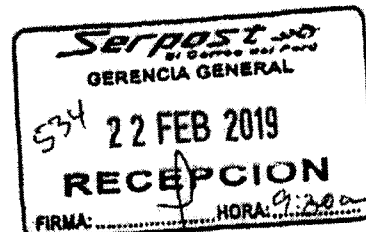
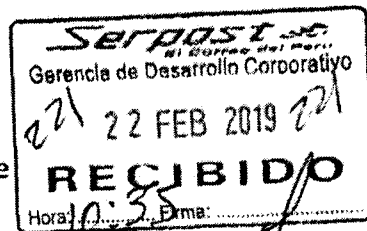




Señor
 Gerardo Freiberg Puente
 Gerente General
 SERPOST
Presente.-



Asunto : Aprobación de la Primera Modificación del Plan Estratégico 2017-2021

De mi consideración:

Es grato dirigirme a usted, a fin de informarle que mediante Resolución N° 017-2019/DE-FONAFE de fecha 20 de febrero de 2019, la Dirección Ejecutiva de FONAFE aprobó la modificación de la matriz estratégica y de los valores que se adjunta, las mismas que deberán ser adoptadas en su Plan Estratégico 2017-2021.

Sin otro particular, quedo de usted.

Atentamente,

Héctor Buzaglo de Bracamonte
 Gerente Corporativo de Planeamiento
 y Excelencia Operacional

Serpost S.A.
 GERENCIA GENERAL

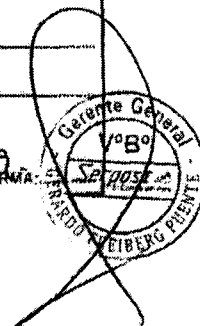
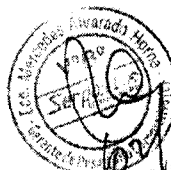
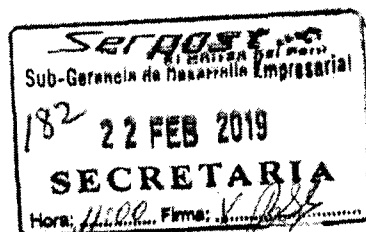
PARA: 1

INDICACIONES

Evaluar	<input type="checkbox"/>	Opinión	<input type="checkbox"/>
Informar	<input type="checkbox"/>	Conocimiento	<input type="checkbox"/>
Atender	<input checked="" type="checkbox"/>	Circular	<input type="checkbox"/>
Coordinar	<input checked="" type="checkbox"/>	Archivo	<input type="checkbox"/>
Respuesta	<input type="checkbox"/>	Otras	<input type="checkbox"/>

OBSERVACIÓN: _____

FECHA: 22/2/19 FIRMA: [Signature]



Av. Paseo de la República 3121, San Isidro, Lima 27, Perú

Telf: 440 4222

www.fonafe.gob.pe

Matriz Estratégica de SERPOST

N°	Indicadores	Unidad de Medida	Ponderación %	LB Año	METAS				
					2017	2018	2019	2020	2021
1	EBITDA	S/ MM	10	2016	-	8.25	11.15	15.96	19.85
2	Margen Operativo	%	10	2016	6.3	6.79	7.86	10.43	12.51
3	Nivel de satisfacción cliente en Puntos de Admisión	Ratio	10	-	-	2.3	2.7	2.9	3.2
4	Eficiencia de descarga de envíos tradicionales en el sistema CEDSUM	%	15	2016	32	80	86.97	88.33	90.45
5	Ejecución de inversiones FBK	%	10	2016	-	100	100	100	100
6	Grado de implementación del CBGC ✓	%	10	2016	30.18	38.39	42.23	46.45	51.1
7	Cumplimiento de plazos distribución local y nacional EMS	%	15	2016	68.36	76	81	82	83
8	Índice de clima laboral	%	10	2016	-	LB	+2.5	+2.5	+2.5
9	Grado de implementación Modelo de evaluación de desempeño	%	10	-	-	85	100	-	-

SERPOST: Valores

VALORES
EXCELENCIA EN EL SERVICIO: Actuamos con eficiencia y vocación de servicio al cliente, a través de la prestación de un servicio de calidad.
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.
INTEGRIDAD: Actuar con veracidad, confiabilidad, equidad, honradez y transparencia. Buscar, aceptar y decir la verdad.
INNOVACIÓN: Desarrollar soluciones novedosas con el objetivo de ofrecer a nuestros clientes soluciones de comunicaciones que les faciliten el desarrollo de su negocio.
SOSTENIBILIDAD: Crear valor económico, medio ambiental y social a corto y largo plazo.

COPIA

Serpost
El Correo del Perú

"Año del diálogo y la reconciliación nacional"

Los Olivos, 26 DIC. 2018

Carta N° 821 G/18

Señor:
ROBERTO MARTÍN SALA REY
Director Ejecutivo
Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad
Empresarial del Estado – FONAFE
Av. Paseo de la Republica N° 3121 piso 7
Presente.-

ASUNTO: Modificación Plan Estratégico Institucional 2017-2021

REF. : a) Oficio SIED N° 029-2018/GPE/FONAFE
b) Directiva Corporativa de Gestión
Empresarial de FONAFE



De mi mayor consideración:

Tengo el agrado de dirigirme a usted, en atención a los documentos de la referencia a fin de remitir la Modificación del **Plan Estratégico Institucional 2017 - 2021**, de la Empresa Servicios Postales del Perú S.A. SERPOST S.A., debidamente aprobado por el Directorio de la Empresa mediante Acuerdo N° 107 – 2018, Sesión N° 613 de fecha 11 de diciembre del año en curso.

Sin otro particular quedo de usted.

Atentamente,

GERARDO FREIBERG PUENTE

Gerente General



Nuestra 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.

MEMORANDUM N° 117 - Secretario Letrado de Directorio /18

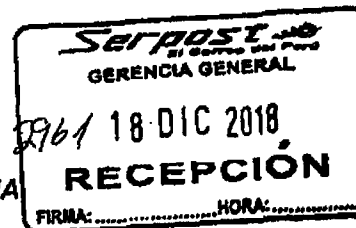
A : Sr. GERARDO FREIBERG PUENTE
Gerente General

DE : ENRIQUE CABALLERO ELCORROBARRUTIA
Secretario Letrado de Directorio

ASUNTO : Acuerdos de Directorio del N° 107-2018, 109-2018 AL 111-2018

REF. : Sesión de Directorio N° 613-2018

FECHA : Los Olivos 17 de diciembre 2018



Por medio del presente, alcanzo a usted para su conocimiento y fines consiguientes, la transcripción oficial de los Acuerdos de Directorio N° 107-2018, y del 109-2018 al 111-2018, adoptados en la Sesión de Directorio N° 613, realizado el 11 de diciembre del 2018.

