



Señor
Ricardo Sablich Sologuren
Gerente General
SERPOST S.A.
Presente.-



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

De mi consideración:

Es grato dirigirme a usted, a fin de informarle que mediante Resolución N° 103-2020/DE-FONAFE de fecha 30 de diciembre de 2020, la Dirección Ejecutiva de FONAFE aprobó las modificaciones del Plan Estratégico 2017-2021 de su representada, según detalle en anexos.

Sin otro particular, quedo de usted.

Atentamente,

Documento Firmado Digitalmente
Héctor Buzaglo de Bracamonte
Gerente Corporativo de Planeamiento
y Control de Gestión

Conocimiento y Feis

DE, DI.

C.C.

- Johnny Huertas

- Justo Vasquez

04/10/21.

Recibido
04/01/2021

Serpost El Correo del Perú
GERENCIA GENERAL

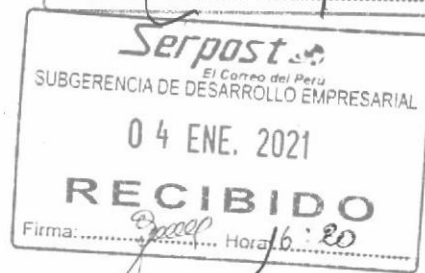
PARA: 1

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 type="checkbox"/>	Archivo	<input type="checkbox"/>
Respuesta	<input type="checkbox"/>	Otros	<input type="checkbox"/>

OBSERVACIÓN: ACCIONES
RESPECTIVAS

30/12/20



Recibido
03/01/21
17:44

ANEXOS

Anexo 1: Alineamiento de los Objetivos Estratégicos de SERPORT S.A., FONAFE y MTC

Objetivo Estratégico Corporativo (FONAFE)	Objetivo Estratégico Institucional (SERPOST S.A.)	Objetivo Estratégico Sectorial (MTC)
OEC 1. Incrementar la creación de valor económico	OEI 1. Incrementar la creación de valor económico	OES 9. Incrementar la cobertura de los servicios de comunicaciones a nivel nacional OES 11. Promover la asequibilidad de los servicios de comunicaciones a nivel nacional
OEC 3. Mejorar la calidad de los bienes y servicios	OEI 3. Mejorar nivel de satisfacción del cliente en los puntos de admisión	
	OEI 5. Mejorar la calidad del servicio de distribución	
	OEI 6. Mejorar la eficacia de servicios con mayor valor	
OEC 5. Mejorar la gestión del portafolio de proyectos	OEI 2. Mejorar la gestión del portafolio de inversión	
OEC 6. Fortalecer el gobierno corporativo	OEI 4. Fortalecer el gobierno corporativo	
OEC 8. Fortalecer la gestión de talento humano y organizacional en la corporación	OEI 7. Desarrollar sosteniblemente el talento humano	

CEDSUM: Control efectivos de distribución y seguimiento de los envíos que se encuentran en la última milla

EMS: Express Mail Service

FBK: Formación Bruta de Capital

Anexo 2: Matriz Estratégica de SERPORT S.A.

Perspectiva	OEI SERPOST S.A	Indicador	Unidad de medida	Pond.	Forma de cálculo	Línea base		Metas				
						Año	Valor	2017	2018	2019	2020	2021
Financiera	OEI 1. Incrementar la creación de valor económico	EBITDA	MM S/	10	(Resultado Operativo + Dep + Amort) * 100	2016	-	-	8.25	11.15	2.61	14.70
		Margen Operativo	%	10	(Resultado Operativo/ Total Ingresos Act ordinarias) *100	2016	6.3	9.30	6.79	7.86	0.60	11.45
Grupos de Interés	OEI 3. Mejorar nivel de satisfacción del cliente en los puntos de admisión	Nivel de satisfacción clientes en puntos de admisión	Ratio	5	Índice de evaluación	2017	1.58	2.00	2.30	2.70	0.00	2.80
		Nivel de respuesta a reclamos efectuados por operadores postales designados sobre encomiendas de llegada internacional	%	5	Promedio mensual On Time Reply ibis for Parcels	2019	98.62	-	-	-	97.00	98.62
Procesos	OEI 5. Mejorar la calidad del servicio de distribución	Eficiencia de descarga de envíos tradicionales en el sistema CEDSUM	%	10	(Total de envíos tradicionales descargados / Total de envíos tradicionales anaquelados) *100	2016	32	60.00	80.00	86.97	88.33	90.45
		Porcentaje de distritos con cobertura de los servicios postales	%	5	(Número de distritos que tienen accesos a los servicios postales básicos / Número total de distritos) *100	-	-	-	-	-	0.00	35.00
	OEI 6. Mejorar la eficacia de servicios con mayor valor	Cumplimiento de plazos distribución local y nacional EMS	%	15	(Total de Envios EMS Distribuidos / Total de Envios EMS) *100	2016	68.36	76.00	80.00	81.00	82.00	85.00

Anexo 2: Matriz Estratégica de SERPOST S.A.

Perspectiva	OEI SERPOST S.A.	Indicador	Unidad de medida	Pond.	Forma de cálculo	Línea base		Metas				
						Año	Valor	2017	2018	2019	2020	2021
Procesos	OEI 2. Mejorar la gestión del portafolio de inversión	Ejecución de Inversiones FBK	%	10	(Monto Ejecutado FBK / Monto Inicial Aprobado)	2016	-	-	100.00	100.00	100.00	100.00
	OEI 4. Fortalecer el gobierno corporativo	Grado de implementación del CBGC	%	10	Autoevaluación validada	2016	30.18	34.90	38.39	42.23	63.00	66.00
Aprendizaje	OEI 7. Desarrollar sosteniblemente el talento humano	Índice de clima laboral	%	5	Encuestas de clima laboral en función a lineamiento Fonafe	2016	-	-	68.04	70.54	0.00	72.00
		Nivel de Implementación y Gestión de Etapas de Modelo de Evaluación de Desempeño	Nº Etapas Cumpl.	5	Sumatoria de etapas desplegadas del Modelo de Evaluación de Desempeño de acuerdo a la ficha técnica	-	-	-	85.00	100.00	16.00	16.00
		Nivel de capacitación del personal	%	5	(# de colaboradores capacitados / Total de colaboradores) *100	-	-	-	-	-	30.00	70.00
		Nivel de Implementación y Gestión de componentes del Modelo de Gestión Corporativo de Recursos Humanos	%	5	Sumatoria del porcentaje de Implementación y gestión de los componentes del Modelo de Gestión Corporativo de Recursos Humanos	-	-	-	-	-	30.00	100.00

Anexo 3: Ruta Estratégica

Perspectiva	OEC FONAFE	OEI SERPOST S.A.	Indicador	Acción Estratégica Institucional	Prioridad Realativa	Metas					Responsable
						2017	2018	2019	2020	2021	
Financiera	OEC 1. Incrementar la creación de valor económico	OEI 1. Incrementar la creación de valor económico	EBITDA	AEI 1. Ejecución del marco presupuestal aprobado	Alta	X	X	X	X	X	Todas las Gerencias
			Margen Operativo	AEI 2. Cumplimiento de la meta de ventas relacionadas	Alta	X	X	X	X	X	
Grupos de Interés	OEC 3. Mejorar la calidad de los bienes y servicios	OEI 3. Mejorar nivel de satisfacción del cliente en los puntos de admisión	Nivel de satisfacción clientes en puntos de admisión	AEI 4. Campaña de información de los servicios de Serpost	Muy Alta	X	X	X	X	X	Gerencia Comercial
				AEI 5. Diseñar e implementar programas de capacitación para el personal de ventanilla única sobre la propuesta de valor de Serpost	Alta	-	-	-	X	X	
			Nivel de respuesta a reclamos efectuados por operadores postales designados sobre encomiendas de llegada internacional	AEI 6. Establecer revisión periódica del status de la atención	Alta	X	X	X	X	X	
Procesos	OEC 3. Mejorar la calidad de los bienes y servicios OEC 2. Incrementar el valor social y ambiental OEC 4. Mejorar la eficiencia operativa	OEI 5. Mejorar la calidad del servicio de distribución	Eficiencia de descarga de envíos tradicionales en el sistema CEDSUM	AEI 8. Revisión mensual de los promedios anuales móviles de descarga	Muy Alta	X	X	X	X	X	Gerencia Postal
			Porcentaje de distritos con cobertura de los servicios postales	AEI 9. Implementar puntos de admisión y/o distribución	Alta	X	X	X	X	X	Gerencia Postal
		OEI 6. Mejorar la eficacia de servicios con mayor valor	Cumplimiento de plazos distribución local y nacional EMS	AEI 10. Hacer contacto previo con clientes para anunciar la distribución y verificar la recepción	Alta	X	X	X	X	X	Gerencia Postal

Anexo 3: Ruta Estratégica

Perspectiva	OEC FONAFE	OEI SERPOST S.A.	Indicador	Acción Estratégica Institucional	Prioridad Realativa	Metas					Responsable
						2017	2018	2019	2020	2021	
Procesos	OEC 5. Mejorar la gestión del portafolio de proyectos	OEI 2. Mejorar la gestión del portafolio de inversión	Ejecución de Inversiones FBK	AEI 3. Seguimiento del nivel de cumplimiento del cronogramas de inversiones	Muy Alta	X	X	X	X	X	Jefes de Proyectos
	OEC 6. Fortalecer el gobierno corporativo	OEI 4. Fortalecer el gobierno corporativo	Grado de implementación del CBGC	AEI 7. Evaluación trimestral del avance del plan de trabajo anual del CBGC	Muy Alta	X	X	X	X	X	Gerencia Legal / SG Desarrollo
Aprendizaje	OEC 8. Fortalecer la gestión de talento humano y organizacional en la corporación	OEI 7. Desarrollar sosteniblemente el talento humano	Índice de clima laboral	AEI 11. Implementación del plan de mejora	Alta	X	X	X	X	X	Gerencia de Administración de Recursos
			Nivel de Implementación y Gestión de Etapas de Modelo de Evaluación de Desempeño	AEI 12. Cumplir el plan de implementación de las etapas	Alta	X	X	X	X	-	
			Nivel de capacitación del personal	AEI 13. Plan de alineamiento de competencias	Alta	-	-	-	X	X	
				AEI 14. Plan de capacitación técnica	Alta	-	-	-	X	X	
				AEI 15. Plan de capacitaciones genéricas	Alta	-	-	-	X	X	
			Nivel de Implementación y Gestión de componentes del Modelo de Gestión Corporativo de Recursos Humanos	AEI 16. Implementación del modelo de gestión de personal	Alta	-	-	-	X	X	

Anexo 4: Matriz de Acciones Estratégicas Institucionales de SERPOST S.A.

