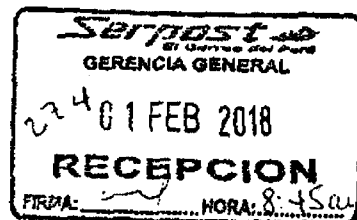
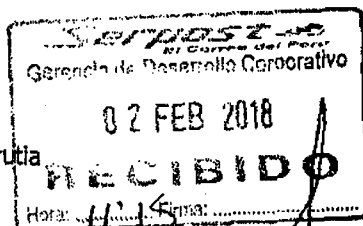




FONDO NACIONAL DE FINANCIAMIENTO  
DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL DEL ESTADO



Señor  
Enrique Caballero Elcorrobarrutia  
Gerente General  
SERPOST  
Presente.-

Asunto : Aprobación del Plan Estratégico Institucional 2017 -2021

Referencia : Oficio Sied N° 055-2017/GG/SERPOST

Estimado Sr. Caballero:

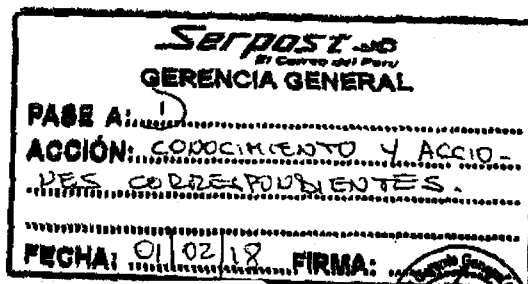
Nos dirigimos a usted, con la finalidad de hacer de su conocimiento que mediante Acuerdo de Directorio N° 002-2018/001-FONAFE, se aprobó el Plan Estratégico Institucional 2017 – 2021 de SERPOST, presentado mediante documento de la referencia.

Atendiendo a ello, corresponderá instrumentalizar el referido acuerdo en Junta General de Accionistas, para lo cual se realizarán las coordinaciones correspondientes.

Sin otro particular, es grato saludarlo.

Atentamente,

Michel Macara-Chvili Helguero  
Director Ejecutivo



## ÍNDICE

### FORMULACIÓN PLAN ESTRATÉGICO 2017-2021

1. Marco Institucional
  - a) Síntesis de la Empresa
  - b) Síntesis del Plan Estratégico del Sector
2. Diagnóstico
  - a) Análisis externo
  - b) Análisis interno
  - c) Matriz FODA
3. Fundamentos Estratégicos
  - a) Visión
  - b) Misión
  - c) Valores
4. Ejes y Mapas Estratégicos
5. Objetivos Estratégicos Institucionales (OEI)
6. Acciones Estratégicas Institucionales (AEI)
7. Ruta Estratégica
8. Anexos
  - Matriz Estratégica
  - Alineamiento con OEC y OES
  - Matriz AEI
  - Fichas técnicas de indicadores

## 1. Marco Institucional

### a) Síntesis de la Empresa

Servicios Postales del Perú fue creada por el Decreto Legislativo N° 685, Ley de Servicios y Concesiones Postales, del 05 de noviembre de 1991. Inició sus operaciones el 22 de noviembre de 1994. Su política postal está sujeta a los lineamientos establecidos por el Sector Transportes y Comunicaciones. A la fecha, viene funcionando con la estructura orgánica aprobada el 16 de septiembre del 2003.

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

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

Como Empresa integrante de la actividad Empresarial del Estado, se rige por la normatividad que emana del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado - FONAFE. SERPOST S.A. S.A. transfiere las utilidades generadas en el ejercicio presupuestal a FONAFE, en concordancia con las políticas aprobadas por esta última quien además ejerce la titularidad de la totalidad de acciones de la empresa.

A inicios de la década de los noventa se produjo la desregulación del sector, con la consecuente ruptura del monopolio que tenía la Dirección General de Correos del mercado postal. Desde esa fecha, el número de Empresas dedicadas a brindar servicios postales en los ámbitos local, nacional e internacional se ha incrementado año tras año. De acuerdo con información del MTC<sup>1</sup>, al mes de febrero 2017 el número de Empresas concesionarias del servicio postal fue de 743, lo cual supone un incremento del 504% respecto al número de concesiones existentes en 1994.

SERPOST S.A. S.A. tiene la concesión del servicio postal sin exclusividad y está obligada a prestar el servicio postal universal y demás servicios en todo el país, con carácter de Administración Postal del Estado, para el cumplimiento de Acuerdos y Convenios Internacionales. En ese contexto nuestra empresa ejerce la prestación del servicio postal con un carácter social, sirviendo de canal de comunicación e integración de nuestra sociedad.

### El Servicio Postal Universal

“Servicio postal universal son los servicios postales básicos que el Estado se obliga a garantizar a todos los habitantes de su territorio, en forma permanente, con una calidad determinada, a precios asequibles”.

El Gobierno de Perú, como signatario de los Convenios Postales Universales, ha aceptado la responsabilidad de establecer concretamente y garantizar adecuadamente el Servicio Postal Universal (SPU) que tendrá el país, sus condiciones de prestación y las garantías para disponer de una financiación sostenible a largo plazo.

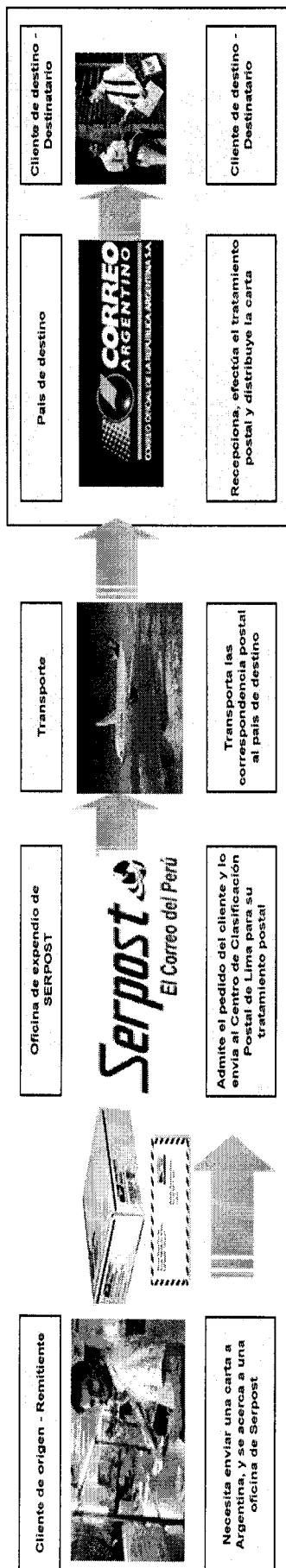
En las obligaciones, el Estado tiene el compromiso de garantizar una oferta de servicios postales básicos de calidad. Para ello, deberá establecer las especificaciones de las condiciones de prestación para los distintos factores que componen esa oferta de servicios. Las condiciones de prestación que deberán ser definidas por el país, son:

<sup>1</sup> Página Web del Ministerio de Transportes y Comunicaciones - Dirección General de Concesiones en Comunicaciones.

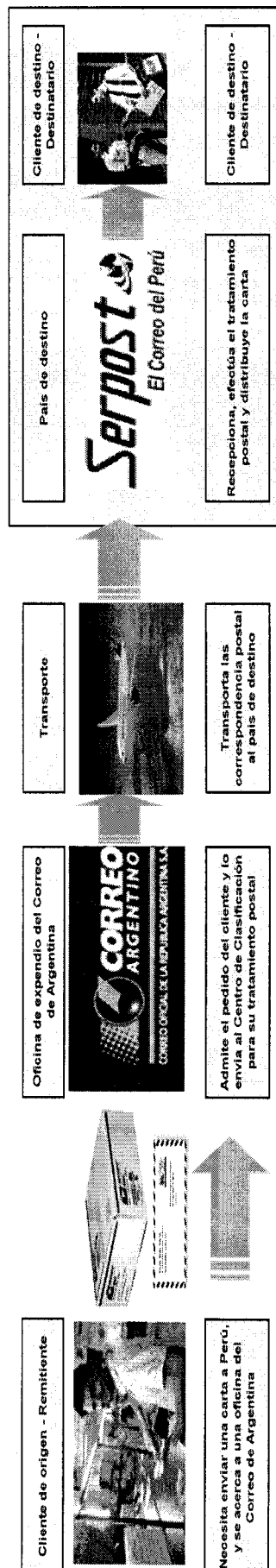
## Requisitos del servicio postal universal

<b>ACCESO</b>	Facilidades para disponer de los servicios. Compra de servicios, depósitos de envíos, entrega a domicilio.
<b>RAPIDEZ</b>	Tiempo de entrega de los envíos.
<b>CONFIABILIDAD</b>	Nivel de certeza del cumplimiento de las condiciones de tiempo de entrega y otros factores de calidad.
<b>SEGURIDAD</b>	Nivel de seguridad en la integridad y cuidado de los objetos postales durante el proceso del servicio.
<b>RESPONSABILIDAD</b>	Compromisos de atender las reclamaciones, quejas y solicitud de información.
<b>PERMANENCIA</b>	Continuidad ininterrumpida del derecho a disponer de los servicios.
<b>PRECIOS</b>	Garantías de precios del SPU al alcance de todos los habitantes del territorio.

