



**MÁSTER OFICIAL EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS
(MBA)**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES**

TRABAJO FIN DE MÁSTER

**Estrategia corporativa y responsabilidad social corporativa
de Grupo Correos**

**Grupo Correos Corporate Strategy and Social
Responsibility**

AUTOR

Sergio García Prieto

TUTOR

Adela Sánchez Santos

Fecha: Julio 2016

ÍNDICE

RESUMEN.....	4
ABSTRACT.....	5
1. INTRODUCCIÓN.....	6
2. EL GRUPO	8
2.1. Grupo Correos.....	8
2.2. Historia de Grupo Correos	9
3. ANÁLISIS PRIMARIO DEL GRUPO	10
3.1. Misión, visión y valores	10
3.1.1. La misión de Grupo Correos.....	10
3.1.2. La visión de Grupo Correos.....	10
3.1.3. Los valores de Grupo Correos.....	11
3.1.4. Campo de actividad.....	11
3.2. Unidades estratégicas de negocio	12
3.3. Objetivos empresariales.....	14
3.3.1. La segmentación y orientación al cliente como pieza clave para el éxito de la estrategia comercial de Grupo Correos	15
4. ANÁLISIS EXTERNO	17
4.1. Ciclo de vida del producto, del grupo y de la industria.....	17
4.2. Entorno general.....	20
4.2.1. Dimensión económica	21
4.2.2. Dimensión político-legal.....	23
4.2.3. Dimensión tecnológica.....	25
4.2.4. Dimensión socio-cultural.....	26
4.3. Entorno específico.....	26
4.3.1. Fuerzas competitivas de Porter	26
4.4. Grupos estratégicos	29
5. ANÁLISIS INTERNO	30
5.1. Perfil estratégico interno.....	30
5.1.1. Perfil estratégico de Grupo Correos	30
5.1.2. Perfil estratégico de Unipost	34
5.2. Cadena de valor.....	37
6. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	40
6.1. Análisis DAFO.....	40
6.2. Caso de liderazgo en costes/diferenciación/segmentación	41
7. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	43
7.1. Estrategia competitiva o de negocio	43
7.2. Estrategia corporativa	43

8.	RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA	45
9.	CONCLUSIONES	48
10.	BIBLIOGRAFÍA.....	49
11.	ANEXOS.....	52

RESUMEN

Este Trabajo Fin de Máster analiza la estrategia corporativa de una de las más antiguas y grandes compañías postales de Europa: Grupo Correos, para adaptarse a un nuevo entorno liberalizado mediante la diversificación, una mayor efectividad comercial, la optimización operativa y el desarrollo de una renovada estructura organizativa. Una estrategia basada en la apertura a nuevos negocios, donde los cambios del modo de comunicación en la sociedad y los nuevos hábitos de consumo de clientes son la clave, sin dejar de lado al negocio tradicional: la mensajería y paquetería ordinaria.

La continuidad de la compañía pública dependerá del éxito de la nueva estrategia de reposicionamiento de la marca y de sus productos y servicios mediante la diferenciación segmentada. Un grupo que en 2016 cumple 300 años y que se encuentra en pleno proceso de liberalización del sector postal en España, que se inició en 2011 y que para 2026 será definitivo. De ahí, el interés en analizar su estrategia corporativa.

Reinventarse como operador de negocio y comercio digital y adaptar los productos y servicios a las necesidades es un claro ejemplo de la reorientación al cliente de Grupo Correos en esta nueva etapa. Un nuevo estilo para la empresa líder del sector, que busca ser útil para todos los diferentes grupos de interés: sociedad, administraciones públicas, particulares y grandes clientes, cuyas expectativas y necesidades son muy distintas a años atrás.

La competitividad y la eficiencia son las claves. Este Trabajo Fin de Master viene a mostrar cómo la revolución tecnológica y la apertura de mercados han hecho que Grupo Correos desarrolle una estrategia corporativa de enfoque y una estrategia comercial diferenciada según tipo de clientes, mediante la segmentación y estrategias comerciales ad-hoc, si quiere mantener su posición de liderazgo y ser un operador público de comunicaciones rentable.

Este trabajo demuestra que ni la titularidad pública, así como sus grandes dimensiones, le impiden reinventarse. Gracias al análisis realizado se comprobará cómo el comercio digital, la paquetería comercial y otros servicios a empresas son capaces de generar valor a la compañía. Una estrategia basada en el aprovechamiento de ventajas competitivas sostenibles a largo plazo que tiene como fin la fidelidad y que busca ocupar nichos de mercado sin atender, de valor y con mayor margen de beneficio.

ABSTRACT

This Master Thesis project is focused on one of the largest and oldest postal service companies in Europe: Grupo Correos, to adapt company structure and strategy into a new free market, thanks to businesses diversification policy, a stronger competitiveness and a renewed organizational structure, keeping traditional business: postal service. This is because of new ways of communications and changes in consumption habits in society.

If this new strategy works, the company will be ongoing. A new business way for 'commodities', such as: Grupo Correos to face changing markets and relations among citizens, large customers, companies and public administrations. A challenge for a 300-year-old company, which lives in a partial free market atmosphere, since 2011, keeping its public service essence and creating a multipurpose service company to get ready before 2026, when transition towards Spanish free postal market is finished.

Competitiveness and efficiency are the keys. Grupo Correos is trying to be a new Communications concept company, offering new services to new kinds of customers, who want a different, specialized and detailed service. How to do it keeping profitability? Postal service is being reduced year by year, since traditional postal business lifecycle is ending. E-commerce service is rising and related packaging is the future. Grupo Correos know-how and infrastructure makes it easier, so this company has decided to join new strategic business units to avoid to be backwards in a short time and being the forward Communications company in Spain.

Neither the company size nor State property avoid to reinvent itself. Entering in business, such as: retail, packaging, messaging and all above online, with one purpose: Being a trust multimodal Communications Company in Spain and abroad.

Thanks to this thesis, we'll see how e-commerce and its related packaging and other services are able to generate an added value for the company in present and future, since it makes Grupo Correos satisfies many customers needs in just one company. A strategy focused on occupying market niches, which are more useful for stakeholders and make it a fresh, trust, loyal and aware multipurpose company keeping its public soul.

1. INTRODUCCIÓN

El presente documento, que se constituye como Trabajo Fin de Master en Administración de Empresas, analiza la estrategia corporativa y responsabilidad social corporativa de Grupo Correos en la actualidad.

He decidido realizar un análisis de la estrategia y responsabilidad social de este grupo por su estatus de empresa pública, por su larga trayectoria en España, por encontrarse en una situación de cambio socio-económico y legal de gran envergadura y por ser una empresa versátil y dinámica. Creo que su capacidad de adaptación, reinención y reorientación a las necesidades de los clientes para seguir siendo útil y prepararse para un futuro de mayor competencia es un buen reflejo de cómo una empresa pública es capaz de renovarse innovando y de seguir generando valor. El desarrollo de nuevas líneas de negocio con el afán de ser rentable, sin perder su espíritu de servicio público para con la Sociedad en su conjunto es un buen ejemplo de adaptación. La idea de Grupo Correos de convertirse en un operador comercial y socio estratégico de empresas hacen que sea de gran interés para mí, ya que cambia el concepto de la empresa y le permite prepararse para las próximas revoluciones sociales y tecnológicas del siglo XXI.

Grupo Correos se caracteriza por ser “una de las principales empresas españolas por dimensiones, capilaridad y capital humano”, de titularidad pública, con una trayectoria de tres siglos e incluida en el sector de las comunicaciones. Un sector estratégico, que “está sufriendo una profunda transformación desde hace más de una década, como consecuencia de los cambios en los hábitos de consumo y comunicación que conlleva el rápido desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación”, tal y como señala su página web. Desde el 1 de enero de 2011, el sector de las comunicaciones en España se enmarca en un proceso de liberalización del sector postal tradicional – regulado por la Ley 43/2010, de servicio postal universal, de los derechos de los usuarios y del mercado postal-.

Grupo Correos posee el 95% de cuota de mercado en valor y representa su tradicional y mayor negocio. Este nuevo escenario que ha traído consigo “un esfuerzo de modernización” de Grupo Correos y ha abierto “paulatinamente” la puerta a nuevos competidores. Es “el fin de la parte del mercado postal asignada a Correos” en régimen de monopolio legal y que tiene como fin último una mayor competitividad y la apertura de los servicios postales nacionales en Europa con el fin de crear un “verdadero mercado postal único europeo” (Competencia, 2011).

El futuro de Grupo Correos “dependerá de que funcione su estrategia de diversificar la oferta comercial”. Actualmente, su estrategia se encuentra muy centrada en “el comercio electrónico y en las nuevas tecnologías”. Además, la orientación “más comercial de sus servicios y la creación de productos específicos para e-commerce” (Fernández, 2015). Son ejemplos de la “plena transformación” de esta empresa, fundada en 1716, para reinventarse y convertir al grupo en un operador de negocio y comercio digital, aprovechando las fortalezas y oportunidades del grupo sin abandonar su negocio principal: el servicio postal.

Grupo Correos es una de las veinte empresas, cuyo 100% de su capital pertenece al holding estatal Sociedad Española de Participaciones Industriales (en adelante, SEPI). Un holding, cuya presencia se ha reducido considerablemente desde 1985, mediante las privatizaciones. Los motivos se argumentan en los siguientes puntos:

- El aumento del grado de competencia mediante la desmonopolización de sectores públicos naturales
- La reducción del gasto del Estado para financiar sus necesidades de capital en procesos de expansión

El presente documento viene a demostrar, siguiendo los principios inspiradores del grupo, “una integración del sector público empresarial dentro del marco de economía de mercado (...) sin perjuicio de las peculiaridades del Sector Público por su especial vinculación a los intereses generales” a pesar de la liberalización de su negocio clave y buscando siempre la competitividad.

2. EL GRUPO

2.1. Grupo Correos

Grupo Correos es uno de los primeros grupos empresariales españoles, tanto por su actividad como por el número de empleados. Está integrado por la empresa matriz Correos y las filiales Correos Express, Nexea y Correos Telecom. Las cuatro empresas que componen el grupo desarrollan su actividad en el sector de las comunicaciones, tanto físicas como digitales, en España, (y en Portugal y Andorra según la filial). El accionista único de Grupo Correos es la SEPI

El grupo ha ido adaptándose a las nuevas formas de comunicación de la sociedad, inmerso en un mercado muy dinámico. “La innovación y la mejora continua” han sido clave para “anticiparse a los cambios en los requerimientos de los clientes y así satisfacer todas sus necesidades”, según se señala en su presentación corporativa.

La disminución de la correspondencia durante los últimos años ha llevado a que el porcentaje de los ingresos relativos al sector postal tradicional sobre el total se haya visto reducido –se excluye la paquetería-. En 2013 representaba el 75% de los ingresos, mientras que en 2014 representaba el 72% del total. La paquetería (ordinaria y exprés), prestación de servicios bancarios y servicios filatélicos, entre otros, ya suponen más de un cuarto de los ingresos totales del grupo y se encuentran en plena fase de crecimiento año a año.

A continuación se detallan las características de las cuatro sociedades que componen Grupo Correos:

- **Correos**

Es la empresa líder en servicios postales, designada para prestar el Servicio Postal Universal en España hasta el 1 de enero de 2026. Realiza sus funciones con “criterios de eficiencia, calidad y sostenibilidad”. Además de esto, su amplia cobertura territorial y la diversidad de su oferta comercial, hace de Correos una compañía de referencia en el mercado postal y de las comunicaciones físicas y digitales. “La paquetería, el marketing directo, los servicios financieros o los productos comercializados en las oficinas permiten a Correos completar su catálogo comercial, para ofrecer soluciones integrales y adaptadas a las necesidades de cada tipo de cliente”, (Correos, 2015).

- **Correos Express**

Es la filial de paquetería urgente de Grupo Correos. Está especializada en entregas urgentes con plazos inferiores a 24 horas, principalmente en la Península Ibérica. Su actual denominación comercial, busca una mayor notoriedad en el mercado, “remarca su pertenencia al Grupo y su especialización en la distribución urgente”, comienza en 2014. “Es la mayor empresa española de transporte urgente no franquiciada”, lo que unido al uso de nuevas tecnologías aplicadas al seguimiento de los envíos y a la capacidad de geoposicionamiento de sus vehículos, le proporcionan “un alto nivel de agilidad en la gestión” (Correos, 2015).

- **Nexea**

Es una empresa especializada en la “gestión integral de las comunicaciones transaccionales de las empresas y en el desarrollo de soluciones tecnológicas a medida para los procesos documentales”. Además de esto, también presta sus servicios fundamentalmente a sectores vitales a nivel nacional, tales como: la telefonía, la energía, la banca o las Administraciones Públicas. La multicanalidad es la propuesta con valor diferencial que ha presentado Nexea y que “permite cubrir todas las necesidades de los clientes”, ya que gestionan sus comunicaciones en todo tipo de soportes y formatos, “con las máximas garantías de seguridad informática, eficacia en la entrega y trazabilidad documental” (Correos, 2015).

- **Correos Telecom**

Gestiona la red de telecomunicaciones de Grupo Correos, presta servicios tecnológicos y comercializa la capacidad excedentaria de dicha red. Es un operador, del sector de las telecomunicaciones, “especializado en servicios de conectividad de alta capacidad (circuitos ópticos xWDM, xGbps, xFiberChannel), infraestructura para tendido de cable y ubicación para emisión radioeléctrica (red móvil, WiFi, Wimax, radio, TDT)”. Su actividad incluye igualmente la “provisión de servicios de comunicaciones a algunas Administraciones Públicas y el soporte al resto de empresas de Grupo Correos en la gestión e implementación de proyectos de tecnología de información” (Correos, 2015)

2.2. Historia de Grupo Correos

Grupo Correos es uno de los ejemplos vivos, hoy en día en España, de un grupo empresarial de titularidad pública con tres siglos de historia, que ha evolucionado desde una sociedad cuyo objeto era el servicio meramente postal a un sociedad compuesta por cuatro empresas, anteriormente recogidas, cuya actividad y oferta de servicios se encuentra muy diferenciada. Las empresas filiales no presentan relación directa con la unidad de estratégica negocio original: servicio postal tradicional.

Los primeros años del siglo XXI se enmarcan en un contexto internacional de aceleración del desarrollo de nuevas tecnologías de la comunicación, de consolidación de la economía de libre mercado y la globalización de los mercados en todos los sectores económicos. Al mismo tiempo, los modos de comunicarse y necesidades de la sociedad y empresas han cambiado. Todo esto ha provocado un replanteamiento estratégico de Correos con la finalidad de seguir siendo útil apoyándose en el efecto experiencia y en la eficiencia y competitividad del servicio en múltiples ámbitos, sin dejar de lado su razón de ser: el servicio universal postal en España, que lo lleva realizando desde hace 300 años, y adentrándose en los sectores del marketing directo, la paquetería, los servicios digitales y telecomunicaciones.

3. ANÁLISIS PRIMARIO DEL GRUPO

3.1. Misión, visión y valores

3.1.1. La misión de Grupo Correos

La presentación de Grupo Correos en su web se describe del siguiente modo: “Nacemos en 1716 como un servicio público de todos y para todos. Hemos conseguido ser el mejor proveedor de comunicaciones físicas, digitales y de paquetería de España trabajando con eficiencia, calidad y sostenibilidad; con los mejores profesionales, la mayor presencia territorial y los equipamientos más innovadores. Formamos parte del día a día de los ciudadanos, las empresas e instituciones, haciendo su vida más fácil. CORREOS es el sitio de confianza que abandera la innovación para ayudar a los clientes. Cumplimos 300 años celebrando nuestro pasado, nuestro presente y el futuro”.

Para que la misión sea completa deberá incluir la definición del producto o productos que ofrece la empresa: “comunicaciones físicas, digitales y de paquetería”; las necesidades del consumidor que se pretenden cubrir: “ser el mejor proveedor de comunicaciones físicas, digitales y de paquetería de España trabajando con eficiencia, calidad y sostenibilidad”; la definición del mercado y su ámbito de actividad: “comunicaciones físicas, digitales y de paquetería de España”; la tecnología sobre la que se basa el sistema de producción o la prestación del servicio: n/d; la competencia distintiva de la empresa o su activo estratégico: “con los mejores profesionales, la mayor presencia territorial y los equipamientos más innovadores. Formamos parte del día a día de los ciudadanos, las empresas e instituciones, haciendo su vida más fácil. Correos es el sitio de confianza que abandera la innovación para ayudar a los clientes”.

3.1.2. La visión de Grupo Correos

La visión busca ser una fuente de inspiración para todos y cada uno de los miembros del grupo haciendo que se planteen una serie de compromisos a medio y largo plazo con el fin de seguir una serie de principios que ahonden en la creación de valor de la empresa a través de buenas prácticas que la distinguen del resto.

Tras el análisis de diversos documentos e informes, se ha situado a los siguientes párrafos como referentes de la visión de Grupo Correos:

“El Grupo Correos ha evolucionado al ritmo que lo hacen las formas de comunicación de la sociedad, mediante la innovación y la mejora continua, para anticiparse a los cambios en los requerimientos de los clientes y así satisfacer mejor todas sus necesidades”, según recoge la presentación del grupo en su página web.

“El desarrollo de la actividad empresarial de forma eficiente y rentable; la búsqueda permanente de la excelencia en el servicio a través de la mejora continua y la innovación; la promoción del desarrollo integral de los trabajadores; y la contribución activa al progreso social y la protección medioambiental”, extraído del informe anual integrado 2014 de Grupo Correos.

