

PLAN ESTRATÉGICO DE SERPOST S.A.
PERIODO 2013-2017



Lima – Perú
2013

ÍNDICE

	<i>Pág.</i>
<i>PRESENTACIÓN.....</i>	<i>3</i>
<i>01 VISIÓN.....</i>	<i>4</i>
<i>02 MISIÓN.....</i>	<i>4</i>
<i>03 ROL DE LA EMPRESA.....</i>	<i>4</i>
<i>04 VALORES.....</i>	<i>4</i>
<i>05 DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL.....</i>	<i>5</i>
<i>5.1. DIAGNÓSTICO EXTERNO.....</i>	<i>5</i>
<i>5.2. DIAGNÓSTICO INTERNO.....</i>	<i>13</i>
<i>06 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....</i>	<i>34</i>
<i>07 MAPA ESTRATÉGICO.....</i>	<i>37</i>
<i>08 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....</i>	<i>37</i>
<i>09 INDICADORES DE DESEMPEÑO Y METAS.....</i>	<i>38</i>
<i>10 MATRIZ ESTRATÉGICA.....</i>	<i>39</i>
<i>11 ANEXOS.....</i>	<i>40</i>

PRESENTACIÓN

La Empresa Servicios Postales del Perú S.A. - SERPOST S.A., es una persona jurídica de derecho privado organizada de acuerdo a la Ley de Actividad Empresarial del Estado y a la Ley General de Sociedades, cuya actividad principal es la prestación de los servicios postales en todas sus modalidades con ámbito de acción a nivel nacional e internacional.¹

El Plan Estratégico de la Empresa periodo 2013-2017; es el instrumento básico en la gestión postal, esencial en la direccionalidad y logro de objetivos de corto y mediano plazo, y en el incremento de la competitividad del negocio postal.

El Plan Estratégico 2013-2017, se formuló en armonía a la Directiva de Formulación del Plan Estratégico de las Empresas bajo el ámbito del FONAFE, aprobada mediante Acuerdo de Directorio Nº 003-2013/002-FONAFE de fecha 05 de febrero del 2013 y comunicada a SERPOST S.A. con Oficio Circular SIED Nº 012-2013/DE/FONAFE del 27 de febrero del 2013, el mismo que está articulado con los objetivos de los Planes Estratégicos del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado – FONAFE y del Ministerio de Transportes y Comunicaciones.

El presente Plan contempla la visión, misión, los valores aprobados por la Empresa, los diagnósticos externos e internos, así mismo los objetivos estratégicos y específicos, los indicadores de desempeño y metas. Cabe mencionar que FONAFE ha establecido seis (6) indicadores obligatorios, cuatro (4) de perspectiva financiera y dos (2) en perspectiva de procesos internos y que forman parte de la matriz estratégica proporcionada por FONAFE.

Finalmente, para que la Empresa alcance la modernidad, eficiencia, mejoramiento continuo de la calidad del servicio postal y competitividad, tal como lo exige el mercado postal y logre ofrecer las mejores soluciones a usuarios y clientes, se requiere de un Liderazgo Estratégico que sea capaz de conducir a la Empresa a una posición sólida, como actividad económica y como centro de interrelación de la actividad humana.

¹ Decreto Legislativo Nº 685 Ley de Servicios y Concesiones Postales.

1. VISIÓN

“Ser reconocida como la Empresa líder en el servicio postal del Perú y en Latinoamérica”.

2. MISIÓN

“Garantizar a nuestros clientes un servicio postal oportuno y de calidad, fortalecer la integración social y contribuir al desarrollo del País”.

3. ROL DE LA EMPRESA

Fue creada por el Decreto Legislativo N° 685, Ley de Servicios y Concesiones Postales, del 05 de noviembre de 1991. Inició sus operaciones el 22 de noviembre de 1994.

SERPOST S.A. es una persona jurídica de derecho privado, organizada bajo la forma comercial de Sociedad Anónima, de acuerdo a la Ley de Actividad Empresarial del Estado y a la Ley General de Sociedades.

Su política postal está sujeta a los lineamientos establecidos por el Sector Transportes y Comunicaciones y tiene la concesión del servicio postal sin exclusividad y está obligada a prestar el servicio en todo el país con carácter de Administración Postal del Estado, para el cumplimiento de Acuerdos y Convenios Internacionales. Nuestra Empresa es consciente del rol social que le compete como operador postal, responsable de la prestación del servicio postal a nivel nacional, sirviendo de canal de comunicación e integración de nuestra sociedad.

El objeto social de la Empresa es:

- a) Prestar el servicio postal en todas sus modalidades en el ámbito nacional e internacional, así como servicios y actividades conexas y complementarias al servicio postal.
- b) Prestar servicios de asesoría y consultoría nacional e internacional en materia postal.
- c) Realizar actos y contratos relacionados con operaciones comerciales, industriales, de servicios o cualquier otra actividad, conexas con su objeto social, sin más limitaciones que las emanadas del ordenamiento del país.
- d) En general toda clase de operaciones afines y/o complementarias permitidas por Ley².

4. VALORES

El personal de SERPOST S.A. debe actuar de acuerdo a los siguientes principios:

Respeto: Adecuar la conducta hacia el respeto a la Constitución Política del Perú, las Leyes y la normatividad interna de la Empresa.

Probidad: Actuar con rectitud, honradez y honestidad, procurando satisfacer el interés general y desechando todo provecho o ventaja personal, obtenido por si o por otra

² Decreto Legislativo N° 685 – Ley de Servicios y Concesiones Postales.

persona. Profesar y practicar un claro rechazo a la corrupción y cumplir cabalmente con las normas vigentes.

Eficiencia: Demostrar calidad en cada una de las funciones asignadas, buscando el mejor resultado.

Idoneidad: Poseer aptitud moral, profesional y técnica, esto es, contar con una formación sólida acorde con la realidad en que se desempeña.

Veracidad: Expresarse con autenticidad en las relaciones funcionales con todos los miembros de la empresa y con terceros.

Lealtad y Obediencia: Actuar con fidelidad en la Empresa y solidaridad con los miembros de trabajo, cumpliendo las indicaciones del superior jerárquico competente, en la medida que reúnan las formalidades del caso y tengan por objeto la realización de actos de servicio que se vinculen con las funciones a su cargo y en función a los logros de la empresa.

Justicia y Equidad: Contar con permanente disposición para el cumplimiento de las funciones asignadas, respetando el trabajo de los demás, y manteniendo un trato igualitario y respetuoso con el personal de la Empresa y con terceros.

5. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

5.1 DIAGNÓSTICO EXTERNO

El diagnóstico externo comprende los factores del entorno que afectan a la Empresa, habiéndose clasificado en los siguientes factores por categorías: (1) Económico; (2) Tecnológico; (3) Social; y (4) Legal; las mismas que se detallan a continuación.

5.1.1 FACTOR ECONÓMICO

En el entorno internacional las economías avanzadas registraron un bajo crecimiento ante el deterioro financiero, la desconfianza de consumidores e inversionistas, los ajustes fiscales, y la persistencia del alto desempleo. El deterioro internacional se agravó en el segundo semestre 2011 ante el temor que España e Italia sigan el camino de Grecia y que se registre una crisis global financiera-real, similar a la generada tras la caída de Lehman Brothers en el 2008. En este periodo se registró una creciente incertidumbre, una alta volatilidad en la cotización internacional de las materias primas y un continuo deterioro de las condiciones financieras.

Durante los próximos años prevalecerá un contexto de elevada incertidumbre en la economía mundial por lo que el crecimiento global no superará el 4% anual. Las economías avanzadas tendrán que hacer frente a un entorno de bajo crecimiento, elevado desempleo, altos niveles de deuda pública y un lento proceso de desapalacamiento, por lo que se espera un crecimiento promedio en torno al 2,0% (en línea con el crecimiento promedio 2000-2011 de 1,8%). Por su parte, las economías emergentes tendrán que enfrentar una menor demanda externa y volatilidad en sus flujos de capitales, así se espera que crezcan a un promedio anual de 5,7%, por debajo del promedio 2000-2011 (6,2%). Según el FMI, en el 2013 la participación de los países emergentes en el crecimiento mundial (51%) superará por primera vez a la participación de los países avanzados (49%). En este contexto, el crecimiento de nuestros socios comerciales se ubicará alrededor de 3,3%, en línea con el promedio 2000-2011 (3,2%).

Un bajo crecimiento prevalecerá en las economías avanzadas puesto que la recuperación económica luego de crisis financieras suele ser mucho más lenta. El FMI

señala que, en promedio, tras crisis generadas por la explosión de burbujas inmobiliarias, la reducción de la actividad económica y el alto desempleo persisten por al menos 5 años.

El crecimiento de la economía peruana se ha estabilizado alrededor de su nivel sostenible de largo plazo. En el año 2012³ la economía peruana creció 6,3 por ciento, como consecuencia de un mayor dinamismo de la demanda interna, en particular de la inversión privada y pública. En ese contexto, la demanda interna pasó de crecer a una tasa de 6,2 en el primer semestre a un incremento de 8,6 por ciento en el segundo semestre, en tanto que la actividad económica creció 6,2 y 6,3 por ciento en el mismo periodo, respectivamente. Para los años 2013 y 2016, el escenario Macroeconómico Multisectorial considera tasas de crecimiento del PBI en niveles estables cercanos a su nivel potencial prevaleciendo el mayor impulso de factores de demanda interna en un entorno en el que persistirían indicadores débiles de crecimiento mundial.

La economía peruana muestra una progresiva integración económica comercial con los países que tienen los mayores intercambios comerciales, que ha dado lugar al sostenimiento del incremento de las exportaciones, tanto en volúmenes como en valor, que es resultado de la política orientada a la reducción de las barreras arancelarias como consecuencia de la suscripción de los Tratados de Libre Comercio (TLC) y Acuerdos de Complementación Económica con diversos países del mundo, especialmente USA, China y Unión Europea, Japón, etc, lo que está permitiendo diversificar los destinos de exportación e importación de equipos y maquinaria de tecnología moderna.

La economía peruana es dependiente de la evolución de la economía mundial. Este comportamiento se ha visto reflejado también en el campo social, que conjuntamente con las acertadas políticas fiscales aplicadas y a una reforma en los programas sociales durante los últimos años, entre el 2006 y 2011 se ha logrado una significativa reducción en los índices de la pobreza (49,1% a 27,8%); la pobreza extrema se redujo (13,8% a 6,3%).

Se espera que la inflación se mantenga dentro del rango meta y que converja en los siguientes meses al punto medio de 2,0%. La proyección de inflación para los 2013 y 2014 se ubican en un rango entre 1,5 y 2,5 por ciento. Los principales factores que afectan la trayectoria de la inflación son la brecha del producto, la inflación importada y las expectativas de la inflación.

En el año 2012 la producción de los sectores primarios creció 1,7 por ciento, tasa inferior a la registrada en el 2011 (4,4 por ciento), reflejando el menor crecimiento de la producción pecuaria, pesquera y de manufactura de recursos primarios. Para el año 2013, en comparación con el Reporte de Inflación anterior, se ha revisado hacia abajo la tasa de crecimiento de los sectores primarios de 5,2 a 4,0 por ciento.

El sector agropecuario creció 5,1 por ciento en el año 2012, destacando el aporte de los altos volúmenes de papa, arroz y carne de ave, los cuales explicaron el 57 por ciento del crecimiento del sector. Asimismo, se observó una producción históricamente elevada de plátano, cebolla, mandarina, naranja y camote, entre otros productos orientados al mercado interno. Se espera que en el año 2013, el sector alcance un crecimiento de 3,5 por ciento.

La evolución del sector pesca en el año 2012 (-11,9 por ciento) reflejó principalmente la menor cuota de extracción de anchoveta para consumo industrial. Se proyecta para el año 2013 un nivel de extracción de anchoveta menor al esperado en el Reporte de Inflación anterior (3,3 millones de toneladas en lugar de las 3,9 millones de toneladas

³ Reporte de Inflación BCR marzo 2013

estimadas en el reporte previo). Esta reducción sume una menor cuota para la captura de la anchoveta en la zona norte – centro, aunque ello se corregirá hacia finales del 2013, por lo que la extracción de anchoveta para el 2014 mostraría una recuperación hasta niveles de 3,6 millones de toneladas.

Finanzas Públicas:

Entre el 2011 y 2015 la presión tributaria deberá incrementarse en por lo menos un punto y medio porcentual del PBI. Para lograrlo se requerirán medidas de ampliación de la base tributaria y, de una reducción de la evasión y elusión tributaria. Es importante mencionar que, sólo en la medida que se materialice esta ampliación permanente de ingresos fiscales, los niveles de gasto público mencionados en el párrafo anterior serán factibles.

Un superávit fiscal por encima del 1% del PBI en los próximos años es consistente con un crecimiento articulado del gasto público. Entre el 2011 y 2015, el gasto no financiero del Gobierno General crecería en cerca de S/. 50 mil millones. Es decir, el gasto público, se habrá expandido 42% real y crecerá a una tasa promedio anual de 9,1% real. El gasto público alcanzará niveles en torno al 20,2% del PBI hacia el 2015 (su nivel más alto en casi 40 años). Se requerirán de importantes esfuerzos en los diferentes sectores y niveles de gobierno para asegurar una mayor calidad del gasto público y que los mayores recursos fiscales se traduzcan efectivamente en una mejora sustancial de la igualdad de oportunidades para los más pobres y excluidos.

