismos que se deben contratar cada año.

2.3. Situación Histórica y Actual de las Líneas de Negocio

La Empresa Pública Servicios Postales del Ecuador -SPE EP gestiona dos líneas de negocio, que están compuestas por productos y servicios que presentan las siguientes características:

1. Servicio Postal Local – Nacional

- Servicio Postal Universal/Ordinario: Servicios postales básicos prestados de forma permanente, de calidad y a tarifas asequibles con cobertura en todo el territorio nacional, que permita a los usuarios remitir y recibir envíos postales desde y hacia cualquier parte del país. Este servicio se

² Mediante Resolución 001 del 24 de noviembre de 2021 SPE EP se acogió al tarifario emitido por CDE EP para los servicios e-commerce; Mediante Resolución 008 del 13 de junio de 2022 se expidió la tarifa de nacionalización Courier Categoría B y Mediante Resolución 014 del 22 de julio de 2022 se expidió la tarifa de nacionalización Courier Categoría C hasta la G.

compone de cartas, impresos, cecogramas, tarjetas postales y pequeños paquetes de hasta 2 kilos; que no cuentan con un seguimiento o rastreo.

- El servicio de EMS local: es un tipo de mensajería especializada que exige la aplicación y adopción de características especiales, para la admisión, clasificación, entrega y envío de documentos y paquetería a nivel nacional, el servicio cuenta con tracking para que los clientes puedan conocer el estado de entrega de su paquetería. Durante el 2022 el servicio se prestó a nivel nacional con nuestro Agente Postal Autorizado Servientrega.
- Productos Filatélicos: Venta de sellos, hojas, souvenirs, álbumes filatélicos, postales y todo material postal que se emite especialmente para conmemorar algún acontecimiento y prepagar los envíos.

2. Servicio Postal Internacional

- Servicio Postal Universal Admisión Internacional: El Servicio Postal Universal es una obligación de la Empresa Pública Servicios Postales del Ecuador SPE EP, de acuerdo con los tratados internacionales; razón por la cual se debe garantizar el servicio postal de calidad, gratuito y con cobertura a nivel nacional e internacional.
- Servicio Postal Universal Expedición Internacional: El Servicio Postal Universal es una obligación de la Empresa Pública Servicios Postales del Ecuador SPE EP, de acuerdo con los tratados internacionales; razón por la cual se debe garantizar el servicio postal de calidad, a precios asequibles y con cobertura a nivel internacional.

Durante el año 2022, se activó la expedición con 19 países:

- Alemania
- Argentina
- Brasil
- Canadá
- Chile
- Colombia
- Costa Rica
- Dominicana, República
- El Salvador
- España
- Estados Unidos
- Francia

- Gran Bretaña
 - Holanda
 - Irlanda
 - Italia
 - Israel
 - México
 - Panamá
- **EMS Internacional:** Remisión de envíos express de documentos y paquetería (EMS) internacional - Valija Internacional: Servicio de entrega de correspondencia y/o paquetería a nivel internacional, que cuenta con sistema de rastreo, con un límite de peso de 30 kilos y con entrega uno a uno; durante el año 2022, se activó la expedición con 19 países.
 - **E-commerce internacional:** es un tipo de comercio que opera a través de Internet y hace envíos a otros países fuera de su ámbito nacional.
 - **Exporta Fácil:** El programa de Gobierno Exporta Fácil es liderado por el Ministerio de la Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, está enfocado en MiPymes, artesanos y actores de la economía popular y solidaria, el cual permite que sus productos sean conocidos internacionalmente, facilitando su exportación a través de un sistema simplificado y económico, utilizando el servicio postal.
 - **Servicio nacionalización paquetera Régimen Courier:** Servicio dirigido a usuarios internacionales que requieren que, en Ecuador se efectúe el proceso de nacionalización de paquetería postal; que arribe a los Centros de Acopio autorizados de Servicios Postales del Ecuador – SPE EP y que por sus características sean declarados en las categorías establecidas en la Resolución Nro. SENA- DGN-2013-0472-RE del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador y cuyo valor declarado no exceda los límites que se establecen en los Reglamentos y que serán despachados mediante formalidades simplificadas, conforme los procedimientos que establezca la Aduana del Ecuador. Los envíos o paquetes que excedan el límite establecido, se sujetarán a las normas aduaneras generales.

El proceso del servicio de nacionalización tipo Courier es el servicio más simplificado de la empresa pública, se requiere únicamente el desarrollo de Admisión y Clasificación no se incluye Distribución lo que genera un mayor ingreso al ser orientado para empresas y requiere menos actividades. El proceso básicamente puede resumirse de la siguiente manera:

Proceso

- ✓ Retiro de carga desde aeropuerto hasta Galpón de SPE

- ✓ Desaduanización de paquetería con personal de aduana dentro de los Centros de Acopio.
- ✓ Entrega de paquetería al cliente

Características:

- ✓ Tiempos óptimos de procesamiento
- ✓ Atención personalizada
- ✓ Proceso de nacionalización ágil

Para la ejecución de las actividades en tiempos óptimos, la Empresa Pública Servicios Postales del Ecuador - SPE EP, buscará estrategias comerciales para establecer nuevos productos y servicios, como por ejemplo:

Línea de Negocios Nacional:

- E-commerce local o nacional: Entrega de correspondencia y/o paquetería a nivel nacional, con certificación de la entrega hasta 2 kilos. Cuando excede el peso de 2.000 gramos se considera una encomienda postal y que puede ser entregada al destinatario o tercera persona en el domicilio, lugar de trabajo o en el lugar autorizado por el cliente. Comprende el transporte desde el origen del producto hasta un punto de entrega o la dirección del destinatario.
- Correspondencia masiva local o nacional: Servicio enfocado a la distribución de material editorial como revistas, catálogos, folletos comerciales de gran extensión, entre otros. Distribución en buzón, bajo puerta, a un tercero o al destinatario en la dirección indicada.
- Valija Empresarial: Es el servicio de entrega de paquetería y documentos de clientes nacionales corporativos a nivel local, el mismo se prestará a Entidades Públicas y Privadas. En 2022 la empresa recibió solicitudes de prestación del servicio por parte de: Ministerio de Turismo, Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, Contraloría General del Estado, Ministerio de Trabajo y Agencia Nacional de Transito; sin embargo, al no tener vehículos propios habilitados no se pudo realizar el mismo.

Línea de Negocios Internacional:

- Apartados Postales: Alquiler de un apartado físico, que permite contar con una dirección postal domiciliaria exclusiva, para recibir correspondencia y paquetería local, nacional e internacional y entrega a través de los puntos de acceso establecidos para tal efecto.
- Envíos con certificación de entrega- Certificado internacional: Entrega de correspondencia y/o paquetería a nivel nacional, hasta 2 kilos. Cuando excede el peso de 2.000 gramos se considera

Página **18** de **102**

Empresa Pública Servicios Postales del Ecuador SPE EP

Dirección: Av. Manuel Córdova Galarza y Alborada (Pusuqui)

Código postal: 170308 / Quito-Ecuador

www.serviciopostal.gob.ec

una encomienda postal y que puede ser entregada al destinatario o tercera persona en el domicilio, lugar de trabajo, o en el lugar autorizado por el cliente.

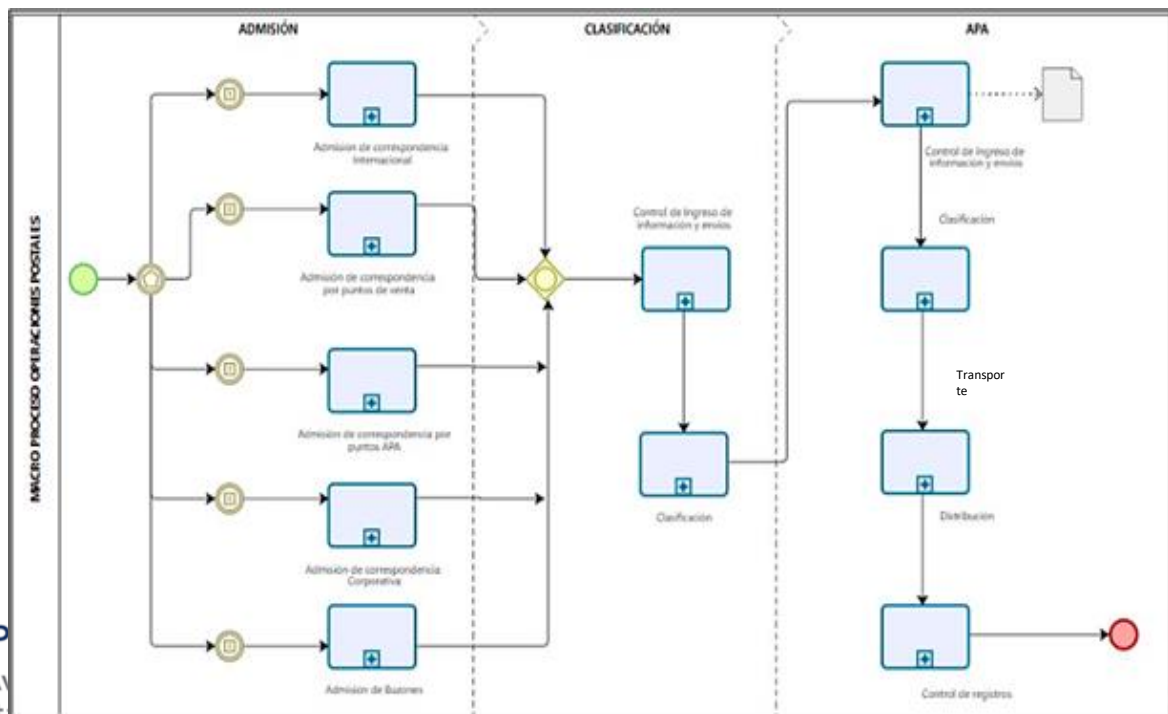
- **Urgente Internacional:** Transporte internacional, a través del envío y recepción de correspondencia que requiere atención inmediata a nivel internacional; traslado de mercancías (documentos y paquetería) desde 0,01 gr. a 70 kg (las condiciones de pesos y de prestación de servicio dependerán de la alianza con el operador elegido).

Es importante recalcar que, Servicios Postales del Ecuador - SPE EP se encuentra en proceso de fortalecer la operación, lo cual hasta el año 2025 permitirá contar con posicionamiento de mercado y de la empresa en general a través de las nuevas estrategias comerciales que se irán plasmando en la operación; y sobre todo cuando exista un brandeo total de la marca.

2.3.1. A nivel Operativo

Basados en la visión empresarial, buscamos ser una empresa pública auto sostenible de referencia nacional, consolidando su presencia internacional, en la prestación del servicio postal universal, para lo cual se ha considerado un modelo operativo a través del enlace de los Centros Nacionales de Clasificación con los Centros de Tratamiento Postal y finalmente con los agentes postales autorizados, quienes se convierten en una parte fundamental en la prestación del servicio postal universal.

Gráfico 2. Modelo de Operaciones SPE EP



Fuente: Gerencia Nacional de Operaciones
Elaborado por: Gerencia Nacional de Operaciones

El Modelo Operativo de la Empresa Pública Servicios Postales del Ecuador – SPE EP, tiene como componentes de la Gestión de Operaciones Postales, los siguientes:

Tabla 6: Procesos y ejecución del Modelo de Gestión Operativa

Proceso			
Gestión de Zona Primaria	Gestión de Clasificación	Gestión de Transporte	Gestión de Distribución y Entrega
Ejecución			
Centros Nacionales de Clasificación	Centros Nacionales de Clasificación	Centros de Tratamiento Postal	Centros de Tratamiento Postal

Fuente: Gerencia Nacional de Operaciones
Elaborado por: Gerencia Nacional de Operaciones

Gestión de Zona Primaria

Zona Primaria, comprende la recepción internacional de envíos o paquetes postales diversos que los usuarios solicitan a los operadores postales para que transporten y entreguen a un destinatario específico. Considerando lo citado a lo largo del documento respecto a la presencia del personal de aduana dentro de instalaciones, el 15 de diciembre 2021 el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE), otorgó el permiso de Operador de Comercio Exterior OCE y Zona Primaria a la Empresa Pública Servicios Postales del Ecuador - SPE EP, en donde se designaron como centros de acopio los galpones de Quito y Guayaquil, asimismo el 24 de mayo de 2022, el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE), otorgó el permiso de Régimen de Excepción de Mensajería Acelerada o Courier a SPE EP.

Gestión de Clasificación

Es la organización en orden de la paquetería postal de acuerdo con el tipo de servicio y su destino, en donde Servicios Postales del Ecuador – SPE EP, realizará la clasificación de la paquetería ingresada por zona primaria para su posterior entrega al usuario final.

Como se puede observar en el gráfico anterior, podrían existir cuellos de botella en el área de clasificación, debido a que tiene varios canales de ingreso para un solo canal de control de ingresos y clasificación; en este sentido, la empresa buscará realizar alianzas estratégicas que permitan la automatización del proceso.

Gestión de Transporte

Proceso en el cual la paquetería clasificada es trasladada desde los centros nacionales de clasificación hacia los diferentes puntos de acceso con los que cuenta Servicios Postales del Ecuador - SPE EP en las 2 provincias del Ecuador, así mismo, se entrega la paquetería postal al Agente Postal Autorizado que se encarga de las entregas de paquetería de última milla a los usuarios finales, como se indica en el siguiente párrafo.

Gestión de distribución y entrega

Dentro de esta gestión; se comprende el conjunto de operaciones de enrutamiento y transporte, para garantizar la llegada de los envíos postales a su destino, previo a la entrega al destinatario final.

Para lo cual la Empresa Pública Servicios Postales del Ecuador - SPE EP realizará la entrega de paquetería a través de sus agencias propias en las 2 provincias descritas en este plan, en donde realizará intercambio de valija postal a través de encaminamientos realizados por flota vehicular propia, este modelo permitirá la admisión y distribución de los servicios ordinarios, comercio electrónico nacional e internacional. Así mismo a través del aliado última milla, se harán los intercambios que garantizarán la entrega de la paquetería postal hacia los clientes.

EQUIPAMIENTO VIGENTE

Servicios Postales del Ecuador - SPE EP presenta el siguiente equipamiento para la ejecución de su modelo operacional:

Centros Nacionales de Clasificación

Tabla 7. Centros Nacionales de Clasificación

UBICACIÓN	LUGAR	COBERTURA ACTUAL
QUITO	Pusuquí	Pichincha
GUAYAQUIL	Sauces	Guayas

Fuente: Plan de Implementación SPU 2021-2025

Elaborado: Gerencia Nacional de Operaciones

Los Centros Nacionales de Clasificación comprenden los lugares donde se realiza el proceso de admisión de paquetería y su clasificación inicial para la distribución en el territorio ecuatoriano.

Centros de Tratamiento Postal

Los Centros de Tratamiento Postal comprenden los lugares donde se realiza el proceso transporte, distribución y entrega de la paquetería en lugares específicos y estratégicos desde donde se realizará el abastecimiento de paquetería proveniente de Quito y de Guayaquil al resto del país.

La apertura de los centros de tratamiento postal se realizará partiendo de las necesidades empresariales para articular el modelo operativo, las cuales serán declaradas en el Plan General de Negocios, Expansión e Inversión que se generará anualmente para las respectivas aprobaciones.

Vehículos

Para efectos de operativizar el transporte de paquetería, Servicios Postales del Ecuador - SPE EP ha gestionado la asignación de vehículos en convenio de uso con el Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información, recibiendo 6 camionetas bajo la figura legal de comodato (hasta el mes de enero de 2023), asimismo en el mes de enero de 2023 se gestionó un nuevo comodato de dichos vehículos por 10 años. Así también se recibieron 24 vehículos por efecto de la Escisión por parte de CDE en liquidación en 2022.

En el mes de diciembre de 2022, una vez superados los problemas de traspaso por la escisión y las limitaciones económicas que mantenía la empresa, se realizó el mantenimiento correctivo y preventivo a 30 vehículos, incluidas 2 motos de la flota vehicular de la empresa, con el fin de operativizar los encaminamientos recurrentes entre las ciudades de Quito y Guayaquil y los servicios de la empresa.

En cumplimiento de la normativa legal vigente, que ampara la delegación de una o varias partes del proceso postal, la Empresa Servicios Postales del Ecuador – SPE EP en el mes de febrero de 2022, realizó un concurso público para contar con un agente postal autorizado – APA que realice las entregas de última milla, por un plazo de 12 meses.

El costo de oportunidad de esta operación, está dado por la delegación del proceso de distribución y entrega de la paquetería a un tercero. Que asume la responsabilidad de servicio al cliente y la gestión de recaudación derivada del proceso. La Empresa Servicios Postales del Ecuador – SPE EP no realiza erogación de recursos por este proceso.

Es importante mencionar, que para la implementación de modelo operativo de Servicios Postales, se toma como base la información reportada en el Informe de Escisión, dentro del cual se evidencia como nudo crítico el proceso de distribución “(...) Debido a las limitaciones que se presentan en el proceso de

Página **22** de **102**

Empresa Pública Servicios Postales del Ecuador SPE EP

Dirección: Av. Manuel Córdova Galarza y Alborada (Pusuqui)

Código postal: 170308 / Quito-Ecuador

www.serviciopostal.gob.ec

distribución (flota, personal, presupuesto, etc.), el Operador Postal debe realizar un proceso bajo el cual una empresa externa lleve a cabo la ejecución de los procesos de traslado de paquetería y de distribución hasta la última milla; siendo estos dos procesos los que actualmente causan complicaciones en la gestión del Operador Postal (...)”.

Asimismo, en el último trimestre de 2022 se realizó un nuevo concurso público para la contratación de otro agente postal autorizado – APA que realice las entregas de última milla, el contrato se espera suscribir en el mes de febrero de 2023; así también, en función de las necesidades de la empresa se lanzarán otros concursos públicos para contar con más APAs.

2.3.2. A nivel Comercial

La Empresa Pública Servicios Postales del Ecuador - SPE EP en el marco de su modelo de gestión, plantea optimizar el gasto público con la habilitación de Agentes Postales Autorizados (APAs), que son los encargados de recolectar desde el Centro de Tratamiento Postal y Centros Nacionales de Clasificación la paquetería para posterior realizar la entrega. Lo mismo ocurre cuando existe paquetería que deba salir del país (exportación) bajo la cual los agentes postales autorizados realizarán la gestión de venta y entrega a los mismos puntos de Tratamiento Postal o de Clasificación según sea el caso.

En consecuencia, de la gestión comerciales de la empresa, a continuación, se muestran los ingresos operacionales generados por SPE EP en los ejercicios fiscales 2021 y 2022:

Tabla 8. Ingresos operacionales SPE EP 2021 y 2022 (expresado en USD.)

	2021	2022	% Crecimiento
Ingresos operacionales	5.669,90	503.483,46	8779,94%

Fuente y elaborado por: Gerencia Nacional de Negocios

- **Agencias Postales Autorizadas (APAS)**

Servicios Postales del Ecuador SPE EP ha considerado dentro del modelo de operación la intervención de agentes postales autorizados para la prestación del servicio postal universal; apalancados en el Reglamento entre Operadores Postales, para el desarrollo de uno o varios procesos de admisión, clasificación, distribución y entrega de paquetería postal para exportación e importación.

Al momento Servicios Postales del Ecuador – SPE EP, tiene habilitada la gestión de canales y atención al cliente a través de puntos de acceso en Quito y Guayaquil:

- ✓ Agencia Pusuquí - Quito
- ✓ Agencia Chimbacalle - Quito
- ✓ Agencia CCNU- Quito
- ✓ Agencia Sauces – Guayaquil

En el último trimestre de 2022 se realizó un concurso público para la contratación de un agente postal autorizado – APA con el objeto de *“El OPERADOR establece una relación con el AGENTE POSTAL para que preste el servicio de admisión internacional a través de puntos de acceso para el servicio EMS y Exporta Fácil (...)”*, por el plazo de 1 año, con lo cual se cuenta **con 33 puntos de acceso en las ciudades de Quito y Guayaquil**, el contrato fue suscrito el 26 de enero de 2023 con Transferunion (Western Union).

- **Tarifas**

La Empresa Pública Servicios Postales del Ecuador - SPE EP está facultada para la determinación de las tarifas de los servicios de libre competencia y por parte del Ministerio Rector se determina la Tarifa del Servicio Postal Universal SPU.

En virtud del inicio de operaciones de Servicios Postales del Ecuador, las proyecciones de ingresos operacionales se han levantado con base en las tarifas que manejaba el Operador Postal en liquidación, esto de acuerdo a la Resolución Nro. SPE EP-GG-2021-0001-E³ del 24 de noviembre de 2021.

Considerando los proceso de mejora, la empresa se encuentra trabajando en la actualización de las tarifas en base a la realidad económica actual, tanto empresarial como nacional, el tarifario completo de los servicios activos⁴ se aprobará hasta el mes de junio de 2023, mediante resolución del Gerente General de la empresa, en función de la activación de los servicios adicionales se actualizará el tarifario; así mismo este tarifario será renovado semestralmente o en base a las necesidades del mercado.

³ Artículo 1: Mantener el tarifario emitido mediante la Resolución No CDE EP-2017-022 de 3 de febrero de 2017, CDE-EP-CDE-EP-2019-0011-R del 15 de mayo de 2019 y en la Resolución N° 581-2014 emitida el 21 de octubre de 2014, para los paquetes SPU, e-commerce y todos los servicios asociados a la libre competencia para el tarifario 2021, de la Empresa Pública Servicios Postales del Ecuador SPE EP, hasta que culmine la revisión del tarifario actual y se concrete el estudio del nuevo tarifario.

⁴ Mediante Resolución 001 del 24 de noviembre de 2021 SPE EP se acogió al tarifario emitido por CDE EP para los servicios e-commerce; Mediante Resolución 008 del 13 de junio de 2022 se expidió la tarifa de nacionalización Courier Categoría B y Mediante Resolución 014 del 22 de julio de 2022 se expidió la tarifa de nacionalización Courier Categoría C hasta la G.

Evidencia de lo actuado, hasta el momento se cuenta con la tarifa del servicio de nacionalización de paquetería tipo Courier para la categoría B (4x4) aprobada mediante Resolución Nro. SPE EP-GG-2022-0009-R, de fecha 20 de junio y para la categoría C hasta G, aprobada mediante Resolución Nro. SPE EP-GG-2022-0014-R, de fecha 22 de julio del 2022.

