



CORREOS, UNA EMPRESA DE FUTURO

En su apuesta por la diversificación, Correos ha continuado posicionándose competitivamente en diferentes mercados, gracias a un nuevo modelo organizativo basado en divisiones de negocio, a una flexibilización de la estructura interna y a la continuidad de las inversiones en modernización y mejora de la calidad.

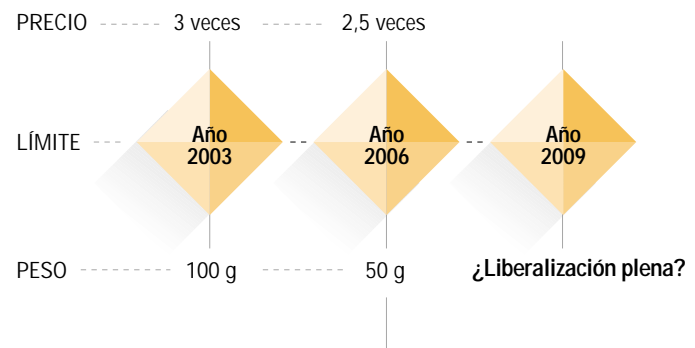
CORREOS EN EL ENTORNO POSTAL EUROPEO

El año 2002 ha sido, tanto para España como para el resto de países occidentales, un periodo marcado por una **ralentización económica** heredada de 2001, con unos niveles de inversión en equipo en franco retroceso y un consumo privado debilitado. No ha conseguido ser, pues, el ejercicio de la tan esperada recuperación económica internacional.

En este entorno España ha mantenido un crecimiento superior a la media europea, mientras permanece a la espera de una anunciada reactivación internacional.

Ante la situación macroeconómica adversa, la realidad del sector postal ha empeorado en algunos países de nuestro entorno, minando los resultados de los grandes operadores europeos. Así, en 2002 hemos asistido al final de un periodo de crecimiento por parte de algunos correos, que ha dado paso a otro en que sus cifras económicas han disminuido. Algunos mercados, por otro lado, se están viendo amenazados por el fantasma de la sustitución electrónica.

El **marco regulatorio** del sector ha seguido siendo uno de los temas de mayor atención en la Unión Europea. La aprobación, en junio, de la Directiva 2002/39/CE ha fijado un nuevo calendario para la liberalización; el primer hito lo marca el 1 de enero de 2003, fecha en que se abre el mercado



"La Comisión presentará, a más tardar, el 31 de diciembre de 2006, un informe al Parlamento Europeo y al Consejo, acompañado de una propuesta que confirme, en su caso, la fecha de 2009 para la plena realización del mercado interior postal o determine cualquier otra fase a la luz de las conclusiones del estudio."

para los envíos por encima de los 100 gramos, o de tres veces el precio de la carta normalizada más rápida.

En España, la progresiva liberalización se ha traducido en la continua aparición de nuevos competidores, que están actuando en un régimen de igualdad con Correos en aquellos sectores en los que el Regulador Postal les ha autorizado a operar.

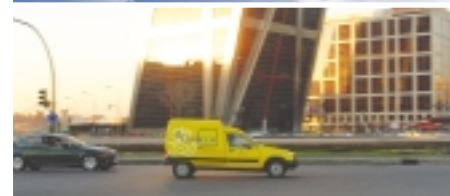
Autorizaciones administrativas concedidas por el Ministerio de Fomento

	1999	2000	2001	2002
Autorizaciones generales	1.423	1.742	1.919	2.099
Autorizaciones singulares	0	325	363	444
Totales	1.423	2.067	2.315	2.543

En el camino generalizado hacia una mayor autonomía, se ha asistido a la **empresarialización** de algunos correos mediante la adopción de pautas como el cambio de su estatus jurídico, mientras que otros han optado por la privatización.

Otro debate que se ha mantenido de forma recurrente en el mundo postal es el de la **sustitución electrónica**. Lo que hace dos o tres años se anunció como la revolución de las comunicaciones ha tenido, a fecha de hoy, un efecto relativo. Así, en España, sólo un 20% de la población tiene acceso a Internet, a lo que hay que unir que, para las grandes compañías, sustituir electrónicamente los envíos físicos supone eliminar una de las formas más importantes de comunicación y de vínculo con los clientes.