5.1.2. FACTOR TECNOLÓGICO

En los últimos decenios los servicios postales han experimentado cambios radicales en todo el mundo en sus aspectos reglamentarios, operativos y tecnológicos. Los cambios tecnológicos han hecho que los operadores tuvieran que hacer frente a nuevas formas de competencia de otros servicios de comunicación (por ejemplo, el correo electrónico, comercio electrónico), pero también ofrecieron nuevas oportunidades; por ejemplo, los envíos de mercancías “justo a tiempo” por empresas de entrega urgente. Se trata de un sector en rápido crecimiento que desempeña una función clave en la gestión y la logística de la cadena de abastecimiento.

La penetración de los medios electrónicos ha conducido a un aumento en el volumen global de comunicaciones, pero no a una sustitución de los medios físicos por medios electrónicos. A medida que se hacen más transacciones comerciales por la Internet y por otros medios electrónicos, así también incrementará el correo físico relacionado con catálogos, pedidos, facturas, pagos de tarjetas de crédito y otros similares. Las empresas continuarán comunicándose con sus clientes actuales y futuros utilizando diversos medios de comunicación. Pueden anticiparse pérdidas modestas en el correo en términos de pagos de facturas por el consumidor a medida que se va popularizando pagar las facturas electrónicamente. Pero por otro lado, el aumento de ventas a los consumidores vía la Internet, también crea la necesidad de enviar los bienes y materiales a los consumidores y este crecimiento en el volumen de correo va a compensar por cualquier pérdida sufrida. También es claro que el futuro del servicio postal en el país depende de la habilidad de sus oficinas postales de adaptarse a las cambiantes exigencias de comunicación de sus clientes, y en mantener un alto estándar de entregas a tiempo a un costo razonable. A través de la aplicación de nuevas tecnologías de la información en los servicios postales se está revolucionando el benchmarking del sector, obligando a las empresas a mejorar la calidad de sus servicios, haciéndolos más eficaces, confiables y oportunos.

5.1.3 FACTOR SOCIAL

El crecimiento económico sostenido de los últimos años contribuyó significativamente a la reducción de la pobreza, principalmente de las zonas y sectores más articulados a la dinámica de la economía, pero manteniéndose aún excluidos a importantes segmentos de la población, especialmente de las zonas rurales.

En este contexto, el crecimiento con inclusión social implica utilizar los mayores ingresos fiscales permanentes, producto del crecimiento económico sostenido, en una expansión del gasto social en intervenciones costo-efectivas más articuladas y mejor focalizadas que permitan generar igualdad de oportunidades y mayores niveles de bienestar a toda la población, en especial de los grupos excluidos y vulnerables.

En consecuencia, los retos del crecimiento con inclusión son: i) reducir la pobreza rural, que hoy es el doble del promedio nacional; ii) reducir la desnutrición crónica, que hoy llega a un tercio de los niños rurales; iii) reducir las brechas en el acceso a agua potable, saneamiento y electricidad de los distritos más pobres del país; iv) mejorar la calidad de la educación pública, v) reducir sustancialmente las brechas de acceso a los servicios de salud de calidad; y vi) articular las políticas y programas de desarrollo e inclusión social a políticas y programas de fomento al desarrollo productivo y empleabilidad.

El crecimiento económico sostenido es indispensable para reducir la pobreza y generar los ingresos fiscales permanentes que aseguren la expansión del gasto social focalizado en los más pobres del país. La mayor inclusión social y la reducción de los conflictos sociales redundarán en un mejor entorno para la inversión y el crecimiento sostenido.

Los conflictos sociales han ido en aumento en los últimos años en Perú y en los casos más conocidos, enfrentan a comunidades agrícolas con las grandes mineras y petroleras que ingresan o proyectan hacerlo a sus territorios.

La mayor cantidad corresponde a conflictos por temática socioambiental. Este incremento no solo se muestra en su distribución nacional, sino también en su intensidad. Así pues, las cifras de acciones de violencia vinculadas con conflictos sociales en el país han aumentado. Entre enero del 2006 y setiembre del 2011 se han producido afectaciones a la vida y a la integridad física en 109 de los 540 conflictos reportados generando un lamentable saldo de 195 personas fallecidas y 2 312 heridas, entre civiles y policías

El Estado tiene responsabilidades frente a los conflictos sociales a fin de evitar que estos lleguen a situaciones de violencia. Cada problema que da origen a un conflicto social activa en el Estado una competencia legal para resolverlo. Por consiguiente, las entidades estatales asumen la responsabilidad de atender las demandas sociales por las vías regulares establecidas en mecanismos de diálogo combinando la capacidad de gestionar el conflicto con las de producir soluciones técnicas jurídicas y políticas a los problemas.

5.1.4 FACTOR TRANSPORTES

La infraestructura es uno de los factores básicos para que un país adquiera niveles de competitividad adecuados, tenga sostenibilidad en su crecimiento económico, avance en la inclusión social y pueda lograr su integración interna y externamente.

Sub Sector Transportes

Transporte Terrestre

La red vial del Perú está organizada en tres niveles: (i) Red primaria o nacional; (ii) Red secundaria o departamental (Regional); y (iii) Red terciaria o caminos vecinales.

Actualmente la longitud de la red vial⁴ es de 95,863 Km. de extensión registrados, de los cuales 23,076 (24.07%) son carreteras nacionales y están bajo la competencia del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 25,329 (26.42%) son carreteras departamentales y están a cargo de los Gobiernos Regionales y 47,458 (49.51%) son caminos vecinales, que están bajo responsabilidad de los Gobiernos Locales.

Respecto al tipo de superficie de rodadura muestra que 15,496 Km. de la Red Vial se encuentran pavimentadas (16.16%) y 80,367 Km. se encuentran afirmadas o a nivel de trocha (83.84%).

Actualmente el sistema vial, concentrado en atender la demanda de servicios de transportes y necesidades de interconexión de las grandes ciudades del país, no llega a satisfacer los requerimientos que garanticen óptimas condiciones de accesibilidad, transitabilidad, confiabilidad y seguridad, limitando la inclusión social, la sostenibilidad en el crecimiento económico y la integración interna del país.

Red Vial Nacional

La Red Vial Nacional de 23,076 Km., está conformada por tres grandes ejes longitudinales y diecinueve corredores transversales, tienen como misión vincular a las capitales de departamento, los principales centros productivos con las ciudades como centros de consumo y puertos marítimos como nodos del comercio exterior; constituyendo la base de todo el sistema de carreteras del país. El estado de situación de las vías nacionales nos indica que el 53.5% (12,345 Km.) se encuentran pavimentadas y el 46.5% se encuentra a nivel afirmado, sin afirmar y trocha. Aproximadamente el 70% de la Red Vial Nacional se encuentra en regular y buen estado de conservación y transitabilidad.

Transporte Acuático

El sistema portuario peruano tiene 134 instalaciones portuarias marítimas, fluviales y lacustres¹⁶. Sin embargo, la demanda se concentra en un número reducido de instalaciones portuarias.

La infraestructura portuaria marítima de uso público se compone básicamente de ocho puertos de atraque directo: Callao, Salaverry, Chimbote, San Martín, Ilo, Matarani, Paita y Arica y tres puertos de lanchonaje: Chicama, Huacho y Supe. De ellos, el Puerto de Chimbote fue transferido al Gobierno Regional de Ancash; los de Matarani, Paita, Terminal Sur de Contenedores y Terminal Norte Multipropósito del Callao fueron entregados en concesión al sector privado.

⁴ Plan Estratégico Sectorial Multianual Sector Transportes y Comunicaciones 2012-2016

El Puerto del Callao es el más importante del país, el séptimo en Suramérica y está entre los cien primeros del mundo en cuanto a movimiento de carga.

Actualmente mueve cerca del 70% de la carga total, el 90% del tráfico portuario de contenedores del país y se ha posicionado como el Primer Puerto de Transbordo de Contenedores en la Costa Oeste de Sudamérica. Su modernización se viene desarrollando en forma gradual y sostenida; el objetivo es convertirlo en un puerto Hub en la costa oeste sudamericana, proporcionando servicios de elevada competitividad y con proyección hacia los países de APEC.

Transporte Aéreo

La red aeroportuaria nacional se compone de 116 terminales operativos, que incluye 23 aeropuertos, 75 aeródromos y 18 helipuertos. De los aeropuertos, 11 tienen categoría internacional (Arequipa, Cusco, Chiclayo, Iquitos, Juliaca, Lima, Pisco, Pucallpa, Talara, Tarma y Trujillo) y 19 aeropuertos se encuentran concesionados.

De acuerdo a los estudios realizados por el Instituto Peruano de Economía (IPE) en el año 2009, la brecha de la infraestructura aeroportuaria en el Perú alcanza US\$ 571 millones, de los cuales US\$ 405 millones están asociados a los aeropuertos concesionados y US\$ 116 millones a los aeropuertos bajo administración de CORPAC.

*El Aeropuerto Internacional Jorge Chávez es el principal terminal aéreo del Perú y se ha constituido en **hub** en Sudamérica; aproximadamente el 19% de los pasajeros que llegan de rutas internacionales hacen trasbordo hacia otros destinos.*

SUB SECTOR COMUNICACIONES

El mercado de las telecomunicaciones en el Perú desde su apertura ha experimentado un importante crecimiento en todos los servicios. También se han producido transformaciones fruto de la convergencia y el desarrollo de nuevas tecnologías; sin embargo aún existe un déficit de infraestructura a nivel nacional estimado en 5,446 millones de dólares al 2008, lo que se traduce en que aun un número insuficiente de distritos carecen de acceso a los servicios de telecomunicaciones. Así, a septiembre de 2011, aún existen 447 distritos (24.4%) que no cuentan con el servicio de telefonía fija de abonado, 149 distritos (8.1%) que no tienen disponibilidad de acceso a Internet y 208 distritos (11.3%), que no están incorporados a la cobertura del servicio móvil 24.

Telefonía fija:

La distribución geográfica muestra que el departamento de Lima, incluyendo la provincia constitucional del Callao, concentra el 45,8% del total de líneas a nivel nacional y le siguen los departamentos de La Libertad y Arequipa con 5,6 % y 5,4% respectivamente. 1,626 distritos, de un total de 1834 distritos, cuentan con cobertura de este servicio a septiembre de 2011.

Internet:

El desarrollo y uso creciente de las tecnologías de la información y en especial del Internet, viene ejerciendo un importante impacto en todos los ámbitos de la sociedad, principalmente por su tendencia a la masificación y por representar un medio eficaz para difundir y acceder a todo tipo de información. Al respecto, el mercado de Internet en el Perú también ha evidenciado un desenvolvimiento positivo en los últimos años; el acceso a Internet, las conexiones a Internet han permitido una cobertura, a septiembre de 2011, que alcanza a 1685 distritos, 91.9 % respecto al total de los distritos del país.

El Fondo de Inversión en Telecomunicaciones (FTEL) es un fondo destinado a la provisión del acceso a un conjunto de servicios de telecomunicaciones esenciales, capaces de transmitir voz y datos.

Los proyectos que FTEL viene desarrollando en los últimos cinco años son los siguientes: **Proyecto Banda Ancha para Localidades Aisladas – BAS**. Su objetivo es el adecuado acceso a los servicios de telecomunicaciones, a poblaciones urbanas y rurales del país, brindando servicios de datos y voz (Internet, telefonía pública y de abonados).

El Programa “Implementación de Telecomunicación Rural - Internet Rural - IR, cuyo objetivo es brindar acceso a las tecnologías de información y comunicación en las comunidades rurales del país, a través del servicio a Internet en 1 050 localidades rurales distribuidos a nivel nacional.

5.1.5 FACTOR LEGAL

- Decreto Legislativo N° 685. Ley que otorga la concesión del servicio postal, sin exclusividad, obligándola a prestar el servicio en todo el país, con carácter de Administración Postal del Estado.
- El Decreto Supremo N° 032-93-TOC aprueba el Reglamento de Servicio y Concesiones Postales.
- Ley N° 27170. Ley del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado, su reglamento y modificatorias.
- Ley N° 27245. Ley de Prudencia y Transparencia Fiscal, su Reglamento y modificatorias.
- Ley N° 27293. Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública, su Reglamento, modificatorias y normas complementarias.
- Ley N° 28411. Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto.
- Decreto Legislativo N° 1031. Promueve la eficiencia de la Actividad Empresarial del Estado.
- Ley N° 29873 – Ley que modifica el D.L. 1017, que aprueba la Ley de Contrataciones del Estado (publicado 01/06/12) y Decreto Supremo N°138-2012-EF modifica el Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado.
- Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG. Normas de Control Interno y Resolución N° 458-2008-CG aprueba la guía para implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado.
- Estatuto de SERPOST S.A.
- SERPOST S.A. se rige por los convenios suscritos por los países miembros que integran la Unión Postal Universal – UPU.

5.1.6 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DE LA EMPRESA:

OPORTUNIDADES:

01. Desarrollo de nuevos negocios y/o servicios que aprovechen los recursos y capacidad de la empresa.

Se presenta la oportunidad en base a nuevas necesidades de clientes potenciales tales como entrega de facturas, estados de cuenta, avisos, servicios de distribución de sus productos, etc.