La visión del grupo es completa, ya que habla de “formas de comunicación de la sociedad”, haciendo clara referencia al producto y al mercado o ámbito de actividad que llevan a cabo; destaca como fin “satisfacer mejor todas sus necesidades (del cliente)” en el ámbito mencionado anteriormente; señala como importante “la innovación y la mejora continua para anticiparse a los cambios”, por lo que está hablando de una competencia distintiva de la empresa que le hace reaccionar ante situaciones desfavorables o adversas y que se convierte en su activo estratégico; cuando habla que Grupo Correos “ha evolucionado al ritmo que lo hacen las formas de comunicación”, está hablando sobre la prestación de servicio, sus cambios, el uso de nuevas tecnologías, etc.

3.1.3. Los valores de Grupo Correos

A continuación, se exponen los párrafos donde se detallan los valores del grupo:

“La Sociedad dominante desarrolla su actividad con una visión basada en la excelencia y la sostenibilidad. Para su consecución, de acuerdo a los principios de honestidad, integridad y transparencia que marcan su política de buen gobierno y que se encuentran recogidos en el Código de Conducta de la compañía, se han asumido un conjunto de compromisos con los grupos de interés (...) “trasladando sus valores de seguridad, cercanía y confianza al mundo digital y de la paquetería”. Ambos párrafos han sido extraídos de los informes anuales integrados de 2013 y 2014, respectivamente.

Grupo Correos, en su afán por llevar los valores del grupo a todas las esferas de su actividad, cuenta con un código de conducta para todas las empresas del grupo desde el 1 de enero de 2005: Código General de la Sociedad Estatal Correos y Telégrafos y de las empresas de su grupo. En él, se rigen todas las actuaciones de la sociedad y de sus empleados, así como un conjunto de obligaciones específicas para los directivos y cuadros de mando. Los principios en los que se puede resumir el código son cuatro:

- Compromiso con los requisitos más exigentes de conducta ética y cumplimiento de todas las leyes y derechos, así como normas relativas a los servicios
- Consecución de la “más alta satisfacción” de sus interesados (clientes, usuarios, proveedores, accionistas y terceros)” mediante los valores de excelencia, trabajo en equipo, innovación y eficiencia en gestión de recursos
- Aumento a largo plazo del valor de la inversión a través de una dirección del negocio responsable y beneficiosa, que proteja sus activos y haga un uso eficiente de los mismos
- Mantener un entorno de trabajo saludable y maximizando las oportunidades de éxito en la motivación, formación y desarrollo profesional de los empleados (marketing interno)

3.1.4. Campo de actividad

Siguiendo la definición de (Guerras y Navas, 2007), el campo de actividad se refiere al “conjunto de productos y mercados en los que quiere competir la empresa”. Suele incluirse en la misión de la empresa porque recoge su identidad, y es por ello que se define a nivel estratégico.

El ámbito de actividad en el que se encuentra Grupo Correos se catalogaría como amplio, ya que sus clientes y mercados donde compite son variados. “Se llama campo de actividad de la empresa al conjunto de productos y mercados en los que se quiere competir. También hace referencia al punto de partida de la estrategia, ya que afecta al conjunto de la empresa y a su desarrollo futuro” (Porter, 1985).

El campo de actividad lleva consigo una serie de implicaciones que se derivan de dicha definición:

- El campo de actividad está presente en la formulación de estrategias a nivel corporativo, de negocio o funcional
- Condiciona la creación de unidades estratégicas de negocio
- Afecta a todos los negocios en los que compite: análisis y planificación estratégica

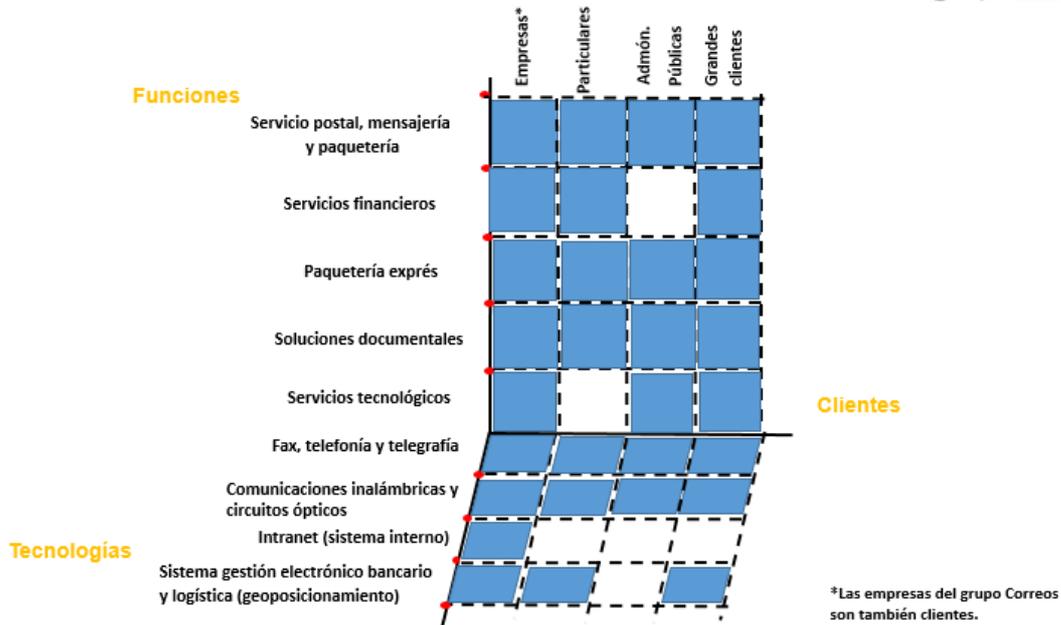


Fig. 1. Matriz de Abell de Grupo Correos. Fuente: elaboración propia.

En el cuadro anterior se aprecia que Grupo Correos ocupa casi todos los producto-mercado existentes, lo que le permitirá una mayor facilidad a la hora de la nueva planificación estratégica.

Una definición más clara de campo de actividad es la definida por el modelo de Abell (1980), que se asienta sobre tres dimensiones: “funciones de los clientes que se cubren, los grupos de clientes a los que se sirve y las tecnologías usadas para hacerlo”.

Grupo Correos pretende, en su afán de convertirse en el “operador logístico mejor preparado” de España, según Javier Cuesta, presidente de Grupo Correos. Al tiempo, alcanzar todos los productos-mercado existentes, para así acceder a una mayor cuota de mercado. Esto también servirá para establecer un sistema bidireccional de comunicación y demanda que le permita, como destaca Cuesta, “soluciones integrales y valores añadidos para la cadena de valor de e-commerce”: su gran objetivo a día de hoy. Además, conocer de primera mano las necesidades y actualizarse más rápidamente para atender a sus clientes y potenciales clientes y establecer una estrategia comercial ad-hoc para cada grupo y competir así, de mejor manera frente a la competencia.

3.2. Unidades estratégicas de negocio

Atendiendo a la definición de (Guerras y Navas, 2007), las unidades estratégicas de negocio hacen referencia al conjunto de grupos estratégicos que posee una empresa con oportunidades de rentabilidad y riesgo diferentes.

La razón de establecer unidades estratégicas de negocio es doble:

- Identificar los factores clave para alcanzar el éxito en cada una de las actividades diferenciadas
- Establecer similitudes y diferencias internas o externas que puedan aparecer entre los distintos negocios

Las unidades estratégicas de negocio de Grupo Correos se han identificado a través de un análisis de la distribución del importe neto de la cifra anual de negocios del ejercicio 2014. Se pueden clasificar del siguiente modo:

- Servicios postales, telegráficos y paquetería
- Prestación de servicios a terceros y prestación de servicios bancarios
- Envío de dinero
- Venta de productos filatélicos

	Ejercicio 2014	Ejercicio 2013
Segmentación por categoría de actividades		
Ingresos por servicios postales, telegráficos y paquetería	1.639.184	1.658.491
Ingresos por prestación de servicios a terceros y prestación de servicios bancarios	27.601	26.364
Ingresos por envío de dinero	31.897	30.938
Venta de productos filatélicos	18.560	17.490
Otros	14.782	13.714
Total	1.732.024	1.746.997
Segmentación por mercados geográficos		
Nacional	1.732.024	1.746.997
Total	1.732.024	1.746.997

Fig. 2. Importe neto de la cifra de negocios de Grupo Correos durante el ejercicio 2014.
Fuente: Informe Anual integrado Grupo Correos 2014 (p. 155)

La principal unidad estratégica de negocio –por volumen y facturación- del grupo sigue siendo la tradicional: el servicio postal y de paquetería -En total, supone el 94,63%-. Cabe señalar que se incluye la paquetería exprés, un subnegocio en crecimiento, con fuerte demanda por la actividad de e-commerce, que tuvo un aumento de su facturación del 28% respecto a los resultados consolidados del grupo en el ejercicio de 2013.

Las demás actividades, ordenadas según cantidad facturada son el envío de dinero, que gracias al acuerdo con Western Union, se puede enviar a 190 países, y representa el 1,84% del total; la prestación de servicios a terceros, así como el negocio bancario –Bancorreos, mediante acuerdo con Deutsche Bank hasta marzo 2016- representa el 1,59% de la facturación del ejercicio 2014; por último, la venta de productos filatélicos alcanza el 1,07%.

Se aprecia que aunque los servicios postales, telegráficos y de paquetería representan más 94/100 euros que se ingresan. Esta proporción ha ido disminuyendo desde los casi 96 euros por cada 100 del ejercicio 2011. Por el contrario, los ingresos por envío de dinero han ido aumentando en torno a un 18% en los tres últimos años, a pesar de que el importe neto de la cifra de negocio total no ha cesado de caer durante los últimos siete ejercicios, debido principalmente a la bajada en la facturación por servicios postales, telegráficos y de paquetería hasta en más de un 37% en el periodo 2007-2014, en base a la comparativa de su importe neto de la cifra de negocios.

3.3. Objetivos empresariales

Grupo Correos se marca sus objetivos empresariales en el Informe anual del grupo de 2014 dentro del apartado de 'Indicadores clave no financieros'. El grupo busca "el desarrollo de la actividad empresarial de forma eficiente y rentable, la búsqueda permanente de la excelencia en el servicio a través de la mejora continua y la innovación; la promoción y desarrollo integral de los trabajadores; y la contribución activa al progreso social y la protección medioambiental".

En 2012, Grupo Correos lanzó su plan de transformación, que se asienta "en cinco líneas estratégicas" y que pretende a través de la innovación y del ámbito de las nuevas tecnologías posicionarse como "referente de los servicios a ciudadanos y empresas, tanto en comunicaciones físicas como digitales, así como en el desarrollo de la red logística del siglo XXI". Un nuevo modelo comercial.

Las cinco líneas estratégicas del grupo, según el plan de acción 100-300-1.500 son:

- Diversificación efectiva de la actividad e ingresos de Correos para superar la excesiva dependencia del negocio postal tradicional
- La eficacia comercial
- La optimización operativa de la red de oficinas en el territorio nacional para aprovechar al máximo la gran fortaleza de capilaridad de las mismas
- Desarrollo del modelo organizativo interno para ganar en agilidad
- La innovación y nuevos desarrollos

Todo esto, teniendo en cuenta a sus grupos de interés: empleados (formación, participación, etc.); propietarios (SEPI); las empresas y administraciones públicas, así como el usuario unipersonal. Así, Grupo Correos busca maximizar el beneficio de la compañía, a través del know-how del grupo, del efecto experiencia (potencial del activo humano).

Estas líneas estratégicas son claves para el desarrollo de las cinco líneas de negocio (UEN) sobre los que, gracias a la nueva estrategia corporativa, se asentará Grupo Correos de forma consolidada de ahora en adelante: negocio tradicional, negocio retail, negocio electrónico, negocio paquetería y negocio internacional.

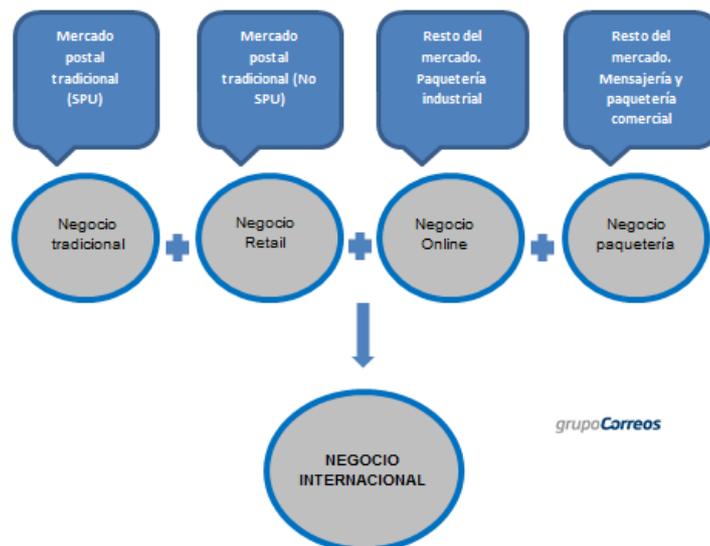


Fig. 3. Los diferentes nuevos negocios sobre los que se asienta la estrategia corporativa de Grupo Correos y el origen de los mismos según la estructura del mercado postal español. Fuente: elaboración propia.

3.3.1. La segmentación y orientación al cliente como pieza clave para el éxito de la estrategia comercial de Grupo Correos

La estructura del mercado postal español establece de una manera muy gráfica los mercados donde desarrollarse y por tanto, los nuevos negocios donde Grupo Correos se va a encaminar. Tanto la paquetería industrial como la mensajería y paquetería comercial gozan de una alta flexibilidad y valor añadido.

Desde el punto de vista de la actividad postal desarrollada por las empresas y de los servicios y productos postales que las mismas ofrecen, la actividad postal en España en 2011 podría considerarse dividida en tres grandes segmentos, según la Comisión Nacional del Sector Postal:

- Servicios postales tradicionales
- Empresas consolidadoras
- Mensajería, Courier y paquetería comercial.

Mercado Postal				
Mercado Postal Tradicional			Resto del Mercado	
Servicio Postal Universal		No SPU	Paquetería Industrial	Mensajería y Paquetería Comercial
Area Reservada	Area no Reservada			
<ul style="list-style-type: none"> - Carta interurbana <50 gr. - Carta internacional <50 gr. - Servicio de certificado - Servicio de valor declarado - Comunicación de AAPP - Giro postal 	<ul style="list-style-type: none"> - Carta local - Carta interurbana > 50 gr. - Carta internacional > 50 gr. - Paquete postal < 10 kg. 	<ul style="list-style-type: none"> - Publicidad directa - Publicaciones periódicas - Catálogos - Libros - Paquete postal entre 10 y 20 kg. 	<ul style="list-style-type: none"> - Paquetes de elevado peso - Otros servicios de valor añadido 	<ul style="list-style-type: none"> - Mensajería /Courier - Cartas urgentes - Paquete express de bajo peso - Otros servicios de valor añadido

Fig. 4. Estructura del mercado postal español. Fuente: El nuevo marco de regulación del sector postal en España. Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (p.11)

Las cinco líneas estratégicas del grupo se pretenden alcanzar mediante la segmentación de los servicios en tres pilares según el aspecto diferenciador, el tipo de cliente, el tipo de servicio, recursos y tipo de envío, si es que lo hubiese. Para una mayor efectividad y aprovechamiento de recursos y atención especializada del cliente se crearon las empresas que conforman el grupo.

La segmentación por grupos de clientes con necesidades similares es clave para conseguir una especialización del servicio y la consecución de ventajas competitivas sostenibles orientadas a conseguir satisfacción superior en los clientes y con ello, fidelización de los mismos. Una rotunda orientación al cliente, donde la estrategia comercial ad-hoc y según tipo de cliente es clave.

Hasta 2026 el servicio postal universal está asegurado por el operador público, por lo que los esfuerzos y aprovechamiento de potencial y know-how del grupo van a ir encaminados a afianzarse en el segundo y tercer segmento, con un volumen creciente, un mayor margen financiero y una clientela más fácil de fidelizar, de enlazar con servicios complementarios y que prescribe a otros. Sirve de observatorio para tomar pulso a nuevas necesidades y hábitos de consumo que permitan afianzar un posicionamiento de calidad basado en la innovación y eficiencia del servicio personalizado.

Las operadoras del mercado postal se subdividen de la siguiente forma:

- Servicio postal tradicional. Orientado al gran público y donde su fuerza de ventas reside en la inmensa red de oficinas y buzones en toda España.
- Empresas consolidadoras. Creadas como parte de una política de externalización de servicios y orientada hacia servicios a empresas y a terceros. La integración vertical realizada por el grupo (maquinaria de impresión, ensobrados, etc.) es utilizada ahora como atractivo comercial.
- Mensajería, Courier y paquetería comercial. La mejor forma de obtener valor añadido. Un segmento de mercado en crecimiento –envíos de productos de compras online- y que permite una mayor visibilidad nacional e internacional y contratos con empresas que mueven grandes volúmenes de paquetes diarios.

	Servicio Postal Tradicional	Empresas consolidadoras	Mensajería, Courier y paquetería comercial
Aspecto diferenciador	1. Red capilar estable 2. Envíos de bajo peso	1. Externalización de servicios 2. Red de terceros	1. Valor añadido y peso 2. red flexible
Ciente o usuario más representativo	1. Business to Commerce 2. Consumer to Consumer	1. Business to Commerce	1. Business to Business
Recurso característico	1. Carteros	1. Maquinaria de impresión, ensobrado, etc.	1. Motos y furgonetas
Envío postal mayoritario	1. Carta y tarjeta postal 2. Publicorreo 3. Paquete <5 kilos	1. Carta 2. Publicorreo 3. Envíos < 2kilos	1. Envíos urgentes <5 kilos 2. Paquetes > 5 kilos

Fig. 5. Elementos característicos de las operadoras de cada segmento. Fuente: ARUP.