### CICLO DEL CORREO INTERNACIONAL DE SALIDA



### CICLO DEL CORREO INTERNACIONAL DE LLEGADA



**Marco Regulatorio**

SERPOST S.A. S.A. se rige por el siguiente marco regulatorio

Documentos	Contenido
Constitución Política del Perú	<p><b>Art. 55.-</b> Los tratados celebrados por el Estado y en vigor forman parte del derecho nacional.</p> <p><b>Art. 60.-</b> El Estado reconoce el pluralismo económico. La economía nacional se sustenta en la coexistencia de diversas formas de propiedad y de empresa. Sólo autorizado por ley expresa, el Estado puede realizar subsidiariamente actividad empresarial, directa o indirecta, por razón de alto interés público o de manifiesta conveniencia nacional. La actividad empresarial, pública o no pública, recibe el mismo tratamiento legal.</p>
Decreto Legislativo N°685	<p><b>Art. 2.-</b> Declárase al servicio postal de necesidad y utilidad públicas y de preferente interés social. Su fomento y control corresponde al Estado.</p> <p><b>Art. 10.-</b> Créase la Empresa denominada SERVICIOS POSTALES DEL PERU SOCIEDAD ANONIMA, que abreviadamente se denominará SERPOST S.A. S.A. como persona jurídica de derecho privado, organizada bajo la forma comercial de Sociedad Anónima, de acuerdo a la Ley de la Actividad Empresarial del Estado y a la Ley General de Sociedades.</p> <p><b>Art. 14.-</b> Otorgase por este Decreto Legislativo la concesión, sin exclusividad, del servicio postal en todo el país a SERPOST S.A. S.A. Dicha concesión la obliga a prestar el servicio en todo el país, con carácter de administración postal del Estado, para el cumplimiento de los acuerdos y convenios internacionales.</p> <p><b>Art. 16.-</b> Corresponde a SERPOST S.A. S.A. la elaboración del Calendario Anual de Emisiones de Estampillas, su financiamiento, emisión y comercialización. Adicionalmente e indistintamente podrá utilizar máquinas franqueadoras y otros sistemas convenientes. El monto que se recaude por estos conceptos así como los generados por la venta de servicios, actividades complementarias y el producto de actividades financieras, constituyen recursos propios de la Empresa.</p>
Decreto Supremo N° 032-93-TCC	<b>“Artículo 24.-</b> El servicio postal se

(modificado por el Artículo 1 del Decreto Supremo N° 013-2006-MTC, publicado el 22 abril 2006).	<p>presta en régimen de libre competencia y las tarifas se rigen por las reglas del mercado.</p> <p>No obstante lo dispuesto en el párrafo precedente, el Ministerio de Transportes y Comunicaciones fijará y actualizará el precio máximo para el servicio postal social, de conformidad con los principios establecidos en la Constitución Política y la normativa vigente, previo informe técnico sustentatorio. Dicho precio se ajustará a los principios de precio asequible, orientación a costos y no discriminación.</p> <p>Entiéndase por servicio postal social, la correspondencia ordinaria y no prioritaria, a través de cartas de un peso no mayor de 20 gramos, intercambiadas por personas naturales dentro del territorio nacional. Este servicio forma parte del servicio universal postal, de conformidad a los convenios internacionales en materia postal suscritos por el Perú.”</p>
<b>Decreto Supremo N° 018-2000-MTC</b>	<p>Constituyen la Comisión Nacional Filatélica – CONAFIL.</p> <p><b>Art. 1.-</b> Precisase que el Calendario Anual de Emisión de Estampillas será revisado y aprobado por la Comisión Nacional Filatélica – CONAFIL.</p> <p><b>Art. 3.-</b> La empresa Servicios Postales del Perú S.A. – SERPOST S.A. S.A., deberá elaborar y someter a aprobación de la CONAFIL el Calendario Anual de Emisión de Estampillas, a más tardar durante el mes de octubre previo al año de vigencia del mismo. Dicho Calendario será oficializado mediante Resolución Ministerial del Sector Transportes, Comunicaciones, Vivienda y Construcción.</p>
<b>Ley N°27170, y sus modificatorias</b> Ley del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado	<p>Establece la creación de FONAFE, su objeto, ámbito y recursos.</p> <p><b>Art. 1.-</b> numeral 1.1. [...] FONAFE es una empresa de Derecho Público [...] encargada de normar y dirigir la actividad empresarial del Estado.</p>
<b>Ley N°29370</b> Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Transportes y Comunicaciones (sustituye a la Ley N°27791)	<p><b>Art. 3.-</b> Sector El Sector Transportes y Comunicaciones comprende: El Ministerio de Transportes y Comunicaciones y las entidades a su cargo, y aquellas instituciones públicas, organizaciones privadas y personas</p>

	naturales que realizan actividades que realizan actividades vinculadas a su ámbito de competencia.
--	--

**b) Síntesis del Plan Estratégico del Sector**

Al ser la empresa gubernamental responsable de ofrecer el servicio postal en todo el país, a esto se le domina Fin Social, somos conscientes del rol que nos corresponde apoyando los planes de desarrollo nacional y del Estado, en especial aquellos referidos a promover las exportaciones y el crecimiento de las pequeñas y microempresas. SERPOST S.A. el correo del Perú, se reafirma en su voluntad de tener redes de comunicación a través de los envíos postales dentro y fuera del territorio nacional con una calidad que mejora día a día.

Es claro que para SERPOST S.A. la comunicación es importante para elevar la calidad de vida de las personas y es capaz de propiciar el desarrollo de los pueblos más alejados de nuestro país. Al mismo tiempo somos conscientes que debemos modernizarnos constantemente garantizando la máxima seguridad de los envíos postales.

En este sentido el ente tutelar del sector transportes y comunicaciones (MTC) Se encuentra en un proceso de modernización, tanto a nivel de estructura orgánica como procesos, tal es así que todos los planes y proyectos de mediano y largo plazo se encuentran en reformulación, por lo que dentro del plan estratégico del sector aún no se consideran los servicios postales.

**Visión:**

“Ministerio distinguido por su eficiencia en la gestión de los sectores transportes y comunicaciones, garantizando servicios integrales, seguros y competitivos”.

**Los Objetivos Estratégicos Sectoriales:**

OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 1	OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2	OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 3
Contar con infraestructura de transporte de calidad que contribuya al fortalecimiento de la integración interna y externa, al desarrollo de corredores logísticos, al proceso de ordenamiento territorial, protección del medio ambiente y mejora del nivel de competitividad de la economía.	Disponer de servicios de transporte seguros, eficientes y de calidad, propiciando la competitividad, la inclusión social, incorporando la logística de transportes y preservando el medio ambiente.	Disponer de sistemas de transportes y de tránsito que incorporen sistemas inteligentes de transporte.

OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 4	OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 5
Garantizar la accesibilidad de los servicios de telecomunicaciones eficientes, de calidad y de interés social.	Fortalecer el uso intensivo por la sociedad de las Tecnologías de la Información y Comunicación - TICs.



# PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2017 – 2021

Las Acciones por cada objetivo estratégico institucional, se detallan:

OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 1	OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2
ACCIONES ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES	ACCIONES ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES
1.1 Ampliar la capacidad y mejorar las características de la infraestructura de la red vial nacional	2.1 Promover la formalización e impulsar la prestación de servicios de transportes seguros, eficientes y competitivos.
1.2 Garantizar la sostenibilidad y la integración de todas las capitales de distrito del país a través de carreteras o en conexión con otros modos de transporte.	2.2 Fortalecer y promover la interconexión de los servicios de transporte y logística asociada, que operan sobre las redes y nodos de infraestructura.
1.3 Modernizar, ampliar y mejorar las infraestructuras portuarias, aeroportuarias y ferroviarias de carácter nacional.	2.3 Promover la educación vial en coordinación con las entidades involucradas y operadores del transporte, contribuyendo al sistema de seguridad vial.
1.4 Conservar la infraestructura de los distintos modos de transporte, con participación del sector privado y comunidad organizada, propiciando la sostenibilidad de su financiamiento.	2.4 Desarrollar los proyectos de trenes de cercanías, fortalecer y ampliar los servicios de transportes de pasajeros en la Amazonía.
1.5 Mejorar la conexión con los puertos, propiciando el transporte multimodal y contribuir con el desarrollo de corredores e infraestructura logística.	2.5 Desarrollar acciones orientadas a la disminución de los costos logísticos asociados, en coordinación con las instituciones del Estado involucradas y el Sector Privado.
	2.6 Adecuar la normatividad del Sector para que la prestación de servicios de transportes se brinde con estándares internacionales de calidad y seguridad.
	2.7 Promover la implementación de un marco institucional nacional para el ordenamiento del transporte urbano.
	2.8 Desarrollar Sistemas Integrados de Transporte Masivo de Pasajeros de Lima- Callao y principales ciudades del país.

OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 3	OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 4
ACCIONES ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES	ACCIONES ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES
3.1 Implementar Sistemas Inteligentes de Transportes para mejorar la seguridad y operación del transporte.	4.1 Promover el despliegue de infraestructura y servicios de telecomunicaciones que permita la conectividad y la integración virtual del país, priorizando zonas de interés social y fronteras.
	4.2 Propiciar la mejora en la calidad de la prestación de los servicios de telecomunicaciones.
	4.3 Fortalecer la competencia en los servicios de telecomunicaciones.
	4.4 Priorizar el acceso de los usuarios a la Banda ancha y fibra óptica, en especial en áreas rurales y lugares de preferente interés social.

OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 5
ACCIONES ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES
5.1 Promover la aplicación e investigación de nuevas tecnologías en los servicios de telecomunicaciones.
5.2 Propiciar el uso intensivo de las TICs para el desarrollo de ciudades inteligentes.

