

PLAN ESTRATÉGICO DE SERPOST S.A. PERIODO 2009-2013 (ADECUACIÓN)



SERVICIOS POSTALES DEL PERÚ S.A.

Adecuado a la Matriz Estratégica aprobada
por FONAFE

- Resolución de Dirección Ejecutiva N° 063-2010/DE/FONAFE del 13.12.10, en virtud de la facultad otorgada por el Acuerdo del Directorio N° 002-2010/005-FONAFE.

**Lima – Perú
2010**

CONTENIDO

CONTENIDO	2
1. PRESENTACIÓN.....	3
2. ROL DE LA EMPRESA	4
3. MISIÓN	5
4. VISIÓN.....	5
5. VALORES.....	5
6. CÓDIGO DE ÉTICA.....	6
7. AMENAZA A LA ÉTICA	7
8. CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO	8
9. DIAGNÓSTICO GENERAL.....	8
9.1 ANALISIS DEL MACROAMBIENTE.....	8
9.2 MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS DE SERPOST S.A.....	20
9.3 ANALISIS DEL MICRO AMBIENTE	21
9.4 MATRIZ DE FACTORES INTERNOS DE SERPOST S.A.....	38
9.5 DETERMINACION DE FACTORES EN EL ANALISIS INTERNO Y EXTERNO	39
10. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE SERPOST S.A. 2009 - 2013	45
10.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS GENERALES	45
10.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	46
10.3 ALINEACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE SERPOST S.A.	47
11. MAPA ESTRATÉGICO.....	49
12. MATRIZ ESTRATÉGICA DE SERPOST S.A. 2009 - 2013.....	50
13. ANEXOS.....	51

1. 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 es el instrumento básico en la gestión postal, esencial en la direccionalidad y logro de objetivos de mediano y largo plazo, y en el incremento de la competitividad del negocio postal.

El Plan Estratégico, 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 N° 001-2008/019-FONAFE y al Oficio Circular N° 036-2009/DE-FONAFE del 22 de mayo del 2009, 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.

Para que nuestra Empresa alcance la modernidad, eficiencia y competitividad que 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 N° 685 Ley de Servicios y Concesiones Postales.

2. 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. Su política postal está sujeta a los lineamientos establecidos por el Sector Transportes y Comunicaciones. A la fecha, viene funcionando con la estructura orgánica aprobada el 16 de septiembre del 2003.

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.

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

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.

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.*

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 MTC³, al mes de enero 2009 el número de

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

³ Página Web del Ministerio de Transportes y Comunicaciones - Dirección General de Concesiones en Comunicaciones.

Empresas concesionarias del servicio postal fue de 505, lo cual supone un incremento del 341% respecto al número de concesiones existentes en 1994.

SERPOST S.A. 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.

Con la finalidad de mejorar su posición competitiva, SERPOST S.A. viene desarrollando esfuerzos para elevar su calidad de servicio, contar con mayor tecnología, ofrecer nuevos productos, fortalecer sus sistemas de gestión, entre otros aspectos. Para responder al reto de competitividad, la Empresa se ve enfrentada a la necesidad de replantear su misión y visión, a fin de realizar los cambios internos necesarios para incursionar en nuevos negocios, elevar su calidad de servicio y cumplir satisfactoriamente con el rol social que le ha encargado el Estado.

3. MISIÓN

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

4. VISIÓN

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

5. VALORES

5.1 Orientación al Cliente: *Las empresas exitosas son las que dedican tiempo en satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes por medio de un servicio de calidad, los clientes en este tiempo tienen un papel sumamente crítico y se puede decir que forman parte del organigrama de la institución. La impecable y considerada atención al cliente, determinará el éxito o fracaso de la Empresa, por lo tanto:*

“Sin clientes, no hay empresa”

5.2 Eficiencia Operativa: *Un rasgo de alta incidencia en el entorno actual es la competencia, la cual está exigiendo que las organizaciones desarrollen sus capacidades, reformulen sus políticas, optimicen la calidad de sus servicios con la*

finalidad de mantenerse y ampliarse en el mercado, bajo este esquema, SERPOST S.A. requiere mantener un equilibrio dinámico y permanente en la prestación de sus servicios para ser considerada como una empresa competitiva, productiva y rentable.

“Ser el mejor no es una opción, es una obligación”

5.3 Orientación al Mercado: SERPOST S.A. como operador postal cuenta con una gran capacidad instalada dentro del territorio nacional, esta característica le brinda la posibilidad de crecimiento y desarrollo en el mercado postal, y para ello es necesario que satisfaga las necesidades de los clientes con mayor calidad que la competencia, tomando en cuenta la segmentación del mercado postal, tanto en el sector público como el privado.

“El Mercado indica el rumbo a seguir en el Futuro”

5.4 Innovación: Este proceso que consiste en la aplicación de nuevas ideas, conceptos, servicios y prácticas en la planeación y ejecución de nuestras actividades diarias, nos permitirá mantenernos vigentes en el mercado actual, altamente competitivo, globalizado, lo cual hará posible la creación de nuevos productos postales, que hagan la diferencia con lo ofrecido por la competencia.

“Innovación, una herramienta para el desarrollo sostenible”

6. CÓDIGO DE ÉTICA

El personal de SERPOST S.A. tiene los siguientes deberes:

NEUTRALIDAD: Actuar con absoluta imparcialidad política, económica o de cualquier otra índole en el desempeño de sus funciones, demostrando independencia a sus vinculaciones con personas, partidos políticos o instituciones.

TRANSPARENCIA: Ejecutar los actos del servicio de manera transparente, es decir, que los actos tienen carácter público y son accesibles al conocimiento de las personas.

DISCRECIÓN: Guardar reserva respecto de hechos o informaciones de los que tenga conocimiento con motivo o en ocasión del ejercicio de sus funciones.

EJERCICIO ADECUADO DEL CARGO: Realizar las funciones encomendadas sin adoptar represalia de ningún tipo y/o ejercer coacción alguna contra otros empleados.

USO ADECUADO DE LOS BIENES DE LA EMPRESA: Proteger los bienes de la Empresa asignados para el cumplimiento de las funciones encomendadas, utilizándolos de manera racional y empleándolos sólo para el cumplimiento de las mismas.

RESPONSABILIDAD: Todo empleado de SERPOST S.A. debe tener en cuenta que la remuneración que percibe constituye la contraprestación por el trabajo realizado con responsabilidad, dedicación y eficiencia.

CONSERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE: Velar en todo momento por la conservación del medio ambiente, a través de un adecuado tratamiento de desechos y la creación y cuidado de las áreas verdes.

7. AMENAZA A LA ÉTICA

El personal de SERPOST S.A. está prohibido de:

MANTENER INTERESES DE CONFLICTO: Mantener relaciones o de aceptar situaciones en cuyo contexto sus intereses personales, laborales, económicos o financieros pudieran estar en conflicto con el cumplimiento de los deberes y funciones a su cargo.

OBTENER VENTAJAS INDEBIDAS: Obtener o procurar beneficios o ventajas indebidas para sí o para otros, mediante el uso de su cargo, autoridad, influencia o apariencia de influencia.

REALIZAR ACTIVIDADES DE PROSELITISMO POLÍTICO: Realizar estas actividades a través de la utilización de sus funciones o por medio de la utilización de la infraestructura, bienes o recursos a favor o en contra de partidos u organizaciones políticas o candidatos.

HACER MAL USO DE INFORMACIÓN PRIVILEGIADA: Participar en transacciones u operaciones financieras utilizando información privilegiada de la Empresa, y permitir el uso impropio de dicha información para beneficio de algún interés.

PRESIONAR, AMENAZAR Y/O ACOSAR: Ejercer presiones, amenazas o acoso sexual contra otros empleados que puedan afectar la dignidad de la persona o inducir a la realización de acciones dolosas.

NEPOTISMO: Aprovecharse del cargo en su condición de Directivo, Funcionario o Trabajador con injerencia en la contratación de personal, a fin de favorecer el ingreso de trabajadores que tengan vínculo de parentesco hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad.

RECIBO DE REGALOS Y DONACIONES: Recibir dádivas, donaciones y/o regalos provenientes de nuestros clientes externos, internos y público usuario con el propósito de omitir, favorecer o dilatar la ejecución de acciones inherentes al cargo, en beneficios de terceros.

PAGOS IMPROPIOS: Solicitar, tramitar y/o recibir pagos provenientes del empleador o terceros, a sabiendas que el otorgamiento de dicho pago no corresponde al concepto consignado o sobredimensiona la función realizada.

8. CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

Mediante Acuerdo de Directorio N° 001-2006/004-FONAFE publicado con fecha 03/02/06 se aprobó el Código Marco de Buen Gobierno Corporativo de las Empresas bajo el ámbito de FONAFE, el cual conglomeraba las mejores prácticas de gobierno corporativo identificadas para las Empresas del Estado, las mismas que trascienden la realidad actual y por lo tanto son de aplicación progresiva.

En relación al indicado Acuerdo de FONAFE, SERPOST S.A. elaboró su Código de Buen Gobierno Corporativo (CBGC), el cual cuenta con 32 principios, el mismo que fue aprobado por el Directorio en Sesión N° 347 del 20/05/08, mediante Acuerdo N° 029-2008.

Asimismo, se aprobó las Estrategias y Metas para la Implementación del Código de Buen Gobierno Corporativo en SERPOST S.A., que indican los mecanismos necesarios para la aplicación de cada principio, así como el cronograma de cumplimiento, entre otros aspectos.

9. DIAGNÓSTICO GENERAL

9.1 ANALISIS DEL MACROAMBIENTE

En el análisis externo se identifican las fuerzas claves del entorno, que permitirán determinar las oportunidades y amenazas y prever los efectos de los cambios que puedan presentarse.

A continuación se detallan los factores dentro de cada fuerza clave, que afectan o benefician a la Empresa:

9.1.1 FACTORES ECONÓMICOS

a) Globalización y apertura al exterior

Debido a la creciente globalización económica, la participación de las exportaciones con respecto al PBI mundial ha crecido significativamente. El crecimiento del sector exportador mejora la balanza de pagos y los indicadores de vulnerabilidad externa, lo cual tiene un impacto significativo en la disminución del riesgo-país y la atracción de inversión.

