

4°N

72°O



Entregando lo mejor de
los colombianos

**PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL
2013-2016
Servicios Postales Nacionales S.A.**

**PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL
2013 -2016**

Contenido

1. CONTEXTO	3
a. Definición de la Industria.....	3
b. Papel de 4-72 en la Industria Postal	3
2. TAMAÑOS DE MERCADO	3
3. PRINCIPALES TENDENCIAS	4
a. Conclusiones para dónde va la Industria.....	5
4. DÓNDE Y CÓMO ESTÁ 4-72	5
a. Matriz: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.....	6
5. PARA DÓNDE QUEREMOS IR.....	7
a. Qué queremos ser - Horizonte al 2016	7
b. Propósitos a 2016	7
c. Grandes Iniciativas y Proyectos.....	7

1. CONTEXTO

Finalizando el año 2012, la Alta Dirección de 4-72 realizó una redefinición del Plan Estratégico cuatrienal dándole un enfoque proactivo, de eficiencia y crecimiento rentable con un horizonte al año 2016.

Se realizó un análisis de la industria en el mundo y en Colombia, partiendo de los tamaños de mercado en los que compete 4-72, las tendencias mundiales y un análisis de los principales operadores postales.

a. Definición de la Industria

La industria postal se compone por el desarrollo de las actividades de recepción, clasificación, transporte y entrega de objetos postales a través de redes postales físicas y electrónicas, dentro del país o para envío hacia otros países o recepción desde el exterior.

Actualmente las principales líneas de negocio en el mundo son los Documentos, Paquetería, Servicios Financieros Postales y otros dentro de los cuales se pueden mencionar e-commerce y gestión electrónica de documentos.¹

b. Papel de 4-72 en la Industria Postal

4-72 es una sociedad pública vinculada al Ministerio de las Tecnologías de la Información y las telecomunicaciones que ofrece un amplio portafolio de productos y servicios de correo y mensajería expresa mediante la red de mayor cobertura a nivel nacional.

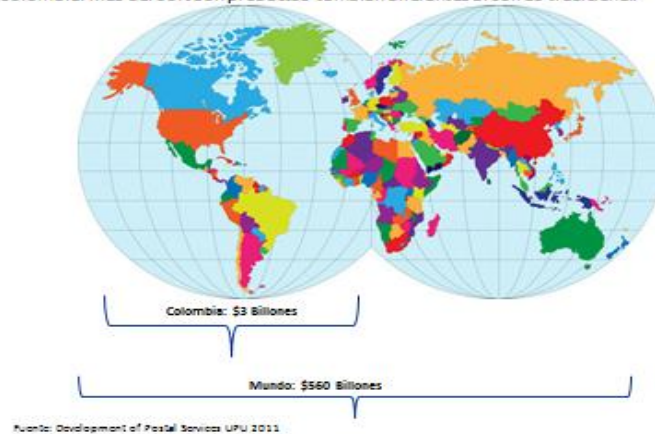
Somos el operador postal oficial designado por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones hasta el año 2014, con presencia activa en la Unión Postal Universal UPU, organismo del cual hacen parte 193 países que conforman la red postal más amplia y extensa del mundo.