## 2. Diagnóstico

Los grandes desafíos en materia de desarrollo para los países miembros en el sector postal pueden resumirse en el marco de los factores del entorno que tienen impacto en la gestión de SERPOST S.A. S.A., estos factores se han clasificado en: (1) económico, (2) político / legal, (3) Social y (4) ambiental. Para que los correos (operadores designados) puedan ser considerados socios naturales de los gobiernos (autoridades) y a fin de lograr los objetivos de desarrollo, deben abordarse estos elementos:

### Factor económico

El desarrollo del servicio postal en el mundo, aporta los siguientes beneficios económicos al país:

Incremento del Producto Bruto Interno – PBI, ya que existe una relación entre el incremento de la actividad postal e incremento del PBI del país, es decir a mayor PBI del país se genera mayor volúmenes de envíos postales en este mercado, convirtiéndose en una plataforma (generando oportunidades de negocios para los servicios postales) de desarrollo económico a nivel nacional; generando cohesión territorial, favoreciendo su interacción y su permanencia, y el no despoblamiento de las regiones.

Fomenta el comercio internacional, en especial las exportaciones del país. Este canal de comercialización y distribución de mercancías genera oportunidades de inversión en un mundo globalizado lo que genera un incremento de empleo. Es interesante la experiencia de Brasil con el servicio de exportación "Exporta Fácil" a través de correos, que se encarga de realizar los trámites simplificados aduaneros y de expedición de las mercancías en cualquier parte del país, a través de la red de servicio universal.

Genera sinergias con otros sectores de actividad económica (logística, servicios financieros, sector transporte, sector telecomunicaciones) al proveer servicios no prestados por la iniciativa privada, tales como servicios de telecomunicaciones (puestos de acceso a Internet, servicios de telefonía u otras comunicaciones electrónicas), reduciendo la brecha tecnológica y contribuyendo al incremento de la penetración de Internet en el país. Asimismo, presta servicios financieros postales en regiones rurales o alejadas, no rentables para entidades financieras, favoreciendo la inclusión financiera, la competitividad y reduciendo las brechas económicas. Es interesante la experiencia de algunos países de la región que han implantado una red de pagos electrónicos basado en la red IFS de la UPU; esta red se ha demostrado que es una importante vía para atraer remesas a países en vías de desarrollo.

Por su parte, la red de operadores postales designados sigue siendo la red física más grande del mundo, con 679 504 oficinas de Correos y 5,24 millones de empleados a nivel mundial (2014). En términos de ingresos, se estima que el mercado mundial de los operadores designados representó aproximadamente

330 000 millones de USD en 2014, un aumento de 2% en valores nominales con respecto al año anterior, alimentado en parte por el comercio electrónico

En consecuencia, los servicios postales constituyen un elemento básico para el desarrollo económico, para la dinamización de los sectores productivos de la economía del país y además son generadores indirectos de empleo y permiten además la integración social de las zonas más alejadas.

En este escenario, y con la finalidad de promover la inclusión de las micro, pequeñas y medianas empresas peruanas (MIPYMES) en el mercado internacional, contribuyendo al incremento de la competitividad en el Perú, es que se diseñó e implementó el programa “Exportación por envíos postales – EXPORTAFACIL”, el mismo que permite la exportación de productos -cuyo peso no sea mayor a los 30 Kg. y cuyo costo no supere los US\$ 5,000 a través de la red desplegada por SERPOST S.A.. Ello, basado en un procedimiento simplificado de exportación que emplea las tecnologías de la información. Siendo el país de mayor destino Estados Unidos, seguido de Australia y Gran Bretaña, entre otros.

### **Factor político - legal**

Los gobiernos, los reguladores y los operadores designados ya no son los únicos actores pertinentes. Las organizaciones intergubernamentales están bajo presión pues deben enfrentar no solo restricciones financieras sino políticas y legales.

No obstante existen oportunidades que debemos aprovechar. La Unión Postal Universal (UPU) apoya mediante: a) asesoramiento sobre la interoperabilidad, el comercio electrónico, los sistemas de pago, el desarrollo comercial y la armonización y la diversificación de productos; b) desarrolla y aplica normas internacionales, metodologías y procedimientos, así como soluciones tecnológicas seguras y de bajo costo; c) constituye un centro para inteligencia del mercado de alta calidad y en un foro clave para lograr una mayor coordinación entre los gobiernos, los reguladores, los operadores y otros actores; d) promueve la elaboración e implementación de políticas de desarrollo postal, fortalece las capacidades y facilita la negociación de normas multilaterales, y e) aprovecha y agrupa sus conocimientos especializados internos para la generación de ingresos.

Por su parte, una adecuada regulación del sector postal es determinante para su desarrollo y poder así garantizar el servicio postal universal de forma sostenible. Es importante el desarrollo de la reforma del marco legal y de la actividad regulatoria que permitan garantizar los servicios básicos del servicio postal universal.

En este contexto es importante establecer una clasificación de los servicios postales para facilitar una mejor comprensión de los conceptos que incorpore la Ley. En esta clasificación debe existir una separación entre servicios postales universales de los no universales, y dentro de los primeros, aquellos que estén reservados de los que no. Dentro de los servicios postales no universales es conveniente concretar que se incluyen los servicios considerados expresos o urgentes (mensajería, *courier*).

En consecuencia, el sector postal está organizado a nivel de la oferta por tres actores principales: los gobiernos, los reguladores y los operadores postales designados. Los primeros dos definen las políticas y las reglas básicas con las cuales pueden funcionar los servicios postales, mientras que los terceros tienen la obligación legal de asegurar la distribución de servicios postales básicos a todos los ciudadanos dentro de un territorio determinado.

La deficiente política sectorial e institucional nacional, ponen a SERPOST S.A. S.A. en riesgo su sostenibilidad frente al mercado postal, las concesiones no tienen obligaciones sociales, lo que nos pone en desventaja con altos costos de servicios, esto sumado a la reducción por el desuso del correo tradicional, más la reducción de la oferta del servicio empresarial por la tendencia creciente del uso de notificaciones electrónica por parte del Estado.

### **Factor social**

Los nuevos comportamientos de los consumidores y las nuevas prácticas de mercado, han generado un cambio sustancial hacia las compras en línea a través de plataformas móviles conectadas las 24 horas del día. Los consumidores se están transformando y son capaces y brindar el servicio «aquí y ahora» es la nueva modalidad de distribución de los productos.

El desarrollo del servicio postal en el mundo, aporta beneficios sociales al país, ya que constituye la red física más densa del mundo, lo que le permite estar en contacto directo con la población y difundir así rápida, eficazmente y con gran amplitud mensajes y campañas de sensibilización que permiten mejorar las condiciones sociales y sanitarias; adicionalmente desempeña un importante papel a nivel nacional en la aplicación de los Objetivos del Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, especialmente en su dimensión de inclusión social y económica.

El servicio público que se presta bajo la obligación de los estados a través de una red postal universal (UPU) que llega a áreas rurales y lugares de difícil acceso (distribuir medicinas, libros a escuelas o bibliotecas, gestionar licencias, seguros salud, pagar pensiones, licencias...), para entregar y recibir documentos oficiales, pago de pensiones, pago de impuestos y otros se encuentran garantizados; esto obliga a los operadores designados a mantener una red nacional coordinada con las autoridades correspondientes, y de acceso a los derechos fundamentales; asimismo, contribuye con la red pública postal mundial y a los Objetivos del Milenio, entre los que destacan erradicar la extrema pobreza y el hambre, lograr la educación primaria universal, promover la igualdad de género y la autonomía de las mujeres, entre otros.

### **Factor ambiental**

La industria postal se convirtió en el primer sector de servicios en establecer un objetivo de emisiones global para la industria, con el anuncio por parte de *International Post Corporation* (IPC) que representa a los principales operadores postales del mundo, de que 20 operadores postales trabajarán juntos para reducir colectivamente las emisiones de dióxido de carbono en un 20% en 2020, basándose en los niveles de 2008.

El compromiso de establecer un objetivo de reducción de emisión de dióxido de carbono en toda la industria se ha anunciado en un debate moderado por Nadine Dereza sobre el sector postal y el cambio climático. Durante el debate, Jean-Paul Bailly, Presidente de la IPC y Director Ejecutivo del Grupo La Poste, ha presentado el primer Informe IPC de sostenibilidad del sector postal sobre el medio ambiente. Veinte operadores postales, que representan en total el 80% del volumen de correo mundial, han participado en esta primera ronda de elaboración de informes utilizando para ello el sistema de control y medición medioambiental (EMMS en sus siglas en inglés) de IPC, desarrollado específicamente para el sector.

Los miembros de IPC gestionan más de 100.000 centros y 600.000 vehículos de transporte. Los 20 operadores postales que han contribuido en el Informe sobre sostenibilidad emiten 8,36 millones de toneladas de CO<sub>2</sub> en la actualidad. Por su

parte, el objetivo establecido reducirá ese total a 6,69 millones de toneladas en 2020.

Los 20 operadores postales que participaron en el informe EMMS y que han establecido el objetivo conjunto de reducción de emisiones son: An Post, Irlanda; Australia Post; Canada Post, Canadá; Correios de Portugal; Correos y Telégrafos, España; Deutsche Post, Alemania; Groupe La Poste, Francia; Hellenic Post, Grecia; Itella Post, Finlandia; La Poste/De Post, Bélgica; Magyar Posta, Hungría; New Zealand Post, Nueva Zelanda; Norway Post, Noruega; Posten Norden AB, Dinamarca y Suecia; Postes et Telecommunications, Luxemburgo; Royal Mail, Reino Unido; Swiss Post, Suiza; TNT, Holanda y United States Postal Service, EE.UU.