Cuadro N° 01

 BALANZA DE PAGOS
 (Millones de US dólares)

CONCEPTO	2008	2009	2010	2011	2012
I. BALANZA EN CUENTA CORRIENTE	-4,180	-3,706	-2,870	-1,755	-603
1 Balanza comercial	3,090	-1,091	-237	1,284	2,718
a. Exportaciones	31,529	23,797	26,214	29,451	33,087
b. Importaciones	-28,439	-24,887	-26,451	-28,168	-30,369
2 Servicios	-1,929	-1,975	-2,008	-2,051	-2,117
a. Exportaciones	3,637	3,367	3,569	3,783	4,048
b. Importaciones	-5,566	-5,342	-5,577	-5,834	-6,164
3 Renta de factores	-8,144	-2,990	-3,093	-3,628	-4,030
a. Privado	-8,257	-3,289	-3,508	-4,010	-4,353
b. Público	113	299	415	382	323
4 Transferecias corrientes	2,803	2,350	2,468	2,640	2,825
II. CUENTA FINANCIERA	7,372	2,714	2,722	2,555	1,555
1 Sector privado	7,657	1,700	1,722	1,361	1,423
2 Sector Público	-1,404	1,694	1,001	1,194	132
3 Capitales de corto plazo	1,118	-680	0	0	0
III. FINANCIAMIENTO EXCEPCIONAL	57	55	9	8	8
IV. FLUJO DE RESERVAS NETAS DEL BCRP (1-2)	-3,169	400	100	0	0
(Incremento con signo negativo)					
1 Variación del saldo de RIN	-3,507	400	100	0	0
2 Efecto valuación y monetización de oro	-338	0	0	0	0
V. ERRORES Y OMISIONES NETOS	-80	537	39	-808	-960

FUENTE: BCR, INEI, Proyecciones MEF - Mayo 2009

En el Cuadro N°01 se observa la evolución de la balanza de pagos⁴ de los años 2008 al 2012, a partir del año 2009 se reflejaría la situación económica internacional y el desenvolvimiento de la demanda interna. De acuerdo a las proyecciones, se espera que el resultado deficitario registrado en la balanza en cuenta corriente disminuya en los últimos años, hasta alcanzar un déficit de US\$603 millones en el año 2012.

Este resultado estaría explicado por la recuperación del crecimiento de las exportaciones que revertiría el saldo negativo en la balanza comercial debido al crecimiento de la demanda mundial. Por otro lado, entre el 2010 y 2012 se prevén déficit promedios anuales en la cuenta de servicios y renta de factores de US\$ 2,059 y US\$ 3,583 millones respectivamente, atenuados por las mayores transferencias corrientes durante estos años.

Es importante mencionar que el Perú tiene acuerdos comerciales firmados con Estados Unidos, Canadá, Chile, Singapur, Tailandia y China. Además se está trabajando en acuerdos con Japón y Corea del Sur, los beneficios de la expansión de las exportaciones para la sociedad peruana son innumerables y deben llegar también a micro y pequeños empresarios y público en general, lo cual beneficia indirectamente a SERPOST S.A. a través del servicio Exporta Fácil en sus diferentes

⁴ www.mef.gob.pe Marco Macroeconómico Multianual 2009-2012 (actualizado mayo 09).

modalidades: servicio Certificado (1ra. Clase), servicio expreso EMS y en el servicio económico Encomiendas (2da Clase), que muestran un crecimiento moderado.

b) Crecimiento sostenido de la economía peruana

En los últimos años, el Perú ha logrado un avance significativo en la estabilización de la economía y en la implementación de las reformas estructurales como: apertura comercial, disminución de los aranceles, implementación de la política fiscal y monetaria, realista y conservadora, que ayudaron a impulsar un crecimiento económico sostenido.

La economía peruana enfrenta un contexto internacional difícil. La crisis hipotecaria en los Estados Unidos y el aumento de los precios internacionales del petróleo y los alimentos han causado una desaceleración del crecimiento y un rebote inflacionario mundial. A pesar de este entorno adverso, la producción nacional ha continuado creciendo en forma sostenida por el dinamismo de la demanda interna, en particular la inversión pública y privada.

Cuadro N° 02

PRODUCTO BRUTO INTERNO
(Variación porcentual real)

SECTORES	AÑOS				
	2008	2009	2010	2011	2012
AGROPECUARIO	6.7	2.4	3.7	4.0	4.0
PESCA	6.2	2.9	3.1	3.1	3.2
MINERÍA E HIDROCARBUROS	7.6	5.0	6.0	10.0	7.0
MANUFACTURA	8.5	2.2	4.0	4.4	5.6
Procesadora de Recursos Primarios	7.6	3.7	3.7	3.8	3.9
Industria no primaria	8.7	1.8	4.1	4.5	6.0
Construcción	16.5	11.4	9.4	6.0	5.0
Comercio	12.8	2.2	3.8	4.7	5.3
Servicios 1)	8.9	4.1	5.0	5.1	5.1
VALOR AGREGADO BRUTO	9.6	3.9	4.9	5.7	5.8
Impuestos a los productos y derechos de importación	11.7	0.1	5.5	6.6	8.2
PRODUCTO BRUTO INTERNO	9.8	3.5	5.0	5.8	6.0
VAB primario	7.2	3.5	4.5	6.0	5.1
VAB no primario	10.2	3.9	5.0	5.6	6.0

1) Incluye el PBI del Sector Electricidad y Agua.

FUENTE: INEI, Proyecciones MEF - Mayo 2009

Según el MEF⁵ y de acuerdo a la información que se muestra en el Cuadro N°2, el Producto Bruto Interno se incrementará en 5.6% en promedio para el período 2010-2012. Durante estos años, la demanda interna crecerá 5.6% en promedio por año; mientras que las exportaciones harían lo propio en 6.01%, generando un crecimiento de la

⁵ www.mef.gob.pe Marco Macroeconómico Multianual 2009-2012 (actualizado mayo 09).

demanda global de 5.7%. Asimismo, la inversión privada y pública aumentarían en 6.3% y 12.5% respectivamente; mientras que el consumo privado y público crecería en 4.1% y 3.9%, respectivamente.

Cuadro N° 03**DEMANDA Y OFERTA GLOBAL**

(Variación porcentual real)

CONCEPTO	2008	2009	2010	2011	2012
I. Demanda Global	11.6	3.1	4.8	6.0	6.4
1. Demanda interna	12.3	4.2	4.9	5.9	6.1
a. Consumo privado	8.8	3.5	3.6	3.8	5.0
b. Consumo público	3.9	8.0	3.8	4.0	4.0
c. Inversión bruta interna	24.8	4.6	8.3	11.2	9.1
Inversión bruta fija	27.9	12.5	7.7	7.7	7.7
i. Privada	25.6	5.0	5.5	6.5	7.0
ii. Pública	41.9	51.7	15.9	11.6	9.9
2. Exportaciones (*)	8.2	-2.6	4.2	6.3	7.9
II. Oferta Global	11.6	3.1	4.8	6.0	6.4
1. PBI	9.8	3.5	5.0	5.8	6.0
2. Importaciones (*)	19.9	1.3	4.0	7.0	7.8

(*) De bienes y servicios no financieros

Fuente: BCRP, INEI, Proyecciones MEF

En el Cuadro N° 03, se observa que el dinamismo de la demanda interna⁶ crecería a un ritmo de 4,2% en el 2009, debido a la expansión del consumo público (8,0%) y de la inversión pública (51,7%), impulsada por la implementación del Plan de Estímulo Económico especialmente, en infraestructura; el consumo privado se incrementaría en 3.5%, como consecuencia del menor crecimiento del ingreso nacional disponible y de un menor acceso al crédito.

El crecimiento de la demanda interna favorecería a SERPOST S.A., en la venta de los servicios postales, en el sentido de que los usuarios continuarán intercambiando correspondencia y paquetería nacional, lo que contribuye al crecimiento económico del país.

9.1.2 FACTORES GEOGRÁFICOS

El Perú cuenta con una extensión territorial de 1'255,215.60 kms² y una población de aproximadamente 29'132,013 al 30 Junio 2009⁷. En la actualidad el poder del Estado se desconcentra en regiones, subdividido políticamente en 24 Regiones, incluyendo a las Regiones del Callao y Lima

⁶ www.mef.gob.pe Marco Macroeconómico Multianual 2009-2012 (actualizado mayo 09).

⁷ INEI Población estimada en base al Censo Nacional 2007

Provincias, que comprenden a todas las provincias del Departamento de Lima, excepto Lima Metropolitana.

La geografía del Perú es bastante accidentada, sin embargo el país cuenta con un sistema de carreteras que posibilita la interconexión física de las distintas regiones, lo que facilita, la actividad postal.

El Ministerio de Transportes y Comunicaciones durante el año 2008 y al mes de febrero 2009⁸, efectuó las intervenciones siguientes:

Carreteras nacionales con recursos públicos

Se intervino con obras y mantenimiento periódico en 4,685 Km. de carreteras, las cuales consisten:

- 605 Km. correspondiente a construcción, mejoramiento y rehabilitación de vías nacionales;*
- 3,232 Km. de carreteras nacionales con contratos de conservación por niveles de servicio a cinco años, mediante el Proyecto Perú en 10 ejes viales.*
- 848 Km. de mantenimiento periódico. Asimismo, se ejecutó una longitud de 871.23 m. de puentes.*

La inversión total estimada asciende a US\$ 835.75 millones (S/. 2,707 millones).

Las principales carreteras concluidas con recursos públicos son:

- Abra Málaga – Alfamayo (42.5 Km),*
- Puente Paucartambo – Oxapampa (44 Km),*
- Izcuchaca – Huancavelica (75.6 Km.),*
- Aguaytía – San Alejandro (50.5 Km.),*
- Entre los principales puentes concluidos son:*
- Balzayacu III*
- Balzaquillo, y Mashuyacu (en la carretera Juanjuí – Tocache)*
- Puche; Platerito*

Las intervenciones en las carreteras y puentes, disminuyen los costos a las empresas de transporte terrestre, quienes utilizan menor tiempo para llegar a sus destinos y por consiguiente el beneficio de SERPOST S.A., por que disminuye los tiempos de llegada de los envíos para su distribución a

⁸ www.mtc.gob.pe

capitales de departamento, provincias y zonas alejadas del ámbito nacional, lo que incide en la calidad del servicio.

Transporte Aéreo:

Se concluyeron obras en los siguientes aeropuertos:

- 1) Se ha suscrito el contrato de concesión del Primer Grupo de Aeropuertos y se ha dado inicio a las obras de mejoramiento y modernización en los aeropuertos concesionados, comprometiendo una inversión estimada en US\$ 115 millones.
- 2) Entre los principales avances cabe destacar los trabajos para aumentar la seguridad en las operaciones, remodelación de los edificios en los terminales, el asfaltado de los estacionamientos, equipamientos para la operación, entre otros.

A través de la construcción rehabilitación y/o mejoramiento de aeropuertos y aeródromos, el Ministerio de Transportes y Comunicaciones permite el acceso a más ciudades, lo que favorece a SERPOST S.A., para ampliar su cobertura postal llegando a más destinos, mejorando el tiempo de entrega de los envíos, así como cumplir el rol social encomendado por el Estado.

Transporte Acuático:

Mediante la construcción y/o mejoramiento de puertos, permite la integración de ciudades, pueblos y caseríos, lo que favorece a SERPOST S.A. cumplir con su rol social llegando a más destinos para la distribución de los envíos y de esta manera se incrementa la cobertura de puntos de atención a nivel nacional.

Comunicaciones:

El Ministerio de Transportes y Comunicaciones mediante la instalación de nuevas líneas móviles y el acceso a Internet Rural, permite la comunicación con más ciudades, pueblos y caseríos, lo que perjudica a SERPOST S.A. en el servicio de Correo Personal, debido al desplazamiento de la comunicación escrita, por el mayor uso del Internet e incide en la disminución de la correspondencia nacida (Cartas, Impresos, etc.) y en los ingresos.

Sin embargo, es importante mencionar que el acceso a Internet permite a la Empresa la interconexión de las oficinas postales a nivel nacional, permitiendo brindar el Sistema Track & Trace (registro y seguimiento de la correspondencia), garantizando una estricta verificación del encaminamiento del envío postal y la aplicación de la tecnología en la implementación de nuevos productos o servicios.