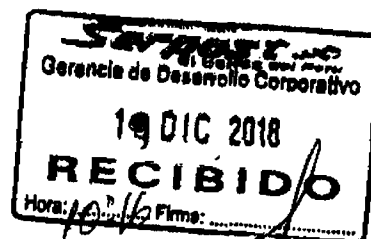
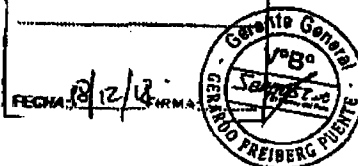
Sin otro particular, quedo de usted.

Atentamente,

ENRIQUE CABALLERO ELCORROBARRUTIA
Secretario Letrado del Directorio
Serpost
El Correo del Perú

ACUERDO 107 : D
ACUERDO 109 : A
ACUERDO 110 : AL c.c.A
ACUERDO 111 : AH c.c.A

Serpost El Correo del Perú GERENCIA GENERAL	
PARA: D, A, AL, AH	
INDICACIONES	
Evaluar	<input type="checkbox"/> Opinión
Informar	<input type="checkbox"/> Conocimiento
Atender	<input checked="" type="checkbox"/> Circular
Coordinar	<input type="checkbox"/> Archivo
Respuesta	<input type="checkbox"/> Otros
OBSERVACIÓN:	



TRANSCRIPCIÓN N° 108 -2018

La abogada que suscribe en calidad de Secretaria de Directorio (e), certifica que la presente transcripción es copia fiel de la parte pertinente del Acta de Sesión de Directorio de SERPOST S.A. N° 613, celebrada con fecha 11 de diciembre de 2018, la misma que se realizó bajo la presidencia del Sr. ENRIQUE PRADO LÓPEZ DE ROMAÑA y contó con la presencia de los señores Directores, CARLOS JOSÉ DEUSTUA LANDÁZURI Y FÉLIX PINO FIGUEROA, respectivamente.

I. ORDEN DEL DÍA

1.1 Modificación del Plan Estratégico SERPOST S.A. 2017-2021.

ACUERDO N° 107 -2018

VISTO:

El Memorándum N° 610-D/18 de la Gerencia de Desarrollo Corporativo de fecha 30 de noviembre de 2018;

CONSIDERANDO:

Que, de acuerdo con la Directiva de Gestión de FONAFE, aprobada por Acuerdo de Directorio N° 001-2013/006-FONAFE, el Plan Estratégico es un instrumento de gestión que define la visión y misión de la Empresa, así como los objetivos de mediano y largo plazo, indicadores y metas que garantizan su desarrollo sostenible. Se formula y aprueba de conformidad con lo establecido en el Decreto Legislativo N° 1031, su Reglamento y normas modificatorias, así como los Lineamientos aprobados por el Directorio de FONAFE y publicados en su portal;



Que, el Plan Estratégico de la Empresa debe ser formulado por un periodo de 5 años en concordancia al Plan Estratégico Corporativo de FONAFE y del Sector que corresponda, debiendo ser aprobado por el Directorio de FONAFE, previa aprobación y/o conformidad del Sector, y ratificado en la Junta General de Accionistas. Sin perjuicio de ello, el Plan Estratégico puede ser actualizado cuando resulte necesario debiendo observarse para tal caso, lo dispuesto en los Lineamientos aprobados por el Directorio de FONAFE;

Que, mediante Acuerdo de Directorio N° 002-2018/001-FONAFE de fecha 01 de febrero de 2018, el Directorio de FONAFE aprobó el Plan Estratégico de SERPOST S.A. para el periodo 2017 – 2021, lo cual fue comunicado a la empresa mediante Oficio SIED N° 036-2018/DE/FONAFE;

Que, mediante Oficio SIED N° 027-2018/GG/SERPOST, de fecha 27 de abril de 2018, se remite a FONAFE el Acuerdo de Directorio N° 030-2018, correspondiente a la Sesión N° 592, de fecha 10 de abril de 2018, mediante el cual se aprueba la modificación del Plan Estratégico de SERPOST S.A. para el periodo 2017-2021;

Que, mediante Oficio SIED N° 029-2018/GPE/FONAFE, de fecha 01 de junio de 2018, FONAFE comunica que en el proceso de evaluación de la propuesta de

Modificación del Plan Estratégico de SERPOST 2017 – 2021, han sido observados cinco indicadores: i) "Margen EBITDA" el cual se debe modificar por "EBITDA", ii) "Implementación del Código de BGC, el cual se debe cambiar a "Grado de Implementación del CBGC", la fórmula de cálculo sería: "Autoevaluación validada" y y la fuente auditable: "Informe de validación del OGR", iii) "Proyectos de Inversión con inicio de operación", debiendo cambiar a "Ejecución de Inversiones FBK", cuya fórmula de cálculo es (Monto ejecutado FBK/Monto inicial aprobado FBK) * 100, iv) "Mejorar el clima laboral a nivel nacional, el cual se debe modificar a "Índice de clima laboral" y v) "Plan de Capacitación", el cual se debe reemplazar por "Grado de Implementación Modelo de evaluación de desempeño";

Que, mediante documento de visto la Gerencia de Desarrollo Corporativo, alcanza la propuesta de Plan Estratégico Institucional 2017 – 2021, modificado de acuerdo a los cambios indicados por FONAFE;

Que, de acuerdo a lo que dispone el numeral 5.1.1. de la Directiva Corporativa de Gestión Empresarial de FONAFE, corresponde al Directorio de SERPOST S.A. aprobar el proyecto de modificación del Plan Estratégico 2017 -2021 de SERPOST S.A. y disponer su elevación a través de la Gerencia General, a la Dirección Ejecutiva de FONAFE para su aprobación;

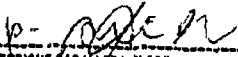

En uso de las facultades conferidas en el artículo 22° del Estatuto Social y de acuerdo con las disposiciones contenidas en la Ley General de Sociedades, el Directorio por unanimidad y luego de la correspondiente deliberación;

ACORDÓ:

- 1° **APROBAR** la modificación del Plan Estratégico de SERPOST S.A. para el período 2017-2021, que adjunto al documento de Visto, obra como antecedente de la presente sesión.
- 2° **DISPONER** que el Plan Estratégico de SERPOST S.A. para el período 2017-2021 modificado, sea remitido a la Dirección Ejecutiva de FONAFE para su correspondiente aprobación.

Dispensar el presente acuerdo del trámite de lectura y aprobación del Acta.

Los Olivos, 17 de diciembre de 2018

p- 
ENRIQUE CABALLERO ELCORROBARRUTIA
Secretario Letrado del Directorio


ÍNDICE

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

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

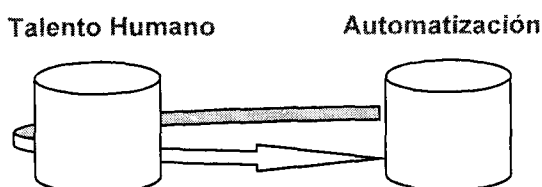
Como Empresa integrante de la actividad Empresarial del Estado, se rige por la normatividad que emana del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado - FONAFE. SERPOST S.A. transfiere las utilidades generadas en el ejercicio presupuestal a FONAFE, en concordancia con las políticas 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 MTC¹, 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. 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.