Grupo Correos ha centrado su estrategia en esta nueva etapa en ocupar los espacios de los tres tipos de operador del sector postal: servicio postal tradicional, empresas consolidadoras y de paquetería comercial, muy relacionada con prácticas comerciales relativas al mundo online y que le va a permitir un mejor posicionamiento en el sector y mayor utilidad para diferentes grupos de interés –sobre todo grandes clientes- a medio y largo plazo. De este modo consigue ser un operador multimodal del sector, el único.

“El mercado del comercio electrónico es una alternativa de gran potencial de desarrollo para los operadores del sector postal” (Postal, 2011). A su vez, los niveles de penetración en el comercio electrónico en España son bastante bajos –un 27% frente al 43% de media de la zona Euro, según estudio de Online Business School con datos de Eurostat-. Esto representa un nicho de mercado a explotar que se encuentra en una fase del ciclo de vida muy temprana, con los elementos positivos que ello conlleva.

4. ANÁLISIS EXTERNO

4.1. Ciclo de vida del producto, del grupo y de la industria

La actividad postal en España reportó en 2013 1.938 millones de euros o lo que es lo mismo, el 0,19% del producto interior bruto (en adelante, PIB), según datos del Instituto Nacional de Estadística.

Durante los últimos ejercicios ha experimentado una caída en su aportación al PIB. En 2004 registró 2.522 millones de euros, ó el 0,30% del PIB. Esto supone una caída de casi un 23% en términos relativos en tan sólo nueve años. En el plano del empleo, el sector postal ha visto caer el número de personas empleadas de forma constante desde 2004, donde contaba con 111.882 trabajadores (0,64% empleados en España) hasta los 83.500 trabajadores (0,46% empleados en España) en 2013.



Fig. 6. Aportación del sector postal al PIB español (2008-2013). Fuente: Análisis del sector postal, de la mensajería y paquetería. Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia en base a datos facilitados por el INE.

El servicio se encuentra en fase de declive, tanto en envíos, como en facturación, así como en número de personas empleadas para ofrecer el servicio.

Basándonos en la aportación al PIB nacional de este sector, no se podría decir que es un sector estratégico. Las nuevas tecnologías de la comunicación han arrinconado un sector, antaño estratégico por su facturación y situación preferente, y que hoy sigue manteniendo un aspecto crucial recogido en el artículo 22 (Principios y requisitos de la prestación del servicio postal universal) de la Ley 43/2010, que señala las comunicaciones como un derecho de los ciudadanos y regula el sector postal en su fase de liberalización para garantizar el servicio universal.

Otro hecho que convierte este sector en clave es “la elevada concentración de la actividad del sector postal en unos pocos operadores”, según informa el análisis del sector postal, mensajería y paquetería en 2015, de la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (en adelante, CNMC). Un hecho, que unido a los ingresos en caída durante los últimos ejercicios, obliga a un replanteamiento de estrategia de grupo Correos basada en la innovación y en la tecnología, tal y como reza su eslogan de presentación en 2014, con el fin de redefinir el negocio, relanzar el producto y alargar la fase o incluso, hacerla retroceder mediante nuevas prácticas empresariales. Es decir, un nuevo concepto del negocio que se adapte a las nuevas formas de consumo, de comunicación y espacios como el sector online y la paquetería exprés y su conjunción.

Grupo Correos cuenta con una cuota de mercado del servicio postal tradicional en 2014, según ingresos, del 91,54% y según envíos, del 87,23%, según datos extraídos del análisis anual elaborado por la CNMC sobre el sector postal. Cabe destacar que Grupo Correos está designada como operador único del servicio postal universal en España hasta 2026, “percibiendo por ello un precio fijado directa o indirectamente por la Administración”, tal y como señala el informe anual del grupo. Esta situación le sitúa en una situación muy ventajosa, casi de monopolio para grupo Correos, pero también peligrosa, ya que alrededor del 94% -en base al importe neto de la cifra de negocio en 2014- de los ingresos totales del grupo proceden de un sector en declive: el postal, telegráfico y paquetería ordinaria. Una concentración de la actividad de grupo Correos en una unidad estratégica de negocio, que ha visto pasar de 5.370 millones 2005 a 3.360 millones de envíos postales en 2013 –alrededor de un 38% menos de actividad en ocho años-.

Grupo Correos se encuentra en una fase madura e inicios de declive. Busca alargar, e incluso hacer retroceder a largo plazo el momento, dependiendo del porcentaje que supongan las nuevas unidades estratégicas de negocio surgidas con el fin de satisfacer las nuevas demandas de los diversos nichos de mercado a atender. Diversas basadas en la especialización del servicio a través de la diversificación y la segmentación. Los siete ejes de actuación sobre los que se asienta su plan de acción 100-300-1.500 y que forman la piedra angular de su marketing estratégico son:

- Retención de volumen y mejora de margen de negocio tradicional
- Reposicionamiento y crecimiento en negocio paquetería
- Gestión y posicionamiento del negocio electrónico
- Gestión y posicionamiento del negocio retail
- Cartera de productos orientada a cliente
- Nuevos negocios. Internacionalización
- Transformación interna: eficiencia

Al ser el principal operador del sector en España, es un ejemplo que vale para la industria.

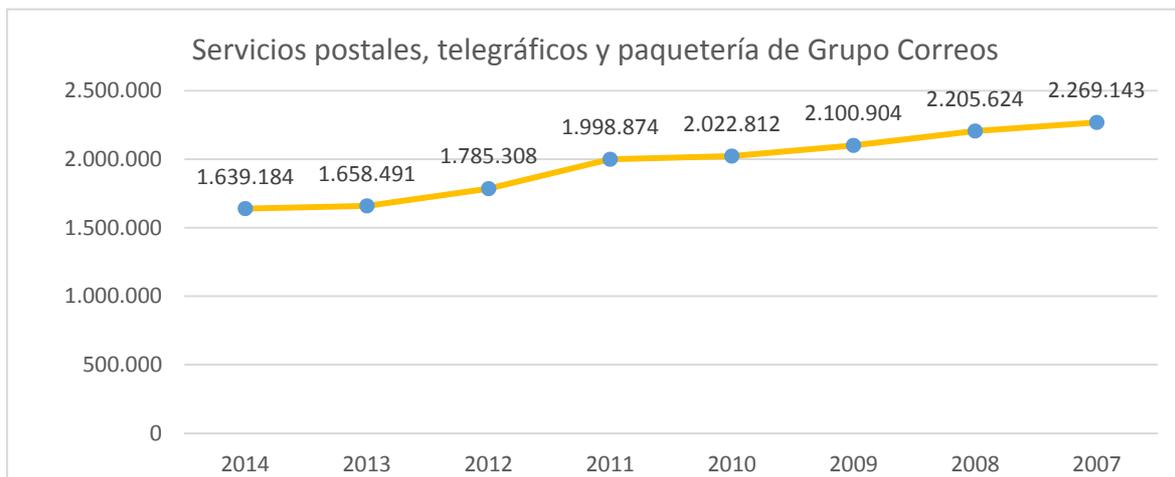


Fig. 7. Evolución de importe neto de la cifra de negocios de los servicios postales, telegráficos y de paquetería de Grupo Correos 2007-2014. Fuente: Informes anuales Grupo Correos 2007-2014.

Tanto el sector postal tradicional –la industria-, así como esta actividad dentro de grupo Correos se encuentra en estos momentos en una fase de declive en su ciclo de vida. Este hecho se puede apreciar en la caída de la cifra del negocio durante sucesivos ejercicios, así como en empleados ocupados. Desde 2009 hasta 2013 el porcentaje de empleados del sector postal respecto al total de España ha pasado del 0,50% al 0,46%, a pesar de que en este periodo la población activa descendió notablemente al destruirse alrededor de 3,75 millones de empleos en España, tal y como se advierte en la encuesta de población activa de enero de 2014 y que analiza el diario ‘El País’.

Grupo Correos ha visto descender su cifra de negocio año tras año desde 2008 debido principalmente a la caída de la facturación del servicio postal, que es su principal negocio. Los otros negocios, aunque de escasa relevancia, han conseguido crecer y aumentar su cuota dentro de la empresa.

Como hecho característico, las empresas oligopolísticas se caracterizan por un mayor gasto en I+d+i que sus competidores, lo que les hace diferenciarse en materia tecnológica y conseguir así, adentrarse en nuevos mercados y líneas de negocio. De este modo consiguen una ventaja cualitativa, se crea valor en la compañía mediante la satisfacción superior de los clientes. La innovación como elemento para conseguir alargar la vida del producto y del negocio y seguir siendo líderes. Sólo es posible en empresas que hayan alcanzado economías de escala y puedan repartir los gastos de inversión según centros de coste.

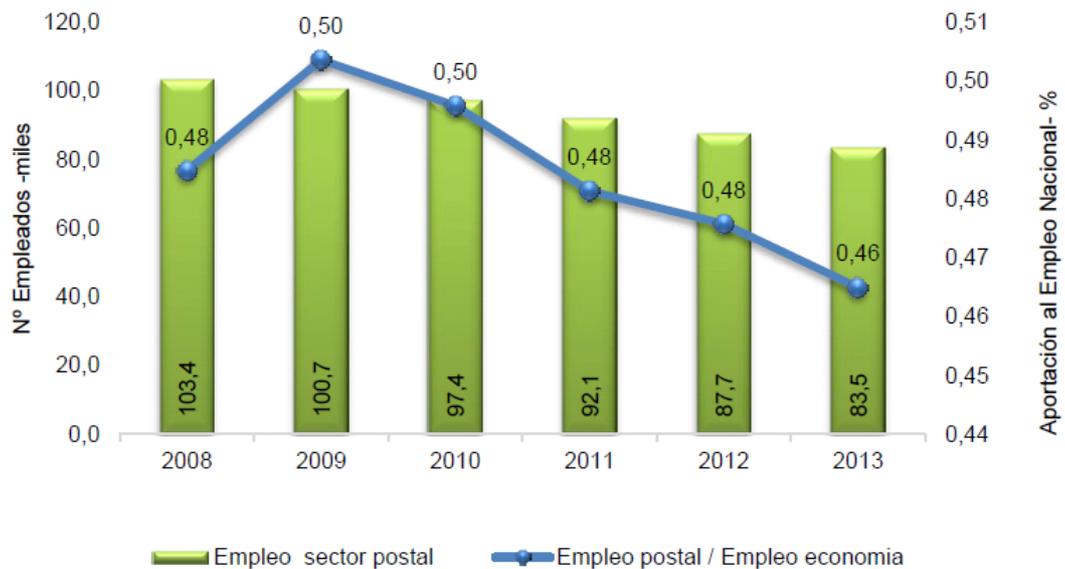


Fig. 8. Evolución del número de empleados del sector postal y su porcentaje respecto a la población empleada en España (2008-2013). Fuente: Análisis del sector postal, del sector de la mensajería y paquetería 2015. Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia. (p. 17)

4.2. Entorno general

Según (Mintzberg, 1984), “el entorno es todo aquello ajeno a la empresa”. Esa serie de factores externos a la empresa que influyen en la estrategia y que la empresa no puede controlar. Es un concepto amplio, ya que abarca el entorno general, que habla del sistema socioeconómico que rodea a la empresa; y el entorno específico, que habla de la rama o actividad económica a la que pertenece la empresa. Las variables que definen el entorno son, según (Guerras y Navas, 2007): la estabilidad o inestabilidad, complejidad o simplicidad, diversidad o integridad, la hostilidad o munificencia.

El entorno se puede definir como reactivo-adaptativo entre los principales operadores de servicio postal del país. El mercado postal es cada vez menor por los cambios de costumbres sociales y empresariales derivadas de la revolución digital. Por tanto, esto obliga a estrategias comerciales reactivas, con la finalidad de mantener una cuota de mercado similar y adaptativas, enfocado a estrategias corporativas basadas en la diversificación de la oferta según grupos de clientes para operadores maduros y el desarrollo de estrategias comerciales basadas en liderazgo en costes y diferenciación para los nuevos operadores.

La existencia de sustitutivos de gran calado en la población (telefonía fija –en fase de ciclo en declive- y móvil –finalizando su fase de crecimiento exponencial-, fax –en fase de declive-, internet, mensajería instantánea –en fase de ensayo e introducción-...) y de nuevos competidores directos dentro del sector obligan a elaborar estrategias comerciales innovadoras para conseguir mantener la cuota de mercado o la inmersión en otros sectores o nichos de mercado.

El entorno general sería dinámico y diverso por la liberalización del mercado postal, iniciada en enero de 2011, y la concesión a Correos del servicio postal universal en España. Esto provoca que se creen dos grandes segmentos, desde el punto de vista de la comercialización, dentro del sector postal:

- El **sector postal tradicional**, en muchos casos es deficitario y que está sujeto a concesiones a un único operador durante un periodo de 15 años, y que se desarrolla en la disposición primera de la Ley 43/2010
- El **sector de paquetería y mensajería industrial y comercial**, un nicho de mercado “abierto a la competencia” y que se constituye como “el segmento que presenta los servicios postales de mayor valor añadido”, (Competencia, 17 de diciembre de 2015)

Es en el segundo punto, además de otros, donde el presente trabajo fin de master hará especial hincapié por la puerta abierta que ofrece al futuro y a la innovación para una empresa consolidada como Grupo Correos. Es en este punto donde el negocio online va a cobrar fuerza e implementar sus resultados.

4.2.1. Dimensión económica

La economía española viene de sufrir dos recesiones consecutivas durante el periodo 2008-2013. El nuevo ciclo positivo ha comenzado en 2014 con mejores resultados en para 2015 y buenas previsiones para 2016.

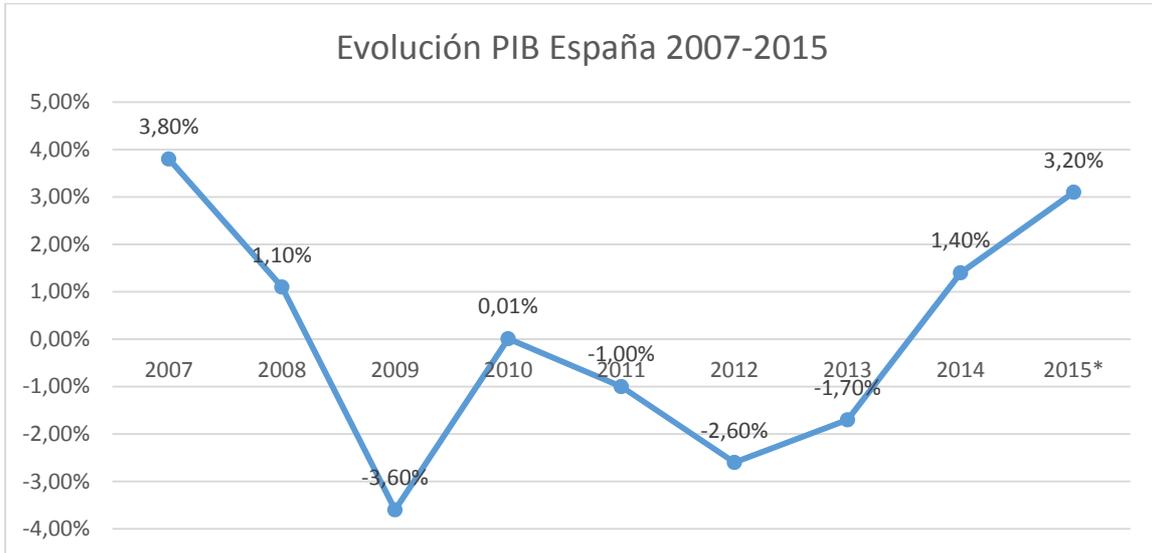


Fig. 9. Evolución PIB en España desde 2007 a 2015. Fuente: Instituto Nacional de Estadística.

La actividad económica descendió en todos los sectores, el crédito a familias y empresas se vio reducido notablemente, el desempleo aumentó de forma considerable, lo que también provocó una caída de cotizantes a la Seguridad Social. El efecto en cadena generó también un descenso del consumo interno generalizado.

La facturación del sector postal en España ha sido de 1.358 millones de euros, obtenidos gracias a la gestión de 3.664 millones de envíos en 2014. Un 4,4% menos que en 2013 en ambos tipos de facturación. La cuota de mercado de Correos se mantuvo en el 91,5%, respecto a los ingresos y en el 87,2%, tal y como señala el último análisis del sector postal, elaborado por la CNMC. La caída es una constante durante el último decenio. El problema, en este sector, es doble, ya que la sociedad Correos, tiene una cuota de mercado muy alta, que condiciona bastante su continuidad en caso de que la tendencia a la baja siga adelante. Unipost es el único competidor directo a nivel nacional con un 11% de cuota nacional del sector postal.