Perspectiva	OEC FONAFE	OEI SERPOST S.A.	Indicador	Acción Estratégica Institucional	Indicador AEI	Unidad de Medida	Formula	Línea Base		Metas					Responsable
								Año	Valor	2017	2018	2019	2020	2021	
Financiera	OEC 1. Incrementar la creación de valor económico	OEI 1. Incrementar la creación de valor económico	EBITDA	AEI 1. Ejecución del marco presupuestal aprobado	Ejecución de gasto corriente presupuestado	MM	(Ejecución de Gasto Corriente / Ejecución de Gasto Presupuestado aprobado vigente) * 100	2016	95.36	95.00	95.00	93.00	90.00	90.00	Todas las Gerencias
			Margen Operativo	AEI 2. Cumplimiento de la meta de ventas relacionadas	Incremento del ingreso ordinario nacional	%	(Ejecución de Venta Nacional / Ejecución de Venta Presupuestada Vigente) * 100	2016	97.77	1.00	1.30	1.30	1.00	1.10	
Grupos de Interés	OEC 3. Mejorar la calidad de los bienes y servicios	OEI 3. Mejorar nivel de satisfacción del cliente en los puntos de admisión	Nivel de satisfacción clientes en puntos de admisión	AEI 4. Campaña de información de los servicios de Serpost	Oficinas con elementos de información	%	Nº de oficinas con elementos de información claros	-	-	-	-	95	76	139	Gerencia Comercial
				AEI 5. Diseñar e implementar programas de capacitación para el personal de ventanilla única sobre la propuesta de valor de Serpost	Capacitación de personal sobre la propuesta de valor de Serpost (Top por nivel de ventas)	%	Nº de oficinas capacitadas	-	-	-	-	95	76	139	
			Nivel de respuesta a reclamos efectuados por operadores postales designados sobre encomiendas de llegada internacional	AEI 6. Establecer revisión periódica del status de la atención	Cumplimiento de atención de reclamos efectuados por operadores sobre encomiendas de llegada internacional en los plazos establecidos en el Sistema IBIS	Días	Días promedio de atención	-	-	-	-	10	9	8	
Procesos	OEC 3. Mejorar la calidad de los bienes y servicios OEC 2. Incrementar el valor social y ambiental OEC 4. Mejorar la eficiencia operativa	OEI 5. Mejorar la calidad del servicio de distribución	Eficiencia de descarga de envíos tradicionales en el sistema CEDSUM	AEI 8. Revisión mensual de los promedios anuales móviles de descarga	Promedio móvil de descarga	%	Promedio móvil anual: (Total de envíos tradicionales descargados / Total de envíos tradicionales anaquelados) * 100	-	-			88.00	90.00	91.00	Gerencia Postal
			Porcentaje de distritos con cobertura de los servicios postales	AEI 9. Implementar puntos de admisión y/o distribución	Número de puntos implementados	%	Número de puntos implementados / Total de puntos programados * 100	-	-			-	100.00	100.00	Gerencia Postal
		OEI 6. Mejorar la eficacia de servicios con mayor valor	Cumplimiento de plazos distribución local y nacional EMS	AEI 10. Hacer contacto previo con clientes para anunciar la distribución y verificar la recepción	Índice de incumplimiento de entrega	%	Nº de reportes de incumplimiento / Nº total de envíos EMS procesados * 100	-	-			9.00	5.00	3.00	Gerencia Postal

Anexo 4: Matriz de Acciones Estratégicas Institucionales de SERPOST S.A.

Perspectiva	OEC FONAFE	OEI SERPOST S.A.	Indicador	Acción Estratégica Institucional	Indicador AEI	Unidad de Medida	Formula	Línea Base		Metas					Responsable
								Año	Valor	2017	2018	2019	2020	2021	
Procesos	OEC 5. Mejorar la gestión del portafolio de proyectos	OEI 2. Mejorar la gestión del portafolio de inversión	Ejecución de Inversiones FBK	AEI 3. Seguimiento del nivel de cumplimiento del cronogramas de inversiones	Actividades del cronograma de inversiones ejecutadas	%	(Actividades del cronogramas de inversiones ejecutadas / Actividades del cronogramas de inversión programadas) * 100	-	-			100.00	100.00	100.00	Jefes de Proyectos
	OEC 6. Fortalecer el gobierno corporativo	OEI 4. Fortalecer el gobierno corporativo	Grado de implementación del CBGC	AEI 7. Evaluación trimestral del avance del plan de trabajo anual del CBGC	Porcentaje de cumplimiento	%	(Nivel alcanzado / Nivel esperado) *100	2016	11.00			100.00	100.00	100.00	Gerencia Legal / SG Desarrollo
Aprendizaje	OEC 8. Fortalecer la gestión de talento humano y organizacional en la corporación	OEI 7. Desarrollar sosteniblemente el talento humano	Índice de clima laboral	AEI 11. Implementación del plan de mejora	% de implementación	%	Nº de acciones implementadas / acciones programadas *100	-	-	-	-	-	100.00	100.00	Gerencia de Administración de Recursos
			Nivel de Implementación y Gestión de Etapas de Modelo de Evaluación de Desempeño	AEI 12. Cumplir el plan de implementación de las etapas	% de implementación	%	Nº de acciones implementadas / acciones programadas *100	-	-	-	-	-	50.00	100.00	
			Nivel de capacitación del personal	AEI 13. Plan de alineamiento de competencias	% de implementación	%	Nº de acciones implementadas / acciones programadas *100	-	-	-	-	-	50.00	95.00	
				AEI 14. Plan de capacitación técnica	% de implementación	%	Nº de acciones implementadas / acciones programadas *100	-	-	-	-	-	50.00	95.00	
				AEI 15. Plan de capacitaciones genéricas	% de implementación	%	Nº de acciones implementadas / acciones programadas *100	-	-	-	-	-	50.00	95.00	
			Nivel de Implementación y Gestión de componentes del Modelo de Gestión Corporativo de Recursos Humanos	AEI 16. Implementación del modelo de gestión de personal	% de implementación	%	Nº de acciones implementadas / acciones programadas *100	-	-	-	-	-	50.00	87.00	

Serpost
El Correo del Perú

"Año de la Universalización de la Salud"

Los Olivos, 31 AGO. 2020

CARTA N° 228-G/2020.

Señora
LORENA MASÍAS QUIROGA
Directora Ejecutiva
Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad
Empresarial del Estado – FONAFE
Av. Paseo de la República N°3121-Piso 7
San Isidro



ASUNTO: Propuesta de Modificación del Plan Estratégico Institucional 2017-2021

REF. : a) Directiva Corporativa de Gestión Empresarial de FONAFE
b) Oficio Circular SIED N°018-2020/GPC/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 Propuesta de 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°062-2020, Sesión N°664 de fecha 27 de agosto 2020.

Sin otro particular quedo de usted.

Atentamente,

RICARDO SABLICH SOLOGUREN
GERENTE GENERAL





SERVICIOS POSTALES DEL PERÚ

PLAN ESTRATÉGICO DE SERPOST S. A.

2017 - 2021

(Propuesta de Modificación)

MODIFICACIÓN PLAN ESTRATÉGICO 2017-2021

ÍNDICE

1. MARCO INSTITUCIONAL
 - a) SÍNTESIS DE LA EMPRESA
 - b) MARCO REGULATORIO
 - c) 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



Firmado digitalmente por:
MEDINA CARRILLO Christian
Raul FAU 20256136865 soft
Motivo: Doy Vº Bº
Fecha: 28/08/2020 17:06:53-0500



Firmado digitalmente por:
ALVARADO HORNA Maria
Mercedes FAU 20256136865 soft
Motivo: Doy Vº Bº
Fecha: 28/08/2020 17:39:52-0500

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 aprobada mediante Acuerdo de Directorio N° 104-2018 de fecha 21.11.2018, celebrada en Sesión de Directorio de Serpost S.A. N° 612.

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.

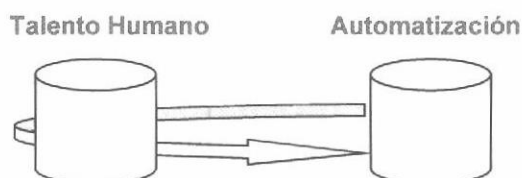
Como Empresa integrante de la actividad Empresarial del Estado, se rige por la normatividad que emana del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado - FONAFE. SERPOST S.A. transfiere las utilidades generadas en el ejercicio presupuestal a FONAFE, en concordancia con las políticas 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 agosto 2020 el número de Empresas concesionarias del servicio postal asciende a 746, lo cual supone un incremento del 507% 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.



Firmado digitalmente por:
MEDINA CARRILLO Christian
Raul FAU 20256136865 soft
Motivo: Doy V° B°
Fecha: 28/08/2020 17:07:15-0500



Firmado digitalmente por:
ALVARADO HORNA Maria
Mercedes FAU 20256136865 soft
Motivo: Doy V° B°
Fecha: 28/08/2020 17:40:23-0500

TALENTO HUMANO:

- ✓ **Objetivo:** Ser una empresa de servicios orientada 100% hacia el cliente, capaz de adaptarse a nuevas tecnologías y procesos.
- **Realidad actual:** Estructura demográfica actual tiene el 70% de la población de la laboral > a 50 años y sólo con secundaria completa. Esto incluye tanto el personal operativo como en los mandos medios.
- ✓ **Estrategia:** Nuestra propuesta de transformación del talento humano tiene dos ejes de interacción, un eje de interacción con un enfoque basado en el rediseño organizacional y otro eje basado en el entrenamiento continuo.