Comunicación y Publicidad

A fin de posicionar a la Empresa Pública Servicios Postales del Ecuador - SPE EP en el mercado postal nacional e internacional se han definido los siguientes objetivos, estrategias e indicadores a ser implementados:

Objetivos y Estrategias

Tabla 9. Objetivo y estrategias

Objetivo Comercial	Ejes	Estrategia
Posicionar a la Empresa Servicios Postales del Ecuador en el mercado postal nacional e internacional	Comunicación	Plan de medios tradicionales y redes sociales
	Relaciones Públicas	Estrategia de relacionamiento
	Producto	Estrategia de lanzamiento de producto o servicio
	Publicidad	Plan de promoción de productos y servicios a nivel nacional e internacional

Fuente: Plan de Marketing

Elaborado: Gerencia Nacional de Negocios

Despliegue de Estrategias

Tabla 10. Estrategias

Estrategia	Tácticas - Acciones	Productos	Canal
------------	---------------------	-----------	-------

Plan de medios tradicionales y redes sociales (trimestral)	Realizar levantamiento de información relevante de la empresa por áreas. Realizar diseños de productos comunicacionales.	Cronopost semanal aprobado por SECOM. Boletines informativos. Presentaciones de productos y servicios. Diseños comunicacionales.	Redes sociales Web Medios tradicionales
Estrategia de relacionamiento (trimestral)	Hacer un levantamiento de grupos de interés. Determinar servicios o productos para cada grupo de interés. Mantener reuniones. Realizar alianzas estratégicas. Retomar relaciones comerciales con empresas que perdieron el interés en Ecuador (Ejm: Wish – China) Generar alianzas con el sector público y privado para ampliar nuestra red de cobertura y posicionamiento de la empresa (Ejm: con el MINTEL para implementación de ventanillas flotantes de SPE a través de los infocentros y megainfocentros)	Cartas comerciales Convenios Contratos	Mail institucional Quipux OCEs – Embajadas Convenios Acuerdos
Estrategia de lanzamiento de producto o servicio (semestral)	Hacer levantamiento de productos y servicios. Plan de implementación de productos y servicios. Realizar lanzamiento de producto o servicio. Realizar medición de satisfacción.	Portafolio de productos y servicios Folletos informativos de productos y servicios Actualizar tarifario	Redes sociales Web Medios tradicionales
Plan de promoción de productos y servicios a nivel nacional e internacional (semestral)	Realizar campañas promocionales e informativas de productos y servicios. Realizar presencia de marca en eventos relacionados al sector postal. Implementar de Campañas Publicitarias estacionales.	Material POP Videos Fotos	Agencias Postales Redes sociales Web

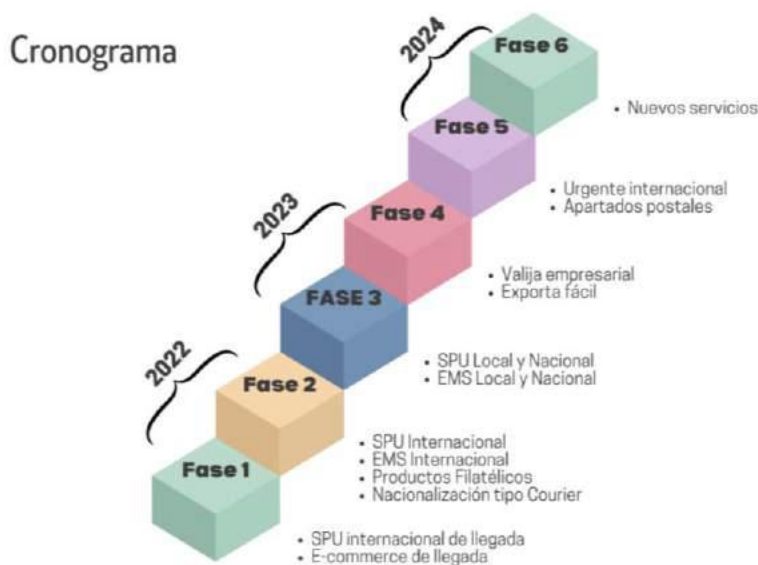
Fuente: Plan de Marketing

Elaborado: Gerencia Nacional de Negocios

Cronograma de despliegue de productos

Las estrategias planteadas, el plan de marketing (Anexo 3) y el Plan General de Negocios, Inversión y Expansión de cada año de la empresa, permitirán que la empresa realice el siguiente despliegue de productos:

Gráfico 3 – Cronograma



Elaborado por: Gerencia Nacional de Negocios

En diciembre del año 2021, se inició la operación con la entrega de paquetería SPU internacional y paquetería e-commerce de llegada.

El servicio de nacionalización de paquetería, se abre en el mes de junio de 2022 mediante la aprobación de la primera tarifa de nacionalización de paquetería régimen Courier para empresas.

Con fecha 28 de julio de 2022, se inicia el servicio de expedición SPU Internacional, EMS Internacional y venta de Productos Filatélicos por ventanilla.

De la mano del Ministerio de la Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, el Ministerio de Cultura y Patrimonio, el Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador y el Instituto Nacional de Cultura y

Patrimonio, el 2 de diciembre de 2022 se realizó el lanzamiento del Programa de Gobierno Exporta Fácil con el objetivo de apoyar a los emprendedores y empresarios ecuatorianos registrados ante el Ministerio de la Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, para dar a conocer sus productos en el exterior a costos asequibles, desde USD. 25.00 (Veinte y cinco mil dólares de los Estados Unidos de América).

Los demás servicios de la Empresa Pública Servicios Postales del Ecuador se activarán en función de la demanda y la instalación de la capacidad operativa.

Es importante mencionar que los productos implementados se mantendrán en el tiempo y se sumarán año a año los nuevos productos que se implementen.

Indicadores de efectividad

Los indicadores nos permitirán saber si el plan de marketing cumplirá el objetivo planteado.

Tabla 11. Indicadores de efectividad

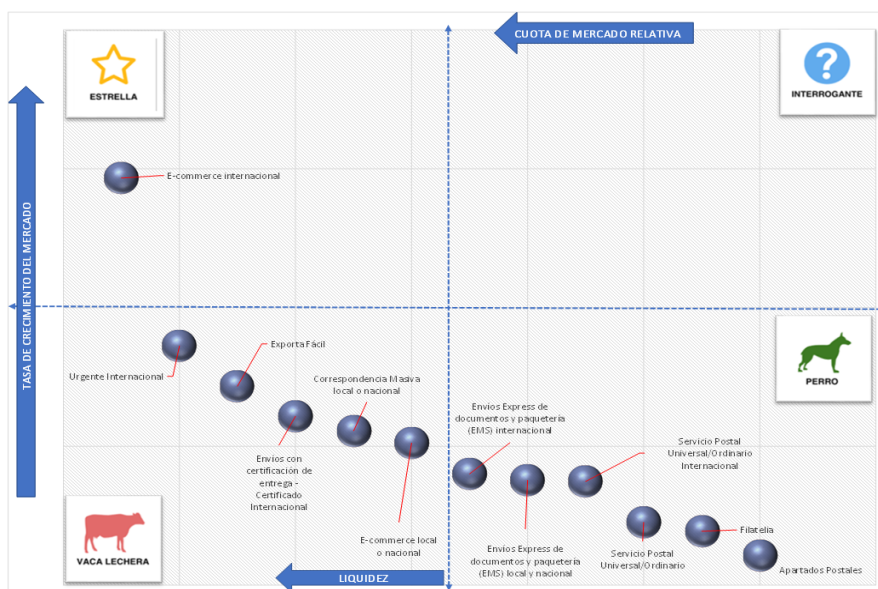
OBJETIVO	INDICADOR	METAS 2023	FÓRMULA DE CÁLCULO	FRECUENCIA
1. Posicionar a Servicios Postales del Ecuador en la mente de los consumidores mediante campañas de comunicación y marketing en redes sociales	Porcentaje de Engagement	15% de crecimiento semestral	Número de interacciones / Número de visualizaciones (alcance)	Semestral
2. Incrementar ingresos mediante la activación y diversificación de servicios	Porcentaje de cumplimiento de las ventas proyectadas	80% de cumplimiento	Ventas cumplidas / Ventas proyectadas	Anual
3. Recuperar y fidelizar clientes de los sectores masivos y corporativos mediante la atención y entrega de servicios y productos oportuna	Porcentaje de Satisfacción cliente	65% de satisfacción	Promedio de calificación de atención X 100	Semestral
	Porcentaje de reclamos atendidos	90% de reclamos atendidos	(Número de reclamos atendidos / Número de reclamos recibidos en el periodo) * 100	Semestral

Fuente: Plan de Marketing

Elaborado: Gerencia Nacional de Negocios

Matriz BCG por Líneas de Negocio

Gráfico 4 – Matriz Boston Consulting Group SPE EP



Fuente: Dirección de Marketing y Ventas
Elaborado por: Gerencia Nacional de Negocios

De los servicios descritos y en función del análisis de ingresos de los mismos en el presupuesto 2022; utilizando la matriz Boston Consulting Group (BCG) se identificó:

- El servicio e-commerce internacional es el producto estrella, al tener un alto crecimiento y del cual se puede obtener liquidez, tomando en consideración que, al ser el Operador Postal Designado, el costo de traslado del SPU a través de aerolíneas es siete veces menor en relación a los costos normales comerciales.
- En el cuadrante de los productos “vaca” tenemos a urgente internacional, Exporta Fácil, certificado internacional, correspondencia masiva y el e-commerce nacional; de los cuales existe una alta cuota en el mercado, pero existe un poco crecimiento.

En este cuadrante se ubicará también al servicio de nacionalización de paquetería régimen Courier para empresas, existen consolidadoras que requieren el servicio y el proceso operativo de la Empresa Pública permite una tarifa competitiva en el mercado.

- Aquellos productos que generan pocos ingresos y que tienen escaso posicionamiento en el mercado tenemos al servicio EMS internacional y nacional, servicio ordinario nacional e internacional, filatelia y apartados postales, por lo que se consideran productos perros. Sin embargo, las estrategias deberán apalancar al crecimiento de estos servicios para los siguientes años a través de estrategias sólidas y que tecnifiquen los procesos para la prestación de estos servicios.

Las estrategias que la empresa realizará para que los servicios considerados como “perros” (servicio EMS internacional y nacional, expedición de SPU internacional y nacional, filatelia y apartados postales) cambien de categoría y se conviertan rentables son las siguientes:

- Contrato con la Red Activa Western Union (Transferunion S. A.) para apertura 33 puntos de venta para la comercialización del servicio de expedición SPU y EMS internacional con tarifas competitivas, con el propósito de ampliar la cobertura y mejorar la experiencia cliente. Estos puntos de venta, en una primera etapa, estarán operativos en las ciudades de Quito, Guayaquil, Cuenca, Ibarra y Manta. En una primera fase se tiene previsto aperturar 23 puntos de venta propios de Western Union S. A., entre las ciudades de Quito (13) y Guayaquil (10). (contrato suscrito el 23 de enero de 2023)
- Desarrollar campañas de promoción a través de redes sociales de manera orgánica y pagada, gira de medios de comunicación, boletines de prensa, entre otros para alcanzar al cliente final.
- Realizar presencia de marca en eventos relacionados al sector postal.
- Implementar de Campañas Publicitarias estacionales.

Se debe tener en cuenta que el SPU (Servicio Postal Universal) genera réditos económicos para la expedición internacional y nacional, sin embargo, la admisión internacional de SPU es un servicio gratuito que la empresa debe prestar a la ciudadanía, por lo cual no se reciben ganancias.

3. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Servicios Postales Ecuador - SPE EP, al ser el Operador Postal designado en Ecuador tiene ventajas competitivas que son importantes considerar:

Ser el Operador Postal designado

Ser el único Operador Postal autorizado para la prestación del Servicio Postal Universal, de acuerdo con lo estipulado en el Art.3 de la Ley General de Servicios Postales, en donde, el Servicio Postal Universal (SPU) responde a todos los principios consagrados en la Constitución de la República, respecto de los servicios públicos y a lo dispuesto a los Convenios Internacionales ratificados en el Ecuador. Por lo cual se busca brindar el servicio a través de servicios postales conforme a los principios de permanencia, seguridad, asequibilidad y eficiencia.

Simplificación de procesos operativos a través de sistemas internacionales CDS

El Sistema de Declaración de Aduanas (CDS) es un sistema de declaración de aduanas interoperable, que permite el intercambio de mensajes EDI (Intercambio de Datos Electrónicos) entre las aduanas y los operadores designados para que las formalidades aduaneras se puedan completar antes de la llegada de los envíos postales (y los mensajes se pueden intercambiar entre los operadores designados).

Las autoridades aduaneras tienen la opción de utilizar este sistema directamente o conectarlo con su propio sistema para la evaluación de riesgos y el pago de derechos e impuestos de aduana.

Zona Exclusiva para el procesamiento internacional de importación a través de Convenio con el SENAE

Servicios Postales del Ecuador - SPE EP y el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, mediante el Convenio Interinstitucional, trabaja conjuntamente en dos zonas primarias exclusivas en Quito y Guayaquil con la finalidad de mantener un control aduanero de las importaciones y exportaciones, lo que permite que la atención y procesamiento de carga sea única y exclusivamente del operador postal.

Único Operador Postal que tiene la facultad de emitir sellos postales, así como material filatélico

De acuerdo con el Convenio de la Unión Postal Universal UPU, y en el numeral 08 del artículo 31 de la Ley General de Servicios Postales, textualmente dispone: *"Art. 31.- Obligaciones del operador postal designado. Para la prestación del Servicio Postal Universal el operador postal designado tendrá las siguientes obligaciones: (...) 8. Elaborar y Ejecutar el Plan Anual de Emisiones Postales aprobado por el ministerio rector del sector postal"*.

La Empresa Pública Servicios Postales del Ecuador - SPE EP, es la única institución autorizada para la elaboración de emisiones postales filatélicas, para lo cual se elaborarán planes anuales de emisiones postales que es aprobado por el Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información.

Página **31** de **102**

Empresa Pública Servicios Postales del Ecuador SPE EP

Dirección: Av. Manuel Córdova Galarza y Alborada (Pusuqui)

Código postal: 170308 / Quito-Ecuador

www.serviciopostal.gob.ec

Mediante acuerdo Nro. MINTEL-MINTEL-2022-0013 del 1 de junio de 2022, se aprobó el Plan Anual de Emisiones Postales 2022 elaborado por la Empresa Pública Servicios Postales del Ecuador - SPE EP, el cual fue cumplido al 100%.

En el mes de febrero de 2023, se desarrolló el primer borrador del Plan Anual de Emisiones Postales 2023, mismo que será remitido al ente rector para su aprobación en el mes de marzo, actualmente la empresa se encuentra absolviendo las observaciones presentadas por el ente rector.

Cooperación e integración con los 192 países que forman parte de la Unión Postal Universal

Servicios Postales del Ecuador - SPE EP cuenta con la integración de 192 países a nivel mundial en donde el intercambio de paquetería se hace más dinámico brindando así mayores destinos a los usuarios del servicio postal. Esto permite adicional que, todos los Correos formen la mayor red integrada de distribución e intercambio de correspondencia y paquetería en el mundo.

Intercambio de mensajes EDI entre operadores designados y autoridades aduaneras.

La UPU y la OMA desarrollaron conjuntamente mensajes EDI (Intercambio de Datos Electrónicos) para que sean utilizados entre las aduanas y las empresas de correos conforme al Modelo de datos de la OMA. Los mensajes de notificación previa son enviados desde la oficina de Correos de exportación que recibe un envío a la autoridad aduanera en el país de importación.

Estos mensajes brindan a la aduana notificaciones previas relativas a un envío, incluido el expedidor, el destinatario, el contenido, los gastos de franqueo pagados y el valor declarado. Esta información permite a la autoridad aduanera decidir si un envío debe retenerse o no para una inspección de seguridad y si deben determinarse las tasas y los derechos. Los mensajes son enviados desde la autoridad aduanera a un Correo (generalmente en respuesta a un mensaje de notificación previa) y permiten notificar al Correo si un envío puede ser liberado para su tratamiento posterior o si debe ser retenido para una inspección de seguridad o para determinar las tasas y los derechos. (Universal, 2018).

Programas de formación postal – Trainpost

Este programa pretende desarrollar y reforzar las medidas de formación y los recursos humanos al nivel local a través de una red de formación cooperativa en donde todos los países utilizan el mismo método de concepción de los cursos reforzando así la confianza en una red cooperativa; esto permite crear instrumentos didácticos que pueden ser adaptados a las necesidades de todos los miembros de la red; en

Página **32** de **102**

donde existen equipos de expertos en materia de explotación, de diseñadores de los cursos especializados y de instructores aplicando métodos modernos.

Cobro de cuentas internacionales originadas por la Admisión del Servicio Postal Universal Internacional

Cada operador postal designado que recibe envíos de correspondencia de otros operadores designados tendrá derecho a cobrar al operador designado expedidor un rubro por los gastos originados por la Admisión del Servicio Postal Universal Internacional. Este término es utilizado como gastos terminales que se encuentra considerado como un ingreso a la línea de negocio internacional.

La Empresa Pública está en la facultad de realizar actos, acuerdos, convenios, contratos civiles o comerciales, fideicomiso, inversiones, comisiones, para el cumplimiento de las actividades antes detalladas, así también la Empresa Pública podría brindar el servicio de soporte, consultoría, asesoría a nivel nacional e internacional en materia postal; sin embargo, son líneas de negocios que deben ser analizadas previo a su implementación.

Otro punto importante que se debe resaltar es que, la Empresa Pública, será la responsable de realizar todas aquellas operaciones que son necesarias para la custodia y venta de emisiones filatélicas, siendo la única autorizada a llevar a cabo este proceso.

El Servicio Postal ecuatoriano, establece un proceso de cambio radical motivando a un estado de modernización interno y externo, así como de mejora continua permanente en el proceso de la cadena de valor (Admisión, Clasificación, Distribución y Entrega), que se ve reflejado en el desarrollo humano y tecnológico.

FUERZA LABORAL SPE EP

El Informe de Escisión presentado para garantizar la prestación del Servicio Postal Universal, en la situación propuesta señalaba que “(...) para el cumplimiento de las actividades a realizar se verifica que se requiere un total de 232 puestos de trabajo (...)” y que “(...) El impacto presupuestario generado en la presente estructura asciende a un total en la nómina mensual de los trabajadores/as y servidores de \$318.907,05 (TRESCIENTOS DIEZ Y OCHO MIL NOVECIENTOS SIETE DOLARES CON CINCO CENTAVOS), rubro que contempla un mínimo por compensación por transporte y horas extraordinarias y suplementarias (...)”.

Para el cierre del año 2022, la Empresa Pública Servicios Postales del Ecuador - SPE EP presentó una nómina de noventa y dos (92) personas, lo que representa apenas el 36.21% del total previsto; y, en cuanto a la masa salarial, se alcanzó un total de USD 98.953,00 más beneficios de ley. Es decir, el 27.60%

Página **33** de **102**

Empresa Pública Servicios Postales del Ecuador SPE EP

Dirección: Av. Manuel Córdova Galarza y Alborada (Pusuqui)

Código postal: 170308 / Quito-Ecuador

www.serviciopostal.gob.ec

del proyectado en el informe de escisión para iniciar las operaciones postales en la nueva empresa pública. La composición de la plantilla SPE EP se presenta a continuación:

Tabla 12. Distribución Personal SPE EP

Grupo Laboral	A DICIEMBRE 2022			
	Personal	%	Remuneración	%
Libre Remoción (NJS)	15	16,30%	\$ 39.819,00	40,24%
Carrera (LOEP)	74	80,43%	\$ 57.346,00	57,95%
Técnicos (Código Trabajo)	3	3,26%	\$ 1.788,00	1,81%
TOTAL	92	100%	\$ 98.953,00	100%

Fuente: Dirección de Talento Humano
Elaborado por: Dirección de Talento Humano

Puestos Directivos de Libre Remoción (LDR)

La Empresa Pública Servicios Postales del Ecuador - SPE EP mantiene en su nómina los funcionarios de libre remoción que presenten los actos administrativos, informes y gestión estratégica y técnica que sustentan la gestión empresarial y que sirven para la toma de decisiones respectiva.

Personal Operativo y Administrativo (LOEP)

A diciembre 2022, el 80% de la plantilla responde a los procesos operativos y administrativos de la Empresa Pública, mismos que han permitido gestionar la recepción de paquetería por parte de Correos del Ecuador - CDE EP, habilitar las agencias recibidas desde dicha empresa en liquidación; y, también el personal de apoyo que ha permitido gestionar los insumos necesarios para los procesos administrativos empresariales.

Personal Técnico (Códigos de Trabajo)

Con un porcentaje menor, el personal técnico comprende conductores que han viabilizado los encaminamientos entre la Empresa, centros nacionales de clasificación y agencias.

ESTATUTO ORGÁNICO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS SPE EP

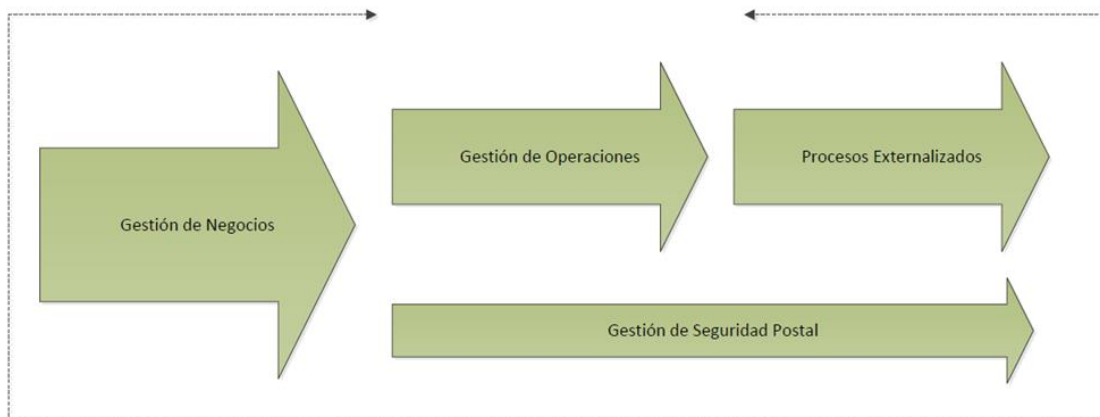
La Empresa Pública de Servicios Postales del Ecuador - SPE EP se encuentra gestionando ante los entes rectores la aprobación y posterior emisión del respectivo Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, en base de lo cual se regularizará la Estructura Organizacional y la plantilla empresarial.

Es importante señalar que las operaciones empresariales dependen totalmente de la capacidad instalada, misma que será fortalecida o ampliada, en virtud del proceso empresarial implementado en la SPE EP. En virtud de lo señalado, la Empresa Pública Servicios Postales del Ecuador - SPE EP no presenta información histórica, toda vez que ha iniciado su vida empresarial en el año 2021.

La Empresa Pública Servicios Postales del Ecuador - SPE EP presenta para su gestión empresarial el siguiente esquema de cadena de valor en el cual se refleja el input de las necesidades planteadas por los clientes, su contacto a través de la gestión de negocios, con la venta de los productos postales o SPU; y a su vez, la base de gestión operativa que respalde los servicios brindados; y, todo esto, considerando las normas y políticas de seguridad postal.

Mediante RESOLUCIÓN No. DIR-SPE-EP-001-2023-04-02-2023 del 4 de febrero de 2023, artículo 10, el Directorio de la Empresa Pública Servicios Postales del Ecuador SPE EP, dispuso “(...) *que en el primer trimestre del año 2023, presente para conocimiento y aprobación del Directorio el Proyecto de Estructura Orgánica y Estatuto Orgánico por procesos, ajustado a su giro de negocio, proyecto que deberá respetar el equilibrio entre la relación de ingresos operacionales y gastos de personal.*”; en este sentido dicho instrumento ha sido trabajado por la empresa y el mismo se remitirá a los miembros del comité técnico del directorio para revisión en el mes de abril de 2023, se espera que el mismo pueda ser aprobado hasta el mes de mayo de 2023.