Las políticas ambientales corresponden al sector del Ministerio del Ambiente, quien debe garantizar el cumplimiento de las normas ambientales, concertando y coordinando con los tres niveles de gobierno, el sector empresarial, las universidades y la sociedad civil. La Dirección General de Políticas, Normas e Instrumentos de Gestión Ambiental del Vice Ministerio de Gestión Ambiental del MINAM, en cumplimiento con el mandato legal, ha fijado dentro de sus metas institucionales abastecer al sector público y a la sociedad civil con un Compendio de la Legislación Ambiental Peruana debidamente actualizado.

Una de las medidas adoptadas en SERPOST S.A. que contribuyen a la reducción de la emisión de CO<sub>2</sub> en nuestro país es la promoción de mayor uso de bicicletas en el reparto de los paquetes dentro de la zona denominada urbana. Con esta medida promovemos también una cultura de vida saludable entre nuestros colaboradores.

### **Características de Empresas referentes del sector**

#### **SERVICIOS LOGÍSTICOS DE COURIER SMP**

SMP Courier es una empresa que nació en 1977 como Entregas y Servicios San Martín de Porres SRL dedicada a brindar el reparto de sobres, documentos y publicaciones a nivel Lima Metropolitana (Urbano, Periférico y Alejado), Nacional (Urbano, Rural y Zonas Alejadas).

##### **Tipos de Servicios:**

Express: menos de 24 hr.

Inmediatos: 1 día

Normal: de 2 a 4 días.

##### **Modalidades de Entrega:**

Puerta a puerta, Al titular, Bajo puerta, Con aviso de visita y En punto coordinado.

#### **AKS EXPRESS SRL**

Cuenta con más de 10 años en el reparto de correspondencia, especializados en cartas, revistas, facturas, expedientes, notificaciones de cobranzas, encomiendas, valija a nivel local y nacional, digitalización e impresión de documentos, digitalización e ingreso masivo de datos.

Trato personalizado, precios competitivos, servicios de postventa, cumplimiento en la entrega y uso de sistema de digitación de los cargos con descripción del lugar visitado.

#### **OLVA COURIER**

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

##### **Tipos de Servicios:**

- 24 horas en Lima y Provincias

- Urgentes; Envío de sobres y paquetes hasta 10kg.depositados en las oficinas y entregados en la puerta de destino.
- Entregas Especiales; Sobres y paquetes con características especiales de fragilidad, posición, almacenaje, frío o cualquier cuidado especial.
- Entregas Internacionales; Exportación a cualquier parte del mundo de sobres y paquetes por servicio Courier, con tiempo de entrega según destino.

## URBANO EXPRESS

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

## DHL

Líder global de la industria de envíos Express y de logística internacional, especializándose en brindar soluciones personalizadas. En el Perú inició sus operaciones el 27 de enero de 1993. Ofrece servicios Express Local, Nacional e Internacional.

## Empresas Concesionarias del Servicio Postal

A continuación se presenta el Número de Concesiones Postales, al mes de febrero 2017, según ámbito de concesión, publicado en el portal del Ministerio de Transportes y Comunicaciones.

Número de Empresas Concesionarias del Servicio Postal

SERVICIO	FEBRERO 2017
INTERNACIONAL	104
NACIONAL	525
LOCAL LIMA - CALLAO	31
LOCAL LIMA - PROVINCIAL	6
REGIONAL	77
<b>TOTAL</b>	<b>743</b>

Fuente: www.mtc.gob.pe

## Tráfico Postal al 1° Semestre 2015

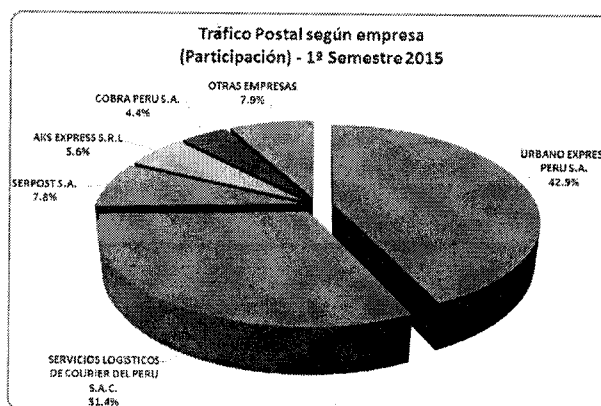
De las cifras publicadas por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones en el Boletín Estadístico Sector Postal al 1° Semestre 2015, se observa que el tráfico postal total asciende a 118,398,498 envíos, correspondiendo el 97% al servicio nacional y el 3% al servicio internacional.

Tráfico Postal Nacional e Internacional  
1° Sem. 2015

Servicios	N° Envíos	Participación (%)
Nacional	114,486,868	97%
Internacional	3,911,631	3%
<b>TOTAL</b>	<b>118,398,499</b>	<b>100%</b>

Fte.: DGRAIC- MTC

La composición de este tráfico postal se detalla en el siguiente gráfico:



Observamos que Urbano Express lidera el mercado con una participación del 42.9%, en segundo lugar Servicios Logísticos de Courier con el 31.4% y en 3º lugar SERPOST S.A. con 7.8% de participación, seguido de otras empresas con 7.9%.

A continuación se presenta el análisis del entorno mediante la herramienta conocida como matriz FODA.

**a) En el análisis del entorno externo tenemos las oportunidades y amenazas:**

**Oportunidades:**

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

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

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

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

**03. La filatelia como desarrollo de la cultura postal.**

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

**04. Desarrollo de tecnologías que permiten mejorar la calidad del servicio postal.**

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

**05. Crecimiento sostenible del e-commerce a nivel global**

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

**06. Ventanilla única de Comercio Exterior**

Sistema integrado que permite a las partes involucradas en el comercio y transporte internacional gestionar, a través de medios electrónicos, los trámites requeridos por las diversas entidades competentes, de acuerdo a la normatividad vigente, o solicitados por dichas partes para el tránsito, ingreso o salida del territorio nacional de las mercancías.

## **Amenazas:**

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

Los operadores privados se caracterizan por tener una mejor infraestructura vehicular y modernas herramientas de tecnología y logística, capital humano calificado en empresas privadas de Courier.

### **A2. Poco nivel de negociación con líneas aéreas**

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

### **A3. Dependencia de plazos y procedimientos de terceros (SUNAT) en el servicio (paquetería).**

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

### **A4. Factores externos (desastres naturales y climatológicos)**

Desastres y factores naturales que afectan la infraestructura y los servicios de atención y distribución dentro del tiempo establecido.

## **b) En el análisis del entorno interno tenemos las fortalezas y debilidades:**

### **Fortalezas:**

#### **F1. Amplia cobertura de puntos de atención a nivel nacional e internacional.**

Contamos con una infraestructura a nivel nacional, la cual nos permite llegar a los puntos más alejados de nuestra geografía nacional, cumpliendo con el rol social encomendado por el Estado. Como representantes del correo postal ante la UPU, contamos con una cobertura a nivel internacional de más de 190 países en los cinco continentes.

#### **F2. Operador Público del Estado integrante de la Unión Postal Universal – UPU y de la Unión Postal de Américas, España y Portugal – UPAEP.**

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

#### **F3. Únicos emisores de sellos postales.**

SERPOST S.A. S.A. es la única empresa autorizada por el Estado para emitir y comercializar sellos postales a través de sus 37 Administraciones



Postales a nivel nacional, igualmente cumple un rol cultural desarrollando la filatelia en el país.

**F4. Exclusividad en el sistema simplificado para el servicio Exporta Fácil.**  
SERPOST S.A. S.A., pone a disposición de los exportadores peruanos el Exporta Fácil, servicio que le permite exportar sus productos de manera segura, sencilla y rápida, reduciendo los trámites burocráticos, así como los elevados costos logísticos y de transporte.

**F5. Acceso a economías de escala.**

El tamaño de la empresa permite tener como principal fuente para acceder a una economía de escala, el proceso de las compras que se realizan a través de contratos de manera eficiente, logrando que los costes medios se reduzcan en el largo plazo, por otro lado existen otros factores no menos importantes para lograr una economía de escala como la introducción de mejoras tecnológicas, la especialización en áreas determinadas y la división racional del trabajo.

Somos los únicos que brindan el servicio de exporta fácil en convenio con la Sunat

**F6. Posicionamiento de la marca.**

El posicionamiento otorga a la empresa una imagen propia en la mente del consumidor nacional, que le hará diferenciarse del resto de su competencia. De esta manera SERPOST S.A. es una marca estratégica en el mercado nacional, siendo esta mucho más que un símbolo, un logo o un lema y su valor radica en la habilidad para ganar un espacio exclusivo y positivo en la mente de los consumidores.

## **Debilidades:**

**D1. Falta de personal acorde a las necesidades operativas y administrativas de Serpost.**

Se carece de personal acorde a la capacidad instalada de la Empresa por lo cual no cubre las necesidades de las administraciones para fortalecer el proceso operativo de admisión y distribución, asignación de plazas a otros centros de Responsabilidad con personal que no responde al perfil ni a la experiencia mínima indispensable.