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 costada 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 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.

AUTOMATIZACIÓN DEL PROCESO POSTAL:

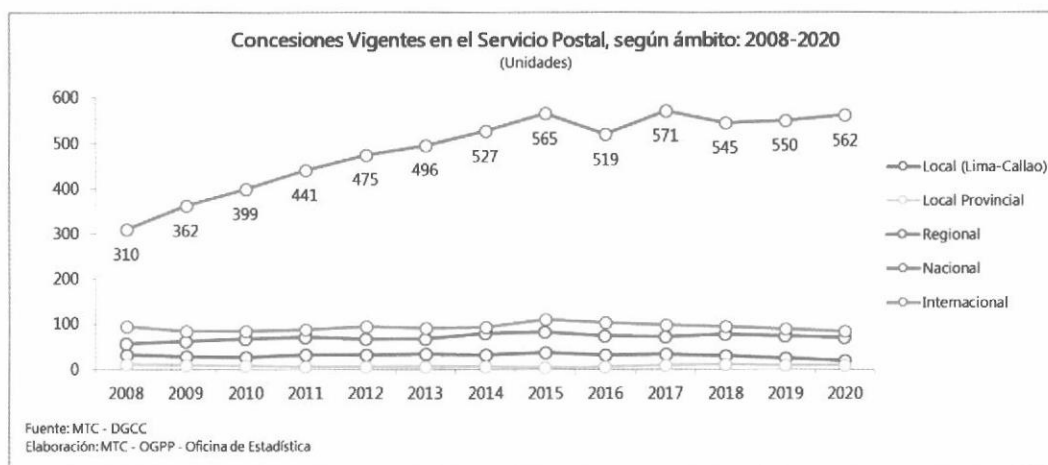
El mercado postal local y nacional está altamente atomizado, eso sin considerar el segmento informal que también es un jugador importante en el sector.



Firmado digitalmente por:
MEDINA CARRILLO Christian
Raul FAU 20256136865 soft
Motivo: Doy V° B°
Fecha: 28/08/2020 17:07:37-0500

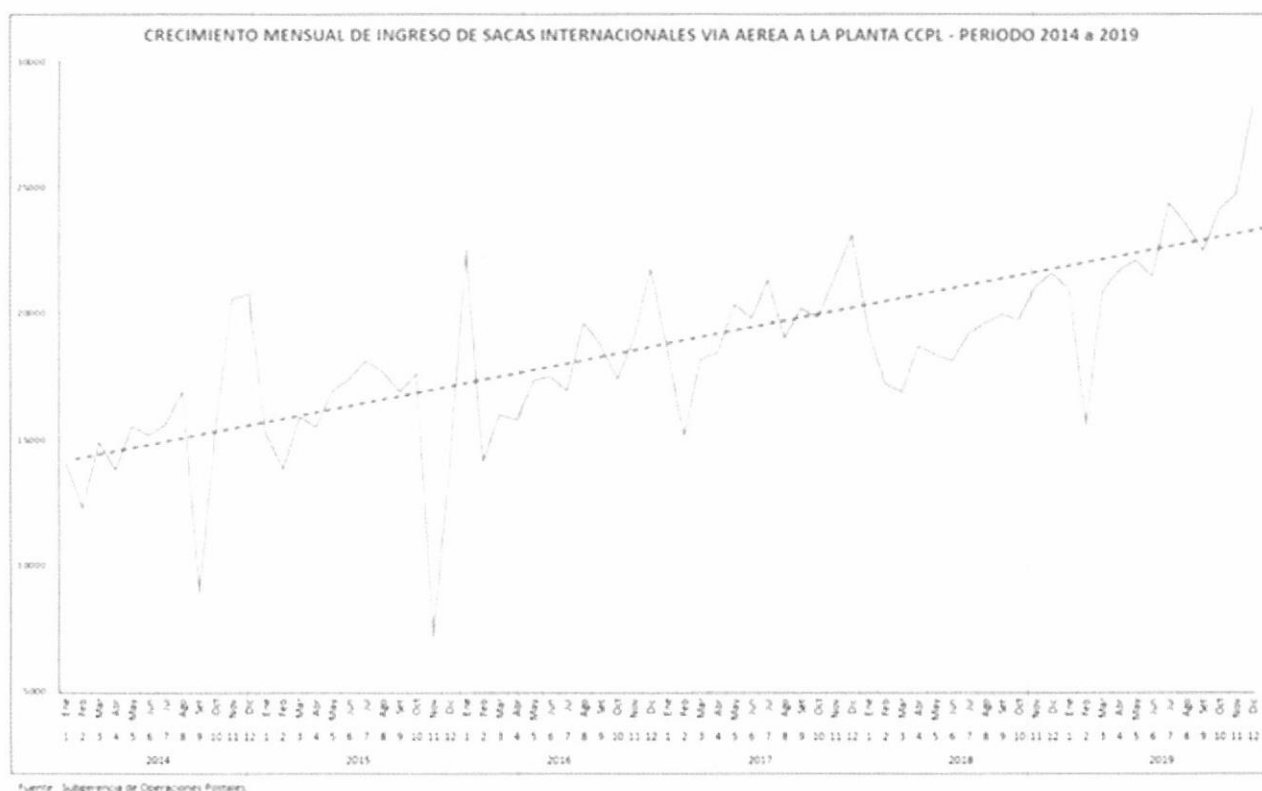


Firmado digitalmente por:
ALVARADO HORNA Maria
Mercedes FAU 20256136865 soft
Motivo: Doy V° B°
Fecha: 28/08/2020 17:40:44-0500



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 2014 al 2019.

CRECIMIENTO DE CARGA DE ENVÍOS A NIVEL DE SACAS DE IMPORTACIÓN DEL PERIODO 2014-2019



Fuente: Gerencia Postal SERPOST S.A.

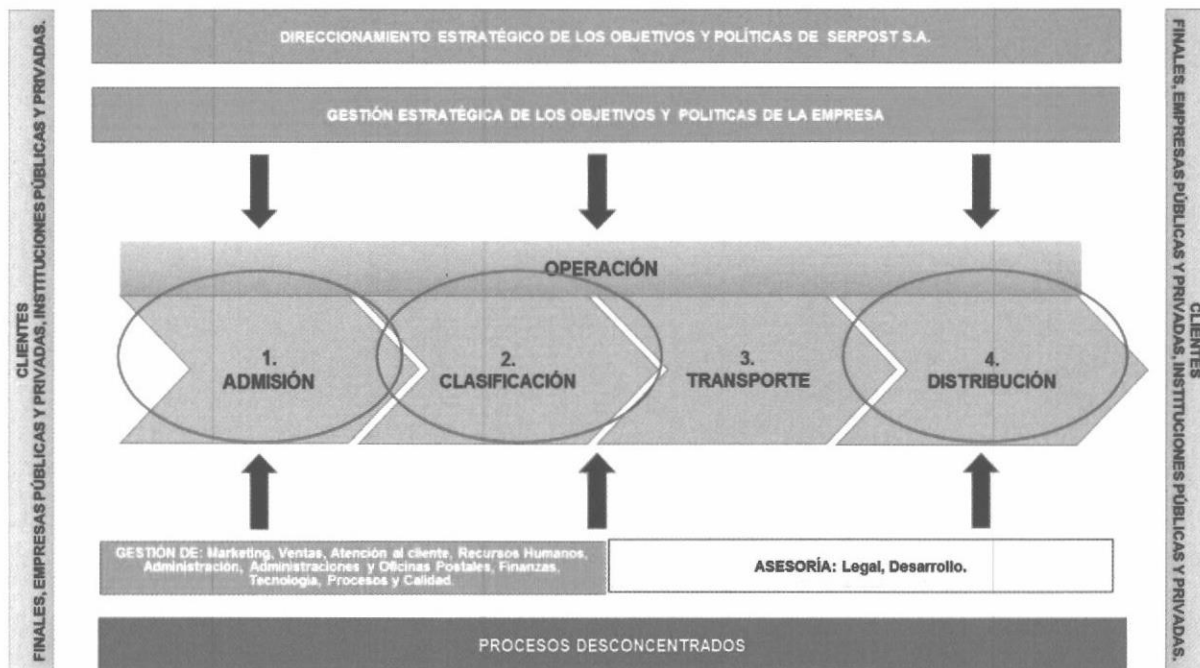
Esto constituye la oportunidad comercial de consolidarnos como el proveedor del servicio postal internacional. Para ello es imprescindible modernizar nuestras operaciones y automatizar los macro procesos de admisión, clasificación y distribución.



