

## TRANSCRIPCIÓN N° 106-2022

La Abogada que suscribe en calidad de Secretaria de Directorio, designada como tal mediante Acuerdo N° 026-2022 adoptado en la sesión de Directorio N° 722 de fecha 11 de mayo de 2022 certifica que la presente transcripción es copia fiel de la parte pertinente del **Acta de Sesión Ordinaria de Directorio de SERPOST S.A. N° 731, de fecha 27 de julio de 2022**, la misma que se realizó bajo la presidencia del Sr. ENRIQUE PRADO LOPEZ DE ROMANA, y contó con la presencia de los señores Directores GERARDO CARLOS REINHOLD FREIBERG PUENTE, FELIX ALCIDES PINO FIGUEROA y CARLOS ALBERTO LEZAMETA ESCRIBENS, bajo el siguiente texto:

### **“I. ORDEN DEL DÍA**

**Tema Extraordinario: Aprobación del Plan Estratégico Institucional 2022-2026**

#### **ACUERDO N° 035 – 2022:**

- 1° DEJAR SIN EFECTO** por las razones expuestas en la parte considerativa, el Acuerdo N° 033-2022 adoptado en Sesión de Directorio N° 730 de fecha 13.07.2022.
- 2° APROBAR** el Proyecto de Plan Estratégico Institucional 2022-2026, cuyo texto consta anexo al Informe N° 055-D/22, documento que obra como antecedente de la presente sesión.
- 3° ENCARGAR** a la Gerencia General para que cumpla con remitir a FONAFE a más tardar el 31 de julio de 2022, el proyecto de PEI 2022-2026 aprobado en virtud del presente Acuerdo, debiendo cuidar de acompañar a la comunicación los requisitos establecidos en el “Lineamiento para la formulación, aprobación, modificación y evaluación de los Planes Estratégicos Institucionales de las Empresas bajo el ámbito de FONAFE”, incluyendo el oficio a través del cual el Ministerio de Transportes y Comunicaciones ha expresado su conformidad a dicho texto.

*Dispensar el presente acuerdo del trámite de lectura y aprobación previa del Acta para su inmediata aplicación.”*

Los Olivos, 27 de julio de 2022

**Carmen Angélica Camargo Del Águila**  
**Secretaria Letrada del Directorio**  
**SERPOST S.A.**



Firmado digitalmente por:  
CAMARGO DEL AGUILA Carmen  
Angelica FAU 20256136865 hard  
Motivo: Soy el autor del  
documento  
Fecha: 27/07/2022 13:03:22-0500



“Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional”

Los Olivos, 27 de Julio de 2022

**Carta N° 280-G/22**

Señora:

**LORENA DE GUADALUPE MASÍAS QUIROGA**

Directora Ejecutiva

Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad

Empresarial del Estado – FONAFE

Av. Paseo de la República N° 3121 piso 7

**Presente.-**

REF.: Lineamiento para la formulación, aprobación, modificación y evaluación de los Planes Estratégicos Institucionales de las Empresas bajo el ámbito de FONAFE, aprobado con R.D.E. N°108-2019/DE-FONAFE del 19.12.2019

ASUNTO: Aprobación del Proyecto del Plan Estratégico Institucional 2022-2026

De mi mayor consideración:

Tengo el agrado de dirigirme a usted, para solicitarle la aprobación del Proyecto del Plan Estratégico 2022-2026 de la Empresa Servicios Postales del Perú S.A., en cumplimiento a lo señalado en el documento de la referencia, el mismo que fue aprobado por el Directorio de la Empresa mediante Acuerdo N°035-2022 de la Sesión N°731, de fecha 27 de julio 2022.

Al respecto, se adjunta lo siguiente:

- Oficio N°0449-2022-MTC/09 de la Directora de la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto del Ministerio de Transportes y Comunicaciones dando conformidad al Plan Estratégico 2022-2026 de SERPOST S.A.
- Informes Ejecutivos N°047 y 055-D/22 que sustenta la aprobación del PEI de fechas 06.07.22 y 25.07.22 respectivamente.
- Acuerdo de Directorio N°035-2022 que aprueba el Plan Estratégico Institucional.
- Un ejemplar del proyecto de Plan Estratégico 2022-2026 de SERPOST S.A.

Sin otro particular quedo de usted.

Atentamente,

**CARLOS OBERTI CORONADO**  
**GERENTE GENERAL (e)**

Esta es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico archivado

por SERPOST, aplicando lo dispuesto por el Art. 25 de D.S. 070-2013-PCM y la

Tercera Disposición Complementaria Final del D.S. 026-2016-PCM. Su autenticidad e integridad pueden ser contrastadas a través de la siguiente dirección

web: <http://sied.fonafe.gob.pe/vis/SIEDWeb/> usando el código: 126944

Firmado digitalmente por:  
ALVARADO HORNA Maria

Mercedes FAU 20256136865 soft

Motivo: Soy el autor del

documento

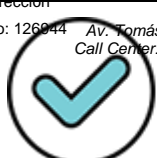
Fecha: 27/07/2022 13:35:45-0500

Firmado digitalmente por:  
NEYRA ARRUNATEGUI Kelly

Liliana FAU 20256136865 hard

Motivo: Doy V° B°

Fecha: 27/07/2022 14:52:50-0500



# PLAN ESTRATÉGICO 2022 - 2026



**Serpost**   
El Correo del Perú

## ÍNDICE

<b>1. MARCO INSTITUCIONAL</b>	<b>3</b>
1.1. Síntesis de la Empresa	3
Líneas de negocio	4
Serpost S.A. y la pandemia por Covid-19	7
Marco regulatorio de Serpost S.A.	7
1.2. Síntesis del Plan Estratégico del Sector	9
<b>2. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL</b>	<b>10</b>
<b>2.1. Análisis Externo</b>	<b>10</b>
2.1.1. Análisis del Entorno PESTE	10
2.1.2. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	27
2.1.3. Serpost y las Cinco fuerzas de Porter	30
2.1.4. Serpost S.A. y sus Referentes	32
2.1.5. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	36
<b>2.2. Análisis Interno</b>	<b>37</b>
2.2.1. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	37
2.2.2. Matriz FODA	39
<b>3. FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>40</b>
3.1. Propósito Institucional	40
3.2. Visión	40
3.3. Misión	40
3.4. Promesa de Valor	40
3.5. Valores	41
<b>4. EJES Y MAPA ESTRATÉGICO</b>	<b>41</b>
<b>5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES (OEI)</b>	<b>43</b>
<b>6. ESTRATEGIA GENERAL</b>	<b>43</b>
<b>7. ACCIONES ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES (AEI)</b>	<b>44</b>
 <b>Anexos</b>	
– Matriz estratégica (ver anexo 2)	48
– Alineamiento de OEI con OEC y OES (ver anexo 3)	49
– Matriz de AEI (ver anexo 4)	50
– Ficha técnica de indicadores (ver anexo 5)	54