2002 también ha sido un año de novedades en el campo de los diversos negocios. Mientras el área de **correspondencia tradicional** ha visto cómo se lanzaban servicios integrales con los que fidelizar



a grandes clientes y frenar la sustitución electrónica, el del **marketing directo**, ya liberalizado en diversos países europeos, ha sido objeto de atención por parte de aquellos correos interesados en continuar su diversificación.

En el negocio de **paquetería, courier y exprés**, los grandes grupos europeos han retraído su tradicional actividad compradora y, en 2002, se han dedicado fundamentalmente a consolidar sus redes e integrar adquisiciones anteriores, manteniendo la expansión vía acuerdos. Correos, en cambio, ha optado por invertir en esta línea de negocio y ampliar su cuota de mercado mediante la adquisición de Servipack, y mejorando su posición a través de una alianza con FedEx, el primer operador mundial de paquetería exprés. Para beneficiarse de la capilaridad propia y/o ahorrar costes, la actividad de las **oficinas postales** ha ido ampliándose, desde la entrada en el negocio bancario hasta la comercialización de nuevos productos o la prestación de servicios postales en otro tipo de redes de venta.

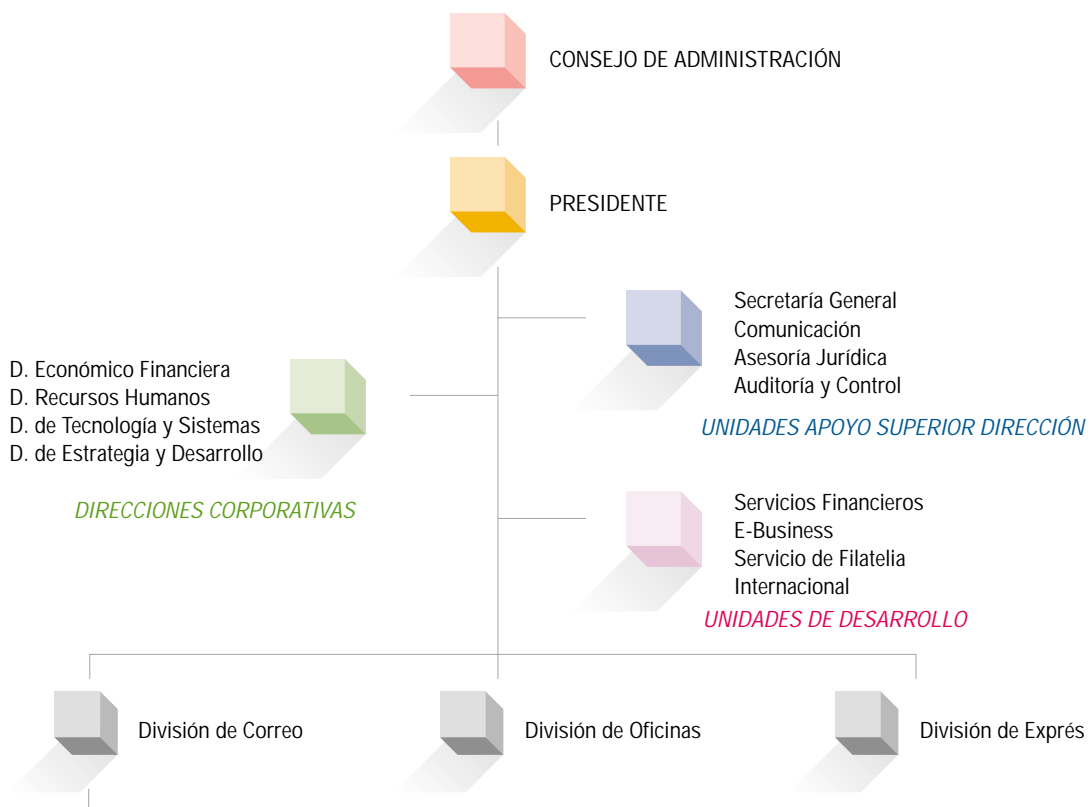
A la luz de los acontecimientos en 2002, el negocio de la **logística** parece ser un área de diversificación en la que los grandes grupos postales se han posicionado con determinación. En el ámbito de las **nuevas tecnologías**, las expectativas creadas años atrás con el *boom* de Internet han resultado defraudadas y algunos operadores han ido saliendo ordenadamente del sector, aunque no faltan aquellos que siguen apostando por ese negocio.