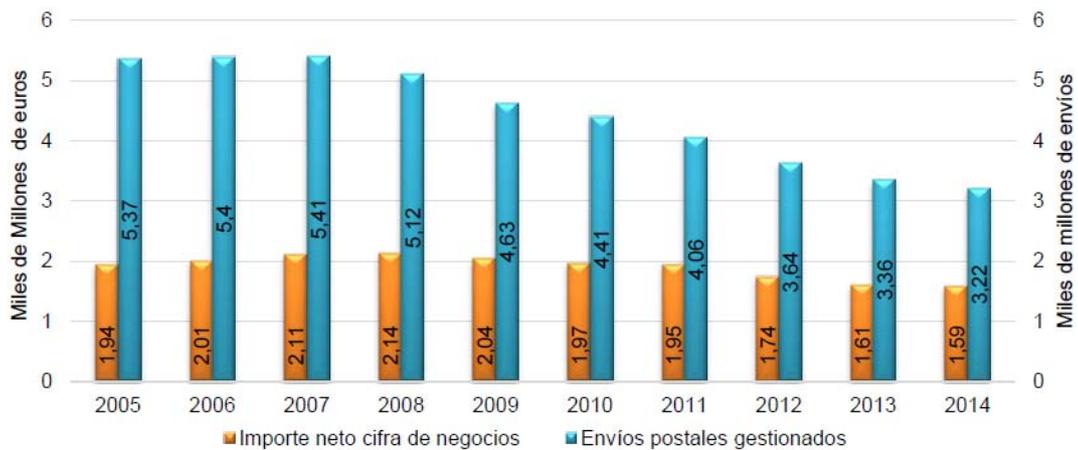


Fig. 10. Evolución importe neto de cifra de negocio y de envíos postales de Correos (2005-2013). Fuente: Análisis del mercado postal, mensajería y paquetería 2014. Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia

La caída de la actividad económica es la principal causa del descenso acusado de demanda de servicios postales. La correspondencia de empresas a clientes representa un porcentaje muy alto dentro de los envíos de cartas ordinarias –77% del total de envíos en España, cuando en 2013 era del 78,25%-, así como la publicidad directa –la totalidad de ellas, que suponen el 18% de los envíos realizados en todo el territorio nacional. Casi un 1% más que el año anterior-. La distribución del número de envíos está variando muy rápidamente, según el informe del sector postal de la CNMC.

Todo esto unido a la consolidación de la correspondencia online en muchas empresas como forma de comunicarse con sus clientes ha provocado una caída de casi dos millones de envíos en un plazo de seis años –aproximadamente un 35%- en Grupo Correos, que se extrapola al conjunto del sector por su alta cuota de mercado.

A lo largo de estos últimos ejercicios España ha vivido varios trimestres con índices de precios al consumo casi deflacionarios –en torno al 0%, e incluso negativos-, según Índice de precios al consumo en España. Al mismo tiempo, el poder adquisitivo ha decrecido. El salario medio real en España en 2013 era menor que en 2007. Por cada 100 euros que se ganaban en 2007, se ganaban 96,8 en 2013, según el informe salarial 2014-2015 de la Organización Internacional del Trabajo. A pesar de esta política remuneradora restrictiva, el poder adquisitivo de los españoles se ha mantenido en la mayoría de los casos.

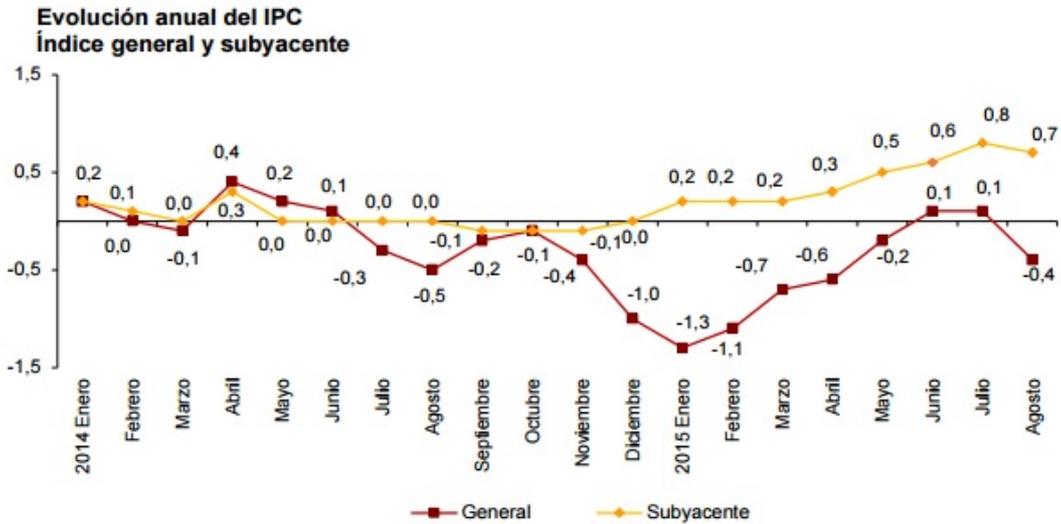


Fig. 11 Evolución PIB en España desde enero de 2014 a agosto de 2015. Fuente: Instituto Nacional de Estadística.

4.2.2. Dimensión político-legal

La coyuntura política española en 2016 es difícil. La repetición de elecciones el 26 de junio, seis meses después de la anterior convocatoria, por la imposibilidad de investir presidente del Gobierno por falta de acuerdo ha vuelto a generar unas Cortes Generales muy atomizadas, que dificultan la formación de gobierno y complican la continuidad política y legislativa anterior. Los resultados electorales avalaron la gestión del Partido Popular, obteniendo 137 escaños –a 39 de la mayoría absoluta-. Esta situación prorroga el gobierno en interinidad de Mariano Rajoy, caracterizado por falta de iniciativa y que genera incertidumbre en áreas vitales de la economía nacional, como el sector postal y su correspondiente legislación.

La política fiscal del Gobierno durante la XI legislatura (2011-2015) se ha caracterizado por una subida generalizada de impuestos directos e indirectos a todos los niveles. La finalidad de esta política fue evitar el rescate de la ‘troika’ y pagar la deuda pública contraída por el Estado y las autonomías, que en el momento de la llegada de Rajoy a La Moncloa era del 68,5% “marcando un récord histórico”.

En lo relativo a impuestos directos se han realizado los siguientes puntos:

- Aumento de la presión fiscal de todos los tramos del impuesto sobre las personas físicas (en adelante, IRPF) en 2012 –entre 0,75% y 7%, según tramo- y bajada del 1% en 2015 y aumento de entre 2% y 6% de los impuestos sobre rendimiento de capitales
- Aumento de la cuantía del impuesto de bienes inmuebles (en adelante, IBI) de la mitad del parque de viviendas del 4% al 10%

En lo relativo a impuestos indirectos:

- Aumento del impuesto sobre el valor añadido (en adelante, IVA) –cuya tasa normal pasa del 18 al 21% y la reducida, del 8% al 10%- “con el fin de elevar la recaudación en 7.500 millones”, en palabras del ejecutivo de Mariano Rajoy. Es la continuación de la reforma fiscal realizada por el ejecutivo socialista de Rodríguez Zapatero en septiembre de 2009, que previó “un aumento de ingresos de un punto sobre el PIB”, según Elena Salgado, por entonces, vicepresidente y ministra de Economía.

- Las tasas de servicios públicos “se congelarán o registran ascensos moderados en un contexto general de desinflación”, tal y como señala El País en su artículo relativo a los cambios de precio en servicios por inicio de nuevo año. En el sector postal, y a pesar de la política del Gobierno, de acuerdo al proceso deflacionario, estos últimos ejercicios en España han aumentado ligeramente las tasas postales.

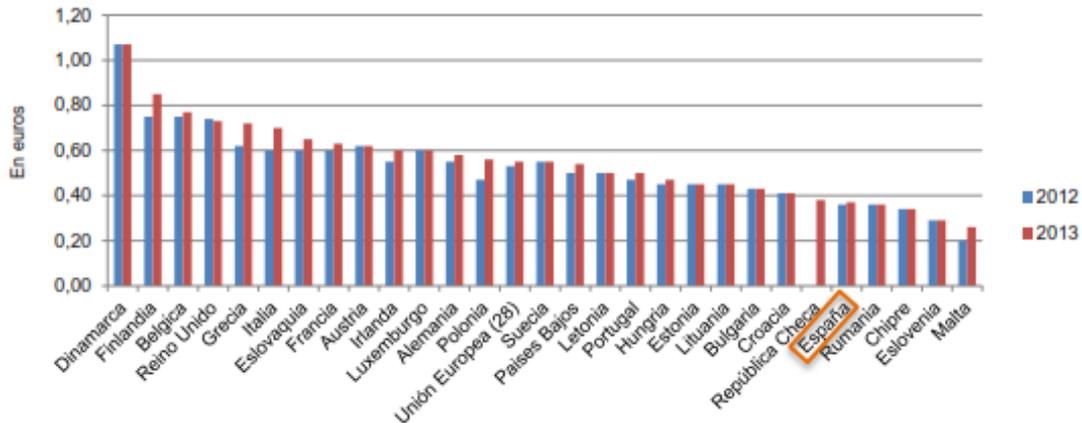


Fig. 12. Comparativa precio carta estándar –el servicio más demandado de la UEN con mayor volumen de gestión e ingresos- de los diferentes operadores postales europeos que llevan a cabo el Servicio Postal Universal. Fuente: CNMC.

España es de los países con las tasas postales más bajas y competitivas de la Unión Europea. En 2013 contaba con la tercera relación de empleados del operador/población más holgada después de Grecia y Portugal y el envío de una carta doméstica costaba de media 55 céntimos de euro en el continente europeo, mientras que en España se situaba en 37 céntimos.

El Gobierno apuesta por la libre competencia y restricción de subvenciones o aportaciones vía presupuestos generales del Estado, salvo en situaciones obligadas por ley (vg. Las subvenciones que recibe grupo Correos por ser el operador designado para llevar a cabo el servicio postal universal –regulado por la Ley 43/2010 y recogida las comunicaciones como derecho fundamental en el artículo 18.3) o como a la corporación RTVE, considerado igualmente un servicio público que a su vez cumple el derecho fundamental a la información recogido en el artículo 20.1 d de la Constitución Española.

4.2.3. Dimensión tecnológica

España es el decimoquinto país según su potencial innovador, con un valor de 0,32, en 2015, tal y como informa el índice de innovación de Altran. La inversión en innovación en España, en 2013, representa el 1,24% del PIB frente al 1,27% que representaba en 2012, lo que supone una caída del 2,8% respecto al año anterior. Una tendencia descendente de la inversión en innovación y desarrollo por parte de empresas e instituciones durante los últimos ejercicios, lo que nos aleja “de las inversiones de los países a los que nos queremos parecer”, como señala Jorge Barrero, director general de la Fundación Cotec para la innovación tecnológica. Una tendencia, que en países como Alemania y Francia han aumentado su inversión en innovación una media del 4,42% y 2,80%, respectivamente.

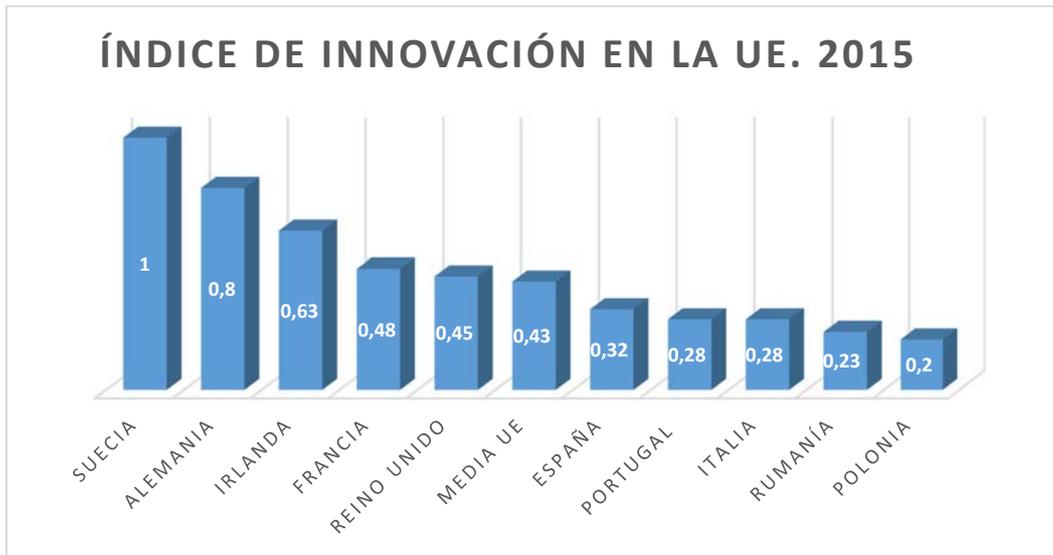


Fig. 13. Extracción y comparativa de países del ranking de innovación de la Unión Europea en 2015.
Fuente: Índice de innovación ALTRAN 2015.

Según se señala desde Altran, España, que durante cinco años (2009-2014) estuvo dentro del grupo de países de capacidad media en lo concerniente a la innovación, pasa en 2015 al grupo de países de capacidad baja. Unos datos que sitúan a España por debajo de la media de la Unión Europea. Jorge Barrero señala, en un artículo de El Mundo, que “esta caída confirma la tendencia a la baja que se viene registrando en España desde 2009”. Califica además, a esta última década como “un decenio perdido en términos de crecimiento y convergencia con Europa”.

Tras la aprobación de los presupuestos generales del Estado para 2016, se vislumbra un cambio de tendencia, ya que el Gobierno ha destinado 6.395 millones de euros de gasto público, un 4% más. Esta decisión parece romper la dinámica de varios ejercicios donde la crisis económica ha tenido un “gran impacto en la disponibilidad de fondos públicos y privados para la innovación y la investigación”, según Barrero.

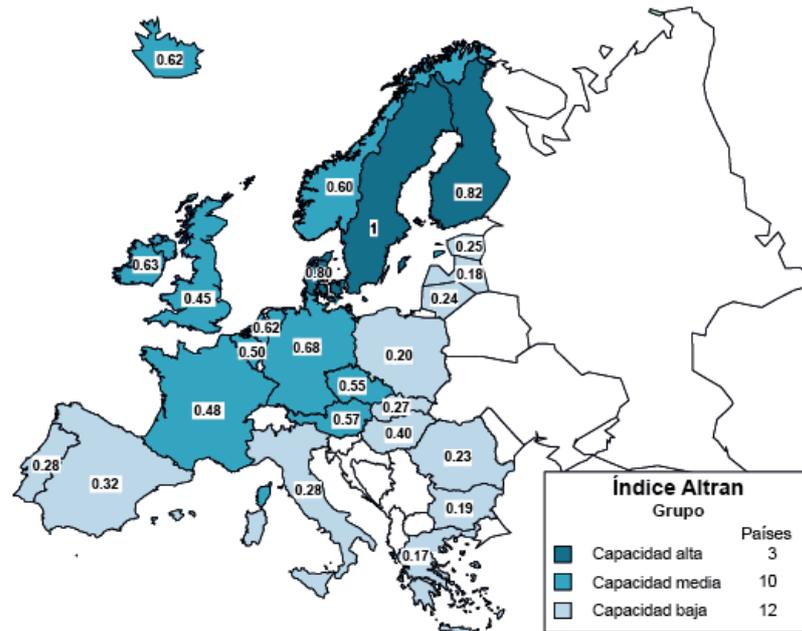


Fig. 14. División de países según grupos de capacidad de I+D+i en la UE en 2015. España encabeza el grupo de capacidad baja por delante de Italia y Portugal, entre otros. Fuente: ALTRAN.

4.2.4. Dimensión socio-cultural

Grupo Correos es heredero de una empresa de larga tradición y que ha funcionado en régimen de monopolio durante bastantes décadas y cuyos trabajadores accedían mediante oposición, por lo que se convertían en funcionarios del Estado. La eficacia y eficiencia del servicio han sido dos talones de Aquiles de esta compañía, que al tiempo se caracteriza por un poder sindical muy acendrado.

La empresa se presenta como una empresa gris (buzz negativo) que influye en su estrategia comercial. Su premisa inicial es la siguiente: satisfacción superior → VCS a largo plazo intangible → fidelización clientela.

4.3. Entorno específico

4.3.1. Fuerzas competitivas de Porter

“La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar la empresa con su medio ambiente”, (Porter, 1982).

Porter es el creador del Modelo de las Cinco Fuerzas. Según él, existen cinco fuerzas que conforman la estructura de la industria y que son estas cinco, las que delimitan precios, costes, requerimientos de inversión, es decir, los factores básicos que explican la expectativa de rentabilidad a largo plazo: el atractivo de la industria en sí misma.

Para Porter es preciso conocer los principales elementos del mercado que sirven de base a las cinco fuerzas:

- Competidores directos
- Clientes
- Proveedores
- Productos sustitutivos
- Competidores potenciales

En este apartado se presenta un mapa conceptual sobre las fuerzas competitivas de Porter relativas al servicio postal realizado por grupo Correos en todo el territorio nacional.

Existe una integración vertical compensada, donde la empresa matriz, Correos, trabaja con una serie de empresas consolidadoras y nuevas empresas que satisfacen las necesidades de sus diferentes consumidores en diferentes aspectos dentro del sector de las comunicaciones (paquetería exprés, servicios de digitalización, marketing directo, etc.). De esta manera ocupan diversos nichos de mercado en segmentos comerciales en crecimiento impidiendo la entrada de nuevos competidores y apoyándose en economías de escala y economías de alcance.

La intensidad de la competencia actual de Grupo Correos se puede resumir de la siguiente forma:



Fig. 15. Las fuerzas competitivas de Porter para Grupo Correos en 2016. Fuente: elaboración propia.

A pesar de la liberalización del sector postal en 2011 –que en otros países ha traído consigo un ‘boom’ de nuevas empresas- y el desarrollo de la mensajería y de la paquetería comercial, así como de la paquetería industrial, se aprecia que la rivalidad competitiva directa a la que tiene que enfrentarse Grupo Correos es muy pequeña en lo que respecta al sector postal tradicional. Unipost es la única empresa capaz de competir a nivel nacional, con una cuota de mercado en torno al 11%, por lo que tras cinco años de mercado liberalizado, el operador público mantiene su situación preferente en el mercado postal tradicional no reservado.