Firmado digitalmente por:  
CABALLERO ELCORROBARRUTIA  
Enrique Genaro FAU 20256136865  
hard  
Motivo: Doy Vº Bº  
Fecha: 25/07/2022 15:41:42-0500

Firmado digitalmente por:  
OBERTI CORONADO Carlos  
Alberto FAU 20256136865 hard  
Motivo: En señal de  
conformidad  
Fecha: 25/07/2022 16:16:17-0500



Firmado digitalmente por:  
OBERTI CORONADO Carlos  
Alberto FAU 20256136865 hard  
Motivo: Por encargo  
Fecha: 25/07/2022 17:10:05-0500

## PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL SERVICIOS POSTALES DEL PERÚ S.A.

2022 - 2026

### 1. MARCO INSTITUCIONAL

#### 1.1 SÍNTESIS DE LA EMPRESA

Serpost S.A. es una empresa pública de derecho privado, adscrita al Sector Transportes y Comunicaciones, organizada de acuerdo a la Ley de Actividad Empresarial del Estado y a la Ley General de Sociedades, la cual se administra por la normatividad de FONAFE, siendo su actividad principal la prestación de los servicios postales en todas sus modalidades en el ámbito nacional e internacional.

Mediante el Decreto Legislativo N° 685 de fecha 5 de noviembre de 1991, se le otorgó a Serpost S.A. la concesión del servicio postal, sin exclusividad y con carácter de administración postal del Estado, para el cumplimiento de los acuerdos y convenios internacionales. Con el Decreto Supremo N° 032-93-TCC de fecha 4 de noviembre de 1993, se inició el proceso de eliminación de prácticas monopólicas, controlistas y restrictivas de la libre competencia en materia postal. Mediante Decreto Supremo N° 010-94-TCC de fecha 6 de mayo de 1994, se aprobó el estatuto social de la Empresa, posteriormente modificado mediante escritura pública de fechas 11 de enero de 2001 y 30 de octubre de 2018. Y en el 2021, la empresa celebró 27 años de vida institucional, desde que inició sus operaciones el 22 de noviembre de 1994.

Serpost S.A. es consciente del rol que le corresponde realizar como institución en los planes de desarrollo nacional, en especial a aquellos referidos a promover las exportaciones no tradicionales y el desarrollo de las micro y pequeñas empresas, por ello como Propósito Institucional, y en correlación a su Visión y Misión, busca que sus clientes a nivel nacional tengan acceso a un servicio postal confiable y seguro, a través de:

- Una gestión centrada en el cliente, desarrollando productos competitivos enfocados en sus necesidades; ofreciendo información clara, oportuna y veraz.
- Una gestión de procesos efectiva y enfocada en resultados de alta calidad y excelencia operativa, que permita la cobertura nacional y la sostenibilidad de la organización, en alianzas estratégicas con otras organizaciones.
- Una gestión institucional soportada en la capacidad profesional de su talento humano, en su potencial para innovar y en su compromiso por el desarrollo de la institución y del país.

Este propósito institucional busca que los clientes se vinculen y comuniquen con el Perú y el Mundo de tal manera que se promueva el desarrollo económico nacional y el comercio electrónico, mejorando la calidad de vida del ciudadano y de su comunidad; logrando así una mayor inclusión y bienestar social.

Para cumplir con su Propósito Institucional y el servicio postal universal, Serpost S.A. cuenta con un macroproceso operativo, que jerarquiza las actividades que producen valor añadido en la organización, y un portafolio de servicios estructurado en cuatro líneas de negocio que comprenden diferentes servicios para la distribución de documentos, pequeños paquetes y encomiendas en el ámbito local, nacional e internacional.

Firmado digitalmente por:  
CAMPOS VILLEGAS Elena FAU  
20256136865 hard  
Motivo: Por encargo  
Fecha: 25/07/2022 16:47:04-0500

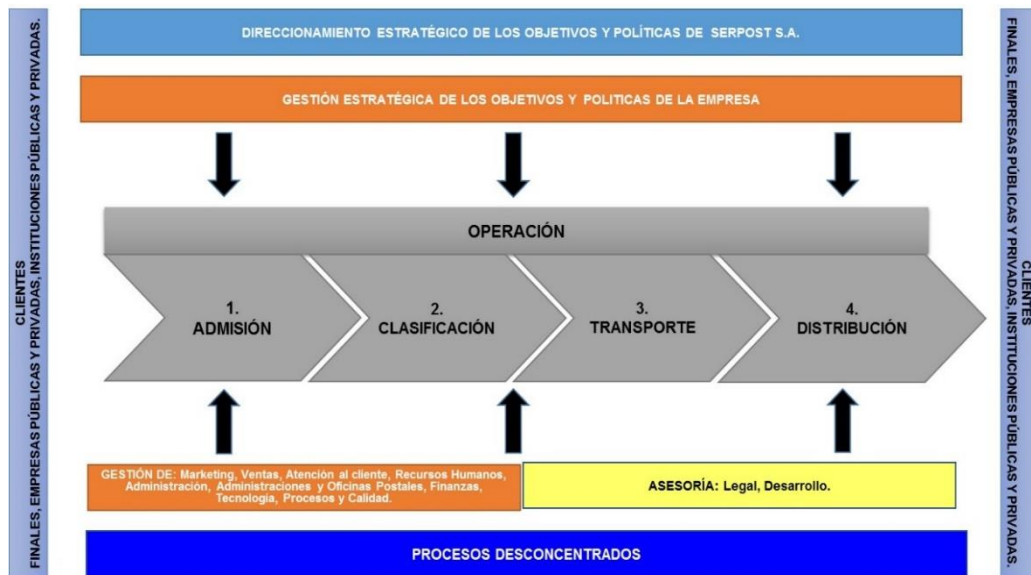
Firmado digitalmente por:  
CADORET ORDÓÑEZ Chantal  
Françoise FAU 20256136865 soft  
Motivo: Por encargo  
Fecha: 25/07/2022 16:31:32-0500

Firmado digitalmente por:  
ALVARADO HORNA Maria  
Mercedes FAU 20256136865 soft  
Motivo: Doy Vº Bº  
Fecha: 25/07/2022 12:45:25-0500