Gráfico 5. Cadena de Valor



Fuente: Estatuto Orgánico (en revisión)
Elaborado: Gerencia Nacional Administrativa Financiera

3.1. Diagnóstico Externo

La Empresa Pública Servicios Postales del Ecuador SPE EP, se desenvuelve en un entorno caracterizado por la inestabilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad; conjunto de elementos que deben ser analizados y comprendidos para de esta manera formular e implementar decisiones estratégicas que permitan la correcta prestación del servicio postal.

Servicios Postales del Ecuador SPE EP compite en el mercado nacional con el servicio de mensajería especializada o el mismo que corresponde al servicio postal en régimen de libre competencia que exige la aplicación y adopción de características especiales, para la recepción, clasificación, distribución y entrega del envío de documentos y paquetería transportados por vía aérea, terrestre, marítima o fluvial en el ámbito local y nacional.

Además, el servicio de mensajería acelerada o courier corresponde al servicio postal en régimen de libre competencia prestado en categoría internacional por empresas courier que dan soluciones relacionadas con la cadena logística, documentos o paquetería postal y carga internacional por vía aérea.

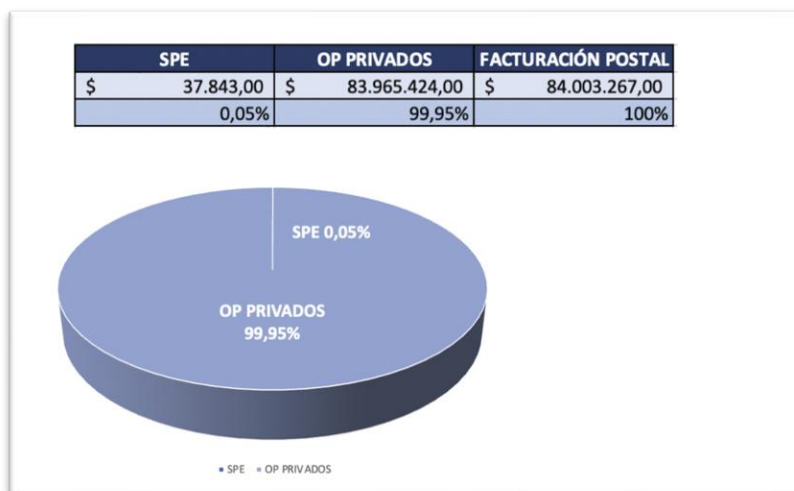
De acuerdo a la información presentada por el Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información, a diciembre 2021, se registraron 254 operadores postales, de los cuales el 80% se encuentran

ubicados en las Provincias de Pichincha, Guayas, Azuay, Imbabura, El Oro, Tungurahua. Manabí y Chimborazo. Así mismo, el 52% presta servicio nacional, el 41% servicios internacionales y el 7% servicios locales.

La participación de la Empresa Pública Servicios Postales del Ecuador - SPE EP a 2025, será a nivel nacional e internacional, ofertando productos y servicios que permitirán tener una amplia participación en el mercado. Ser el operador designado del Ecuador, genera una ventaja competitiva frente a los demás operadores.

A continuación, se detalla la participación de la Empresa Pública Servicios Postales del Ecuador en el Mercado Postal ecuatoriano reportada por el Ministerio Rector, así como las cifras relevantes del sector (a junio 2022⁵):

Gráfico 6. Participación de SPE EP en el mercado postal ecuatoriano



Fuente: MINTEL

Elaborado por: Dirección de Comunicación

⁵ Boletín Semestral Estadístico del Sector Postal Ecuatoriano I Semestre de 2022.

Gráfico 7. Principales cifras del mercado postal ecuatoriano



Fuente: MINTEL

Elaborado por: Dirección de Comunicación

Análisis VUCA

Volatilidad: Precios de los productos básicos pueden cambiar, lo que ocasiona un comportamiento de compra con el usuario, dando prioridad al uso de efectivo, lo que puede ocasionar que utilicen los servicios postales o no lo hagan.

Incertidumbre: El proceso de liquidación y transición con el operador en liquidación ha creado incertidumbre en los clientes respecto a la prestación de los servicios tanto nacional como internacionalmente.

Complejidad: Servicios Postales del Ecuador - SPE EP, como el nuevo Operador ha tenido que enfrentar situaciones complejas respecto a presupuesto, falta de personal para inicio de operación y sobre todo procesos demorados en la transición. Esto ha ocasionado que la operación tome más tiempo del previsto.

Ambigüedad: Falta de presupuesto y flujo de efectivo puede causar que la empresa no pueda operar de acuerdo a los planes que se han planteado a lo largo del documento

Es importante mencionar que anualmente a través del Plan de Negocios, Expansión e Inversión se plantearán las acciones anuales con la finalidad de mejorar la imagen y aumentar la satisfacción del cliente; considerando los cambios constantes en el comportamiento del consumidor y sobre todo del mercado.

Servicios Postales del Ecuador - SPE EP se apalancará en la tendencia mundial de compras por medio del canal online, mediante esta modalidad debe posicionarse para determinar sus líneas de acción a ejecutar y difundir beneficios para brindar con su servicio una mejor experiencia e interacción online. El mercado postal se muestra como una oportunidad de negocio debido a la constante demanda de usuarios que requieren la entrega de correspondencia, paquetería y encomiendas a nivel nacional, así como internacional, debido a los cambios registrados en el último año por la pandemia y el apalancamiento en el comercio electrónico, estas acciones serán enfocadas en establecer elementos claves para la fidelización de clientes a través de la calidad del servicio, levantamiento de necesidades de clientes a través de servicios post venta y apalancando la relación del cliente mediante los servicios ofrecidos.

3.1.1. Entorno General

En cuanto al entorno general a continuación, se detallan los factores externos a la empresa pública que se han podido identificar:

Tabla 13. Matriz de Entorno General SPE EP

FACTOR EXTERNO	DESCRIPCIÓN	Oportunidad	Amenaza	Relevancia (1 bajo a 5 alto)
Político/ Legal	El actual gobierno impulsa una Política Pública para fortalecer la inversión a Ecuador e incrementar el desarrollo de negocios que podría ser aprovechada en el sector postal como un motor de encadenamientos productivos y la generación de empleos	X		5
	Actualización y redefinición del Servicios Postal Universal, buscando un enfoque actual y comercial para los Operadores Postales que son miembros de la red postal universal.	X		3
	Disposiciones gubernamentales para que el Operador Postal Designado sea una entidad pública.	X		5
Económico	De acuerdo al boletín de estadísticas mensuales del Banco Central del Ecuador, para el cierre del ejercicio fiscal 2022 (4to trimestre 2022) el PIB de la industria de	X		4

	Correos y Comunicaciones alcanzó un monto de USD. 2.380,4 millones de dólares, es decir, un 13,01% más respecto del último trimestre del año 2021, referente a la misma industria, considerando que para el mismo periodo el PIB per cápita en el Ecuador alcanzó un valor de USD. 6.395,00 (17.990 miles de habitantes).			
	Resultados negativos por la crisis económica en el país ocasiona el desinterés en las compras debido a la incertidumbre sobre el valor futuro del dinero y la escasez de bienes.		X	5
	El incremento de las tasas de interés para los microempresarios afectaría a la comercialización de los productos y servicios; siendo el sector postal uno de los afectados al ser uno de los actores en el proceso logístico.		X	5
Social	Los índices de desempleo y subempleo podrían afectar a la adquisición de los productos y servicios que se ofertan dentro del portafolio de productos y servicios.		X	3
	La migración crea un grado de conexión entre comunidades, sociedades y personas crean una oportunidad para la prestación de los servicios postales.	X		2
Tecnológico	El uso de la tecnología de la información permite a los usuarios utilizar medios como el correo electrónico para la comunicación; dejando de un lado los medios tradicionales para el envío de cartas y documentos.		x	4
	El uso de la tecnología también ha permitido que los usuarios cada vez estén familiarizados con las compras en línea y el uso de estas herramientas para la compra de productos y servicios.	X		4
Ambiental	El Estado y la Unión Postal Universal desarrollarán políticas de sostenibilidad para sectores estratégicos respecto a políticas ambientales que obligarán al Operador Postal a utilizar tecnologías ambientalmente amigables para la gestión postal	X		4
	Incentivos tarifarios del sector eléctrico para la aplicación de tecnología ambientalmente amigable.	X		3

Fuente: Dirección de Planificación Empresarial

Elaborado por: Gerencia Nacional de Planificación y Gestión Estratégica

3.1.2. Entorno Específico

Desde el 9 de noviembre de 2020 hasta el 28 de febrero del 2022, se realizó el proceso de transición de paquetería rezagada, en donde SPE ha recibido la totalidad de paquetería pendiente por procesar. SPE realizará todas las acciones necesarias para entregar esta paquetería, sin embargo, en función de la normativa legal vigente⁶ (Anexo 4), una vez que el cliente rechace la paquetería o no pueda ser contactado, se procederá a dar de baja la misma.

Razón por la cual, SPE EP en el mes de septiembre de 2022 dio inicio al proceso de llamamiento a los clientes dueños de la paquetería rezagada heredada por CDE EP desde el 2017 al 2019, dentro del cual se realizaron publicaciones en las redes sociales de SPE EP, en la página web de SPE EP y en medios tradicionales (periódico), este proceso concluyó en el mes de diciembre de 2022.

En el mes de marzo de 2023, SPE EP inició las acciones legales pertinentes para ejecutar la declaración de rezagados, proceso de subasta, donación y destrucción, según corresponda; SPE EP remitió al ente rector el cronograma para esta declaratoria, la cual se extenderá hasta el año 2024.

Adicionalmente, en el año 2022 Servicios Postales del Ecuador SPE EP retiró aproximadamente 500.000 paquetes correspondientes a SPU y 125.657 paquetes correspondientes a E-commerce, EMS y CP, provenientes del exterior desde los aeropuertos internacionales de Quito y Guayaquil los cuales han sido procesados para la nacionalización conforme la normativa legal vigente, cabe mencionar que este proceso seguirá siendo repetitivo, debido a que arriba paquetería a diario en los aeropuertos anteriormente citados.

Servicios Postales Ecuador SPE en el inicio de sus operaciones y con la finalidad de optimizar su proceso operativo, se adjudicó a Servientrega en el mes de febrero de 2022 como Agente Postal Autorizado de SPE EP para la entrega de paquetería de Última Milla, lo que ha permitido entregar 15.095 paquetes por medio de este APA, en el periodo comprendido entre abril a diciembre de 2022.

En el mes de octubre de 2022, se adjudicó a Tramaco como Agente Postal Autorizado de SPE EP, para lo cual se inició con la fase de integración de los sistemas del APA y SPE, esta integración se prevé finalizará en el mes de febrero, después de lo cual se realizará la suscripción del contrato como Agente Postal Autorizado de la Empresa Pública Servicios Postales del Ecuador SPE EP, con el objeto de “entregar paquetería postal en última milla, que es procesada por la Empresa Pública Servicios Postales del Ecuador

⁶ REGLAMENTO DE ENVÍOS POSTALES NO DISTRIBUIBLES Y REZAGADOS DEL SECTOR POSTAL, Registro Oficial No.567, 27 de octubre 2021

SPE EP, la cual debe ser entregada al destinatario final en el lugar designado por el usuario.”, por el plazo de 1 año; el 17 de febrero de 2023, se realizó la suscripción de este contrato.

Es importante mencionar que, los contratos con los Agentes Postales Autorizados para la entrega de última milla serán evaluados cada año, en función de su efectividad de entrega; después de lo cual la empresa valorará la posibilidad de renovación o llamamiento a nuevos concursos para APAs.

La falta de recursos ha incidido directamente en los siguientes temas inherentes a la gestión de Servicios Postales Ecuador:

Falta de personal: La Dirección de Operaciones Postales a lo largo del año 2022 contó con personal limitado que no permitió gestionar de manera óptima las siguientes actividades:

- Receptar paquetería desde los aeropuertos internacionales.
- Realizar despachos a las agencias de SPE EP.
- Clasificación fina y gruesa de la paquetería.
- Entrega del SPU.

Asimismo, la Dirección de Canales y Servicio al Cliente, lo cual no permitió garantizar:

- Receptar paquetería rezagada desde los Centros Nacionales de Clasificación.
- Perchar paquetería con el respectivo proceso para fácil ubicación de la paquetería.
- Atención continua a los clientes, debido al cierre de agencias de Correos del Ecuador en liquidación.
- Proceso de contactabilidad con los clientes, para solicitar el retiro y el pago de la tarifa.

Sin embargo, desde febrero hasta el mes de diciembre de 2022 se incorporó personal a la Dirección de Operaciones Postales (48 servidores). En cuanto a la Dirección de Canales y Servicio al Cliente se incorporaron 3 servidores para atención en agencias y el mes de diciembre de 2022 se contrató un equipo de contactabilidad para mejorar la atención al cliente, la recaudación y las ventas de la empresa (5 servidores).

Falta de Vehículos operativos institucionales: Servicios Postales del Ecuador - SPE EP, cuenta con 24 vehículos institucionales los cuales fueron transferidos desde Correos del Ecuador - CDE EP en liquidación de acuerdo a la Escritura de Escisión el 26 de julio de 2022; mismos que, no pudieron ser utilizados en 2022 debido a que los mismos se encontraban en mal estado y sin mantenimiento, no se encuentran matriculados y con los papeles en regla para una libre circulación en territorio nacional, esta acción ha

Página **42** de **102**

impedido el normal funcionamiento de distribución de paquetería desde los centros nacionales de clasificación hacia las agencias habilitadas de SPE EP. Por parte del Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, se han recibido 6 camionetas bajo la figura legal de comodato por el plazo de un año, sin embargo, las mismas requieren de mantenimiento y adaptaciones para el transporte de paquetería postal.

En este sentido, en el mes de diciembre de 2022 se realizó el mantenimiento correctivo y preventivo a 30 vehículos, incluidas 2 motos de la flota vehicular de la empresa, con el fin de operativizar los encaminamientos recurrentes entre las ciudades de Quito y Guayaquil y los servicios de la empresa.

En el mes de enero de 2023 se realizó 1 comodato con el Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información para el uso de 6 camionetas por un plazo de 10 años. Así también, en el primer semestre de 2023 se realizará la matriculación vehicular correspondiente.

Liquidez: Servicios Postales del Ecuador - SPE EP ha gestionado la asignación de recursos a fin de operativizar su funcionamiento, de tal forma que Mediante Resolución No. DIR-SPE-EP-008-2022-06-06 de 06 de junio de 2022, el Directorio de la Empresa Pública de Servicios Postales - SPE EP, resuelve conocer y aprobar la reforma al presupuesto General para el ejercicio fiscal 2022 de la Empresa Pública de Servicios Postales del Ecuador - SPE EP, por un valor de USD 6.506.083,78 (Seis millones quinientos seis mil ochenta y tres con 78/100 dólares de los Estados Unidos de América), sobre la base del informe presentado por la Gerente General mediante Oficio Nro. SPE EP-GG-2022-0237-O de 01 de junio de 2022, que recoge el informe financiero del presupuesto 2022 presentado mediante memorando Nro. SPE EP-GNAF-2022-0070-M y el informe jurídico presentado como anexo al Memorando Nro. SPE EP-GNJ-2022-0053-M del 31 de mayo de 2022.

Memorando No. MEF-SRF-2022-0289-M de 10 de mayo de 2022 la Subsecretaría de Relaciones Fiscales, solicitó a la Subsecretaría de Presupuesto, se considere la asignación de recursos fiscales permanentes a favor de la Empresa Pública Servicios Postales del Ecuador - SPE EP; en este contexto, mediante modificación INTRA 1 No.000390 de 20 de mayo de 2022, se realizó la modificación presupuestaria a favor de Servicios Postales del Ecuador - SPE EP, por el valor de USD. 1.500.000,00 de asignación de recursos fiscales permanentes en el vigente PGE.

En 2022 la Empresa recibió por parte del Ministerio de Economía y Finanzas un desembolso total de USD. 1.431.813,90 con los cuales se realizaron los procesos de contratación necesarios a fin de operativizar su gestión (Mantenimiento de vehículos, mantenimiento de computadores, servicios de internet y clouds, sistema contable, seguros, seguridad, material promocional, entre otros).

A continuación, se detallan los factores específicos que podrían afectar la gestión empresarial tanto como oportunidades o amenazas:

Tabla 14. Entorno Específico

FACTOR EXTERNO	DESCRIPCIÓN	Oportunidad	Amenaza	Relevancia
				(1 bajo a 5 alto)
Proveedores	La variación en los plazos de financiamiento con los proveedores afectaría el flujo y la liquidez de la empresa.		X	4
	Las empresas de transporte terrestre nacional no acceden a la suscripción de contratos para pagos mediante financiamiento afectando a la liquidez de la empresa.		X	4
	La falta de pagos a proveedores afectaría a la credibilidad de la Empresa provocando que las negociaciones de contratación sean más rígidas y dificultando los procesos de gestión de la empresa.		X	4
	Proveedores cumplidos y con precios preferenciales por el giro de negocio que maneja Servicios Postales del Ecuador.	x		5
Clientes	Las principales tendencias de consumo indican que los clientes de servicios postales utilizan mayoritariamente paquetería, buscan velocidad y conveniencia en el servicio de una marca confiable, fortalecida en conocimiento local, experiencia y redes de alta cobertura.	X		5
Competidores	Existen en la actualidad competidores para la prestación del servicio postal a nivel nacional e internacional. Entre los competidores directos con mayor participación en el mercado están Servientrega Ecuador S.A., Tramaco, Urbano y Laar Courier; así como las empresas de transporte interprovincial, que ofrecen transporte de mercadería y encomiendas. Mientras que, para la correspondencia internacional existen operadores privados como DHL, FEDEX y UPS.		X	4
	Contar con competidores sanos nos ayuda a realizar un análisis y contar con información sobre precios y servicios que facilitan la fijación de precios de Servicios Postales del Ecuador y así mantener el mercado postal sano.	X		4
Entes rectores	Actualización y evaluación a la Política Pública para el Desarrollo de Fomento del Sector Postal Ecuatoriano MINTEL 2016-2020 que podría afectar o beneficiar el rol del sector postal en el desarrollo nacional y su participación en el sector en la economía nacional.	X		4

FACTOR EXTERNO	DESCRIPCIÓN	Oportunidad	Amenaza	Relevancia
				(1 bajo a 5 alto)
	Posible reforma del Plan de Implementación del Servicio Postal Universal.	X		4
	Contar con sistemas de control postal de la Unión Postal Universal automatizan los procesos de la empresa.	X		4
	Incumplimiento en tiempos establecidos por la UPU, causaría la suspensión de un servicio actual y el impedimento de apertura de servicios express.		X	4

Fuente: Dirección de Planificación Empresarial

Elaborado por: Gerencia Nacional de Planificación y Gestión Estratégica

3.2. Análisis DAFO

La Empresa Pública Servicios Postales del Ecuador SPE EP inició operaciones en el año 2021 y en el año 2022 se procedió con la apertura de nuevos servicios y productos, en tal sentido, el análisis DAFO se realiza en base de las perspectivas empresariales analizadas y la situación empresarial, desarrollando parámetros prospectivos hacia donde se dirige la empresa y se ha podido establecer:

Tabla 15. Matriz DAFO de SPE EP

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
● Trabajo conjunto con 192 países miembros de la Unión Postal Universal ● Convenio Interinstitucional con el Servicio Nacional de Aduana para simplificación de procesos de liberación de paquetería. ● Autonomía administrativa, financiera y jurídica. ● Know-how del personal técnico. ● Emisor de sellos postales. ● Tarifa más baja del mercado. ● Exclusividad de servicios y productos.⁷	● Ser el Operador Postal designado del Ecuador. ● Crecimiento de demanda del mercado postal. ● Avances tecnológicos permiten mejora de proceso y de servicio. ● Nuevas versiones de sistemas postales propuestos por UPU-UPAEP para la transmisión a tiempo de datos para el procesamiento de paquetería. ● Crecimiento del comercio electrónico a nivel nacional e internacional. ● Responsabilidad social.

⁷ Servicio Postal Universal y Productos Filatélicos.

● Facultada para designar Agentes Postales Autorizados e incluirlos en la red postal pública. ● Facultad para suscribir alianzas estratégicas o modelos asociativos.⁸	● Nuevas tendencias tecnológicas.
DEBILIDADES	AMENAZAS
● Falta de agencias, centros nacionales de distribución en las principales ciudades del país para completar los encaminamientos. ● Escasa publicidad y promoción. ● Alta rotación de personal. ● Bajo posicionamiento de la marca. ● Bienes recibidos por parte de CDE en liquidación con problemas legales. ● Falta de carteros institucionales. ● Reintegro de personal de CDE por efecto de liquidación y por disposición de la autoridad competente que afecta la liquidez de la empresa.	● Poca designación de personal de SENAE para el proceso de nacionalización de los paquetes, lo cual conlleva un cuello de botella. ● Empresas del sector logístico cuentan con servicios ya parametrizados y operativos eficientes ● Incumplimiento de pago y retiro de los paquetes por parte de los clientes finales. ● Ingreso de nuevos operadores postales y competidores tras la eliminación del arancel específico de USD 42.00. ● Mala reputación del operador postal saliente ha sido heredada por el operador postal actual. ● Poco crecimiento económico a nivel país. ● Competencia con mayor infraestructura y cobertura nacional e internacional. ● Situación política del país.

Fuente: Dirección de Planificación Empresarial

Elaborado por: Gerencia Nacional de Planificación y Gestión Estratégica

Sobre la base de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas a nivel empresarial, Servicios Postales del Ecuador - SPE EP ha levantado estrategias que garanticen el crecimiento y posicionamiento de la empresa pública en el mercado postal ecuatoriano y mundial:

- Desarrollar servicios y productos innovadores acordes a las necesidades de los clientes generando una alta capacidad de reacción.
- Desarrollar campañas de promoción a través de redes sociales de manera orgánica y pagada, gira de medios de comunicación, boletines de prensa, entre otros para alcanzar al cliente final.

⁸ Una vez que se cuente con el Reglamento de Asociatividad de SPE EP aprobada por el Directorio de SPE EP.

- Desarrollar convenios con el objetivo de ampliar los medios de recaudación y mayor agilidad al cobro de facturas por envío.
- Desarrollar estrategias de atención eficiente y expedita al cliente, como el desarrollo de chatbot en la plataforma SiPostal.
- Desarrollar tarifas competitivas en el mercado postal.
- Desarrollar un plan de regularización de bienes recibidos por parte de CDE en liquidación.
- Establecer convenios para la capacitación al personal contratado.
- Garantizar la prestación del SPU en las condiciones establecidas por la UPU y MINTEL.
- General alianzas estratégicas, modelos asociativos, convenios, contratos con agentes postales autorizados para la ampliación de cobertura de la red postal nacional.
- Generar convenios de cooperación con instituciones públicas para implementación de ventanillas flotantes de SPE; así como la selección de Agentes postales autorizados, para ampliar nuestra red de cobertura.
- Generar convenios de cooperación para la emisión de sellos postales.
- Generar un nuevo convenio con SENAE para incrementar el número de personas para simplificación de procesos de liberación de paquetería, en función del volumen de paquetería entrante.
- Gestionar de manera eficiente y efectiva los ingresos.
- Implementar un sistema integrado de control logístico.
- Lograr certificaciones de calidad nacionales e internacionales.
- Optimizar los procesos de nacionalización de paquetes.
- Optimizar y administrar los gastos adecuadamente.
- Retomar relaciones comerciales con empresas que perdieron el interés en Ecuador (Ejm: Wish – China).
- Suscribir alianzas estratégicas o modelos asociativos para desarrollo tecnológico.
- Elaborar plan de promoción de productos y servicios a nivel nacional e internacional.
- Realizar estrategias de relacionamiento.
- Efectuar estrategias de lanzamiento de producto o servicio.