2. TAMAÑOS DE MERCADO

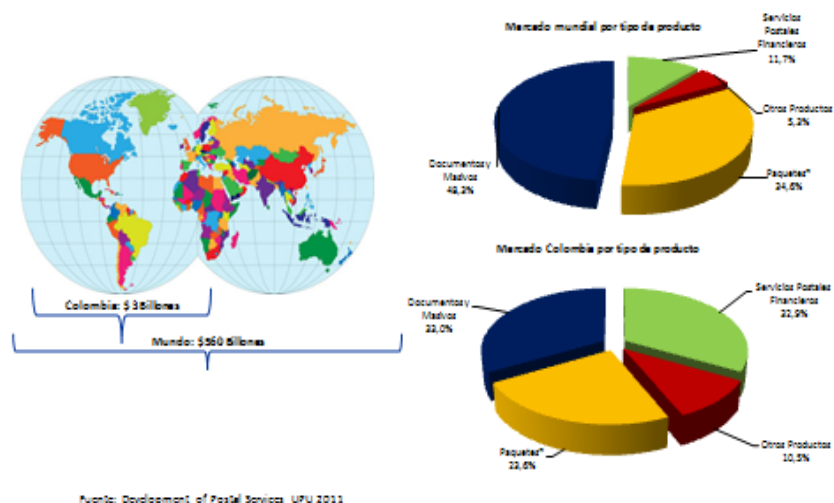
El mercado mundial de la industria postal esta calculado en más de 560 billones de pesos, el mercado postal en Colombia es de 3,2 billones de pesos. La participación de 4-72 es del 5% aproximadamente.

¹ Fuente: <http://www.sic.gov.co/servicios-postales#marco>

Mundo: Más del 50% del mercado corresponde a productos diferentes al correo tradicional .
Colombia: Más del 60% son productos también diferentes al correo tradicional.



Mundo: Más del 50% del mercado corresponde a productos diferentes al correo tradicional .
Colombia: Más del 60% son productos también diferentes al correo tradicional.



3. PRINCIPALES TENDENCIAS

De acuerdo con el análisis realizado las principales tendencias de la industria postal encontradas fueron:

- En menos de 10 años el mercado mundial de documentos físicos se contraerá un 49% debido a la sustitución electrónica.
- En Colombia el mercado de documentos en los próximos 10 años se contraerá un 14%, principalmente por implementación de documentos electrónicos y sustitución electrónica.
- El envío de paquetes crece en el mundo principalmente a causa del e-commerce.

Cosolidado por: Oficina Asesora de Planeación

Aprobación: Comité de Presidencia 10 de Octubre de 2012

Aprobación: Junta Directiva 11 de Octubre de 2012

- Los Operadores Postales implementan iniciativas de e-commerce como mecanismo para potencializar el crecimiento en el segmento de paquetería.
- Los servicios financieros postales tienden a crecer en el mundo, en Colombia el crecimiento del segmento esta apalancado principalmente por la gestión de los operadores postales privados.
- La industria postal en Colombia crece en los próximos 4 años un 23%.
- Existen 4 tipos de operadores postales de acuerdo a su estrategia²
 - Tradicionales
 - Proveedores de Servicios
 - Diversificadores Regionales
 - Jugadores Globales
- En promedio, los Proveedores de Servicios tienen mayor crecimiento en ingresos y adicionalmente presentan la segunda mejor rentabilidad sobre el capital.

a. Conclusiones para dónde va la Industria

- **Documentos físicos** seguirá cayendo en el mundo principalmente por políticas de Gobierno de cero papel y sustitución electrónica.
- En **Colombia la caída de documentos es más lenta** por lo que se identifica una oportunidad de crecimiento en este segmento.
- **Incremento de envío de paquetes**, principalmente por el crecimiento del e-commerce.
- **Diversificación** en líneas de negocio.
- Los operadores **Proveedores de Servicios** presentan el mejor desempeño.
- La industria mundial ha aplicado una estrategia de gestión de dos enfoques: innovación en producto e innovación en procesos; trabajando con ideas de nuevos productos y servicios y la mejora de los procesos internos.

4. DÓNDE Y CÓMO ESTÁ 4-72

- 4-72 no es líder en ninguno de los segmentos de mercado en los que participa.
- La participación de 4-72 en el sector gobierno es principalmente en el segmento de documentos. Gran oportunidad de crecimiento.
- El mercado de documentos que es el de mayor participación para 4-72 tiende a decrecer.
- En el 2012, 4-72 no tiene una participación representativa en uno de los segmentos de mayor crecimiento en el mercado.