02. Alianzas estratégicas con empresas que desarrollan servicios complementarios a la actividad postal.

La alianza con instituciones, empresas públicas y privadas del país y del exterior representa una importante oportunidad de crecimiento, permitiendo conjugar esfuerzos para servir al mercado postal de manera integral y con mayores niveles de diversificación.

03. La filatelia como desarrollo de la cultura postal.

Como únicos emisores de sellos postales tenemos la gran oportunidad de explotar la filatelia como un medio eficaz de promoción, difusión y comercialización en diferentes eventos como hechos históricos, personajes, países, etc.

04. Desarrollo de tecnologías que permiten mejorar la calidad del Servicio Postal.

Las exigencias del mercado nacional e internacional obligan a la empresa a ser cada vez más eficiente e invertir en tecnología, para brindar un servicio postal confiable, seguro y eficiente.

05. Desarrollo de los servicios postales on line.

Aprovechar el internet como medio para realizar publicidad, ventas y servicios postales on line.

06. Crecimiento del mercado de giros postales con otros países.

Existe la oportunidad de ampliar el número de países con los cuales intercambiar los servicios financieros postales.

AMENAZAS

A1. Alto nivel de competencia a través de empresas postales privadas con uso intensivo de tecnología de la información, empresas de transporte e integradores logísticos.

Los operadores privados se caracterizan por tener una mejor infraestructura vehicular y modernas herramientas de tecnología y logística.

A2. Evolución tecnológica.

El crecimiento tecnológico es una de las amenazas que afecta a todos los correos en el mundo y actualmente se ve reflejado en el descenso de la correspondencia tradicional.

A3. Dependencia del transporte aéreo.

Para efectos de enlaces de los envíos nacionales e internacionales, se utiliza el servicio de transporte aéreo, lo que provoca que los costos operativos sean elevados y que se alargue los plazos de entrega de nuestros envíos.

A4. Dependencia de la SUNAT en el servicio de paquetería.

Estamos sujetos a los procedimientos y horarios que determine la Superintendencia Nacional de Aduanas para la verificación y aforo de paquetes que llegan del exterior y que deben ser distribuidos por la empresa, lo que ocasiona no solo retraso en su entrega, sino deterioro por la falta de cuidado al abrirlos.

5.2 DIAGNÓSTICO INTERNO

A inicios de la década de los noventa se produjo la desregulación del sector, con la consecuente ruptura del monopolio que tenía la Dirección General de Correos del mercado postal. Desde esa fecha, el número de Empresas dedicadas a brindar servicios postales en los ámbitos local, nacional e internacional se ha incrementado año tras año. De acuerdo con información del MTC, al mes de diciembre 2012 el número de empresas concesionarias del servicio postal fue de 672, lo cual supone un incremento del 446% respecto al número de concesiones existentes en el año 1994.

Como Empresa integrante de la actividad Empresarial del Estado, se rige por la normatividad que emana del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado - FONAFE. SERPOST S.A. transfiere las utilidades generadas en el ejercicio presupuestal a FONAFE, por ser la entidad representante del Estado que ejerce la titularidad de la totalidad de las acciones de la Empresa.

Los recursos propios que genera SERPOST S.A. financian totalmente su operación, sin subsidios, ni subvenciones por parte del Estado.

Es por ello que con la finalidad de mejorar su posición competitiva, SERPOST S.A. enfocará sus esfuerzos para elevar la calidad de servicio postal, dotándole con nuevas tecnología de última generación, que le permita ofrecer nuevos productos, fortalecer sus sistemas de gestión, entre otros aspectos.

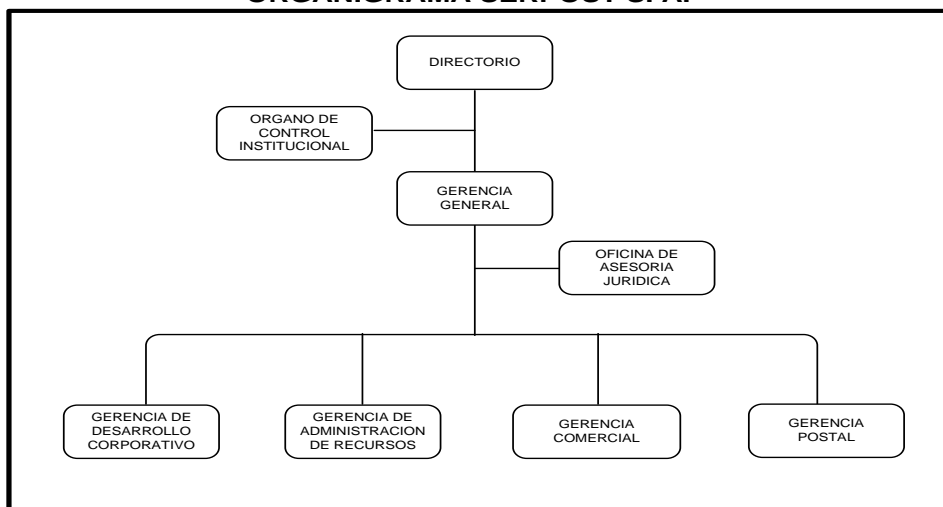
A continuación se presenta los resultados de la evaluación interna de la Empresa.

5.2.1 DIRECCIÓN

- **Aspectos Organizacionales:** Para el cumplimiento de sus fines y objetivos, la Empresa cuenta con una estructura organizacional compuesta por la Alta Dirección (Directorio y Gerencia General); el órgano de control (Órgano de Control Institucional); órganos de Asesoramiento (Oficina de Asesoría Jurídica y Gerencia de Desarrollo Corporativo); un órgano de apoyo (Gerencia de Administración de Recursos) y dos órganos de ejecución o de línea (Gerencia Comercial y la Gerencia Postal).

La estructura de SERPOST cuenta con documentos normativos de gestión que permanentemente son revisados para mantenerlos actualizados y vigentes a los cambios del entorno interno y externo.

ORGANIGRAMA SERPOST S. A.



FUENTE: ACUERDO DE DIRECTORIO N° 180-2003 DE FECHA 26/06/03

- **Aspectos de Personal:** La Empresa cuenta con un Cuadro de Asignación de Personal – CAP aprobado de 1,499 trabajadores, habiéndose cubierto al 31 de diciembre del 2012 las plazas de 1,484 trabajadores permanentes y 586 contratados (sujeto a modalidad), el 72% del personal se encuentra bajo contrato de trabajo a plazo indeterminado y 28% por contrato a plazo determinado.

En el Cuadro N° 01, se detalla el número de trabajadores permanentes y sujetos a modalidad de la Empresa al mes de abril.

Cuadro N° 01

SEDE	PERMANENTES		INTERMITENTES				TOTAL GENERAL	%
	Cantidad	%	Planta	cliente	Total	%		
LIMA Y CALLAO	966	67,84	47	323	370	65,95	1 336	67,30
PROVINCIAS	458	32,16	43	148	191	34,05	649	32,70
TOTAL	1 424	100,00	90	471	561	100,00	1 985	100,00

Fuente: Gerencia de Administración de Recursos

Los trabajadores de SERPOST S.A. cuentan con un Reglamento Interno de Trabajo (RIT) que contiene las normas básicas y fundamentales que regulan las relaciones laborales entre SERPOST S.A. y sus trabajadores, garantizando condiciones laborales justas y equitativas que hacen compatible la realización plena del servidor con los fines de la Empresa, manteniendo armoniosas relaciones laborales.

5.2.2 OPERACIONES

- **Aspectos de Infraestructura**

SERPOST S.A. es el titular del inmueble situado en Av. Tomás Valle S/N distrito de Los Olivos, en el cual funciona la Sede Central.

Al mes de mayo del 2013, se cuenta con la siguiente cobertura de locales a nivel nacional:

- 204 locales propios, 75 oficinas postales, 30 locales cerrados, 19 locales alquilados, 11 locales comodatos, 18 terrenos y 51 locales invadidos.
- 07 locales pendientes de transferir cedidos en uso por el MTC.
- 08 locales considerados aporte reglamentario por el MTC a SERPOST S.A.
- 01 local cedido en uso mediante Convenio por el INC a favor de SERPOST S.A.
- 23 locales ocupados por SERPOST S.A. sin Convenio al 2013: 22 Oficinas Postales y 01 local para la Cuna de los hijos de los trabajadores.
- 01 local cedido en uso mediante Convenio a favor de SERPOST S.A. por la Prelatura de Huamachuco.
- 79 locales de SERPOST S.A. alquilados para uso comerciales.
- 63 locales de propiedad de terceros alquilados para la actividad postal.

• **Parque Automotor Operativo de SERPOST S. A.**

El parque automotor de SERPOST S.A., al 31 de diciembre del 2012 presenta la siguiente distribución:

En Lima 583 Vehículos: 05 Automóviles, 55 Camionetas, 02 Camión Furgón, 53 Motocicletas, 12 Motofurgón, 01 Motokar y 455 bicidetas.

En Provincias 412 Vehículos: 12 Camionetas, 125 Motocicletas, 08 Motofurgón, 11 Motokar y 256 bicidetas.

5.2.3 MERCADOTECNIA

• **Aspectos de cobertura**

Dispone de una importante infraestructura operativa, la cual nos permite llegar a los puntos más alejados de nuestra geografía nacional y poder satisfacer la demanda de nuestros usuarios, en cumplimiento al rol social encomendado por el Estado Peruano. SERPOST S.A. ha ampliado su cobertura postal irradiando el servicio postal a través de 723 puntos de atención a nivel nacional al mes de mayo del 2013, de los cuales 161 puntos de atención son propios y 562 a cargo de terceros; llevando el servicio postal hasta los lugares más inaccesibles, con el fin de cumplir su misión, asumiendo los riesgos y altos costos que su finalidad demanda.

• **Principales líneas de negocio**

SERPOST S.A. ofrece servicios de mensajería local, nacional e internacional, los que están clasificados en cuatro líneas de negocio:

➤ **Correo Personal**

Comprende la correspondencia tradicional como:

- ◆ **Servicio Especial Nacional:** Servicio de entrega de puerta a puerta de documentos comerciales, paquetes y carga en pequeñas o grandes

cantidades a nivel nacional, en un tiempo de 24 horas en localidades especificadas.

- ♦ **Servicio de Apartados Postales:** Servicio de correspondencia en una casilla determinada bajo llave a disposición del cliente.
- ♦ **Servicio de Estafeta:** Los usuarios de SERPOST S.A. pueden enviar su correspondencia a las diferentes administraciones y oficinas, para su custodia hasta que el destinatario pase a recogerla.
- ♦ **Concursos y Promociones:** Las empresas pueden utilizar la infraestructura de SERPOST S.A. para la recepción de envíos promocionales, a través del servicio de Apartado Postal. Los envíos recibidos son trasladados al Centro de Clasificación Postal de Lima, Sede Central de SERPOST S.A. donde se realizan los sorteos según lo acordado con la empresa contratante del servicio.

➤ **Correo Empresarial**

- ♦ **Servicio Empresarial Local – SEL:** Especial para empresas que deseen distribuir cartas, estados de cuenta, facturas, notificaciones, folletería, revistas e invitaciones en el ámbito local, en Lima o en los Departamento del interior del país.
- ♦ **Servicio Empresarial Nacional – SEN:** Especial para empresas que deseen distribuir cartas, estados de cuenta, facturas, notificaciones, folletería, revistas e invitaciones en el ámbito nacional.

➤ **Correo Encomiendas**

- ♦ **Encomiendas Nacionales:** Especial para empresas que deseen distribuir muestras, paquetería y mercadería hasta por un peso de 31.5 kilogramos.
- ♦ **Encomiendas Internacionales:** Recepción y distribución de mercadería procedente de los 190 países miembros de la Unión Postal Universal (UPU).
- ♦ **Express Mail Service EMS:** El servicio EMS constituye el más rápido de los servicios postales por medios físicos. Consiste en recolectar, transmitir y distribuir correspondencia, documentos o mercadería en plazos muy cortos.
- ♦ **Servicio Exporta Fácil:** Este servicio facilita a los micro, pequeños y medianos empresarios la exportación de bienes con pesos menores a 30 kilogramos por cada envío.

➤ **Correo Filatelia y Nuevos Negocios**

SERPOST S.A., es la instancia a la que el Estado Peruano ha encargado la emisión del Calendario de Emisiones Postales, previa aprobación de las temáticas y diseños por parte de la Comisión Nacional de Filatelia (CONAFIL).

Los productos filatélicos son muy variados, y se detallan a continuación:

- ♦ **Sello Postal:** El que se confecciona según la temática correspondiente al calendario postal.