Firmado digitalmente por:
MEDINA CARRILLO Christian
Raul FAU 20256136865 soft
Motivo: Doy V° B°
Fecha: 28/08/2020 17:07:59-0500



Firmado digitalmente por:
ALVARADO HORNAMARIA
Mercedes FAU 20256136865 soft
Motivo: Doy V° B°
Fecha: 28/08/2020 17:41:04-0500



Firmado digitalmente por:
MEDINA CARRILLO Christian
Raul FAU 20258138865 soft
Motivo: Doy Vº Bº
Fecha: 28/08/2020 17:08:26-0500



Firmado digitalmente por:
ALVARADO HORNA Maria
Mercedes FAU 20258138865 soft
Motivo: Doy Vº Bº
Fecha: 28/08/2020 17:41:19-0500

b) 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 franqueadoras y otros sistemas



Firmado digitalmente por:
 MEDINA CARRILLO Christian
 Raul FAU 20256136865 soft
 Motivo: Doy V° B°
 Fecha: 28/08/2020 17:08:47-0500



Firmado digitalmente por:
 ALVARADO HORNA Maria
 Mercedes FAU 20256136865 soft
 Motivo: Doy V° B°
 Fecha: 28/08/2020 17:41:38-0500

	<p>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 Resolución Ministerial del Sector Transportes, Comunicaciones, Vivienda y Construcción.</p>



Firmado digitalmente por:
 MEDINA CARRILLO Christian
 Raul FAU 20256136865 soft
 Motivo: Doy V° B°
 Fecha: 28/08/2020 17:09:11-0500



Firmado digitalmente por:
 ALVARADO HORNA Maria
 Mercedes FAU 20256136865 soft
 Motivo: Soy el autor del documento
 Fecha: 28/08/2020 17:41:55-0500

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 [...] encarga da 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.

c) SÍNTESIS DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL SECTOR

Mediante RM N°1029-2018 MTC/01 del 21/12/2018 se aprobó el Plan Estratégico Sectorial Multianual del Sector Transportes y Comunicaciones - PESEM 2018-2021, elaborado en concordancia a las orientaciones establecidas del CEPLAN, enmarcado en la Política General de Gobierno, Plan Estratégico de Desarrollo Nacional y considera en su enfoque las recomendaciones del OCDE y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

El Plan Estratégico comprende los principales lineamientos de Política del Sector Transportes y Comunicaciones y los principales objetivos y estrategias que el sector se ha propuesto de cara al Bicentenario del país.

Como imagen actual del sector, en el sector comunicaciones, se detalla: desde el inicio de las reformas de la década de los 90 que varios segmentos de los servicios han crecido rápidamente. No obstante, seguimos rezagados respecto a países semejantes de la región sudamericana.

Según los indicadores de competitividad del WEF², de 137 países, el Perú está ubicado en el puesto 66 en suscripción de banda ancha móvil (Chile está en el puesto 53), en el puesto 88 en uso individual de internet (Chile está en el puesto 55), en el puesto 81 en suscripción de internet fijo de banda ancha (Chile está en el puesto 55), y en el puesto 85 en ancho de banda de internet (Chile está en el 27).

El bajo desarrollo de las comunicaciones antes descrito se debe a las razones siguientes: i) baja cobertura de los servicios (solo 30% de localidades con más de 100 habitantes cuentan con servicio de internet), ii) bajo uso (49% de la población son usuarios del servicio de internet) y iii) baja asequibilidad (21% de hogares no contratan el servicio de internet fijo debido a que consideran las tarifas altas).

Respecto a la imagen futura del sector, Con relación a la accesibilidad de los servicios de transportes y comunicaciones al ciudadano: los servicios de comunicaciones, en el 2030 el 90% de localidades con población mayor a 100 habitantes tendrán acceso al servicio de internet. Asimismo, el porcentaje de usuarios del servicio de internet alcanzará el 73% de la población de 6 años a más.



² The Global Competitiveness Report 2017-2018



Firmado digitalmente por:
MEDINA CARRILLO Christian
Raul FAU 20256136865 soft
Motivo: Doy V° B°
Fecha: 28/08/2020 17:11:36-0500



Firmado digitalmente por:
ALVARADO HORNA Maria
Mercedes FAU 20256136865 soft
Motivo: Soy el autor del
documento
Fecha: 28/08/2020 17:42:14-0500

Sobre la calidad de los servicios de transportes y comunicaciones: en relación a la velocidad de internet, un indicador elaborado por Akamai Technologies, Inc., se estima una tendencia positiva. En efecto, se espera que la velocidad promedio de Internet en Perú alcance un valor de 20 Mbps en el 2030. La tendencia de mejora de las variables de calidad de todos los modos de transporte y en el sector de las comunicaciones fue constante y sostenido entre el 2016 y el 2030.

Con relación a la formalidad en los servicios: en líneas generales, el fortalecimiento de la fiscalización ha mejorado la formalidad de todos los modos de transporte y en el sector de las comunicaciones. La tendencia es una mejora general del grado de cumplimiento de todas las empresas prestadoras de servicios de transportes y de las empresas de comunicaciones. Las mejoras fueron posibles por el constante crecimiento del flujo de gasto corriente y se impulsaron tanto por el empoderamiento ciudadano como por las mejoras de la legislación internacional y los compromisos OCDE y ODS.

Políticas Generales de Gobierno y la Política Sectorial

La Política General de Gobierno al 2021 se desarrolla sobre cinco ejes, que se encuentran interrelacionados y que guardan consistencia con el marco de políticas y planes del país.

- ✓ Integridad y lucha contra la corrupción
- ✓ Fortalecimiento Institucional para la gobernabilidad
- ✓ Crecimiento económico equitativo, competitivo y sostenible
- ✓ Desarrollo social y bienestar de la población
- ✓ Descentralización efectiva para el desarrollo

Estos ejes enmarcan un trabajo específico en todo el gobierno el cual ha establecido 17 lineamientos.

Principales ejes de Política en el Sector Transportes y Comunicaciones.- Es política prioritaria del Sector proveer sistemas integrados de transporte multimodal y telecomunicaciones, modernos, sostenibles y confiables, como soporte al desarrollo del país, sustentado en su conectividad interna y externa y en la calidad de los servicios que brinda a sus ciudadanos.

Para ello el Sector, ha establecido los siguientes ejes de política y sobre los cuales se encauzarán el gestionar de todos sus Pliegos, Direcciones Generales, Programas y dependencias en la institución, los cuales son:

- ✓ Desarrollar los modos de transporte con un enfoque integrado y multimodal, que permita la reducción de costos y tiempos de viaje, potenciando su infraestructura y mejorando sus servicios.
- ✓ Impulsar el desarrollo digital y disponibilidad para toda la población.
- ✓ Mejorar las condiciones de seguridad de la infraestructura vial y servicios de transporte a fin de evitar la ocurrencia de accidentes que afecte la salud, la vida y el patrimonio.
- ✓ Contribuir al desarrollo regional, fortalecer la Gobernanza, y modernización del Sector Transportes y Comunicaciones.

Lineamientos de Política del Sector

En el marco de la política general y prioridades del Sector, los objetivos establecidos en el Plan Bicentenario, las recomendaciones de la OCDE y los compromisos asumidos en la Agenda de Desarrollo Sostenible, se presentan los siguientes Lineamientos de Política sectorial de Transportes y Comunicaciones.



Firmado digitalmente por:
MEDINA CARRILLO Christian
Raul FAU 20256136865 soft
Motivo: Doy V° B°
Fecha: 28/08/2020 17:11:02-0500



Firmado digitalmente por:
ALVARADO HORNA Maria
Mercedes FAU 20256136865 soft
Motivo: Doy V° B°
Fecha: 28/08/2020 17:43:22-0500

- Accesibilidad a los servicios de transportes y comunicaciones
- Competitividad de los servicios de transportes y comunicaciones
- Uso de los servicios comunicaciones
- Asequibilidad de los servicios comunicaciones
- Seguridad en todos los modos de transportes
- Integración de los sistemas de transportes y TIC con enfoque logístico
- Promover la inversión privada en el Sector
- Conservación de la infraestructura de transportes y comunicaciones
- Gestión de riesgos de desastres en los sistemas de transportes
- Sostenibilidad ambiental en los sistemas de transportes
- Reducción de brechas de conectividad física y digital a nivel de los departamentos
- Descentralización de la inversión de Transportes y Comunicaciones

Objetivos Estratégicos Sectoriales

Enmarcados en dichos lineamientos de Política se han alineado los objetivos Estratégicos Sectoriales a fin de responder a dichos compromisos en la gestión actual de todo el Sector.

Objetivo Estratégico Sectorial 01	Objetivo Estratégico Sectorial 02
Reducir los tiempos y costos logísticos en el sistema de Transporte.	Mejorar la seguridad y la calidad ambiental en el sistema de transportes y comunicaciones.

Objetivo Estratégico Sectorial 03	Objetivo Estratégico Sectorial 04
Impulsar el desarrollo de las comunicaciones a nivel nacional.	Fortalecer la Gobernanza, Descentralización y Modernización del Sector Transportes y Comunicaciones.

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

La pandemia del COVID-19 ha modificado significativamente el panorama económico global y nacional. Las primeras manifestaciones en nuestra economía fueron a través de la caída de precios de commodities y la disrupción de las cadenas globales de valor por el impacto del COVID-19 en China a comienzos de año. La rápida expansión del virus al resto del mundo y las medidas de aislamiento social han ocasionado una contracción severa y abrupta sin precedentes de la actividad económica global. A partir de mediados de año, bajo un escenario de control de la expansión del COVID-19, se prevé el inicio de una recuperación como consecuencia de la reapertura de las economías y de los estímulos monetarios y fiscales implementados. Bajo este



Firmado digitalmente por:
MEDINA CARRILLO Christian
Raul FAU 20256136865 soft
Motivo: Doy V° B°
Fecha: 28/08/2020 17:12:09-0500



Firmado digitalmente por:
ALVARADO HORNA Maria
Mercedes FAU 20256136865 soft
Motivo: Doy V° B°
Fecha: 28/08/2020 17:42:45-0500

escenario, se estima que el PBI mundial se contraiga 5,5 por ciento en 2020, principalmente en el primer semestre, y se recupere 5,5 por ciento en 2021.

El deterioro de la economía mundial y la mayor aversión al riesgo por la alta incertidumbre sobre la evolución futura de la pandemia han generado una reducción significativa de los precios de los commodities, con la cotización del petróleo ubicándose en abril en niveles mínimos históricos. Esta evolución implicará una reducción de los precios de exportación e importación (4,0 y 6,0 por ciento respectivamente) y que los términos de intercambio registren un incremento de 2,2 por ciento en 2020 por efecto de los menores precios de petróleo. Este escenario considera que, hacia finales del horizonte de proyección, los niveles de precios se mantendrían por debajo de los observados antes de la crisis del COVID-19.