Actualmente SERPOST S.A. tiene la necesidad de transformar su propuesta de valor que responda a las exigencias del mercado como son rapidez y confiabilidad, eso implica incorporar tecnología y modernidad en nuestras operaciones.

Dicha transformación tiene 2 pilares claves:



¹ Página Web del Ministerio de Transportes y Comunicaciones - Dirección General de Concesiones en Comunicaciones.

A. TALENTO HUMANO:

- ✓ Objetivo: Ser una empresa de servicios orientada 100% hacia el cliente –estrategia cliente céntrica-
 - Realidad actual: Estructura demográfica actual tiene el 70% de la población de la laboral > a 50 años y solo con secundaria completa. Esto incluye tanto el personal operativo como en los mandos medios.
- ✓ Estrategia: Nuestra propuesta de transformación del talento humano tiene 2 ejes de interacción con un enfoque meritocrático:

I. Primer Eje: Rediseño Organizacional

Realidad actual:

No existe una política ni cultura organizacional. Actualmente se cuenta con un CAP desalineado a la realidad de las competencias que demanda el mercado. Además, si bien se cuenta con procesos y procedimientos definidos; éstos no están interrelacionados. No se cuenta con una cadena productiva costeadada por actividades ni con indicadores.

Solución:

La propuesta de solución se plantea en 2 partes:

1.1 Contar con una gestión por procesos a través de metodologías como por ejemplo *Lean Manufacturing* que permitirá contar con una gestión operativa más ligera, ágil y flexible. En este eje se definirán los nuevos macro procesos, perfiles de los puestos e indicadores (kpi's).

1.2 Convertirnos a una estructura orgánica plana que promueva el trabajo en equipo, la innovación, el empoderamiento, a través de una cultura organizacional de positivismo y mejoramiento constante. Este enfoque se complementa con el estudio del enfoque 1.

II. Segundo Eje: Entrenamiento Continuo

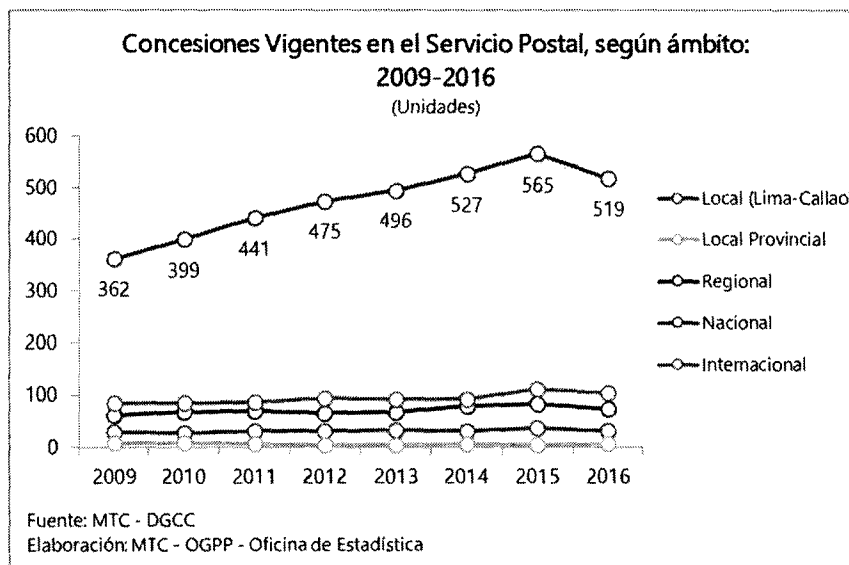
Este eje es el de mantenimiento y soporte del anterior, pues está orientado a retener al talento que continuarán y es probable que tengan brechas entre el perfil con el que cuentan vs el deseado.

Se proponen algunas estrategias como:

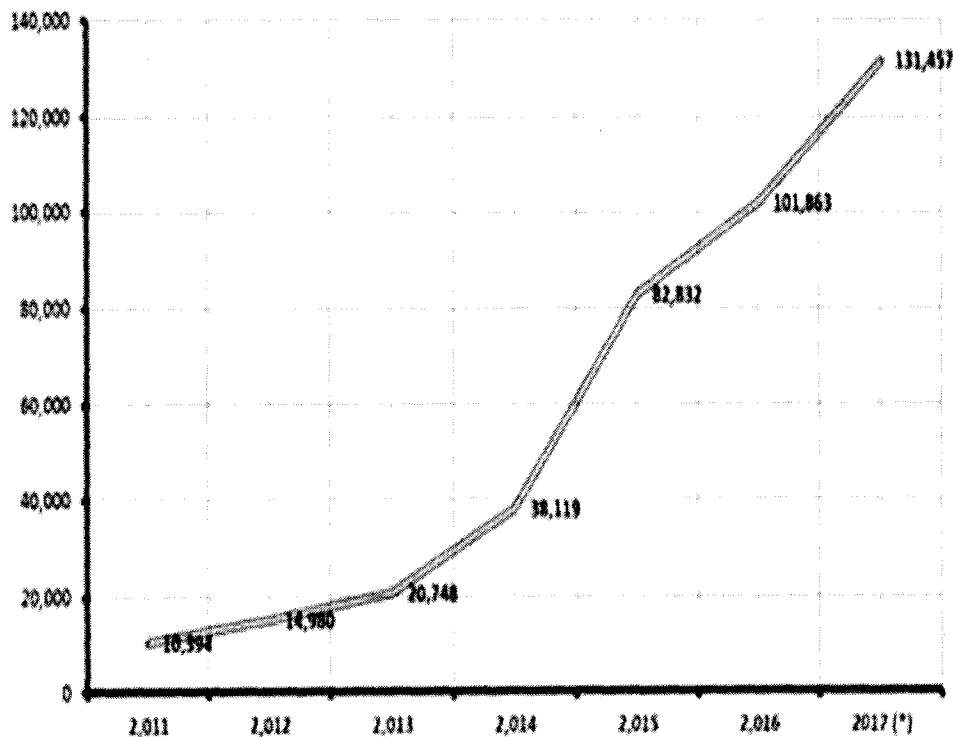
- Implementación del Laboratorio de Innovación de Serpost con vocería autónoma y presupuesto asignado para prototipar soluciones. Deberá contar con un espacio físico especialmente acondicionado para incentivar la creatividad y las sinergias.
- Implementación de una plataforma multimedia de comunicación virtual que permita la transmisión a nivel nacional de todo el contenido, comunicados que se vaya desarrollando.
- Institucionalización de la Premiación a los Equipos de Alto Desempeño (EAD) para que promueva la sana competición, la asertividad y la eficiencia entre todos. Deberá contar con un presupuesto al año y deberá entregarse en una ceremonia que congregue a la mayor cantidad de colaboradores; se sugiere que la locación vaya rotando en las ciudades del país donde operemos.