UNA NUEVA ESTRUCTURA PARA UNA GESTIÓN EFICAZ

Los cambios estructurales que están sucediéndose en el entorno postal han planteado en los operadores la necesidad de adaptarse a las nuevas condiciones del entorno y de buscar mayor proximidad con los clientes. En línea con esa filosofía, Correos ha abandonado el antiguo modelo funcional y ha adoptado una **nueva estructura basada en divisiones de negocio**.

Incluida en el Plan Estratégico 2001-2003 como un objetivo con el que optimizar las potencialidades de la empresa, la nueva estructura organizativa facilita posicionarse en los diversos mercados y responder mejor a sus distintos grados de madurez y evolución previsiblemente diferenciada. Desde junio de 2002, Correos se articula en tres divisiones: **Correo, Oficinas y Exprés**, a las que se unen las Unidades de Desarrollo dedicadas a **Servicios Financieros, Filatelia, E-Business e Internacional**.

Las divisiones de Correo, Oficinas y Exprés poseen autonomía de gestión para el cumplimiento de sus fines, diversos grados de dotación de recursos de soporte, así como flexibilidad para satisfacer las demandas de sus mercados específicos. Además, comparten medios y procesos en aquellos ámbitos donde pueden alcanzarse economías de escala, logrando así reforzar la cultura corporativa y alcanzar una mayor integración y visión general.



Dirección de Logística
 Dirección Comercial y de Marketing
 Estructura organizativa a diciembre de 2002



La nueva organización de la empresa ha requerido el establecimiento de "reglas de juego" novedosas. En una estructura fundada en la relación entre las divisiones y unidades de negocio, que se concreta en los servicios que cada una de ellas recibe y presta a las demás, son primordiales aspectos como la calidad de los mismos y la fijación del valor que se crea y añade.

Para poder cuantificar el desempeño de las divisiones y atribuir a cada una la parte del negocio conjunto que le corresponde, en 2002 se ha implantado un modelo de mercado interno, o *precios de transferencia*, que proporcionará mejoras y beneficios notables a la compañía en su conjunto.

REGULACIÓN INTERNA PARA LA UNIDAD DE EMPRESA

Los acuerdos alcanzados en Correos en materia de recursos humanos a lo largo de 2002 han sido fruto del diálogo permanente y la negociación colectiva.

El hito principal del ejercicio 2002 lo ha constituido la firma del **Acuerdo General para la mejora del servicio público postal y la nueva regulación interna de Correos**, que contiene la ordenación que se concreta en el Convenio Colectivo de Personal Laboral y el proyecto de Estatuto de Personal Funcionario. El pacto culmina un proceso encaminado a lograr el desarrollo organizativo y de los recursos humanos, contenido en el Plan Estratégico 2001-2003.

El concepto básico sobre el que se sustenta el Acuerdo General ha sido el de la flexibilidad de empresa, uno de cuyos objetivos es la homogeneización de los procesos de provisión y promoción, así como las condiciones de trabajo de funcionarios y laborales, dotando a ambos colectivos de equiparación funcional y retributiva.

El Pacto está apoyado en la corresponsabilidad de Correos y de los trabajadores en varios sentidos:

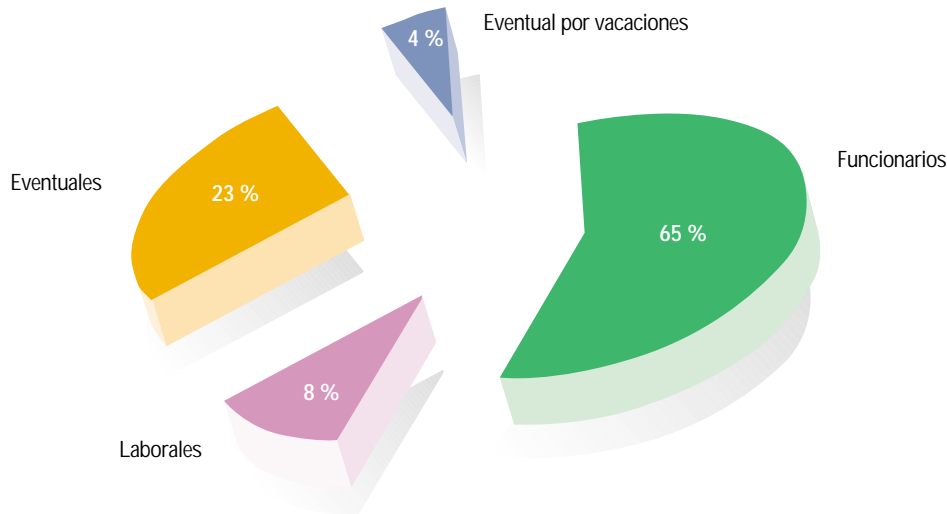
- Ajustar las condiciones de trabajo a las nuevas actividades y destinar los recursos en función de la productividad.
- Garantizar los derechos adquiridos por los dos colectivos.