Desde mediados de marzo, para la contención de la pandemia se adoptaron medidas (entre las más estrictas en el mundo), para ganar tiempo para desarrollar una base sanitaria que permitiera soportar los estragos de los contagios de esta enfermedad, medidas que han afectado a la actividad productiva y el empleo en todo nuestro país. El PBI del primer trimestre se redujo 3,4 por ciento, con disrupciones en la producción de todos los sectores y con una contracción del gasto privado y de las exportaciones. La extensión del aislamiento social en el segundo trimestre, con un enfoque de reapertura gradual y sectorial de las actividades económicas desde mayo para enfrentar la pandemia, conllevaría una significativa contracción de la actividad de 12,5 por ciento para el presente año. Los efectos económicos de la paralización de las actividades empresariales y laborales se vienen reflejando en menores ingresos de los hogares, pérdidas de empleos y el deterioro de las expectativas de consumo e inversión en lo que va del año. Bajo un escenario de reapertura eficiente de la economía con controles sanitarios adecuados, se prevé un crecimiento del PBI de 11,5 por ciento en 2021, recuperando así su nivel previo a la crisis (cuarto trimestre de 2019) en el primer trimestre de 2022. Estas proyecciones suponen un escenario de preservación de la estabilidad macroeconómica y financiera, y reformas orientadas a lograr un adecuado ambiente de negocios que promueva la creación de empleo y la inversión. Por el lado de la oferta, la recuperación dependerá de la rápida implementación de un plan adecuado de reanudación de las actividades y de la adaptación de las empresas al nuevo entorno de negocios, sobre todo de los sectores más afectados por las medidas de contención, los no primarios. En simultáneo, la demanda interna acompañaría a la reapertura de la economía con la recuperación parcial de la capacidad de gasto de los ciudadanos, la progresiva recuperación de la confianza del consumidor y de las empresas, apoyada por los estímulos fiscal y monetario extraordinarios³.

La inflación interanual se ha mantenido desde setiembre de 2019 ligeramente por debajo del centro del rango meta, ubicándose en mayo en 1,8 por ciento anual. Las expectativas de inflación a 12 meses descendieron en abril a 1,5 por ciento (2,0 por ciento en marzo) en un contexto de debilitamiento significativo de la demanda interna generado por la crisis del COVID-19. El efecto de esta reducción de la demanda y la menor inflación importada (por combustibles, por ejemplo) conllevaría una tasa de inflación nula para este año, que se revertiría parcialmente el próximo año con una tasa de 0,5 por ciento y convergería al rango meta en 2022.

La propagación del nuevo coronavirus y del COVID-19, la enfermedad causada por él, no ha tenido precedentes. El sector postal no es una excepción en este sentido, todo el sector deberá realizar esfuerzos considerables para recuperarse tanto durante como después de la crisis del COVID-19. Para ello, es fundamental comprender las fuerzas económicas que actúan y sus repercusiones en las actividades de los operadores postales.



³ Reporte de Inflación Junio 2020- BCR



Firmado digitalmente por:
MEDINA CARRILLO Christian
Raul FAU 20256136865 soft
Motivo: Doy V° B°
Fecha: 28/08/2020 17:12:38-0500



Firmado digitalmente por:
ALVARADO HORNA Maria
Mercedes FAU 20256136865 soft
Motivo: Doy V° B°
Fecha: 28/08/2020 17:43:40-0500

Dado que los mercados postales nacionales parecen moverse en diferentes direcciones, los flujos internacionales se han visto interrumpidos por el cierre de los aeropuertos, incluso si las mercancías aún pueden transitar libremente a la mayoría de los destinos. Los mensajes de emergencia emitidos por los operadores postales han aumentado considerablemente, con un número cada vez mayor de envíos postales "varados" en la "tierra de nadie logístico" entre el remitente y el destinatario. A mayo de 2020, por cada 2,1 artículos semanales exportados, solo uno ha sido notificado como recibido. Así, los intercambios transfronterizos se han reducido, un 21% entre el 23 de enero de 2020 y el 14 de mayo de 2020, en comparación con el mismo período del año anterior ⁴.

En este contexto, Serpost S.A. también se ha visto afectada considerablemente al no tener ingresos por venta de servicios tanto nacional como internacional durante la declaratoria de emergencia sanitaria, pero si en gastos, tales como el pago de planillas del personal y gastos del personal de vigilancia, gastos generales y en insumos (prevención del COVID-19) para la reapertura de la atención en sus locales, lo que ha motivado a una priorización de gastos, con un recorte presupuestal que se refleja en los indicadores financieros para el año 2020 y 2021.

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.

Mediante Resolución Ministerial N°0412 -2020-MTC/01.03 del 20.07.2020, se ha creado el Grupo de Trabajo Multisectorial de naturaleza temporal, dependiente del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, que tiene por objeto efectuar la revisión y análisis de la normativa vigente sobre materia postal y la prestación del servicio postal, así como proponer recomendaciones para la modernización del operador designado nacional Servicios Postales del Perú- Serpost S.A.

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 electrónicas 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 sólo 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.



⁴ The Covid-19 Crisis and the postal sector – Unión Postal Universal – Mayo 2020



Firmado digitalmente por:
MEDINA CARRILLO Christian
Raul FAU 20256136885 soft
Motivo: Doy V° B°
Fecha: 28/08/2020 17:13:06-0500



Firmado digitalmente por:
ALVARADO HORNA Maria
Mercedes FAU 20256136885 soft
Motivo: Doy V° B°
Fecha: 28/08/2020 17:44:15-0500

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 agosto 2020, según ámbito de concesión, publicado en el portal del Ministerio de Transportes y Comunicaciones.

Número de Empresas Concesionarias del Servicio Postal

SERVICIO	AGOSTO 2020
INTERNACIONAL	84
NACIONAL	562
LOCAL LIMA - CALLAO	20
LOCAL LIMA - PROVINCIAL	9
REGIONAL	71
TOTAL	746

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.



Firmado digitalmente por:
MEDINA CARRILLO Christian
Raul FAU 20256136865 soft
Motivo: Doy V° B°
Fecha: 28/08/2020 17:13:28-0500



Firmado digitalmente por:
ALVARADO HORNAMaria
Mercedes FAU 20256136865 soft
Motivo: Doy V° B°
Fecha: 28/08/2020 17:44:33-0500

a) ANÁLISIS EXTERNO

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.**

Firmado digitalmente por:
 MEDINA CARRILLO Christian
 Raul FAU 20256136865 soft
 Motivo: Doy Vº Bº
 Fecha: 28/08/2020 17:13:53-0500



Firmado digitalmente por:
 ALVARADO HORNAMaria
 Mercedes FAU 20256136865 soft
 Motivo: Doy Vº Bº
 Fecha: 28/08/2020 17:44:53-0500

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) ANÁLISIS INTERNO

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



Firmado digitalmente por:
MEDINA CARRILLO Christian
Raul FAU 20256136865 soft
Motivo: Doy V° B°
Fecha: 28/08/2020 17:14:21-0500



Firmado digitalmente por:
ALVARADO HORNAMaria
Mercedes FAU 20256136865 soft
Motivo: Doy V° B°
Fecha: 28/08/2020 17:46:17-0500

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.



Firmado digitalmente por:
MEDINA CARRILLO Christian
Raul FAU 20256136865 soft
Motivo: Doy V° B°
Fecha: 28/08/2020 17:14:50-0500



Firmado digitalmente por:
ALVARADO HORNA Maria
Mercedes FAU 20256136865 soft
Motivo: Soy el autor del documento
Fecha: 28/08/2020 17:47:09-0500

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

MATRIZ FODA	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
F1. Amplia cobertura de puntos de atención a nivel nacional e internacional. F2. Operador Público del Estado integrante de la Unión Postal Universal – UPU y de la Unión Postal de Américas, España y Portugal – UPAEP. F3. Únicos emisores de sellos postales. F4. Exclusividad en el sistema simplificado para el servicio Exporta Fácil. F5. Acceso a economías de escala. F6. Recordación de la marca.	O1. Desarrollo de nuevos negocios y/o servicios que aprovechen los recursos y capacidad de la empresa. O2. Alianzas estratégicas con empresas que desarrollan servicios complementarios a la actividad postal. O3. La filatelia como desarrollo de la cultura postal. O4. Desarrollo de tecnologías que permiten mejorar la calidad del servicio postal. O5. Crecimiento sostenible del e-commerce a nivel global. O6. Ventanilla única de Comercio Exterior. O7. Participación en el Proyecto Regional UPU-UPAEP - Preparación Operativa para el Comercio Electrónico POCE. (1)
DEBILIDADES	AMENAZAS
D1. Personal discordante a las necesidades operativas y administrativas. D2. La falta de implementación de soluciones tecnológicas no permite a SERPOST S.A. alcanzar el estándar internacional requerido por el mercado meta. D3. Falta de un sistema de control robusto a nivel Empresa. D4. Capital humano de Serpost resistente al cambio.	A1. Alto nivel de competencia a través de empresas privadas con uso intensivo de tecnología de la información, empresas de transporte e integradores logísticos. A2. Poco nivel de negociación con líneas aéreas. A3. Dependencia de plazos y procedimientos de terceros (SUNAT) en el servicio (paquetería). A4. Factores externos (desastres naturales y climatológicos).

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.



Firmado digitalmente por:
 MEDINA CARRILLO Christian
 Raul FAU 20256136865 soft
 Motivo: Doy V° B°
 Fecha: 28/08/2020 17:15:16-0500



Firmado digitalmente por:
 ALVARADO HORNA Maria
 Mercedes FAU 20256136865 soft
 Motivo: Doy V° B°
 Fecha: 28/08/2020 17:46:34-0500

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

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 cinco (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.