Tabla 16. Matriz de Estrategias DAFO de SPE EP

MATRIZ DAFO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1 Trabajo en conjunto con 192 países miembros de la Unión Postal Universal	D1 Falta de agencias, centros nacionales de distribución en las principales ciudades del país para completar los encaminamientos.
	F2 Convenio interinstitucional con el Servicio Nacional de Aduana para simplificación de procesos de liberación de paquetería	D2 Escasa publicidad y promoción.

	F3 Autonomía administrativa, financiera y jurídica	D3 Alta rotación de personal.
	F4 Know-how del personal técnico	D5 Bajo posicionamiento de la marca.
	F5 Emisor de sellos postales	D6 Bienes recibidos por parte de CDE en liquidación con problemas legales.
	F6 Tarifa más baja del mercado.	D7 Falta de carteros institucionales.
	F7 Exclusividad de servicios y productos.	D8 Reintegro de personal de CDE por efecto de liquidación y por disposición de la autoridad competente que afecta la liquidez de la empresa.
	F8 Facultad para designar Agentes Postales Autorizados e incluirlos en la red postal pública.	D9 Baja cobertura nacional e internacional
	F9 Facultad para suscribir alianzas estratégicas o modelos asociativos	
OPORTUNIDADES	Estrategias	Estrategias
O1 Ser el Operador Postal designado del Ecuador.	F4-F5-F6-D5-O1-O4 Desarrollar servicios y productos innovadores acordes a las necesidades de los clientes generando una alta capacidad de reacción	
	F3-O1 Optimizar y administrar los gastos adecuadamente	D5-O1 Lograr certificaciones de calidad nacionales e internacionales
	F1-D9-O1 Realizar estrategias de relacionamiento.	
	D1-D2-D5-D7-D9-F9-F8-O1 Generar alianzas estratégicas, modelos asociativos, convenios, contratos con agentes postales autorizados para la ampliación de cobertura de la red postal nacional.	
O2 Crecimiento de demanda del mercado postal.	F7-O2 Generar convenios de cooperación para la emisión de sellos postales	O2-D9 Generar convenios de cooperación con instituciones públicas para implementación de ventanillas flotantes de SPE; así como la selección de Agentes postales autorizados, para ampliar nuestra red de cobertura.
		D2-D5-O2 Desarrollar campañas de promoción a través de redes sociales de manera orgánica y pagada, gira de medios de comunicación, boletines de prensa, entre otros para alcanzar al cliente final.
		D2-D5-O2 Efectuar estrategias de lanzamiento de producto o servicio.
O3 Avances tecnológicos permiten mejora de proceso y de servicio	F2-O3 Optimizar los procesos de nacionalización de paquetes	
O4 Nuevas versiones de sistemas postales propuestos por UPU-UPAEP para la transmisión a tiempo de datos para el procesamiento de paquetería		D3-O4 Implementar un sistema integrado de control logístico

O5 Crecimiento del comercio electrónico a nivel nacional e internacional.	F1-O5-D5 Retomar relaciones comerciales con empresas que perdieron el interés en Ecuador (Ejm: Wish – China)	
O7 Responsabilidad social.	O7-F6-D7-D9 Garantizar la prestación del SPU en las condiciones establecidas por la UPU y MINTEL.	
	O7-F7-D6 Desarrollar un plan de regularización de bienes recibidos por parte de CDE en liquidación	
O8 Nuevas tendencias tecnológicas.	O8-F9 Suscribir alianzas estratégicas o modelos asociativos para desarrollo tecnológico	
AMENAZAS	Estrategias	Estrategias
A1 Poca designación de personal de SENAE para el proceso de nacionalización de los paquetes, lo cual conlleva un cuello de botella.	A1-F2 Generar un nuevo convenio con SENAE para incrementar el número de personas para simplificación de procesos de liberación de paquetería, en función del volumen de paquetería entrante.	
A2 Empresas del sector logístico cuentan con servicios ya parametrizados y operativos eficientes	A2-F9 Suscribir alianzas estratégicas o modelos asociativos para desarrollo tecnológico	D5-F8-A2-A3 Generar alianzas estratégicas, modelos asociativos, convenios, contratos con agentes postales autorizados para la ampliación de cobertura de la red postal nacional.
		D3-A2 Establecer convenios para la capacitación al personal contratado
A3 Incumplimiento de pago y retiro de los paquetes por parte de los clientes finales.	F3-A3 Desarrollar convenios con el objetivo de ampliar los medios de recaudación y mayor agilidad al cobro de facturas por envío	D5-A2-A3 Desarrollar estrategias de atención eficiente y expedita al cliente, como el desarrollo de chatbot en la plataforma SiPostal.
A4 Ingreso de nuevos operadores postales y competidores tras la eliminación del arancel específico de USD 42,00		D2-D5-A4 Desarrollar campañas de promoción a través de redes sociales de manera orgánica y pagada, gira de medios de comunicación, boletines de prensa, entre otros para alcanzar al cliente final.
A5 Mala reputación del operador postal saliente ha sido heredada por el operador postal actual.		D3-A5 Establecer convenios para la capacitación al personal contratado
		D5-A5 Lograr certificaciones de calidad nacionales e internacionales
		D2-D5-A5 Elaborar plan de promoción de productos y servicios a nivel nacional e internacional.
A6 Poco crecimiento económico a nivel país		
A7 Competencia con mayor infraestructura y cobertura nacional e internacional.	D5-F8-A7 General alianzas estratégicas, modelos asociativos, convenios, contratos con agentes postales autorizados para la ampliación de cobertura de la red postal nacional.	
A8 Empresas con tarifas competitivas	F3-F5-F6-A8 Desarrollar tarifas competitivas en el mercado postal	
	F3-F5-F6-A8 Gestionar de manera eficiente y efectiva los ingresos	
A9 Situación política del país.		D2-D5-A9 Desarrollar campañas de promoción a través de redes sociales de manera orgánica y pagada, gira de medios de comunicación,

Fuente: Dirección de Planificación Empresarial – Gerencias Nacionales
Elaborado por: Gerencia Nacional de Planificación y Gestión Estratégica

4. VINCULACIÓN A LA PLANIFICACIÓN NACIONAL

Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025

La Empresa Pública Servicios Postales del Ecuador - SPE EP se articula al Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025, tomando en cuenta que el mercado postal se basa en el principio de igualdad de oportunidades, donde no pueden existir empresas que reciban privilegios especiales del Gobierno y al ser una empresa pública, ésta debe innovar y poner todos sus esfuerzos para satisfacer constantemente a los consumidores si quieren prosperar.

La Empresa Pública Servicios Postales del Ecuador - SPE EP se alinea al Eje Económico, el cual expresa en su objetivo 4 que *“El análisis de las decisiones colectivas vincula la teoría del comportamiento individual al proceso de toma de decisiones políticas. Esta teoría establece que, si la búsqueda del interés individual y la estructura de incentivos determinan las decisiones del mercado, es de suponer que esos factores también influyen sobre las decisiones políticas, debido a que ambas instituciones están conformadas por los mismos individuos.*

(...) Teniendo en cuenta que el sector público funciona como el sector privado bajo condiciones de escasez e incertidumbre, los políticos ofrecen medios para enfrentar esta escasez distribuyendo el ingreso y la riqueza con el afán de promover el bienestar en general. Es así como la política se convierte en el sustituto del mercado, para satisfacer ciertas actividades que a los mercados les resulta difícil de proveer. Todo esto se hace mediante el presupuesto del Gobierno. Por tal motivo, es de vital importancia que se establezcan reglas fiscales claras y estables en el tiempo que permitan alcanzar la sostenibilidad de las finanzas públicas.

Desde una perspectiva de corto plazo es fundamental la implementación de una política de gasto público que priorice la inversión, en capital humano -educación y salud- e infraestructura, y que sea sostenible en el largo plazo”, este eje junto a la Política 4.3 que hace alusión a “Incrementar la eficiencia en las empresas públicas con un enfoque de calidad y rentabilidad económica y social”, son los instrumentos de planificación específica bajo los cuales actuará la Empresa Pública Servicios Postales del Ecuador - SPE EP.

Adicionalmente, como se ha manifestado el servicio postal universal es considerado como un servicio público, razón por la cual, la Empresa Pública Servicios Postales del Ecuador - SPE EP tiene una vinculación en el Eje Institucional y particularmente en el objetivo nacional 14 *“Fortalecer las capacidades del Estado con énfasis en la administración de justicia y eficiencia en los procesos de regulación y control, con independencia y autonomía”*, puesto que en su contenido de fondo se establece: *“El Estado, en todos sus niveles de gobierno, debe garantizar a los ciudadanos el pleno goce de sus derechos. Para la consecución de este fin es necesario contar con un Estado que facilite la prestación de sus servicios a la población de manera oportuna, eficiente y en igualdad de oportunidades”*.

Tabla 17. Alineación Directa al Plan Nacional de Desarrollo 2021 - 2025

Ejes	Objetivos	Política	Territorial	Meta
Eje Económico	Objetivo 4: Garantizar la gestión de las finanzas públicas de manera sostenible y transparente	4.3. Incrementar la eficiencia en las empresas públicas con un enfoque de calidad y rentabilidad económica y social	4.4. H3. Reducir la dependencia de las asignaciones del PGE a través de procesos de optimización de la gestión y el fortalecimiento de la recaudación propia	4.3.1. Aumentar de 66.67% a 91.67% las empresas públicas en operación con EBITDA positivo
Eje Institucional	Objetivo 14: Fortalecer las capacidades del Estado con énfasis en la administración de justicia y eficiencia en los procesos de regulación y control, con independencia y autonomía	14.2. Potenciar las capacidades de los distintos niveles de gobierno para el cumplimiento de los objetivos nacionales y prestación de servicios con calidad.	H4. Fortalecer las capacidades técnicas e institucionales de los diferentes niveles de gobierno para ejercer las competencias desconcentradas y descentralizadas	14.3.2. Aumentar el índice de percepción de calidad de los servicios públicos de 6,10 a 8,00.

Fuente: Dirección de Planificación Empresarial

Elaborado por: Gerencia Nacional de Planificación y Gestión Estratégica

Política Pública para el Desarrollo y fomento del Sector Postal 2023 - 2025

La Política Pública para el Desarrollo y Fomento del Sector Postal 2023 – 2025 tiene por objetivo *“Promover la masificación de los servicios postales en el territorio nacional, bajo parámetros de innovación, cobertura y un marco regulatorio actualizado.”*

La Empresa Pública Servicios Postales del Ecuador se encuentra alineada la Política Pública para el Desarrollo y Fomento del Sector Postal 2023 – 2025; con una alineación directa a los objetivos específicos 1 y 2:

Objetivo 1: Impulsar la transformación digital de la industria postal del país, para que los operadores postales garanticen la prestación de sus servicios a largo plazo y diversifiquen la creación de nuevas fuentes de ingresos.

Objetivo 2: Promover la prestación efectiva y con calidad del servicio postal en todo el territorio nacional, con énfasis en el desarrollo del servicio postal universal y los grupos de atención prioritaria, en condiciones óptimas de competitividad alineados a las disposiciones de los convenios, convenciones, acuerdos y tratados postales ratificados por el Estado ecuatoriano.

A continuación se presenta la alineación directa en función de la política pública:

Tabla 18. Alineación Directa a la Política Pública para el Desarrollo y Fomento del Sector Postal 2023 – 2025

Política	Objetivo General	Componentes	Objetivo Específico	Estrategias	Indicador	Meta al 2025	Alineación del PEE			
							Objetivo Estratégico	Estrategias	Indicador	Meta al 2025
Política Pública para el Desarrollo y Fomento del Sector Postal 2023 – 2025	Promover la masificación de los servicios postales en el territorio nacional, bajo parámetros de innovación, cobertura y un marco regulatorio actualizado.	MERCADO POSTAL SECTOR POSTAL Y DESARROLLO NACIONAL	O1. Impulsar la transformación digital de la industria postal del país, para que los operadores postales garanticen la prestación de sus servicios a largo plazo y diversifiquen la creación de nuevas fuentes de ingresos.	Modernizar al Operador Designado para cumplir con la obligación de prestación del SPU, promoviendo la diversificación de productos, el desarrollo del comercio electrónico y la logística.	Porcentaje de automatización en el procesamiento de cartas y paquetería del Operador Postal Designado	89%	OEE 2. Implementar soluciones tecnológicas en la gestión empresarial dentro del proceso del servicio postal	Desarrollar estrategias de atención eficiente y expedita al cliente, como el desarrollo de chatbot en la plataforma SiPostal. Implementar un sistema integrado de control logístico Suscribir alianzas estratégicas o modelos asociativos para desarrollo tecnológico.	Porcentaje de productos tecnológicos postales desarrollados e implementados	100%
			O2. Promover la prestación efectiva y con calidad del servicio postal en todo el territorio nacional, con	Fomentar la innovación digital mediante las actualizaciones en tecnología, procesos y cultura del sector postal.						
				Promover la automatización del procesamiento de cartas y paquetería.						
		SERVICIO POSTAL UNIVERSAL OPERADOR POSTAL DESIGNADO	O2. Promover la prestación efectiva y con calidad del servicio postal en todo el territorio nacional, con	Garantizar la prestación del SPU, asegurando su sostenibilidad, permanencia y asequibilidad. Extender los puntos de atención de servicios postales del operador postal designado.	Número de puntos de atención al usuario para admisión y/o entrega de paquetería postal	75	OEE 1. Incrementar la eficacia empresarial en la prestación de servicios postales	Desarrollar servicios y productos innovadores acordes a las necesidades de los clientes generando una alta capacidad de reacción Desarrollar convenios con el objetivo de ampliar los medios de recaudación y mayor agilidad al cobro de facturas por envío Desarrollar tarifas competitivas en el mercado postal	Porcentaje de satisfacción del cliente	75%

			énfasis en el desarrollo del servicio postal universal y los grupos de atención prioritaria, en condiciones óptimas de competitividad alineados a las disposiciones de los convenios, convenciones, acuerdos y tratados postales ratificados por el Estado ecuatoriano.	Definir mecanismos para determinar los costos de prestación del Servicio Postal Universal.			universal y de libre competencia	Garantizar la prestación del SPU en las condiciones establecidas por la UPU y MINTEL. General alianzas estratégicas, modelos asociativos, convenios, contratos con agentes postales autorizados para la ampliación de cobertura de la red postal nacional. Generar convenios de cooperación con instituciones públicas para implementación de ventanillas flotantes de SPE; así como la selección de Agentes postales autorizados, para ampliar nuestra red de cobertura.		
				Fomentar la cooperación entre el operador postal designado y los operadores postales para facilitar el acceso a los servicios postales en todo el territorio nacional.						
				Extender los puntos de atención de servicios postales de los operadores en régimen de libre competencia.						
				Implementar herramientas como por ejemplo el sistema de código postal ecuatoriano, que permitan el desarrollo del sector postal.						
					Porcentaje de correspondencia entregada en destino	47,62%				

Fuente: Política Postal 2023-2025

Elaborado por: Gerencia Nacional de Planificación y Gestión Estratégica

5. PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL

5.1. Misión

Prestar el servicio postal universal en todas sus modalidades a nivel nacional e internacional, así como servicios y actividades conexas y complementarias al servicio postal, con tarifas competitivas del mercado, aplicando las mejores prácticas, estándares de calidad y servicios de vanguardia.

5.2. Visión

Al 2025 ser la empresa pública auto sostenible de referencia nacional, consolidando su presencia internacional, en la prestación del servicio postal universal.

5.3. Valores Corporativos

Calidad: Ser eficientes y eficaces en la provisión y acceso a los servicios que se prestan, aplicando procesos con los más altos estándares internacionales

Calidez: Ofrecer al cliente interno y externo de la empresa, una experiencia enmarcada en el respeto, proactividad y amabilidad.

Superación: Promover el desarrollo de la empresa y sus servidores a través de la aplicación de procesos de capacitación, reconocimiento y mejora continua

Integridad y Transparencia: Guiar el accionar de la empresa y sus servidores dentro del marco de la ética, honestidad, confianza y transparencia.

Compromiso: Actuar con lealtad protegiendo los intereses de la empresa contribuyendo al logro de los objetivos empresariales.

5.4. Objetivos Estratégicos

La Empresa Pública Servicios Postales del Ecuador - SPE EP para cumplir con su mandato constitucional, ha establecido los siguientes objetivos estratégicos, observando las perspectivas operativa, comercial y financiera.

- a. Incrementar la eficacia empresarial en la prestación del servicio postal (universal y de libre competencia).
- b. Implementar soluciones tecnológicas en la gestión empresarial dentro del proceso del servicio postal.
- c. Posicionar a la Empresa Servicios Postales del Ecuador en el mercado postal nacional e internacional.
- d. Alcanzar auto sostenibilidad y rentabilidad financiera en la gestión empresarial.
- e. Incrementar las capacidades y competencias del talento humano.

Es importante señalar que los objetivos estratégicos empresariales se alinean de manera directa al Objetivo Nacional 4 y 14 previstos en la alineación de la Empresa Pública Servicios Postales del Ecuador con el Plan Nacional de Desarrollo 2021 – 2025 como se puede observar en la Tabla 14.

5.5. Estrategias

En base del análisis DAFO realizado a la Empresa Pública Servicios Postales del Ecuador - SPE EP, mismos que sirvieron de base para el planteamiento de los objetivos estratégicos empresariales (OEE); se ha podido identificar las estrategias que permitirán alcanzar los objetivos empresariales:

OEE 1. *Incrementar la eficacia empresarial en la prestación de servicios postales universal y de libre competencia*

- Desarrollar servicios y productos innovadores acordes a las necesidades de los clientes generando una alta capacidad de reacción
- Desarrollar convenios con el objetivo de ampliar los medios de recaudación y mayor agilidad al cobro de facturas por envío
- Desarrollar tarifas competitivas en el mercado postal
- Desarrollar un plan de regularización de bienes recibidos por parte de CDE en liquidación
- Garantizar la prestación del SPU en las condiciones establecidas por la UPU y MINTEL.
- General alianzas estratégicas, modelos asociativos, convenios, contratos con agentes postales autorizados para la ampliación de cobertura de la red postal nacional.

- Generar convenios de cooperación con instituciones públicas para implementación de ventanillas flotantes de SPE; así como la selección de Agentes postales autorizados, para ampliar nuestra red de cobertura.
- Generar un nuevo convenio con SENAE para incrementar el número de personas para simplificación de procesos de liberación de paquetería, en función del volumen de paquetería entrante.
- Optimizar los procesos de nacionalización de paquetes

OEE 2. *Implementar soluciones tecnológicas en la gestión empresarial dentro del proceso del servicio postal.*

- Desarrollar estrategias de atención eficiente y expedita al cliente, como el desarrollo de chatbot en la plataforma SiPostal.
- Implementar un sistema integrado de control logístico.
- Suscribir alianzas estratégicas o modelos asociativos para desarrollo tecnológico.

OEE 3. *Posicionar a la Empresa Servicios Postales del Ecuador en el mercado postal nacional e internacional.*

- Desarrollar campañas de promoción a través de redes sociales de manera orgánica y pagada, gira de medios de comunicación, boletines de prensa, entre otros para alcanzar al cliente final.
- Desarrollar estrategias de atención eficiente y expedita al cliente, como el desarrollo de chatbot en la plataforma SiPostal.
- Desarrollar tarifas competitivas en el mercado postal
- Realizar estrategias de relacionamiento.
- "Efectuar estrategias de lanzamiento de producto o servicio."
- Generar convenios de cooperación para la emisión de sellos postales
- Retomar relaciones comerciales con empresas que perdieron el interés en Ecuador (Ejm: Wish – China)
- Elaborar plan de promoción de productos y servicios a nivel nacional e internacional.

OEE 4. *Alcanzar auto sostenibilidad y rentabilidad financiera en la gestión empresarial.*

- Desarrollar servicios y productos innovadores acordes a las necesidades de los clientes generando una alta capacidad de reacción

- Desarrollar convenios con el objetivo de ampliar los medios de recaudación y mayor agilidad al cobro de facturas por envío.
- Desarrollar tarifas competitivas en el mercado postal.
- Desarrollar un plan de regularización de bienes recibidos por parte de CDE en liquidación.

OEE 5. *Incrementar las capacidades y competencias del talento humano*

- Establecer convenios para la capacitación al personal contratado.
- Lograr certificaciones de calidad nacionales e internacionales.

5.6. Mapa Estratégico

Tabla 19. Mapa Estratégico SPE EP

Misión	Prestar el servicio postal universal en todas sus modalidades a nivel nacional e internacional, así como servicios y actividades conexas y complementarias al servicio postal, con tarifas competitivas del mercado, aplicando las mejores prácticas, estándares de calidad y servicios de vanguardia.				
Visión	Al 2025 ser la empresa pública auto sostenible de referencia nacional, consolidando su presencia internacional, en la prestación del servicio postal universal.				
Perspectivas	Financiera	Comercial	Procesos	Operativo	
Objetivos Estratégicos	Alcanzar auto sostenibilidad y rentabilidad financiera en la gestión empresarial	Posicionar a la Empresa Servicios Postales del Ecuador en el mercado postal nacional e internacional	Implementar soluciones tecnológicas en la gestión empresarial dentro del proceso del servicio postal	Incrementar la eficacia empresarial en la prestación de servicios postales universal y de libre competencia	Incrementar las capacidades y competencias del talento humano
Estrategias	Desarrollar servicios y productos innovadores acordes a las necesidades de los clientes generando una alta capacidad de reacción	Desarrollar campañas de promoción a través de redes sociales de manera orgánica y pagada, gira de medios de comunicación, boletines de prensa, entre otros para alcanzar al cliente final.	Desarrollar estrategias de atención eficiente y expedita al cliente, como el desarrollo de chatbot en la plataforma SiPostal.	Desarrollar servicios y productos innovadores acordes a las necesidades de los clientes generando una alta capacidad de reacción	Establecer convenios para la capacitación al personal contratado
	Desarrollar convenios con el objetivo de ampliar los medios de recaudación y mayor agilidad al cobro de facturas por envío	Desarrollar estrategias de atención eficiente y expedita al cliente, como el desarrollo de chatbot en la plataforma SiPostal.	Implementar un sistema integrado de control logístico	Desarrollar convenios con el objetivo de ampliar los medios de recaudación y mayor agilidad al cobro de facturas por envío	Lograr certificaciones de calidad nacionales e internacionales
	Desarrollar tarifas competitivas en el mercado postal	Desarrollar tarifas competitivas en el mercado postal	Suscribir alianzas estratégicas o modelos asociativos para desarrollo tecnológico	Desarrollar tarifas competitivas en el mercado postal	
	Desarrollar un plan de regularización de bienes recibidos por parte de CDE en liquidación	Realizar estrategias de relacionamiento.		Desarrollar un plan de regularización de bienes recibidos por parte de CDE en liquidación	
		Efectuar estrategias de lanzamiento de producto o servicio.		Garantizar la prestación del SPU en las condiciones establecidas por la UPU y MINTEL.	
		Generar convenios de cooperación para la emisión de sellos postales		General alianzas estratégicas, modelos asociativos, convenios, contratos con agentes postales autorizados para la ampliación de cobertura de la red postal nacional.	
		Retomar relaciones comerciales con empresas que perdieron el interés en Ecuador (Ejm: Wish – China)		Generar convenios de cooperación con instituciones públicas para implementación de ventanillas flotantes de SPE; así como la selección de Agentes postales autorizados, para ampliar nuestra red de cobertura.	
		Elaborar plan de promoción de productos y servicios a nivel nacional e internacional.		Generar un nuevo convenio con SENAE para incrementar el número de personas para simplificación de procesos de liberación de paquetería, en función del volumen de paquetería entrante.	
				Optimizar los procesos de nacionalización de paquetes	

Fuente: Dirección de Planificación Empresarial

Elaborado por: Gerencia Nacional de Planificación y Gestión Estratégica

5.7. Proyección empresarial

Servicios Postales del Ecuador - SPE EP inició su vida empresarial a partir de febrero 2021 con las primeras entregas de paquetería a finales del ejercicio fiscal 2021, en virtud del cumplimiento de títulos habilitantes para operar.