- ♦ **Sello Conmemorativo:** Se confecciona cuando una Empresa o institución conmemora un aniversario o cualquier evento importante.
- ♦ **Hoja Souvenir:** Pieza postal que puede tener uno o más sellos dentro de un formato grande.
- ♦ **SE-TENANT:** Son dos o más sellos postales que forman una composición, cada motivo puede llevar un mismo valor facial o pueden ser diferentes.
- ♦ **Sobres de Primer Día de Emisión:** Es un sobre el cual lleva impreso parte del diseño del sello postal, el cual lleva adherido el sello postal emitido y lleva el matasello del primer día de emisión.
- ♦ **Aerograma:** Es un papel carta el cual lleva impreso el porte del envío.
- ♦ **Mini Pliego:** Forma un bloque de sellos, éstos pueden ser de 04, 06, 09, 12 a más cantidades de un mismo motivo y cuyo valor facial puede ser diferente.
- ♦ **Álbum Filatélico:** Los álbumes pueden tener un formato o tamaño diferente cada año, según calendarios anuales o temáticos ya sea de temas de flora, fauna, personajes u otros. Asimismo, se pueden incluir otros productos filatélicos como los Sobres de Primer día de Emisión.
- ♦ **Hojas Anuales de Colección:** Son hojas que llevan impresos los sellos postales a un solo color, que han sido emitidos durante un calendario postal del año.

➤ **Giros Postales**

Servicio de transferencia de dinero respaldado por la seriedad de los servicios de correo de los países afiliados a la Unión Postal Universal.

- ♦ **Nacional:** Se compra un Giro Postal Nacional, en cualquiera de nuestras administraciones postales ubicadas en todo el país. El giro es trasladado inmediatamente al lugar de destino a través de las 37 administraciones postales a nivel nacional.
- ♦ **Internacional:** El servicio de giro postal, se rige por las normas internacionales de la Unión Postal Universal (UPU).

El Giro Tarjeta - Money Order, permite la transferencia de dinero en un plazo de 10 a 12 días desde/hacia los países: Estados Unidos de Norteamérica, Puerto Rico, Francia, Bolivia, China, Japón y Bélgica, de manera tradicional, segura y económica.

Correogiros Internacional: Es un servicio que permite enviar dinero en forma rápida y segura, con pago al destinatario en un plazo de 15 minutos, en cualquier oficina de la red y con una tarifa muy competitiva, desde/hacia los países de Chile, Costa Rica, Colombia, España, Ecuador y Uruguay..

Correo Giros Nacional: Es un servicio que permite enviar dinero en forma rápida y segura, con pago al destinatario en minutos, en cualquier oficina de la red a nivel nacional.

Proyección de Ventas en el País:

Los lineamientos comerciales para el período 2013 - 2017 se sustentan en la ejecución de estrategias y acciones corporativas por cada una de las unidades de negocios de la Empresa.

Las ventas fueron proyectadas con un crecimiento promedio anual del 8%, alcanzando ventas para el año 2017 de 97 millones 393 mil 003 nuevos soles.

Las tasas anuales de crecimiento que se esperan alcanzar serán de 10% para el año 2014 y 8% para los años 2015, 2016 y 2017, respectivamente.

Proyección de Ventas del Correo Personal:

Para esta unidad de negocio se ha establecido un crecimiento promedio anual de 8%, el mismo que se sustenta principalmente en la implementación de una agresiva política de apertura de oficinas propias y de terceros a nivel nacional que permita incrementar nuestra oferta de servicio. Eso, debido a que en la última década Serpost no ha sido consecuente con el crecimiento comercial de las principales provincias y distritos del país, lo cual le ha restado competitividad en el mercado postal.

Sin embargo, la situación que atraviesa el correo personal, se enmarca en los últimos años por una tendencia decreciente, no sólo se sustenta en la reducción de la oferta de servicios de Serpost por una deficiente cobertura, como señalamos líneas arriba, sino a la falta de un enfoque comercial de los puntos de venta.

En ese sentido, se considera necesario que a fin de garantizar que en los próximos 4 años se logre el crecimiento promedio de 8% anual, se desarrolle un Plan de Trabajo Anual Comercial con cada una de las administraciones postales, el mismo que debe ser monitoreado permanentemente. Así como se debe realizar una evaluación del mercado postal en cada Administración Postal. De esta manera, se identificarán y ejecutarán las acciones comerciales necesarias para mejorar la posición de la empresa en cada una de las plazas.

En cuanto a los puntos de venta de Serpost a cargo de terceros (Representantes Comerciales) debe definirse corporativamente una Política Comercial que fomente un mayor rendimiento de los mismos, es decir éstos deben ser categorizados en virtud a sus ventas, otorgando beneficios extras (comisiones) para aquellos representantes comerciales que registren un mejor desempeño comercial. Con ello, se tiene programado fortalecer los canales de venta propios y de terceros.

Se debe tener en cuenta que el logro de los objetivos comerciales de esta unidad de negocio está directamente relacionado a la atención que el cliente recibe en las oficinas postales, el cual debe mejorar significativamente. Para ello, se debe establecer protocolos de atención a los usuarios y uniformizar la información que brinda el personal de expendio. Paralelamente, se debe medir el nivel de satisfacción de los clientes respecto a la atención recibida en la misma oficina para corregir las deficiencias que pudieran detectarse.

El Servicio Especial Nacional será el de distribución de envíos más rápido del portafolio en el ámbito nacional.

Proyección de Ventas del Correo Empresarial:

El crecimiento promedio anual de esta unidad de negocio se ha proyectado en 8%, llegando incluso en el año 2017; resultados del esfuerzo que se realizará en la captación de clientes públicos y privados con grandes volúmenes de correspondencia.

No obstante, este esfuerzo debe ir acompañado de una mejora en la prestación del servicio no sólo en los atributos propiamente dichos del servicio (rapidez, precio y seguridad). Si no en ejercer una supervisión efectiva de las Administraciones Postales que manejan este tipo de clientes. Eso, a través de la implementación de un sistema informático que le permita identificar la captación de estos clientes, así como la prestación del servicio y la consecuente facturación de los mismos.

Se efectuará una segmentación de clientes con gran potencial de envíos y que requieran servicios que generen una contribución económica importante para Serpost. En ese sentido, se deberán realizar campañas de marketing directo a potenciales clientes exponiendo la propuesta de valor de la Empresa.

Se continuará generando negocios vía procesos de selección con entidades del Estado, segmento en el que Serpost ha adquirido una importante experiencia en los últimos años, no obstante, se desarrollarán acciones para contar con una cartera de clientes del sector privado a nivel nacional, con el propósito de que las ventas y la rentabilidad sobre todo de las Administraciones Postales no dependa exclusivamente de un cliente del sector gubernamental, y de un proceso de selección con parámetros previamente establecidos y en el que prima la variable precio.

Se implementará el servicio correo directo en alianza con alguna empresa especializada en el asesoramiento del uso de bases de datos segmentadas, eso, con el objetivo de aprovechar el crecimiento comercial que registra el país. Debe precisarse que este servicio tiene gran potencial, ya que puede ser usado por empresas de todos los tamaños. El correo directo es más efectivo en términos de costos que los medios masivos y tradicionales de publicidad, y resulta ideal cuando se quiere alcanzar a un cierto segmento de mercado. Justamente, esta es la propuesta de valor de este servicio, que debe ser explotado por Serpost.

Asimismo, se definirá un Plan de Trabajo Comercial Anual con las Administraciones Postales con mayor potencial de clientes empresariales. Este plan deberá ser evaluado constantemente para definir la posición de Serpost en el mercado postal de cada jurisdicción. Eso, con el propósito de ajustar la prestación del servicio y satisfacer las necesidades de este tipo de clientes.

Proyección de Ventas del Correo Encomiendas y Pequeños Paquetes:

Se proyecta un promedio de ventas de 8% anual y se estima que para el año 2017, Serpost debe iniciar su posicionamiento como una empresa de logística liviana. En ese sentido, el fortalecimiento del servicio Exporta Fácil y el lanzamiento del servicio Importa Fácil serán herramientas que servirán para sentar las bases de dicho posicionamiento. De manera corporativa se aprovechará al máximo que ambos servicios se encuentren inmersos dentro de la agenda de la Comisión de Competitividad del país.

Las mejoras operativas en el tratamiento del servicio Express Mail Service en cuanto a plazos de distribución, seguimiento del envío y seguridad, deben ser

la base para promocionar agresivamente este servicio, que a pesar de no ser competitivo en comparación a servicios de operadores privados internacionales, tiene a su favor la variable precio y la accesibilidad al mismo a través de la cobertura de Serpost, la misma que líneas arriba hemos precisado, se incrementará a través de puntos propios y de terceros.

Asimismo, se definirá una nueva política tarifaria para clientes empresariales del servicio EMS, ya que este segmento no ha sido explotado por Serpost.

Como parte de la internacionalización de las pequeñas y microempresas y de las empresas de mayor tamaño, existe un volumen significativo de éstas que envían con bastante frecuencia a otros países documentación y muestras, generando una importante oportunidad de negocio para Serpost.

La reestructuración del portafolio de servicios personales, también influirá en el crecimiento de las ventas de esta unidad de negocios, específicamente en el servicio de encomiendas nacionales, ya que las tarifas estarán en función de la distancia entre el remitente y el destinatario, lo cual, influirá directamente en la competitividad del precio del servicio.

Desde el punto de vista comercial y ante la necesidad de iniciar el posicionamiento de Serpost como una empresa de logística liviana, resulta necesario que definirá un nuevo modelo de distribución de encomiendas en el ámbito nacional, que no dependa de las empresas de transporte, ya que en este segmento del mercado son nuestra principal competencia. De esta manera, se podrá emprender una campaña agresiva de captación de clientes que manejan significativos volúmenes de paquetes y encomiendas en el ámbito nacional, segmento en el que no hemos incursionado, a excepción de los envíos provenientes del sector público, producto de los procesos de selección.

En el siguiente cuadro se detalla el comportamiento de las ventas del servicio Exporta Fácil del 2007 a mayo 2013.

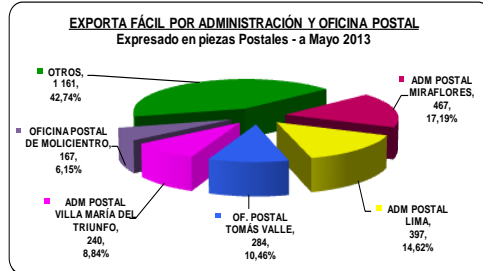
Cuadro N° 02

ESTADÍSTICA DE TRÁFICO Y VENTAS SERVICIO
EXPORTA FÁCIL
Periodo: A Mayo 2013

RUBROS	AÑOS						A MAYO 2013	TOTAL GENERAL
	2007	2008	2009	2010	2011	2012		
TRÁFICO (piezas)	875	3 761	5 168	7 198	7 974	7 120	2 716	34 812
VENTAS (S/.)	166 848	714 792	808 770	1 107 856	1 458 741	1 453 310	578 002	6 288 319

- ♦ A mayo 2013, a nivel nacional, 43 oficinas postales de SERPOST S.A. brindaron el servicio Exporta Fácil, ubicándose en el primer lugar la Administración Postal de Miraflores con un 17,19% de envíos admitidos, en segundo lugar se encuentra la Administración Postal de Lima con 14,62%, en el tercer lugar se ubica la Oficina Postal de Tomás Valle con 10,46% de envíos recibidos, en cuarto lugar se ubica la Administración Postal de Villa María del Triunfo con 8,84%, en quinto lugar se sitúa la Oficina Postal de Molicentro con 6,15%, las 38 Oficinas restantes se encuentran entre 5,56% y 0,04 %, tal como se aprecia en el siguiente cuadro:

N°	OFICINA ORIGEN	PIEZAS POSTALES	% PARTIC
1	ADM POSTAL MIRAFLORES	467	17,19
2	ADM POSTAL LIMA	397	14,62
3	OF. POSTAL TOMÁS VALLE	284	10,46
4	ADM POSTAL VILLA MARÍA DEL TRIUNFO	240	8,84
5	OFICINA POSTAL DE MOLICENTRO	167	6,15
6	OTROS	1 161	42,74
TOTALES		2 716	100,00



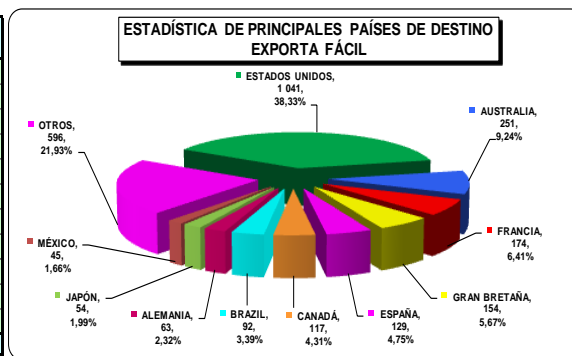
- ♦ A mayo el 38,33% de los envíos con exportaciones tuvieron como destino Estados Unidos, mientras que el 9,24% tuvo Australia, Francia el 6,41%, Gran Bretaña el 5,67%, España el 4,75%, Canadá el 4,31%, Brasil el 3,39%, Alemania el 2,32%, Japón 1,99% y México el 1,66% de los envíos exportados, el acumulado de Otros tuvo el 21,93%, tal como se muestra en el siguiente cuadro:

PRINCIPALES PAISES DE DESTINO SERVICIO EXPORTA FÁCIL

PERIODO : A Mayo 2013

Expresado: En piezas postales

N°	PAISES	N° ENVIOS	% PARTIC.
1	ESTADOS UNIDOS	1 041	38,33
2	AUSTRALIA	251	9,24
3	FRANCIA	174	6,41
4	GRAN BRETAÑA	154	5,67
5	ESPAÑA	129	4,75
6	CANADÁ	117	4,31
7	BRAZIL	92	3,39
8	ALEMANIA	63	2,32
9	JAPÓN	54	1,99
10	MÉXICO	45	1,66
11	OTROS	596	21,93
TOTALES		2 716	100,00



Proyección de Ventas del Correo Filatelia y Nuevos Negocios:

En la unidad de negocio de filatelia, se ha proyectado un crecimiento promedio anual de 8%, el mismo que se sustenta en una agresiva política de captación de negocios como librerías, hoteles y museos que ofrecen productos filatélicos como álbumes anuales y temáticos a cambio de una comisión.