Firmado digitalmente por:  
NEYRA ARRUNATEGUI Kelly  
Liliana FAU 20256136865 hard  
Motivo: Doy Vº Bº  
Fecha: 25/07/2022 14:46:40-0500

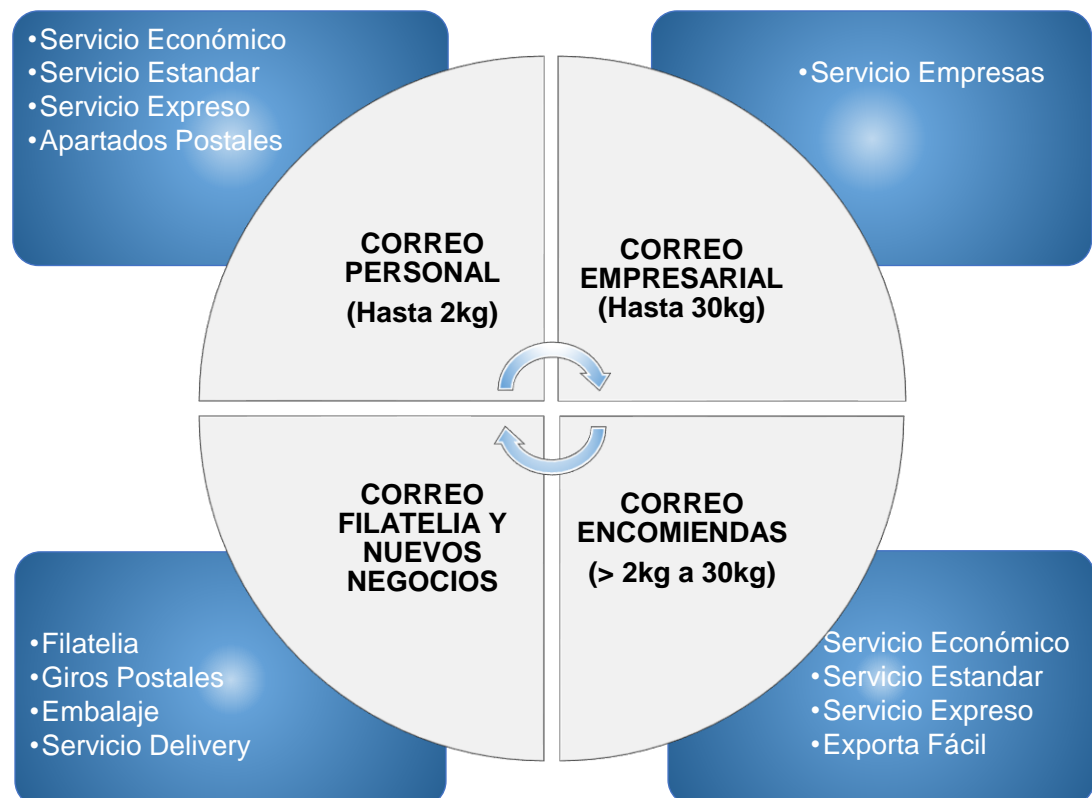
Firmado digitalmente por:  
SANTA CRUZ MONTERO Jorge  
Alfredo FAU 20256136865 soft  
Motivo: Doy Vº Bº  
Fecha: 25/07/2022 15:18:08-0500





## LÍNEAS DE NEGOCIO

El portafolio de SERPOST está estructurado en cuatro Líneas de Negocio que comprenden diferentes servicios para la distribución de documentos, impresos, pequeños paquetes y encomiendas en el ámbito local, nacional e internacional:



## Portafolio de Servicios

### Nuestros servicios cubren el Perú y el Mundo

 <p><b>SERVICIO EXPRESO</b> ★★★★★</p>	<p>Local Nacional Internacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nuestro servicio más rápido.</li> <li>Distribución local y nacional entre 48 a 72 horas a las principales ciudades del país.</li> <li>Distribución internacional entre 7 a 10 días a las principales capitales del mundo.</li> <li>Trazabilidad asegurada.</li> </ul>	  <p>Ideal para PYMES</p>
 <p><b>SERVICIO ESTÁNDAR</b> ★★★★★</p>	<p>Local Nacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Distribución local y nacional entre 5 a 7 días.</li> <li>100% Cobertura a nivel nacional.</li> <li>Las mejores tarifas del mercado.</li> <li>Trazabilidad asegurada.</li> </ul>	
 <p><b>SERVICIO ECONÓMICO</b> ★★★</p>	<p>Local Nacional Internacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Distribución a nivel local y nacional.</li> <li>Distribución internacional con plazos de entrega según lugar de destino.</li> <li>Las tarifas más económicas del mercado.</li> </ul>	 <p>Ideal para PYMES</p>
 <p><b>SERVICIO EMPRESAS</b> ★★★★★</p>	<p>Local Nacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Servicio exclusivo para empresas y PYMES.</li> <li>Cobertura a nivel nacional.</li> <li>Las mejores tarifas del mercado.</li> <li>Seguimiento y trazabilidad asegurada.</li> </ul>	



**Filatelia**

- Colecciona sellos postales y conoce la historia de nuestro país.



**Correo giros**

- Transferencias de dinero a nivel nacional e internacional.



**SERPOST DELIVERY**

- Llevamos tus envíos a donde lo necesites evitando el trámite presencial.



**Apartados Postales**

- Recibe tus envíos en una oficina postal.

**Servicio Expreso local y nacional.** Servicio más veloz y seguro que toma en cuenta la necesidad del usuario, para que sus envíos tengan una prioridad de llegada a destino con cobertura restringida, reduciendo el tiempo de clasificación y entrega. Además, ofrece seguimiento web y está disponible en las principales ciudades.

**Servicio Expreso Internacional - EMS.** El servicio Express Mail Service (EMS) es el servicio Courier con destino internacional, a través del cual se distribuye todo tipo de documentos, muestras comerciales y mercaderías en el plazo más corto, poniendo en práctica los principios de comodidad, rapidez y seguridad. El remitente puede efectuar el seguimiento accediendo a la página web de Serpost S.A.

**Servicio Estándar Local y Nacional.** Servicio orientado a clientes que buscan una mayor rapidez en la distribución de sus envíos, incluyendo un registro para el seguimiento de éstos, a través de la página web de Serpost S.A. y una indemnización en caso de pérdida, estafa o avería, encontrándose disponible en todas las oficinas y representantes comerciales a nivel nacional.