² Fuente: Achieving High Performance in the Postal Industry - Accenture Research and Insights 2012

- La participación de 4-72 en el mercado de servicios financieros postales esta dada a través de su red aliada
- Hay una alta concentración de ingresos en una línea de negocio (Documentos)
- 4-72 presenta unos costos muy altos por pieza frente a los operadores postales oficiales mundiales.³
- 4-72 tiene una productividad por empleado muy baja frente a los operadores postales oficiales mundiales.⁴
- En los últimos años los gastos han crecido a un ritmo más acelerado que los ingresos por lo que se ve baja eficiencia en la operación del negocio.
- 4-72 tiene una participación solo del 16% en el sector de Gobierno lo que representa una oportunidad de crecimiento.
- El grado de diversificación actual de los ingresos es mínimo. (80% proviene de documentos)
- Los actuales niveles de costos y eficiencia no nos permiten ser un jugador importante en el mercado

a. Matriz: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Análisis Interno	Ser sociedad pública por acciones que permite tener convenios interadministrativos	No existe una contabilidad de costos que nos permita tomar decisiones oportunas
	Explotar la licencia de giros internacionales	Rezago tecnológico operativo y de gestión de información
	Presencia fuerte en el sector público	Ineficiencia en la operación – Altos Costos Operativos – Bajos volúmenes
Análisis Externo	OPORTUNIDADES	Concentración de los ingresos en una línea de negocio
	Crecimiento en el mercado nacional de la necesidad de servicios de gestión documental	AMENAZAS
	Crecimiento en el mercado nacional y mundial de la necesidad de servicios electrónicos	Habilitación de las redes aliadas como operadores de servicios financieros postales
	Crecimiento en el mercado nacional y mundial de la necesidad de servicios financieros	Vencimiento del contrato de concesión de Operador Oficial en el 2014

³ Basado en datos UPU 2011

⁴ Igual al anterior

5. PARA DÓNDE QUEREMOS IR

a. Qué queremos ser - Horizonte al 2016

Ser un **proveedor de servicios**, líder en la gestión integral del documento en el sector gobierno, con una clara estrategia de diversificación en otros sectores

b. Propósitos a 2016

- Pasar del 16% en 2012 al 40% de participación en el 2016 en el **sector Gobierno convirtiéndonos en integradores de la gestión del documento físico y electrónico.**
- En **paquetería** lograr una operación de más de 360.000 paquetes/mes
- Mejorar la **eficiencia operativa** pasando de 8.000 a 57.000 piezas por empleado al año.
- Generar un **EBITDA** mínimo del 10% y una **rentabilidad** mínima del 8%.

c. Grandes Iniciativas y Proyectos

Las estrategias propuestas están enmarcadas en 6 grandes lineamientos y apalancadas en iniciativas que permitan la transformación de 4-72 y el logro de los propósitos.

1. Nuevas ideas que traigan nuevos ingresos

- Fortalecimiento del mercado de Gestión Documental
- Desarrollo de servicios electrónicos ampliados.
- Fortalecimiento de la unidad de negocio de Paquetería.
- Desarrollo giros nacionales e internacionales

2. Productos y servicios que agreguen valor a las iniciativas actuales

- Fortalecimiento de la unidad de negocio de Masivos.
- Implementación y funcionalidad red multiproducto
- Posicionamiento del casillero virtual 4-72

3. Ofrecer una experiencia de consumo memorable

- Mejoramiento de servicio al cliente
- Crecimiento y fortalecimiento del canal retail

4. Mejorar la eficiencia

- Mejoramiento productividad administrativa y operativa
- Cambio modelo de transporte
- Infraestructura tecnológica operativa
- Fortalecimiento capital humano

5. Encontrar nuevas formas de hacer lo cotidiano

- Implementación de una estructura organizacional por unidades de negocio

6. Gerencia de los datos para operaciones internas

- Actualización del sistema core del negocio
- Estabilización del sistema de información financiera y administrativa.