B. AUTOMATIZACIÓN DEL PROCESO POSTAL:

El mercado postal local y nacional está altamente atomizado, eso sin considerar el segmento informal que también es un jugador importante en el sector.

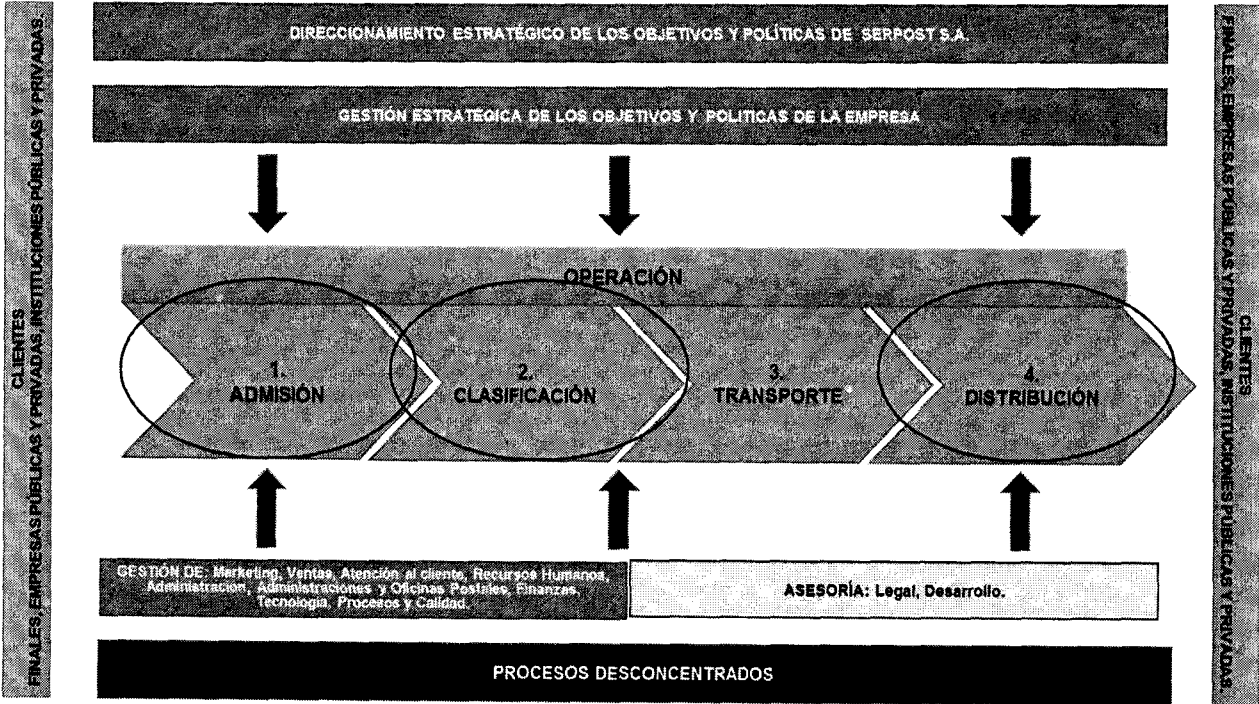


SERPOST S.A. es el operador designado para atender el tráfico postal internacional, así también la tendencia global de comercio electrónico también está impactando al Perú en cifras exponenciales tal como se muestra en el cuadro adjunto la evolución de las sacas –término postal referido al saco que contiene los envíos- desde el 2011 al 2017.



Fuente: Gerencia Postal SERPOST S.A.

Esto constituye la oportunidad comercial de consolidarnos como el proveedor del servicio postal internacional. Para ello es imprescindible modernizar nuestras operaciones y automatizar los macro procesos de admisión, clasificación y distribución.



A manera de hitos centrales de inversión en la automatización se muestra la siguiente propuesta:

		IMPACTO			
ÍTEM	TIPO DE SOPORTE DE SOLUCIÓN	DESCRIPCIÓN	ÁREA IMPACTADA	CUALITATIVO	CUANTITATIVO
PROCESOS ESTRATÉGICOS					
1	Administrativa	Los procesos estén integrados al SAP el cual se integra con logística, finanzas, recursos, y contabilidad.	Empresa	Eficacia en gestión	Métricas e indicadores de cumplimiento
2	Administrativa	Costeo analítico, permitirá conocer el rendimiento de cada línea de negocio, punto de venta, prospección de mercado, etc	Empresa	Eficiencia recursos	Reducción costos
3	Administrativa	Tableros de control, toma de decisiones, eficacia	Empresa	Mejor toma de decisiones	Mejora rendimientos
4	Administrativa	Integración de sistemas operativos. Actualmente tenemos 10 sistemas independientes que deben interfazarse entre sí para funcionar, generando demoras, pérdidas de información.	Empresa	Mejor control	Reducción tiempos de sincronización, reducción pérdida información

ÍTEM	TIPO DE SOPORTE DE SOLUCIÓN	DESCRIPCIÓN	ÁREA IMPACTADA	IMPACTO	
				CUALITATIVO	CUANTITATIVO
PROCESOS OPERATIVOS					
5	Operativa	Exportación: Integración aduanas, Talma, aerolíneas, países destino. Importación: tiendas virtuales (AliExpress), consolidadores (Linio), aduanas, aerolíneas.	Admisión (planta)	Mejor control, trazabilidad	Reducción pérdidas de envíos, reclamos, mejora tasa de remuneración (UPU)
6	Operativa	Líneas de producción diferenciadas, anaquelamiento vertical con codificación que permita rápida ubicación y control de existencias	Admisión (planta)	Mejor control	Reducción pérdidas de envíos, reducción colas, tiempos muertos, optimiza espacio
7	Operativa	Cambiar tecnología de pc x PDA para agilidad, flexibilidad en el procesamiento de carga.	Admisión (planta)	Mejor calidad de servicio	Reduce tiempos muertos, optimiza espacio
7	Operativa	Normalización base de datos para estandarizar direcciones para el uso del nuevo código postal (5 dígitos) promovida por MTC. Permitirá una mejor sectorización de la ruta del cartero.	Clasificación (planta)	Mejora calidad de servicio	Reduce error envíos, optimiza gestión comercial (CRM)
8	Operativa	Automatizar clasificación (clasificadoras) con fajas y escáners que permitan sectorizar la carga	Clasificación (planta)	Mejora calidad de servicio	Reduce error envíos, tiempos en procesamiento postal , aumenta eficiencia recurso
9	Operativa	Implementación 5 plantas de procesamiento postal (3 en Lima cono sur, cono este, Lima centro y 1 en región norte y 1 en r. sur) Inversión en hardware y software	Admisión (centros descentralizados)	Mejora calidad de servicio	Reducción tiempos de procesamiento y entrega al cliente.
10	Operativa	Anaqueles sistematizados, interconectados al sistema integrado de gestión y control en la planta central	Admisión (centros descentralizados)	Mejora calidad de servicio	Reducción tiempos de procesamiento y entrega al cliente.
11	Operativa	Implementación del sistema de Control de Distribución del servicio de la última milla (CEDSUM) en las oficinas que faltan implementar (50%)	Clasificación (centros descentralizados)	Mejora calidad de servicio	Reducción tiempos de procesamiento y entrega al cliente.