Ofrecer un novedoso modelo de Clasificación Profesional que, a través de la creación de los Puestos Tipo, aporta mayor polivalencia y flexibilidad e inicia un proceso de consolidación de empleo.

Con objeto de facilitar la movilidad geográfica de los empleados de Correos, a principios de año también se articuló el acuerdo ACASA, para dar la posibilidad a más de 4.600 empleados de desarrollar sus funciones en puestos de trabajo más próximos a sus lugares de origen, a través de un Concurso de Traslados Extraordinario.



Distribución de la plantilla 2002.



Total empleados = 63.187



2002: AFIANZANDO LOS RESULTADOS POSITIVOS

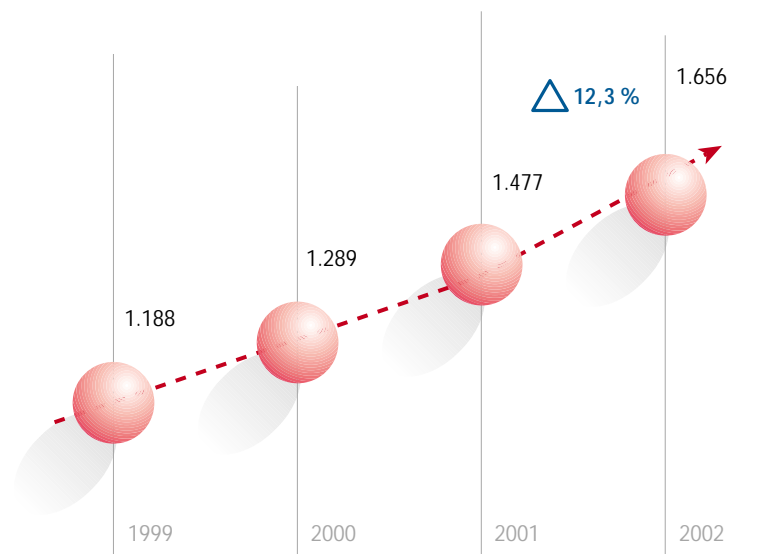
Resultados globales

2002 es el año ecuador del Plan Estratégico 2001-2003, del cual se encuentran ya implementadas la mayor parte de las iniciativas que contiene.

El esfuerzo de gestión realizado ha tenido su justo reflejo en los resultados alcanzados en el año. Los ingresos por actividades han crecido un 12,3%, situándose en 1.656,4 millones de euros, habiéndose producido el mayor aumento en los servicios postales, que continúan siendo la partida más significativa del negocio.

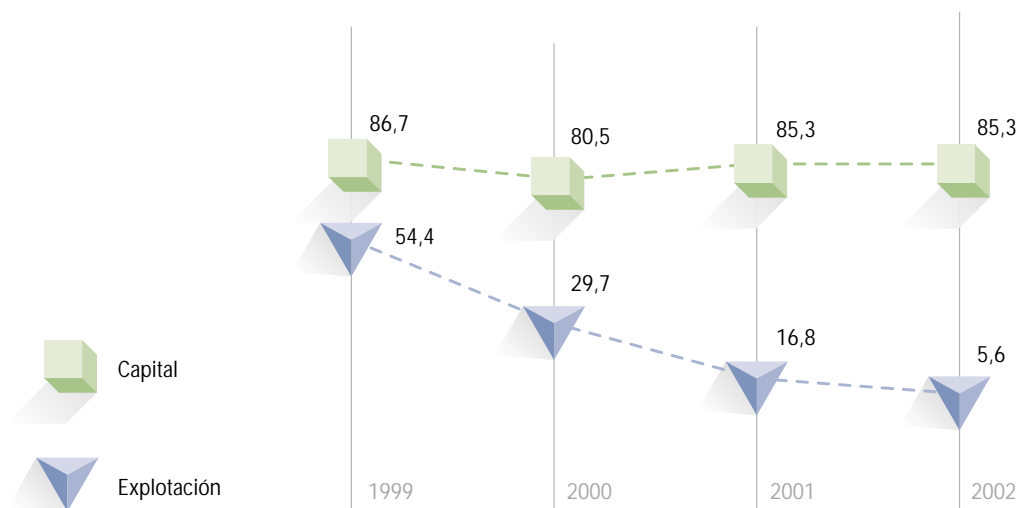
En cuanto al volumen de envíos, Correos ha admitido 5.324 millones, un 3,5% más que en el año 2001, crecimiento en línea con la evolución del tráfico postal registrada a lo largo de los últimos 4 años.