Precisamente, estos negocios reciben la afluencia de un público con un perfil muy similar al de los coleccionistas de estampillas.

También se captará dos representantes de ventas filatélicas a nivel nacional, los mismos que se sumarán a los dos que actualmente tenemos. Esto, con el objetivo de incrementar las ventas de estampillas con agentes que a su vez tiene clientes internacionales.

Se elaborará anualmente un programa de exposiciones – venta de filatelia en las principales ciudades de Lima, y provincia. Eso, con el objetivo de difundir la afición por la colección de estampillas.

Se promocionará la emisión de estampillas denominadas comerciales, es decir aquellas cuya impresión es financiada por instituciones privadas.

Además de la impresión del mencionado sello se exigirá la compra de una cantidad determinada de estampillas. La emisión de estas estampillas se ofrecerá a las instituciones privadas a manera de publicidad, y destacando el atributo que las mismas se colocarán en correspondencia que recorrerá el país y el mundo entero.

Es necesario advertir que para lograr este requerimiento, un insumo fundamental son las estampillas postales, razón por la cual, de manera corporativa se debe adquirir de forma oportuna las estampillas anualmente, con el propósito de contar todos los años con novedades para el público filatelista.

En el tema de la promoción de la filatelia en los niños y jóvenes se continuará con las charlas filatélicas en colegios, y se tiene previsto la implementación del denominado bus filatélico con el que se recorrerá colegios, así como los principales lugares de reunión de niños y jóvenes.

CUADRO N° 3

PROYECCION DE VENTAS Y TRÁFICO A NIVEL PAIS

VENTAS PAIS PROYECTADO 2013 - 2017 (En Nuevos Soles)					
CONCEPTO	2013	2014	2015	2016	2017
En el País	70 285 187	77 313 706	83 498 802	90 178 706	97 393 003
1.- Correo Personal	22 070 315	24 277 347	26 219 535	28 317 098	30 582 466
2.- Correo Empresarial	27 545 391	30 299 931	32 723 925	35 341 839	38 169 186
3.-Correo Encomiendas	18 724 055	20 596 460	22 244 177	24 023 711	25 945 608
4.- Correo Filatelia	1 945 426	2 139 968	2 311 165	2 496 058	2 695 743

TRAFICO POSTAL PROYECTADO 2013 - 2017 (En Número de Envíos)					
CONCEPTO	2013	2014	2015	2016	2017
En el País	16 588 392	18 247 232	19 707 008	21 269 076	22 955 088
1.- Correo Personal	2 502 303	2 752 534	2 972 736	3 196 061	3 436 232
2.- Correo Empresarial	13 242 977	14 567 275	15 732 656	16 991 269	18 350 570
3.-Correo Encomiendas	194 637	214 100	231 228	249 727	269 705
4.- Correo Filatelia	648 475	713 323	770 388	832 019	898 581

CUADRO N° 4

PROYECCION DE VENTAS Y TRÁFICO INTERNACIONAL DE LLEGADA

VENTAS PAIS PROYECTADO 2013 - 2017 (En Nuevos Soles)					
CONCEPTO	2013	2014	2015	2016	2017
En el Exterior	16 614 733	18 363 945	18 781 418	19 138 362	19 539 143
1.- Correo Personal	9 248 686	10 776 917	10 966 779	11 089 284	11 248 592
3.-Correo Encomiendas	7 366 047	7 587 028	7 814 639	8 049 078	8 290 551

TRAFICO POSTAL PROYECTADO 2013 - 2017 (En Número de Envíos)					
CONCEPTO	2013	2014	2015	2016	2017
En el Exterior	3 383 794	3 873 746	3 948 515	4 002 841	4 069 085
1.- Correo Personal	2 872 263	3 346 869	3 405 832	3 443 877	3 493 352
3.-Correo Encomiendas	511 531	526 877	542 683	558 964	575 733

5.2.4 INVESTIGACION Y DESARROLLO

- **Aspectos Tecnológicos:** La incorporación del país a la globalización de mercados, ha permitido que las empresas peruanas tengan acceso a los cambios tecnológicos que se promueven en el mundo empresarial e industrial. SERPOST S.A. no se encuentra ajena a las opciones tecnológicas que ofrece el entorno, tales como el sistema de comunicación electrónica, equipos de seguimiento georeferencial, etc. En la actualidad las ventajas estratégicas de la tecnología de información para el desarrollo del negocio postal son cada vez mayores por lo que continuaremos desarrollando soluciones para mejorar la administración de la información que es generada en la Empresa.
- La plana gerencial, así como los demás niveles de la Empresa, no cuentan con un Sistema de Información Gerencial que les proporcione información oportuna y relevante que permita conocer en tiempo real el desempeño de las actividades en su totalidad. Es imprescindible contar con un Sistema de Información que proporcione apoyo en el proceso de toma de decisiones; este proceso se realiza con frecuencia en el mundo de los negocios y se presenta en todos los niveles de la organización, desde auxiliares, hasta los niveles Gerenciales de la Empresa. Las decisiones a tomar deben ser de tres tipos: Planeación Estratégica, Control Administrativo y Control Operacional. Debiendo desarrollarse primero las bases de la infraestructura requerida.
- En el nivel operativo las necesidades de información se trasladan a los procesos postales, requiriéndose la integración de los sistemas de información postal.
- La Empresa cuenta con el Sistema Operativo Postal (SOP), el cual permite registrar los reclamos EMS y monitorear el seguimiento de los envíos a través de la Post*Net, así como la obtención de reportes estadísticos por países, tipo de envío, status del reclamo, etc.
- SERPOST, ofrece a los exportadores peruanos el servicio Exporta Fácil, que le permite exportar sus productos de manera segura, sencilla y rápida, reduciendo trámites burocráticos, así como elevados costos logísticos y de transporte. Con Exporta Fácil de SERPOST, se puede exportar mercaderías con un valor de hasta US\$ 2,000 y hasta 30 kilos por paquete, pudiendo el empresario realizar todos los envíos que le sean necesarios para concretar su venta en el exterior.
- En el mes de enero del año 2013 se inició la implementación del Modelo de Gestión Corporativo Administrativo - ERP proyecto que tiene como objetivo mejorar las aplicaciones administrativas y financieras de la empresa.
- El parque informático de SERPOST S.A. a nivel nacional, al mes de mayo 2013, está compuesto de la siguiente manera:

CUADRO N° 5

EQUIPO	T. VALLE	LIMA	PROVINCIAS	TOTAL
COMPUTADORAS	285	295	275	855
IMPRESORA LASER	116	20	25	161
IMPRESORA MATRICIAL	88	164	186	438
IMPRESORA TERMICA	59	67	64	190
LAPTOP	10	0	0	10
LECT COD DE BARRAS	167	122	126	415
MARCADOR HUELLA DIGITAL ANVIZ EP300	29	15	0	44
SCANNER DE PRODUCCION	33	20	36	89
SERVIDOR	17	0	0	17

5.2.5 FINANZAS

En el Cuadro N° 06, se detalla los principales índices financieros de la Empresa:

Cuadro N° 06
ÍNDICES FINANCIEROS

INDICES	PREVISTOS 31.05.2013	EJECUCIÓN 31.05.2013	VAR %
LIQUIDEZ			
CORRIENTE (Activo Cte. / Pasivo Cte.)	2.4050	1.6664	-30.71
CAPITAL DE TRABAJO (Activo Cte. - Pasivo Cte.)	20.7677	14.0700	-32.25
GESTIÓN			
EFICIENCIA COSTO VENTAS (Costo Venta / Ventas Netas)	0.9811	0.8597	12.37
EFICIENCIA GASTOS ADMINIST (Gastos Administrativos / Ventas Netas)	0.1176	0.1487	-26.45
SOLVENCIA			
PASIVO TOTAL / PATRIMONIO	0.2580	0.3472	-34.57
RENTABILIDAD			
DE VENTAS (Utilidad Neta / Ventas Netas)	-0.1053	0.007	106.46
ROA (Utilidad Operativa / Activos Totales)	-0.0243	0.0002	100.82
ROE (Utilidad Neta / Patrimonio Neto)	-0.0316	0.0020	106.33
EBITDA (Utilidad operativa + Deprec. + Amortiz. en MM.)	-1.4547	1.4360	198.71

Fuente: Gerencia de Administración de Recursos

La Gestión de la Empresa medida a través de sus principales ratios financieros mostró los siguientes resultados:

- ✓ Una Liquidez Corriente del orden de 1,67, menor a lo presupuestado de 2,41 el cual representa una variación de menos 30,71, por la disminución del Efectivo y equivalente de Efectivo, por el aumento del Pasivo Corriente de las Cuentas por Pagar Nacionales e Internacionales.
- ✓ Un Capital de Trabajo en S/. 14,07 MM, menor en 32,25% comparado con el presupuestado de S/. 20,77 MM por la disminución de la cuenta de Efectivo y Equivalente de Efectivo y aumento de las cuentas por Pagar Nacional e Internacional.
- ✓ El índice de eficiencia de Costo fue del orden de 0,86, menor al presupuestado que es de 0,98, debido a la disminución del Costo de Ventas de S/. 24,18 MM frente al costo presupuestado de S/. 30,57 MM. por la disminución de los Servicios Prestados por Terceros.
- ✓ El índice de Eficiencia Administrativa alcanzó 0,15, mayor al presupuestado que es de 0,12 debido a la menor venta de S/. 28,12 MM. comparado al presupuestado de menos S/. 31,16 MM.
- ✓ El índice de Solvencia alcanzó el 0,35, mayor al presupuestado que es de 0,26, debido al incremento del Pasivo y disminución del Patrimonio por la pérdida del periodo y la Actualización del Excedente de Revaluación.
- ✓ El índice de Rentabilidad de Ventas alcanzó menos 0,007 siendo mayor al presupuestado que es de menos 0,105 debido al mejor resultado obtenido de S/. 0,19 MM. comparado con lo presupuestado de menos S/. 3,28 MM.
- ✓ El índice ROA (Rentabilidad Económica) alcanzó menos 0,0002, mayor al presupuestado que es de menos 0,0243, debido a una utilidad operativa de S/. 0,02 MM comparada con lo presupuestado de menos S/. 3,17 MM.

- ✓ Un índice ROE (Rentabilidad Financiera) es del orden de 0,002 mayor al presupuestado que es de menos 0,032, debido a la utilidad obtenida de S/. 0,19 MM, comparada con la presupuestada de menos S/. 3,28 MM.
- ✓ El índice EBITDA ejecutado es de S/. 1,4360 MM. mayor al presupuestado que es de menos S/. 1,4547 MM, debido a un mayor resultado operativo de S/. 0,02 MM comparado con lo presupuestado de menos S/. 3,17 MM.

5.2.6 FUERZAS COMPETITIVAS

De acuerdo a la información extraída de la Página Web del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, las Concesiones Postales vigentes a marzo del 2013 fueron:

CUADRO N° 7

NÚMERO DE EMPRESAS CONCESIONARIAS DEL
SERVICIO POSTAL POR AMBITO DE OPERACIÓN

SERVICIO	A MARZO 2013
Internacional	95
Nacional	475
Local Lima - Callao	31
Local Provincial	5
Regional	65
Total	671

Dentro de las Couriers que operan en el Mercado Postal, según el ámbito de acción, destacan:

CUADRO N° 8

PRINCIPALES COURIERS	
Servicio Internacional	Servicio Nacional
DHL	SMP
FEDEX	OLVA
TNT	URBANO
UPS	MACROPOST
PITS	ENLACE

5.2.7 ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS

En esta sección se analizó la posición competitiva de la Empresa de acuerdo al Modelo de las Cinco Fuerzas del marco teórico de Porter.

Los determinantes de la posición competitiva de la Empresa son:

1. Entrada potencial de nuevos competidores.

Existe un alto riesgo de ingreso de potenciales competidores, tal como se demostró con el crecimiento a 671 Concesiones Postales otorgadas por el

MTC a marzo del 2013, respecto a 479⁵ informadas a enero del 2008, mostrando un crecimiento del 40.08%.

Al I trimestre 2013, no existen restricciones para efectuar el servicio de courier, luego de la presentación de algunos requisitos exigidos por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones y el pago correspondiente, se otorga la concesión.

2. Rivalidad entre empresas competidoras.

De acuerdo a la información disponible en la página web del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, los principales operadores privados de servicios postales en el Perú son:

CUADRO N° 9

OPERADORES PRIVADOS DE SERVICIOS POSTALES

Empresas Nacionales	DHL; FEDEX; UPS;TNT, Olva Courier, Enlace Correos, Servicio Expreso S.A., Servicios Logísticos, Sky Express, SMP, PITS.
Empresas Internacionales	SMP Courier, Olva Courier SAC, Enlace, Urbano Express, PITS Logistica Integral.
Empresas de Transporte	Cruz del Sur, Ormeño, TEPSA, CIAL, Transporte Línea, Flores Hnos.