ÍTEM	TIPO DE SOPORTE DE SOLUCIÓN	DESCRIPCIÓN	PROCESOS DE SOPORTE		IMPACTO	
			ÁREA IMPACTADA	CUALITATIVO	CUANTITATIVO	
12	Administrativa	Gestión Inteligente de BD de clientes (Data Mining)	Comercial (cliente final)	Mejora calidad de servicio	Incremento ventas	
13	Operativa	Extranet para exportadores que usan Exporta Fácil, soluciones ad hoc, información, requisitos, regulación, grupos de interés. Sistema colaborativo con MinExterior	Comercial (MYPES)	Inclusión económica, mejor imagen país	Incremento exportaciones no tradicionales, incremento ventas	
14	Administrativa	Incluir a la población no bancarizada para que puedan cancelar sus importaciones en nuestras oficinas.	Comercial (cliente final)	Inclusión financiera, mejora calidad de servicio	Incremento ventas	
15	Administrativa	El remitente o receptor importa y paga al momento de recibir el envío.	Comercial (cliente final)	Mejora calidad de servicio	Incremento ventas	
16	Administrativa	Portal diferenciado para clientes frecuentes, con información pertinente, historial de compra, etc	Comercial (cliente final)	Mejora calidad de servicio	Incremento ventas	
17	Operativa	Integrar los sistemas a nivel nacional de seguridad a través de un solo centro de monitoreo.	Empresa	Mejor control	Reducción pérdidas, envíos peligroso o prohibidos, sistema de autoregulación	
18	Administrativa	Gestión del sistema de planillas, asistencia, bienestar, capacitación, rendimientos, evaluaciones de desempeño.	RRHH	Mejora clima laboral	Reducción rotación, incremento productividad, meritocracia	
19	Administrativa	Integrar estratégicamente la comunicación interna con la misión. Crear cultura organizacional de modernidad, mejora continua, meritocracia	RRHH	Mejora clima laboral	Incremento productividad	
20	Administrativa	Integrar el SCI y mitigación de riesgos + continuidad del negocio a través de métricas y alertas que reporten las desviaciones	Empresa	Mejor toma de decisiones	Reducción probabilidad de riesgos	
21	Operativa & Administrativa	Integrarnos con la red postal y mantener trazabilidad con otros destinos. Mejor manejo del sistema de compensación (cuentas internacionales)	Empresa	Mejora calidad de servicio	Incremento tasa de compensación, reducción de reclamos, incremento tiempo de rspta y trazabilidad	
22	Administrativa	Al estar integrados con SAP, los reportes financieros serán en línea, estarán automatizados	Finanzas	Mejor toma de decisiones	Incremento productividad x toma decisión, reducción costos	
23	Administrativa	Al estar integrados con SAP, la gestión de logística estará automatizados	Logística	Mejor control	Incremento productividad x toma decisión, reducción costos	
24	Administrativa	Se necesitará aumentar capacidad de la base de datos, procesadores, capacidad de almacenamiento de imágenes, licencias, etc)	TIC's	Mejora calidad de servicio	Incremento productividad	
25	Administrativa	Se requiere incorporar al staff 4 programadores, 1 líder de proyectos, 1 líder de calidad, 2 administrador BD, 4 atención mesa de ayuda	TIC's	Mejora calidad de servicio	Incremento productividad	

Marco Regulatorio

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

Documentos	Contenido
Constitución Política del Perú	Art. 55.- Los tratados celebrados por el Estado y en vigor forman parte del derecho nacional.
	Art. 60.- 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.
Decreto Legislativo N°685	Art. 2.- Declárase al servicio postal de necesidad y utilidad públicas y de preferente interés social. Su fomento y control corresponde al Estado.
	Art. 10.- Créase la Empresa denominada SERVICIOS POSTALES DEL PERU SOCIEDAD ANONIMA, que abreviadamente se denominará SERPOST 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.
	Art. 14.- Otorgase por este Decreto Legislativo la concesión, sin exclusividad, del servicio postal en todo el país a SERPOST 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.
	Art. 16.- Corresponde a SERPOST S.A. la elaboración del Calendario Anual de Emisiones de Estampillas, su financiamiento, emisión y comercialización. Adicionalmente e indistintamente podrá utilizar máquinas

	<p>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>
<p>Decreto Supremo N° 032-93-TCC (modificado por el Artículo 1 del Decreto Supremo N° 013-2006-MTC, publicado el 22 abril 2006).</p>	<p>“Artículo 24.- El servicio postal se 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>
<p>Decreto Supremo N° 018-2000-MTC</p>	<p>Constituyen la Comisión Nacional Filatélica – CONAFIL.</p> <p>Art. 1.- Precisase que el Calendario Anual de Emisión de Estampillas será revisado y aprobado por la Comisión Nacional Filatélica – CONAFIL.</p> <p>Art. 3.- La empresa Servicios Postales del Perú S.A. – SERPOST 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</p>

	Resolución Ministerial del Sector Transportes, Comunicaciones, Vivienda y Construcción.
Ley N°27170, y sus modificatorias Ley del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado	Establece la creación de FONAFE, su objeto, ámbito y recursos. Art. 1.- numeral 1.1. [...] FONAFE es una empresa de Derecho Público [...] encargada de normar y dirigir la actividad empresarial del Estado.
Ley N°29370 Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Transportes y Comunicaciones (sustituye a la Ley N°27791)	Art. 3.- 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 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 denomina 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.

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., 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 (MipYMe'S) 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.

Otro aspecto importante es el proyecto POCE del cual somos parte a partir de enero 2018 -Preparación Operativa para el Comercio Electrónico–, promovido por la UPU y que está en etapa de diseño. Este proyecto busca la sostenibilidad de los correos a través de la implementación de nuevos negocios (*e-commerce*) brindando servicios con mayor diferenciación frente a los operadores privados –competencia– a través de la integración con las aduanas del mundo (OMC), las aerolíneas (IATA) y entre operadores (red UPU).

Esto demandará que SERPOST S.A. esté alineado tecnológicamente con sus pares participantes del proyecto POCE.

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.

Está en proyecto la Ley Postal que permitirá regular el mercado postal, establecer los parámetros del servicio básico y el mecanismo de subvención para brindarlo a nivel nacional en su totalidad. En ese contexto es determinante la regulación postal para su desarrollo y poder así garantizar el servicio postal universal de forma sostenible. Resulta relevante el desarrollo de la reforma de la ley postal y de la actividad regulatoria que permitan garantizar los servicios básicos del servicio postal universal.