Proyecto IIRSA – PERU

El Proyecto IIRSA, implementación piloto de un Sistema Simplificado de Exportaciones por Envíos Postales financiado por BID/FOMIN y ejecutado por UPAEP tiene como objetivo contribuir a la competitividad de las MIPYMES en los países miembros de IIRSA para su inserción en los mercados internacionales. El propósito del proyecto es adaptar e implementar en cada país un sistema simplificado por envíos postales a partir de la experiencia de Brasil, el mismo que se ha implementado en el Perú a través de la formación de un equipo multisectorial integrado por Serpost S.A., Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Ministerio de Transportes y Comunicaciones, Economía y Finanzas, Relaciones Exteriores, PromPerú, Sunat y Programa Mi Empresa, para la implementación del Exporta Fácil en el Perú, con la asistencia técnica del Gobierno del Brasil y facilitar la implementación del proyecto Exporta Fácil.

SERPOST S.A., a través del servicio Exporta Fácil contribuye al desarrollo de los micro, pequeños y medianos empresarios apoyándolos en la exportación de sus productos con pesos menores a 50 kg. por envío, con un valor no mayor a los US\$ 5,000 dólares. Asimismo, el Perú ha pasado de País receptor de cooperación técnica a conformar el grupo de cooperación técnica en la implementación del Exporta Fácil en Uruguay.

9.1.3 FACTORES DEMOGRÁFICOS

Según información del INEI, la población del Perú presenta un crecimiento promedio anual durante el periodo 2000 - 2050 de 1,0%, lo cual, confirma la tendencia decreciente observada en los últimos 46 años.

Esta tendencia decreciente del ritmo de crecimiento poblacional, se explica fundamentalmente por la reducción de los niveles de fecundidad, comportamiento que se confirma con los resultados de las encuestas demográficas y de salud familiar realizadas por el INEI⁹, a continuación se muestra en el Cuadro N° 04, las proyecciones de población en el período 2000 – 2050:

⁹ www.inei.gob.pe Censo Nacional 2007

Cuadro N° 04
PERU: POBLACION TOTAL
2010 - 2050

(En millones habitantes)

ANO	TOTAL
2000	26.0
2010	29.5
2020	32.9
2030	36.1
2040	38.8
2050	40.7

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática

El crecimiento demográfico, tiende a que se demanden servicios modernos y eficientes, lo cual favorecería a SERPOST S.A. con el incremento de puntos de atención a nivel nacional, para brindar el servicio postal, lo que le permitirá cumplir con el rol social e incrementar los ingresos.

9.1.4 FACTORES POLÍTICOS

El escenario internacional continuó mostrando un deterioro de las perspectivas de crecimiento mundial para el periodo 2009-2012, en línea con la significativa reducción del nivel de actividad económica que se ha registrado en los primeros meses del año en las principales economías desarrolladas y en la mayoría de economías emergentes. Esta reducción de la actividad económica mundial ha estado caracterizada por la contracción del comercio exterior (a tasas no vistas en la post guerra) y una caída generalizada de los inventarios a nivel mundial.

No obstante, existen indicadores que permiten vislumbrar una paulatina recuperación de la economía mundial a partir del segundo semestre 2009, tales como la mejora gradual de las condiciones financieras mundiales y señales de recuperación del dinamismo económico de China.

Considerando la situación externa, el Estado Peruano establece los parámetros de una política económica prudente y ordenada, de promoción a la inversión privada, incremento de la productividad y la competitividad de la economía, e inclusión de todos los estratos sociales a la actividad económica, aspectos que le brindan estabilidad a la Empresa.

1) Plan de Estimulo Económico (PEE)¹⁰:

Debido al ahorro fiscal incurrido durante el periodo de expansión económica, nuestro país posee hoy holgura financiera para implementar un plan de estímulo que contrarreste los efectos de la crisis internacional sobre el crecimiento económico, empleo y la inclusión social. En efecto, la deuda pública se redujo de 47% a fines de los años noventa a 24% a fines del año 2008.

El Estado peruano ha implementado medidas cuya finalidad es mantener el crecimiento del producto y del empleo y continuar reduciendo la pobreza lo que favorece a la Empresa en apoyar a las MYPES y las exportaciones no tradicionales y apoyar a las iniciativas de inversión privada.

Con las medidas de apoyo a las MYPES para la exportación de productos no tradicionales y a las iniciativas de inversión privada, se incentiva a las micro y pequeñas empresas a la exportación de sus productos no tradicionales (artesanales, agroindustriales, agropecuarios, industriales y otros), medidas que indirectamente favorecen a SERPOST S.A. ya que para realizar sus exportaciones, podrían utilizar el servicio de Exporta Fácil.

2) La Crisis económica y financiera mundial. Consideraciones preliminares sobre su impacto en el sector postal

La Unión Postal Universal (UPU), elaboró un estudio, publicado por la Unión Postal de las Américas, España y Portugal (UPAEP) en mayo 2009, donde analiza el impacto de la crisis económica y financiera en el sector postal. A diferencia de otros sectores como la industria automotriz, el sector postal no muestra características de depresión económica. Su naturaleza es defensiva si se la compara con la de otros sectores.

Los resultados del estudio, efectuados en base a la información del tercer y cuarto trimestre del año 2008, son los siguientes:

- Las actividades relacionadas con los envíos por expreso son las que más sufrieron los efectos de la crisis y vieron disminuidos sus ingresos significativamente, disminuyendo bruscamente 7.9% a nivel mundial en el cuarto trimestre, comparado con el mismo período del año anterior.*
- Los volúmenes del tráfico de encomiendas del régimen interno sufrieron menos los efectos de la crisis, exhibiendo una fuerte*

¹⁰ www.mef.gob.pe Marco Macroeconómico Multianual 2009-2012 (actualizado mayo 09).

resistencia a pesar de la profunda recesión económica en el cuarto trimestre, e incluso vieron un crecimiento del 1.1% durante el cuarto trimestre comparado con el mismo período del año anterior.

- *Esto coincidió con las ventas récord en el área de comercio electrónico en varios países durante el cuarto trimestre del año 2008.*
- *El tráfico acumulado de encomiendas del régimen interno e internacional generó un crecimiento positivo en los ingresos durante todo el año 2008, incluyendo un crecimiento del 2.1% en los ingresos mundiales durante el cuarto trimestre, considerando el recrudescimiento de las condiciones económicas a nivel mundial.*
- *Los resultados del estudio incluso sugieren que se está confiando cada vez más en las redes postales en lo que respecta a apoyar y facilitar el desarrollo del comercio electrónico y a actuar como proveedores de servicios financieros.*

La crisis económica financiera mundial, ha afectado a SERPOST S.A., en el servicio de Correo Personal, sin embargo nos brinda la posibilidad de incursionar en nuevos negocios como el comercio electrónico, giros electrónicos y encomiendas.

9.1.5 FACTORES LEGALES

- *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, para el cumplimiento de los acuerdos y convenios internacionales.*
- *El Decreto Supremo N° 032-93-TCC 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.
- Decreto Legislativo N° 1017, se aprueba la Ley de Contrataciones del Estado y mediante Decreto Supremo N°184-2008-EF el Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado.
- Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG. Normas de Control Interno.
- 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.

9.1.6 FACTORES SOCIALES

La lucha contra la pobreza y la mejora de diversos indicadores sociales como la desnutrición, el acceso y la calidad de los servicios de educación, salud y saneamiento son el objetivo fundamental de la política macroeconómica.

La pobreza en el Perú¹¹, en el año 2008, disminuyó a 36,2%, experimentando una reducción de 3,1 puntos porcentuales con respecto al año anterior se consideran pobres a aquellas personas cuyo gasto per cápita, valorizado monetariamente, no supera el costo de la canasta alimentaria y no alimentaria, expresada como el umbral o Línea de Pobreza.

La mayor disminución de la pobreza, se registró en el área rural que pasó de 64,6% en el 2007 a 59,8% en el 2008, es decir, 4,8 puntos porcentuales menos; mientras que en el área urbana, se redujo en 2,2 puntos porcentuales.

El último Censo Nacional efectuado en el año 2007¹² muestra una mejora en las condiciones de vida de la población. El acceso a servicios básicos se ha incrementado, muestra de ello la población que accede al agua potable supera el 70,0%, y aquellas que cuentan con electricidad bordean el 80,0%.

El sector postal es capaz de impulsar el progreso de/en otros sectores relacionados directamente con el desarrollo económico social, en este

¹¹ "Cifras de Pobreza en el Perú 2008" – Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI

¹² "Cifras de Pobreza en el Perú 2008" – Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI

sentido SERPOST S.A. puede influir de diferentes maneras al desarrollo económico social del país, ya sea mediante la logística de distribución de textos de estudio e información a determinadas regiones de difícil acceso, así como, el apoyo a los artesanos locales y pequeñas empresas para la exportación de sus productos y acceder por primera vez a mercados internacionales, mediante nuestro servicio Exporta Fácil.

9.1.7 FACTORES CULTURALES

El Perú es un país multicultural, que a lo largo de su proceso histórico ha logrado constituirse en uno de los focos que alberga la riqueza cultural más nutrida y variada del mundo, que comprende todas aquellas expresiones o testimonios de la creación humana que tienen especial relevancia en relación con la arqueología, la historia, la literatura, la educación, el arte, las ciencias y la cultura en general del país, y mantiene vivos los elementos específicos que distinguen sus diferentes y múltiples contextos culturales. De ahí la importancia por su protección, conservación y transmisión a las generaciones del futuro, así como la lucha por evitar su depredación, la misma que se inició desde el momento de la conquista española.

Lo que debemos rescatar y explotar en el factor cultural como una oportunidad es el hecho de que nuestro país es muy rico geográficamente y culturalmente ya que cada ciudad del interior cuenta con sus propias festividades y celebraciones regionales lo que hace atractivo al turismo como la fiesta del Inti Raymi, el Carnaval de Cajamarca, la Fiesta de la Virgen de la Candelaria, Procesión del Señor de los Milagros, Semana Santa en Ayacucho por señalar algunos.

La amplia riqueza cultural de nuestro país lo convierte en una nación atractiva para los turistas nacionales y extranjeros, quienes al visitar las diversas regiones del País, utilizan a SERPOST S.A. para el envío de postales, cartas y encomiendas con destino a sus lugares de origen, promoviendo la Filatelia a través del uso de estampillas, que por su naturaleza permite difundir nuestra riqueza cultural, así como la historia.

9.1.8 FACTORES TECNOLÓGICOS:

El desarrollo tecnológico ha derivado en un menor uso de la correspondencia tradicional. El acceso a formas de comunicación en tiempo real (Internet, correo electrónico, mensajes de texto, etc.) se traduce en un menor uso de la

carta como medio de comunicación. A ello debe sumarse la ampliación de la cobertura telefónica móvil.

Sin embargo, se reconoce el impacto positivo y rejuvenecedor que las tecnologías de información han tenido en el crecimiento del sector postal. Es por ello muy importante que los servicios postales se incorporen activamente en la sociedad de la información y la economía digital, aportando su experiencia en la distribución física liviana y su gran red de distribución al desarrollo del comercio electrónico como una herramienta de integración y acceso.