Para garantizar la continuidad del servicio postal universal, la participación en el mercado postal de libre competencia, se han considerado los siguientes supuestos:

- Distribución y entrega de la paquetería recibida por parte de Correos del Ecuador - CDE EP, en liquidación.
- Incremento en la participación del mercado postal con la venta de productos y/o servicios postales.
- Infraestructura óptima para garantizar la cobertura nacional del servicio postal e implementación del modelo de operaciones.

Distribución y entrega de paquetería recibida por parte de CDE EP, en liquidación

Servicios Postales del Ecuador - SPE EP en 2022 recibió la totalidad de paquetes rezagados pendientes de entregar a la ciudadanía por parte de Correos del Ecuador - CDE EP, en liquidación. En tal sentido, existe el compromiso social de realizar la distribución de estos paquetes a la ciudadanía. La planificación de entrega de estos paquetes fue puesta en conocimiento a los miembros del Directorio mediante Oficio Nro. SPE EP-GG-2022-0366-O del 16 de septiembre de 2022.

En este sentido, SPE EP en el mes de septiembre dio inicio al proceso de llamamiento a los clientes dueños de la paquetería rezagada heredada por CDE EP desde el 2017 al 2019, dentro del cual se realizaron publicaciones en las redes sociales de SPE EP, en la página web de SPE EP y en medios tradicionales (periódico), este proceso concluyó en el mes de diciembre de 2022.

Para el efecto, se utilizó las agencias habilitadas; así como también agentes postales que se gestionan en base a la Resolución Nro. ARCP-DE-2019-47 de 04 de julio de 2019, en donde la Agencia de Regulación y Control Postal emitió el Reglamento entre Operadores Postales y Agentes Postales, el cual tiene como objeto regular las relaciones que se generen entre operadores postales y personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, nacionales o extranjeras que tengan relación con las actividades postales; para el desarrollo de uno o varios de los servicios de admisión, clasificación, distribución y entrega de envíos postales dentro del territorio nacional y desde o hacia al exterior.

Sobre el particular, mediante Resolución Nro. SPE EP-GG-2021-0008-R, de fecha 23 de diciembre de 2021, la Gerente General de la Empresa pública de Servicios Postales del Ecuador- SPE EP., expide el *INSTRUCTIVO PARA LA SELECCIÓN DE OPERADORES POSTALES DENTRO DEL PROCEDIMIENTO CONTRACTUAL DE RELACIÓN ENTRE OPERADORES Y LA EMPRESA PÚBLICA DE SERVICIOS POSTALES DEL ECUADOR.*

La paquetería de 2017 a 2019 será entrega hasta el mes de febrero de 2023, y a partir del mes de marzo de 2023, SPE EP realizará las acciones legales pertinentes para ejecutar la declaración de rezagados, proceso de subasta, donación y destrucción, según corresponda.

Colocación de la paquetería recibida de CDE EP

Con fecha 9 de diciembre de 2021, SPE EP y la EPN-TECH EP firman el convenio marco de cooperación interinstitucional con la Empresa de Servicios Postales del Ecuador con el fin de cooperar en el desarrollo e implementación de programas y proyectos; y, con fecha 14 de diciembre de 2021, se firma el convenio específico de cooperación entre las dos empresas públicas con el objeto de realizar un plan piloto para realizar el proceso de gestión y entrega de paquetería postal.

Los resultados del plan piloto realizado a finales de 2021 comprueban que, existe mayores probabilidades de entrega en los años 2020 y 2021, por lo que, se concluye que se deben iniciar las entregas por estos años, debiendo realizarlo cuanto antes, ya que, conforme transcurre el tiempo va disminuyendo la efectividad.

La totalidad de los usuarios que respondieron que, si recibirían el paquete y pagarían la tarifa, tienen escepticismo sobre si realmente se les entregará su paquete, por lo que, la totalidad informaron que pagarían al momento de recibir sus paquetes.

Con los resultados obtenidos por cada año, la planificación de entrega inició con la entrega de los paquetes correspondientes a los años 2020 y 2021.

Tabla 20. Probabilidad de Colocación de Paquetes Rezagados

Descripción	2017	2018	2019	2020	2021	Promedio
Entregable	17%	16%	38%	62%	66%	40%
No entregable	79%	79%	53%	31%	27%	54%

No se pudo determinar	4%	5%	9%	7%	7%	6%
-----------------------	----	----	----	----	----	----

Fuente: Dirección de Marketing y Ventas
Elaborado por: Gerencia Nacional de Negocios

Incremento en la participación del mercado postal con la venta de productos y/o servicios postales

El Mercado Postal Ecuatoriano está conformado por operadores postales públicos y privados cuyas actividades las efectúan bajo el régimen de libre competencia y del Servicio Postal Universal proporcionado por el Operador Postal Designado.

Conforme a la información estadística remitida por los Operadores Postales y publicada por el MINTEL, durante el último trimestre del 2020, el sector postal reportó una facturación por documentos postales a nivel de envíos nacionales USD. 5.7 M y por paquetería a nivel nacional USD. 22.6 M. Estas cifras muestran una recuperación en la facturación, durante el tercer y cuarto trimestre para documentos postales como para paquetería. Por otro lado, para el tercer trimestre del año 2021, se facturó por servicios postales nacionales de documentos USD. 12.9 M, mientras que la paquetería postal disminuyó a USD. 22.3 M

Por otro lado, se puede apreciar que el 81,61% de la facturación a nivel internacional corresponde a documentos y paquetería de entrada al país, mientras que el 18,39% restante corresponde a las salidas de documentos y paquetería facturada. Durante el 2020, las 172 empresas de las cuales se tiene información procesaron 37.443.689 piezas correspondientes a documentos y paquetería.

Durante el primer semestre de 2022, el sector reportó una facturación por USD. 84 MM, de los cuales USD. 29,6 M corresponden a envíos postales internacionales; dentro del mercado existen 267 empresas de las cuales se tiene información procesaron 24,2 M de piezas correspondientes a documentos y paquetería durante el primer semestre.

De acuerdo con las previsiones macroeconómicas para el 2022 del Banco Central del Ecuador (BCE), el valor agregado bruto de la actividad Correo y comunicaciones crecerá un 2,3%, es decir que, el conjunto de productores de esta actividad generará alrededor de USD 2.237 M (valores corrientes).

Es importante reiterar que, Servicios Postales del Ecuador - SPE EP se encuentra fortaleciendo la operación, lo que a futuro permitirá contar con posicionamiento de mercado y de la empresa en general a través de las nuevas estrategias que se irán plasmando en la operación del año 2022, 2023 y en los años subsiguientes; y sobre todo cuando exista un brandeo total de la marca. Con estas acciones, se espera alcanzar para 2025 al menos el 3,5% de posicionamiento en el mercado postal en el Ecuador.

Página **62** de **102**

Empresa Pública Servicios Postales del Ecuador SPE EP

Dirección: Av. Manuel Córdova Galarza y Alborada (Pusuqui)
Código postal: 170308 / Quito-Ecuador
www.serviciopostal.gob.ec

Infraestructura óptima para garantizar la cobertura nacional del servicio postal

Como se ha venido informando, Servicios Postales del Ecuador - SPE EP nace de un proceso de escisión que requiere la transferencia de bienes (activos) para el normal desempeño de sus actividades empresariales. En tal sentido, se han recibido de manera definitiva todos los bienes previstos en el informe de escisión; esto es: vehículos, inmuebles, mobiliario y equipamiento, mismo que ha sido formalizado mediante la firma de la escritura de escisión.

Adicionalmente, a partir del año 2024 se tiene prevista la operación a través de 3 centros de tratamiento postal en las provincias de Azuay, Chimborazo y Napo a través de agencias propias de SPE EP recibidas por escisión y a través de la figura de comodato; y para la entrega en el resto del país se tendrá la colaboración de agentes postales autorizados APAs que permita la recepción de paquetería y realizar la entrega en última milla.

A partir de 2023, se ha establecido un plan de encaminamiento con vehículos propios, una vez que los vehículos entregados por el Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información y por Correos del Ecuador CDE EP en liquidación se encuentran operativos, con la finalidad de realizar el intercambio de valijas postales entre los 2 Centros Nacionales de Clasificación ubicados en Quito y Guayaquil y los centros de tratamiento postal, considerando los siguientes encaminamientos:

Tabla 21. Rutas de Encaminamiento

Rutas Encaminamientos	Kilómetros de recorrido	Horas de Ruta	Hora de Salida	Hora Llegada	Hora entrega de Carga Encaminamiento	Hora Llegada hacia la partida	Tonelaje
Quito - Riobamba	210,5	3:45	20:30	0:15	1:00	4:45	3,50
Guayas - Riobamba	230,3	4:30	19:45	0:15	1:00	5:30	3,50
Tena - Riobamba	200,9	4:15	20:00	0:15	1:00	5:15	1,00
Cuenca - Riobamba	266,2	5:00	19:15	0:15	1:00	6:00	3,50

Fuente: Dirección de Operaciones Postales
Elaborado por: Gerencia Nacional de Operaciones

Según lo indicado en la tabla que antecede se puede evidenciar que las distancias de recorrido de los encaminamientos son similares, lo que demuestra que los centros de tratamiento postal se encuentran en los puntos estratégicos para abarcar la cobertura nacional.

Servicios Postales del Ecuador SPE EP ha considerado dentro del modelo de operación la intervención de agentes postales autorizados para la prestación del servicio postal universal, esto apalancado en el Reglamento entre Operadores Postales, para el desarrollo de uno o varios procesos de admisión, clasificación, distribución y entrega de paquetería postal, mediante este proceso de encaminamiento se permitirá conectar los centros de tratamiento postal con los agentes postales autorizados.

Gráfico 8 - Encaminamiento de las APAS para retiro de Paquetería en Centros de Intercambio Postal



Fuente: Dirección de Operaciones Postales
Elaborado por: Gerencia Nacional de Operaciones

Según se demuestra en el gráfico 5 tanto los Centros de Tratamiento Postal como las APAS tendrán un rol importante dentro del proceso operativo, de esta manera se señala lo siguiente:

Centros de Tratamiento Postal con APAS:

Según se demuestra en la siguiente podemos evidenciar los siguientes centros de tratamiento postal:

Pichincha: Está dividido por las Provincias de Carchi (1 agenciado), Imbabura (1 agenciado), Cotopaxi (1 agenciado) y Pichincha con (6 Franquiados y 1 agenciado), los mismos que se encargaran de realizar varios procesos operativos y administrativa entre los que se puede señalar: la admisión, clasificación y distribución de la correspondencia dentro de cada provincia asignada.

Guayas: Esta comercializado con las provincias de Santa Elena (1 Agenciado), Los Ríos (1 Agenciado), Galápagos (1 Agenciado) y Guayas con (4 Agenciados y 1 Franquiciado) las mismas que se encargaran de cumplir con la admisión y entrega de correspondencia en cada punto señalado.

Napo: Está constituido por las provincias de Sucumbíos (1 Agenciado), Orellana (1 Agenciado), Pastaza (1 Agenciado) y Napo con (1 Agenciado), estos puntos se encargarán de la admisión, clasificación y distribución en cada provincia asignada.

Chimborazo: Contemplara la admisión, clasificación y distribución de las provincias de Bolívar (1 Agenciado) Tungurahua (1 Agenciado), Morona Santiago (1 Agenciado) y Chimborazo con (1 Agenciado).

Azuay: Está dividido por la Provincias de Cañar (1 agenciado), El Oro (1 agenciado), Loja (1 Agenciado), Zamora (1 Agenciado) y Azuay con (1 Agenciado), los mismos que se encargaran de la admisión, clasificación y distribución de la correspondencia dentro de cada provincia asignada.

**Tabla 22. Propuesta estructura Centros de Tratamiento Postal
Agentes Postales Autorizados requeridos**

Centro de Tratamiento Postal	Cobertura Nacional	REQUERIMIENTO APA	Centro de Tratamiento Postal	Cobertura Nacional	REQUERIMIENTO APA
PICHINCHA	Pichincha	6 franquicias 1 agenciado	NAPO	Napo	1 agenciado
	Carchi	1 agenciado		Sucumbíos	1 agenciado
	Imbabura	1 agenciado		Orellana	1 agenciado
	Cotopaxi	1 agenciado		Pastaza	1 agenciado
			CHIMBORAZO	Chimborazo	1 agenciado
GUAYAS	Guayas	4 agenciados 1 franquicia	AZUAY	Azuay	2 agenciado
	Santa Elena	1 agenciado		Cañar	1 agenciado
	Los Ríos	1 agenciado		El Oro	1 agenciado
	Galápagos	1 agenciado		Loja	1 agenciado
				Zamora	1 agenciado

Fuente: Propuesta modelo operativo 2022-2025

Elaborado por: Dirección de Operaciones Postales

Puntos de Acceso

Según lo indicado en la siguiente tabla, considerando la importancia en que Servicios Postales del Ecuador SPE EP cuente con una cobertura a nivel nacional, se ha previsto la incorporación de puntos operativos a través de Convenios Interinstitucionales para que dentro de las instituciones existan espacios asignados para Servicios Postales del Ecuador para brindar servicio a la ciudadanía, así como la suscripción de contratos con Agentes Postales Autorizados y Franquiciados.

Bajo lo antes mencionado, se ha contemplado como estrategias realizar los acercamientos con instituciones del Estado, y realizar la búsqueda de APAs y Franquiciados, por lo menos en las siguientes provincias:

Tabla 23. Puntos requeridos para prestación del servicio postal

Provincia	Agencia
Azuay	Cuenca – Comodato, Convenio, APA y/o Franquiciado
Chimborazo	Riobamba – Comodato, Convenio, APA y/o Franquiciado
Napo	Tena – Agencia Propia
Galápagos	San Cristóbal – Comodato, Convenio, APA y/o Franquiciado
Loja	Loja – Comodato, Convenio, APA y/o Franquiciado
Imbabura	Ibarra – Comodato, Convenio, APA y/o Franquiciado
Cañar	Azogues – Comodato, Convenio, APA y/o Franquiciado
Tungurahua	Ambato – Comodato, Convenio, APA y/o Franquiciado
Manabí	Manta – Comodato, Convenio, APA y/o Franquiciado

	Portoviejo – Comodato, Convenio, APA y/o Franquiciado
Los Ríos	Babahoyo – Comodato, Convenio, APA y/o Franquiciado
El Oro	Machala – Comodato, Convenio, APA y/o Franquiciado

Fuente: Gerencia Nacional de Negocios SPE EP

Elaborado por: Dirección de Canales y Servicio al Cliente SPE EP

Con los puntos adicionales previstos, en donde a través de Agenciado, Franquiciados y/o Cooperación Interinstitucional se prevé operar, así como también a través de ventanillas flotantes, los mismos que se irán activando durante al año 2023, 2024 y 2025, considerando los recursos que se puedan disponer para este fin.

En ese sentido, la propuesta de expansión sería a través de 95 puntos de acceso de acuerdo al siguiente detalle:

Tabla 24. Puntos de acceso operación 2022-2025

Tipo de oficina	Puntos de acceso	2022-2023	2024	2025	TOTAL
Tipo B	Agencia	27	23	25	75
	Centro de Tratamiento Postal	2	0	0	2
Tipo C	Ventanilla flotante	8	5	5	18
Total de puntos acceso		37	28	30	95

Fuente: Gerencia Nacional de Negocios SPE EP

Elaborado por: Dirección de Canales y Servicio al Cliente SPE EP

El modelo de operación entre Servicios Postales del Ecuador - SPE EP y el proceso de externalización a través de agentes postales autorizados (APAs) y Franquiciados, considerando que estos últimos deberán incurrir en los gastos de implementación y de operación del punto de acceso en los cantones detallados, bajo su responsabilidad y presupuesto, con lo cual se controlará que estos puntos cumplan con condiciones contractuales entregadas por el Operador Postal, en este sentido, para 2023, SPE EP cuenta

con 4 agencias propias y 23 agencias de Western Union, para el año 2023 se espera contar con 23 agencias adicionales y para el año 2024 con 25 agencias adicionales, totalizando 75 agencias hasta 2025.

Para los centros de tratamiento postal se han considerado únicamente los centros de Quito y Guayaquil que actualmente posee la empresa.

Para las ventanillas flotantes, la empresa realizará convenios o acuerdos con GADs e instituciones públicas para que se provea un espacio físico donde se realizará entregas 1 o 2 veces al mes, dependiendo del flujo de paquetería; para 2023 en el mes de abril se iniciará un plan piloto con los GADs de Ibarra y Cuenca, y se dará continuidad hasta mantener 8 ventanillas flotantes, para 2024 y 2025 se ampliará a 5 ciudades adicionales respectivamente, totalizando 18 ventanillas flotantes hasta 2025.

Adicionalmente, si la empresa llegase a contar con los recursos económicos necesarios y realizando un análisis costo beneficios se podría aperturar, el servicio de apartados postales; lo mismo ocurre con los buzones, de los cuales existen 100 buzones entregados a Servicios Postales del Ecuador; sin embargo, se debe realizar un mantenimiento y posterior brandeo para poder ser localizados, así como contar con los carteros necesarios para la logística correspondiente.

Cumplimiento al Plan de Implementación del Servicio Postal Universal

La Empresa Pública Servicios Postales del Ecuador SPE EP a través de la implementación de puntos de acceso, establecimiento de los centros de tratamientos postal busca cumplir con los objetivos del Plan de Implementación del SPU 2021-2024 para tener la cobertura del SPU a nivel nacional.

El 3 de diciembre de 2022, SPE EP mediante Oficio Nro. SPE EP-GG-2022-0418-O propone “(...) realizar un replanteamiento integral al Plan de Implementación del SPU a fin de cambiar las estrategias establecidas con el objetivo de cumplir a cabalidad el servicio postal universal, considerando que fue a partir del 26 de julio de 2022 que terminó el proceso de Escisión con Correos del Ecuador y que desde dicha fecha se puede determinar los bienes tanto inmuebles y muebles que efectivamente fueron transferidos, en consecuencia, es necesario que se actualice los centros de tratamientos o agencias recibidas para establecer con exactitud los encaminamientos que va a realizar SPE EP a favor de los usuarios del servicio y que el replanteamiento no afectará a la calidad del servicio público.”; en consecuencia se han instaurado talleres de trabajo para dicho replanteamiento conjuntamente con el ente rector.

Actualmente, SPE EP posee únicamente 4 agencias propias, 3 en la ciudad de Quito y 1 en la ciudad de Guayaquil.

En este sentido, se ha establecido las siguientes estrategias para la ampliación de la cobertura de la empresa, en cumplimiento al Plan de Implementación del Servicio Postal Universal:

- El 23 de enero de 2023 se realizó un contrato con la Red Activa Western Union (Transferunion S. A.) para apertura 33 puntos de venta para la comercialización del servicio de expedición SPU y EMS internacional con tarifas competitivas, con el propósito de ampliar la cobertura y mejorar la experiencia cliente. Estos puntos de venta, estarán operativos en las ciudades de Quito, Guayaquil, Cuenca, Ibarra y Manta. En una primera fase se tiene previsto aperturar 23 puntos de venta propios de Western Union S. A., entre las ciudades de Quito (13) y Guayaquil (10). (actualmente SPE EP se encuentra realizando integraciones tecnológicas con WU)
- Contratación de carteros institucionales en las principales ciudades del país.
- Apertura de las agencias propias de Tena y Latacunga, como agencias o ventanillas flotantes, dependiendo del flujo de paquetería.
- Apertura de agenciados postales a nivel nacional.
- Apertura de franquiciados postales para tener cobertura a nivel nacional.

Salida Internacional

Dentro de la línea de negocios internacional la Empresa Pública Servicios Postales del Ecuador - SPE EP tiene activos 2 productos SPU y EMS:

- El SPU es el Servicio postal básico prestado de forma permanente con calidad, que permita a los usuarios remitir envíos postales a cualquier parte del mundo. Este servicio se compone de cartas, impresos, cecogramas, tarjetas postales y pequeños paquetes de hasta 2 kilos. Bajo los tratados internacionales que mantiene el Ecuador con la Unión Postal Universal – UPU, Ecuador debe proveer el SPU internacional con cobertura mundial a todos los países que forman parte de la UPU.
- Express Mail Service – EMS es la remisión de envíos express de documentación y paquetería internacional, mismo que cuenta con sistema de rastreo, con un límite de peso de 30 kilos y con entrega uno a uno.

En este sentido, una vez que Servicios Postales Ecuador - SPE EP haya realizado las Pruebas de Intercambio de Datos ITMATT con las demás administraciones postales, en donde se identifique que la comunicación de mensajes sea óptima para el Ecuador, promoviendo un trámite de nacionalización efectiva por parte del Operador Postal Designado, se dará inicio con el servicio de salida internacional.