Facturación (millones de euros)

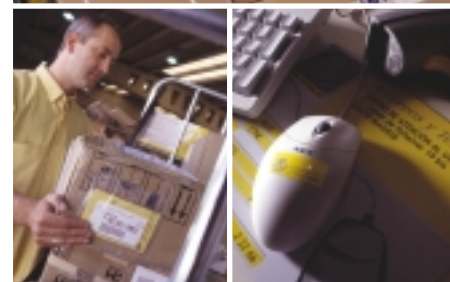
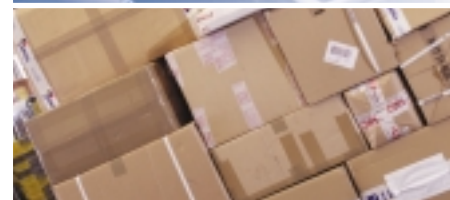


Correos recibe dos tipos de aportaciones del Estado, las consignadas a la explotación y las destinadas a cofinanciar la infraestructura postal asociada al servicio público. Estas últimas han presentado cifras casi constantes en los últimos años, sumando en 2002 más de 85 millones de euros. Ello ha posibilitado a Correos continuar con su línea de inversiones, destinadas a desarrollar y modernizar una amplia red, cuyo objetivo es llegar a todos los ciudadanos y localidades de nuestro territorio, para la prestación de un Servicio Postal Universal de calidad.

Aportaciones del Estado (millones de euros)

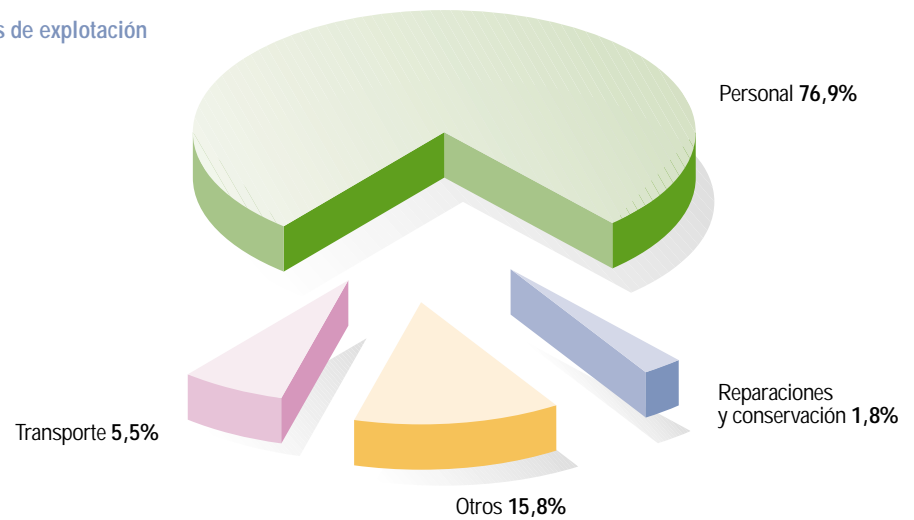


Los gastos, por su parte, han ascendido a 1.454 millones de euros; han crecido, por tanto, un 3,1%, porcentaje mucho menor que el registrado por los ingresos, cuya alza ha sido cuatro veces superior a la de los costes.



La principal partida sigue estando destinada a las retribuciones del personal, con un 76,9% del total. No obstante, la productividad (entendida como la relación entre ingresos netos y gastos de personal) se ha incrementado un 8%, ya que si de cada 100 euros ingresados en 2001, 73 se dedicaban a los recursos humanos, esta cantidad se ha reducido en 2002 a 67 euros.