**Servicio Económico Nacional e Internacional.** Servicio orientado para atender las necesidades de las personas en general, el cual cuenta con la tarifa más económica del



mercado, ideal para envíos programados con anticipación, para la llegada oportuna a destinos locales y nacionales. Los envíos comunes son entregados bajo puerta o en buzones, no son indemnizables ante pérdida, estafa o avería y no cuentan con seguimiento vía web.

**Servicio Empresas Local y Nacional.** Servicio orientado a la distribución de paquetes y encomiendas con destino local y nacional, cuyos pesos no pueden ser mayores a treinta kilogramos. Ideal para PYMES y emprendedores, ofrece trazabilidad.

**Filatelía.** Servicio de venta y promoción de sellos postales con diferentes temáticas para envío por correo o colección. Filatelía es el arte - ciencia que trata sobre el conocimiento de los sellos postales y la afición a coleccionarlos. Los sellos postales, también conocidos como estampillas o timbres, dan a conocer al mundo la riqueza histórica, cultural, la biodiversidad y las costumbres del Perú. Serpost S.A. es el único emisor de los sellos postales, los cuales se adhieren a los envíos postales como pago del servicio.

- **Sello Filatélico.** Sello que se confecciona de acuerdo a una temática del Calendario Anual de Emisiones Postales.
- **Sobres de Primer Día de Emisión.** Sobre que lleva impreso parte del diseño del sello postal, el cual lleva adherido el sello postal emitido y lleva el matasello del primer día de emisión.
- **Álbum Filatélico.** Los álbumes pueden tener un formato o tamaño diferente cada año, según calendarios anuales o temáticos, ya sea de temas de flora, fauna, personajes u otros. Asimismo, se pueden incluir otros productos filatélicos como los Sobres de Primer día de Emisión.

**Servicio Exporta Fácil.** Servicio orientado a los micro, pequeños y medianos empresarios para que puedan exportar sus mercaderías de manera sencilla, segura y rápida con un valor de hasta US\$ 7,500.00.

**Servicio de Corregiros Nacional e Internacional.** Consiste en realizar transferencias electrónicas de dinero a alguien especificando el lugar y la identidad del destinatario en el territorio. De esta manera, el pago del dinero se efectúa en la localidad donde habita el destinatario.

- **Correo Giros Nacional.** Permite realizar transferencias electrónicas de dinero a 43 puntos de provincia tanto para la emisión como para la recepción, con tarifas competitivas.
- **Correo Giros Internacional.** Permite realizar transferencias electrónicas con pago al destinatario en un lapso de quince minutos, en cualquier oficina de la red y con una tarifa muy competitiva, desde / hacia los siguientes países: Cuba (sólo emisores), Chile, Colombia, España y Uruguay.

**Servicio Delivery.** Servicio opcional de entrega a domicilio orientado a los usuarios que tienen envíos mayores a 2 kg. y/o que hayan pasado por despacho aduanero en nuestra sede Los Olivos. Disponible para determinados distritos de Lima Metropolitana.

**Servicio Apartado Postal.** Servicio de recepción de correspondencia en una casilla determinada, bajo llave y a disposición del usuario. Se trata de un domicilio postal para el cliente, donde el plazo de conservación podrá extenderse según el contrato realizado.



## **SERPOST S.A. Y LA PANDEMIA POR COVID-19.**

La propagación del COVID-19 en el mundo no ha tenido precedentes y ha modificado la forma de las personas para relacionarse y desarrollar sus actividades diarias buscando evitar el contagio.

Todos los sectores económicos han sido impactados y el sector postal no ha sido la excepción. Serpost S.A. en estricto cumplimiento del Estado de Emergencia Nacional decretado por el Gobierno Central mediante Decreto Supremo (D.S.) N°044-2020-PCM, desde el 16 de marzo 2020 y sus respectivas prórrogas (D.S. N° 051-2020-PCM, 064-2020-PCM, 075-2020-PCM, 083-2020-PCM y 094-2020-PCM), tuvo que paralizar sus actividades postales (admisión, clasificación, transporte y distribución) y administrativas, a pesar de que en otros países el servicio postal continuó operando.

Con la emisión del D.S. 101-2020-PCM de fecha 04 de junio de 2020, se dio inicio a la Fase 2 de reactivación económica, incorporándose las actividades postales dentro de las autorizadas a reiniciar labores. A partir de ese momento, previa definición y cumplimiento de los protocolos establecidos por el Ministerio de Salud y de Transportes y Comunicaciones, Serpost S.A. reanudó sus actividades a nivel nacional de manera gradual desde el 01 de julio de 2020, después de 107 días de paralización.

La emergencia sanitaria generada por el COVID-19 y los lineamientos y restricciones establecidos para controlar la propagación del virus con la finalidad de aliviar los sobrecargados sistemas de salud, han tenido un enorme impacto negativo en el crecimiento económico de las empresas y, como era de esperarse, ha impactado negativamente a los resultados financieros de Serpost S.A. Dentro de los principales efectos podemos mencionar: menores ingresos obtenidos por el cierre de la empresa durante aproximadamente cuatro meses, incremento de los gastos para implementar, plan de vigilancia y el cumplimiento de sus obligaciones (pago a los trabajadores, proveedores e impuestos), sumado la desaceleración del tráfico postal internacional por la restricción de los vuelos comerciales.

Es en este escenario, Serpost S.A. ha asumido un reto importante al crear una red de distribución para atender la entrega de los productos derivados de las actividades del e-commerce nacional e internacional, y así contribuir a la reactivación económica del Perú.

En épocas de crisis es cuando el rol de Serpost S.A. cobra mayor relevancia en el soporte de las actividades económicas y de interconexión que la nación requiere. El bajo desempeño de los indicadores financieros de la empresa en el año 2020 debe ser visto como un reto para revertirse a medida que la pandemia del COVID-19 y sus efectos se vayan incorporando en el quehacer diario de la economía. Sin duda alguna, Serpost S.A. se prepara para adaptarse a los nuevos retos operativos que afrontará como Operador Postal Designado del Perú ante la nueva normalidad y los grandes problemas que dejará en nuestro país la pandemia del COVID-19.

## **MARCO REGULATORIO DE SERPOST S.A.**

Serpost S.A. se rige bajo el siguiente marco regulatorio.

### **Constitución Política del Perú.**

- **Artículo 55.-** Los tratados celebrados por el Estado y en vigor forman parte del derecho nacional.
- **Artículo 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**

- **Artículo 2.-** Declárase al servicio postal de necesidad y utilidad públicas y de preferente interés social. Su fomento y control corresponde al Estado.
- **Artículo 10.-** Créase la Empresa denominada Servicios Postales del Perú Sociedad Anónima, 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.
- **Artículo 14.-** Otórguese 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.
- **Artículo 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 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.