9.2 MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS DE SERPOST S.A.

La matriz MEFE permite a los estrategas resumir y evaluar la información: política, gubernamental, legal, económica, financiera, social, cultural, demográfica y ambiental, para luego cuantificar los resultados en las oportunidades y amenazas identificadas que ofrece el entorno, debiendo SERPOST S.A., responder a estos factores de manera tanto ofensiva como defensiva.

A continuación se detalla la:

MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR EXTERNO MEFE

Oportunidades	Peso	Calificación	Ponderado
01. Demanda de servicios basados en la WEB, por parte de los clientes.	0.11	3	0.33
02. Alianzas estratégicas con empresas que desarrollan servicios complementarios a la actividad postal.	0.06	2	0.12
03. Crecimiento del mercado empresarial orientado al marketing directo y paquetería.	0.04	2	0.08
04. Tendencia de crecimiento del tráfico de encomiendas.	0.07	3	0.21
05. Desarrollo de tecnología que permiten mejorar la calidad del servicio postal.	0.07	3	0.21
06. La implementación de tratados de preferencias arancelarias dinamizará la industria postal.	0.07	3	0.21
07. La Red Postal Pública permite incursionar y desarrollar negocios afines al servicio postal.	0.07	4	0.28
Amenazas	Peso	Calificación	Ponderado
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.	0.14	4	0.56
A2. Evolución tecnológica.	0.07	1	0.07
A3. Incremento de la canalización de correspondencia nacida en el extranjero para operadores privados.	0.12	3	0.36
A4. Ausencia de sistemas de control de la industria, que favorece a la informalidad del sector.	0.07	2	0.14
A5. Creciente poder de negociación de los clientes, inciden en la reducción de precios.	0.11	3	0.33
TOTAL	1.00		2.90

Fuente: Sub Gerencia de Desarrollo Empresarial

El puntaje total de la Matriz MEFE asciende a 2.90, se encuentra por encima del promedio, que es de 2.50, es decir, que se capitalizan las oportunidades y se neutralizan las amenazas, desarrollando las estrategias necesarias para responder a la influencia del entorno.

9.3 ANALISIS DEL MICRO AMBIENTE

El Proceso de realizar una auditoria interna representa una oportunidad para todos los gerentes y empleados de participar en la determinación del futuro de la Empresa, determinando las fortalezas y debilidades de SERPOST S.A.

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

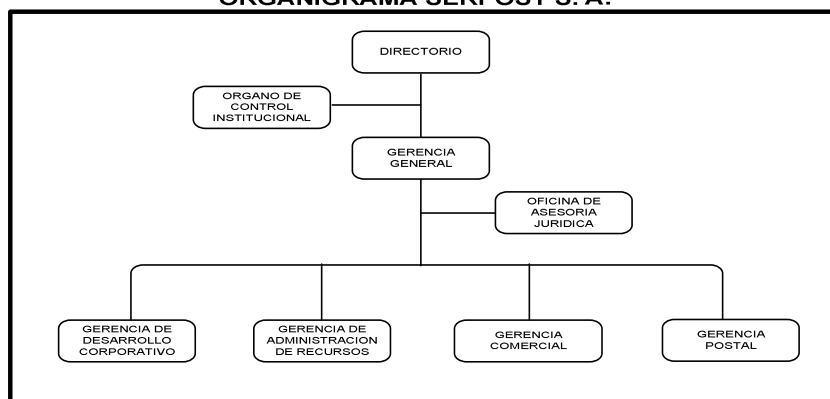
9.3.1 DIRECCIÓN

- **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.

La actual estructura orgánica de la empresa se caracteriza por ser piramidal y angosta.

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 1,606 trabajadores, habiéndose cubierto al mes de junio 2009 las plazas de 1,547 trabajadores y 668 personal contratado (sujeto a modalidad), el 70% del personal se encuentra bajo contrato de trabajo a plazo indeterminado y 30% por contrato a plazo determinado.

En el Cuadro N° 05, se detalla el número de trabajadores permanentes y sujetos a modalidad al I semestre de 2009 de la Empresa.

Cuadro N° 05

DEPENDENCIA	PERMANENTES		SUJ. MODALIDAD		TOTAL	%
	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%		
LIMA Y CALLAO	1,016	65.68%	488	73.05%	1,504	67.90%
PROVINCIA	531	34.32%	180	26.95%	711	32.10%
TOTAL	1,547	100.00%	668	100.00%	2,215	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.

9.3.2 OPERACIONES

- **Aspectos de Infraestructura**

SERPOST S.A. es el titular del inmueble situado en Av. Tomás Valle S/N distrito de Los Olivos, valorizado en US \$ 5'927,794.12 y en el cual funciona la Sede Central. Dicho local fue transferido a nombre de SERPOST S.A. a través de la Resolución N° 003-2004/SBN-GO-JAP, del 28 de enero del 2004.

Al mes de junio del 2009, se cuenta con la siguiente cobertura de locales a nivel nacional:

- 206 locales propios: 73 oficinas postales, 58 locales cerrados, 24 terrenos y 51 invadidos.
- 16 locales pendientes de transferir cedidos en uso por el MTC (14 oficinas postales, 01 local cerrado, 01 terreno).

- 63 locales alquilados para atención postal: 62 oficinas postales y 01 local alquilado solo como cochera para la camioneta de propiedad de SERPOST S.A. asignada a la Administración Postal de Moquegua.
- 70 locales de oficinas postales arrendados por SERPOST S.A. a terceros.
- 25 locales de SERPOST S.A. como arrendatario. Se hace cargo de agua, luz, guardianía y limpieza del local.

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

El parque automotor de SERPOST S.A., al 31 de diciembre del 2008 presenta la siguiente distribución:

En Lima 99 Vehículos: 05 Automóviles, 03 Camión Furgón, 35 Camionetas, 01 Ómnibus, 43 Motocicletas, 12 Motofurgon y 01 Motokar.

En Provincias 136 Vehículos: 17 Camionetas, 95 Motocicletas, 09 Motofurgon y 15 Motokar.

Es importante mencionar que en abril de 2009, la Oficina de Programación e Inversiones (OPI) de FONAFE, declaró viable el perfil del proyecto “Mejoramiento del servicio de recojo y entrega de envíos postales en las Administraciones Postales de Lima y Provincias”, que contempla la adquisición de 30 vehículos, el mismo que se ejecutará en el transcurso del año 2009, incrementándose el parque automotor de vehículos mayores en 49%.

Asimismo, en el proyecto Fondo de Mejoramiento de la Calidad de Servicio FMCS – UPU, al mes de junio del 2009, la Empresa viene elaborando el perfil del proyecto “Mejoramiento de Transporte” que consiste en la adquisición de 23 vehículos (camionetas) con el financiamiento de US\$ 650,000 aproximadamente, a través del fondo en mención.

9.3.3 MERCADOTECNIA

- **Aspectos de cobertura**

Dispone de una importante infraestructura operativa, la cual nos permite llegar a los puntos mas 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 781 puntos de atención a nivel nacional al cierre del ejercicio 2008, de los cuales 160

puntos de atención son propios y 621 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 que se menciona a continuación:

- ♦ **Cartas:** Es un envío postal de carácter personal, comercial e institucional.
- ♦ **Servicio de Apartados Postales:** Servicio de correspondencia en una casilla determinada bajo llave a disposición del usuario. Es decir que es un domicilio postal de los clientes, donde el plazo de conservación puede extenderse según los pagos efectuados.
- ♦ **Servicio de Estafeta:** Brinda la posibilidad que los usuarios de SERPOST S.A. envíen sus correspondencias a las diferentes administraciones y oficinas, así se mantienen en custodia hasta que el destinatario pase a recogerla y presentando sus respectivos documentos de identificación.
- ♦ **Overnight:** 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.
- ♦ **Concursos y Promociones:** Ofrece a las empresas 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 CCPL (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 Expreso Local – SEL:** Especiales 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 Expreso 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). Llegada al destino en servicio de primera clase o prioritario, y en clase económica.*
- ♦ *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 se implementó en el Perú en julio del 2007, para facilitar a los micro, pequeños y medianos empresarios, exportar bienes con pesos menores a 50 kilogramos por cada envío, con un valor no mayor a los US\$ 5,000 Dólares. Contribuyendo de esta manera al desarrollo de este importante sistema simplificado de exportación.

- *Serpost S.A. el 16.07.07, lanzó el proyecto “Exporta Fácil”, en 29 oficinas postales (Lima: 13 y Provincias: 16), el servicio ha venido prosperando y a la fecha se han exportado 6,847 piezas postales que equivalen a un total de S/. 1’223,121.52 Nuevos Soles., tal como se observa en el Cuadro N° 06.*

Cuadro N° 06

**ESTADISTICA DE TRÁFICO Y VENTAS SERVICIO
EXPORTA FÁCIL**

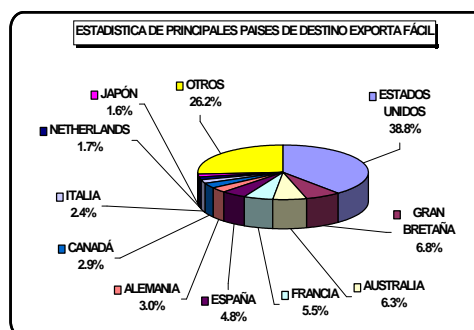
Período: A Junio 2009

RUBROS	AÑO 2007	AÑO 2008	A Junio 2009	TOTAL GENERAL
TRÁFICO (piezas)	875	3,761	2,211	6,847
VENTAS (S/.)	166,848.27	714,791.83	341,481.42	1,223,121.52

- Es preciso resaltar que 2,211 piezas postales corresponden a junio 2009, con un ingreso de S/. 341,481 Nuevos Soles.
- Al mes de junio 2009, 29 Oficinas postales de Serpost S.A. brindaron el servicio *Exporta Fácil*, manteniéndose en el primer lugar la Administración Postal de Miraflores con un 39.62% de envíos admitidos, en segundo lugar está la Administración Postal de Lima con 16.78%, el tercer lugar le corresponde a la Oficina Postal de Tomás Valle con 8.23%, en cuarto lugar se ubica Administración Postal de La Victoria con un 7.60%.
- Al mes de junio el 38.8% de los envíos con exportaciones tuvieron como destino Estados Unidos, mientras que el 6.8% Gran Bretaña y 6.3% Australia, el 5.5% tuvo como destino Francia, España el 4.8%, Alemania el 3.0%, Canadá 2.9% e Italia 2.4% de los envíos exportados, mientras que Netherlands y Japón tuvieron 1.7% y 1.6% respectivamente, el acumulado de Otros tuvo el 26.2%, tal como se muestra en el siguiente cuadro:

PRINCIPALES PAISES DE DESTINO SERVICIO EXPORTA FÁCIL

N°	PAISES	N° ENVÍOS	% PARTIC.
1	ESTADOS UNIDOS	858	38.8%
2	GRAN BRETAÑA	150	6.8%
3	AUSTRALIA	140	6.3%
4	FRANCIA	122	5.5%
5	ESPAÑA	106	4.8%
6	ALEMANIA	67	3.0%
7	CANADÁ	65	2.9%
8	ITALIA	52	2.4%
9	NETHERLANDS	37	1.7%
10	JAPÓN	35	1.6%
11	OTROS	579	26.2%
TOTALES		2,211	100.00%



➤ Correo Filatelia y Nuevos Negocios

La Filatelia es el arte – ciencia que trata del conocimiento de los Sellos Postales y afición a coleccionarlos. SERPOST S.A., El Correo del Perú, es autorizado por el Estado Peruano para la emisión del Calendario de Emisiones Postales, previa aprobación de las temáticas y diseños por parte de la Comisión Nacional de Filatélica (CONAFIL).