Entre las explicaciones que se pueden apreciar son las siguientes:

- Sector en declive procedente de un monopolio natural de décadas, cuyo servicio postal universal sigue sin liberalizarse totalmente
- Hay una tipología de clientes muy definida que buscan la fiabilidad y seguridad. La oferta postal es limitada y cuenta, a veces, con poco valor añadido. Grupo Correos innova en sus procesos y su oferta comercial como medio de innovación y creación de valor a modo de contrarrestar el efecto de la llegada de nuevos competidores

- La oferta es similar –el sector ‘online’ aún está en fase inicial en España- y grupo Correos cuenta con una infraestructura y economías de escala que el resto no puede desarrollar

Las principales barreras de entrada son:

- El capital de inversión para el desarrollo de la infraestructura y la falta de perspectiva hacia nuevas áreas del sector postal en fase de expansión
- El desarrollo de economías de escala y economías de alcance de Grupo Correos, lo que permite que puedan ofrecer productos y servicios a precios más competitivos
- Dificultad para conseguir desarrollar ventajas competitivas sostenibles a través de una actividad diferenciada o muy segmentada

Los competidores potenciales

Se encuentran con un sector en pleno cambio legal y de hábitos de consumo que abre muchas posibilidades y al tiempo, exige un alto coste inicial. A estas dificultades se le debe añadir que el servicio postal tradicional –unidad de negocio más atractiva por su volumen de facturación- será en exclusiva para Grupo Correos hasta 2026, por lo que se reduce el atractivo de iniciarse en el sector

Al tiempo, la subvención que recibe Grupo Correos por ser operador del SPU es un agravio comparativo para los competidores y dificulta una competencia en igualdad de condiciones por el gran volumen de la subvención. Grupo Correos es la fuerza dominante en esta área.

Poder negociador con clientes

El poder de negociación de Correos es bastante amplio con sus principales clientes. Debido a la gran extensión territorial de las oficinas de Correos, la falta de un competidor de dimensiones similares para el servicio postal tradicional, así como por sus precios competitivos y las diferentes modalidades de servicio ofrecidas en un solo operador. Todo esto hace que grupo Correos pueda negociar con superioridad frente a sus principales clientes. Grupo Correos es la fuerza dominante en esta área.

Poder negociador con proveedores

Grupo Correos ha conseguido, mediante su política de integración vertical, una menor dependencia frente a proveedores. De todos modos, el volumen de compras es muy grande y lo convierte en un cliente preferente. En el caso de las consolidadoras internacionales, se aprecia que tanto Unipost como aquellas empresas orientadas a la paquetería comercial ya son clientes de referencia, por lo que el poder de negociación con estos es menor.

Productos sustitutivos

El teléfono, el fax, la mensajería instantánea o internet siguen representando productos sustitutivos para el servicio postal tradicional. A día de hoy funcionan como elementos complementarios en diversas acciones y tangibiliza servicios postales, gracias a las aplicaciones móviles de seguimiento o teléfono de atención al cliente., etc. Grupo Correos no es la fuerza dominante en esta área.

4.4. Grupos estratégicos

Los grupos estratégicos son, según (Porter, 1982) “el conjunto de empresas en un sector industrial que siguen la misma o similar estrategia a lo largo de las dimensiones estratégicas, tales como: línea de producto, calidad, canales de distribución, política de precios, etc.”

El hecho de que el sector postal tradicional haya sido un monopolio natural del Estado y el retraso de Grupo Correos en la diversificación relacionada de los servicios de la compañía (vg. paquetería exprés, comercial e industrial), así como la falibilidad de sus servicios de envío al extranjero han generado un tejido de empresas que buscan ocupar dichos espacios y que grupo Correos intenta aunar en un operador multimodal.

Para comprender los grupos estratégicos es necesario saber que existen dos áreas de comercialización dentro del sector postal: el servicio postal tradicional y la paquetería y mensajería comercial e industrial.

Se pueden distinguir cuatro grupos estratégicos del mercado postal en España:

Compañía tradicional

Su único exponente es Grupo Correos. La compañía hegemónica que ostentaba el monopolio natural postal en España. De gran tamaño, pública y que cuenta con una clientela fiel en sus diferentes unidades estratégicas de negocio pero sobre todo, en el sector postal, mensajería y paquetería.

Compañías emergentes

Representadas por Unipost y Akropost. Son compañías de nuevo cuño (end to end) orientadas al servicio postal tradicional liberalizado y paquetería comercial. Su valor añadido es la rapidez en envíos urbanos y especial estrategia comercial hacia pymes y empresas. Comparten con la compañía tradicional la política de precios, líneas de producto y canales de distribución.

Consolidadoras internacionales

Compañías postales extranjeras que colaboran con empresas nacionales y cuya finalidad es hacer llegar los envíos a países del exterior. Su ingreso medio unitario es muy superior a los envíos de tipo nacional (51 céntimos). Durante los últimos años crecieron un 25% sus beneficios, como señala el último informe anual del sector postal elaborado por la CNMC.

Empresas independientes.

Empresas de capital privado orientadas generalmente a la paquetería comercial e industrial, así como en menor medida a la mensajería. Su valor añadido es la rapidez en la recogida y entrega y una amplia red de oficinas y flota de transporte. (vg. Seur, MRW...)

5. ANÁLISIS INTERNO

5.1. Perfil estratégico interno

En este apartado se va a “valorar el potencial de la empresa en cada una de las variables clave del análisis funcional”, según (Guerras y Navas, 2007), mediante el análisis del perfil estratégico interno. De esta manera se conocerán las fortalezas y debilidades de Grupo Correos frente a Unipost en áreas fundamentales, tales como: comercial, producción, finanzas, tecnología, recursos humanos y organización. Una comparación en una escala Likert (1, muy negativo y 5, muy positivo) para detectar fortalezas y debilidades de grupo Correos frente a su principal competidor: Unipost.

El análisis PESTEL que se ve a continuación es una estrategia empresarial de estudio del entorno del sector postal en España, donde la los aspectos sociales van a funcionar como catalizadores del cambio de estrategia y la tecnología va a jugar un papel crucial como vehículo del cambio.

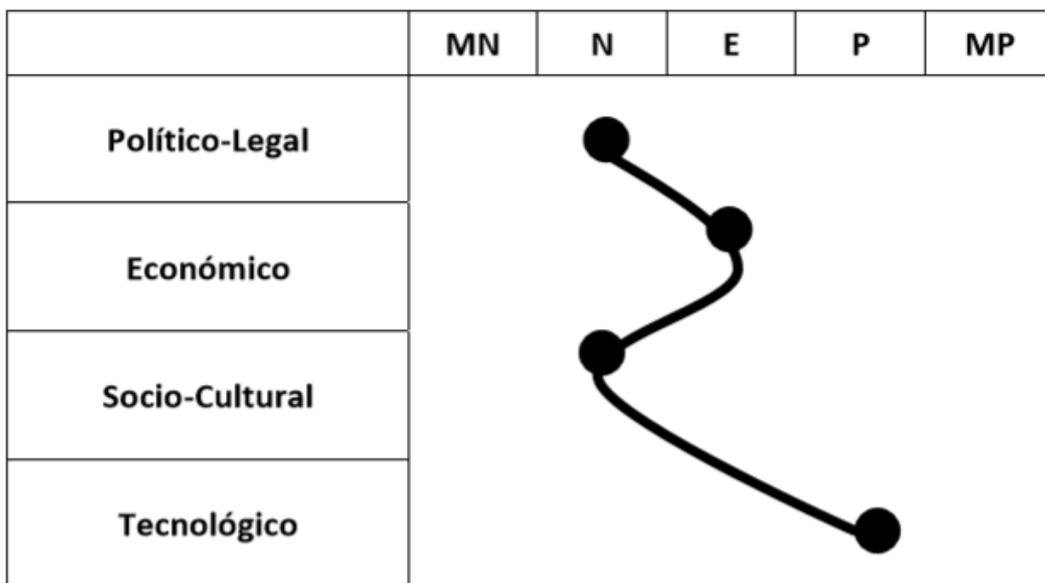


Fig. 16. Análisis PESTEL del sector postal español en 2016. Fuente: Elaboración propia.

5.1.1. Perfil estratégico de Grupo Correos

Área comercial

Posición en el mercado

Grupo Correos, y en especial su empresa matriz: Correos, es la mayor empresa del sector de las comunicaciones postales y servicios afines en España por el volumen de envíos, por la cuota de mercado postal que ocupa, por su relevancia hegemónica en el sector y por el número de empleados que prestan sus servicios en la compañía. El importe neto de la cifra de negocio del grupo en 2014 fue de 1.732 millones de euros. Una cifra que se redujo un 0,86% respecto al ejercicio anterior, donde la cifra de negocio fue de 1.746.997. Este hecho se debe a la caída del negocio postal tradicional y actúa como catalizador para el proyecto de diversificación del negocio postal y de comunicaciones, mediante la innovación y mejora continua en una clara apuesta por el sector online mediante la potenciación de la paquetería comercial e industrial (B2C) y el desarrollo de nuevos modos comerciales en sus oficinas.

Imagen de marca

Grupo Correos mantiene su distintivo color corporativo amarillo en la empresa matriz. Para el logo del grupo se han elegido formas sencillas y un diseño limpio, donde el azul y el gris tienen un nuevo espacio y actúan como canalizadores de los nuevos valores que posee la empresa. El azul transmite “seguridad, frescura, naturalidad, serenidad, crecimiento”. Un color que se le suele relacionar con el cuidado del medio ambiente y que busca decir con un solo vistazo que grupo Correos es una ‘fresh company’. Es decir, una empresa adaptada a los nuevos hábitos y necesidades y que se asienta, según el plan de acción 100-300-1.500 de Grupo Correos en las siguientes actividades:

- Eficiencia de recursos
- Sostenibilidad con el medio ambiente
- Modernización constante

Fuerza de ventas

La fuerza de ventas de Grupo Correos se asienta en la capilaridad de la inmensa red de oficinas que existen por todo el territorio nacional y que busca llegar a casi todos sus stakeholders, a excepción de grandes clientes y administraciones públicas. Al mismo tiempo, sus interrelaciones con otras empresas a las que presta sus servicios son también una de sus principales herramientas para llevar adelante la fuerza de ventas.

Área de producción

Estructura de costes

El precio de envío de una carta ordinaria (<20 gramos) en España es uno de los más bajos de Europa. Mientras que la media europea era de 55 céntimos de euro, en España se situaba en 2013 en 37 céntimos. A la par de países con renta mucho menor que la española, tales como: Rumanía, Bulgaria, Chequia, etc. Si bien, cabe destacar que Correos no realiza envíos de cartas ordinarias de manera urgente, lo que hace elevar los costes de envío.

Control de calidad

Los controles de calidad establecidos en grupo Correos se sostienen principalmente en varias líneas: calidad en plazo (en el servicio postal universal y no universal), que se mide a través de una simple fórmula que mide el número de días de demora en recibir el envío; el tiempo medio de espera en oficinas; los certificados ISO 9001, que analiza 2.234 centros y que supervisa todos los procesos habidos en el grupo, desde el tratamiento automatizado, así como los procesos logísticos; por último, las quejas y reclamaciones.

El portal de transparencia del grupo publica anualmente los premios recibidos por el grupo en materia de calidad, así como los datos e indicadores de calidad para conocimiento público.

Nivel de productividad

La productividad en Grupo Correos ha ido descendiendo paulatinamente durante los últimos años. A pesar de la reducción de sus efectivos en un 15,53% -en 2011 había 60.450 empleados frente los 51.064 de 2014-. Esto se ha producido debido a que el importe neto de la cifra de negocio ha caído en 350.000 euros en tan sólo cuatro ejercicios. Unos datos reflejados y comparados en sus diferentes informes anuales integrados desde 2011 a 2014 y que acreditan lo comentado líneas arriba.

Área financiera

El beneficio neto o resultado consolidado de grupo Correos en el ejercicio de 2014 fue de 193.891 euros frente a los 48.417 euros registrados en 2013. El EBITDA fue de 289.177 euros, en 2014; en 2013 fue de 65.388 euros. Tanto en un índice como en otro, se aprecia un aumento de los resultados obtenidos, así como del beneficio, que se multiplica por cuatro en tan sólo un año. La compensación del coste de SPU que recibe anualmente el grupo -la 'subvención'- pasó de 268.715 euros, en 2013, a 518.171 euros, en 2014. Esta entrada de dinero permite una mayor liquidez al grupo para hacer frente a sus obligaciones y al tiempo, le permite obtener un resultado antes de impuestos más saneado. Los ejercicios 2013 y 2014 vienen a romper la tendencia a la baja en resultados de Grupo Correos, que incluso en 2012 obtuvo un saldo negativo.

Área tecnológica

"Innovación y tecnología: nuestro presente y futuro" es el eslogan del grupo para su informe anual de 2014. La compañía tiene como una de sus líneas estratégicas la innovación y nuevos desarrollos, entre los que destacan los tecnológicos y al tiempo, el desarrollo de un nuevo modelo organizativo interior que le ayude a ganar agilidad y donde el factor tecnológico es crucial.

La apuesta por una mayor rentabilidad del grupo a través de la diversificación del negocio y el esfuerzo por mantener su liderazgo en el sector, por conseguir que los cambios en los hábitos de consumo no les dejen atrás y que en el imaginario de los clientes calidad, eficiencia e innovación vayan unidas a grupo Correos a la hora de su posicionamiento como marca -y sobre todo, en el negocio electrónico- se asienta en la tecnología:

El empeño de la compañía por retener el volumen y mejora del negocio tradicional, así como el reposicionamiento y crecimiento en el negocio de paquetería, el retail o de servicios y el negocio electrónico, así como la eficiencia interna pasa por la introducción de innovaciones tecnológicas en sus procesos a modo de actualización en el sector y como pasaporte a un éxito como empresa. Tal y como señala el presidente en la presentación del grupo en su último informe anual, los últimos años han incluido varios avances:

- Incorporación tecnología RFID (etiquetas de radiofrecuencia pasiva)
- Flota geoposicionada en tiempo real
- Homepaq, dispositivos automatizados para envíos y entregas en domicilio
- Citypaq, casilleros automáticos de entrega situados en lugares de gran afluencia
- Atención al cliente automatizada 24 horas al día los 365 días al año

Recursos Humanos

Según el código de conducta Grupo Correos, la compañía pretende “mantener un entorno de trabajo saludable” al tiempo que maximizar las oportunidades de éxito de los empleados incidiendo en la “motivación, formación y desarrollo profesional” de estos.

La nueva orientación de la compañía a los clientes, que conlleva la segmentación de clientes según necesidades y la hiperespecialización de la oferta comercial, así como la incursión en el desarrollo de nuevos negocios permite una amplia capacidad de crecimiento profesional y personal para los empleados de la compañía.

Los cambios internos, orientados a una mayor eficacia comercial, así como el mayor peso del negocio online, la inclusión de negocios no relativos al negocio tradicional y la cada vez mayor presencia de avances tecnológicos permiten a los empleados crecer en diferentes espectros y niveles. Esto hace de grupo Correos una compañía atractiva en todos los sentidos.

Dirección y organización

La dirección y organización de la empresa responde a un organigrama clásico de empresa pública, es decir, cuyo 100% de su capital pertenece a la SEPI. Existe una Junta General, nombrada por la SEPI y un consejo de administración, cuyos miembros han sido elegidos por razones de número (composición cuantitativa) y por razones de prestigio (composición cualitativa). Será de este consejo, de donde salga elegido el presidente.

A pesar de esta estructura piramidal y donde el acceso a la propiedad de agentes externos a la administración pública es imposible, la dirección intenta incluir a los empleados en diferentes procesos e iniciativas, así como utilizarlos como fuente de información y como pulsos de realidad, ya que conocen el negocio y el sector desde hace décadas y así, orientar nuevas estrategias, a través de diferentes procedimientos internos recogidos en el Reglamento interno del Consejo de Administración de la Sociedad Estatal Correos y Telégrafos, S.A.

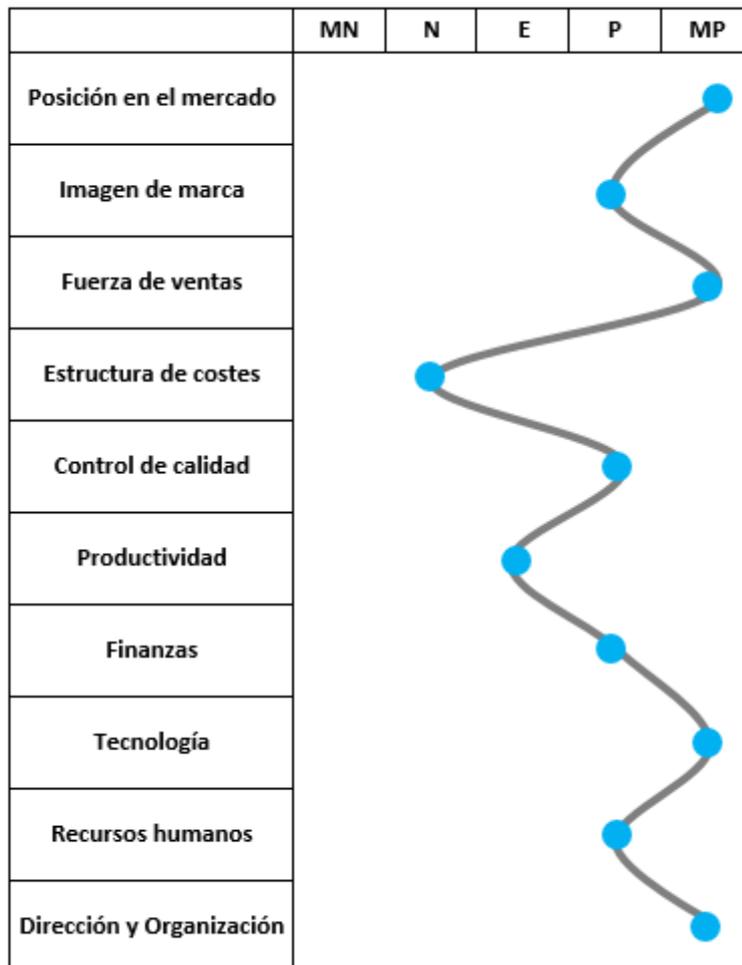


Fig. 17 Perfil estratégico interno de grupo Correos en 2016.