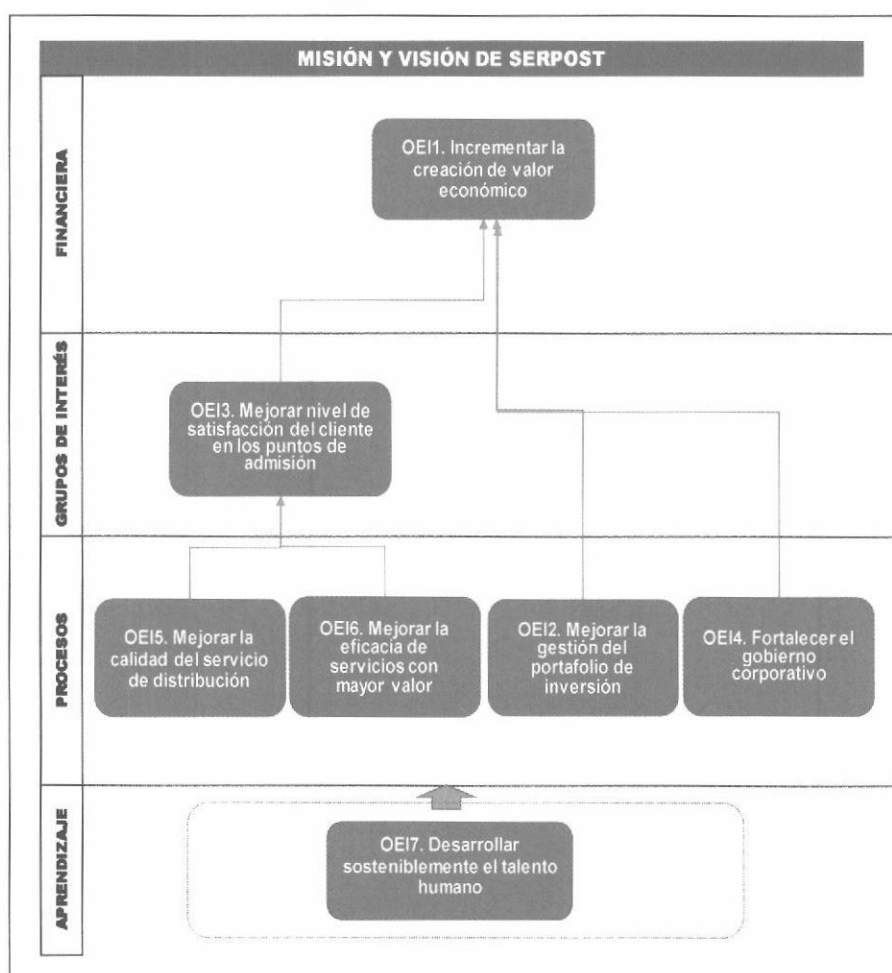
Firmado digitalmente por:
MEDINA CARRILLO Christian
Raul FAU 20256136865 soft
Motivo: Doy V° B°
Fecha: 28/08/2020 17:15:44-0500



Firmado digitalmente por:
ALVARADO HORNA Maria
Mercedes FAU 20256136865 soft
Motivo: Doy V° B°
Fecha: 28/08/2020 17:46:52-0500



El mapa estratégico siguiente contiene las cuatro 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

Para este eje se proponen dos (02) indicadores, los cuales están alineados a las metas de ventas y proyección del gasto que se ha planificado ejecutar a fin de asegurar la dotación de los insumos logísticos y humanos necesarios para la



Firmado digitalmente por:
MEDINA CARRILLO Christian
Raul FAU 20256136865 soft
Motivo: Doy V° B°
Fecha: 28/08/2020 17:16:14-0500



Firmado digitalmente por:
ALVARADO HORNA Maria
Mercedes FAU 20256136865 soft
Motivo: Soy el autor del documento
Fecha: 28/08/2020 17:47:24-0500

operación, además de contar con un programa de capitalización de la Empresa a través de la inversión en tecnología y equipos necesarios para la operación postal.

- Indicador N° 1: EBITDA.
- Indicador N° 2: Margen operativo.

5.2. Mejorar la gestión del portafolio de inversión

Se propone un (01) indicador, el cual tiene como objetivo medir el desarrollo de proyectos de inversión con un horizonte de corto y mediano plazo que impacten directamente en el servicio postal y permita a su vez el retorno económico sobre la inversión.

- Ejecución de Inversiones FBK.

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, se proponen dos (02) indicadores que miden el desarrollo de nuestros servicios en los puntos de admisión, así como en la atención de las encomiendas de llegada internacional.

- Nivel de satisfacción clientes en Puntos de Admisión.
- Nivel de respuesta a reclamos efectuados por operadores postales designados sobre encomiendas de llegada internacional.

Cabe indicar que el indicador "Nivel de satisfacción en puntos de admisión", no será evaluado en el periodo 2020, debido a la situación generada por la pandemia COVID-19 y la declaración del Estado de Emergencia Sanitaria Nacional en todo el territorio peruano, originando que la aplicación de encuestas para el año 2020 no sea viable.

5.4. Fortalecer el gobierno corporativo

Se propone un (01) indicador que busca cumplir y superar la puntuación de la evaluación realizada por la herramienta proporcionada por FONAFE respecto de la implementación de las buenas prácticas de gobierno corporativo.

- Grado de Implementación del CBGC.

5.5. Mejorar la calidad del servicio de distribución

Se proponen dos (02) indicadores que buscan 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, además de cumplir con el rol encomendado por el Estado Peruano a través de la mejora de la cobertura postal a nivel nacional.

- Eficiencia de descarga de envíos tradicionales en el sistema CEDSUM.
- Porcentaje de distritos con cobertura de los servicios postales.

Se resalta que el indicador "Porcentaje de distritos con cobertura de los servicios postales" no será evaluado en el 2020, debido a la pandemia generada por el COVID-19 que ha obligado al cierre de las Oficinas y Administraciones Postales, reduciendo nuestra capacidad de cobertura a nivel nacional.



Firmado digitalmente por:
MEDINA CARRILLO Christian
Raul FAU 20256136865 soft
Motivo: Doy V° B°
Fecha: 28/08/2020 17:16:44-0500



Firmado digitalmente por:
ALVARADO HORNA Maria
Mercedes FAU 20256136865 soft
Motivo: Doy V° B°
Fecha: 28/08/2020 17:47:46-0500

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, en ese sentido, se propone el indicador:

- Cumplimiento de plazos distribución local y nacional EMS.

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; en ese sentido se propone los siguientes indicadores:

- Índice de clima laboral.
- Nivel de Implementación y Gestión de Etapas del Modelo de Evaluación de Desempeño
- Nivel de capacitación del personal.
- Nivel de Implementación y Gestión de componentes del Modelo de Gestión Corporativo de Recursos Humanos

Se destaca que el indicador "Índice de clima laboral" no será evaluado en el 2020, debido a la pandemia generada por el COVID-19 que ha influido en el clima de la organización y ha obligado a cambiar las metodologías de trabajo; además, la unidad de medida del indicador "Nivel de implementación de Gestión de Etapas del Modelo de Evaluación de Desempeño" ha sido actualizado en función al número de etapas desplegadas en dicho modelo.

6. ACCIONES ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES (AEI)

OEI 1: Incrementar la creación de valor económico.

- Acción Estratégica 1: Ejecución del marco presupuestal aprobado.
- Acción Estratégica 2: Cumplimiento de la meta de ventas nacionales.

OEI 2: Mejorar la gestión del portafolio de inversión.

- Acción Estratégica 3: Seguimiento del nivel de cumplimiento del cronograma de inversiones.

OEI 3: Mejorar nivel de satisfacción del cliente en los puntos de admisión.

- Acción Estratégica 4: Campaña de información intensiva de los servicios de Serpost.
- Acción Estratégica 5: Diseñar e implementar programa de capacitación para el personal de ventanilla única sobre la propuesta de valor de Serpost.
- Acción Estratégica 6: Establecer revisión periódica del status de la atención.



Firmado digitalmente por:
MEDINA CARRILLO Christian
Raul FAU 20256136885 soft
Motivo: Doy V° B°
Fecha: 28/08/2020 17:17:14-0500



Firmado digitalmente por:
ALVARADO HORNA Maria
Mercedes FAU 20256136885 soft
Motivo: Doy V° B°
Fecha: 28/08/2020 17:48:05-0500

OEI 4: Fortalecer el gobierno corporativo.

- Acción Estratégica 7: Evaluación trimestral del avance del plan de trabajo anual del CBGC.

OEI 5: Mejorar la calidad del servicio de distribución.

- Acción Estratégica 8: Revisión mensual de los promedios anuales móviles de descarga.
- Acción Estratégica 9: Implementar puntos de admisión y/o distribución.

OEI 6: Mejorar la eficacia de servicios con mayor valor.

- Acción Estratégica 10: Hacer contacto previo con clientes para anunciar la distribución y verificar la recepción.

OEI 7: Desarrollar sosteniblemente el talento humano.

- Acción Estratégica 11: Implementación del plan de mejora.
- Acción Estratégica 12: Cumplir el plan de implementación de las etapas.
- Acción Estratégica 13: Plan de alineamiento de competencias.
- Acción Estratégica 14: Plan de capacitación técnica.
- Acción Estratégica 15: Plan de capacitaciones genéricas.
- Acción Estratégica 16: Implementación del modelo de gestión de personal.