Los productos filatélicos son muy variados, los que actualmente emite SERPOST S.A son:

- ♦ **Sello Postal:** El que se confecciona según las temáticas correspondientes 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**

Son fáciles de usar, y cuentan con la seguridad y 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 será trasladado inmediatamente al lugar de destino en los 23 departamentos de Perú a través de 37 administraciones postales a nivel nacional.

Internacional: El servicio de giro postal, se rige por las normas internacionales de la Unión Postal Universal (UPU). Los peruanos que se encuentran en Estados Unidos, Puerto Rico, Francia, España, Bolivia, China, Japón, Suiza y Bélgica pueden remitir dinero a sus familiares en el Perú de manera segura y económica ya que sólo se cobra el 2% de comisión.

9.3.4 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 Empresa, evalúa teniendo en cuenta sus diferentes niveles de organización; a nivel Gerencial, Administrativo y Operativo:

- 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 desarrollar primero las bases de la infraestructura requerida.
- En el nivel administrativo el soporte informático es insuficiente, se necesita la reestructuración de los principales procesos, la integración y la optimización de nuevos procesos manuales. En este nivel las necesidades de información se trasladan a los procesos de logística, recursos humanos, cuentas de cobro y pago internacional, control de

sellos postales, mantenimiento de tarifas, cálculo de costos de los servicios, así como, el control de ventas de clientes empresariales.

- *En el nivel operativo las necesidades de información se trasladan a los procesos postales, requiriéndose la integración de los sistemas de información postal.*
- *El parque informático de SERPOST S.A. a nivel nacional al I Trimestre 2009 está compuesto por 898 computadoras y 636 impresoras.*
- *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.*
- *La Empresa utiliza el software e-MARIA, que es una herramienta que permite medir al Área de Central de Boletines los tiempos de llegada de las sacas postales.*
- *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 febrero del 2009 se implementó la Tasa de Indemnización Postal Opcional cuyo pago le da derecho al exportador a recibir de la Empresa una indemnización equivalente al 100% del valor FOB declarado del envío Exporta Fácil, aplicable sólo en caso de ocurrir la pérdida total del mismo.*

9.3.5 FINANZAS¹³

En el Cuadro N° 07, se detalla los principales índices financieros de la Empresa:

¹³ Informe de Evaluación Financiera Presupuestal al mes a mayo 2009.

Cuadro N° 07
ÍNDICES FINANCIEROS

INDICES FINANCIEROS	PREVISTO AL 31/05/09 (1)	EJECUCION AL 31/05/09 (2)	VARIACION % (2) / (1)
LIQUIDEZ			
CORRIENTE (Activo Cte / Pasivo Cte)	2.3790	2.2320	(6.18)
CAPITAL DE TRABAJO (Activo Cte - Pasivo Cte)	24.5434	19.2899	(21.40)
GESTION			
EFICIENCIA COSTO VENTAS (Costo Ventas/ Ventas Netas)	0.9383	0.9235	1.58
EFICIENCIA GASTOS ADMINISTRATIVOS (Gastos Administrativos/Ventas Netas)	0.1311	0.1373	(4.73)
SOLVENCIA			
PASIVO TOTAL/PATRIMONIO	0.2400	0.2145	10.63
RENTABILIDAD			
DE VENTAS (Utilidad Neta/Ventas Netas)	(0.0215)	(0.0763)	(254.26)
ROA (Utilidad Operativa / Activos Totales)	(0.0101)	(0.0152)	(50.50)
ROE (Utilidad Neta / Patrimonio Neto)	(0.0079)	(0.0247)	(212.66)
EBITDA (Utilidad Operativa+deprec.+Amortiz.)	0.0810	-0.4441	(650.99)

Fuente: Gerencia de Administración de Recursos

La Gestión de la Empresa medida a través de sus principales ratios financieros al mes de mayo 2009 mostró los siguientes resultados:

- ✓ Una Liquidez Corriente del orden de 2.23 menor al presupuesto de 2.38, lo cual representa una variación de 6.18%.
- ✓ Un Capital de Trabajo en S/. 19.29 MM, menor en 21.40% comparado con el presupuestado de S/. 24.54 MM, por un mayor pago a terceros.
- ✓ El índice de eficiencia de Costo fue del orden de 0.92, que comparado con el presupuestado de 0.94, ha mejorado en 1.58%, debido a una política de austeridad en los costos de la empresa.
- ✓ El índice de Eficiencia Administrativa alcanzó 0.14, mayor al presupuestado que es de 0.13 aumentando en 4.73%, debido a la menor venta efectuada.
- ✓ El índice de Solvencia alcanzó el 0.21, menor al presupuestado que es de 0.24 debido a la menor pérdida obtenida y al incremento patrimonial.
- ✓ El índice de Rentabilidad de Ventas alcanzó menos 0.076, siendo mayor con el presupuestado que es de menos 0.022, debido a la pérdida obtenida a la fecha de S/. 2.02 MM., comparado con la pérdida proyectada de S/. 0.61 MM.
- ✓ Un incremento de su ROA (Rentabilidad Económica) alcanzó menos 0.015, siendo mayor comparado con lo previsto de menos 0.010, ha disminuido en 50.50% debido a la Pérdida Operativa obtenida en el

periodo que fue del orden de S/. 1.52 MM, comparado con la pérdida operativa proyectada de S/. 0.97 MM.

- ✓ Un índice ROE (Rentabilidad Financiera) del orden de menos 0.025 mayor en comparación con el presupuestado de menos 0.008, ha disminuido en 212.66% producto de la mayor pérdida obtenida de S/. 2.02 MM, comparado con la pérdida presupuestada de S/. 0.61 MM.
- ✓ El índice EBITDA ejecutado es de S/. 0.44 MM. mayor en 650.99% al presupuestado de menos S/.0.08 MM. debido a una menor Pérdida Operativa.

SERPOST S.A. orienta sus esfuerzos al conocimiento de sus clientes y la adaptación de los productos postales a sus necesidades, así como a impulsar el diseño de productos de valor añadido, teniendo como base una política de precios optimizada y competitiva.

Cuadro N° 08

VENTAS PAIS - PROYECTADO 2009- 2013
(Nuevos soles)

SERVICIOS	TOTAL				
	2009	2010	2011	2012	2013
VENTAS EN EL PAIS	54,915,122	56,562,576	58,259,453	60,007,237	61,807,454
1. CORREO PERSONAL	25,913,656	26,691,066	27,491,798	28,316,552	29,166,048
Franqueo	22,854,596	23,540,234	24,246,441	24,973,834	25,723,049
Apartados	969,354	998,435	1,028,388	1,059,239	1,091,016
Overnight	1,535,081	1,581,133	1,628,567	1,677,424	1,727,747
Expreso Seguro	437,935	451,073	464,605	478,543	492,900
Otros Servicios	116,690	120,191	123,796	127,510	131,336
2. CORREO EMPRESARIAL	14,000,000	14,420,000	14,852,600	15,298,178	15,757,123
SEL	7,311,680	7,531,030	7,756,961	7,989,670	8,229,360
SEN	6,688,320	6,888,970	7,095,639	7,308,508	7,527,763
3. CORREO DE ENCOMIENDAS	13,512,833	13,918,218	14,335,765	14,765,837	15,208,813
Encomiendas Nacida	4,423,241	4,555,938	4,692,616	4,833,395	4,978,397
EMS Nacido	7,958,745	8,197,507	8,443,433	8,696,736	8,957,638
Exporta Fácil	882,670	909,150	936,425	964,517	993,453
Otros Servicios	248,177	255,622	263,291	271,190	279,325
4. CORREO DE FILATELIA Y N.N.	1,488,633	1,533,292	1,579,291	1,626,669	1,675,470
Filatelía	1,428,155	1,471,000	1,515,130	1,560,584	1,607,401
Fax Postal	3,298	3,397	3,499	3,604	3,712
Giros Postales	47,026	48,437	49,890	51,387	52,928
Western Unión	10,153	10,458	10,771	11,094	11,427

Fuente: Cifras estimadas en base a la data proporcionada por la Gerencia Comercial.

En el Cuadro N° 08, se muestran a junio 2009, las Ventas en el País, los cuales fueron inferiores en 5.81% al presupuesto programado para el

periodo, como consecuencia de la disminución en las ventas del Correo Personal en 15.61%.

9.3.6 FUERZAS COMPETITIVAS

De acuerdo a la información proporcionada por el MTC, las concesiones postales vigentes a enero del 2009 fueron:

EMPRESAS CONCESIONARIAS DEL SERVICIO POSTAL

SERVICIO	ENERO 2009
INTERNACIONAL	93
NACIONAL	314
LOCAL LIMA - CALLAO	30
LOCAL PROVINCIAL	11
REGIONAL	57
TOTAL	505

Fuente: www.mtc.gob.pe

Dentro de las principales empresas del mercado, según el ámbito de operación se encuentran:

EMPRESAS CONCESIONARIAS DEL SERVICIO POSTAL

Empresas Internacionales	Empresas Nacionales	Empresas de Transporte
DHL Express Perú S.A.C.	SMP Courier	Cruz del Sur
Sharff International Courier&Cargos(Fedex)	Olva Courier S.A.C.	Ormeño
TNT	Enlace	Tepsa
Olva Courier S.A.C.	Urbano Express	Cial
Enlace Correos	Pits Logística Integral	Transporte Línea(Trujillo)
Servicio Expreso S.A.		Flores Hermanos S.R.L.
Servicios Logísticos de Courier del Perú		
Sky Express Enterprises		
TNT Express		
SMP Courier		
Pits Logística Integral		

Fuente: www.mtc.gob.pe

9.3.7 ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS

En esta sección se analizará 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 alto riesgo de ingreso de potenciales rivales, tal como se demuestra con el crecimiento de 505 concesionarios postales al mes de enero del 2009, respecto a 479¹⁴ concesionarios postales de enero

¹⁴ Fuente: www.mtc.gob.pe

del 2008, que muestra un crecimiento del 5.43%, lo que representa una amenaza para la rentabilidad de las firmas establecidas.

Al I Trimestre del 2009, 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, al mes de enero 2009, los principales operadores privados de servicios postales en el Perú son:

OPERADORES PRIVADOS DE SERVICIOS POSTALES

Empresas Internacionales	DHL, FEDEX , UPS, TNT, Olva Courier, Enlace Correos, Servicio Expreso SA, Servicios Logísticos, Sky Express, SMP, Pits.
Empresas Nacionales	SMP Courier, Olva Courier SAC, Enlace, Urbano Express, Pits Logística Integral.
Empresas de Transporte	Cruz del Sur, Ormeño, Tepsa, Cial, Línea, Transporte Línea, Flores Hnos.