La deficiente política sectorial e institucional nacional, ponen a SERPOST S.A. en riesgo su sostenibilidad frente al mercado postal, la creciente informalidad de operadores nos pone en desventaja con altos costos incurridos en la carga laboral, 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.

La creciente tendencia al comercio electrónico, que no solo favorece al peruano común sino también a los micro empresarios y comerciantes que han encontrado un nicho de mercado para atender.

Otro aspecto es el alto nivel de penetración de usuarios de teléfonos inteligentes que tienen a un click la posibilidad de adquirir, consultar o rechazar un artículo por internet, el horario de atención de una oficina, un tarifario, etc. Así también el poder que han cobrado las redes sociales en las marcas, puesto que basta una publicación para que se vuelva una tendencia favorable o desfavorable a la marca.

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 CO₂ en la actualidad. Por su parte, el objetivo establecido reducirá ese total a 6,69 millones de toneladas en 2020.

Una de las medidas adoptadas en SERPOST S.A. que contribuyen a la reducción de la emisión de CO₂ 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.

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
TOTAL	743

Fuente: www.mtc.gob.pe

MATRIZ DE ANÁLISIS DEL ENTORNO:

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:

O1. 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.

O2. 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.

O3. 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.

O4. 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.

O5. Crecimiento sostenible del e-commerce a nivel global

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

O6. 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.

O7. Participación en el proyecto regional UPU-UPAEP - Preparación Operativa para el Comercio Electrónico POCE.

Proyecto que permitirá la integración de la cadena logística como parte fundamental de la gestión de la cadena de valor de Serpost; incluye el mejoramiento de la calidad y captura de datos de los envíos postales a fin de incrementar la eficiencia operativa, el proceso aduanero, etc.

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 (Aduanas) 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. 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., 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.

F6. Recordación de la marca.

La recordación de la marca 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. Personal discordante a las necesidades operativas y administrativas.

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. La falta de implementación de soluciones tecnológicas 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 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:

F O D A	
<p>FORTALEZAS</p> <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. Recordación de la marca.</p>	<p>OPORTUNIDADES</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 permitan mejorar la calidad del servicio postal.</p> <p>O5. Crecimiento sostenible del <i>e-commerce</i> a nivel global.</p> <p>O6. Ventanilla única de Comercio Exterior.</p> <p>O7. Participación en el proyecto regional UPU-UPAEP - Preparación Operativa para el Comercio Electrónico POCE. (1)</p>
<p>DEBILIDADES</p> <p>D1. Personal discordante a las necesidades operativas y administrativas</p> <p>D2. La falta de implementación de soluciones tecnológicas no permite a SERPOST S.A. 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>AMENAZAS</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>

Nota: (1) Proyecto que permitirá la integración de la cadena logística como parte fundamental de la gestión de la cadena de valor de Serpost; incluye el mejoramiento de la calidad y captura de datos de los envíos postales a fin de incrementar la eficiencia operativa, el proceso aduanero, etc.

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: (los tres primeros son propuesto por FONAFE)

Excelencia en el servicio: Actuamos con eficiencia y vocación de servicio al cliente, a través de la prestación de un servicio de calidad.

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.

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

Innovación: Desarrollar soluciones novedosas con el objetivo de ofrecer a nuestros clientes soluciones de comunicaciones que les faciliten el desarrollo de su negocio.

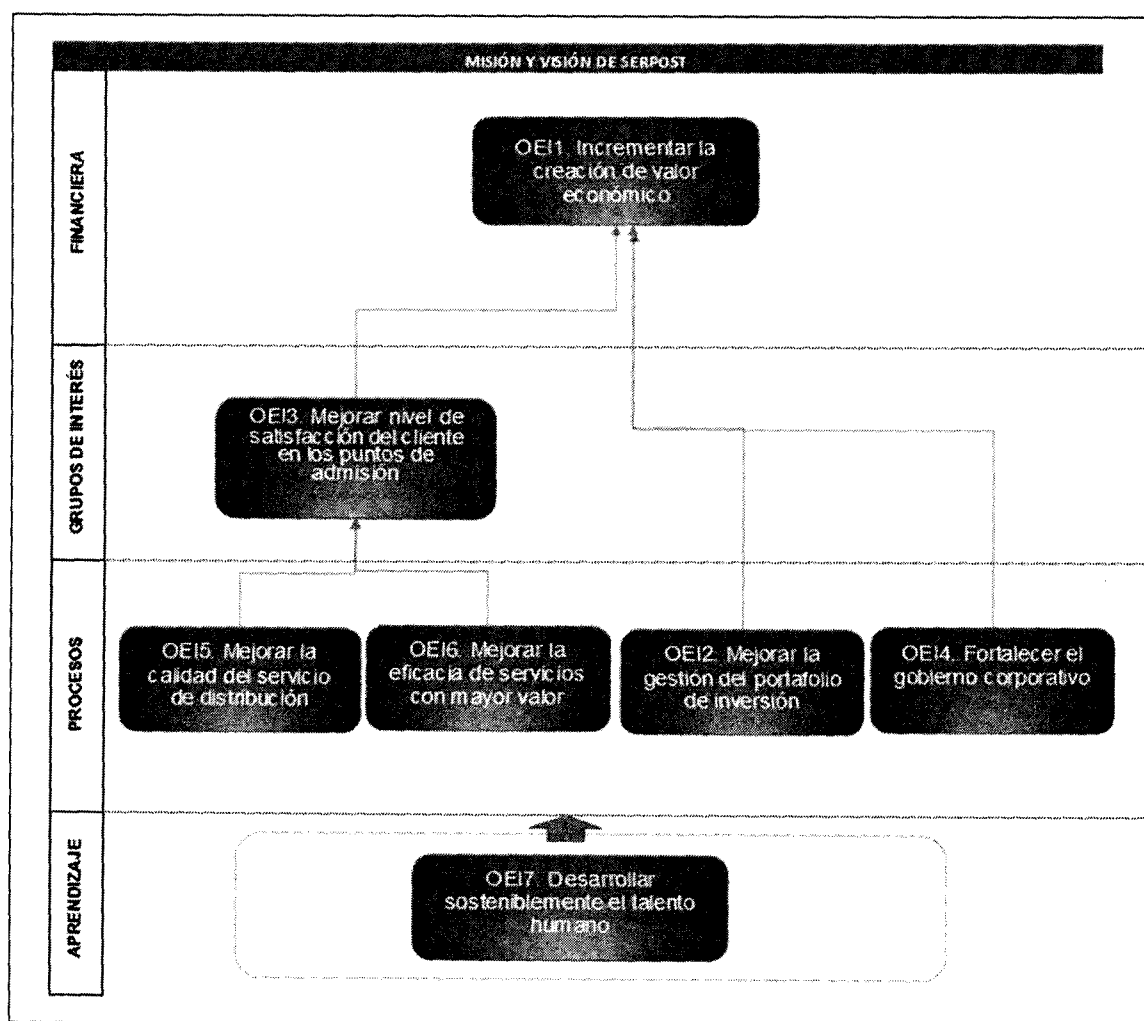
Sostenibilidad: Crear valor económico, medio ambiental y social a corto y largo plazo.