Gastos de explotación



Resumiendo, el resultado bruto de explotación ha sido en 2002 de 219 millones de euros. El resultado neto ha ascendido a 154 millones y el resultado antes de impuestos a 82,7 millones. Esta última cifra triplica los 25,9 millones registrados en 2001, y equivale al 4,9% del total de ingresos de explotación, mejorando el ratio del 1,7% registrado en 2001.

Inversiones en futuro

El esfuerzo inversor durante 2002 ha sido notable y, por otra parte, imprescindible para seguir fortaleciendo la empresa. Durante esos doce meses se han desembolsado más de 209 millones de euros, cantidad un 15% superior a la del año anterior.

Inversiones 2002 209 millones de euros (△ 15%)

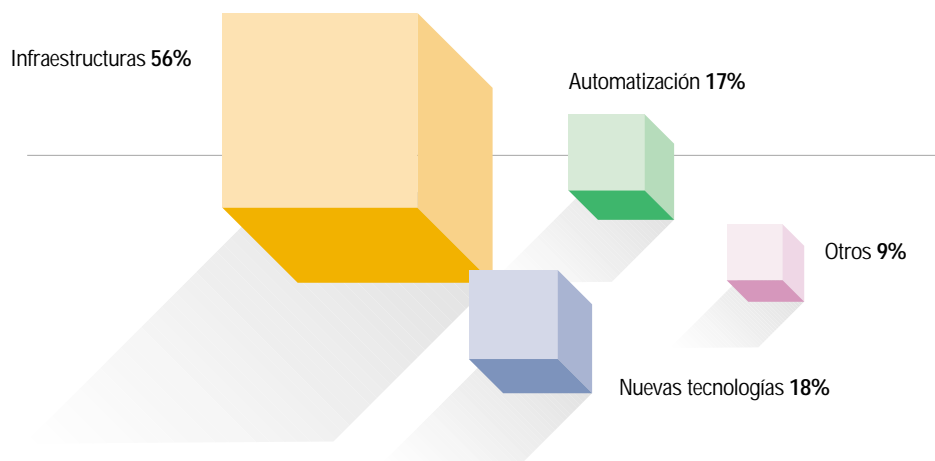
El capítulo principal se ha dedicado a renovar infraestructuras (118 millones). Este apartado comprende la adquisición de 147 locales o solares dedicados a instalar oficinas, centros logísticos y carterías, así como la realización de obras en 510 edificios, algunos de alto valor histórico.

Uno de los principales retos asumidos por Correos ha sido aumentar el grado de automatización de la correspondencia. Con ese fin, se han adquirido equipos de clasificación con capacidad de tratamiento automatizado de 40.000 envíos/hora y se han construido y adecuados centros de tratamiento postal para mejorar la calidad en la distribución. A toda esta partida, se han destinado 36 millones de euros.

Por último, las nuevas tecnologías orientadas a los procesos productivos han requerido inversiones valoradas en 37 millones de euros.




Composición de las inversiones 2002



NUEVA IMAGEN PARA UNA NUEVA IDENTIDAD

Dentro del proceso de modernización en el que Correos se encuentra inmerso, se ha tomado conciencia de la vital importancia que adquiere la comunicación de las innovaciones que acontecen en su seno y se ha abordado un programa de intervención sobre su identidad visual, con el objetivo de establecer una imagen moderna, potente y acorde con los objetivos estratégicos de su nuevo posicionamiento.

El Programa Global de Identidad Corporativa, que se inicia en 2002 y concluirá en 2004, está estructurado en tres fases: estrategia, normalización e implantación. El proyecto de nueva identidad se ha basado en un análisis e investigación profundo de las diferentes áreas donde la marca interactúa, obteniéndose como resultado un amplio conocimiento de los activos, valores y déficits de la imagen, lo que ha permitido definir los parámetros de diseño para proceder a la recreación gráfica de la marca de Correos. Asimismo, se han tenido como referente las identidades corporativas de otros correos.

La nueva imagen de marca  **CORREOS** resultante es el reflejo externo de los cambios que está implementando para lograr su modernización integral y, en definitiva, asegurar la viabilidad de la empresa y garantizar el desarrollo de sus empleados. Esta transformación quiere reflejar una identidad actualizada, dinámica y competitiva, como corresponde a una empresa atenta a las nuevas demandas del mercado y a las nuevas tecnologías. Igualmente, pretende reforzar su singularidad corporativa y mostrar una imagen claramente identificable por los clientes y usuarios.