#### **Decreto Supremo N° 032-93-TCC**

(modificado por el Artículo 1 del Decreto Supremo N° 013-2006-MTC, publicado el 22 abril 2006).

- **Artículo 24.-** El servicio postal se presta en régimen de libre competencia y las tarifas se rigen por las reglas del mercado.

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.

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.

**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.

- **Artículo 1.-** Numeral 1.1. [...] FONAFE es una empresa de Derecho Público [...] encargada de normar y dirigir la actividad empresarial del Estado.

**Ley N°29370** Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Transportes y Comunicaciones (sustituye a la Ley N°27791).

- **Artículo. 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 vinculadas a su ámbito de competencia.

## 1.2. SÍNTESIS DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL SECTOR

En el ejercicio de las competencias y en cumplimiento de sus funciones; y en el marco de las normas legales y técnicas expedidas por CEPLAN se formula el Plan Estratégico Institucional PEI 2018-2026 del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, el que responde a los objetivos estratégicos establecidos en el Plan Estratégico Sectorial Multianual PESEM 2018 – 2026 del Sector Transportes y Comunicaciones y sirve de instrumento orientador en la formulación los Planes Operativos Institucionales; para cumplir con esta misión se han definido cuatro (4) objetivos estratégicos sectoriales, de tal forma que su logro, permitirá resolver la problemática que enfrenta la población, cubrir sus necesidades y disponer de servicios de transportes y telecomunicaciones eficientes.

Los objetivos estratégicos están organizados para realizar intervenciones en función de los cuatro lineamientos establecidos en el PESEM, en primer lugar, lograr la provisión de infraestructura de transportes de calidad, gestionar con eficiencia los servicios de transportes y también en promover la implantación de sistemas de transporte urbano en las principales ciudades del país; en segundo término, elevar los niveles de seguridad en los diferentes modos de transportes y mejorar la gestión ambiental en la operación de los servicios de transportes; en tercer lugar, incrementar la cobertura y proveer el uso de los servicios de telecomunicaciones, especialmente en el ámbito de los gobiernos regionales y locales y finalmente, en el ámbito de la gobernanza y descentralización, modernizar la gestión institucional del Ministerio y fortalecer su articulación con los gobiernos regionales y apoyar a los gobiernos locales.

### Objetivos Estratégicos Sectorial:

Objetivo Estratégico Sectorial	
Código	Enunciado
OES 01	Reducir los tiempos y costos logísticos en el Sistema de Transporte.
OES 02	Mejorar la seguridad y calidad ambiental en el sistema de transportes y comunicaciones.
OES 03	Impulsar el desarrollo de las comunicaciones a nivel nacional.
OES 04	Fortalecer la gobernanza, descentralización 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.

- 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 servicios de transportes y TICs con enfoque logístico
- Promover la inversión privada en el Sector.
- Conservación de la infraestructura de transportes y comunicaciones
- Gestión del riesgo 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



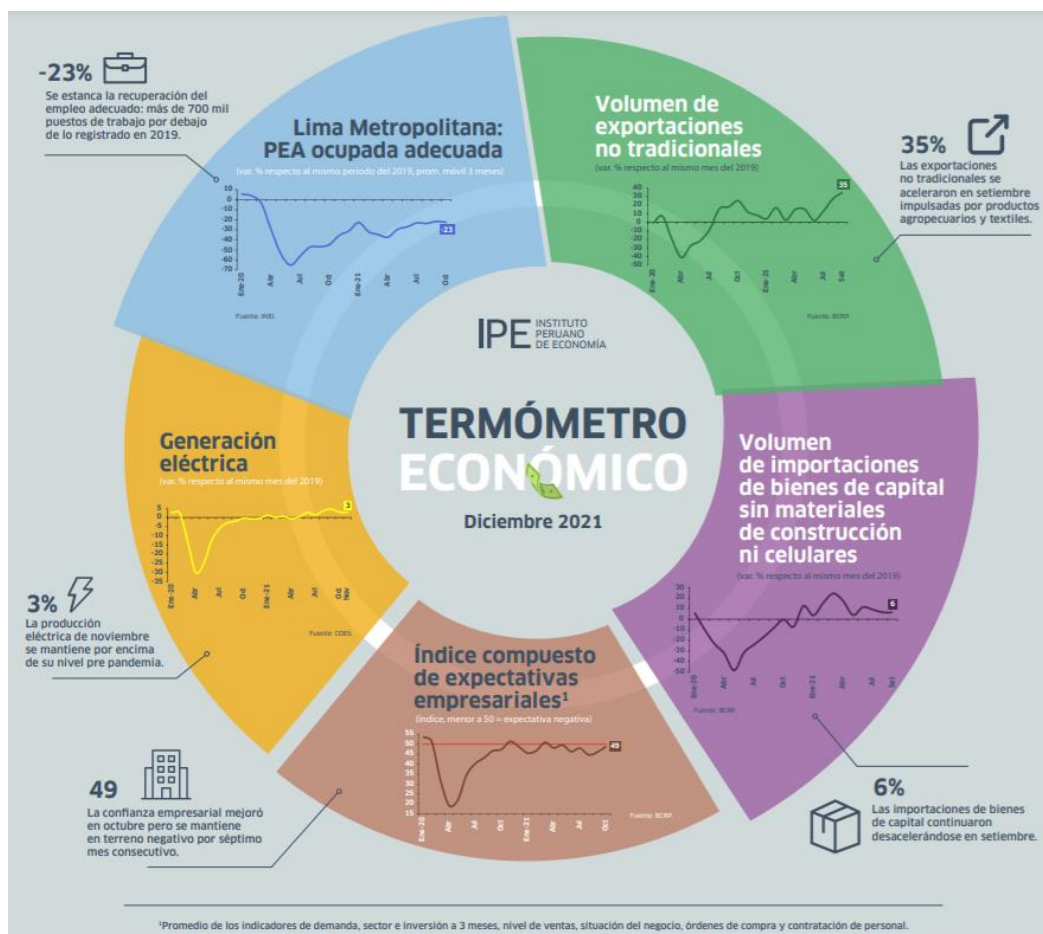
## 2. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

### 2.1 ANÁLISIS EXTERNO

#### 2.1.1. Análisis del Entorno PESTE

##### a) Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

**Inestabilidad política.** Según el Instituto Peruano de Economía - IPE en el termómetro económico del 2 de diciembre 2021, indicó que la confianza empresarial cayó a niveles mínimos en abril del 2020 y recuperándose poco a poco hasta octubre 2021, pero consolidándose en terreno negativo. Este resultado se debería al entorno de la incertidumbre política, así como a la ausencia de anuncios sobre medidas que promuevan la inversión privada en el país. De esta manera, todos los componentes de este indicador se contrajeron desde agosto 2021.