A continuación se detallan las principales empresas competidoras:

➤ DHL

Líder en mercado mundial de la industria Express y logística internacional. Une a más de 220 países y territorios, con 275,000 empleados en todo el mundo y opera a través de 4 divisiones especializadas: Express, Global Forwarding, Freight, Supply Chain y Mail.

En el Perú inició sus operaciones el 27 de enero de 1993 y dispone de 62 puntos de atención a nivel nacional, siendo el departamento de Lima y Callao el que concentra el mayor número de puntos de atención (13), seguido de Apurímac, Cajamarca y Piura con cinco puntos de atención cada uno.

➤ TNT

Opera amplias redes aéreas y terrestres en todo el mundo, cotiza en los mercados de valores de Amsterdam, Nueva York y Londres y Fráncfort y cuenta con 26,000 vehículos terrestres, 47 Aviones de carga pesada.

Cuenta con más de 139,000 empleados en 1,200 Oficinas alrededor de mundo y 341 Centros de distribución a nivel mundial, operan en 200 Países y realizan más de 4 Millones de envíos semanales. Los Servicios que prestan son: Servicio Express, Servicios especiales, Servicios Externalizados y Soluciones corporativas.

⁵ Fuente: www.mtc.gob.pe

TNT en el Perú: Es representado en el Perú por Correo Privado SAC. Con más de 15 años en el mercado peruano. Líder en Perú, con 100 empleados, amplia flota de vehículos. En el Perú inició sus operaciones el 25 de mayo de 1994 y cuenta con agentes en todos los departamentos pero no son exclusivos.

➤ **FEDEX**

La Corporación FedEx ha ocupado los primeros puestos en el ranking de la Revista Fortune en la Lista de "Compañías más admiradas del Mundo" y ha permanecido consistentemente desde su inicio en 1998".

Cuenta con más de 140,000 empleados alrededor del mundo, presta servicios en más de 220 Países y Territorios, presta atención en 375 aeropuertos alrededor del mundo.

Cuenta con Flota Aérea a Nivel Mundial, con un total de Aviones: 654 alrededor del mundo, 43,000 vehículos alrededor del mundo. Con más de 100,000 Envíos FedEx Powership y más de 2.0 millones Envíos FedEx y fedexship manager at fedex.

El volumen promedio de paquetes diarios: más de 3.4 Millones por día alrededor del mundo. Con capacidad Global de Carga Aérea a Nivel Mundial: 26.5 Millones de Libras por día.

El volumen promedio de llamadas: más de 500,000 llamadas por día y el promedio de transmisiones electrónicas: aproximadamente 63 Millones por día.

La distancia terrestre manejada por día es de más de 2.7 Millones de Millas (solamente en los EE.UU.)

El Grupo Scharff es el único representante de Federal Express en el Perú, desde 1994 que realizaron una alianza estratégica.

➤ **ENLACE CORREOS⁶**

Enlace Correos tiene una experiencia de más 20 años en el mercado postal. Inició sus operaciones el 01 de septiembre de 1988 dedicándose al reparto de correspondencia, pequeña paquetería, valijas y transporte de documentos en general.

El tiempo de su distribución es de: 01, 02 y 04 días y 04 y 08 horas según requerimiento y cuenta con 03 Locales, 04 camionetas panel y 25 motocicletas.

➤ **OLVA COURIER⁷**

En 1986 se funda OLVA & ASOCIADOS S.R.L., empresa de correo privado dirigida al correo nacional a través de la marca de servicio OLVA. OLVA COURIER ha habilitado un conjunto de servicios que tienen como finalidad las comunicaciones entre personas naturales y empresas a nivel nacional e internacional.

⁶ www.enlacecorreos.com

⁷ www.olvacourier.com

Posee un almacén de 3300 m², así como 13 locales de atención al público ubicado en distritos estratégicos de Lima, que agrupa a más de 500 empleados y 270 oficinas en provincias con más de 1000 trabajadores. Cuenta con 200 unidades móviles que recorren todo el País. Cuenta con un sistema de seguimiento B2B. Además de los servicios Olva Carga, Export - Import y Olva TIC. Cuenta con 26 años de experiencia desde el año 1987, más de 7 millones de personas reciben envíos de Olva, con más de 85% de entrega en la primera visita, 97% de efectividad en entregas nacionales. Con más de 17 millones de envíos entregables, cuenta con una máquina clasificadora Sister que permite clasificar más de 6,300 documentos por hora, reduciendo el nivel de errores consumiendo la mitad del tiempo que otros métodos, es el segundo ejemplar en el continente y el primero en el país.

➤ **PITS LOGÍSTICA INTEGRAL⁸**

PITS Logística Integral inició sus operaciones en el año 1997 y ofrece servicios de logística local, nacional e internacional. Tiene una alianza estratégica con la empresa DETALINE INT'L (Operador Logística en EE.UU.)

Sus líneas de Servicios son: Courier Internacional, Carga Internacional In house y Outsourcing, es decir ofertan servicios de Transporte de carga, Operador Logístico y Compras en USA.

➤ **SMP COURIER SERVICIOS LOGISTICOS DE COURIER S.A.⁹**

SMP Courier es una empresa que nació en 1977 como Entregas y Servicios San Martín de Porres SRL dedicada a brindar el reparto de correspondencia a nivel local.

Cuenta con 51 Oficinas a nivel Nacional, 01 Oficina en Miami como centro de operaciones, sus plazos de encaminamiento son de: 24 horas a todo el Perú y a Miami. 48 horas a Norte y Sud América y 72 Horas a Europa.

Cuenta con amplia flota vehicular, Sistema WMS, Software ERP, TMS .y GPS.

➤ **URBANO EXPRESS¹⁰**

Urbano Express Holdings, es una empresa multinacional especializada en la distribución de correspondencia masiva para grandes clientes. En el Perú inició operaciones en el año 2003, y se especializa en la distribución masiva de envíos de bajo peso para grandes empresas.

➤ **SERVICIO EXPRESO¹¹**

SERVICIO EXPRESO S.A. nace en el año 2000 como una empresa de courier privado, especialista en servicio de mensajería local nacional e internacional.

⁸ www.pits.com.pe

⁹ www.smpcourier.com.pe

¹⁰ www.urbanoexpress.com

¹¹ www.servicioexpreso.com.pe

➤ EMPRESAS DE TRANSPORTE TERRESTRE

Las Empresas de transporte también forman parte del mercado de servicios postales, al transportar sobres, paquetes y encomiendas en sus rutas de pasajeros. La principal diferencia con el resto de operadores postales es el nivel de servicio que ofrecen. Las empresas de transporte suelen entregar envíos en el terminal de llegada y no en el destino final del mismo, por lo que la persona o empresa destinataria es responsable de recoger el envío en el terminal terrestre.

Entre las principales limitaciones de las empresas de transporte como operadores postales, se encuentra el no contar con una plataforma tecnológica eficiente, que respalde los valores propios del servicio postal (puntualidad, eficiencia y diversidad de horarios, seguridad en la entrega). Estas empresas no disponen de la cobertura suficiente a nivel nacional, pues utilizan la cobertura del transporte de pasajeros (negocio principal). Asimismo, no cuentan con un seguimiento adecuado para garantizar la confirmación de llegada del envío.

Entre las principales empresas de transporte se encuentran: Cruz del Sur, Flores Hnos., Ormeño, Transportes Civa, Tepsa, Cial y Transportes Línea, entre otras.

3. El poder de negociación de los consumidores.

La alta competencia de Empresas dedicadas al servicio de distribución de correspondencia y mensajería, permite una gran capacidad de negociación de los clientes logrando que los precios de los servicios Postales disminuyan.

En un mundo donde la inmediatez, seguridad y economía, son los principales atributos que los clientes exigen, éstos presentan sus requerimientos en función a dichas expectativas. De esta forma, los requerimientos de mayor calidad o mejor servicio o la exigencia de menores precios, enfrentan a las Empresas y dañan la rentabilidad del conjunto del sector.

Por otro lado, el Sector Empresarial exige una mayor cobertura, inclusive en zonas de difícil acceso, proponiendo precios que son asumidos por las Empresas de la competencia con procesos más flexibles, afectando la rentabilidad de SERPOST S.A.

El sector Postal es altamente competitivo en el que para sobrevivir hay que adaptarse a las necesidades de cada cliente. Sin embargo, esta amenaza es relativa si SERPOST S.A. consigue fidelizar al cliente ofreciéndole un valor agregado si desea aumentar su cuota en el Mercado.

3.1. Análisis de Clientes

Los clientes más importantes a diciembre 2012 fueron: SUNAT, SAT, Ministerio de Transportes, Banco de la Nación, Ministerio Público, SUNARP, Contraloría General y Ministerio del Interior.

CUADRO N° 10

RAZÓN SOCIAL	
CLIENTES DE PROCESOS	CLIENTES DIRECTOS
SUNAT	EQUIFAX PERU S.A.
SAT	INDRA PERU SA
MINISTERIO DE TRANSPORTES	CORPORACION ACEROS AREQUIPA S. A.
BANCO DE LA NACION	UNIQUE S.A.
MINISTERIO PUBLICO	EAFC MAQUISISTEMA S.A.
SUNARP	BANCO DE CREDITO
CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA	RENA WARE DEL PERU SA
MINISTERIO DEL INTERIOR	MAX ENTERTAINMENT
INDECOPI	COMUNICA 2 SAC

4. El poder de negociación de los proveedores.

Al cierre del ejercicio 2012, los principales proveedores de SERPOST S.A. fueron: SYNAPSIS PERU S.R.L., Telefónica del Perú S.A.A., SEIPSA S.A.C., Servicio de Representaciones Consignaciones y Limpieza Mega, IBM del Perú S.A.C., COESTI S.A e Intergrupo Perú S.A.C. entre otros.

Empresas Aéreas Internacionales: Taca, Tam, Avianca, Air Canadá, Lan Perú, Lufthansa y Air France.

Empresas Aéreas Nacionales: Lan Perú S.A., Star Perú S.A., Tran - Transber Soluciones, Millenium.

Empresas Terrestres Nacionales: Hermanos Flores, Antesana, Turism Apóstol San Pedro, Turismo Nacional, Cruz del Norte, Logística y Distribución Portocarrero, Expreso Orpesa, Apocalipces, Bahía Continental S.A.C., Comité 14, Perú Buss, León de Huanuco, Expreso Wari, Rocha S.A.C. Ave Fénix S.A.C., López Hnos. S.A., Andía, Perla de Altomayo, Junín, Express el Comité 02.

5. Desarrollo potencial de productos sustitutos.

El vertiginoso avance de la tecnología de las comunicaciones reflejado en la masificación del uso del Internet y el Correo Electrónico así como el crecimiento de la telefonía fija y móvil, han desplazado a la comunicación escrita. Estos nuevos medios reducen tiempos y distancias.

En ese sentido, la Empresa busca utilizar la nueva tecnología en el desarrollo de nuevos productos que sean competitivos como implementar la venta por Internet, formando alianzas estratégicas con empresas de retail.

5.2.8 FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA EMPRESA:

FORTALEZAS:

F1. Amplia Cobertura de puntos de atención a nivel nacional e internacional.

Contamos con una infraestructura a nivel nacional, la cual nos permite llegar a los puntos más alejados de nuestra geografía nacional, cumpliendo con el

rol social encomendado por el Estado. Como representantes del correo postal ante la UPU, contamos con una cobertura a nivel internacional de más de 190 países en los cinco continentes.

F2. Operador Público del Estado para el cumplimiento de convenios internacionales.

Somos el único operador de la red pública, designado para el cumplimiento de los Asuntos y Convenios Internacionales en calidad de Administración Postal del Estado (UPU, UPAEP). Esta es una de nuestras principales fortalezas, pues a través de ellas se accede a la red de servicios postales internacionales, nos permite intercambiar correo postal entre sus miembros cooperantes ubicados en todo el mundo mejorando la relación costo / eficacia de la red postal internacional.

F3. Únicos emisores de sellos postales.

SERPOST S.A. es la única Empresa autorizada por el Estado para emitir y comercializar sellos postales a través de sus 37 Administraciones Postales a nivel nacional, igualmente cumple un rol cultural desarrollando la Filatelia en el País.

F4. Exclusividad en el sistema simplificado para Exporta Fácil.

SERPOST S.A., pone a disposición de los exportadores peruanos el Exporta Fácil, servicio que le permite exportar sus productos de manera segura, sencilla y rápida, reduciendo los trámites burocráticos, así como los elevados costos logísticos y de transporte.

DEBILIDADES:

D1. Falta de Recursos Humanos

La política del Área de Recursos Humanos no está acorde a las necesidades de las administraciones para fortalecer el proceso de distribución y admisión con personal de expendio y mensajero, lo cual está conllevando que no se cumpla con los plazos establecidos de entrega como consecuencia las aplicaciones de penalidades.

D2. No se cuenta con una remuneración variable

No se cuenta con una política remunerativa para la fuerza de ventas que incluya a supervisores y vendedores, que considere una parte fija y otra variable en función del nivel de ventas realizado.