**D2. El dinamismo tecnológico no permite a SERPOST S.A. alcanzar el estándar internacional requerido por el mercado meta.**

La inversión de la sistematización y el personal ligado a la administración no es suficiente para lograr posicionar a SERPOST S.A. como una empresa de vanguardia de servicios postales integrados y/o automatizados.

**D3. Falta de un sistema de control robusto a nivel empresa.**

La falta de control a nivel empresa, no permite el desarrollo integral de la comunicación y de procesos innovadores, lograr sinergias en todas las áreas de la empresa, además de existir potenciales riesgos en la distribución de productos prohibidos o de procedencia ilegal, lo cual debilita nuestra imagen institucional, aumenta los costos del servicio postal y el uso no eficiente del tiempo, haciéndonos menos competitivos frente a la competencia, por lo tanto, no logramos cumplir nuestros objetivos inmediatos y de largo plazo.

**D4. Capital humano de SERPOST S.A. resistente al cambio**

No existe una cultura institucionalizada para lograr que nuestros colaboradores acepten nuevas tecnologías, como participar de las capacitaciones virtuales promovidas por la empresa y la UPAEP; hay poco

# PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2017 – 2021

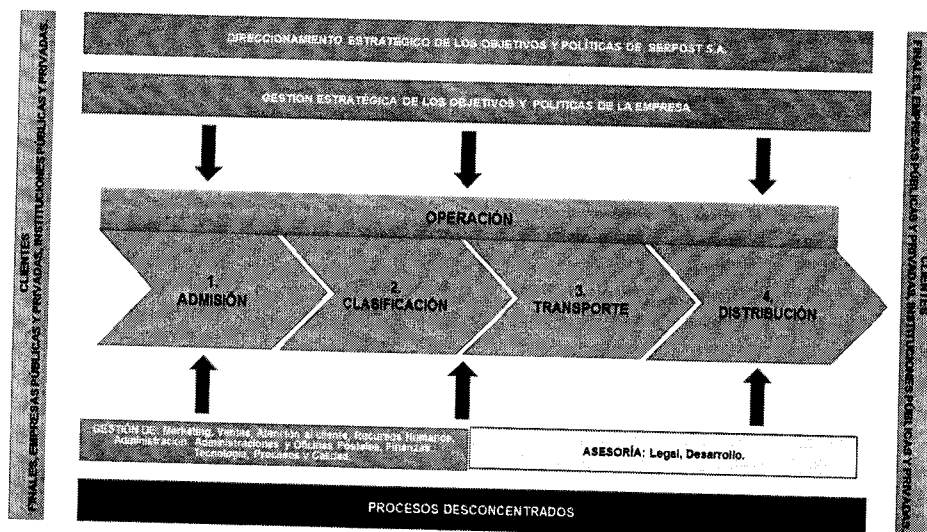
interés en aprender nuevas tecnologías que faciliten la atención al público, probablemente por temor a que la tecnología termine reemplazando sus posiciones.

## c) Matriz FODA:

FODA	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>F1. Amplia cobertura de puntos de atención a nivel nacional e internacional.</p> <p>F2. Operador Público del Estado integrante de la Unión Postal Universal – UPU y de la Unión Postal de Américas, España y Portugal – UPAEP.</p> <p>F3. Únicos emisores de sellos postales.</p> <p>F4. Exclusividad en el sistema simplificado para el servicio Exporta Fácil.</p> <p>F5. Acceso a economías de escala.</p> <p>F6. Posicionamiento de la marca.</p>	<p>O1. Desarrollo de nuevos negocios y/o servicios que aprovechen los recursos y capacidad de la empresa.</p> <p>O2. Alianzas estratégicas con empresas que desarrollan servicios complementarios a la actividad postal.</p> <p>O3. La filatelia como desarrollo de la cultura postal.</p> <p>O4. Desarrollo de tecnologías que permiten mejorar la calidad del servicio postal.</p> <p>O5. Crecimiento sostenible del e-commerce a nivel global.</p> <p>O6. Ventanilla única de Comercio Exterior.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>D1. Falta de personal acorde a las necesidades operativas y administrativas de Serpost.</p> <p>D2. El dinamismo tecnológico no permite a Serpost alcanzar el estándar internacional requerido por el mercado meta.</p> <p>D3. Falta de un sistema de control robusto a nivel Empresa.</p> <p>D4. Capital humano de Serpost resistente al cambio.</p>	<p>A1. Alto nivel de competencia a través de empresas privadas con uso intensivo de tecnología de la información, empresas de transporte e integradores logísticos.</p> <p>A2. Poco nivel de negociación con líneas aéreas</p> <p>A3. Dependencia de plazos y procedimientos de terceros (SUNAT) en el servicio (paquetería).</p> <p>A4. Factores externos (desastres naturales y climatológicos)</p>

## Cadena de Valor:

La cadena de valor jerarquiza las actividades que producen valor añadido en una organización, en dos tipos: las actividades sustantivas o agregadoras de valor y las adjetivas o habilitantes de apoyo. Para el caso de Servicios Postales del Perú, los procesos agregadores de valor incluyen: admisión, clasificación, transporte y distribución, por lo que el “know how” en estos procesos es una fortaleza, por cuanto son fruto del perfeccionamiento permanente.



## 3. Fundamentos Estratégicos

### a) Visión

Ser la Empresa líder en la región, dentro del mercado postal; gestionando envíos físicos y digitales, anticipándonos a las necesidades de nuestros clientes, respaldados en innovaciones tecnológicas, con responsabilidad, calidad y sostenibilidad

### b) Misión

Contribuir al desarrollo del país brindando a nuestros clientes servicios postales oportunos y de calidad; asegurando el máximo acercamiento a través de la mayor red de atención y entrega

### c) Valores

**Sostenibilidad.-** Crear valor económico, medio ambiental y social a corto y largo plazo.

**Superación.-** Perfeccionarnos desde el lado humano hasta lo profesional.

**Integridad.-** Actuar con veracidad, confiabilidad, equidad, honradez y transparencia. Buscar, aceptar y decir la verdad.

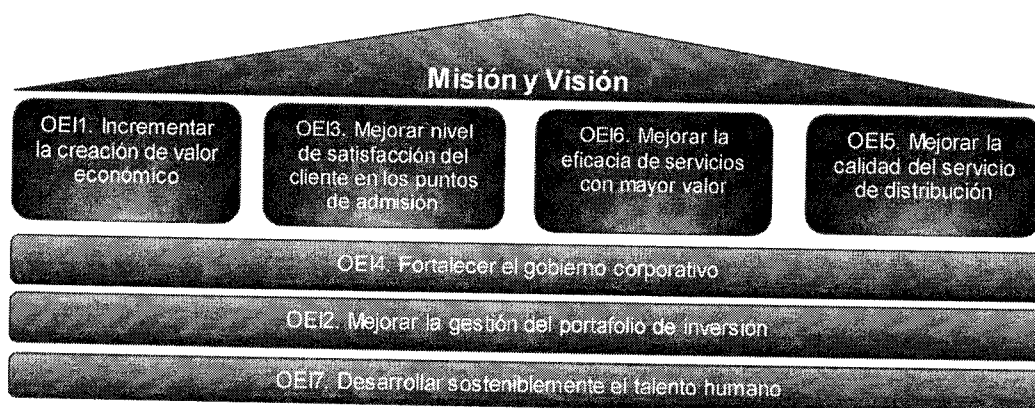
**Trabajo en Equipo.-** Con el aporte de todos los que intervienen en nuestros diferentes procesos buscamos el logro de nuestros objetivos estratégicos.

**Compromiso.-** Somos conscientes de la importancia que tiene el cumplir con nuestros objetivos, desarrollando nuestro trabajo con el estándar de calidad requerido por la corporación.

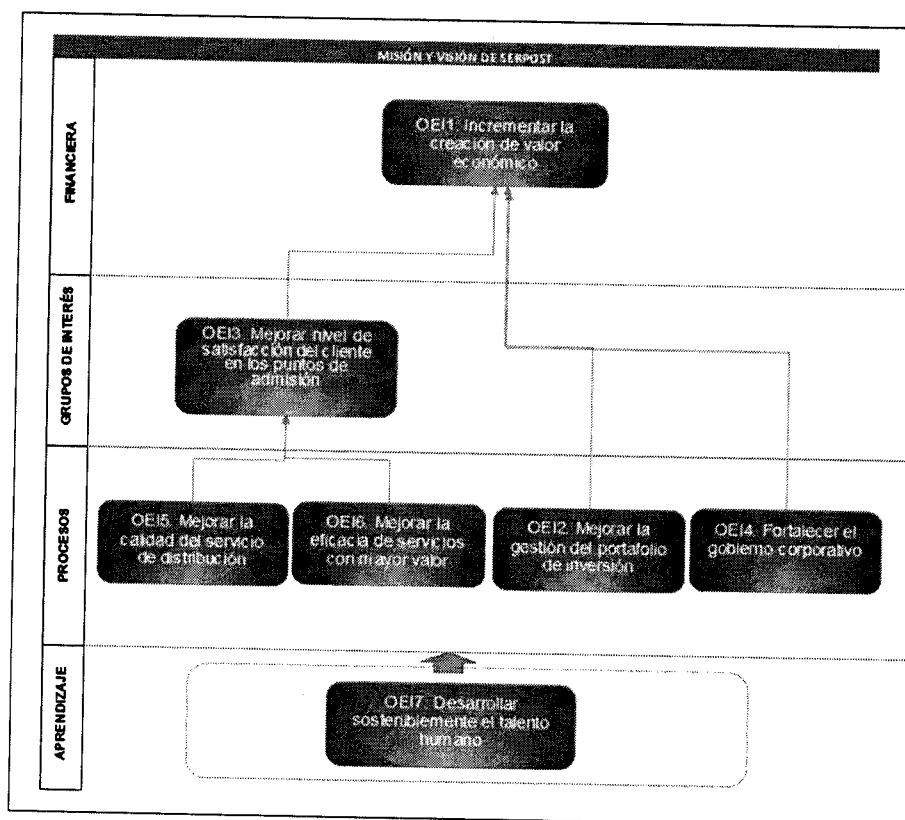
**Respeto.-** Respetamos la diversidad y pluralidad de opiniones y creencias. Respetamos las normas establecidas, valoramos el tiempo de los demás y nos preocupamos por mantener relaciones cordiales.