Firmado digitalmente por:
MEDINA CARRILLO Christian
Raul FAU 20256136865 soft
Motivo: Doy V° B°
Fecha: 28/08/2020 17:17:40-0500



Firmado digitalmente por:
ALVARADO HORNA Maria
Mercedes FAU 20256136865 soft
Motivo: Doy V° B°
Fecha: 28/08/2020 17:48:35-0500

7. RUTA ESTRATÉGICA

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	
FINANCIERA	OEC1. Incrementar la creación de valor económico	OEI1. Incrementar la creación de valor económico	EBITDA	AEI1. Ejecución del marco presupuestal aprobado	Alta	X	X	X	X	X	TODAS LAS GERENCIAS
			Márgen Operativo	AEI2. Cumplimiento de la meta de ventas nacionales	Alta	X	X	X	X	X	
GRUPOS DE INTERÉS	OEC3. Mejorar la calidad de los bienes y servicios	OEI3. Mejorar nivel de satisfacción del cliente en los puntos de admisión	Nivel de satisfacción clientes en puntos de admisión	Campaña de información intensiva de los servicios de Serpost. Diseñar e implementar programa de capacitación para el personal de ventanilla única sobre la propuesta de valor de Serpost.	Muy Alta	X	X	X	X	X	GERENCIA COMERCIAL
			Nivel de respuesta a reclamos efectuados por operadores postales designados sobre encomiendas de llegada internacional	Establecer revisión periódica del status de la atención	Alta	-	-	-	X	X	
						X	X	X	X	X	
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	Revisión mensual de los promedios anuales móviles de descarga	Muy Alta	X	X	X	X	X	GERENCIA POSTAL
	OEC2. Incrementar el valor social y ambiental		Porcentaje de distritos con cobertura de los servicios postales	Implementar puntos de administración y/o distribución	Alta	X	X	X	X	X	GERENCIA POSTAL
	OEC4. Mejorar la eficiencia operativa	OEI6. Mejorar la eficacia de servicios con mayor valor	Cumplimiento de plazos distribución local y nacional EMS	Hacer contacto previo con clientes para anunciar la distribución y verificar la recepción	Alta	X	X	X	X	X	GERENCIA POSTAL
	OEC5. Mejorar la gestión del portafolio de proyectos	OEI2. Mejorar la gestión del portafolio de inversión	Ejecución de inversiones FBK	Seguimiento del nivel de cumplimiento del cronograma de inversiones	Muy Alta	X	X	X	X	X	JEFES DE PROYECTOS
	OEC6. Fortalecer el gobierno corporativo	OEI4. Fortalecer el gobierno corporativo	Grado de implementación del CBGC	Evaluación trimestral del avance del plan de trabajo anual del CBGC	Muy Alta	X	X	X	X	X	GERENCIA LEGAL / SG DESARROLLO
APRENDIZAJE	OEC8. Fortalecer la gestión de talento humano y organizacional en la corporación	OEI7. Desarrollar sosteniblemente el talento humano	Índice de clima laboral	Implementación del plan de mejora	Alta	X	X	X	X	X	GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS
			Nivel de Implementación y Gestión de Etapas del Modelo de Evaluación de Desempeño	Cumplir el plan de implementación de las etapas	Alta	X	X	X	X	-	
			Nivel de capacitación del personal	Plan de alineamiento de competencias	Alta	-	-	-	X	X	
				Plan de capacitación técnica	Alta	-	-	-	X	X	
				Plan de capacitaciones genéricas	Alta	-	-	-	X	X	
			Nivel de Implementación y Gestión de componentes del Modelo de Gestión Corporativo de Recursos Humanos	Implementación del modelo de gestión de personal	Alta	-	-	-	X	X	



Firmado digitalmente por:
MEDINA CARRILLO Christian
Raul FAU 20256136865 soft
Motivo: Doy Vº Bº
Fecha: 28/08/2020 17:18:08-0500



Firmado digitalmente por:
ALVARADO HORNAMaria
Mercedes FAU 20256136865 soft
Motivo: Doy Vº Bº
Fecha: 28/08/2020 17:40:04-0500

8. ANEXOS

• Matriz estratégica

Ejes Estratégicos	Objetivo Estratégico Institucional (SERPOST S.A.)	Indicador	Unid. de medida	Fórmula	Pond	Linea Base		Meta				
						Año	Valor	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
Financiera	OE11. Incrementar la creación de valor económico	EBITDA	MM S/	(Resultado Operativo + Dep + Amort) * 100	10	2016	-	-	8.25	11.15	2.61	14.70
		Margen Operativo	%	(Resultado Operativo / Total Ingresos Act Ordinarias) * 100	10	2016	6.3	9.30	6.79	7.86	0.60	11.45
Grupos de Interés	OE13. Mejorar nivel de satisfacción del cliente en los puntos de admisión	Nivel de satisfacción clientes en puntos de admisión	Ratio	Índice de evaluación	5	2017	1.58	2.00	2.30	2.70	0.00	2.80
		Nivel de respuesta a reclamos efectuados por operadores postales designados sobre encomiendas de llegada internacional	%	Promedio mensual On Time Reply Ibis for Parcels	5	2019	98.62	-	-	-	97.00	98.62
Procesos	OE15. 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 anaqueledos) * 100	10	2016	32	60.00	80.00	86.97	88.33	90.45
		Porcentaje de distritos con cobertura de los servicios postales	%	(Número de distritos que tienen acceso a los servicios postales básicos / Número total de distritos) * 100	5	-	-	-	-	-	0.00	35.00
	OE16. 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) * 100	15	2016	68.36	76.00	80.00	81.00	82.00	85.00
	OE12. Mejorar la gestión del portafolio de inversión	Ejecución de Inversiones FBK	%	(Monto Ejecutado FBK / Monto Inicial Aprobado)	10	2016	-	-	100.00	100.00	100.00	100.00
	OE14. Fortalecer el gobierno corporativo	Grado de Implementación del CBGC	%	Autoevaluación Validada	10	2016	30.18	34.90	38.39	42.23	63.00	66.00
Aprendizaje	OE17. Desarrollar sosteniblemente el talento humano	Índice de clima laboral	%	Encuestas de clima laboral en función a lineamiento Fonafe	5	2016	-	-	68.04	70.54	0.00	72.00
		Nivel de Implementación y Gestión de Etapas del Modelo de Evaluación de Desempeño	N° Etapas Cumpl.	Sumatoria de etapas desplegadas del Modelo de Evaluación de Desempeño de acuerdo a la ficha técnica	5	-	-	-	85.00	100.00	16.00	16.00
		Nivel de capacitación del personal	%	# de colaboradores capacitados / Total de colaboradores x 100	5	-	-	-	-	-	30.00	70.00
		Nivel de Implementación y Gestión de componentes del Modelo de Gestión Corporativo de Recursos Humanos	%	Sumatoria del porcentaje de implementación y gestión de los componentes del Modelo de Gestión Corporativo de Recursos Humanos	5	-	-	-	-	-	30.00	100.00



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

Objetivo Estratégico Corporativo (FONAFE)	Objetivo Estratégico Institucional (SERPOST S.A.)	Objetivo Estratégico Sectorial (MTC)
OEC1. Incrementar la creación de valor económico	OEI1. Incrementar la creación de valor económico	OEI.9. Incrementar la cobertura de los servicios de comunicaciones a nivel nacional
OEC3. Mejorar la calidad de los bienes y servicios	OEI3. Mejorar nivel de satisfacción del cliente en los puntos de admisión	
	OEI5. Mejorar la calidad del servicio de distribución	
	OEI6. Mejorar la eficacia de servicios con mayor valor	
OEC5. Mejorar la gestión del portafolio de proyectos	OEI2. Mejorar la gestión del portafolio de inversión	
OEC6. Fortalecer el gobierno corporativo	OEI4. Fortalecer el gobierno corporativo	OEI.11 Promover la asequibilidad de los servicios de comunicaciones a nivel nacional
OEC8. Fortalecer la gestión de talento humano y organizacional en la corporación	OEI7. Desarrollar sosteniblemente el talento humano	

CEDSUM: Control efectivo de distribución y seguimiento de los envíos que se encuentran en la última milla

EMS: Express Mail Service

FBK: Formación Bruta de Capital



Firmado digitalmente por:
MEDINA CARRILLO Christian
Raul FAU 20256136885 soft
Motivo: Doy V° B°
Fecha: 28/08/2020 17:19:06-0500



Firmado digitalmente por:
ALVARADO HORNA Maria
Mercedes FAU 20256136885 soft
Motivo: Doy V° B°
Fecha: 28/08/2020 17:40:57-0500