Página **69** de **102**

Empresa Pública Servicios Postales del Ecuador SPE EP

Dirección: Av. Manuel Córdova Galarza y Alborada (Pusuqui)
Código postal: 170308 / Quito-Ecuador
www.serviciopostal.gob.ec

Para dar inicio a este proceso, la empresa deberá articular procesos de contratación pública conforme la normativa aplicable vigente, que permitan brindar el servicio postal a nivel mundial; para lo cual se tiene previsto el siguiente encaminamiento:

Gráfico 9 – Encaminamiento Internacional

Destinos	
ALEMANIA	HONDURAS
ARGENTINA	ISLANDIA
AUSTRIA	ITALIA
BÉLGICA	LETANIA
BIELORRUSIA	LITUANIA
BOLIVIA	NORUEGA
BOSNIA HERZEGOVINA	PAÍSES BAJOS
BRASIL	PANAMÁ
COLOMBIA	PARAGUAY
COSTA RICA	PERÚ
CUBA	PORTUGAL
DINAMARCA	REINO UNIDO
ESPAÑA	REPÚBLICA CHECA
ESTADOS UNIDOS	REPÚBLICA DOMINICANA
ESTONIA	SUECIA
FINLANDIA	SUIZA
FRANCIA	TÚNEZ
GEORGIA	URUGUAY
	VENEZUELA



Fuente: Dirección de Operaciones Postales
Elaborado por: Gerencia Nacional de Operaciones

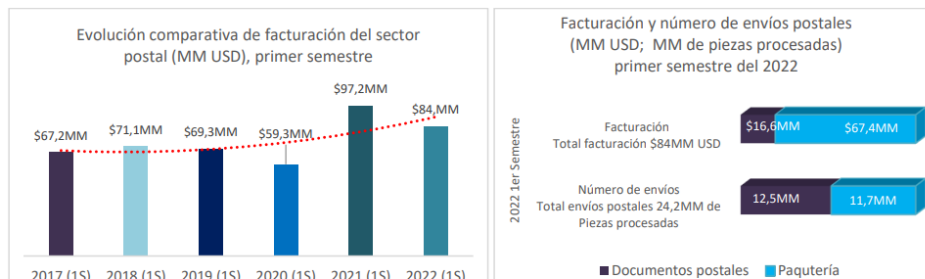
Aspectos Financieros

Para las proyecciones de resultados en el período 2022 – 2025, la Empresa Pública Servicios Postales del Ecuador - SPE EP ha realizado un diagnóstico situacional y supuestos comerciales que se presentan a continuación:

Análisis de la Industria Nacional:

Como se puede apreciar, el mayor crecimiento se ha dado en Cooperativas de Transporte Terrestre, en Servicio Courier y en menor parte en empresas de mensajería especializada, considerando los porcentajes de crecimiento del sector, y tomando en cuenta que la Empresa Pública Servicios Postales de Ecuador no brinda en Servicio de Transporte Terrestre se han considerado los porcentajes de crecimiento mencionados anteriormente.

Gráfico 10 – Facturación del Sector Postal



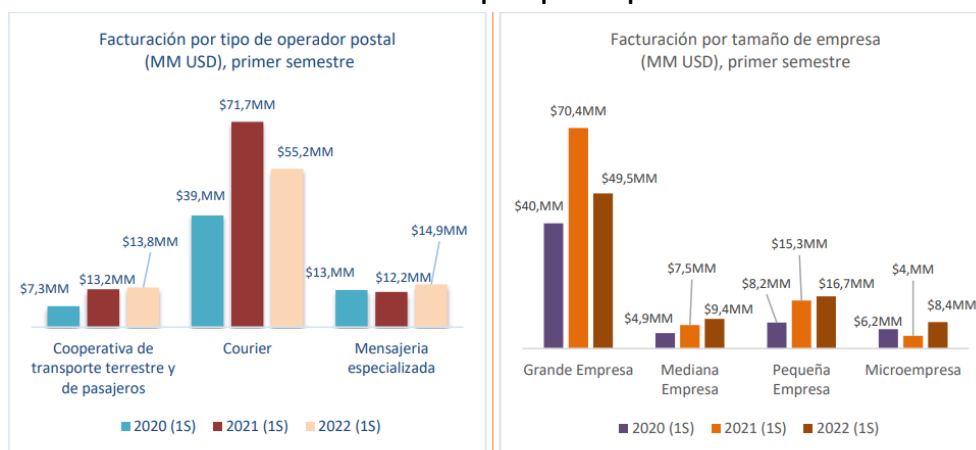
Al primer semestre del año 2022 los operadores postales reportaron una facturación de 84 MM USD³, donde se evidencia un decrecimiento del 14% (13,2 MM USD) respecto al año 2021, no obstante al comparar los valores de los años anteriores se muestra una recuperación importante en la facturación del sector postal.

En el período de estudio se evidencia que la facturación total fue de 84 MM USD, de los cuales el 80% (67,4 MM USD) corresponde a paquetería y el 20% (16,6 MM USD) a documentos postales. Se reporta un total de 24,2 MM de piezas procesadas, de las cuales el 52% (12,5 MM) corresponde a documentos postales y el 48,4% (11,7 MM) a paquetería.

Fuente: Boletín Semestral Estadístico del Sector Postal Ecuatoriano I Semestre de 2022

Elaborado por: Gerencia Nacional de Negocios

Gráfico 11 – Facturación por tipo de Operador Postal



En las cooperativas de transporte terrestre y de pasajeros se evidencia un crecimiento del 5% (0,6 MM USD), las empresas Courier decrecen en un 23% (16,5 MM USD) y las empresas de mensajería especializada crecen en un 22% (2,7 MM USD) en relación al año anterior.

Del total facturado en el primer semestre del 2022, el 59% corresponde a grandes empresas (49,5 MM USD), el 20% (16,7 MM USD) a pequeñas empresas, 11% (9,4 MM USD) a medianas empresas, y el 10% a microempresas (8,4 MM USD). Y que la facturación de las grandes empresas disminuyó en un 30% (20,9 MM USD) con respecto a la facturación del año anterior.

Fuente: Boletín Semestral Estadístico del Sector Postal Ecuatoriano I Semestre de 2022

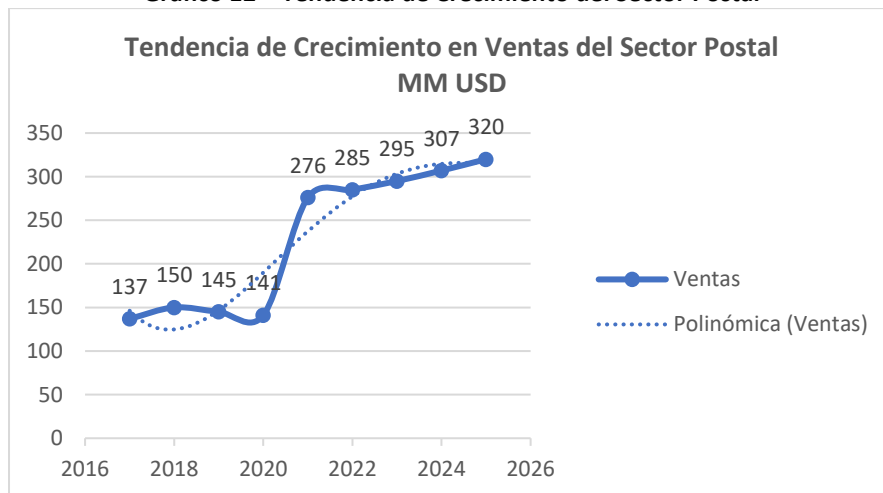
Elaborado por: Gerencia Nacional de Negocios

Tabla 25. Crecimiento Esperado del Sector Postal 2017-2025
(cifras expresadas en millones de dólares)

Año	Ventas	% Crec.
2017	137	
2018	150	9%
2019	145	-3%
2020	141	-3%
2021	276	96%
2022	285	3%
2023	295	3,5%
2024	307	4%
2025	320	4%

Fuente: Dirección de Marketing y Ventas
Elaborado por: Gerencia Nacional de Negocios

Gráfico 12 – Tendencia de Crecimiento del Sector Postal



Fuente: Dirección de Marketing y Ventas
Elaborado por: Gerencia Nacional de Negocios
* Polinómica: Tendencia en ventas

A fin de dar cumplimiento a las proyecciones financieras para los años 2023, 2024 y 2025 se han considerado los siguientes supuestos y acciones estratégicas a realizar:

Línea de Negocios Nacional:

EMS Local y Nacional

El servicio de EMS local es un tipo de mensajería especializada que exige la aplicación y adopción de características especiales, para la admisión, clasificación, entrega y envío de documentos y paquetería a nivel nacional, el servicio cuenta con tracking para que los clientes puedan conocer el estado de entrega de su paquetería. Durante el 2022 el servicio se prestó a nivel nacional con nuestro Agente Postal Autorizado Servientrega.

En el primer trimestre de 2023 se realizaron las siguientes acciones estratégicas:

- El 17 de febrero de 2023 se suscribió un contrato con Tramaco para ser Agente Postal Autorizado de SPE EP, con un año de duración, se entregará la paquetería a nivel nacional a un costo que es asumido directamente por el cliente final.
- El 23 de enero de 2023 se suscribió un contrato con Transferunion como Agente Postal Autorizado de SPE EP, con el siguiente objeto: *“El OPERADOR establece una relación con el AGENTE POSTAL para que preste el servicio de admisión internacional a través de puntos de acceso para el servicio EMS y Exporta Fácil (...)”*, por el plazo de 1 año, con lo cual se contará con 33 puntos de acceso en las ciudades de Quito y Guayaquil y con una previsión de ampliación a las principales ciudades del país (3 en Cuenca, 2 en Ibarra y 2 en Manta). En este sentido, se espera receptor por ventanilla en nuestras 4 agencias y puntos de Western Union 1.000 paquetes para envíos locales que significarían USD. 3.050 anual.

Adicionalmente, durante el año 2023 se realizarán todos los trámites legales, con la finalidad de que, en el año 2024, Servicios Postales del Ecuador – SPE EP, pueda reabrir agencias propias en las ciudades de Tena y Latacunga, e insistir en el comodato a INMOBILIAR para la agencia de Santo Domingo, Riobamba y Cuenca; para posteriormente realizar el mantenimiento correspondiente a los referidos inmuebles, considerando el estado en los cuales sean receptados, para su efecto, para el ejercicio fiscal 2024 se presupuestarán los costos en los que se deba incurrir.

Asimismo, se espera ampliar la cobertura a 3 provincias adicionales (Loja, Manabí Esmeraldas), a través del modelo de agenciados o franquiciados, durante el segundo semestre de 2023.

De la misma manera en los años 2024 y 2025 la empresa contará con una amplia red de agentes postales autorizados, así como franquiciados que permitirán ofertar los servicios de SPE EP a nivel nacional, con lo cual se espera hasta el año 2025 tener una cobertura de las ciudades principales del país.

Valija Empresarial

Es el servicio de entrega de paquetería y documentos de clientes nacionales corporativos a nivel local, el mismo se prestará a Entidades Públicas y Privadas. En 2022 la empresa recibió solicitudes de prestación del servicio por parte de: Ministerio de Turismo, Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, Contraloría General del Estado, Ministerio de Trabajo y Agencia Nacional de Transito; sin embargo, al no tener vehículos propios habilitados no se pudo realizar el mismo.

Es importante considerar que, en el mes de diciembre de 2022, se concluyó con el proceso de mantenimiento preventivo y correctivo de 30 vehículos, los cuales, por efecto del proceso realizado, a la presente fecha se encuentran operativos. Con base en lo señalado, se tiene previsto incluir en los encaminamientos vigentes, la recolección y reparto de los paquetes asociados al servicio nacional de valija empresarial.

Tomando como base la gestión efectuada durante el año anterior, se prevé que este servicio pueda empezar a otorgarse a partir del mes de julio de 2023 y se espera captar por lo menos 6 clientes inicialmente, con un movimiento de 6.040 paquetes y documentos, lo cual significaría USD. 29.777,20 anual.

Para lo cual SPE EP, realizará reuniones con las instituciones públicas que mostraron interés en 2022, con el objetivo de conocer si persiste la intención en el año 2023 y las fechas en las cuales se podrían realizar las respectivas contrataciones; teniendo en consideración que varias de estas instituciones ya realizaron sus procesos de contratación plurianual.

Es importante mencionar que, Servicios Postales del Ecuador – EPE EP, por ser una empresa pública, las instituciones del Estado pueden desarrollar procesos de contratación a través de régimen especial, lo cual simplifica los tiempos de ambas partes.

Asimismo, se realizará la búsqueda de nuevos clientes corporativos públicos y privados a quienes se les ofrecerá este servicio.

De la misma manera en los años 2024 y 2025, una vez consolidado el servicio, cumpliendo con los tiempos de entrega requeridos, se realizará la promoción y difusión del mismo para que pueda ser ofertado a todo el sector público central, a Gobiernos Autónomos descentralizados y a la empresa privada ecuatoriana.

Línea de Negocios Internacional:

E-commerce Internacional

Un e-commerce internacional es un tipo de comercio que opera a través de Internet y hace envíos a otros países fuera de su ámbito nacional.

- En el ejercicio fiscal 2022, el número de paquetes que ingresaron para ser procesados por SPE EP, a través de sus distintas líneas de servicio, remitidos por los operadores designados de los demás países, llegaron a un aproximado de 123.000 paquetes, mismos que no fueron entregados en su totalidad al cliente final, teniendo como resultado 79.200 paquetes en bodega, de los que se tiene prevista la entrega de por lo menos 39.000 (Tarifa USD. 3,12) en 2023, lo cual significaría un ingreso de USD. 121.680,00 anual.
- En función de los datos de 2022, respecto del número de paquetes recibidos para procesamiento, en el escenario más conservador, se prevé recibir por lo menos 87.900 paquetes durante el año 2023, los cuales dependerán de la gestión de envío por parte de los operadores designados de los demás países, lo cual representaría un ingreso de USD. 274.248 anual.
- El 28 de febrero de 2023 se firmó un contrato con el operador postal privado SKYPOSTAL y así también se esperaba la suscripción con MAIL AMERICA (sin embargo, este contrato se encuentra en stand by por parte del operador privado), con la finalidad de generar un flujo constante de paquetería E-commerce Internacional, los contratos prevén que ingresen 108.000 paquetes por cada operador; ubicándonos en el escenario más conservador, se estima que al menos 104.500 paquetes anuales por cada operador, lo cual significará un ingreso total por los dos operadores de USD. 652.080 anual.
- Para apoyar a la llegada de paquetería por parte de los operadores postales designados, para el segundo semestre de 2023, se firmará convenio con Correos de España para el desarrollo de un canal logístico China-España-Ecuador para impulsar el flujo de paquetería e-commerce hacia Ecuador y Sudamérica, aprovechando las capacidades e infraestructura con las que cuentan ambas empresas. Así también, en el mes de octubre de 2022 se suscribió un convenio con la cámara ecuatoriano china⁹.
Se han mantenido reuniones con la OCEs de Beijin y Canton con el objetivo de reactivar las relaciones comerciales con las empresas digitales chinas como Wish, Shein, Alibaba, etc. y en el mes de abril de 2023, se mantendrá una reunión con el Embajador de China en Ecuador.

⁹ Convenio de Cooperación de 07 de octubre de 2021, el cual tiene como objeto diseñar e implementar estrategias conjuntas para brindar acompañamiento y asesoramiento en las relaciones comerciales de ambas entidades en temas postales conforme el ámbito de su competencia, el cual tiene plazo de un año y no posee erogación de recursos.

- Con la intención de incrementar la eficacia en la gestión de contactabilidad para acelerar el proceso de entrega a los usuarios de la paquetería, se ha canalizado desde diciembre de 2022 una comunicación directa entre el equipo de contactabilidad y una comisión interna de búsqueda y ubicación de paquetes, conforme los requerimientos de los clientes finales. Con base en la referida gestión, el promedio de paquetes diarios sobre los que se prevé alcanzar una entrega efectiva es de 1.219 paquetes, tomando en cuenta que las gestiones la realizan un equipo de contactabilidad de 5 personas, alcanzando durante el año el 100% de efectividad en la contactabilidad, con respecto a las proyecciones incluidas en el presente informe.

De la misma manera para los años 2024 y 2025, la empresa espera contar con por lo menos 3 acuerdos comerciales con empresas consolidadoras internacionales, así como también llegar a acuerdos con páginas online de venta masiva de E-commerce (Amazon, Ebay, Shein, Alibaba, Wish, entre otras) para que estas dispongan de posibilidad de envío a Ecuador por medio del tráfico postal, con la finalidad de que estos paquetes sean procesados en Ecuador por medio de SPE EP.

En el año 2024 SPE EP contará con casillas postales internacionales en una ciudad principal de Estados Unidos, con las cuales los clientes ecuatorianos puedan realizar sus compras online en el exterior, enviarlas a esta casilla postal provista por SPE EP, quien las trasladará y procesará en Ecuador.

Nacionalización de paquetería Tipo Courier

El tráfico postal internacional y mensajería acelerada o Courier, es el envío de paquetes y/o bultos a través del Operador Público del Servicio Postal Oficial del Ecuador o de una Empresa Courier, cuyo valor no exceda del límite que se establece en el Reglamento (30 kg) y que serán despachados mediante formalidades simplificadas, conforme los procedimientos que establezca la Aduana del Ecuador. Los envíos o paquetes que excedan el límite establecido, se sujetarán a las normas aduaneras generales.

La Empresa Pública Servicios Postales del Ecuador SP EP realiza el servicio de nacionalización de esta paquetería a clientes corporativos.

- Desde la creación de esta tarifa, se han suscrito contratos de nacionalización de paquetería bajo el régimen COURIER 4x4 por peso y cantidades mínimas mensuales. Actualmente, se ha firmado contrato con 4 empresas Courier¹⁰ y se proyecta captar durante el año 2023 más clientes corporativos, considerando la capacidad operativa de la EP, ya que, con los contratos ya suscritos se alcanza a cubrir para el mes de diciembre el 32% de la capacidad instalada en el área de operaciones para esta línea de negocio. Se adjuntan contratos firmados.

¹⁰ CAESA, OLCEXPRESS, NEGOENVÍOS y ROL CARGO

- Para la nacionalización de paquetería Courier Categoría 4x4 mantenemos activos los contratos¹¹ con las empresas CAESA, OLCEXPRESS, NEGOENVÍOS y ROL CARGO, con una estimación en un escenario conservador de 3.525 paquetes al año por cada uno, lo cual significa USD. 59.361,00 por los cuatro contratos (Los contratos con cada empresa consideran entre todas las categorías las siguientes cantidades: CAESA 24.000 paquetes al año, OLCEXPRESS 14.400 paquetes al año, NEGOENVÍOS 19.200 paquetes al año y ROL CARGO 19.200 paquetes al año).
- Para la nacionalización de paquetería Courier Otras Categorías mantenemos activos los contratos¹² con las empresas CAESA, OLCEXPRESS, NEGOENVÍOS y ROL CARGO, con 3.225 paquetes al año por cada uno, lo cual significaría un ingreso de USD. 164.217 por los cuatro contratos.
- Realizar una gestión comercial con clientes del sector industrial que importan repuestos y/o accesorios para ofrecerles el servicio de nacionalización bajo el régimen COURIER categoría C. Para lo cual se desarrollarán reuniones con la Cámara de Industrias con la finalidad de establecer un convenio que permita acceder a una cartera de clientes corporativos, inmersos en la importación de dichos insumos dentro de la categoría C hasta la categoría G. (Todos los meses).

¹¹Contrato suscrito con CAESA el 21 de junio de 2022, por un plazo de 1 año, que aborda el Servicio Nacionalización paquetería Courier Categoría 4x4 y que en el año 2023 generará un monto total de ingresos de USD. 14.840,25, correspondientes a 3.525 paquetes al año (existe contrato modificatorio del 1 de diciembre de 2022, por un plazo de 1 año). Contrato suscrito con OLCEXPRESS el 20 de septiembre de 2022, por un plazo de 1 año, que aborda el Servicio Nacionalización paquetería Courier Categoría 4x4 y todas las categorías y que en el año 2023 generará un monto total de ingresos de USD. 14.840,25, correspondientes a 3.525 paquetes al año para Nacionalización paquetería Courier Categoría 4x4; una vez concluido el plazo se negociará la renovación del contrato. Contrato suscrito con NEGOENVÍOS el 10 de enero de 2023, por un plazo de 1 año, que aborda el Servicio Nacionalización paquetería Courier Categoría 4x4 y todas las categorías y que en el año 2023 generará un monto total de ingresos de USD. 14.840,25, correspondientes a 3.525 paquetes al año para Nacionalización paquetería Courier Categoría 4x4. Contrato suscrito con ROL CARGO el 19 de diciembre de 2022, por un plazo de 1 año, que aborda el Servicio Nacionalización paquetería Courier Categoría 4x4 y todas las categorías y que en el año 2023 generará un monto total de ingresos de USD. 14.840,25, correspondientes a 3.525 paquetes al año para Nacionalización paquetería Courier Categoría 4x4.

¹² Contrato modificatorio suscrito con CAESA el 1 de diciembre de 2022, por un plazo de 1 año, que aborda el Servicio Nacionalización paquetería Courier Categoría 4x4 por kilos y Nacionalización paquetería Courier Otras Categorías y que en el año 2023 generará un monto total de ingresos de USD. 41.054,25 correspondientes a 3.225 paquetes al año. Contrato suscrito con OLCEXPRESS el 20 de septiembre de 2022, por un plazo de 1 año, que aborda el Servicio Nacionalización paquetería Courier Categoría 4x4 y todas las categorías y que en el año 2023 generará un monto total de ingresos de USD. 41.054,25, correspondientes a 3.225 paquetes al año para Nacionalización paquetería Courier Otras Categorías; una vez concluido el plazo se negociará la renovación del contrato. Contrato suscrito con NEGOENVÍOS el 10 de enero de 2023, por un plazo de 1 año, que aborda el Servicio Nacionalización paquetería Courier Categoría 4x4 y todas las categorías y que en el año 2023 generará un monto total de ingresos de USD. 41.054,25 correspondientes a 2.400 paquetes al año. Contrato suscrito con ROL CARGO el 19 de diciembre de 2022, por un plazo de 1 año, que aborda el Servicio Nacionalización paquetería Courier Categoría 4x4 y todas las categorías y que en el año 2023 generará un monto total de ingresos de USD. 30.552,00, correspondientes a 2.400 paquetes al año.

La empresa SPE EP realizará durante los años 2023, 2024 y 2025 promoción de sus servicios y cumplimiento de tiempos requeridos, con la finalidad de captar clientes potenciales COURIER, para ampliar nuestra cartera de clientes y aumentar la cantidad de paquetes procesados para nacionalización tipo Courier por parte de SPE EP.

Servicio Postal Universal Admisión Internacional

El Servicio Postal Universal es una obligación de la Empresa Pública Servicios Postales del Ecuador SPE EP, de acuerdo con los tratados internacionales; razón por la cual se debe garantizar el servicio postal de calidad, gratuito y con cobertura a nivel nacional e internacional.

En este sentido, se recepta paquetes desde todo el mundo y los mismos son entregados a nivel nacional.

Ecuador por medio de la UPU y UPAEP ha remitido comunicaciones (circulares EMIS) a todos los países que son parte de la UPU y UPAEP para dar a conocer que Ecuador ya cuenta nuevamente con un operador postal designado, Servicios Postales del Ecuador, con lo cual se espera el incremento de SPU internacional de admisión de manera progresiva.

Los ingresos por cuentas internacionales correspondientes a gastos terminales por la admisión a Ecuador del SPU internacional.

Así también, es importante indicar que los ingresos del SPU internacional - admisión, se reciben por medio de cuentas internacionales:

El tráfico del Correo Internacional se encuentra normado por la Unión Postal Universal a través de su constitución, convenio y reglamentos que se expide para la aplicación de todos los países miembros de la Unión Postal Universal.

La Empresa Pública Servicios Postales del Ecuador SPE EP, cumple lineamientos y actúa de conformidad a lo establecido en el Convenio Postal Universal, para plazos, disposiciones y observaciones para la liquidación de las cuentas postales dentro de sus diferentes formularios (CN56-CN55, CP75-CP94, CN51, CN48, CN61 y CN52). Derivada de la línea de negocio Postal Internacional, “*Servicio Postal Universal/Ordinario Internacional (admisión y expedición)*”.