## 4. Ejes y Mapa Estratégicos

SERPOST S.A. S.A. ha definido siete (7) ejes en los cuales se enfocará su estrategia en los próximos 5 años, considerando los resultados de la fase de diagnóstico, buscando cumplir con su misión y alcanzar su visión al 2021. Los ejes estratégicos de la Empresa se presentan en el siguiente gráfico.



El mapa estratégico siguiente contiene las cinco perspectivas del *Balance Score Card*: financiera, grupo de interés, procesos y aprendizaje tal como se muestra en el siguiente cuadro:



## 5. Objetivos Estratégicos Institucionales (OEI)

### 5.1. Incrementar la creación de valor económico

Incrementar el margen del EBITDA ((resultado operativo + depreciación + amortizaciones)/Ingresos x100) y Operativo ((Ganancia (Pérdida) Operativa / Total de Ingresos de Actividades Ordinarias del ejercicio) x 100) de tal manera que mejore la eficiencia de la gestión año a año sin que ello afecte la calidad del servicio.

### 5.2. Mejorar la gestión del portafolio de inversión

Desarrollar proyectos de inversión con inicio de operación con un horizonte de mediano y largo plazo que impacten directamente en el servicio postal y permita a su vez el retorno económico sobre la inversión.

### 5.3. Mejorar nivel de satisfacción del cliente en los puntos de admisión

Buscamos ser competitivos en la venta directa, por lo que proponemos mejorar la percepción de los servicios con nuestros clientes; para ello, la medición se realizará mediante encuestas que estará a cargo de la Gerencia Comercial, quien las aplicará de manera probabilística a los usuarios en las Oficinas Postales a nivel nacional.

### 5.4. Fortalecer el gobierno corporativo

Incrementar la puntuación de la evaluación realizada por la herramienta proporcionada por FONAFE respecto de la implementación de las buenas prácticas de gobierno corporativo.

### **5.5. Mejorar la calidad del servicio de distribución**

Renovar la confianza de nuestros clientes a través de una mejora constante en los plazos de entrega de los servicios de distribución de los envíos mediante la mejora de tiempos de los servicios registrables a nivel local y nacional.

### **5.6. Mejorar la eficacia de servicios con mayor valor**

Tender a la meta trazada por la UPU en los plazos de entrega de los servicios expresos (EMS) que tienen en sí mayor valor agregado, por tanto, mayor valor en la prestación del servicio.

### **5.7. Desarrollar sosteniblemente el talento humano**

Gestionar el talento humano enfocados en las posiciones claves más allá de los directivos. Para ello se desarrollará un plan de desarrollo organizacional que implica la captación, desarrollo, retención, mejora y transmisión del talento tanto directivo y operativo en el nivel tecnocrático, como en el intermedio, de staff de apoyo y operativo.

## **6. Acciones Estratégicas Institucionales (AEI)**

### **6.1. Aplicación de medidas de austeridad**

Disminuir el gasto corriente que permita mejorar el resultado operativo.

### **6.2. Cumplimiento de la meta de ingresos operativos**

Lograr la meta de ingresos operativos del presupuesto aprobado vigente (PIA o Presupuesto Modificado) para alcanzar incrementar el EBITDA.

### **6.3 Elaboración de los cronogramas de los proyectos de inversión en los plazos establecidos**

Desarrollar los cronogramas de los proyectos de inversión que permitan medir el nivel de avance.

### **6.4 Capacitación y entrenamiento al personal de atención al cliente.**

El personal de atención al cliente es la cara visible del servicio, por tanto será capacitado, entrenado y evaluado en las competencias necesarias que se requiere para obtener una buena calificación en las encuestas de satisfacción al cliente.

### **6.5 Completar con personal de expendio la cobertura de los puntos de admisión**

Cubrir la cuota de expendedoras en los puntos de atención permitirá mejorar los tiempos de atención al cliente y por ende la calidad del servicio.

### **6.6 Compromiso de los directivos para el desarrollo y cumplimiento de las actividades programadas.**

# PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2017 – 2021

Los capítulos por implementar el CBGC están referidos a las políticas y reglamento de los directivos y funcionarios, determinado así en los lineamientos dictados por FONAFE.

## 6.7 Reporte mensual de cumplimiento de descarga en la entrega de envíos certificados, pequeños paquetes y comunes hasta 2Kg del correo de llegada internacional.

Permite medir el cumplimiento del tiempo establecido para los envíos registrables locales y nacionales y poder tomar las medidas correctivas.

## 6.8 Actualización de zonificación para envíos EMS

Los envíos EMS tienen plazos estipulados por la UPU los cuales otorgan cierta bonificación por cumplimiento, al actualizar las zonas de reparto por el cambio de densidad poblacional, el incremento de tráfico vehicular, etc.; permitirá optimizar el reparto en la nueva zona 1 la cual concentra la mayor cantidad de envíos.

## 6.9 Fortalecimiento de la carrera profesional del personal

En la misma línea se requiere desarrollar un plan de desarrollo organizacional que permita brindar una línea de carrera para el personal.

## 7. Ruta Estratégica

ITEM	Ejes Estratégicos	Objetivo Estratégico Corporativo (FONAFE)	Objetivo Estratégico Institucional (SERPOST S.A.)	Indicador	Acción Estratégica Institucional (AEI)	Prioridad Relativa	Metas					Responsable
							2017	2018	2019	2020	2021	
1	FINANCIERA	OE01. Incrementar la creación de valor económico	OE11. Incrementar la creación de valor económico	Margen EBITDA	AE11. Aplicación de medidas de austeridad.	Alta	X	X	X	X	X	GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS
2				Margen Operativo	AE12. Cumplimiento de la meta de ingresos operativos	Muy Alta	X	X	X	X	X	GERENCIA COMERCIAL
3	GRUPOS DE INTERÉS	OE03. Mejorar la calidad de los bienes y servicios	OE13. Mejorar nivel de satisfacción del cliente en los puntos de admisión*	Nivel de satisfacción cliente en Puntos de Admisión	AE14. Capacitación y entrenamiento al personal de atención al cliente.	Muy Alta	X	X	X	X	X	GERENCIA COMERCIAL
		OE04. Mejorar la eficiencia operativa			AE15. Completar con personal de expendio la cobertura de los puntos de admisión.	Alta	X	X	X			GERENCIA POSTAL
4	PROCESOS	OE05. Mejorar la calidad de los bienes y servicios	OE15. Mejorar la calidad del servicio de distribución**	Eficiencia de descarga de envíos tradicionales en el sistema CEDSUM	AE17. Reporte mensual cumplimiento de descarga en la entrega de envíos certificados, pequeños paquetes y comunes hasta 2Kg del correo de llegada internacional.	Alta	X	X	X	X	X	GERENCIA POSTAL
5		OE06. Mejorar la gestión del portafolio de inversión	OE12. Mejorar la gestión del portafolio de inversión	Proyectos de inversión con inicio de operación	AE13. Elaboración de los cronogramas de los proyectos de inversión en los plazos establecidos.	Alta	X	X	X	X	X	CADA JEFE DE PROYECTO
6		OE08. Fortalecer el gobierno corporativo	OE14. Fortalecer el gobierno corporativo	Nivel de implementación del CBGC	AE16. Compromiso de los directivos para el desarrollo y cumplimiento de las actividades programadas.	Muy Alta	X	X	X	X	X	COMITÉ CBGC
7		OE03. Mejorar la calidad de los bienes y servicios	OE16. Mejorar la eficacia de servicios con mayor valor	Cumplimiento de plazos distribución local y nacional EMS	AE18. Actualización de zonificación para envíos EMS	Alta	X	X	X			GERENCIA POSTAL
		OE04. Mejorar la eficiencia operativa										
8	APRENDIZAJE	OE09. Fortalecer la gestión de talento humano y capacitación en la organización	OE17. Desarrollar sosteniblemente el talento humano	Mejorar el clima laboral a nivel nacional	AE19. Fortalecimiento de la carrera profesional del personal.	Alta	X	X	X	X	X	GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS
9				Plan de capacitación								

# PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2017 – 2021

## 8. Anexos

### • Matriz estratégica

Ejes Estratégicos	Objetivo Estratégico Corporativo (FONAFE)	Objetivo Estratégico Institucional (SERPOST S.A.)	Indicador	Unidad de Medida	Fórmula	Ponderación	Línea Base		Metas					
							Año	Valor	2017	2018	2019	2020	2021	
FINANCIERA	OEC1. Incrementar la premialidad de valor económico	OEI1. Incrementar la creación de valor económico	Margen EBITDA	%	$\frac{[\text{Ganancia (pérdida) operativa} + \text{Depreciación} + \text{Amortización}] / \text{Ingresos} \times 100}{}$	10%	2016	9.23%	4.20	4.41	4.63	4.86	5.11	
			Márgen Operativo	%	$\frac{(\text{Ganancia (Pérdida) Operativa} / \text{Total de Ingresos de Actividades Ordinarias del ejercicio}) \times 100}{}$	10%	2016	6.30%	9.30	7.90	7.80	6.90	6.60	
GRUPOS DE INTERÉS	OEC2. Mejorar la calidad de los bienes y servicios	OEI3. Mejorar nivel de satisfacción del cliente en los puntos de admisión	Nivel de satisfacción del cliente en Puntos de Admisión	Ratio	$\frac{\text{Suma de Puntaje de Encuestas} / \text{N}^{\circ}\text{Total de Encuestas}^{(1)}}{}$	10%	-	-	2.00	2.30	2.70	2.90	3.20	
	OEC4. Mejorar la eficiencia operativa						-	-	-	-	-	-		
PROCESOS	OEC3. Mejorar la calidad de los bienes y servicios	OEI5. Mejorar la calidad del servicio de distribución	Eficiencia de descarga de envíos tradicionales en el sistema CEDSUM	%	$\frac{(\text{Total de envíos tradicionales descargados} / \text{Total de envíos tradicionales anaqueledos}) \times 100}{}$	15%	2016	32.00%	60.00	80.00	90.00	92.00	95.00	
	OEC5. Mejorar la eficiencia operativa													
	OEC5. Mejorar la gestión del portafolio de inversión	OEI2. Mejorar la gestión del portafolio de inversión	Proyectos de inversión con inicio de operación	%	$\frac{(\text{N}^{\circ} \text{ de proyectos con inicio de operación} / \text{N}^{\circ} \text{ de proyectos de inversión del Presupuesto Aprobado Vigente}) \times 100}{}$	10%	2016	11.80%	30.00	40.00	50.00	60.00	70.00	
	OEC6. Fortalecer el gobierno corporativo	OEI4. Fortalecer el gobierno corporativo	Nivel de implementación del CBGC	%	Resultado obtenido de la evaluación anual según herramienta CBGC	10%	2016	30.18%	34.90	38.39	42.23	46.45	51.10	
	OEC7. Mejorar la calidad de los bienes y servicios	OEI6. Mejorar la eficacia de servicios con mayor valor	Cumplimiento de plazos distribución local y nacional EMS	%	$\frac{(\text{Total de Envíos EMS Distribuidos} / \text{Total de Envíos EMS}) \times 100}{}$	15%	2016	68.36	76.00	80.00	84.00	88.00	92.00	
	OEC4. Mejorar la eficiencia operativa													
APRENDIZAJE	OEC8. Fortalecer la gestión de talento humano y profesionalizar al staff corporativo	OEI7. Desarrollar sosteniblemente el talento humano	Mejorar el clima laboral a nivel nacional	%	$\frac{(\text{Total de encuestas calificadas} \geq \text{CLIMA FAVORABLE} / \text{Total de encuestas}) \times 100}{}$	10%	2016	65.00	65.00	67.00	70.00	74.00	79.00	
			Plan de capacitación	%	$\frac{(\text{Número de personal capacitado con nota aprobatoria} \geq 15 / \text{Total de Personal Capacitado}) \times 100}{}$	10%	-	-	60.00	65.00	70.00	75.00	80.00	

\* Se deberá establecer qué puntos de admisión serán considerados para el estudio de satisfacción. El estudio deberá ser realizado por un externo.

(1) Para el periodo 2017-2021 SERPOST medirá el nivel de satisfacción de sus clientes en los puntos de admisión, realizando hasta 400 encuestas por trimestre, tomando en cuenta la técnica de muestra probabilística. Cada encuesta tendrá el siguiente peso: 5 (Muy satisfecho); 4 (Satisfecho); 3 (Indiferente); 2 (Poco insatisfecho) y 1 (Totalmente insatisfecho)

### • Alineamiento de los Objetivos Estratégicos de SERPOST S.A., FONAFE y MTC.

# PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2017 – 2021

Objetivo Estratégico Institucional (SERPOST S.A.)	Objetivo Estratégico Corporativo (FONAFE)	Objetivo Estratégico Sectorial (MTC)
<b>OEI1.</b> Incrementar la creación de valor económico	<b>OEC1.</b> Incrementar la creación de valor económico	
<b>OEI2.</b> Mejorar la gestión del portafolio de inversión	<b>OEC5.</b> Mejorar la gestión del portafolio de proyectos	<b>OES4.</b> Garantizar la accesibilidad de los servicios de telecomunicaciones eficientes, de calidad y de interés social.
<b>OEI3.</b> Mejorar nivel de satisfacción del cliente en los puntos de admisión	<b>OEC3.</b> Mejorar la calidad de los bienes y servicios	
	<b>OEC4.</b> Mejorar la eficiencia operativa	
<b>OEI4.</b> Fortalecer el gobierno corporativo	<b>OEC6.</b> Fortalecer el gobierno corporativo	
<b>OEI5.</b> Mejorar la calidad del servicio de distribución	<b>OEC3.</b> Mejorar la calidad de los bienes y servicios	
	<b>OEC4.</b> Mejorar la eficiencia operativa	
<b>OEI6.</b> Mejorar la eficacia de servicios con mayor valor	<b>OEC3.</b> Mejorar la calidad de los bienes y servicios	
	<b>OEC4.</b> Mejorar la eficiencia operativa	
<b>OEI7.</b> Desarrollar sosteniblemente el talento humano	<b>OEC8.</b> Fortalecer la gestión de talento humano y organizacional en la corporación	<b>OES5.</b> Fortalecer el uso intensivo por la sociedad de la Tecnología de la Información y Comunicación -TIC



# PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2017 – 2021

## • Matriz de Acciones Estratégicas Institucionales (AEI) de SERPOST S.A.

ITEM	Ejes Estratégicos	Objetivo Estratégico Corporativo (FONAFE)	Objetivo Estratégico Institucional (SERPOST S.A.)	Indicador	Acción Estratégica Institucional (AEI)	Indicador AEI	Fórmula	Unidad de Medida	Linea Base	Metas					Fuente Auditable	Responsable
									Año	Valor	2017	2018	2019	2020	2021	
1	FINANCIERA	OE01: Incrementar la creación de valor económico	OE11: Incrementar la creación de valor económico	Margen EBITDA	AE11: Aplicación de medidas de austeridad.	Reducción de gasto corriente	(Ejecución de Gasto Corriente / Ejecución de Gasto Presupuestado aprobado vigente) X 100	%	2016	9.23%	9.40	9.80	10.20	10.60	11.00	GERENCIA RECURSOS
2				Margen Operativo	AE12: Cumplimiento de la meta de ingresos operativos	Incremento del ingreso ordinario	(Ejecución de Ingreso ordinario / Presupuesto aprobado vigente) X 100	%	2016	-2%	1.00	1.50	2.00	2.50	3.00	GERENCIA COMERCIAL
3	GRUPOS DE INTERÉS	OE03: Mejorar la calidad de los servicios	OE13: Mejorar el nivel de satisfacción del cliente en los puntos de admisión*	Nivel de satisfacción cliente en Puntos de Admisión	AE14: Capacitación y entrenamiento al personal de atención al cliente.	Número expendedoras aprobadas (>=14) sobre servicio al cliente y productos con mayor valor agregado.	(# expendedoras con nota aprobatoria / # total de expendedoras) X 100	%	-	-	25.00	30.00	35.00	40.00	45.00	GERENCIA COMERCIAL
			OE04: Mejorar la calidad de los servicios	OE14: Mejorar el nivel de satisfacción del cliente en los puntos de admisión*	AE15: Completar con personal de expendio la cobertura de los puntos de admisión.	Número de puntos de admisión coberturados	# puntos de admisión coberturados adicionales con personal de expendio	Número	2016	61	65	69	73	77	81	GERENCIA POSTAL
4		OE05: Mejorar la gestión del portafolio de inversión	OE15: Mejorar la calidad del servicio de distribución**	Eficiencia de descarga de envíos tradicionales en el sistema CEDSUM	AE17: Reporte mensual de cumplimiento de descarga en la entrega de envíos certificados, pequeños paquetes y comunes de llegada internacional.	Envíos certificados, pequeños paquetes y comunes del correo de llegada internacional descargados sistema CEDSUM.	(Total de envíos tradicionales descargados / Total de envíos tradicionales anaqueilados) X 100	%	2016	32%	60.00	80.00	90.00	92.00	95.00	GERENCIA POSTAL
			OE06: Fortalecer el sistema corporativo	OE16: Fortalecer la gestión del portafolio de inversión	Proyectos de inversión con inicio de operación	AE13: Elaboración de los cronogramas de los proyectos de inversión en los plazos establecidos.	Cronograma de Proyectos de Inversión cumplidos	(Actividades del cronograma del proyecto de inversión implementadas / Actividades del cronograma del proyecto de inversión programadas ) X 100	%	-	50.00	60.00	70.00	80.00	90.00	
6	PROCESOS	OE04: Fortalecer el gobierno corporativo	OE14: Fortalecer el gobierno corporativo	Nivel de implementación del CBGC	AE16: Compromiso de los directivos para el desarrollo y cumplimiento de las actividades programadas.	Actividades Programadas Anuales	(Número de actividades desarrolladas/ Número de actividades programadas) X 100	%	2016	11%	14.00	17.00	21.00	24.00	27.00	COMITE CBGC
			OE05: Mejorar la calidad de los bienes y servicios	OE15: Mejorar la calidad de los bienes y servicios	Cumplimiento de plazos distribución local y nacional EMS	AE18: Actualización de zonificación para envíos EMS zona 1	Envíos EMS entregados en los plazos establecidos en la nueva zona 1	(Número de envíos EMS entregados a tiempo zona 1 / Total de envíos EMS a distribuir zona 1) X 100	%	2016	28%	35.00	45.00	55.00	65.00	75.00
8	APRENDIZAJE	OE03: Fortalecer la sostenibilidad	OE13: Desarrollar sosteniblemente el talento humano	Mejorar el clima laboral a nivel nacional	AE19: Fortalecimiento de la carrera profesional del personal.	Plan de Desarrollo Organizacional	(Número de personal capacitado / Total población laboral X 100)	%	-	-	40.00	45.00	50.00	55.00	60.00	GERENCIA RECURSOS
9					Plan de capacitación											