D3. Inadecuada Categorización

Los profesionales del Área de Asesoría Jurídica se encuentran indebidamente considerados en la categoría V de acuerdo al CAP, no obstante los profesionales o existencia de plazas asignadas a otros centros de responsabilidad con personal que no responde al perfil mínimo indispensable.

D4. Retraso en la facturación y débil Sistema de cobranza a grandes clientes empresariales

Debido a la complejidad de las operaciones, las distintas áreas de la empresa no articulan entre sí con la finalidad de manejar toda la información sobre el estado de un cliente, generándose un cuello de botella para las gestiones de cobranzas efectivas.

D5. Procesos Operativos Ineficientes y no automatizados

Carencia de un sistema informático interconectado para el seguimiento y control de los envíos y despachos, así como la falta de automatización del Área de Expendio a nivel nacional.

D6. Maquinarias y equipos antiguos

Falta de equipos informáticos y de oficina para el desarrollo de las actividades operativas y administrativas.

D7. Sistemas Informáticos no generan Reportes de Gestión

Los Sistemas informáticos no generan reportes de gestión lo que no permite contar con información oportuna.

D8. Inadecuada atención al cliente

No se cuenta con módulos de atención al cliente en otras Administraciones que permitan brindar información sobre los destinos de los envíos postales, para la satisfacción de los mismos y descongestionar el Área de Call Center.

D9. El encaminamiento no se encuentra optimizado

La Empresa depende de las compañías aéreas y terrestres para encaminar sus envíos a nivel nacional e internacional.

D10. No se cuenta con una plataforma virtual

Implementación tecnológica necesaria para contar con la plataforma virtual de comercio electrónico, lo que constituye un cambio en la forma de hacer negocios en su parte interna y externa del negocio. Brinda la oportunidad de acceso al mercado nacional e internacional, a micro y pequeños empresarios que no están en capacidad de realizar grandes inversiones en infraestructura tecnológica, o física de almacenaje, distribución, o en la implementación de una red de puntos de venta con cobertura nacional.

D11. No se cuenta con el Área de Calidad y falta de un programa de calidad y mejora continua.

No se cuenta con un Área de Calidad y un programa de mejora continua que supervise el cumplimiento de las normas y parámetros previamente establecidos en las áreas operativas, para asegurar al cliente un servicio satisfactorio.

D12. No existe un diseño que permita la seguridad y comunicación de los trabajadores

Área insuficiente para el funcionamiento de algunas Oficinas donde laboran, área que no cuenta con un diseño apropiado que brinde comodidad, ventilación y seguridad para el personal que la integra.

D13. Demora en los procesos de adquisición

La falta de planificación de las necesidades correspondientes de las áreas usuarias no les permite cumplir con remitir sus requerimientos con la debida anticipación para la elaboración del PAC. Ello implica la demora en la ejecución y programación de las compras, dado que no remiten el detalle del producto y/o servicio requerido.

5.2.9 DETERMINACION DE FACTORES EN EL ANALISIS INTERNO Y EXTERNO

El Diagnóstico Situacional de Servicios Postales del Perú – SERPOST S.A., ha permitido identificar y evaluar los factores positivos y negativos en los aspectos interno (fortalezas y debilidades) y externo (oportunidades y amenazas), a fin de formular las estrategias necesarias para alcanzar la visión y misión, principios que deben guiar la acción de la Empresa.

A continuación se detalla la **MATRIZ FODA**:

FORTALEZAS - F	DEBILIDADES - D
F1. Amplia Cobertura de puntos de atención a nivel nacional e internacional.	D1. Falta de Recursos Humanos
F2. Operador Público del Estado para el cumplimiento de convenios internacionales.	D2. No se cuenta con una remuneración variable
F3. Únicos emisores de sellos postales	D3. Inadecuada Categorización
F4. Exclusividad en el sistema simplificado para Exporta Fácil.	D4. Retraso en la facturación y débil Sistema de cobranza a grandes clientes empresariales
	D5. Procesos Operativos Ineficientes y no automatizados.
	D6. Maquinarias y equipos antiguos.
	D7. Sistemas Informáticos no generan Reportes de Gestión.
	D8. Inadecuado atención al cliente.
	D9. El encaminamiento no se encuentra optimizado.
	D10. No se cuenta con una plataforma virtual de Comercio Electrónico.
	D11. No se cuenta con el Área de Calidad y de un programa de calidad y mejora continua.
	D12. No existe un diseño que permita la seguridad y comunicación de los trabajadores.
	D13. Demora en los procesos de adquisición.

OPORTUNIDADES - O	AMENAZAS - A
O1. Desarrollo de nuevos negocios y/o servicios que aprovechen los recursos y capacidad de la empresa	A1. Alto nivel de competencia a través de empresas postales privadas con uso intensivo de tecnología de la información, empresas de transporte e integradores logísticos.
O2. Alianzas estratégicas con empresas que desarrollan servicios complementarios a la actividad postal	A2. Evolución tecnológica.
O3. La filatelia como desarrollo de la cultura postal	A3. Dependencia del transporte aéreo
O4. Desarrollo de tecnologías que permiten mejorar la calidad del Servicio Postal	A4. Dependencia de la SUNAT en el servicio de paquetería.
O5. Desarrollo de los servicios postales on line	
O6. Crecimiento del mercado de giros postales con otros países	

6. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE SERPOST S.A. 2013– 2017.

Sobre la base del análisis FODA, de la misión definida y en cumplimiento al rol social encomendado por el Estado, SERPOST proyecta avanzar en el logro de su visión a través de mejores servicios y productos, que ofrezcan al mercado mayor valor agregado y alta calidad de servicio. Esto se logrará mediante el desarrollo del potencial humano, de la optimización de la estructura organizacional y financiera, y la innovación tecnológica.

6.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS GENERALES

1. Incrementar el valor de la empresa

Utilizar instrumentos de gestión y de control que permitan el incremento de los ingresos, control de los gastos operativos y administrativos, que garanticen márgenes de rentabilidad sin afectar la calidad del servicio.

2. Posicionar a la Empresa con mejores servicios y productos.

La liberación del mercado postal nacional y el incremento del intercambio internacional a nivel global nos presentan el reto de ofrecer al mercado mejores productos y servicios, con soporte tecnológico y alto valor agregado.

3. Desarrollar la calidad del servicio.

Mejorar los procesos operativos en los puntos críticos del ciclo postal, que garanticen prestar un servicio eficiente y oportuno al cliente final.

4. Desarrollar el potencial del recurso humano

Desarrollar una nueva cultura organizacional orientada a nuestro cliente interno y externo.

5. Promover la Innovación Tecnológica

Uso estratégico de la tecnología de la información para obtener ventajas competitivas modernas, innovadoras y sostenibles en todos los niveles de la Empresa.

6.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE SERPOST S.A. ALINEADOS A LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA UNIÓN POSTAL UNIVERSAL (UPU), FONAFE Y EL SECTOR

A continuación se alinean los objetivos estratégicos de la Empresa, con los objetivos estratégicos de la Unión Postal Universal – UPU, FONAFE y del Ministerio de Transportes y Comunicaciones – MTC.

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS PLAN ESTRATÉGICO SERPOST S.A.	DESCRIPCIÓN	OBJETIVOS ESTRATEGICOS		
			UPU	FONAFE	SECTOR
FINANCIERA	Objetivo Estratégico 1	Incrementar el valor de la Empresa.	3	1	3 - 6
	Objetivo Especifico 1	Incrementar los ingresos.		1	3 - 6
CLIENTES Y GRUPOS DE INTERÉS	Objetivo Estratégico 2	Posicionar la empresa con mejores servicios y productos.	3	2-3	3 - 6
	Objetivo Especifico 1	Ofrecer al mercado nuevos servicios y productos con mayor valor agregado.		2-3	3 - 6
	Objetivo Especifico 2	Fortalecer las relaciones con los distintos tipos de clientes de Serpost S.A.		2-3	3 - 6
PROCESOS INTERNOS	Objetivo Estratégico 3	Desarrollar la calidad del servicio.	1	1-2-3	3 - 6
	Objetivo Especifico 1	Fortalecer el control de gestión empresarial.		1-2-3	3 - 6
	Objetivo Especifico 2	Implementar estándares de rendimiento para lograr la Optimización de los Procesos Operativos.		1-2-3	3 - 6
	Objetivo Especifico 3	Desarrollar un programa de integración Tecnológica interna que permita responder a las exigencias del mercado.		1-2-3	3 - 6
APRENDIZAJE	Objetivo Estratégico 4	Desarrollar el potencial del recurso humano.	2	4	3 - 6
	Objetivo Especifico 1	Difundir valores de Serpost.		3-4	6
	Objetivo Especifico 2	Fortalecer la mejora de la calidad del servicio orientada al cliente.		4	3 - 6
	Objetivo Especifico 3	Optimizar al personal.		4	3 - 6
	Objetivo Estratégico 5	Promover la Innovación Tecnológica.	1	4	6
	Objetivo Especifico 1	Optimizar nuevos servicios basados en Tecnología de la Información.		4	6

Leyenda:

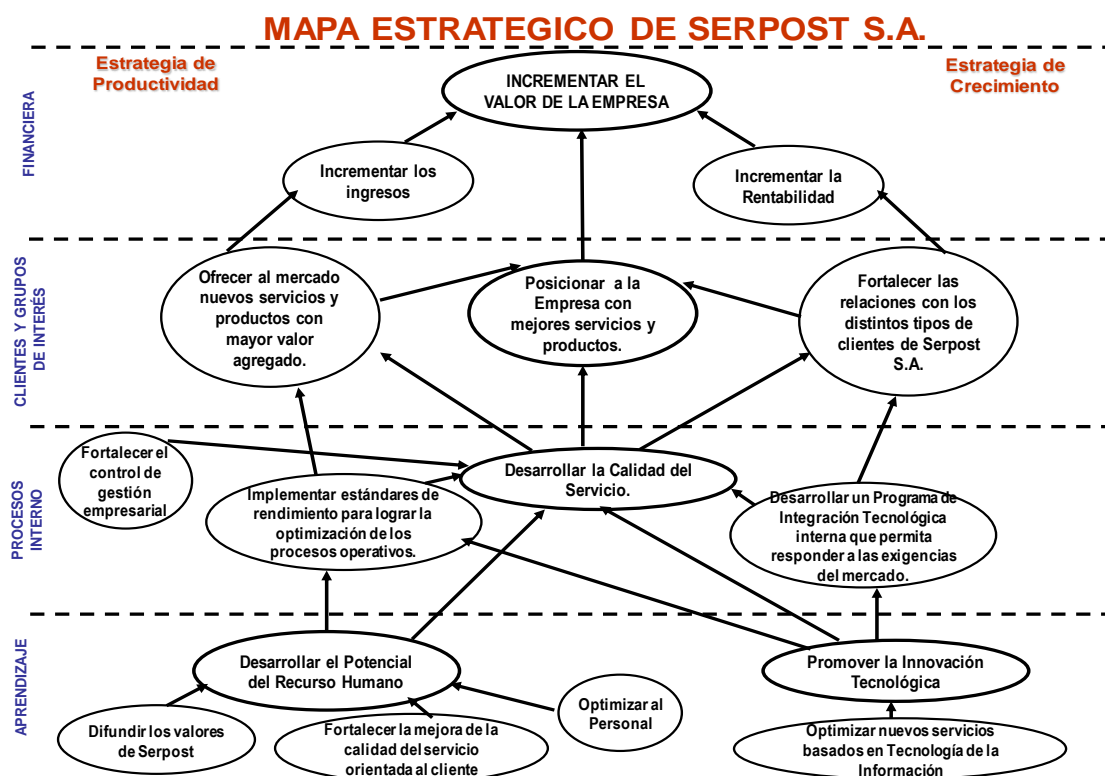
LITERAL	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA UNIÓN POSTAL UNIVERSAL
1	Mejorar la interoperabilidad de las redes postales internacionales.
2	Aportar conocimientos técnicos y competencias relacionadas con el sector postal.
3	Promover los productos y servicios innovadores (desarrollando la red tridimensional).
4	Promover el desarrollo sostenible del sector postal.

LITERAL	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE FONAFE
1	Impulsar el crecimiento de las empresas para contribuir al desarrollo del país.
2	Incrementar la eficiencia a través de la excelencia operacional.
3	Impulsar la creación de valor social.
4	Fortalecer el talento humano, la organización y el uso de las TIC en la corporación.

LITERAL	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL MINISTERIO DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES
1	Contar con infraestructura de transporte que contribuya al fortalecimiento de la integración interna y externa, al desarrollo de corredores logísticos, al proceso de ordenamiento territorial, protección del medio ambiente y mejorar el nivel de competitividad de la economía.
2	Disponer de servicios de transportes seguros, eficientes y de calidad, incorporando la logística de transportes, preservación del medio ambiente e inclusión social.
3	Ampliar la cobertura de servicios de telecomunicaciones eficientes, de calidad y de interés social.
4	Comprometer la participación de la inversión privada , a través de Asociación Público Privada e inversión directa en infraestructura y servicios de transportes y telecomunicaciones.
5	Participar activamente en el proceso de descentralización , orientado al desarrollo de capacidades, para mejorar la gestión de los gobiernos subnacionales en transportes.
6	Contar con estructuras organizativas y normatividad modernas, procesos internos optimizados y recursos humanos calificados, que mediante el uso de tecnologías de información y administración por resultados, mejoren los niveles de gestión de los organismos del Sector.