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2017 - 2021



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	Unidad de	Fórmula	Linea Base		Metas					RESPONSABLE
						Medida		Año	Valor %	2017	2018	2019	2020	2021	
FINANCIERA	OEC1. Incrementar la creación de valor económico	OEI1. Incrementar la creación de valor económico	EBITDA	AEI1. Ejecución del marco presupuestal aprobado	Ejecución de gasto corriente presupuestado	MM	(Ejecución de Gasto Corriente / Ejecución de Gasto Presupuestado aprobado vigente) X 100	2016	95.36	95.00	95.00	93.00	90.00	90.00	TODAS LAS GERENCIAS
			Márgen Operativo	AEI2. Cumplimiento de la meta de ventas nacionales	Incremento del ingreso ordinario nacional	%	(Ejecución de Venta Nacional / Ejecución de Venta Presupuestada Vigente) X 100	2016	97.77	1.00	1.30	1.30	1.00	1.10	
GRUPOS DE INTERÉS	OEC3. Mejorar la calidad de los bienes y servicios	OEI3. Mejorar nivel de satisfacción del cliente en los puntos de admisión	Nivel de satisfacción clientes en puntos de admisión	Campaña de información intensiva de los servicios de Serpost. Diseñar e implementar programa de capacitación para el personal de ventanilla unica sobre la propuesta de valor de Serpost.	Oficinas con elementos de información	%	N° de oficinas con elementos de información claros	-	-	-	-	95	76	139	GERENCIA COMERCIAL
			Nivel de respuesta a reclamos efectuados por operadores postales designados sobre encomiendas de llegada internacional	Establecer revisión periodica del status de la atención	Capacitación del personal sobre la propuesta de valor de Serpost (Top por nivel de ventas)	%	N° de oficinas capacitadas	-	-	-	-	96	76	139	
					Cumplimiento de atención de reclamos efectuados por operadores sobre encomiendas de llegada internacional en los plazos establecidos en el sistema IRIS.	Días	Dias promedio de atención	-	-	-	-	10	9	8	
PROCESOS	OEC3. Mejorar la calidad de los bienes y servicios	OEI6. Mejorar la calidad del servicio de distribución	Eficiencia de descarga de envios tradicionales en el sistema CEDSUM	Revisión mensual de los promedios anuales móviles de descarga	Promedio móvil de descarga	%	Promedio móvil anual: (Total de envíos tradicionales descargados / Total de envíos tradicionales anaquelados) x 100	-	-			88.00	90.00	91.00	GERENCIA POSTAL
	Porcentaje de distritos con cobertura de los servicios postales		Implementar puntos de admisión y/o distribución	Número de puntos implementados	%	Número de puntos implementados / Total de puntos programados x 100	-	-		-	100.00	100.00	GERENCIA POSTAL		
	OEC2. Incrementar el valor social y ambiental														
	OEC4. Mejorar la eficiencia operativa	OEI6. Mejorar la eficacia de servicios con mayor valor	Cumplimiento de plazos distribución local y nacional EMS	Hacer contacto previo con clientes para anunciar la distribución y verificar la recepción	Índice de incumplimiento de entrega	%	N° de reportes de incumplimiento / N° total de envíos EMS procesados x 100	-	-			9.00	5.00	3.00	GERENCIA POSTAL
	OEC5. Mejorar la gestión del portafolio de proyectos	OEI2. Mejorar la gestión del portafolio de inversión	Ejecución de inversiones FBK	Seguimiento del nivel de cumplimiento del cronograma de inversiones	Actividades del cronograma de inversiones ejecutadas	%	(Actividades del cronograma de inversiones ejecutadas / Actividades del cronograma de inversión programadas) x 100	-	-			100.00	100.00	100.00	JEFS DE PROYECTOS
	OEC6. Fortalecer el gobierno corporativo	OEI4. Fortalecer el gobierno corporativo	Grado de implementación del CBGC	Evaluación trimestral del avance del plan de trabajo anual del CBGC	Porcentaje de cumplimiento	%	(Nivel alcanzado/ Nivel esperado) x 100	2016	11.00			100.00	100.00	100.00	GERENCIA LEGAL/ SG DESARROLLO
APRENDIZAJE	OEC8. Fortalecer la gestión de talento humano y organizacional en la corporación	OEI7. Desarrollar sosteniblemente el talento humano	Índice de clima laboral	Implentación del plan de mejora	% de implementación	%	N° de acciones implementadas / acciones programadas x 100	-	-	-	-	-	100	100	GERENCIA DE ADM. DE RECURSOS
			Nivel de Implementación y Gestión de Etapas del Modelo de Evaluación de Desempeño	Cumplir el plan de implementación de las etapas	% de implementación	%	N° de acciones implementadas / acciones programadas x 100	-	-	-	-	-	50	100	
			Nivel de capacitación del personal	Plan de alineamiento de competencias	% de implementación	%	N° de acciones implementadas / acciones programadas x 100	-	-	-	-	-	50	95	
				Plan de capacitación técnica	% de implementación	%	N° de acciones implementadas / acciones programadas x 100	-	-	-	-	-	50	95	
				Plan de capacitaciones genéricas	% de implementación	%	N° de acciones implementadas / acciones programadas x 100	-	-	-	-	-	50	95	
			Nivel de Implementación y Gestión de componentes del Modelo de Gestión Corporativo de Recursos Humanos	Implentación del modelo de gestion de personal	% de implementación	%	N° de acciones implementadas / acciones programadas x 100	-	-	-	-	-	50.00	87.00	



Firmado digitalmente por:
MEDINA CARRILLO Christian
Raul FAU 20256136865 soft
Motivo: Doy V° B°
Fecha: 28/08/2020 17:19:42-0500



Firmado digitalmente por:
ALVARADO HORNA Maria
Mercedes FAU 20256136865 soft
Motivo: Doy V° B°
Fecha: 28/08/2020 17:50:19-0500





Firmado digitalmente por:
MEDINA CARRILLO Christian
Raul FAU 20256136865 soft
Motivo: Doy V° B°
Fecha: 28/08/2020 17:20:27-0500

• 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	MM S/				
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
	-	8.25	11.15	2.61	14.70

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 / G. Administración de Recursos.				
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	6.79	7.86	0.60	11.45

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 los Puntos de Admisión				
Unidad de medida	Índice				
Sentido del indicador	Indicador Específico				
Fórmula de cálculo	Informe de Evaluación (*)				
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	-	2,50



Nuestra Misión: "Garantizar a nuestros clientes un servicio postal oportuno y de calidad, fortalecer la integración social y contribuir al desarrollo del País".



Firmado digitalmente por:
ALVARADO HORNAMaria
Mercedes FAU 20256136865 soft
Motivo: Doy V° B°
Fecha: 28/08/2020 17:50:46-0500



Firmado digitalmente por:
MEDINA CARRILLO Christian
Raul FAU 20256136865 soft
Motivo: Doy V° B°
Fecha: 28/08/2020 17:21:22-0500

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° 4	Nivel de respuesta de reclamos efectuados por operadores postales designados sobre encomiendas de llegada internacional.				
Unidad de medida	Porcentaje - %				
Sentido del indicador	Indicador Específico				
Fórmula de cálculo	Promedio mensual On Time Reply Ibis for Parcels				
Área responsable	G. Comercial.				
Fuente de información	On Time Reply Ibis for Parcels				
Datos históricos	2012	2013	2014	2015	2016
	-	-	-	-	-
Metas	2017	2018	2019	2020	2021
	-	-	-	97,00	98,62

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° 5	Eficiencia de descarga de envíos tradicionales en el sistema CEDSUM				
Unidad de medida	Porcentaje - %				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento.				
Fórmula de cálculo	(Total de envíos tradicionales descargados / Total de envíos tradicionales anaquelados) X 100				
Área responsable	G. Postal.				
Fuente de información	Reporte SOP y CEDSUM				
Datos históricos	2012	2013	2014	2015	2016
	-	-	-	-	32,00
Metas	2017	2018	2019	2020	2021
	60,00	80,00	86,97	88,33	90,45

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° 6	Porcentaje de Distritos con cobertura de los servicios postales				
Unidad de medida	Porcentaje - %				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento.				
Fórmula de cálculo	(Número de distritos que tienen acceso a los servicios postales básicos /				
Área responsable	G. Postal.				
Fuente de información	Informe de la Sub Gerencia de Administraciones Postales				
Datos históricos	2012	2013	2014	2015	2016
	-	-	-	-	-
Metas	2017	2018	2019	2020	2021
	-	-	-	0.00	35.00



Nuestra Misión: "Garantizar a nuestros clientes un servicio postal oportuno y de calidad, fortalecer la integración social y contribuir al desarrollo del País".



Firmado digitalmente por:
ALVARADO HORNA Maria
Mercedes FAU 20256136865 soft
Motivo: Doy V° B°
Fecha: 28/08/2020 17:51:29-0500



Firmado digitalmente por:
MEDINA CARRILLO Christian
Raul FAU 20256130865 soft
Motivo: Doy V° B°
Fecha: 28/08/2020 17:21:50-0500

Perspectiva	PROCESOS				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC3. Mejorar la calidad de los bienes y servicios				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	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	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 Especifico				
Fórmula de cálculo	$(\text{Monto ejecutado FBK} / \text{Monto Inicial aprobado FBK}) \times 100$				
Área responsable	Jefes de Proyectos.				
Fuente de información	Presupuesto Anual Aprobado por FONAFE y Estados Presupuestarios (4E)				
Datos históricos	2012	2013	2014	2015	2016
Metas	2017	2018	2019	2020	2021
	100,00	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° 9	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	63,00	66,00



Nuestra Misión: "Garantizar a nuestros clientes un servicio postal oportuno y de calidad, fortalecer la integración social y contribuir al desarrollo del País".

Firmado digitalmente por:
ALVARADO HORNA Maria
Mercedes FAU 20256130865 soft
Motivo: Soy el autor del documento
Fecha: 28/08/2020 17:51:54-0500





Firmado digitalmente por:
MEDINA CARRILLO Christian
Raul FAU 20256136865 soft
Motivo: Doy V° B°
Fecha: 28/08/2020 17:22:24-0500

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° 10	Índice de Clima Laboral				
Unidad de medida	Porcentaje - %				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento.				
Fórmula de cálculo	(Total de encuestas calificadas >= CLIMA FAVORABLE / Total de encuestas) X				
Área responsable	G. Administración de Recursos.				
Fuente de información	Informe de Recursos Humanos				
Datos históricos	2012	2013	2014	2015	2016
	-	-	-	-	-
Metas	2017	2018 (1)	2019	2020	2021
	-	68.04	70.54	0.00	72.00

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° 11	Nivel de Implementación y Gestión de Etapas del Modelo de Evaluación de Desempeño				
Unidad de medida	Porcentaje				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento.				
Fórmula de cálculo	(Etapas Implementadas / Total de Etapas programadas) * 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	16.00	16.00

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° 12	Nivel de Capacitación del personal				
Unidad de medida	Porcentaje				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento.				
Fórmula de cálculo	(Número de colaboradores capacitados / Total de colaboradores) * 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
	-	-	-	30,00	70,00



Nuestra Misión: "Garantizar a nuestros clientes un servicio postal oportuno y de calidad, fortalecer la integración social y contribuir al desarrollo del País".



Firmado digitalmente por:
ALVARADO HORNA María
Mercedes FAU 20256136865 soft
Motivo: Doy V° B°
Fecha: 28/08/2020 17:52:47-0500

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	Nivel de Implementación y Gestión de componentes del Modelo de Gestión Corporativo de Recursos Humanos				
Unidad de medida	Porcentaje				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento.				
Fórmula de cálculo	Sumatoria del porcentaje de implementación y gestión de los componentes del Modelo de Gestión Corporativo de Recursos Humanos				
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
	-	-	-	30.00	100.00



Firmado digitalmente por:
MEDINA CARRILLO Christian
Raul FAU 20250130805 soft
Motivo: Doy V° B°
Fecha: 28/08/2020 17:23:01-0500

Nuestra Misión: "Garantizar a nuestros clientes un servicio postal oportuno y de calidad, fortalecer la integración social y contribuir al desarrollo del País".



Firmado digitalmente por:
ALVARADO HORNA Maria
Mercedes FAU 20250130805 soft
Motivo: Doy V° B°
Fecha: 28/08/2020 17:53:21-0500