Fuente: MTC

A continuación se detallan las principales empresas competidoras:

➤ **ENLACE CORREOS¹⁵**

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.

➤ **OLVA COURIER¹⁶**

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.

¹⁵ www.enlacecorreos.com

¹⁶ www.olvacourier.com

➤ **PITS LOGÍSTICA INTEGRAL**¹⁷

PITS Logística Integral inició sus operaciones en el año 1997 y ofrece servicios de logística local, nacional e internacional.

➤ **SMP COURIER SERVICIOS LOGISTICOS DE COURIER S.A.**¹⁸

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.

➤ **URBANO EXPRESS**¹⁹

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 EXPRESO**²⁰

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

➤ **DHL**²¹

DHL es el líder global de la industria de envíos Express y de logística internacional, especializándose en brindar soluciones personalizadas. 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**²²

Empresa de servicio aéreo expreso internacional que inició operaciones en 1946 en Australia. Forma parte del holding holandés TNT Post Group (TPG) en asociación con la empresa de correo de los Países Bajos Royal PTT Post.

¹⁷ www.pits.com.pe

¹⁸ www.smpcourier.com.pe

¹⁹ www.urbanoexpress.com

²⁰ www.servicioexpreso.com.pe

²¹ www.dhl.com.pe

²² www.tnt.com

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 EXPRESS²³**

Empresa de servicio expreso aéreo internacional. Inició sus operaciones en 1973 con sede mundial en Memphis, con sede en América Latina y Miami FL. El Grupo Scharff es el único representante de Federal Express en el Perú, desde 1994 que realizaron una alianza estratégica.

➤ **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.

2.1 Matriz de Perfil Competitivo

Mediante un sistema de puntos por valores que representan factores claves de éxito de la industria, podemos apreciar como se encuentra SERPOST S.A., frente a sus principales competidores en el mercado postal.

²³ www.fedex.com/pe

Matriz de Perfil Competitivo

FACTORES IMPORTANTES PARA EL ÉXITO	VALOR	SERPOST		URBANO EXPRESS		SAN MARTÍN	
		CLASE	PUNTO	CLASE	PUNTO	CLASE	PUNTO
Competitividad de precios	0.18	2	0.36	4	0.72	4	0.72
Garantías para el cliente	0.11	2	0.22	4	0.44	3	0.33
Expansión global (cadenas de distribución)	0.13	4	0.52	2	0.26	3	0.39
Infraestructura logística para el manejo de grandes volúmenes	0.1	3	0.3	4	0.4	4	0.4
Efectividad de entrega	0.15	1	0.15	3	0.45	3	0.45
Capacidad de innovación del producto	0.05	2	0.1	4	0.2	3	0.15
Nivel de Productividad laboral	0.05	2	0.1	4	0.2	4	0.2
Experiencia de la fuerza laboral	0.05	4	0.2	3	0.15	3	0.15
Sistemas de información que respondan a las necesidades del cliente	0.1	1	0.1	4	0.4	4	0.4
Imagen y reputación	0.05	2	0.1	4	0.2	3	0.15
Publicidad	0.05	2	0.1	1	0.05	2	0.1
Total	1		2.21		3.45		3.4

Fuente: Gerencia Comercial.

La Empresa muestra el más bajo nivel competitivo, siendo la competencia más importante Urbano Express y San Martín. Los factores claves de éxito que marca la diferencia en el nivel competitivo son: competitividad de precios, garantías para el cliente, infraestructura logística, efectividad de entrega y sistemas de información que respondan las necesidades del cliente, en los cuales SERPOST S.A. tiene desventaja muy marcadas frente a la competencia.

3. El poder de negociación de los consumidores.

La alta competencia de empresas dedicadas al servicio de distribución de correspondencia y mensajería, permite la negociación de precios y tarifas, así como la obtención de valor agregado de acuerdo a sus necesidades, los precios bajos que ofrece la competencia perjudica a la Empresa.

Los compradores acceden a lugares donde les ofrecen precios más cómodos, como las couriers pequeñas, debido a que ellos tienen personal contratado (destajo), disminuyendo sus costos directos. SERPOST S.A. en cambio esta obligada a tener personal en planilla, lo cual incrementa sus costos, compitiendo directamente con dichas couriers, en los diversos procesos de selección que convocan las entidades públicas, en muchas ocasiones, no podemos presentarnos por que los precios no cubren el mínimo margen de rentabilidad requerido para subsistir.

3.1 Análisis de Clientes

A nivel de empresas y entidades, nuestros clientes más importantes al II Trimestre 2009 fueron: Banco Continental, Ministerio del Interior, SUNAT (Lima e Ica), Municipalidad del Callao, Ministerio de Justicia, Instituto Nacional de Cultura, Municipalidad de Ventanilla, SUNARP (Iquitos y Huancayo), RENIEC, INPE (Huancayo), Congreso de la República, Citibank, ONP, Municipalidad de Surco, Poder Judicial, SUNAT (Cusco, Ica) y Ministerio de Vivienda.

CLIENTES EMPRESARIALES

CLIENTE	LOCALIDAD	CLIENTE	LOCALIDAD
MININTER - ITEM 2	LIMA	CONGRESO	LIMA
SUNAT - ITEM 2	CAÑETE	ONP	LIMA
MUNIC. DEL CALLAO	LIMA	MUNIC. DE SURCO	LIMA
MUNIC. DEL CALLAO	LIMA	SUNARP	HUARAZ
MINJUS	LIMA	BCRP	LIMA
INC	LIMA	MTPE	LIMA
MUNIC. DE VENTANILLA	LIMA	DIRESA	CUSCO
SUNARP	IQUITOS	MUNIC. DEL CALLAO	LIMA
SUNAT - ITEM 1	LIMA	SUNAT	TACNA
SUNAT - ITEM 3	LIMA	PODER JUDICIAL	ICA
INC	LIMA	MINISTERIO PUBLICO	LIMA
RENIEC	LIMA	SUNAT	CUSCO
SUNARP	HUANCAYO	MINISTERIO DE VIVIENDA	LIMA
INPE	HUANCAYO		

Fuente: Informe de Gestión Comercial - Gerencia Comercial

4. El poder de negociación de los proveedores.

Principales Proveedores: Al II Trimestre 2009, los principales proveedores de SERPOST S.A. fueron: Servicios Generales S.R.Ltda., Rimac Internacional Cía de seguros y reaseguros, Liva Sociedad de Responsabilidad Ltda, Cistronix Perú S.A., Castro Gaviria Lloici, Sedapal - Servicio agua potable y alcantarillado de Lima - Sedapal, ABA Singer & Cía. S.A.C., Edelnor empresa de Distribución eléctrica de lima norte s.a. entre otros.

Empresas Aéreas Internacionales: Lufthansa Cargo y Copa Airlines.

Empresas Aéreas Nacionales: Star Perú, Lan Perú S.A.

Sin embargo, existen problemas con algunos proveedores, especialmente con las compañías aéreas, que en temporadas altas o de mayor tráfico postal se niegan a llevar la carga de SERPOST S.A., aduciendo falta de cupo en sus bodegas y otras como IBERIA, KLM y TACA que se niegan a transportar nuestra carga.

5. Desarrollo potencial de productos sustitutos.

El desarrollo de las tecnologías de la comunicación y la gradual e inevitable masificación del uso del Internet, así como el crecimiento de la telefonía fija, de celulares, y uso del fax, ha desplazado a la comunicación por carta.

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.

9.4 MATRIZ DE FACTORES INTERNOS DE SERPOST S.A.

La matriz de evaluación de factores internos permite de un lado, resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de SERPOST S.A., y por otro lado, ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre esas áreas.

A continuación se detalla la **Matriz EFI**

FORTALEZAS	Peso	Calificación	Ponderado
F1. Amplia cobertura de atención a nivel nacional e internacional.	0.03	4	0.11
F2. Ser operador público de la red UPU, representante del Estado para el cumplimiento de los asuntos y convenios internacionales ante la UPU y la UPAEP (Unión de las Américas, España y Portugal)	0.08	3	0.25
F3. Experiencia en el manejo de productos y servicios diferenciados con grandes volúmenes .	0.06	3	0.17
F4. Unica Empresa autorizada para la emisión de sellos postales.	0.03	4	0.11
F5. Infraestructura a nivel nacional.	0.06	3	0.17
F6. Desarrollo potencial de la exportación, a través del servicio Exporta Fácil.	0.03	3	0.08
F7. Personal con aptitud, capacidad técnico profesional, con experiencia y conocimiento en el servicio postal que garantiza un servicio de calidad.	0.03	3	0.08
F8. Potencial de nuevos negocios.	0.06	3	0.17
F9. Relaciones internacionales con representantes de otros correos como UPAEP, GASP (Grupo de Acción de Seguridad Postal), que permitan el financiamiento de proyectos.	0.08	3	0.25
F10. Fortalecer la transparencia de la gestión de la Empresa.	0.11	4	0.44
DEBILIDADES	Peso	Calificación	Ponderado
D1. Carencia de un sistema integrado de información gerencial.	0.03	1	0.03
D2. Carencia de política de incentivos y estímulos al personal.	0.06	2	0.11
D3. Limitado presupuesto de publicidad para el desarrollo de campañas en medios de comunicación masiva	0.06	1	0.06
D4. Parque Automotor obsoleto.	0.03	1	0.03
D5. Tarifas empresariales poco competitivos, debido a altos costos.	0.06	1	0.06
D6. Ausencia de estudios de mercados.	0.03	2	0.06
D7. Dependencia del encaminamiento de los envíos postales por medio de empresas de transporte a nivel nacional e internacional.	0.06	1	0.06
D8. Mentalidad del empleado público carente de una actitud organizacional no enfocada en la creación de valor y no orientada al cliente.	0.06	1	0.06
D9. Lenta respuesta a los reclamos de los usuarios, con la consiguiente aplicación de penalidades por parte del órgano de defensa del consumidor.	0.08	2	0.17
TOTAL	1.00		2.44

Fuente: Sub Gerencia de Desarrollo Empresarial

La calificación promedio de la Matriz EFI es de 2.50, el puntaje del valor total de la Empresa es de 2.44, que nos indica que la Empresa es débil internamente, pues no aprovecha sus fortalezas para neutralizar las debilidades.