5.1.2. Perfil estratégico de Unipost

Área comercial

Posición en el mercado

Unipost es la única compañía que compite a varios niveles en el sector postal, de la mensajería y la paquetería con Grupo Correos. Aunque sólo representa el 11% de la cuota de mercado postal español ha conseguido ser el único operador, a nivel nacional, capaz de hacer una competencia directa. Si bien, se ha enfocado en “soluciones integrales para empresas”, tal y como se autodefine por su eslogan, y no se ha centrado en una diversificación no relacionada (vg. negocio online y negocio retail). Su estrategia competitiva está basada en la diferenciación (vg. servicios a medida) y desarrollo de ventajas competitivas sostenibles a través del liderazgo en costes y en la excelencia del servicio con clara orientación al cliente pyme y gran empresa –segmentación por tipo de cliente-. Esto le convierte en la primera red privada del sector.

Se constituye como una empresa *end to end*. Es decir, “incluye todas las fases del proceso de comunicación postal” gestionando 600 millones de envíos de más de 15.000 empresas-cliente, siendo su principal fuerte el envío al exterior, gracias a su asociación estratégica con DHL Global Mail, tal y como se señala en su presentación corporativa, y que lo convierten en el primer operador postal privado de España. De este modo, busca ocupar un nicho de mercado ocupado por autónomos y empresarios en fase de internacionalización y que buscan los precios más competitivos sin arriesgar calidad del servicio.

Imagen de marca

La imagen de Unipost es una imagen de marca fresca y versátil que ha asentado su éxito en precios más competitivos en mensajería y paquetería que el Grupo Correos. Al tiempo, por ser una empresa joven, su imagen aún no es gris. No se publicitan y su forma de expansión es a través de la prescripción entre pymes y empresas, gracias a soluciones a medida y flexibilidad.

Fuerza de ventas

Se extiende por todo el territorio nacional. Cuentan con 65 centros de trabajo y dos plataformas automatizadas que abarcan al 70% de la población. Utilizan la figura del franquiciado, actualmente hay 143 centros, y del colaborador, que suponen el 42,56% del total de empleados -2.000 de 4.700 son empleados indirectos-. Esto hace que sus costes de expansión sean menores y la flexibilidad mucho mayor.

Área de producción

Estructura de costes

La compañía tiene una serie de costes fijos (vg. costes salariales, suministros, inmobiliarios, etc.) y costes variables según volumen de ventas (vg. acuerdos cooperación con DHL Global). El hecho de contar con 115 empresas franquiciadas y colaboradores hace que los costes salariales –los más gravosos para la empresa- sean menores.

Control de calidad

La finalidad última de los clientes de Unipost es que el envío llegue cuanto antes mejor y en buen estado. Por esto, la compañía ha creado Unicontrol. Un sistema de seguimiento telemático que condensa su razón de ser hacia el cliente y que permite al emisor controlar a tiempo real “el estado de proceso envío-entrega”, así como “obtener datos concretos del estado proceso y descargar información en archivos”, según el anuncio del servicio. Es un sistema que avisa de inmediato de cualquier incidencia, haciendo el servicio de soluciones de comunicación a las empresas mucho más eficaz y seguro.

Nivel de productividad

La productividad de la empresa se ha mantenido durante estos años. La caída en el número de envíos ha sido de un 18% en los últimos nueve años, según detalla en análisis de la CNMC sobre el sector postal español en su edición de 2015. Este hecho ha generado expedientes de regulación de empleo y de salario –en torno al 17%- desde 2014. La productividad se ha mantenido similar a pesar de una reducción de la actividad pronunciada desde 2010, coincidiendo con la segunda recesión de la crisis de deuda española.

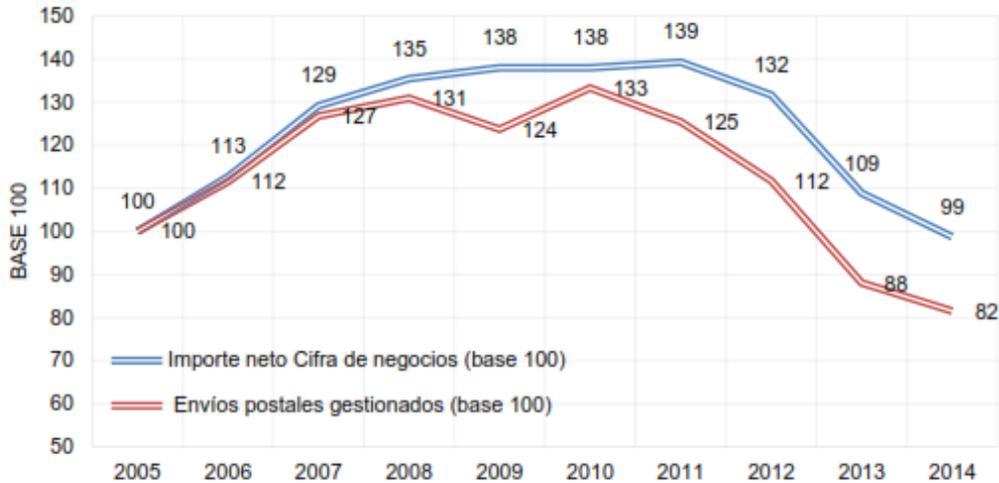


Fig. 18. Evolución del importe neto de la cifra de negocio y el número de envíos de UNIPOST S.A. de 2005 a 2014. Fuente: Informe sobre el sector postal, de la mensajería y de la paquetería 2015. CNMC

Área financiera

El importe neto de la cifra de negocio en 2014 fue de 78 millones de euros. Desde 2011 su importe neto ha descendido un 29%, según datos extraídos del último análisis del sector postal, del sector de la mensajería y la paquetería, elaborado por la CNMC. Su dependencia respecto al sector empresarial ha generado que debido a la reducción del tejido empresarial y de la actividad económica en España se haya visto afectado.

Área tecnológica

Unipost, en su afán por conseguir una mayor diferenciación y mejor prestación de servicio a sus clientes, respecto a Grupo Correos, ha desarrollado una serie de instrumentos vía online que permiten una mayor agilidad y le siguen confiriendo un papel decisivo para las empresas que buscan un servicio rápido y seguro. Esto se asienta en productos, tales como: Unidata, Unipack o Uniburofax, que permiten un seguimiento online de los mismos y que difiere según tipo de cliente.

Recursos Humanos

En lo referente a las relaciones laborales de los empleados respecto a Unipost existen dos tipos:

- Directo, están en nómina de Unipost
- Indirecto, están en nómina de los franquiciados de Unipost

Los puestos son en todas las áreas de la empresa y se llevan a cabo a través de procesos de selección previamente publicados y dirigidos por el departamento de Recursos Humanos.

Dirección y organización

La compañía se constituye como una sociedad anónima que es propiedad de un solo accionista. Las decisiones se toman en el consejo de administración y se caracteriza por una estructura jerárquica. El hecho de que no existan más accionistas y por tanto, no haya junta de accionistas permite a la empresa una mayor agilidad en cuanto a la toma de decisiones.

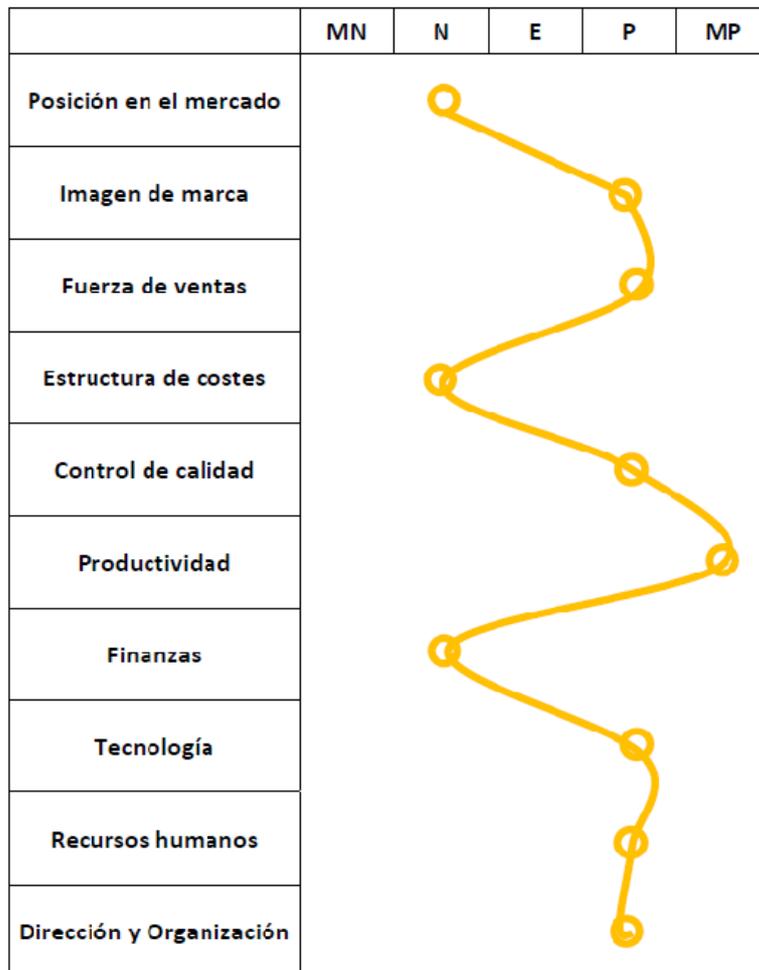


Fig. 19. Perfil estratégico interno de Unipost. Fuente: elaboración propia

5.2. Cadena de valor

La cadena de valor es “una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual, descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor” (Porter, 1985).

Actividades de apoyo

Infraestructura y aprovisionamiento

Servicio postal, mensajería y paquetería

Grupo Correos es la mayor compañía del sector postal y de la paquetería en España. La compañía desarrolla actividades diferenciadas en diferentes ámbitos a través de diferentes empresas: servicio postal ordinario, paquetería exprés, servicios a terceros y telecomunicaciones.

Grupo Correos está presente en el sector postal, tanto en el área liberalizada como en el área no liberalizada, ya que es el operador designado para llevar a cabo el servicio postal universal.

Grupo Correos cuenta con una amplia red de oficinas repartidas por toda España y que se encuentra en pleno proceso de transformación de modelo. Desde 2014, los nuevos establecimientos tendrán un catálogo flexible y dinámico de productos y harán un servicio 24 horas mediante dispositivos, tales como: 'Homepaq', para depositar y recoger paquetes; un cajero de Bancorreos y apartados postales. Este servicio 24/7 le añade valor a la amplísima red. Al tiempo, los envíos de paquetería urgente a Portugal y Andorra se consideran, a efectos logísticos y de coste, envíos dentro de España.

Recursos Humanos

Formación

Para Grupo Correos, los empleados son unos de sus principales activos y forman parte de los grupos de interés del grupo. Por tanto, la formación y el desarrollo del talento es clave para generar valor y dar a la compañía un valor añadido, que se resume del siguiente modo:

- Formación lectiva, para actualizar conocimientos según la función del empleado
- Formación en prevención de riesgos laborales, calidad y sensibilización medioambiental
- Formación en gestión, relativo a transparencia, integridad, buen ambiente laboral, igualdad, etc.

Las jornadas a tiempo parcial, como modo de conciliación familiar; así como las jornadas flexibles o el teletrabajo, así como la apuesta de la empresa por la igualdad, ayudas sociales, son medidas para fomentar la motivación y buen ambiente laboral.

La formación a distancia es también posible. Posee un campus virtual donde el empleado se forma en según las áreas que consideren oportunas y acorde a sus necesidades. Los directivos cuentan con otro plan aparte.

Selección

Grupo Correos apuesta por un empleo de calidad. Por ello, también pretende que el proceso de selección también lo sea. El proceso consta de los siguientes pasos:

- Recepción de candidaturas (vía mail)
- Evaluación aspirantes
- Elección de los más adecuados
- Incorporación

Grupo Correos cuenta con un programa de promoción interna y evaluación de desempeño, que en 2014 se tradujo en la generación de 560 nuevos empleos y 857 promociones.

Desarrollo tecnológico

El grupo, en su proceso de innovación y mejora continua como medio de alcanzar la excelencia y unicidad en su servicio y para conseguir fidelizar a los clientes y alcanzar nuevos clientes.

Entre las novedades a destacar son:

- Administración y facturación digital
- Aplicaciones digitales para dispositivos móviles
- Códigos QR
- Comandía electrónica y apartado de correos online

Es en este punto donde más tangible es la estrategia de diferenciación a través de la cadena de valor. La innovación y la calidad del servicio permiten desarrollar atributos intrínsecos al producto o servicio.

ACTIVIDADES PRIMARIAS

Operaciones

El servicio postal, mensajería y paquetería es el negocio tradicional y la base de la estructura y fiabilidad sobre la que se han asentado el resto de negocios: filatelia, envíos de dinero, paquetería exprés, servicios de marketing directo, servicios de telecomunicaciones, etc.

El conjunto de operaciones se pueden dividir en dos áreas:

- Servicio Postal Universal
- Mercado liberalizado

MARKETING

El grupo, a modo de apoyo a la estrategia comercial, ha apostado por una reorientación al cliente con el fin de reposicionar la marca en el mercado, así como los diferentes productos y servicios ofertados. El marketing relacional apuesta por la relación próxima y de confianza estimulando la acción comercial de oficinas ya existente.

Este nuevo enfoque puede dividirse en dos puntos:

- Campaña de branding externo
- Redefinición del portfolio de Correos

SERVICIO

Un servicio que ofrece Grupo Correos a sus clientes es el seguimiento de los envíos a través de internet a tiempo casi real para que se pueda ver la evolución del mismo y saber si llega en perfecto estado. Al tiempo, otro servicio adicional es el seguro, que permite cobrar una cantidad estipulada en caso de rotura o extravío de los envíos.

6. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

6.1. Análisis DAFO

El análisis DAFO sirve para determinar la influencia que ejerce el contexto y las capacidades del grupo a la hora de llevar a cabo una estrategia. Grupo Correos ha desarrollado estrategias competitivas en aquellos nichos del mercado postal tradicional liberalizado -marketing directo, etc.-, así como en el resto del mercado –paquetería comercial e industrial-. Ser más rentables y reducir la dependencia excesiva del negocio tradicional y subsidios gubernamentales es la máxima de la nueva política del grupo. Un planteamiento estratégico que busca desarrollar sus fortalezas y oportunidades, minimizar las amenazas y convertir las debilidades en oportunidades gracias al know-how del grupo y a su estructura de costes.

Análisis DAFO

<u>Debilidades</u>	<u>Amenazas</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Dependencia excesiva del sector postal tradicional • Dependencia de subsidios del Estado • Escrutinio de los poderes públicos ante políticas corporativas • Falta de experiencia en mercado libre • Gran poder de sindicatos • Empleados 'funcionarios' • Alto coste de reconversión • Incapacidad de actualización de los empleados 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrada de competidores potenciales y sustitutivos • Retroceso acusado del sector postal tradicional • Entrada de operadores postales internacionales • 'Parón' del sector online o paquetería
<u>Fortalezas</u>	<u>Oportunidades</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Larga experiencia en el sector (know-how desarrollado) • Operador del SPU hasta 2026 • Gran extensión territorial • Capilaridad de oficinas • Gran capacidad de adaptación (flexibilidad) • Posicionamiento de marca positivo • Estrategia competitiva basada en segmentación (fidelización) • Economías de escala 	<ul style="list-style-type: none"> • Ser líder de los negocios retail, paquetería y online en España • Internacionalización • Operador multimodal • Socio estratégico de empresas en sector online • Desarrollo del expertise en nuevas áreas

grupo **Correos**

Fig. 20. Cuadro DAFO de Grupo Correos. Fuente: Elaboración propia.

Según (Guerras y Navas, 2007), los cuatro grupos posibles de estrategias en los que se pueden encajar medidas a llevar a cabo a partir del análisis y diagnóstico estratégico son: ofensivas; de reorientación, que es la que lleva a cabo Grupo Correos; defensivas y de supervivencia.

6.2. Caso de liderazgo en costes/diferenciación/segmentación

El caso de liderazgo de Grupo Correos, sobre el que se asientan sus ventajas competitivas sostenibles, reside en la diferenciación segmentada. La estrategia comercial cambia según grupos de clientes, que se tangibiliza en la creación de empresas según qué objetivo y dar así un servicio especializado.

La subdivisión de la actividad en cuatro empresas distintas con objetos muy específicos permite desarrollar una operativa de marketing más precisa. De este modo, el servicio es mucho más específico y detallado y se consigue fidelizar clientela mediante el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles intangibles a largo plazo, como la lealtad creada mediante la satisfacción superior.