Dentro del flujo de correspondencia internacional se tiene escenarios de aplicación para el proceso de Cuentas Internacionales:

- La admisión internacional (correo recibido)

- Expedición internacional (correo expedido)

La admisión internacional genera el derecho de cobro de cuentas internacionales acorde al tarifario, mientras que la expedición internacional genera la obligación con los operadores postales de otros países. Tanto el derecho como la obligación de pago por la formulación de cuentas internacionales trimestrales se procesa en cantidad y peso procesados.

Cuentas Internacionales tiene conexión directa con la Dirección de Operaciones Postales ya que esta provee de insumos para la generación y revisión de los formularios por cobrar y por pagar.

La Dirección de Operaciones Postales alimenta, mediante la utilización de varios formularios (CN31, CN38, CP87-CP86, CN65, CN43) del Reglamento del Convenio de la UPU del 2017.

Cuentas Internacionales se encarga de recopilar, cotejar, validar y revisar la información o insumos ingresados en el sistema, posteriormente procede con la generación o formulación trimestral por servicio (Avión, EMS, Paquetes Postales, Indemnizaciones, Red Interna y Mal Encaminados) para el envío de los formularios (CN55-CN56 Avión y EMS, CP75-CP94, CN51-CN67) para el cobro a los diferentes Operadores Postales, posteriormente los plasma en el formulario CN52 de ser el caso se compensa y se envía al cobro a los operadores postales en el mes julio del año subsiguiente de acuerdo a las disposiciones emitidas por la Unión Postal Universal UPU.

El ingreso de cuentas internacionales es considerado operacional, debido a que compete a los rubros utilizados por entregar un paquete postal a su destinatario final, conllevando a que el cliente sea quien asuma el valor al operador postal remitente, generando una operatividad entre los dos países que intervienen en el proceso desde su admisión hasta su entrega.

Por este servicio, Ecuador recibe un valor por parte de los operadores postales designados de todos los países, en el año 2022 se registró ingresos por USD. 280.000; en este sentido, para el año 2023 se espera que el valor alcance al menos USD. 120.000, teniendo en consideración que este rubro es generado por consecuencia del ingreso de paquetes del SPU internacional al país.

En 2023 se estimado un valor menor al registrado en 2022 a consecuencia de la fluctuación descrita, ya que dichos ingresos responden al spread entre el envío y recepción de paquetes del SPU internacional. (Menor cantidad de paquetes recibidos en el último trimestre de operación de la SPE EP).

Con la finalidad de captar mayores cantidades de paquetería y documentos para la admisión de SPU para los años 2024 y 2025, la empresa en el año 2023 se dedicará a mejorar sus tiempos de entrega de

Página **79** de **102**

Empresa Pública Servicios Postales del Ecuador SPE EP

Dirección: Av. Manuel Córdova Galarza y Alborada (Pusuqui)

Código postal: 170308 / Quito-Ecuador

www.serviciopostal.gob.ec

paquetería y documentos lo cual mejorará la percepción de los clientes y los demás países miembros de la UPU y UPAEP acerca del cumplimiento y calidad de servicio que ofrece el operador postal designado del Ecuador; lo que permitirá que se incremente el flujo de envío de SPU a Ecuador, que se reflejará en los ingresos de cuentas internacionales que generará la empresa por este servicio.

Servicio Postal Universal Expedición Internacional

El Servicio Postal Universal es una obligación de la Empresa Pública Servicios Postales del Ecuador SPE EP, de acuerdo con los tratados internacionales; razón por la cual se debe garantizar el servicio postal de calidad, a precios asequibles y con cobertura a nivel internacional.

Durante el año 2022, se activó la expedición con 19 países:

1. Alemania
2. Argentina
3. Brasil
4. Canadá
5. Chile
6. Colombia
7. Costa Rica
8. Dominicana, República
9. El Salvador
10. España
11. Estados Unidos
12. Francia
13. Gran Bretaña
14. Holanda
15. Irlanda
16. Italia
17. Israel
18. México
19. Panamá

Desde el mes de septiembre del año 2022, Servicios Postales del Ecuador - SPE EP recibió alrededor de 1.479 documentos y paquetes para expedición de SPU al extranjero; en este sentido, considerando que la tendencia del envío de documentación física es fluctuante, se proyecta que en 2023 se reciban por lo menos 4.500 documentos y paquetes lo cual significaría un ingreso de USD. 54.810.

Página **80** de **102**

Empresa Pública Servicios Postales del Ecuador SPE EP

Dirección: Av. Manuel Córdova Galarza y Alborada (Pusuqui)

Código postal: 170308 / Quito-Ecuador

www.serviciopostal.gob.ec

No obstante, durante los primeros meses del año 2023 SPE EP, realizará las gestiones pertinentes a fin de efectuar las contrataciones públicas necesarias con el fin de ampliar los destinos para la expedición internacional de paquetería y documentos.

Así también, para los años 2022, 2023 y 2024 se realizará promoción a través de redes sociales de manera orgánica y pagada, gira de medios, boletines, entre otros, a fin de alcanzar al cliente final; estos costos han sido considerados dentro del presupuesto operativo de la empresa.

Para los años 2024 y 2025 se espera mantener una cobertura total de los países miembros de la UPU y UPAEP, en función de la normativa internacional aplicable, lo que genere mayores ingresos para la empresa.

EMS Internacional

Remisión de envíos express de documentos y paquetería (EMS) internacional - Valija Internacional: Servicio de entrega de correspondencia y/o paquetería a nivel internacional, que cuenta con sistema de rastreo, con un límite de peso de 30 kilos y con entrega uno a uno; durante el año 2022, se activó la expedición con 19 países.

Desde septiembre de 2022 se recibió 334 paquetes para expedición de EMS internacional; para 2023 se ha proyectado la recepción de 1.620 paquetes (Tarifa promedio USD. 56,89) que significarán USD. 92.161,80.

- Continuar con el plan de publicidad en medios digitales. (Todos los meses)
- El 23 de enero de 2023, se firma de contrato con la Red Activa Western Union (Transferunion S. A.) para aperturar 33 puntos de venta para la comercialización del servicio de expedición SPU y EMS internacional con tarifas competitivas, con el propósito de ampliar la cobertura y mejorar la experiencia cliente. Estos puntos de venta, en una primera etapa, estarán operativos en las ciudades de Quito, Guayaquil, Cuenca, Ibarra y Manta. En una primera fase se tiene previsto aperturar 23 puntos de venta propios de Western Union S. A., entre las ciudades de Quito (13) y Guayaquil (10).

Durante el primer trimestre del año 2023 SPE EP realizará las contrataciones públicas necesarias con el fin de ampliar los destinos para la expedición internacional de paquetería y documentos.

Como estrategia para alcanzar al cliente final, la empresa durante los años 2023, 2024 y 2025 realizará promoción a través de gira de medios, boletines de prensa, así como posteos en redes sociales de manera orgánica y pagada, rubro que se encuentra considerado en el presente presupuesto de la EP.

Para los años 2024 y 2025 se espera mantener una cobertura de por lo menos el 80% del continente americano, el 80% del continente europeo, el 50% del continente asiático, 50% del continente africano e incursionar en Oceanía, dependiendo de la demanda que exista para el envío de paquetería a los países de estos continentes, lo que generará mayores ingresos para la empresa.

Exporta Fácil

El programa de Gobierno Exporta Fácil es liderado por el Ministerio de la Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, está enfocado en MiPymes, artesanos y actores de la economía popular y solidaria, el cual permite que sus productos sean conocidos internacionalmente, facilitando su exportación a través de un sistema simplificado y económico, utilizando el servicio postal, lo cual significaría un total de USD. 45.687,60.

Gráfico 13 – Beneficios del Programa Exporta Fácil



Fuente: Página web Exporta fácil

- En el 2023, se continuará con la campaña de promoción, talleres semanales y eventos organizados conjuntamente con las Cámaras y Gremios Empresariales para que más emprendedores ecuatorianos puedan exportar sus productos hacia Estados Unidos y Europa a través del Programa Exporta Fácil. (Todos los meses). Al tratarse de una fase en la que se busca retomar la iniciativa descrita, se ha proyectado un número conservador de paquetes a procesar, a través de esta línea

de servicio (por lo menos 1.260 paquetes al año) hasta lograr reposicionar dicho programa, considerando las piezas que históricamente se han exportado asociadas a este servicio.

Gráfico 14 – Piezas procesadas por el Programa Exporta Fácil 2011-2017



Fuente: Correos del Ecuador.

De la misma manera al ser el Servicio Exporta Fácil un servicio similar a EMS, como estrategia para alcanzar al cliente final, la empresa durante los años 2023, 2024 y 2025 realizará promoción a través de gira de medios, boletines de prensa, así como posteos en redes sociales de manera orgánica y pagada; así también, se suscribirán convenios con cámaras de industrias para incentivar a los productores a la exportación de sus productos para darlos a conocer en el mundo.

En este sentido, para los años 2024 y 2025 se espera mantener una cobertura de por lo menos el 80% del continente americano, el 80% del continente europeo, el 50% del continente asiático, 50% del continente africano e incursionar en Oceanía, dependiendo de la demanda en exportación que exista a los países de estos continentes, lo que generará ingresos para la empresa.

Estos supuestos apalancan las proyecciones realizadas para el año 2023, para los años 2024 y 2025 se continuará ejecutando dichas acciones, se espera contar adicionalmente con alianzas estratégicas que apoyen a la empresa a superar sus proyecciones y lograr un Ebitda positivo a partir del año 2025, como se puede observar a continuación:

Tabla 26. Proyección Financiera de Resultados SPE EP (en USD.)

Cuentas	2021**	2022 ***	2023	2024	2025
Ingresos operacionales*	5.669,89	503.483,46	1.617.072,60	2.428.843,05	3.648.122,25
Gastos y Costos operacionales (-)	546.767,27	1.629.627,36	2.222.664,19	2.587.197,03	3.295.805,72
EBITDA	-541.097,38	-1.126.143,90	-605.591,59	-158.353,98	352.316,53
Depreciaciones, Amortizaciones Operacionales (-)	-	3.233,88	15.000,00	35.000,00	30.000,00
Resultado Operacional	-541.097,38	-1.129.377,78	-620.591,59	-193.353,98	322.316,53
Ingresos no operacionales		1.431.813,90	20.000,00	40.000,00	60.000,00
Gastos y costos no operacionales (-)		66.672,84	47.000,00	100.000,00	220.000,00
Resultado No Operacional	-	1.365.141,06	-27.000,00	-60.000,00	-160.000,00
Resultado Neto	-541.097,38	235.763,28	-647.591,59	-253.353,98	162.316,53

Fuente: Dirección Financiera

* Dirección Financiera y Gerencia Nacional de Negocios

** Balance reportado al SRI

*** Balance 2022

Elaborado por: Gerencia Nacional Administrativo Financiero

Notas:

Para el año 2023, en costos y gastos operaciones se ha tomado los valores que la empresa ha proyectado en el presupuesto 2023.

En cuanto a las proyecciones 2024 a 2025, se estableció un análisis técnico a fin de realizar una clasificación de costos y gastos operacionales (Anexo 5), y también se ha considerado los gastos por cuentas internacionales, gastos financieros y posibles excedentes (se adjunta anexo donde se detallan los gastos por año y por ítem presupuestario).

Es importante mencionar que los costos y gastos se han proyectado, en función de los costos y gastos presupuestarios planteados en los presupuestos institucionales.

Respecto de los gastos, entre los principales, se tiene previsto los siguientes:

Gastos de Personal

Como se indicó anteriormente, al 31 de diciembre de 2022 la Empresa Pública Servicios Postales del Ecuador - SPE EP presenta una nómina de 92 personas; para 2023 se ha realizado el presupuesto con 95 personas lo cual representa una plantilla mínima para mantener las operaciones empresariales.

Servicios Básicos

Servicios Postales del Ecuador - SPE EP ha presupuestado el pago de agua, luz y el servicio de telecomunicaciones respectivo en cada uno de los inmuebles habilitados para oficinas administrativas, así como las agencias de atención a la ciudadanía.

Mantenimientos y Combustibles

Es necesario incurrir en gastos de mantenimiento preventivo del parque automotor de la empresa. Así como en gasto de combustibles para los vehículos y maquinaria son necesarios para garantizar la operatividad de los mismos.

Sistemas y Paquetes Informáticos

La Empresa Servicios Postales del Ecuador - SPE EP requiere mantenerse a la vanguardia en la prestación de servicios postales, razón por la cual deberá contar la contratación de servicios de sistemas y paquetes informáticos que garantice la accesibilidad del servicio a la ciudadanía a través de portales, programas o aplicaciones que se presenten en el mercado.

Adicionalmente y de manera obligatoria, se debe contar con los sistemas implementados por la Unión Postal Universal como es el IPS/CDS que esta Empresa Pública debe manejar como Operador Postal Designado.

Publicidad y Promoción

Es imperante que Servicios Postales del Ecuador - SPE EP realice campañas publicitarias, de difusión y comunicación con la finalidad de establecer en el mercado postal, gastos que responderán a las normas de austeridad y los parámetros establecidos por el ente rector de la comunicación.

Seguridad y Vigilancia

La custodia de los bienes a cargo de Servicios Postales del Ecuador SPE EP deben contar con la seguridad que prevenga posibles vulneraciones a las instalaciones donde opere la Empresa Pública. Este servicio deberá ser contratado en el marco de los parámetros establecidos por el Ministerio de Gobierno y la normativa vigente.

Es importante señalar las instalaciones de Servicios Postales del Ecuador SPE EP manejan recursos públicos y de propiedad de la ciudadanía y las normas de control interno expresan en su parte pertinente que se tomen “(...)medidas de respaldo podrán incluir la exigencia de una caución suficiente al recaudador, la contratación de pólizas de seguro, la utilización de equipos con mecanismos de control automático de los cobros o de la secuencia y cantidad de comprobantes, seguridad física de las instalaciones, la asignación de personal de seguridad, la contratación de empresas de transporte de valores o depósitos en bancos que ofrezcan este servicio(...)”.

Servicios de Transporte de Carga y de Zona Primaria

En este grupo se incluyen todos los servicios que se deben contratar para asegurar la recepción de paquetería exterior y nacional, logística con aerolíneas, de traslado, terminales terrestres, marítimos, zona primaria, entre otros.

En este grupo se incluyen procesos de régimen especial con el Terminal de Cargas Ecuador (TCE) en Guayaquil y Tabacarcen en Quito.

Servicios de Investigación Especializada y consultoría

En este grupo se incluye la auditoría a los estados financieros que se debe contratar en el marco de la normativa vigente.

Seguros, Tasas y Contribuciones

En ese mismo sentido, todos los bienes que se reciben deberán ser asegurados para cumplir con la normativa vigente relacionada a la administración de bienes del Estado.

Esto es imprescindible para cumplir con las normas de control interno y reglamento de administración de bienes emitido por la Contraloría General del Estado que, en su parte pertinente, instruye “(...) La protección de los bienes incluye la contratación de pólizas de seguro necesarias para protegerlos contra diferentes riesgos que pudieran ocurrir, se verificarán periódicamente, a fin de que las coberturas mantengan su vigencia”.

Se requiere el pago de notaría para la transferencia de dominio de inmuebles, así como las tasas, impuestos y contribuciones que rezan sobre los bienes recibidos.

Es importante señalar que los gastos que se incurran estarán directamente ligados a la demanda de servicios por parte de la ciudadanía; por lo tanto, se estima que se ajustarán los saldos de los grupos de gasto a medida de las necesidades empresariales, reformas que se enmarcarán en el techo presupuestario aprobado por los entes rectores.

En cuanto a ingresos, para el año 2023 se ha considerado para ingresos operaciones los siguientes rubros:

Tabla 27. Detalle de ingresos operativos proyectados a 2023 (USD.)

LÍNEAS DE NEGOCIO	Cliente	Contrato	Precio Unitario	Cantidad Anual de Paquetes	Valores Anuales
Nacional					
EMS Local y Nacional	Ventanilla	Activo	3,05	1.000	\$ 3.050,00
Valija Empresarial	ND	ND	4,93	6.040	\$ 29.777,20
Internacional					
E-commerce internacional operadores postales designados	OPD	Activo	3,12	87.900	\$274.248,00
E-commerce internacional operadores postales privados	MAIL AMERICA	Firma Enero	3,12	104.500	\$326.040,00
	SKYPOSTAL	Firma Enero	3,12	104.500	\$326.040,00
E-commerce internacional paquetería años anteriores	Ventanilla	Activo	3,12	39.000	\$121.680,00
Nacionalización paquetería Courier Categoría 4x4	CAESA	Activo	4,21	3.525	\$14.840,25
	OLCEXPRESS	Activo	4,21	3.525	\$14.840,25
	NEGOENVÍOS	Activo	4,21	3.525	\$14.840,25
	ROL CARGO	Activo	4,21	3.525	\$14.840,25
Nacionalización paquetería Courier Otras Categorías	CAESA	Activo	12,73	3.225	\$41.054,25
	OLCEXPRESS	Activo	12,73	3.225	\$41.054,25
	NEGOENVÍOS	Activo	12,73	3.225	\$41.054,25
	ROL CARGO	Activo	12,73	3.225	\$41.054,25
Servicio Postal Universal Admisión Internacional	Cuentas Internacionales	Activo		-	\$120.000,00

LÍNEAS DE NEGOCIO	Cliente	Contrato	Precio Unitario	Cantidad Anual de Paquetes	Valores Anuales
Servicio Postal Universal Expedición Internacional	Ventanilla	Activo	12,18	4.500	\$54.810,00
EMS Internacional	Ventanilla	Activo	56,89	1.620	\$92.161,80
Exporta Fácil	Ventanilla	Activo	36,26	1.260	\$45.687,60
TOTAL				377.320	\$1.617.072,60

Fuente: Gerencia Nacional de Negocios
Elaborado por: Gerencia Nacional Administrativo Financiero

Como se puede observar en la siguiente tabla, el crecimiento de las ventas de SPE EP de 2021 a 2022 fue del 8779,95% y del 2022 a 2023 será de 221,18%, al ser 2021 un año atípico para la fórmula de cálculo se tomó únicamente el crecimiento de 2022 a 2023 que será 221,18%; el promedio de crecimiento del sector postal que es el 3,5%, se ha considerado el promedio de inflación con un 0,85% y se ha considerado los datos históricos de CDE de 2015 a 2020 obteniendo un promedio de crecimiento de -24,74%, se promediaron los 4 valores y se obtuvo un valor de 50,20%, en este sentido se ha tomado este valor de crecimiento para 2024 y en un escenario conservador se ha tomado el mismo porcentaje de crecimiento para 2025, como se puede observar a continuación:

Tabla 28: Proyección de crecimiento anual en ventas SPE PE

	2021	2022	2023	% promedio de crecimiento para el cálculo	Promedio	2024	2025
Ingresos operacionales SPE (USD.)	5.669,89	503.483,46	1.617.072,60				
% de crecimiento SPE		8779,95%	221,18%	221,18%	50,20%	50,20%	50,20%
Crecimiento del Mercado	3,50%			3,50%			
Crecimiento histórico de CDE (2015 - 2020)				-24,74%			
Tasa de Inflación promedio desde 2015				0,85%			

Fuente: Gerencia Nacional de Negocios / CDE

*Los datos de 2021 y 2022 no han sido considerados debido a que SPE EP nace en 2021

Elaborado por: Gerencias Nacionales de Planificación y Gestión Estratégica y Administrativo Financiera

5.8. Indicadores Estratégicos

5.8.1. Indicadores de impacto

En función de los lineamientos de EMCO EP que mencionan “(...) *En las empresas públicas principalmente se tendrá indicadores de resultados y de gestión (...)*”, la Empresa Pública Servicios Postales del Ecuador – SPE EP no posee indicadores de impacto.

Sin embargo, la Empresa Pública Servicios Postales del Ecuador mediante sus indicadores de resultados y gestión apalanca el cumplimiento de los indicadores previstos en el Plan Nacional de Desarrollo 2021 – 2025 4.3.1. Aumentar de 66.67% a 91.67% las empresas públicas en operación con EBITDA positivo y 14.3.2. Aumentar el índice de percepción de calidad de los servicios públicos de 6,10 a 8,00.

5.8.2. Indicadores de resultado

La gestión empresarial busca tener un efecto en la cobertura y satisfacción de los servicios postales, teniendo previsto evaluar su resultado, a través de los indicadores:

- Porcentaje de satisfacción del cliente
- Porcentaje de reclamos atendidos
- Porcentaje de engagement
- Porcentaje de rentabilidad sobre las ventas
- Mantener EBITDA positivo
- Porcentaje de cumplimiento de las ventas proyectadas

5.8.3. Indicadores de gestión

Para verificar la efectividad de la gestión empresarial, se tiene previsto medir:

- Porcentaje de procesos empresariales diseñados e implementados
- Porcentaje de productos postales desarrollados e implementados
- Porcentaje de personal capacitado

5.8.4. Línea Base

Servicios Postales del Ecuador, toma como línea base los ejercicios fiscales 2021 y 2022:

5.8.5. Meta

Se establecen las siguientes metas para los indicadores propuestos:

Tabla 29. Matriz de Metas de Indicadores Empresariales

INDICADORES DE RESULTADO Y GESTIÓN	LÍNEA BASE		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
	2021	2022	2023	2024	2025
Porcentaje de satisfacción del cliente	0%	63,95%	65%	70%	75%
Porcentaje de reclamos atendidos	0%	100%	90%	95%	100%
Porcentaje de productos tecnológicos postales desarrollados e implementados	0%	35%	60%	80%	100%
Porcentaje de Engagement	0%	14,01%	15%	20%	25%
Porcentaje de rentabilidad sobre las ventas	-1,05%	46,83%	-40,05%	-10,43%	4,45%
Mantener margen EBITDA positivo	-541.097,38	-1.126.143,90	-605.591,59	-158.353,98	352.316,53
Porcentaje de cumplimiento de las ventas proyectas	0,87%	11,53%	80%	95%	90%
Porcentaje de personal capacitado	0%	92,39%	95%	96%	97%
Porcentaje de procesos empresariales diseñados e implementados	0%	40%	60%	80%	100%

Fuente: Gerencias SPE EP

Elaborado por: Gerencia Nacional de Planificación y Gestión Estratégica

5.9. Inversión y reinversión para cumplir el Plan Estratégico

La Unión Postal Universal (UPU) dentro de su gestión maneja el Fondo de Mejoramiento de Calidad del Servicio Postal en la cual se prevé la gestión de aprobación y financiamiento de proyectos presentados por los países miembros. Para el efecto, bajo los lineamientos que emita el organismo internacional se presentará los proyectos de fortalecimiento institucional con la finalidad de incrementar la capacidad operativa; así como, reducir el impacto en gastos de inversión del Presupuesto General del Estado.

Sin perjuicio de lo expuesto, Servicios Postales del Ecuador - SPE EP como operador postal designado que ha iniciado sus operaciones a finales de diciembre de 2021, plantea y recomienda que los excedentes y las ganancias que se proyecta obtener en el año 2025, sean “re invertidas” en un 100% en el año 2026 con la finalidad de garantizar su auto sostenibilidad y posicionamiento; principalmente la empresa debería

reinvertir en automatización de los procesos operativos y promoción para posicionar la marca a nivel nacional e internacional.