El nuevo logotipo estiliza el signo identificativo de Correos, la cornamusa, y mantiene el amarillo corporativo, al que se añade el azul oscuro. Asimismo, define el logotipo Correos como marca de identidad, diseñando una tipografía novedosa.

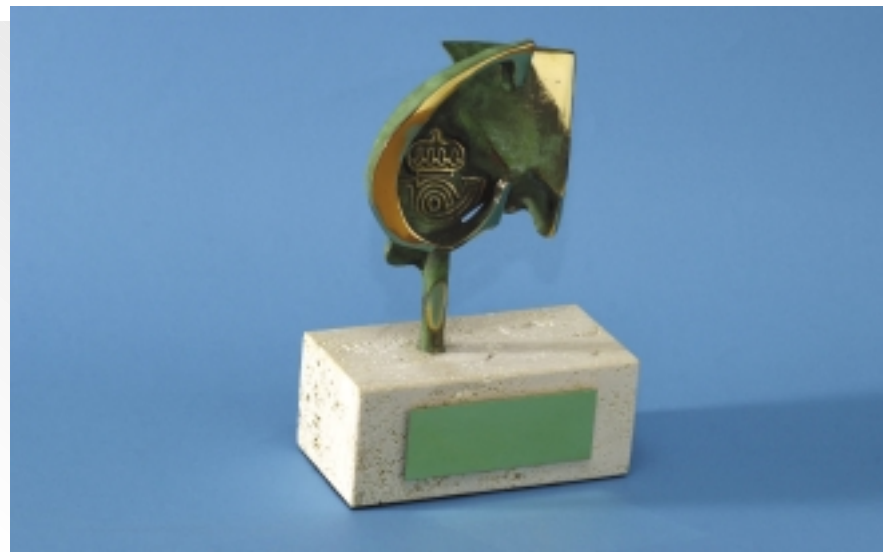
La nueva imagen corporativa se implantará progresivamente desde principios de 2003, y en sucesivas fases se incorporará a todos los elementos de Correos, desde oficinas, a centros de tratamiento, uniformes, carritos de reparto, buzones, etc.



NUESTRO COMPROMISO CON LA CALIDAD

El compromiso de Correos con la calidad es una alianza de futuro. El **Foro para la Calidad** es el principal punto de encuentro en el que la empresa reúne anualmente a profesionales, clientes y aliados estratégicos para intercambiar las mejores prácticas, reflexionar sobre los principales retos del mañana y, sobre todo, reconocer el trabajo bien hecho de los empleados involucrados en la mejora continua.

Por su evolución y contenidos, el Foro se ha convertido para Correos en un referente de sí mismo, por cuanto en él se presentan los proyectos llevados a cabo en ese año. La edición de 2002 se ha celebrado en Salamanca, ciudad que, además de ser Capital Europea de la Cultura, ha acogido la Exposición Mundial de Filatelia Juvenil España 2002. Bajo el lema ***Liderar para cambiar, cambiar para liderar***, más de 1.000 participantes han compartido iniciativas, proyectos en curso y estrategias de cara a 2003.



En el marco de la Calidad, Correos ha consolidado dos instrumentos de participación en el proyecto común de cambio y de mejora continua, los programas **Innova** y **Activa**, en los que los empleados han estado implicándose de forma enérgica. Desde su nacimiento, el número de personas involucradas en estos programas se ha multiplicado por más de tres, pasando de las 400 del primer año, a las 1.350 en 2002. En definitiva desde sus inicios hasta el encuentro de Salamanca, más de 4.000 personas han contribuido a mejorar la empresa con su esfuerzo e iniciativa.

Dentro del nuevo modelo organizativo, la División de Oficinas también persigue alcanzar la calidad de los servicios como elemento diferenciador frente a la competencia y con el que fidelizar a los clientes. Un paso más en ese compromiso ha sido la consolidación del II Premio de Oficina Excelente (que reconoce los esfuerzos para la implantación del modelo EFQM). Otro avance importante, lo ha representado el proyecto de instauración del sistema integrado de Gestión de Calidad y Medio Ambiente, que ha culminado con la certificación por AENOR de 10 Oficinas Principales (Madrid, Barcelona, Alicante, Valencia, Málaga, Palma de Mallorca, Las Palmas, Santiago, Bilbao y Zaragoza) por cumplir los estándares internacionales ISO 9001 e ISO 14001.