9.5 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	DEBILIDADES
F1. Amplia Cobertura de atención a nivel nacional e internacional.	D1. Carencia de un sistema de información gerencial.
F2. Ser operador público de la red UPU, representante del Estado para el cumplimiento de los asuntos y convenios internacionales ante la UPU y la UPAEP (Unión de las Américas, España y Portugal).	D2. Carencias de políticas de incentivos y estímulos al personal.
F3. Experiencia en el manejo de productos y servicios diferenciados con grandes volúmenes.	D3. Limitado presupuesto de publicidad para el desarrollo de campañas en medios de comunicación masiva.
F4. Unica empresa autorizada para la emisión de sellos postales.	D4. Parque automotor obsoleto.
F5. Infraestructura a nivel nacional.	D5. Tarifas empresariales poco competitivas, debido a altos costos.
F6. Desarrollo potencial de la exportación, a través del servicio Exporta Fácil.	D6. Ausencia de estudios de mercado.
F7. Personal con aptitud, capacidad técnico profesional, con experiencia y conocimiento en el servicio postal que garantiza un servicio de calidad.	D7. Dependencia del encaminamiento de los envíos postales por medio de empresas de transporte a nivel nacional e internacional.
F8. Potencial de nuevos negocios.	D8. Mentalidad del empleado público carente de una actitud organizacional no enfocada en la creación de valor y no orientada al cliente.
F9. Relaciones internacionales con representantes de otros correos como UPAEP, GASP (Grupo de Acción de Seguridad Postal), que permitan el financiamiento de proyectos.	D9. Lenta respuesta a los reclamos de los usuarios, con la consiguiente aplicación de penalidades por parte del órgano de defensa del consumidor.
F10. Fortalecer la transparencia de la gestión de la Empresa.	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1. Demanda de servicios basados en la WEB, por parte de los clientes.	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. Crecimiento del mercado empresarial orientado al marketing directo y paquetería.	A3. Incremento de la canalización de correspondencia nacida en el extranjero para operadores privados.
O4. Tendencia de crecimiento del tráfico de encomiendas.	A4. Ausencia de sistemas de control de la industria, que favorece a la informalidad del sector.
O5. Desarrollo de Tecnología que permiten mejorar la calidad del servicio postal.	A5. Creciente poder de negociación de los clientes, inciden en la reducción de precios.
O6. La implementación de tratados de preferencias arancelarias dinamizará la industria postal.	
O7. La Red Postal Pública permite incursionar y desarrollar negocios afines al servicio postal.	

Fuente: Sub Gerencia de Desarrollo Empresarial

9.5.1 DESCRIPCIÓN ANALÍTICA DE MATRIZ FODA

FORTALEZAS:

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

Contamos con una infraestructura única 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. Ser operador público de la red UPU, representante del Estado para el cumplimiento de los asuntos y convenios internacionales ante la Unión Postal Universal - UPU y la Unión Postal de las Américas, España y Portugal - UPAEP.

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. Experiencia en el manejo de productos y servicios diferenciados con grandes volúmenes.

La experiencia en el manejo de productos diferenciados del sector postal y el conocimiento del mercado nos permite concentrar las acciones de marketing en el relanzamiento, potenciación y desarrollo de nuevos productos, en función de las exigencias del mercado.

F4. Única Empresa autorizada para la emisión 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.

F5. Infraestructura a nivel nacional.

SERPOST S.A. cuenta con una adecuada infraestructura a través de 161 oficinas postales a nivel nacional, que le permite llegar a más destinos y zonas alejadas de nuestro territorio, beneficiándose a mayor cantidad de población. Dichas oficinas se encuentran interconectadas a través de modernos sistemas tecnológicos.

F6. Desarrollo potencial de la exportación, a través del Servicio 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.

F7. Personal con aptitud, capacidad técnico profesional, con experiencia y conocimiento en el servicio postal que garantiza un servicio de calidad.

Se cuenta con personal calificado y capacitado en la Empresa, con experiencia en cada una de las etapas del proceso postal (Admisión, Clasificación, Despacho y Distribución), lo que permite brindar un eficiente servicio.

F8. Potencial de nuevos negocios.

El conocimiento y la experiencia en la labor postal y la infraestructura que posee la Empresa, permite crear las condiciones para desarrollar servicios adicionales y complementarios orientados a satisfacer demandas existentes en el mercado postal.

F9. Relaciones internacionales con representantes de otros correos como UPAEP, GASP (Grupo de Acción de Seguridad Postal), que permitan el financiamiento de proyectos.

Mediante esta red, podemos acceder a convenios bilaterales de cooperación técnica entre países, capacitación y desarrollo de proyectos relacionados con la actividad postal, así como acceder al financiamiento de proyectos de mejorar la calidad del servicio postal.

F10. Fortalecer la transparencia de la gestión de la Empresa.

A través de la página Web el público en general podrá acceder a la información mensual y trimestral de la información financiera, presupuestal entre otros de la Empresa.

DEBILIDADES:**D1. Carencia de un sistema integrado de información gerencial.**

Los gerentes no cuentan con un sistema integrado que les permita contar con la información en forma oportuna para la toma de decisiones.

D2. Carencia de políticas de incentivos y estímulos al personal.

La estructura remunerativa de la Empresa, no considera una política de incentivos y estímulos que favorezcan al personal en general.

D3. Limitado presupuesto de publicidad, para el desarrollo de campañas en medios de comunicación masiva.

Se requiere de una publicidad tenaz y constante, para que el servicio sea conocido por la gran cantidad de empresas existentes y la comunidad en general.

D4. Parque automotor obsoleto.

La Empresa posee una flota vehicular con más de 15 años de antigüedad en promedio, lo cual, incrementa significativamente los costos operativos de SERPOST S.A.

D5. Tarifas empresariales poco competitivas debido a altos costos.

En muchos casos no existe información real de los costos operativos, lo cual incide en las tarifas que se cobran a nuestros clientes empresariales por la prestación del servicio.

D6. Ausencia de estudios de mercado.

La Empresa carece de estudios de mercado que permitan obtener información sólida y relevante del mismo (tamaño, crecimiento, competidores, precios, etc.), así como las necesidades de los actuales y potenciales clientes.

D7. Dependencia del encaminamiento de los envíos postales por medio de empresas de transporte a nivel nacional e internacional.

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

D8. Mentalidad del empleado público carente de una aptitud organizacional no enfocada en la creación de valor y no orientada al cliente.

Algunos trabajadores no muestran una aptitud orientada al cliente, ni a las exigencias dinámicas de los servicios que ofrece la Empresa.

D9. Lenta respuesta a los reclamos de los usuarios, con la consiguiente aplicación de penalidades por parte del órgano de defensa del consumidor.

Algunas Administraciones Postales incumplen con los plazos de distribución y de devolución de cargos, generando de esta manera el reclamo de los usuarios ante el INDECOPI, ocasionando el pago de penalidades.

OPORTUNIDADES:

01. Demanda de servicios basados en la WEB, por parte de los clientes.

Posibilidad de desarrollar nuevos servicios en el segmento de encomiendas y pequeños paquetes basados en las ventas a través de la Web de SERPOST S.A., para incentivar la distribución.

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

La importancia de firmar alianzas estratégicas con empresas privadas conexas a la actividad postal como Western Unión (Giros Postales), Banco Continental (Cajeros corresponsales), Banco de la Nación, Sedapal, entre otros, permite conjugar esfuerzos para servir al mercado postal de manera integral y con mayores niveles de diversificación.

03. Crecimiento del mercado empresarial orientado al marketing directo y paquetería.

El crecimiento considerable de la paquetería distribuida, permite reorientar esfuerzos a la captación de clientes que requieran los servicios de distribución de sus productos.

04. Tendencia de crecimiento del tráfico de encomiendas.

El incremento sostenido de la paquetería de llegada genera mayores ingresos y rentabilidad para la Empresa.

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

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

06. La implementación de tratados de preferencias arancelarias, dinamizará la industria Postal.

Las preferencias arancelarias aplicadas en los tratados de Libre Comercio permitirá incrementar el comercio internacional lo que beneficiará a la Empresa con el intercambio de envíos, mediante la utilización de sus servicios del exporta fácil e importa fácil.

07. La Red Postal Pública permite incursionar y desarrollar negocios afines al Servicio Postal.

La comunicación electrónica está ayudando a fortalecer la productividad y la gestión de los servicios postales, lo que permitirá a la Empresa, lanzar nuevos servicios al mercado y mejorar los existentes, aprovechando su infraestructura a nivel nacional.

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 acelerado crecimiento tecnológico es una de las amenazas que afecta a todos los correos en el mundo y actualmente se ve reflejado en la disminución de los volúmenes de producción del servicio correo personal.

A3. Incremento en la canalización de correspondencia nacida en el extranjero para operadores privados.

La metodología de protección de la red UPU a través de los gastos terminales con tarifas altas, genera que los operadores privados se beneficien al ingresar a la red con precios bajos.

A4. Ausencia de sistemas de control de la industria, que favorece a la informalidad del sector.

Debido a la falta de control por parte del organismo regulador del sistema postal en el Perú, se genera el incremento de empresas informales en el sector postal.

A5. Creciente poder de negociación de los clientes, inciden en la reducción de precios.

El alto crecimiento de la competencia permite a los clientes negociar con precios bajos, ante esta situación la empresa deberá incrementar la efectividad de los costos del servicio postal, brindando a los consumidores servicios postales a su alcance.

10. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE SERPOST S.A. 2009 - 2013

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.

10.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS GENERALES

1. Incrementar el valor de la empresa

Utilizar instrumentos de gestión y de control que garantice el incremento de los ingresos, control de los gastos operativos y administrativos, 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. Fortalecer la transparencia de la Gestión de la Empresa

Difundir a la ciudadanía a través de la página web, la información financiera, presupuestal.

4. Desarrollar la calidad del servicio.

Mejorar procesos operativos en los puntos críticos del ciclo postal.

5. Desarrollar el potencial del recurso humano

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

6. 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.

10.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

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

- 1. Incrementar los ingresos*
- 2. Reducir los costos*
- 3. Ofrecer al mercado nuevos servicios y productos con mayor valor agregado*
- 4. Fortalecer las relaciones con los distintos tipos de clientes de Serpost S.A.*
- 5. Cumplir con la Directiva de Transparencia*
- 6. Fortalecer el proceso de recaudación de cobranzas*
- 7. Implementar estándares de rendimiento para lograr la optimización de los procesos operativos*
- 8. Desarrollar un programa de integración Tecnológica interna que permita responder a las exigencias del mercado*
- 9. Ser eficiente en el uso de los recursos*
- 10. Fortalecer el control de gestión empresarial*
- 11. Difundir valores de Serpost, fortaleciendo la cultura orientada al cliente*
- 12. Mejorar el clima laboral*
- 13. Optimizar al personal*
- 14. Desarrollar nuevos servicios basados en Tecnología de la Información*

10.3 ALINEACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE SERPOST S.A.

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.