5.10. Cuadro Resumen de la Planificación Estratégica

Empresa Pública Servicios Postales del Ecuador SPE EP

Dirección: Av. Manuel Córdova Galarza y Alborada (Pusuqui)

Código postal: 170308 / Quito-Ecuador

www.serviciopostal.gob.ec

Tabla 30. Resumen Planificación Estratégica

OBJETIVO NACIONAL	POLÍTICA PÚBLICA	META NACIONAL	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS SPE EP	ESTRATEGIAS	INDICADOR			Configuración de Indicador Discreto por periodo/Continuo acumulado	Frecuencia	LÍNEA BASE		METAS		
					Nº	NOMBRE	FORMA DE CÁLCULO			2023 - 2025				
										2021	2022	2023	2024	2025
										Meta Total	Meta Total	Meta Total	Meta Total	Meta Total
Objetivo 14: Fortalecer las capacidades del Estado con énfasis en la administración de justicia y eficiencia en los procesos de regulación y control, con independencia y autonomía	14.2. Potenciar las capacidades de los distintos niveles de gobierno para el cumplimiento de los objetivos nacionales y prestación de servicios con calidad	14.3.2. Aumentar el índice de percepción de calidad de los servicios públicos de 6,10 a 8,00.	OEE 1. Incrementar la eficacia empresarial en la prestación de servicios postales universal y de libre competencia	Desarrollar servicios y productos innovadores acordes a las necesidades de los clientes generando una alta capacidad de reacción Desarrollar convenios con el objetivo de ampliar los medios de recaudación y mayor agilidad al cobro de facturas por envío Desarrollar tarifas competitivas en el mercado postal Desarrollar un plan de regularización de bienes recibidos por parte de CDE en liquidación Garantizar la prestación del SPU en las condiciones establecidas por la UPU y MINTEL General alianzas estratégicas, modelos asociativos, convenios, contratos con agentes postales autorizados para la ampliación de cobertura de la red postal nacional Generar convenios de cooperación con instituciones públicas para implementación de ventanillas flotantes de SPE; así como la selección de Agentes postales autorizados, para ampliar nuestra red de cobertura. Generar un nuevo convenio con SENA para incrementar el número de personas para simplificación de procesos de liberación de paquetería, en función del volumen de paquetería entrante. Optimizar los procesos de nacionalización de paquetes	1	Porcentaje de satisfacción del cliente	(Número de calificaciones positivas recibidas/número de calificaciones totales) *100%	Discreto por Periodo	Semestral	0%	63,95%	65%	70%	75%
				2	Porcentaje de reclamos atendidos	(Número de reclamos atendidos/Número de reclamos recibidos en el periodo) *100%	Discreto por Periodo	Semestral	0%	100%	90%	95%	100%	
Objetivo 4: Garantizar la gestión de las finanzas públicas de manera sostenible y transparente	4.3 Incrementar la eficiencia en las empresas públicas con un enfoque de calidad y rentabilidad económica y social	4.3.1 Aumentar de 66,67% a 91,67% las empresas públicas en operación con EBITDA positivo	OEE 2. Implementar soluciones tecnológicas en la gestión empresarial dentro del proceso del servicio postal.	Desarrollar estrategias de atención eficiente y expedita al cliente, como el desarrollo de chatbot en la plataforma SiPostal. Implementar un sistema integrado de control logístico Suscribir alianzas estratégicas o modelos asociativos para desarrollo tecnológico	3	Porcentaje de productos tecnológicos postales desarrollados e implementados	(Productos desarrollados/Productos programados)*100%	Acumulado	Anual	0%	35%	60%	80%	100%
			OEE 3. Posicionar a la Empresa Servicios Postales del	Desarrollar campañas de promoción a través de redes sociales de manera orgánica y pagada, gira de medios de comunicación, boletines de	4	Porcentaje de Engagement	(Número de interacciones/Número de visualizaciones)*100%	Discreto por Periodo	Semestral	0%	14,01%	15%	20%	25%

			Ecuador en el mercado postal nacional e internacional	prensa, entre otros para alcanzar al cliente final. Desarrollar estrategias de atención eficiente y expedita al cliente, como el desarrollo de chatbot en la plataforma SiPostal. Desarrollar tarifas competitivas en el mercado postal Realizar estrategias de relacionamiento. "Efectuar estrategias de lanzamiento de producto o servicio." Generar convenios de cooperación para la emisión de sellos postales Retomar relaciones comerciales con empresas que perdieron el interés en Ecuador (Ejm: Wish – China) Elaborar plan de promoción de productos y servicios a nivel nacional e internacional.										
			OEE4. Alcanzar auto sostenibilidad y rentabilidad financiera en la gestión empresarial	Desarrollar servicios y productos innovadores acordes a las necesidades de los clientes generando una alta capacidad de reacción Desarrollar convenios con el objetivo de ampliar los medios de recaudación y mayor agilidad al cobro de facturas por envío Desarrollar tarifas competitivas en el mercado postal Desarrollar un plan de regularización de bienes recibidos por parte de CDE en liquidación	5	Porcentaje de rentabilidad sobre las ventas	(Resultado del Ejercicio/Ingresos Operativos)*100%	Discreto por Periodo	Anual	0%	46,83%	-40,05%	-10,43%	4,45%
				6	Mantener margen EBITDA positivo	Ingresos Operativos - Gastos operativos	Discreto por Periodo	Anual	-541.097,38	-1.126.143,90	-605.591,59	-158.353,98	352.316,53	
				7	Porcentaje de cumplimiento de las ventas proyectadas	(Ventas cumplidas / Ventas proyectadas) *100%	Discreto por Periodo	Anual	0,87%	11,53%	80%	85%	90%	
Objetivo 14: Fortalecer las capacidades del Estado con énfasis en la administración de justicia y eficiencia en los procesos de regulación y control, con independencia y autonomía	14.2. Potenciar las capacidades de los distintos niveles de gobierno para el cumplimiento de los objetivos nacionales y prestación de servicios con calidad	14.3.2. Aumentar el índice de percepción de calidad de los servicios públicos de 6,10 a 8,00.	OEE 5. Incrementar las capacidades y competencias del talento humano	Establecer convenios para la capacitación al personal contratado	8	Porcentaje de personal capacitado	(Personal Capacitado / Personal Contratado)*100%	Discreto por Periodo	Anual	0%	92,39%	95%	96%	97%
				Lograr certificaciones de calidad a nivel nacional e internacional	9	Porcentaje de procesos empresariales diseñados e implementados	(Procesos implementados/Procesos programados)*100%	Discreto por Periodo	Anual	0%	40%	60%	80%	100%

Fuente: Gerencias Nacionales de Negocios, Administrativa Financiera, Planificación y Gestión Estratégica
Elaborado por: Gerencia Nacional de Planificación y Gestión Estratégica - Anexo 6 Tabla de indicadores 2022-2025



6. ALERTAS

A continuación, se presentan alertas que afectan la gestión de la Empresa Pública Servicios Postales del Ecuador:

- **Capital de trabajo:** La escisión contemplaba la recepción de USD. 667.862,63, de los cuales se recibió únicamente USD. 560.000,00 en 2021; sin embargo, estos los recursos contemplados como capital de trabajo no eran suficientes para operativizar la empresa.
- **Bienes de la escisión:** los bienes inmuebles y bienes muebles que se recibió producto de la escisión, presentan inconvenientes: inmuebles con linderos erróneos, deteriorados, con afectaciones de catastro, edificaciones pendientes de recepción (MTOPE-SECOB), con avalúos erróneos; así también, vehículos en mal estado sin mantenimiento preventivo y correctivo, con piezas faltantes, con falta de pago de matrículas desde el año 2015 y multas de tránsito; bienes muebles totalmente depreciados que deben ser peritados. Todos los costos que se derivan de dichos inconvenientes no fueron contemplados en la escisión.
- **Paquetería rezagada:** Hasta el 28 de febrero de 2022, Servicios Postales del Ecuador - SPE EP recibió la totalidad de paquetes rezagados de 2017 a 2019 pendientes de entregar a la ciudadanía por parte de Correos del Ecuador - CDE EP, en liquidación.

En tal sentido, como compromiso social de realizar la distribución de estos paquetes a la ciudadanía, en el mes de septiembre se dio inicio al proceso de llamamiento a los clientes dueños de la paquetería rezagada heredada por CDE EP desde el 2017 al 2019, dentro del cual se realizaron publicaciones en las redes sociales de SPE EP, en la página web de SPE EP y en medios tradicionales (periódico), este proceso concluyó en el mes de diciembre de 2022.

A partir del mes de marzo de 2023, se está realizando el respectivo proceso para a la declaratoria de rezagados por parte del MINTEL.

Los costos que SPE EP necesita asumir para realizar dicho proceso no fueron considerados en la escisión.

- **Paquetería pagada a CDE (Gastos operativos sin retribución en ingresos de SPE EP):**

A la fecha de cierre de la Empresa Pública Correos del Ecuador en Liquidación, se receiptó por parte de la SPE EP un total de 20.000 paquetes (e-commerce) que habían sido pagados por parte de los clientes finales a la extinta Empresa Pública, sin embargo, los referidos paquetes no habían sido despachados a los clientes finales, constando como paquetes pendientes de gestión de despacho para la nueva administración postal del Ecuador, generando gastos de operación de última milla sin que exista una retribución en los ingresos de esta EP; aproximadamente el gasto en dólares de por realizar la entrega del total de paquetes pagados a CDE en Liquidación asciende a USD. 69.800. Estos costos no fueron contemplados en la escisión.

- **Adjudicaciones gratuitas de SENA E:**

El Servicio Nacional de Aduana del Ecuador - SENA E, a través de ocho (8) Resoluciones correspondientes a las Actas de Adjudicación Directa JCZQ-AA-2022-190 y JCZPQ-AA-2022-211, entregó a favor de la Empresa Pública Servicios Postales del Ecuador SPE EP, *"Mercancías declaradas en abandono definitivo"*, con un total de 11.474 ítems equivalentes a un peso de 7.847,72 kg, de conformidad al siguiente detalle:

Nro.	RESOLUCIÓN	FECHA RESOLUCIÓN	Nro. ACTA	FECHA ENTREGA	CANTIDAD	PESO (kg)
1	SENAE-DDQ-2022-0398-RE	10/5/2022	JCZQ-AA-2022-190	17/5/2022	531	170,65
2	SENAE-DDQ-2022-0395-RE	10/5/2022	JCZQ-AA-2022-190	17/5/2022	494	1.285,76
3	SENAE-DDQ-2022-0396-RE	10/5/2022	JCZQ-AA-2022-190	17/5/2022	1.495	874,77
4	SENAE-DDQ-2022-0397-RE	10/5/2022	JCZQ-AA-2022-190	17/5/2022	840	589,33
5	SENAE-DDQ-2022-0421-RE	16/5/2022	JCZPQ-AA-2022-211	31/5/2022	1.156	1.036,98
6	SENAE-DDQ-2022-0423-RE	16/5/2022	JCZPQ-AA-2022-211	31/5/2022	1.284	716,01
7	SENAE-DDQ-2022-0424-RE	16/5/2022	JCZPQ-AA-2022-211	31/5/2022	2.106	788,36
8	SENAE-DDQ-2022-0475-RE	25/5/2022	JCZPQ-AA-2022-211	31/5/2022	3.568	2.385,86
TOTAL					11.474	7.847,72

Estas adjudicaciones estaban inicialmente a favor de CDE EP, sin embargo, mediante Oficio Nro. SENA E-SGO-2022-0002-OF del 7 de enero de 2022, el Sub Director General de Operaciones de SENA E dispone *"(...) las adjudicaciones realizar para SPE EP considerando que esta empresa es el*

operador público del servicio postal oficial del Ecuador por Decreto Ejecutivo y que en consecuencia CDE EP debe proceder a la entrega de la carga SPE EP para su custodia y continuidad de los procesos aduaneros (...)".

En este sentido, en consideración del volumen de la mercancía postal, así como su obsolescencia y los procesos de donación, remate y destrucción que implican estas adjudicaciones como tal, SPE EP deberá incurrir en elevados costos para el tratamiento descrito y es posible que los valores que se recuperen no alcancen para cubrir los costos que se generarán; tomando en cuenta además que la mayoría de los ítems adjudicados cuentan con una sobrevaloración, por imprecisiones en el peritaje.

- **Transgresiones de la seguridad suscitadas en SPE EP.:**

25 de junio de 2022.

El 25 de junio del 2022 a las 21h00, se perpetuó el ingreso de 5 personas ajenas a la Empresa, en el Centro de Procesamiento de Paquetería Postal de Pusuquí; que sustrajeron mercadería postal. El monto de la mercadería sustraída ascendió a USD. 31.902,35.

19 de febrero de 2023.

El 19 de febrero de 2023, aproximadamente a las 01:45 horas ingresaron personas no identificadas a las instalaciones de Pusuquí de la Empresa Pública Servicios Postales del Ecuador burlando la pared Sur, que se encuentra contigua a la agencia, para luego proceder a dirigirse a la garita, lugar en donde neutralizan al guardia de seguridad lugar en el cual proceden a golpearlo y maniatarlo, para posteriormente dirigirse a las puertas de emergencia del Centro de Procesamiento de Paquetería Postal de Pusuquí y proceder a violentar las puertas. El monto de la mercadería sustraída ascendió a USD. 41.302,63.

26 de marzo de 2023.

El 26 de marzo de 2023, aproximadamente a las 22h54 horas se suscitó un intento de robo a las instalaciones de Pusuquí de la Empresa Pública Servicios Postales del Ecuador, el cual fue identificado por el guardia de seguridad quien alertó del particular a las autoridades.

Estas transgresiones de seguridad conllevan a que la empresa debe pagar indemnizaciones al cliente final y a destino, pago de tributos a SENAE; así también se pierde la credibilidad de la empresa con nuestros clientes y con los operadores postales mundiales.

En función de estos eventos, la empresa será más riesgosa para cualquier Aseguradora, lo cual implica que se pagará una póliza superior a partir del año 2023.

En este sentido, para la Empresa Pública Servicios Postales del Ecuador es indispensable fortalecer la seguridad, vigilancia y custodia de la mercancía postal y los bienes de la empresa, dentro de los bienes inmuebles de las ciudades de Quito y Guayaquil.

- **Limitaciones generales por falta personal**

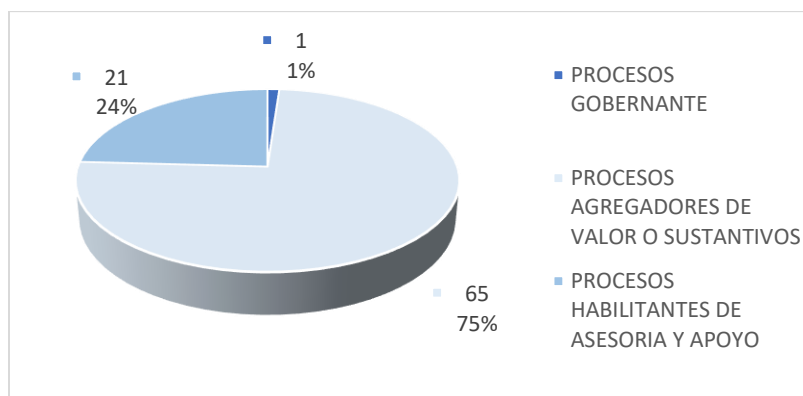
La Empresa Pública Servicios Postales del Ecuador SPE EP, para su operatividad a la fecha cuenta con personal operativo y administrativo que se detalla a continuación:

PROCESO	SUBTOTAL
PROCESOS GOBERNANTE	1
PROCESOS AGREGADORES DE VALOR O SUSTANTIVOS	65
PROCESOS HABILITANTES DE ASESORIA Y APOYO	21
TOTAL	87

Fuente: Distributivo de personal con corte a marzo 2023

Elaborado: Dirección de Talento Humano

PEA Institucional a marzo de 2023



Tomando en cuenta que, el servicio postal es considerado un servicio público, es indispensable, que la Empresa Pública Servicios Postales del Ecuador, fortalezca el personal que lo conforma, a

fin de mejorar la productividad de los procesos agregadores de valor, así como la atención a la ciudadanía que utiliza nuestros productos y servicios.

Al no contar con los recursos económicos suficientes que permitan la vinculación de personal que permita incrementar el procesamiento de la paquetería y disminuir los tiempos de entrega a nuestros clientes generando limitaciones de crecimiento, así como las alertas que se detallan a continuación:

- Dificulta el cumplimiento de objetivos y metas empresariales, lo que ocasiona pérdida de ingresos
 - Limita el crecimiento de la empresa
 - Falta de compromiso institucional
 - Baja la productividad laboral debido a la sobrecarga de trabajo en los procesos agregadores de valor.
 - Incrementa la rotación de personal por la sobrecarga de trabajo
 - Genera incertidumbre e inestabilidad entre el personal, lo que provoca un clima laboral tensionado
- **Posibles escenarios en caso de sentencias para vinculación de ex servidores de la empresa liquidada**

A partir del mes de octubre de 2022 se han notificado a la Empresa Pública Servicios Postales del Ecuador, sentencias que disponen el “reintegro” de personal con discapacidad que pertenecía a la Empresa Pública Correos del Ecuador en Liquidación CDE EP, ocasionando que se incremente la masa salarial dado que dichas sentencias obligan a vincular a personal que no ha sido parte de la Empresa Pública Servicios Postales del Ecuador SPE EP.

Se ha requerido información de ciento dieciocho (118) ex servidores que formaron parte de CDE EP, por lo que se presume que podría disponerse la vinculación de personal que no ha pertenecido a esta Empresa Pública y generar el incremento en la masa salarial, sin considerar las indemnizaciones que puedan ser dispuestas por el periodo que no laboraron y que es posible se imputen a esta Empresa Pública, a pesar de no ser servidores de esta Empresa.

De la información que ha sido recopilada a fin de realizar cálculos respecto de la masa salarial, se estima que se requerirá al menos USD. 1.027.041.16 (un millón veinte y siete mil cuarenta y un dólares 16/100), rubro que no ha sido considerado dentro del presupuesto de esta Empresa y

deberá gestionarse la asignación de recursos adicionales ante el ente rector de las Finanzas Públicas.

Así mismo, es importante tener en cuenta, que dichas restituciones son a nivel nacional y esta EP, actualmente mantiene su operación en las ciudades de Quito y Guayaquil, de igual manera, se deberá realizar un análisis técnico para la creación de perfiles provisionales acorde al ámbito de gestión actual de la SPE EP.

La vinculación masiva de estas personas ocasionaría que la liquidez de la Empresa Pública se vea afectada y en consecuencia deberá analizarse la desvinculación de personal que ya forma parte de la Empresa y posee la experticia del giro de negocio, lo que genera una alerta respecto del retroceso en la curva de aprendizaje de los servidores en los procesos agregadores de valor.

- **Limitada participación de la operación de la SPE EP**

la Empresa Pública Servicios Postales del Ecuador SPE EP, con corte a junio de 2022, mostró una insipiente participación (0,05%) en el Mercado Postal ecuatoriano, de acuerdo a datos reportados por el Ministerio Rector, la limitada participación de la operación de la SPE EP, se torna como un factor muy en contra, ya que, a partir de la liquidación del anterior operador postal designado por Ecuador, la empresa privada recaló en la participación del sector y fortaleció su estructura y emprendió una dinámica diversificación de servicios. Al momento en el cual la Empresa Pública Servicios Postales del Ecuador SPE EP, con base en el decreto Nro. 1244, se encontró con espacio muy limitado para un margen de intervención para ante los clientes que, carentes de fidelización optaron por los operadores privados que aprovecharon el proceso de liquidación y creación de la nueva EP, para posicionarse en la industria.

- **Conmoción política en Ecuador**

Debido a la conmoción política en Ecuador y a la inestabilidad de la Gerencia General de la empresa, las negociaciones para un acuerdo comercial con la consolidadora internacional Mail Americas, que duraron más de 6 meses, se desplomaron, debido a que esta consolidadora desistió de la suscripción de dicho acuerdo y de trabajar con Servicios Postales del Ecuador.

En función de las alertas presentadas, la empresa se encuentra realizando los documentos y trámites necesarios para solicitar una asignación de recursos fiscales al Ministerio de Economía y Finanzas.

7. GLOSARIO DE TÉRMINOS

En el presente documento así en generado varias definiciones que se son de entendimiento para la ejecución del presente plan estratégico:

APA: Agente Postal Autorizado

APAS: Agentes Postales Autorizados

CDE EP: Correos del Ecuador en liquidación

CDS: Sistema de Declaración Aduanera

EDI: Intercambio Electrónico de Datos

FMCS: Fondo del mejoramiento de la calidad del servicio de la UPU.

IPS: Sistema Postal Internacional

MEF: Ministerio de Economía y finanzas

MINTEL: Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información

MPCEIP: Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca

OCEs: Oficinas Comerciales del Ecuador en el extranjero

SENAE: Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador

INPC: Instituto Nacional de Patrimonio y Cultura

OMA: Organización Mundial de Aduanas

SNP: Secretaría nacional de planificación

UPU: Unión Postal Universal

Engagement: es el compromiso y el grado de implicación/interacción que tienen tus seguidores con tu contenido. De esta manera, lo que buscamos medir es el porcentaje de las personas que vieron nuestra publicación e interactuaron con ella

Número de visualizaciones: es el número de personas o cuentas en redes sociales que vieron una publicación de la empresa.

Número de interacciones: es número de interacciones (likes o me gustas, repost, share o compartir) de las publicaciones en redes sociales de la empresa.

Chatbot: Programa informático basado en la inteligencia artificial que es capaz de mantener una conversación con un internauta, sobre un tema específico.

EBITDA: (Earnings Before Interests, Taxes, Depreciations and Amortizations) hace referencia a las ganancias de las compañías antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones. Es decir, se entiende como el beneficio bruto de explotación calculado antes de la deducibilidad de los gastos financieros.

8. DOCUMENTOS QUE DEBEN ESTAR ALINEADOS A LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Para garantizar una efectiva gestión empresarial si requiere que la empresa de servicios postales del Ecuador genere los instrumentos institucionales en torno al presente plan estratégico:

- Plan anual operativo
- Plan anual de compras
- Presupuesto institucional
- Plan general de negocios, expansión e inversión

9. SEGUIMIENTO CONTÍNUO

Para el efectivo control y evaluación de los resultados previstos en el plan estratégico, el área de planificación seguimiento y control deberá emitir los instrumentos necesarios para realizar el monitoreo y evaluación de la ejecución de los diferentes planes que se desarrolla en torno al plan estratégico.

10. FIRMAS DE RESPONSABILIDAD

Mgs. Liang Lua Martínez
GERENTE GENERAL SUBROGANTE
SERVICIOS POSTALES DEL ECUADOR SPE EP

Eco. Rubén Ballesteros Gerente Nacional Administrativo Financiero (E)		Ing. José Erazo Gerente Nacional de Operaciones Postales (S)	
Mgs. Andrés Albuja Gerente Nacional de Negocios		Ing. Nathalia Bustamante Gerente Nacional de Planificación y Gestión Estratégica (E)	