Indicadores de Coyuntura al 2 de diciembre 2021.

Tomado de Termómetro Económico, diciembre 2021.

<https://www.ipe.org.pe/portal/wp-content/uploads/2021/12/nuevo-termometro-diciembre.pdf>

**Corrupción.** El 13 de setiembre de 2017, el Perú adoptó la Política Nacional de Integridad y Lucha Contra la Corrupción (PNILC). Este instrumento fue gestado en el seno de la Comisión de Alto Nivel Anticorrupción (CAN), espacio legalmente constituido que agrupa a los titulares de las entidades públicas con competencias relacionadas a la lucha anticorrupción, así como también a representantes de actores no estatales, periodistas, organizaciones no gubernamentales y sector privado, entre otros. En su desarrollo, contó con la orientación del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) y de las Secretarías de Coordinación y de Gestión Pública (ambas de la Presidencia del Consejo de Ministros), así como de la División de Integridad de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). La política fue complementada con un plan nacional a ser implementado entre los años 2018 y 2021,

también trabajado con los equipos técnicos de los miembros de la CAN y aprobado por sus titulares antes de ser publicado por el gobierno.

De acuerdo con el Barómetro de las Américas de *Latin American Public Opinion Project*<sup>1</sup>, Perú fue uno de los países con mayor preocupación respecto al tema de la corrupción a nivel regional, un 46% de la población señala que la corrupción es uno de los principales problemas, después de la delincuencia (62%) y por encima de otros temas. Un resultado similar se registró, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática, en el semestre octubre 2019 – marzo 2020, cuando la corrupción se mantuvo como el principal problema del país con un 60.6%. Adicionalmente, revisando los informes previos de esta última institución, se aprecia que desde el año 2017 hasta la actualidad, se consolida a la corrupción y la delincuencia como los principales problemas en el Perú.

Por otro lado, también se tiene el índice de percepción de corrupción del público general y expertos académicos en las instituciones públicas. Por ejemplo, El Estado de Derecho se debilitó a nivel global, de acuerdo con el Índice de Estado de Derecho 2021 del World Justice Project<sup>2</sup> (WJP). Las dimensiones con mayores caídas incluyen a los límites al poder gubernamental, espacio cívico, rapidez de la justicia, y ausencia de discriminación.

Al 2021, el Perú se encuentra en el lugar 20 de 32 países en la región de América Latina y el Caribe en puntaje en el índice Estado de Derecho con 2% menos respecto al año anterior.

Desempeño de Perú en el Índice de Estado de Derecho 2021 de WJP

Factor	Posición Global	Posición Regional	Posición por nivel de ingresos
Límites al poder gubernamental	48/139	10/32	7/40
Ausencia de corrupción	118/139	26/32	37/40
Gobierno abierto	56/139	12/32	13/40
Derechos fundamentales	52/139	15/32	11/40
Orden y seguridad	119/139	26/32	36/40
Cumplimiento regulatorio	77/139	19/32	20/40
Justicia civil	114/139	25/32	36/40
Justicia penal	115/139	21/32	34/40

Adaptado de Índice de Estado de Derecho 2021 de World Justice Project.

**Ley Postal.** Hasta la fecha no se cuenta en el país con una Ley que regule la prestación de los servicios postales (Ley Postal), lo cual resulta de vital importancia a efectos de garantizar la prestación de servicios que son considerados como “esenciales” para las personas bajo estándares mínimos de calidad, en la que se defina a su vez los mecanismos de financiación de la operación a cargo del “Operador Designado”, que aseguren su sostenibilidad en el tiempo.

En el mes de febrero del presente año, se remitió a Serpost S.A. para opinión, un proyecto de Ley en ese sentido, elaborado por la Dirección General de Políticas y Regulación en Comunicaciones del MTC, en cumplimiento de las recomendaciones dadas por el Grupo de Trabajo Multisectorial Postal creado con Resolución Ministerial 0412-2020-MTC/01.03, trabajo que lamentablemente no pudo ser cristalizado con su aprobación y se entiende que es justamente la iniciativa legislativa a la cual se habría referido el señor Ministro de Transportes y Comunicaciones en la presentación efectuada ante la Comisión.

<sup>1</sup> El trabajo de campo para la última ronda del Barómetro de las Américas inició a finales de 2018 y continuó durante el verano de 2019. La presente ronda incluye 20 países. La base de datos completa de esta ronda incluye más de 31,000 entrevistas, realizadas en áreas urbanas y rurales.

<sup>2</sup> La escala de medición va de 0 a 1, donde 1 indica la mayor ausencia de corrupción.





Al respecto, cabe indicar que el mencionado proyecto de Ley, se ha dado luego de un largo proceso que se inició durante los últimos meses del año 2016, en que el MTC convocó a una serie de instituciones incluida Serpost S.A., entre las que se encontraban el MINCETUR, PROMPERÚ, SUNAT, FONAFE, el Consejo Nacional de la Competitividad del MEF, entre otras, para trabajar en un proceso de Reforma Postal que permitiese identificar a partir de un diagnóstico del servicio a cargo de Serpost S.A., los alcances que debía tener una Ley que regule la prestación de los servicios postales, debidamente alineada a los compromisos asumidos por el Estado Peruano a través de las Actas de la UPU.

Mediante Oficio N° 0483-2021-MTC/26 del 24.02.2021, el Director General de Políticas y Regulación en Comunicaciones del MTC, remitió a la Gerencia General de Serpost S.A., el mencionado proyecto de Ley que regula el régimen general de los servicios postales, documento que fue respondido mediante carta N° 088-G/2021 del 04.03.2021, adjuntando un informe que contenía la opinión solicitada, así como las recomendaciones y sugerencias de fondo y forma con respecto al proyecto de ley en mención.

Este proyecto de Ley sin atender representa una amenaza ya que esta Ley busca definir mejores condiciones, fuentes de financiamiento, política de utilidades, entre otros beneficios que ayudarían a solucionar los problemas de Serpost S.A.