4. Ejes y Mapa Estratégicos

SERPOST 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.

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.

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2017 – 2021

7. Ruta Estratégica

Ejes Estratégicos	Objetivo Estratégico Corporativo	Objetivo Estratégico Institucional	Indicador	Acción Estratégica Institucional (AEI)	Prioridad Relativa	Metas					Responsable
						2017	2018	2019	2020	2021	
FINANCIERA	OE01. Incrementar la eficiencia de los recursos económicos	OEI1. Incrementar la creación de valor económico	EBITDA	AEI1. Aplicación de medidas de austeridad.	Alta	X	X	X	X	X	GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS
			Márgen Operativo	AEI2. Cumplimiento de la meta de ingresos operativos	Muy Alta	X	X	X	X	X	GERENCIA COMERCIAL
GRUPOS DE INTERÉS	OE02. Mejorar la calidad de los planes estratégicos	OEI3. Mejorar nivel de satisfacción del cliente en los puntos de admisión*	Nivel de satisfacción cliente en Puntos de Admisión	AEI4. Capacitación y entrenamiento al personal de atención al cliente.	Muy Alta	X	X	X	X	X	GERENCIA COMERCIAL
	OE04. Mejorar la eficiencia operativa			AEI5. Completar con personal de expendio la cobertura de los puntos de admisión.	Alta	X	X	X			GERENCIA POSTAL
PROCESOS	OE03. Mejorar la calidad de los planes estratégicos	OEI5. Mejorar la calidad del servicio de distribución**	Eficiencia de descarga de envíos tradicionales en el sistema CEDSUM	AEI7. 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
	OE04. Mejorar la eficiencia operativa										
	OE05. Mejorar la gestión del portafolio de inversión	OEI2. Mejorar la gestión del portafolio de inversión	Ejecución de inversiones FBK	AEI3. Elaboración de los cronogramas de los proyectos de inversión en los plazos establecidos.	Alta	X	X	X	X	X	CADA JEFE DE PROYECTO
	OE06. Fortalecer el gobierno corporativo	OEI4. Fortalecer el gobierno corporativo	Grado de implementación del CBGC	AEI6. Compromiso de los directivos para el desarrollo y cumplimiento de las actividades programadas.	Muy Alta	X	X	X	X	X	COMITÉ CBGC
	OE03. Mejorar la calidad de los planes estratégicos	OEI6. Mejorar la eficacia de servicios con mayor valor	Cumplimiento de plazos distribución local y nacional EMS	AEI8. Actualización de zonificación para envíos EMS	Alta	X	X	X			GERENCIA POSTAL
	OE04. Mejorar la eficiencia operativa										
APRENDIZAJE	OE07. Fortalecer la gestión de talento humano	OEI7. Desarrollar sosteniblemente el talento humano	Índice de Clima Laboral	AEI9. Fortalecimiento de la carrera profesional del personal.	Alta	X	X	X	X	X	GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS
	OE08. Fortalecer la capacitación y desarrollo		Grado de implementación Modelo de evaluación de desempeño								

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	Potencial	Línea Base		METAS			
							Año	Valor	2017	2018	2019	2021
FINANCIERA	OE01. Incrementar la creación de valor económico	OEI1. Incrementar la creación de valor económico	EBITDA	MM S/.	Ganancia (pérdida) operativa + Depreciación + Amortización	10%	2016	7.69	8.31	8.25	11.15	15.96
	OE02. Mejorar la calidad de los servicios	OEI2. Mejorar la satisfacción del cliente en los puntos de admisión	Márgen Operativo	%	(Ganancia (Pérdida) Operativa / Total de Ingresos de Actividades Ordinarias del ejercicio) X 100	10%	2016	6.30%	7.07	6.79	7.86	10.43
GRUPOS DE INTERÉS	OE03. Mejorar la eficiencia operativa	OEI3. Mejorar el nivel de satisfacción del cliente en los puntos de admisión	Nivel de satisfacción cliente en Puntos de Admisión	Ratio	Suma de Puntaje de Encuestas / N° Total de Encuestas	10%	-	-	2.00	2.30	2.70	3.20
	OE04. Mejorar la eficiencia operativa	OEI4. Mejorar la calidad del servicio de distribución	Eficiencia de descarga de envíos tradicionales en el sistema CEDSUM	%	(Total de envíos tradicionales descargados / Total de envíos tradicionales anaqueados) X 100	15%	2016	32.00%	60.00	80.00	86.97	90.45
PROCESOS	OE05. Mejorar la gestión del portafolio de proyectos	OEI5. Mejorar la gestión del portafolio de inversión	Ejecución de inversiones FBK	%	(Monto ejecutado FBK / Monto inicial aprobado FBK) X 100	10%	2016	11.80%	2.17	100.00	100.00	100.00
	OE06. Fortalecer el gobierno corporativo	OEI6. Fortalecer el gobierno corporativo	Grado de implementación del CBGC	%	Autoevaluación validada	10%	2016	30.18%	34.90	38.39	42.23	46.45
APRENDIZAJE	OE07. Mejorar la calidad de los bienes y servicios	OEI7. Mejorar la eficacia de servicios con mayor valor	Cumplimiento de plazos distribución local y nacional EMS	%	(Total de Envíos EMS Distribuidos / Total de Envíos EMS) X 100	15%	2016	68.36	49.85	80.00	81.00	82.00
	OE08. Fortalecer la gestión de talento humano y organización en la corporación	OEI8. Desarrollar sosteniblemente el talento humano	Índice de Clima Laboral (1)	%	(Total de encuestas calificadas >= CLIMA FAVORABLE / Total de encuestas) X 100	10%	2016	66.00	53.13	--	2.5	2.5
APRENDIZAJE	OE09. Fortalecer la gestión de talento humano y organización en la corporación	OEI9. Desarrollar sosteniblemente el talento humano	Grado de implementación Modelo de evaluación de desempeño	%	Nivel de implementación del Modelo de Evaluación de Desempeño	10%	-	-	-	85.00	100.00	100.00

(1) El año base para el Índice de Clima Laboral es el año 2018, a partir del año 2019 la meta se determina en función al resultado obtenido en el periodo