• Fichas Técnicas de los indicadores

Perspectiva	FINANCIERA				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC1. Incrementar la creación de valor económico				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	OEI1. Incrementar la creación de valor económico				
Nombre del Indicador N° 1	Margen EBITDA				
Unidad de medida	Porcentaje - %				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento.				
Fórmula de cálculo	[Ganancia (pérdida) operativa + Depreciación + Amortización] / Ingresos x 100				
Área responsable	G.Comercial / G. Administración de Recursos.				
Fuente de información	Estados de Resultados Integrales				
Datos históricos	2012	2013	2014	2015	2016
	4.68	4.97	6.03	2.14	9.23
Metas	2017	2018	2019	2020	2021
	4.20	4.41	4.63	4.86	5.11

Perspectiva	FINANCIERA				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC1. Incrementar la creación de valor económico				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	OEI1. Incrementar la creación de valor económico				
Nombre del Indicador N° 2	Márgen Operativo				
Unidad de medida	Porcentaje - %				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento.				
Fórmula de cálculo	(Ganancia (Pérdida) Operativa / Total de Ingresos de Actividades Ordinarias del ejercicio) X 100				
Área responsable	G.Comercial.				
Fuente de información	Estados de Resultados Integrales				
Datos históricos	2012	2013	2014	2015	2016
	-1.01	0.56	2.41	-0.92	6.30
Metas	2017	2018	2019	2020	2021
	9.30	7.90	7.80	6.90	6.60

Perspectiva	GRUPOS DE INTERÉS				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC3. Mejorar la calidad de los bienes y servicios OEC4. Mejorar la eficiencia operativa				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	OEI3. Mejorar nivel de satisfacción del cliente en los puntos de admisión				
Nombre del Indicador N° 3	Nivel de satisfacción cliente en Puntos de Admisión				
Unidad de medida	Ratio				
Sentido del indicador	Indicador Específico				
Fórmula de cálculo	Suma de Puntaje de Encuestas / N°Total de Encuestas <sup>(1)</sup>				
Área responsable	G. Comercial.				
Fuente de información	Encuestas realizadas de manera probabilística por la Gerencia Comercial en las Oficinas Postales a nivel nacional				
Datos históricos	2012	2013	2014	2015	2016
	-	-	-	-	-
Metas	2017	2018	2019	2020	2021
	2.00	2.30	2.70	2.90	3.20

(1) Para el periodo 2017-2021 SERPOST medirá el nivel de satisfacción de sus clientes en los puntos de admisión, realizando hasta 400 encuestas por trimestre, tomando en cuenta la técnica de muestra probabilística. Cada encuesta tendrá el siguiente peso : 5 (Muy satisfecho); 4 (Satisfecho); 3 (Indiferente); 2 (Poco insatisfecho) y 1 (Totalmente insatisfecho).

# PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2017 – 2021

<b>Perspectiva</b>	PROCESOS				
<b>Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE</b>	OEC3. Mejorar la calidad de los bienes y servicios OEC4. Mejorar la eficiencia operativa				
<b>Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA</b>	OEI5. Mejorar la calidad del servicio de distribución				
<b>Nombre del Indicador N° 4</b>	<b>Eficiencia de descarga de envíos tradicionales en el sistema CEDSUM</b>				
<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje - %				
<b>Sentido del indicador</b>	Continuo de Incremento.				
<b>Fórmula de cálculo</b>	$(\text{Total de envíos tradicionales descargados} / \text{Total de envíos tradicionales anaquelados}) \times 100$				
<b>Área responsable</b>	G. Postal.				
<b>Fuente de información</b>	Reporte SOP y CEDSUM				
<b>Datos históricos</b>	2012	2013	2014	2015	2016
	-	-	-	-	-
<b>Metas</b>	2017	2018	2019	2020	2021
	60.00	80.00	90.00	92.00	95.00

<b>Perspectiva</b>	PROCESOS				
<b>Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE</b>	OEC5. Mejorar la gestión del portafolio de proyectos				
<b>Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA</b>	OEI2. Mejorar la gestión del portafolio de inversión				
<b>Nombre del Indicador N° 5</b>	<b>Proyectos de inversión con inicio de operación</b>				
<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje - %				
<b>Sentido del indicador</b>	Indicador Específico				
<b>Fórmula de cálculo</b>	$(\text{N° de proyectos con inicio de operación} / \text{N° de proyectos de inversión del Presupuesto Aprobado Vigente}) \times 100$				
<b>Área responsable</b>	Jefes de Proyectos.				
<b>Fuente de información</b>	Presupuesto Anual Aprobado por FONAFE y Estados Presupuestarios (4E)				
<b>Datos históricos</b>	2012	2013	2014	2015	2016
					11.80
<b>Metas</b>	2017	2018	2019	2020	2021
	30.00	40.00	50.00	60.00	70.00

<b>Perspectiva</b>	PROCESOS				
<b>Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE</b>	OEC6. Fortalecer el gobierno corporativo				
<b>Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA</b>	OEI4. Fortalecer el gobierno corporativo				
<b>Nombre del Indicador N° 6</b>	<b>Nivel de Implementación del CBGC</b>				
<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje - %				
<b>Sentido del indicador</b>	Continuo de Incremento.				
<b>Fórmula de cálculo</b>	Resultado obtenido de la evaluación anual según herramienta CBGC				
<b>Área responsable</b>	Comité Implementador CBGC.				
<b>Fuente de información</b>	Herramienta de Evaluación - FONAFE (evaluación anual)				
<b>Datos históricos</b>	2012	2013	2014	2015*	2016
	-	36.00	40.30	27.66	30.18
<b>Metas</b>	2017	2018	2019	2020	2021
	34.90	38.39	42.23	46.45	51.10

\* Hasta el 2015 era otra herramienta de medición.

# PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2017 – 2021

<b>Perspectiva</b>	PROCESOS				
<b>Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE</b>	OEC3. Mejorar la calidad de los bienes y servicios OEC4. Mejorar la eficiencia operativa				
<b>Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA</b>	OEI6. Mejorar la eficacia de servicios con mayor valor.				
<b>Nombre del Indicador N° 7</b>	<b>Cumplimiento de plazos distribución local y nacional EMS</b>				
<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje - %				
<b>Sentido del indicador</b>	Continuo de Incremento.				
<b>Fórmula de cálculo</b>	$(\text{Total de Envíos EMS Distribuidos} / \text{Total de Envíos EMS}) \times 100$				
<b>Área responsable</b>	G. Postal.				
<b>Fuente de información</b>	Reporte UPU (Resolución C40/2012)				
<b>Datos históricos</b>	2012	2013	2014	2015	2016
	-	-	-	-	68.36
<b>Metas</b>	2017	2018	2019	2020	2021
	76.00	80.00	84.00	88.00	92.00

<b>Perspectiva</b>	APRENDIZAJE				
<b>Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE</b>	OEC8. Fortalecer la gestión de talento humano y organizacional en la corporación.				
<b>Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA</b>	OEI7. Desarrollar sosteniblemente el talento humano				
<b>Nombre del Indicador N° 8</b>	<b>Mejorar el clima laboral a nivel nacional</b>				
<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje - %				
<b>Sentido del indicador</b>	Continuo de Incremento.				
<b>Fórmula de cálculo</b>	$(\text{Total de encuestas calificadas} \geq \text{CLIMA FAVORABLE} / \text{Total de encuestas}) \times 100$				
<b>Área responsable</b>	G. Administración de Recursos.				
<b>Fuente de información</b>	Informe planilla de Recursos Humanos				
<b>Datos históricos</b>	2012	2013	2014	2015	2016
					65.00
<b>Metas</b>	2017	2018	2019	2020	2021
	65.00	67.00	70.00	74.00	79.00

<b>Perspectiva</b>	APRENDIZAJE				
<b>Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE</b>	OEC8. Fortalecer la gestión de talento humano y organizacional en la corporación.				
<b>Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA</b>	OEI7. Desarrollar sosteniblemente el talento humano				
<b>Nombre del Indicador N° 9</b>	<b>Plan de capacitación</b>				
<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje - %				
<b>Sentido del indicador</b>	Continuo de Incremento.				
<b>Fórmula de cálculo</b>	$(\text{Número de personal capacitado con nota aprobatoria} \geq 15 / \text{Total de Personal Capacitado}) \times 100$				
<b>Área responsable</b>	G. Administración de Recursos.				
<b>Fuente de información</b>	Informe de Recursos Humanos				
<b>Datos históricos</b>	2012	2013	2014	2015	2016
	-	-	-	-	-
<b>Metas</b>	2017	2018	2019	2020	2021
	60.00	65.00	70.00	75.00	80.00