**Ley de protección de datos.** El Reglamento de la Ley No 29733: Ley de Protección de Datos Personales, DS No 033-2013-JUS exige que el titular del banco de datos personales y el encargado de su tratamiento deben adoptar las medidas técnicas, organizativas y legales necesarias para garantizar la seguridad de los datos personales. Las medidas de seguridad deben ser apropiadas y acordes con el tratamiento que se vaya a efectuar y con la categoría de datos personales de que se trate.

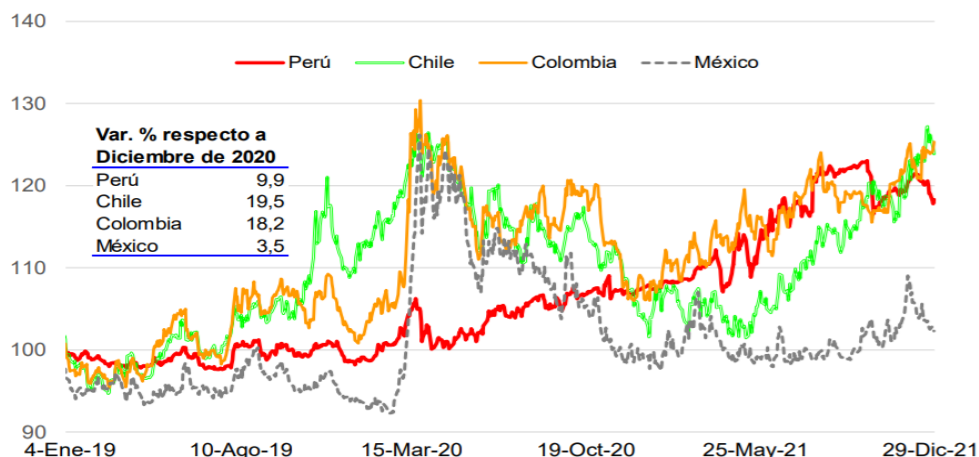
Serpost S.A. a la fecha viene tomando acciones de manera interna para garantizar la seguridad de los datos de los usuarios, pero aún no se tiene implementado un sistema, ni tampoco cuenta con un responsable y un mecanismo que evidencie que se cumple con la ley.

## b) Fuerzas económicas y financieras (E)

**Volatilidad del Tipo de Cambio.** El tipo de cambio venta interbancario cerró en S/ 3,98 por dólar el 29 de diciembre, menor en 1,4 por ciento a la cotización al 22 de diciembre, acumulando un aumento de 9,9 por ciento con respecto al cierre del año pasado. En lo que va del año, el BCRP ha efectuado ventas spot en mesa de negociaciones por US\$ 11 550 millones y ha subastado instrumentos cambiarios (Swaps cambiarios venta y CDR BCRP), con lo cual el saldo de estas operaciones se ha incrementado en US\$ 6 023 millones (BCRP, dic 2021). En la figura, se presenta la volatilidad del tipo de cambio de Perú y de algunos países de Latino América.

### Indices de tipo de cambio nominal

(Diciembre 2018 = 100)



Volatilidad del tipo de cambio por país desde 2019 a diciembre 2021.

Tomado de Resumen Informativo Semanal, 31 de diciembre 2021. Banco Central de reserva del Perú

**Reactivación Económica.** El Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) publicó el Marco Macroeconómico Multianual (MMM) 2022-2025, documento que contiene las proyecciones macroeconómicas multianuales oficiales, aprobadas en sesión de Consejo de Ministros, con opinión previa del Consejo Fiscal, y que sirve de insumo para elaborar el proyecto de Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2022.

Para 2021 se elevó la proyección de crecimiento del PBI a 13.2%, como resultado de la fuerte recuperación de la actividad económica impulsada tanto por factores externos como internos. Destacan las medidas recientes implementadas por la actual gestión para impulsar la recuperación de la producción, el empleo y dar alivio a las familias.

Para el año 2022, la economía mantendrá su dinamismo y se proyecta que crecerá 4.8%, impulsada por el incremento del gasto privado, el avance de las exportaciones (ante la mayor producción de Mina Justa y el inicio gradual de Quellaveco) y la mejora de la demanda externa, en un entorno de mayor control de la pandemia y vacunación masiva de la población. De esta manera, para 2022 se proyecta que se alcanzarán niveles de PBI previos a la pandemia (en términos anuales).

Con ello, Perú será uno de los países que liderará el crecimiento a nivel mundial en 2021 y 2022, en un contexto de recuperación de las fortalezas macroeconómicas, fundamentales para dar soporte a un crecimiento sostenido (MEF octubre 2021).

**PBI Proyecciones.** Según el Marco Macroeconómico Multianual 2022-2025 aprobado en Sesión de Consejo de Ministros aprobado el 25 de agosto del 2021, publicado por el MEF, la economía peruana crecerá 10,5% en 2021, la tasa más alta desde 1994, ante el repunte de la actividad económica en el 1S2021 asociada a una rápida recuperación de la demanda interna y un efecto estadístico positivo, a pesar de la implementación de una cuarentena focalizada y un polarizado proceso electoral. Sin embargo, al cierre del 2021 el PBI creció 3.2%, menor a la proyección esperada.

En el primer trimestre del año 2022, el Producto Bruto Interno a precios constantes de 2007 aumentó en 3,8%, explicado principalmente por el buen desempeño del consumo de las familias que se incrementó en 4,8%, así como, el aumento de las exportaciones de bienes y servicios que crecieron 4,0%. Con este resultado, la economía peruana acumuló cinco trimestres consecutivos de crecimiento económico; con estos resultados, el proceso de recuperación económica continua, alcanzando niveles de crecimiento de pre pandemia, favorecida por el mayor número de actividades en operación y el mayor acceso de la población a los programas de vacunación contra la COVID – 19.