A pesar de que los precios no son los más bajos, se percibe por parte de los clientes, un alto valor añadido. La innovación de los productos y servicios, su renovación a la hora de comercializarlo, el servicio postventa, el tratado deferente y único según clientes. En definitiva, existe una sensación de un producto o servicio diferente y de calidad al de la competencia.

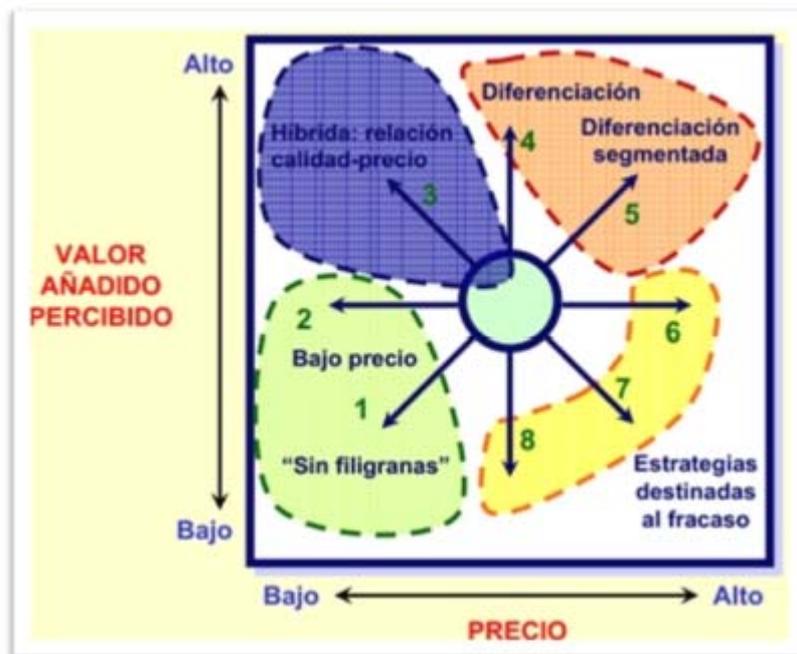


Fig. 21. Infografía de estrategias competitivas o de negocio y su relación con el valor añadido percibido y precio, según cual se escoja. Fuente: Apuntes Fundamentos de Estrategia. Universidad de Cantabria.

Innovación superior

Existe “una clara apuesta por la innovación tecnológica en el campo de la ingeniería y tecnología en Correos”, según informa su web. La innovación es un pilar clave de su estrategia competitiva. Grupo Correos cuenta con diversas certificaciones a la innovación, emitidos por la Entidad Nacional de Acreditación, en proyectos, tales como: oficina virtual de Correos, apartado postal electrónico, sistema de colaboración interno, proceso de reconocimiento automático de direcciones y de admisión y tratamiento de paquetería, entre otros.

La innovación es el motor de todos los procesos, servicios y productos, dentro y fuera de la compañía para generar valor y seguir actualizados y mantener la unicidad y atención de los stakeholders.

Calidad superior

Grupo Correos cuenta con diversos sellos de calidad y con 300 años de servicio a la sociedad que le han ayudado a generar un ‘nombre’. La fiabilidad de la marca aún colea frente a estrategias de bajo precio y operativas comerciales hiperespecializadas de la competencia. Grupo Correos cuenta con diversos certificados ISO 9001, relativos a la calidad de sus oficinas, centros de tratamiento, la oficina de cambio internacional y el servicio de atención al cliente.

Eficiencia superior

Los diferentes sistemas informáticos de gestión, control y recepción de los envíos de manera constante y a tiempo casi real. Esto ha ayudado a acortar los tiempos y a reducir productos ‘no recuperables’ o a provisionar partidas. Lo mismo sucede con el consumo de combustible y la consiguiente emisión de CO₂, que gracias a una mayor eficiencia en los procesos, se reduce.

7. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

7.1. Estrategia competitiva o de negocio

“Las estrategias genéricas son tácticas para superar el desempeño de los competidores en un sector industrial” (Porter, 1987).

La estrategia competitiva o de negocio que emplea Grupo Correos es la estrategia de enfoque. El mercado tradicional –sector postal- se ha ido reduciendo y han ido apareciendo nuevos tipos de clientes y de necesidades. Esto, unido a la existencia de un panorama de competencia estrecho ha obligado al grupo a una optimización de su estrategia en una serie de nichos de mercado o segmentos objetivo al alza, como es el negocio online y el negocio de la paquetería. De este modo consigue desarrollar ventajas competitivas sostenibles a largo plazo con el fin de fidelizar a aquellos grupos de clientes a satisfacer mediante una estrategia comercial distintiva.

A día de hoy, Grupo Correos busca mantener la ventaja competitiva mediante la creación de una estructura de empresas que busquen abarcar los diferentes producto-mercado y así, ser capaz de adaptarse más rápidamente a las necesidades e ir especializándose en aquellas áreas que más útiles puedan resultar. De este modo, la estrategia competitiva se subdivide y consigue una mayor implantación en públicos-objetivo con preferencias distintas.

En definitiva, con la estrategia de negocio aplicada por Grupo Correos se consigue un liderazgo en costes –generado por economías de escala y por reparto de costes según unidades o empresas- y diferenciación, a través de servicios creados ad-hoc, según grupos de clientes. Esto, se resume en que los beneficios son aditivos, ya que se consigue, gracias a la estructura de la empresa una serie de servicios adicionales o especializados sin apenas incurrir en costes.

7.2. Estrategia corporativa

La estrategia corporativa de Grupo Correos consiste en la diversificación de su negocio tradicional (servicio postal tradicional) en otra serie de negocios, tales como: el negocio retail, negocio paquetería y en especial, el negocio electrónico con un enfoque a futuro del negocio internacional del sector de las comunicaciones. Esto lo realiza a través de una política de diversificación segmentada -relacionada y no relacionada-. La atomización de los servicios del grupo por segmentos de clientes – que se aprecia literalmente por la creación de nuevas empresas- es clave. Así se consiguen aprovechar al máximo las ventajas competitivas sostenibles en cada nicho de mercado y convertir a Grupo Correos en una empresa multimodal de servicios para todo tipo de clientes.

La finalidad última de la estrategia es asegurar la rentabilidad de la compañía a largo plazo, reducir la incertidumbre de una alta dependencia de un sector en decadencia, asegurarse un posicionamiento en el sector de las nuevas tecnologías sin abandonar su posición de liderazgo y desarrollar un nuevo rol –socio estratégico- de la compañía entre empresas de servicios y clientes finales.

Las cuatro líneas estratégicas que resumen la nueva política estratégica del grupo y que se contemplan en su plan de acción 100-300-1.500 son:

- Diversificación, donde la paquetería comercial provista por el sector online sea clave en la confección de esta nueva línea de negocio

- Aumento de la efectividad comercial, que tiene como base la orientación al cliente, donde las estrategias comerciales sean flexibles según grupo y donde se fomenten nuevos canales de venta
- Optimización operativa, que se basa en ofrecer nuevos productos reduciendo costes aprovechando la infraestructura ya existente
- Desarrollo del modelo organizativo, donde los empleados y los clientes sean una parte más en la cadena de decisiones y que incida en una mayor agilidad

8. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Desde 2006, con la creación de la Dirección de Responsabilidad Social Corporativa (en adelante, RSC), Grupo Correos incluye como parte integral de sus estrategias la RSC, que se centran en “promover un comportamiento socialmente responsable, más allá del estricto cumplimiento de la legislación vigente”, tal y como señala la introducción RSC del grupo.

La política de RSC de Grupo Correos se articula en base a cuatro ejes de acción principales, que buscan dar un enfoque más específico a diversos asuntos y una mayor dimensión a diferentes niveles:

- Política de excelencia y sostenibilidad
- Pacto Mundial de las Naciones Unidas
- Corporate Excellence – Centre for Reputation and Leadership
- Cumplimiento normativo

Con el compromiso del grupo con estos principios de actuación, se consigue alcanzar a los diferentes grupos de interés del grupo: clientes, empleados, administración, comunidad y medio ambiente -entorno donde lleva a cabo la actividad-, tal y como se explica en el informe de progreso de Correos de 2014.

Política de excelencia y sostenibilidad

Los cuatro pilares fundamentales sobre los que se asienta la estrategia de excelencia y sostenibilidad del grupo en RSC son:

- **Sociedad**
Contribución activa al desarrollo social y cultural de la sociedad en varios campos intentando cubrir sus requisitos y expectativas
- **Medio Ambiente**
Atención en el entorno donde realiza la actividad el grupo apostando por la reducción de la contaminación, en especial las emisiones de CO2
- **Empleados**
Hincapié en la salud y seguridad en el trabajo, formación continua y desarrollo personal y profesional de los empleados
- **Calidad**
Desarrollo de la actividad empresarial de forma eficiente y rentable tratando de optimizar al máximo el uso de los recursos y que permita, a través de la mejora continua y la innovación de los procesos de búsqueda de la excelencia en el servicio y los productos



Fig. 22. Representación abstracta de los cuatro pilares fundamentales de la responsabilidad social corporativa de Grupo Correos. Fuente: elaboración propia.

Los cuatro puntos tienen relación directa con sus grupos de interés a los que busca satisfacer y que tiene a la calidad como colofón en el objetivo de obtención de ventajas competitivas sostenibles a largo plazo para la obtención de la excelencia y sostenibilidad en diversos campos y así, fidelizar clientela. La imagen de marca en positivo se consolida mediante el objetivo de la excelencia como única forma de actividad posible del grupo.

Pacto Mundial de Naciones Unidas

Grupo Correos se adhirió en 2002 al Pacto Mundial de las Naciones Unidas, por lo que asumía como parte integral de su estrategia empresarial los diez principios del pacto.

Los informes de progreso, que elabora Grupo Correos de forma anual, “informan sobre las acciones realizadas en la implementación de los diez Principios del Pacto Mundial a sus grupos de interés siguiendo la política del ‘reporting’ de Global Compact”, tal y como señala Pacto Mundial de Naciones Unidas.

Los grupos de interés para Grupo Correos varían ligeramente en lo que se refiere a la RSC, si lo comparamos con su estrategia. Los grupos son los siguientes:

- Empleados
- Clientes
- Medio Ambiente
- Administración pública
- Comunidad

En el análisis realizado en el informe, Grupo Correos centra la implementación de las políticas aplicadas por grupos de interés relativas a los diez principios del Pacto Mundial en un grupo de interés clave para el grupo: los empleados. De un total de 121 políticas aplicadas, 62 fueron relativas a este grupo. Le siguen aquellas políticas relativas a los clientes, 29, en 2014; las relativas al Medio Ambiente, 15 en 2014; las relativas a la administración, nueve en 2014 y por último, a la comunidad, donde hubo seis acciones, tal y como se destaca en el Informe de progreso, de 2014, del grupo.

Las políticas relativas a los empleados se pueden resumir en los siguientes puntos:

- Salud y seguridad en el trabajo
- Mejoras de RSE sobre la normativa laboral
- Impulso de la sensibilización medioambiental
- Evaluaciones de desempeño
- Conciliación familiar y laboral
- Accidentes laborales
- Igualdad de género
- Regulación de la aceptación de regalos
- Fomento del buen ambiente laboral
- Identificación del empleado con la entidad
- Formación continua
- Inserción de personas con discapacidad

Las políticas relativas a los clientes se pueden resumir en los siguientes puntos:

- Acercamiento de la RSE al consumidor final
- Blanqueo de capitales
- Fomento de la calidad en los procesos
- Tratamiento riguroso de la base de datos de clientes
- Satisfacción del cliente
- Relación duradera con los clientes

- Accesibilidad a los productos

Las políticas relativas al Medio Ambiente se pueden resumir en los siguientes puntos:

- Identificación de los aspectos ambientales del entorno donde opera
- Cálculo y compensación de los residuos en CO₂

Las políticas relativas a la administración se pueden resumir en los siguientes puntos:

- Tráfico de influencias en la contratación con la Administración Pública
- Contratos transparentes con la Administración Pública

Las políticas relativas a la Comunidad se pueden resumir en los siguientes puntos:

- Alianzas entre asociaciones y empresas

Corporate Excellence-Centre for Reputation Leadership

Desde 2011, Grupo Correos forma parte del Corporate Excellence-Centre for Reputation Leadership, que tiene como objetivo la gestión de los intangibles como “valor estratégico corporativo para la excelencia empresarial” y que desarrolla actividades en seis áreas: reputación, marca, comunicación, asuntos políticos, métricas y formación.

Destaca como medio para conseguir de grupos Correos un cariz de ‘fresh company’, no sólo en lo que se refiere a clientes y sociedad, sino también de manera interna.

Cumplimiento normativo

El programa de Cumplimiento Normativo de Grupo Correos es un documento que establece unos principios de actuación relativos al “desarrollo de actividades y relaciones comerciales de las sociedades de Grupo Correos”. Esto se puede aplicar, tanto a nivel interno, que incluiría desde empleados hasta directivos y administradores, a nivel externo, en clara referencia al mercado y a los competidores.

Todo esto se recoge en el Programa de Prevención de Riesgos Penales de Grupo Correos, que se subdivide en el Código General de Conducta, que actúa “como guía de referencia y pilar vertebrador de los principios éticos que cada una de las sociedades que lo conforman deben asimilar y aplicar en el ejercicio diario de su actividad empresarial”. Así, de este modo se consiguen “establecer los principios y pautas” de todas las actividades a todos los niveles. El Canal de Comunicación y Denuncias es el vehículo mediante el cual se informa de los hechos o de su incumplimiento para que así, se subsane.

9. CONCLUSIONES

Tras analizar los diferentes puntos desarrollados en el Trabajo Fin de Master, cabe decir que Grupo Correos está consiguiendo encajar a la compañía dentro del nuevo concepto de comunicaciones surgido tras el 'boom' de las nuevas tecnologías. La apuesta por el negocio online –e-commerce-, un segmento en crecimiento del 25% en 2014, y la paquetería comercial van a permitir a Grupo Correos obtener un mayor valor en el mercado y posicionarse como un operador comercial y logístico de referencia a nivel nacional e internacional de confianza. Todo esto, gracias a la gran amplitud de productos-mercado que alcanza y a su versatilidad de oferta ante nuevas demandas.

El desarrollo de un modelo comercial eficiente basado en la orientación al cliente de los negocios, basado en la diversificación segmentada y en la creación de una nueva estructura organizativa empresarial con productos y servicios ad-hoc, en renovación constante, que ha permitido crear valor de una manera orgánica. Este nuevo concepto comercial, que se basa en un marketing relacional y que cultiva la relación próxima y de confianza, hace que Grupo Correos siga siendo útil a los diferentes grupos de interés. Una redefinición de su estrategia comercial día a día en busca del mantenimiento del liderazgo en el sector y de la rentabilidad a largo plazo.

En palabras del presidente de Grupo Correos, “la mayor capilaridad y cobertura territorial, flexibilidad, seguridad y calidad en las entregas y una completa oferta de paquetería, a través de dos redes diferenciadas” otorgan al grupo un valor añadido que le permite convertirse “en un socio fiable y experimentado” que ayude a crecer, a internacionalizarse y a una más eficiente gestión de procesos para las empresas.

La innovación actúa como principal fuente de valor eficaz para la compañía y como vía para nuevas oportunidades de negocio en un mercado cada vez más estrecho sin dejar de lado su vocación de servicio público. En otras palabras, se busca la fidelización de los grupos de interés “mediante la innovación y la mejora continua para anticiparse a los cambios en los requerimientos de los clientes y así, satisfacer mejor todas sus necesidades”, tal y como señala Grupo Correos en su presentación corporativa.

La compañía ha entendido su nuevo papel en el sector de las comunicaciones mediante una estrategia basada en varios ejes y a todos los niveles del negocio, que le convierte en un proveedor de servicios de comunicaciones físicos y digitales y un socio fiable y experimentado para empresas. Esto le va a permitir seguir siendo un referente del sector caracterizado por una dinámica de cambio continuo que permita posicionarse constantemente en un mercado cambiante y cada vez más competitivo con la finalidad de asegurarse la sostenibilidad del grupo, así como su rentabilidad sin descuidar la eficiencia en la prestación responsable del servicio postal universal. Un aprovechamiento del know-how corporativo, donde el uso de nuevas tecnologías, la diversificación de negocios, la convergencia de servicios, unidos a la innovación y eficiencia de los procesos desarrollen ventajas competitivas sostenibles a largo plazo.

En definitiva, Grupo Correos ha sabido aprovechar las fortalezas de la compañía, así como las oportunidades de negocio en crecimiento. Esto confiere a la empresa pública un nuevo rol como operador logístico y de servicios de comunicación bajo principios de transparencia en la gestión, buenas prácticas de gobierno corporativo y fijación de estándares, al igual que cualquier empresa privada española.

10. BIBLIOGRAFÍA

Altran [sitio web]. Índice de innovación Altran 2015. Disponible en: <http://www.indiceinnovacion.altran.es>

Ciencia El Mundo (2015). La caída de la inversión en I+D sitúa a España en niveles de 2003. El Mundo, 15 de septiembre de 2015.

Comisión Nacional de la Competencia, 2011. El nuevo marco de regulación del sector postal tradicional en España

Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia, 2015. Análisis del sector postal y del sector de la mensajería y de la paquetería

Economía El Economista (2016). Correos cumple 300 años en plena transformación en 'e-Correos'. El Economista, 3 de enero de 2016.

Economía El Mundo (2012). El Gobierno reactiva su plan de privatizaciones. El Mundo, 27 de mayo de 2012.

Economía El Mundo (2015). La desinflación trae pocas subidas en servicios públicos y muchos precios congelados este año. El Mundo, 2 de enero de 2015.