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

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS PLAN ESTRATÉGICO SERPOST S.A.	DESCRIPCIÓN	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		
			UPU	FONAFE	SECTOR
FINANCIERA	Objetivo Estratégico 1	Incrementar el valor de la Empresa	3	1	3-5
	Objetivo Específico 1	Incrementar los ingresos		1	3-5
	Objetivo Específico 2	Reducir los costos		1	3-5
CLIENTE	Objetivo Estratégico 2	Posicionar la empresa con mejores servicios y productos.	4	3-5	3
	Objetivo Específico 1	Ofrecer al mercado nuevos servicios y productos con mayor valor agregado.		3-5	3
	Objetivo Específico 2	Fortalecer las relaciones con los distintos tipos de clientes de Serpost S.A.		3-5	3
	Objetivo Estratégico 3	Fortalecer la transparencia de la gestión de la Empresa.		3	
	Objetivo Específico 1	Cumplir con la Directiva de Transparencia		3	
PROCESO INTERNO	Objetivo Estratégico 4	Desarrollar la calidad del servicio	1	1-3-5	3-4-5
	Objetivo Específico 1	Fortalecer el proceso de recaudación de cobranzas.		1-3-5	3-5
	Objetivo Específico 2	Implementar estándares de rendimiento para lograr la Optimización de los Procesos Operativos.		1-3-5	3-5
	Objetivo Específico 3	Desarrollar un programa de integración Tecnológica interna que permita responder a las exigencias del mercado.		1-3-5	3-5
	Objetivo Específico 4	Ser eficiente en el uso de los recursos	1	1	
	Objetivo Específico 5	Fortalecer el control de gestión empresarial		2	4
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Objetivo Estratégico 5	Desarrollar el potencial del recurso humano	1	4	3
	Objetivo Específico 1	Difundir valores de Serpost fortaleciendo la cultura orientada al cliente.		5	
	Objetivo Específico 2	Mejorar el clima laboral.		4	3
	Objetivo Específico 3	Optimizar al personal		4	3
	Objetivo Estratégico 6	Promover la Innovación Tecnológica	2	4	5
	Objetivo Específico 1	Desarrollar nuevos servicios basados en Tecnología de la Información.		4	5

Leyenda:

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA UNION POSTAL UNIVERSAL

LITERAL	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA U.P.U.
1	Mejorar la interoperabilidad, calidad y eficacia de la red postal en sus tres dimensiones para que el sector postal pueda seguir satisfaciendo las necesidades del mercado y de los clientes.
2	Promover un servicio postal universal adaptado al entorno social, económico y tecnológico.
3	Promover el desarrollo sostenible del sector postal y de su economía.
4	Estimular el crecimiento de los mercados y de los servicios postales.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE FONAFE

LITERAL	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE FONAFE
1	Generar Valor mediante la gestión eficiente de las Empresas del Holding y Encargos.
2	Fortalecer la Actividad Empresarial del Estado.
3	Fortalecer la Imagen de la Corporación FONAFE.
4	Reforzar los Valores, la Comunicación y el Desarrollo del Personal
5	Promover la Transparencia en la Gestión de las Empresas del Holding y Encargos.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL MINISTERIO DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES

LITERAL	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL M.T.C.
1	Promover la inversión privada para el despliegue de infraestructura y la expansión de los servicios de comunicaciones, a nivel nacional.
2	Incentivar la competencia en la prestación de los distintos servicios de comunicaciones, a fin de lograr mayores servicios y menores tarifas.
3	Integrar a las comunidades nativas y rurales y a las localidades de preferente interés social, a través de la ejecución de proyectos destinados a la provisión de servicios públicos de telecomunicaciones, así como de radio y televisión.
4	Reducir la informalidad en la prestación de los servicios de comunicaciones.
5	Promover la innovación tecnológica y la convergencia en redes y servicios.

11. 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: Financiero, Clientes, Procesos y Potencial Humano y Tecnología.



12. MATRIZ ESTRATÉGICA DE SERPOST S.A. 2009 - 2013

Visión: "Ser reconocida como la Empresa líder en el servicio postal del Perú y en Latinoamérica".											
Perspectiva	Objetivo Estratégico FONAFE	Objetivo Estratégico Empresa	Objetivo Especifico Empresa	Indicador	Unidad de Medida	Meta					Forma de cálculo
						2009 ¹	2010	2011	2012	2013	
Financiera	Generar valor mediante la gestión eficiente de las Empresas del holding y encargos	Incrementar el valor de la Empresa	Incrementar los Ingresos	Rentabilidad patrimonial - ROE	Porcentaje	-2.15	-3.32	-2.65	-3.28	2.39	Utilidad o Pérdida Neta / Total Patrimonio al cierre del año anterior) x 100
			Reducir los costos	Eficiencia costo de venta	Porcentaje	87.48	89.56	89.19	88.57	83.85	(Costo venta / Ventas netas) x 100
Clientes	Fortalecer la actividad empresarial del Estado	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	52.66	46.34	46.34	46.34	46.34	(Total de Venta correo Empresarial y Encomiendas ejecutadas / Total de ventas País ejecutada) x 100
			Fortalecer las relaciones con los distintos tipos de clientes de Serpost SA	Crecimiento de la cobertura postal con fin social	Número de puntos de atención	422	424	427	430	433	Número de puntos de atención al cierre del año
				Nivel de satisfacción del cliente	Porcentaje	88.21	66.00	72.00	78.00	84.00	(Nivel actual Resultado Encuestas / Nivel base) x 100
				Atención de reclamos nacionales dentro de los 16 días hábiles	Porcentaje	97.58	99.22	99.25	99.28	99.31	(Reclamos de envíos certificados y encomiendas atendidos en 16 días hábiles / Total Reclamos de envíos certificados y encomiendas) x 100
	Promover la transparencia en la gestión de las Empresas del holding y encargos	Fortalecer la transparencia de la gestión de la Empresa	Cumplir con la Directiva de Transparencia	Grado de cumplimiento de la directiva de transparencia	Porcentaje	99.40	100.00	100.00	100.00	100.00	Puntaje promedio del Ranking Corporativo de Transparencia de FONAFE vigente
Proceso Interno	Fortalecer la imagen de la Corporación FONAFE	Desarrollar la calidad del servicio	Fortalecer el proceso de recaudación de cobranzas	Rotación de cuentas por cobrar nacionales	Días	26	18	18	17	17	(Cuentas por Cobrar Comerciales Nac. Netas / Ventas Nacionales Netas) x Número de días del periodo
			Implementar estándares de rendimiento para lograr la optimización de los procesos operativos	Control de la calidad en los plazos de encaminamiento	Porcentaje	91.10	90.20	90.20	90.30	90.40	(Número de despachos nacionales encaminados en los plazos establecidos / número total de despachos encaminados) x 100
			Desarrollar un programa de integración tecnológica interna que permita responder a las exigencias del mercado	Nivel de integración tecnológica	Porcentaje	50.00	60.00	60.00	70.00	70.00	(Número de procesos soportados por tecnología / Número total de procesos) x 100
			Ser eficiente en el uso de los recursos	Eficiencia en los egresos operativos	Porcentaje	93.23	100.00	100.00	100.00	100.00	(Egresos totales ejecutados / Egresos programados) x 100
			Fortalecer el control de gestión empresarial	Implementación del Sistema de Control Interno - COSO	Porcentaje	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	(Número de actividades implementadas / Número de actividades programadas) x 100
			Implementación del Código de Buen Gobierno Corporativo - CBGC (*)	Porcentaje	37.15	100.00	100.00	100.00	100.00	(Número de actividades implementadas / Número de actividades programadas) x 100	
Aprendizaje y Crecimiento	Reforzar los valores, la comunicación y el desarrollo del personal	Desarrollar el potencial del recurso humano	Difundir valores de Serpost, fortaleciendo la cultura orientada al cliente	Talleres de difusión y fortalecimiento de la cultura de Serpost SA	Porcentaje	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	(Número de Talleres ejecutados / Número de Talleres programado) x 100
			Mejorar el clima laboral	Clima laboral y motivación	Porcentaje	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	(Número de actividades implementadas / Número de actividades programadas) x 100
			Optimizar al personal	Plan de Capacitación	Porcentaje	100	100	100	100	100	(Número de actividades implementadas del plan de capacitación / Número de actividades programadas del plan de capacitación) x 100
		Promover la innovación tecnológica	Desarrollar nuevos servicios basados en tecnología de la información	Servicios soportados en tecnologías de la información	Porcentaje	30.00	35.00	35.00	40.00	50.00	(Servicios soportado en T.I. / Total de servicios) x 100

1/ Se considera la información de ejecución al cierre 2009.

13. ANEXOS

ANEXOS

PLAN ESTRATÉGICO 2009-2013

METAS

CONCEPTO	HORIZONTES DEL PLAN ESTRATÉGICO				
	2009	2010	2011	2012	2013
Ingresos Operativos (Nuevos Soles)	70,735,829	76,637,266	78,553,197	80,124,260	84,446,569
Por Ventas en el País	52,853,588	55,779,649	57,174,139	58,317,621	61,463,569
Correo Personal	23,251,049	28,420,076	29,130,577	29,713,188	31,316,067
Correo Empresarial	14,073,093	12,422,622	12,733,187	12,987,851	13,688,482
Encomiendas y Paquetería	13,758,212	13,424,882	13,760,504	14,035,714	14,792,872
Filatelia y Nuevos Negocios	1,771,234	1,512,069	1,549,871	1,580,868	1,666,148
Por Ventas en el Exterior	17,882,241	20,857,617	21,379,058	21,806,639	22,983,000
Correo Personal	9,231,833	12,692,634	13,009,950	13,270,149	13,986,008
Encomiendas y Paquetería	8,650,408	8,164,983	8,369,108	8,536,490	8,996,992
COSTOS OPERATIVOS (Nuevos Soles)	71,163,959	78,788,748	80,031,158	82,014,162	81,737,566
Costo de Ventas	61,756,058	68,638,627	70,058,287	70,962,537	70,809,704
Gastos de Administración	9,254,515	9,949,886	9,066,367	9,183,387	9,470,266
Gastos de Ventas	2,051,555	2,553,031	3,296,861	3,339,413	2,808,988
Otros Ingresos	2,014,877	2,841,223	2,888,553	1,979,335	1,956,176
Otros Gastos	116,708	488,427	498,196	508,160	604,784
TRAFICO POSTAL (Piezas)	21,064,691	23,654,674	24,171,571	24,655,003	25,985,021
Por Ventas en el País	17,495,904	20,629,268	21,071,636	21,493,069	22,652,516
Correo Personal	4,256,815	3,539,192	3,627,718	3,700,272	3,899,884
Correo Empresarial	12,521,156	16,417,473	16,754,193	17,089,278	18,011,161
Encomiendas y Paquetería	148,874	175,509	179,899	183,497	193,396
Filatelia y NN	569,059	497,094	509,826	520,022	548,075
Por Ventas en el Exterior	3,568,787	3,025,406	3,099,935	3,161,934	3,332,505
Correo Personal	3,210,753	2,784,582	2,853,059	2,910,120	3,067,107
Encomiendas y Paquetería	358,034	240,824	246,876	251,814	265,398
INVERSIONES	2,040,730	7,225,082	3,145,480	2,234,171	4,602,500
Proyectos de Inversión	58,015	361,451	361,451	361,451	1,402,500
Ampliación de equipos informáticos	0	252,101	252,101	252,101	650,000
Telefonía IP - CCPL	0	109,350	109,350	109,350	70,000
E-Post Marketplace	0	0	0	0	682,500
Refacción de las Instalaciones Administrativas Postales de Huar	30,178	0	0	0	0
Ampliación del Terminal de Almacenamiento de Tomás Valle	27,837	0	0	0	0
Mejoramiento del Servicio de Recajo y entrega de Envíos Postal	0	0	0	0	0
Gastos de Capital no ligados a Proyectos	1,982,715	6,863,631	2,784,029	1,872,720	3,200,000
Automatización del Servicio Postal	935,578	900,000	918,000	936,360	1,500,000
Mejoramiento de Locales	166,596	457,090	466,232	475,557	900,000
Mejoramiento del Servicio Postal	281,621	442,910	451,768	460,803	800,000
Fondo para Mejor. de la Calidad del Servicio - FMCS	590,270	948,029	948,029	0	0
Reposición de Vehículos.	8,650	2,085,802	0	0	0
Implement. del Módulo de Gest. Corporat. Adm. - ERP	0	2,000,000	0	0	0
Giros Postales	0	29,800	0	0	0