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

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

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

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							
FINANCIERA	OE1. Incrementar la creación de valor económico	OE11. Incrementar la creación de valor económico	EBITDA	AE11. Aplicación de medidas de austeridad.	Reducción de gasto corriente	(Ejecución de Gasto Corriente / Ejecución de Gasto Presupuestado aprobado vigente) X 100	%	2016	95.00%	95.00	95.00	93.00	90.00	90.00	Informe de ejecución Ingresos y Egresos	GERENCIA RECURSOS					
								2016	-2%	1.00	1.30	1.30	1.50	1.50	Informe de ejecución Ingresos al cierre del ejercicio.	GERENCIA COMERCIAL					
			GRUPOS DE INTERES	OE13. Mejorar nivel de satisfacción del cliente en los puntos de admisión*	OE13. Mejorar nivel de satisfacción del cliente en los puntos de admisión*	Márgen Operativo	AE12. Cumplimiento de la meta de ingresos operativos	Incremento del ingreso ordinario	(Ejecución de Ingreso ordinario / Ejecución de Ingreso ordinario Presupuestado aprobado	%	-	-	25.00	30.00	35.00	40.00	45.00	Evaluaciones escritas a las expendedoras.	GERENCIA COMERCIAL		
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.									# puntos de admisión coberturados adicionales con personal de expendio	Número	2016	61	65	69	73	77	81	Informe que remite G.Postal sobre cobertura postal	GERENCIA POSTAL
													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 del correo de llegada internacional.	Envíos certificados, pequeños paquetes y comunes del correo de llegada internacional	(Total de envíos tradicionales descargados / Total de envíos tradicionales anaquelados) X 100	%	2016	32%	60.00	80.00
PROCESOS	OE12. Mejorar la gestión del portafolio de inversión	OE12. Mejorar la gestión del portafolio de inversión	Ejecución de inversiones FBK	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	%	-	-	10.00	100.00	100.00						100.00	Informe trimestrales de la implementación de cronogramas de proyectos de inversión.	CADA JEFE DE PROYECTO	
								Grato 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	Informe documentado / auditable del cumplimiento de las actividades programadas en el plan del CBGC	COMITÉ CBGC
													Cumplimiento de plazos distribución local y nacional EMS	AE18. Actualización de zonificación para envíos EMS	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
APRENDIZAJE	OE17. Desarrollar sosteniblemente el talento humano	OE17. Desarrollar sosteniblemente el talento humano	Índice de Clima Laboral	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	Informe de RRH	GERENCIA RECURSOS

• 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	EBITDA				
Unidad de medida	Porcentaje - %				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento.				
Fórmula de cálculo	[Ganancia (pérdida) operativa + Depreciación + Amortización]				
Área responsable	G.Comercial / G. Administración de Recursos.				
Fuente de información	Estados de Resultados Integrales				
Datos históricos	2012	2013	2014	2015	2016
		3.92	5.37	1.73	7.69
Metas	2017	2018	2019	2020	2021
	8.31	8.25	11.15	15.96	19.85

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
	7.07	6.79	7.86	10.43	12.51

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 ⁽¹⁾				
Área responsable	G. Comercial.				
Fuente de información	Encuestas realizadas de manera probabilística por la Gerencia Comercial en las				
Datos históricos	2012	2013	2014	2015	2016
	-	-	-	-	-
Metas	2017	2018	2019	2020	2021
	2.00	2.30	2.70	2.90	3.20

Perspectiva	PROCESOS				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC3. Mejorar la calidad de los bienes y servicios OEC4. Mejorar la eficiencia operativa				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	OEI5. Mejorar la calidad del servicio de distribución				
Nombre del Indicador N° 4	Eficiencia de descarga de envíos tradicionales en el sistema CEDSUM				
Unidad de medida	Porcentaje - %				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento.				
Fórmula de cálculo	$(\text{Total de envíos tradicionales descargados} / \text{Total de envíos tradicionales anaquelados}) \times 100$				
Área responsable	G. Postal.				
Fuente de información	Reporte SOP y CEDSUM				
Datos históricos	2012	2013	2014	2015	2016
	-	-	-	-	-
Metas	2017	2018	2019	2020	2021
	60.00	80.00	86.97	88.33	90.45

Perspectiva	PROCESOS				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC5. Mejorar la gestión del portafolio de proyectos				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	OEI2. Mejorar la gestión del portafolio de inversión				
Nombre del Indicador N° 5	Ejecución de Inversiones FBK				
Unidad de medida	Porcentaje - %				
Sentido del indicador	Indicador Específico				
Fórmula de cálculo	$(\text{N° de proyectos con inicio de operación} / \text{N° de proyectos de inversión del Presupuesto Aprobado Vigente}) \times 100$				
Área responsable	Jefes de Proyectos.				
Fuente de información	Presupuesto Anual Aprobado por FONAFE y Estados Presupuestarios (4E)				
Datos históricos	2012	2013	2014	2015	2016
					11.80
Metas	2017	2018	2019	2020	2021
	2.17	100.00	100.00	100.00	100.00

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

Perspectiva	PROCESOS				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC3. Mejorar la calidad de los bienes y servicios OEC4. Mejorar la eficiencia operativa				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	OEI6. Mejorar la eficacia de servicios con mayor valor.				
Nombre del Indicador N° 7	Cumplimiento de plazos distribución local y nacional EMS				
Unidad de medida	Porcentaje - %				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento.				
Fórmula de cálculo	$(\text{Total de Envíos EMS Distribuidos} / \text{Total de Envíos EMS}) \times 100$				
Área responsable	G. Postal.				
Fuente de información	Reporte UPU (Resolución C40/2012)				
Datos históricos	2012	2013	2014	2015	2016
	-	-	-	-	68.36
Metas	2017	2018	2019	2020	2021
	76.00	80.00	81.00	82.00	83.00

Perspectiva	APRENDIZAJE				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC8. Fortalecer la gestión de talento humano y organizacional en la corporación.				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	OEI7. Desarrollar sosteniblemente el talento humano				
Nombre del Indicador N° 8	Índice de Clima Laboral				
Unidad de medida	Porcentaje - %				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento.				
Fórmula de cálculo	$(\text{Total de encuestas calificadas} \geq \text{CLIMA FAVORABLE} / \text{Total de encuestas}) \times 100$				
Área responsable	G. Administración de Recursos.				
Fuente de información	Informe planilla de Recursos Humanos				
Datos históricos	2012	2013	2014	2015	2016
	-	-	-	-	65.00
Metas	2017	2018 (1)	2019	2020	2021
	65.00	-	2.50	2.50	2.50
Valor de referencia	-				

(1) El año base para el Índice de Clima Laboral es el año 2018, a partir del año 2019 la meta se determina en función al resultado obtenido en el periodo precedente más el 2.5%

Perspectiva	APRENDIZAJE				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC8. Fortalecer la gestión de talento humano y organizacional en la corporación.				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	OEI7. Desarrollar sosteniblemente el talento humano				
Nombre del Indicador N° 9	Grado de Implementación Modelo de Evaluación de Desempeño				
Unidad de medida	Porcentaje - %				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento.				
Fórmula de cálculo	$(\text{Número de personal capacitado con nota aprobatoria} \geq 15 / \text{Total de Personal}) \times 100$				
Área responsable	G. Administración de Recursos.				
Fuente de información	Informe de Recursos Humanos				
Datos históricos	2012	2013	2014	2015	2016
	-	-	-	-	-
Metas	2017	2018	2019	2020	2021
	-	85.00	100.00	100.00	100.00