Economía El País (2009). El Gobierno aumenta el IVA general al 18% y suprime la deducción de los 400 euros. El País, 28 de septiembre de 2009.

Empresas Cinco Días (2014). Unipost despide a 400 trabajadores y recorta un 17% los salarios. Cinco Días, 24 de febrero de 2014.

FERNANDEZ GAGO, R. (2005). Administración de la responsabilidad social corporativa. Thomson-Paraninfo, Madrid.

Fernández, María (2015). Correos se encomienda al sector online. El País, 1 de febrero de 2015.

García Villarejo, Ismael (2015). Competencia obliga a Correos a reformular sus cuentas. Economía Digital, 22 de marzo de 2015.

Gómez, Y. (2012). La subida del IRPF dará un mordisco a las nóminas a partir del mes de febrero. ABC, 2 de enero de 2012.

GRANT, R.M. (2006). Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones. Última edición. Cívitas. Madrid.

Grupo Correos (2012). Plan de acción 100-300-1.500

Grupo Correos [sitio web]. Información corporativa. Disponible en: <http://www.correos.es>

Grupo Correos [sitio web]. Portal de transparencia. Disponible en: <http://www.correos.es>

Grupo Correos, 2009. Informe anual integrado 2008

Grupo Correos, 2010. Informe anual integrado 2009

Grupo Correos, 2011. Informe anual integrado 2010

Grupo Correos, 2012. Informe anual integrado 2011

Grupo Correos, 2013. Informe anual integrado 2012

Grupo Correos, 2014. Informe anual integrado 2013

Grupo Correos, 2014. Programa de cumplimiento normativo. Programa de prevención de riesgos laborales del Grupo Correos (procedimiento general).

Grupo Correos, 2015. Informe anual integrado 2014

Grupo Correos, sala de prensa (2004). Correos aprueba el código de conducta de todas las empresas del grupo. Grupo Correos, 29 de diciembre de 2004.

Grupo Correos, sala de prensa (2014). Correos presenta los avances de su plan de transformación. Grupo Correos, 10 de abril de 2014.

GUERRAS MARTÍN, L.A; NAVAS LÓPEZ, J.E. (2007). Dirección Estratégica de la Empresa

Instituto Nacional de estadística. Aportación al Producto Interior Bruto del sector postal

Instituto Nacional de estadística. Evolución del Producto Interior Bruto de España

Joaquim Vergés (1999). Balance de las políticas de privatización de empresas públicas en España (1985-1999).

Joaquim Vergés (1999). Balance de las políticas de privatización de empresas públicas en España (1985-1999)

JONSON, G, SCHOLEK, K. Y WHITTINGTON, R. (2006). Dirección estratégica. 7ª Edición. Prentice Hall, Madrid.

Ley 43/2010, de 30 de diciembre, del Servicio postal universal, de los derechos de los usuarios y del mercado postal [Consulta: 17 junio 2016]. Disponible en: <http://boe.es>

MINTZBERG, H. (1979): La estructuración de las organizaciones. Plaza & Janés. Barcelona. 1990.

Muñoz Velez, Antonio (2014). El Estado quintuplica las subvenciones a Correos y el déficit reconocido al grupo aumenta un 61%. Vozpópuli, 30 de julio de 2014.

Navarro, Beatriz (2016). La larga interinidad política en España descoloca a la Unión Europea. La Vanguardia, 21 de marzo de 2016.

NAVAS LÓPEZ, J.E. Y GUERRAS MARTÍN, L.A. (2012). Fundamentos de la Dirección Estratégica de la Empresa. Thomson Reuters, Editorial Aranzadi. ISBN: 978-84-470-4038-4

NAVAS, J.E. y GUERRAS, L.A. (2006). La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones. Civitas: Madrid. Edición 2012.

Organización Internacional del Trabajo, 2015. Informe mundial sobre salarios 2014-2015

Radio Televisión Española (2012). La deuda española cerró 2011 en el 68,5% del PIB y la de las CC.AA. marca récord histórico. RTVE, 16 de marzo de 2012.

Sérvulo González, Jesús (2012). La subida del IVA hasta el 21% busca elevar la recaudación hasta 7.500 millones. El País, 11 de julio de 2012.

Sociedad Española de Participaciones Industriales [sitio web]. Listado de empresas y fundación del grupo SEPI. Disponible en: <http://www.sepi.es>

Sociedad Estatal Correos y Telégrafos, S.A., 2015. Informe de gobierno corporativo de la Sociedad Estatal Correos y Telégrafos S.A.

Sociedad Estatal Correos y Telégrafos, S.A., 2015. Informe de progreso 2014

Sociedad Estatal Correos y Telégrafos, S.A., 2015. Reglamento interno del Consejo de Administración

Unipost [sitio web]. La compañía. Disponibles en: <http://www.unipost.es>

V. Gómez, Manuel (2014). Seis años de destrucción de empleo. El País, 24 de enero de 2014.

VENTURA, J. (2008). Análisis Estratégico de la empresa. Paraninfo, Madrid.

11. ANEXOS

Plan de acción 100-300-1.500 de Grupo Correos.





El martes 18 de diciembre se ha presentado ante casi 600 directivos y profesionales del Grupo Correos el Plan 100 - 300 - 1.500, un plan en el que marcan las líneas estratégicas que seguirá Correos durante los próximos años y se identifican más de 130 acciones, algunas de inmediata implantación, para conseguir que Correos afronte los retos estratégicos a los que se enfrenta.

Este Plan será presentado en las distintas Zonas durante las primeras semanas de 2013. En los enlaces siguientes tienes la información más relevante sobre el mismo.

Plan 100 - 300 - 1.500



Un Plan...
... para saber **dónde vamos**
... para concretar **cómo comenzamos**

Documentos del Plan de Acción:

- [Claves para la transformación de Correos. Intervención del Presidente \(enlace\)](#)
- [Lineas maestras del Plan de Acción 100 - 300 - 1.500 \(enlace\)](#)
- [Claves para nuestra eficiencia comercial \(enlace\)](#)
- [7 ejes de actuación \(enlace\)](#)

Intervención del Presidente

| 10 palabras clave para la necesaria transformación de Correos

Correos se enfrenta a una transformación tan necesaria como posible. Ese es el objetivo central que nuestro Presidente destacó en su intervención de presentación del Plan de Acción 100 - 300 - 1.500, un plan que toma su denominación de las tres referencias temporales que utiliza: 100 días para lograr unos primeros resultados con acciones inmediatas; 300 días para implantar acciones de mayor alcance transformador y 1.500 días para lograr las ambiciones estratégicas.

Esas tres referencias temporales simbolizan, según el Presidente, la voluntad del Plan de integrar la reflexión estratégica con la clara voluntad de acción, y de acción inmediata. A estas características, el Presidente añadió otro rasgo: este Plan no es estático; las acciones y proyectos que contempla se irán ampliando, actualizando y priorizando según avancemos, guiados por el principio de la flexibilidad. "Cuánto más vayamos avanzando, más lejos llegará nuestra mirada y más escenarios podremos contemplar."

(Fuente: Claves para la transformación de Correos. Intervención del Presidente)

Plan 100 - 300 - 1.500

Vamos a ...

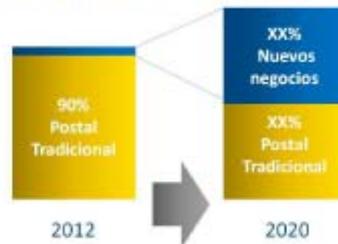


Diversificación

La disminución progresiva del mercado postal tradicional, segmento que hoy supone el 90% de los ingresos de Correos, fue citada como punto de partida para la reflexión estratégica realizada en el diseño del Plan.

Las fortalezas históricas de Correos, entre las que destacó la seguridad, la confianza, la cercanía, la capacidad tecnológica, la calidad y la eficiencia, ofrecen a Correos una sólida base para identificar en el mercado oportunidades que nos permiten diversificar nuestras actividades y, por tanto, ampliar nuestras fuentes de ingresos, haciendo de Correos una organización no solo eficiente en la prestación del Servicio Postal Universal, sino también rentable y sostenible.

¿Dónde vamos?



Nos enfrentamos a la **necesaria transformación** de la empresa

4 líneas estratégicas

El Presidente citó las 4 líneas estratégicas (ver cuadro adjunto) básicas en las que se apoya el Plan, que se reproducen en el cuadro adjunto y que fueron desarrolladas en las intervenciones posteriores del Director de Estrategia y Planificación, Óscar Medina, y del Director Comercial, David Muntañola. (más información en [Líneas maestras del Plan 100 - 300 - 1.500 \(enlace\)](#)).

1	Diversificación: Introducción efectiva de nuevas líneas de negocio	Potenciación del negocio de Paquetes Internacionalización Crecimiento digital e innovación
2	Aumento de la efectividad comercial	Nueva organización, centrada en el cliente Nuevo enfoque de marketing Nuevos canales
3	Optimización operativa	Aprovechamiento al máximo del potencial de nuestra red de distribución y de oficinas: Ofreciendo nuevos productos al mismo coste posible
4	Desarrollo del modelo organizativo	Mayor agilidad en la toma de decisiones, en su implantación y en su seguimiento Valorar las opciones "deuda ajena" Trabajo en equipo Reconocimiento

De esas 4 líneas estratégicas, el Presidente se detuvo en la referida al "Desarrollo del modelo organizativo", es decir, a la necesaria transformación cultural que permitirá que Correos pueda afrontar con éxito el futuro; "no podemos aspirar a hacer cosas nuevas y lograr otros resultados si no cambiamos nuestras formas de organizarnos y de trabajar".

¿Qué necesita correos de vosotros?



Para desarrollar este aspecto, utilizó un **esquema basado en 10 palabras:**

- **Futuro:** Convicción en que hay un futuro de éxito para Correos.
- **Clientelización:** Cliente + Acción; entender al cliente y orientar hacia él nuestra acción.
- **Flexibilidad:** Si añade valor al cliente, Correos puede hacerlo.
- **Digital:** Una oportunidad y no una amenaza. Correos aspira a liderar la digitalización de las comunicaciones.
- **Hechos:** Urgencia por actuar, sin excusas; seguimiento riguroso, con consecuencias
- **Trabajo en equipo:** Somos uno ante el cliente
- **Eficiencia:** En lo que hacemos y aporta valor y a la hora de afrontar acciones nuevas; saneamiento para dejar de hacer aquello que no aporte valor al cliente.
- **Reconocimiento:** En Correos, el que arriesga y lo intenta merece reconocimiento; no da lo mismo arriesgar que quedarse esperando a que otros mejoren las cosas.
- **Comunicación:** Para contagiar hacia fuera y hacia dentro nuestro compromiso.
- **Nuestro:** Un Plan hecho desde Correos, a partir de nuestra convicción sobre lo que es posible y sobre lo que necesitamos.
- **Gracias:** la última palabra que el Presidente incluyó en su enumeración, agradeciendo por anticipado los esfuerzos de todos los profesionales del Grupo Correos para construir juntos un sólido futuro.

Resumen de los contenidos del Plan de Acción

| Líneas maestras del Plan de Acción 100 - 300 - 1.500

Junto a una reflexión estratégica sobre cómo debe orientarse Correos hacia el futuro, el Plan 100 - 300 - 1.500 incluye más de 130 proyectos y actuaciones, muchos de los cuales están ya en marcha.

Cada proyecto tiene asignado un responsable y cuenta para su desarrollo con un equipo de trabajo con personas de las distintas áreas implicadas. El Comité de Estrategia se ocupa del impulso y seguimiento de los proyectos, que cuentan con el apoyo de una **Oficina de Proyectos de Transformación**.

Para facilitar la comunicación de los contenidos del Plan de Acción, se han definido 7 ejes de actuación, que se recogen en este cuadro.

7 ejes de actuación



[Pincha aquí](#) para ir al anexo resumen de los contenidos de cada eje de actuación.

| Claves para nuestra eficiencia comercial

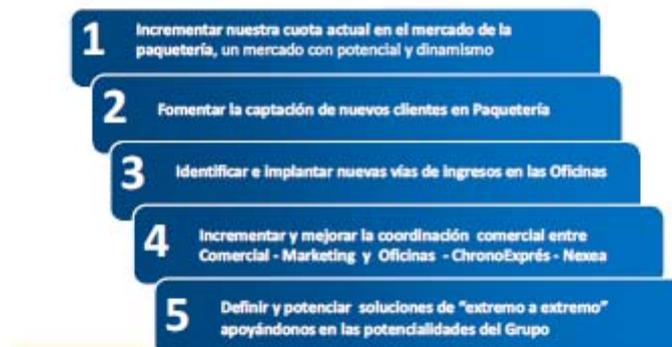
El cliente, en el centro de nuestra acción

Una de las líneas estratégicas indicadas por el Presidente y en las que se apoya el Plan se refiere al "incremento de la Efectividad Comercial".

También se citó la Clientelización: Cliente + Acción; entender al cliente y orientar hacia él nuestra acción, como uno de los ejes de la transformación de Correos.

Ambos aspectos convergen en la definición de los 5 objetivos que guían la actuación comercial (ver cuadro adjunto).

Objetivos de la actuación comercial



Para hacer frente a estos objetivos, una de las primeras actuaciones que ya se están poniendo en marcha es la definición de un nuevo modelo comercial, un modelo que no solo permite definir la forma de relación con los clientes; también establece una cartera de productos para cada segmento de clientes y va a homogeneizar la actividad comercial en la organización para mejorar la coordinación, el seguimiento y, en suma, los resultados comerciales.

HAY MUCHO POTENCIAL EN EL GRUPO CORREOS, EN SU MERCADO Y EN SU ORGANIZACIÓN:

- 1.500.000 PYMES en el mercado; Correos tiene carterizadas 8000
- Ingresos concentrados en pocos y grandes clientes
- 160 gestores comerciales y 35.000 carteros visitando diariamente los hogares españoles.
- 10.000 personas en 2.300 oficinas repartidas en todo el territorio nacional

Modelo Comercial eficiente

La segmentación de clientes es una primera actuación imprescindible para ser eficientes en la actividad comercial.

La segmentación de nuestros clientes en grupos homogéneos permite valorar el tratamiento que damos a cada uno –en la actualidad- y el que queremos darles, es decir, cuál es el modelo de relación que queremos establecer con cada uno de ellos: cómo nos vamos a dirigir a esos clientes, a través de qué canales, etc.

En esta línea, Grupo Correos está trabajando para disponer de una base de datos de clientes propia para disponer de una base de datos propia de Correos.



También con este enfoque, de alinear canales eficientemente a segmentos de clientes, a partir de enero de 2013 funcionará un nuevo canal telefónico que facilitará la labor preventiva a nuestra red comercial.

El modelo comercial se apoya en una organización que clarifica y ajusta los recursos actuales al modelo de relación con los clientes y define roles tanto de gestión como de apoyo.

Se trata de una estructura gestionada por un coordinador o jefe de ventas, responsable de un equipo comercial dedicado a segmentos específicos. Este equipo contará con una estructura post-venta que permitirá, sobre todo, una mayor dedicación y proactividad hacia el mercado.

Dada la potencialidad del mercado del Grupo Correos, la red comercial va a cambiar: su enfoque – más estructurado, homogéneo y planificado- y su dimensión –la red comercial necesita crecer-.



Plan de Marketing

Para apoyar la estrategia comercial, Correos se ha dotado del Plan de Marketing que pretende posicionar la marca en el mercado y los productos, invertir en la relación próxima y de confianza con los clientes y estimular y apoyar la acción comercial en las Oficinas.



Ya se han emprendido campañas en Google, Ebay, Facebook, en medios para facilitar la presencia de nuestra marca y nuestros productos.

El refuerzo de la orientación comercial en las Oficinas tiene una acción fundamental y prioritaria que es el lanzamiento de la tarjeta de fidelización, además del mejor y mayor apoyo en merchandising, cartelería e información sobre la cartera de productos para facilitar mayor coordinación y sinergias ante nuestros clientes.

La cuota actual en el mercado de Paquetería sigue siendo baja -7%- pero el crecimiento del ecommerce está siendo del 19% en España. Correos dispone de productos -48/72- para dar una respuesta adecuada al cliente de ecommerce.

Ecommerce es una gran oportunidad para **GANARNOS NUESTRO FUTURO.**

Mucho por ganar...

e-commerce **B2C**
y el e-commerce
B2C

Plan de Acción 100 - 300 - 1.500

| Un plan orientado a la acción, apoyado en la comunicación

Este Plan será presentado en las distintas Zonas durante las primeras semanas de 2013.

A través de Intranet y del nuevo espacio CANAL PLAN, se irán difundiendo noticias sobre los avances y logros del Plan para que todos compartamos nuestro plan y nuestra transformación.

¿Qué vamos a conseguir?



Un Plan que impulsa una **dinámica de cambio continuo** en nuestra empresa...

... Esa **dinámica de cambio** nos va a permitir disponer de productos y servicios plenamente adaptados a unos mercados cada día más cambiantes y competitivos...

... Y ser plenamente competitivos y eficientes con permite asegurar la sostenibilidad de nuestra empresa.

Plan de Acción 100 - 300 - 1.500

| Un plan orientado a la acción, apoyado en la comunicación

El Plan está definido. Cada una de las acciones tiene un responsable específico y, cuando es necesario, cuenta con un equipo de proyecto para su desarrollo, así como con el soporte de la Oficina de Proyectos de Transformación. Todo ello, supervisado por el Comité de Estrategia.



Por tanto, **ES LA HORA DE ACCIÓN**, una acción a la que todos estamos llamados, porque a todos Correos nos necesita.