7. MAPA ESTRATÉGICO

Se ha procedido a elaborar el Mapa estratégico describiendo las estrategias de la Empresa con el fin de establecer los objetivos e indicadores y su vinculación con las cuatro perspectivas de la Empresa: Financiera, Clientes, Procesos y Potencial Humano y Tecnología.



8. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Los objetivos generales se desarrollan a través de catorce objetivos específicos, que se presentan a continuación:

1. Incrementar los ingresos
2. Ofrecer al mercado nuevos servicios y productos con mayor valor agregado
3. Fortalecer las relaciones con los distintos tipos de clientes de SERPOST S.A.
4. Fortalecer el control de gestión empresarial
5. Implementar estándares de rendimiento para lograr la optimización de los procesos operativos
6. Desarrollar un programa de integración Tecnológica interna que permita responder a las exigencias del mercado
7. Difundir valores de SERPOST.

8. Fortalecer la mejora de la calidad del servicio orientada al cliente
9. Optimizar al personal
10. Optimizar nuevos servicios basados en Tecnología de la Información.

9. INDICADORES DE DESEMPEÑO Y METAS

Indicador	Forma de Cálculo	Unidad de Medida	Metas				
			2013	2014	2015	2016	2017
Rentabilidad patrimonial - ROE	$(\text{Ganancia (Pérdida) Neta del ejercicio} / \text{Total Patrimonio al cierre del año anterior}) * 100$	Porcentaje	2.98	1.76	4.10	3.70	6.90
Margen de ventas	$(\text{Ganancia (Pérdida) Neta del ejercicio} / \text{Total de ingresos de Actividades Ordinarias del ejercicio}) * 100$	Porcentaje	3.25	1.80	3.95	3.42	5.96
Rotación de Activos	$(\text{Total de ingresos de Actividades Ordinarias del ejercicio} / \text{Total Activos del ejercicio}) * 100$	Porcentaje	69.67	76.77	79.08	85.02	88.10
Incremento de los ingresos	$(I \text{ del ejercicio} - I \text{ del ejercicio anterior}) / I \text{ del ejercicio anterior} * 100$. Donde I = Total de Ingresos de Actividades Ordinarias	Porcentaje	17.83	10.10	6.90	6.88	6.97
Orientación de ventas país hacia el correo empresarial y encomiendas	$(\text{Total de ventas correo Empresarial y Encomiendas ejecutadas} / \text{Total de ventas País ejecutada}) * 100$	Porcentaje	65.83	65.83	65.83	65.83	65.83
Nivel de satisfacción del cliente	$(\text{Nivel actual Resultado Encuestas} / \text{Nivel base}) * 100$	Porcentaje	69.00	56.00	60.00	62.00	67.00
Crecimiento de la cobertura postal con fin social	Número de puntos de atención al cierre del año	Número de puntos de atención	442.00	445.00	448.00	451.00	454.00
Atención de reclamos nacionales dentro de los 16 días hábiles	$(\text{Reclamos de envíos certificados y encomiendas atendidos en 16 días hábiles} / \text{Total Reclamos de envíos certificados y encomiendas}) * 100$	Porcentaje	96.41	96.91	97.41	97.91	98.41
Implementación del Código de Buen Gobierno Corporativo	$(\text{Número de actividades implementadas} / \text{Número de actividades programadas}) * 100$	Porcentaje	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Implementación del Sistema de Control Interno	$(\text{Número de actividades implementadas} / \text{Número de actividades programadas}) * 100$	Porcentaje	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Control de la calidad en los plazos de encaminamiento	$(\text{Número de despachos nacionales encaminados en los plazos establecidos} / \text{Número total de despachos encaminados}) * 100$	Porcentaje	94.50	94.56	95.65	95.70	95.74
Cumplimiento de los plazos de entrega de los envíos prioritarios en el ámbito local	$(\text{Número de envíos de la muestra distribuidos dentro del plazo D + 1} / \text{Total de la muestra}) * 100$	Porcentaje	97.24	97.30	97.36	97.42	97.48
Interconexión de Oficinas	$(\text{Número de Nuevas Oficinas interconectadas} / \text{Total de Oficinas No interconectadas}) * 100$	Porcentaje	20.00	40.00	60.00	80.00	100.00
Plan de Capacitación	$(\text{Número de actividades implementadas del plan de capacitación} / \text{Número de actividades programadas del plan de capacitación}) * 100$	Porcentaje	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Plan de Capacitación para mejorar la calidad del Servicio Postal	$(\text{Número de actividades implementadas del plan de calidad} / \text{Número de actividades programadas del plan de calidad}) * 100$	Porcentaje	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Talleres de difusión y fortalecimiento de la cultura de Serpost S.A.	$(\text{Número de Talleres ejecutados} / \text{Número de Talleres programados}) * 100$.	Porcentaje	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Servicios soportados en tecnologías de la información	$(\text{Servicios soportado en T.I.} / \text{Total de servicios}) * 100$	Porcentaje	74.00	80.00	85.00	90.00	100.00

10. MATRIZ ESTRATÉGICA DE SERPOST S.A. 2013 – 2017

Visión Corporativa: "Ser una cartera referente en sinergias consolidadas, con creación de valor e inclusión social".											
Visión de Serpost S.A.: "Ser reconocida como la Empresa líder en el servicio postal del Perú y en Latinoamérica."											
Perspectiva	Objetivo Estratégico FONAFE	Objetivo Estratégico Empresa	Objetivo Específico Empresa	Indicador	Unidad de Medida	Meta					Forma de Cálculo
						2013	2014	2015	2016	2017	
Financiera	Impulsar el crecimiento de las empresas para contribuir al desarrollo del país.	Incrementar el valor de la Empresa.	Incrementar los ingresos	Rentabilidad patrimonial - ROE	Porcentaje	2.98	1.76	4.10	3.70	6.90	(Ganancia (Pérdida) Neta del ejercicio / Total Patrimonio al cierre del año anterior) * 100
				Margen de ventas	Porcentaje	3.25	1.80	3.95	3.42	5.96	(Ganancia (Pérdida) Neta del ejercicio / Total de ingresos de Actividades Ordinarias del ejercicio) * 100
				Rotación de Activos	Porcentaje	69.67	76.77	79.08	85.02	88.10	(Total de ingresos de Actividades Ordinarias del ejercicio / Total Activos del ejercicio) * 100
				Incremento de los ingresos	Porcentaje	17.83	10.10	6.90	6.88	6.97	(I del ejercicio - I del ejercicio anterior) / I del ejercicio anterior * 100. Donde I = Total de Ingresos de Actividades Ordinarias
Clientes y Grupos de Interés	Impulsar la creación de valor social.	Posicionar a la Empresa con mejores servicios y productos	Ofrecer al mercado nuevos servicios y productos con mayor valor agregado	Orientación de ventas país hacia el correo empresarial y encomiendas	Porcentaje	65.83	65.83	65.83	65.83	65.83	(Total de ventas correo Empresarial y Encomiendas ejecutadas / Total de ventas País ejecutada) * 100
			Fortalecer las relaciones con los distintos tipos de clientes de Serpost S.A.	Nivel de satisfacción del cliente	Porcentaje	69.00	56.00	60.00	62.00	67.00	(Nivel actual Resultado Encuestas / Nivel base) * 100
				Crecimiento de la cobertura postal con fin social	Número de puntos de atención	442	445	448	451	454	Número de puntos de atención al cierre del año
				Atención de reclamos nacionales dentro de los 16 días hábiles	Porcentaje	96.41	96.91	97.41	97.91	98.41	(Reclamos de envíos certificados y encomiendas atendidos en 16 días hábiles / Total Reclamos de envíos certificados y encomiendas) * 100
Procesos Internos	Incrementar eficiencia a través de excelencia operacional.	Desarrollar la calidad del servicio	Fortalecer el control de gestión empresarial	Implementación del Código de Buen Gobierno Corporativo	Porcentaje	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	(Número de actividades implementadas / Número de actividades programadas) * 100
				Implementación del Sistema de Control Interno	Porcentaje	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	(Número de actividades implementadas / Número de actividades programadas) * 100
			Implementar estándares de rendimiento para lograr la optimización de los procesos operativos	Control de la calidad en los plazos de encaminamiento	Porcentaje	94.50	94.56	95.65	95.70	95.74	(Número de despachos nacionales encaminados en los plazos establecidos / Número total de despachos encaminados) * 100
				Cumplimiento de los plazos de entrega de los envíos prioritarios en el ámbito local	Porcentaje	97.24	97.30	97.36	97.42	97.48	(Número de envíos de la muestra distribuidos dentro del plazo D + 1 / Total de la muestra) * 100
			Desarrollar un programa de integración tecnológica interna que permita responder a las exigencias del mercado	Interconexión de Oficinas	Porcentaje	20.00	40.00	60.00	80.00	100.00	(Número de Nuevas Oficinas interconectadas / Total de Oficinas No interconectadas) * 100
Aprendizaje	Fortalecer el talento humano, la organización y el uso de las TIC en la corporación.	Desarrollar el potencial del recurso humano	Optimizar al personal	Plan de Capacitación	Porcentaje	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	(Número de actividades implementadas del plan de capacitación / Número de actividades programadas del plan de capacitación) * 100
				Plan de Capacitación para mejorar la calidad del Servicio Postal	Porcentaje	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	(Número de actividades implementadas del plan de calidad / Número de actividades programadas del plan de calidad) * 100
			Difundir los valores de Serpost	Talleres de difusión y fortalecimiento de la cultura de Serpost S.A.	Porcentaje	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	(Número de Talleres ejecutados / Número de Talleres programados) * 100.
		Promover la innovación tecnológica	Optimizar nuevos servicios basados en Tecnología de la Información.	Servicios soportados en tecnologías de la información	Porcentaje	74.00	80.00	85.00	90.00	100.00	(Servicios soportado en T.I. / Total de servicios) * 100

ANEXOS

CUADRO N° 11
PLAN ESTRATÉGICO 2013-2017
METAS

CONCEPTO	HORIZONTES DEL PLAN ESTRATEGICO				
	2013	2014	2015	2016	2017
Ingresos Operativos (Nuevos Soles)	86 899 920	95 677 651	102 280 220	109 317 068	116 932 146
Por Ventas en el País	70 285 187	77 313 706	83 498 802	90 178 706	97 393 003
Correo Personal	22 070 315	24 277 347	26 219 535	28 317 098	30 582 466
Correo Empresarial	27 545 391	30 299 931	32 723 925	35 341 839	38 169 186
Encomiendas y Paquetería	18 724 055	20 596 460	22 244 177	24 023 711	25 945 608
Filatelia y Nuevos Negocios	1 945 426	2 139 968	2 311 165	2 496 058	2 695 743
Por Ventas en el Exterior	16 614 733	18 363 945	18 781 418	19 138 362	19 539 143
Correo Personal	9 248 686	10 776 917	10 966 779	11 089 284	11 248 592
Encomiendas y Paquetería	7 366 047	7 587 028	7 814 639	8 049 078	8 290 551
COSTOS OPERATIVOS (Nuevos Soles)	84 408 053	92 985 360	96 238 165	103 692 944	106 691 044
Costo de Ventas	74 488 604	82 415 899	85 314 612	91 832 797	94 522 188
Gastos de Administración	9 992 625	9 823 834	10 142 099	10 900 189	11 187 399
Gastos de Ventas	2 009 921	2 999 779	3 080 689	3 305 178	3 373 583
Otros Ingresos	2 162 469	2 339 016	2 385 796	2 433 512	2 482 183
Otros Gastos	79 372	84 864	86 561	88 292	90 057
TRAFICO POSTAL (Piezas)	19 972 186	22 120 978	23 655 523	25 271 917	27 024 173
Por Ventas en el País	16 588 392	18 247 232	19 707 008	21 269 076	22 955 088
Correo Personal	2 502 303	2 752 534	2 972 736	3 196 061	3 436 232
Correo Empresarial	13 242 977	14 567 275	15 732 656	16 991 269	18 350 570
Encomiendas y Paquetería	194 637	214 100	231 228	249 727	269 705
Filatelia y NN	648 475	713 323	770 388	832 019	898 581
Por Ventas en el Exterior	3 383 794	3 873 746	3 948 515	4 002 841	4 069 085
Correo Personal	2 872 263	3 346 869	3 405 832	3 443 877	3 493 352
Encomiendas y Paquetería	511 531	526 877	542 683	558 964	575 733
INVERSIONES	6 290 705	12 007 690	9 630 808	8 395 738	13 060 966
Gastos de Capital no ligados a Proyectos	6 290 705	12 007 690	9 630 808	8 395 738	13 060 966
Automatización del Servicio Postal	2 782 223	7 525 840	5 134 321	5 134 321	4 784 321
Mejoramiento de Locales	717 500	1 981 850	1 996 487	761 417	5 776 645
Mejoramiento del Servicio Postal	2 166 154	2 500 000	2 500 000	2 500 000	2 500 000
Sistema Integrado Adm. Financiero - ERP	624 828				