**Cuadro 2**  
**PRODUCTO BRUTO INTERNO POR SECTORES**  
(Var. % real anual)

	Peso año base 2007	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Promedio 2022 -2025
<b>Agropecuario</b>	<b>6,0</b>	<b>1,4</b>	<b>1,4</b>	<b>3,8</b>	<b>4,0</b>	<b>4,0</b>	<b>4,0</b>	<b>3,9</b>
Agrícola	3,8	3,4	1,8	4,0	4,3	4,3	4,3	4,2
Pecuario	2,2	-1,8	1,0	3,4	3,4	3,4	3,4	3,4
<b>Pesca</b>	<b>0,7</b>	<b>4,2</b>	<b>4,2</b>	<b>2,8</b>	<b>2,2</b>	<b>3,2</b>	<b>3,4</b>	<b>2,9</b>
<b>Minería e hidrocarburos</b>	<b>14,4</b>	<b>-13,4</b>	<b>8,6</b>	<b>8,6</b>	<b>3,9</b>	<b>2,8</b>	<b>1,2</b>	<b>4,1</b>
Minería metálica	12,1	-13,8	10,4	8,5	4,4	3,2	1,4	4,4
Hidrocarburos	2,2	-11,0	-0,8	9,0	1,1	0,0	0,0	2,5
<b>Manufactura</b>	<b>16,5</b>	<b>-12,5</b>	<b>15,4</b>	<b>4,5</b>	<b>4,1</b>	<b>4,0</b>	<b>3,6</b>	<b>4,0</b>
Primaria	4,1	-2,0	9,1	5,7	4,4	4,4	4,0	4,6
No primaria	12,4	-16,4	18,2	4,0	3,9	3,8	3,5	3,8
<b>Electricidad y agua</b>	<b>1,7</b>	<b>-6,1</b>	<b>7,9</b>	<b>4,5</b>	<b>4,3</b>	<b>4,0</b>	<b>3,6</b>	<b>4,1</b>
<b>Construcción</b>	<b>5,1</b>	<b>-13,9</b>	<b>25,5</b>	<b>5,2</b>	<b>4,4</b>	<b>4,0</b>	<b>4,0</b>	<b>4,4</b>
<b>Comercio</b>	<b>10,2</b>	<b>-16,0</b>	<b>14,3</b>	<b>4,6</b>	<b>4,4</b>	<b>3,9</b>	<b>3,5</b>	<b>4,1</b>
<b>Servicios</b>	<b>37,1</b>	<b>-9,8</b>	<b>7,9</b>	<b>4,7</b>	<b>4,7</b>	<b>4,6</b>	<b>4,0</b>	<b>4,5</b>
<b>PBI</b>	<b>100,0</b>	<b>-11,0</b>	<b>10,5</b>	<b>4,8</b>	<b>4,5</b>	<b>4,2</b>	<b>3,6</b>	<b>4,3</b>
<b>PBI primario</b>	<b>25,2</b>	<b>-7,7</b>	<b>6,6</b>	<b>6,7</b>	<b>4,0</b>	<b>3,3</b>	<b>2,4</b>	<b>4,1</b>
<b>PBI no primario<sup>1</sup></b>	<b>66,5</b>	<b>-11,8</b>	<b>11,5</b>	<b>4,7</b>	<b>4,6</b>	<b>4,4</b>	<b>3,9</b>	<b>4,4</b>

1/ No considera derechos de importación ni otros impuestos.

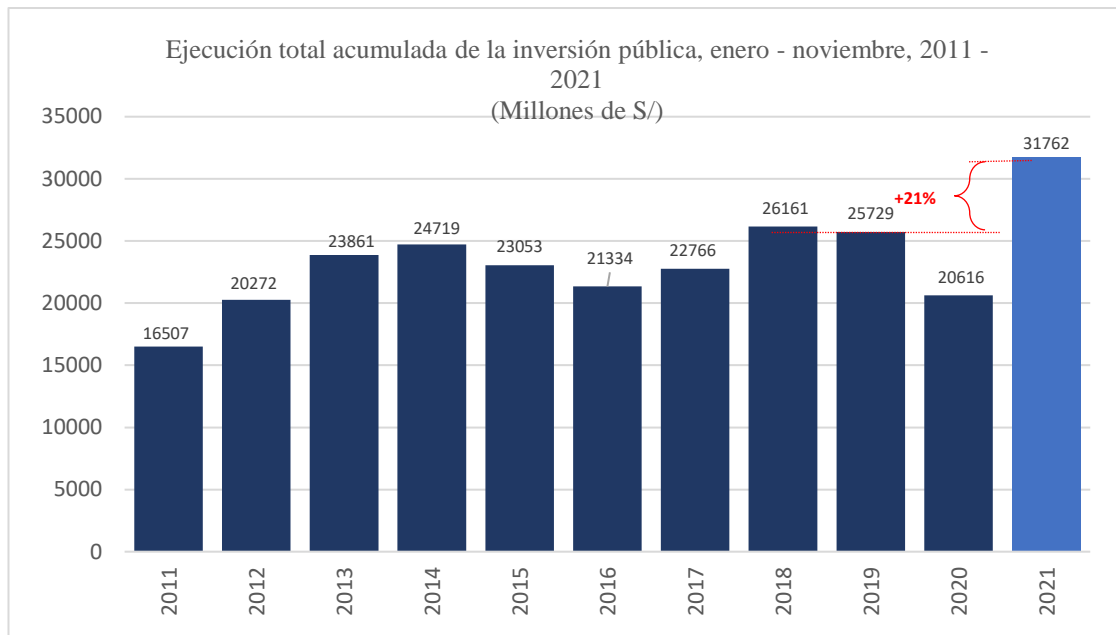
Fuente: BCRP, proyecciones del MEF.

Hacia la segunda mitad de año y en 2022, el PBI continuará recuperándose hasta alcanzar los niveles pre-COVID-19, ante la mayor operatividad de las actividades económicas vinculadas al importante avance del proceso de vacunación y condiciones externas favorables. En efecto, la demanda interna continuará recuperándose, a pesar de la disipación del efecto estadístico positivo y favorecido por la gradual recuperación de la confianza de los agentes económicos, debido a la flexibilización de las restricciones de las actividades económicas por el control progresivo de la pandemia y el avance en el proceso de vacunación, que permitirá incrementar los aforos de las actividades con restricciones hasta que la operatividad de la economía retorne a niveles pre COVID-19.

En el periodo 2023-2025, la actividad económica alcanzaría un crecimiento promedio de 4,1% debido a un crecimiento sostenido de la demanda interna, principalmente por mayores inversiones.

**Proyectos de inversión pública.** Según el MEF en su comunicado del primero de diciembre 2021, la ejecución total acumulada de la inversión pública al mes de noviembre mantiene su récord histórico en los últimos 20 años al registrar un nivel de ejecución de S/ 31,762 millones, el cual representa un avance de 57.8% respecto al presupuesto institucional modificado. Este desempeño supera en 21% al registro de ejecución alcanzado en el 2018, el cual fue de S/ 26,161 millones, año con mayor ejecución dentro del periodo 2011-2020, alcanzando así, para el 2021, su mayor crecimiento.





Inversión pública ejecutada de julio 2011 a noviembre 2021.

Adaptado de Comunicados, Entrevistas y Notas de Prensa. Ministerio de Economía y Minas (1 diciembre 2021).

[www.mef.gob.pe](http://www.mef.gob.pe)

El primero de diciembre 2021, la ejecución de los tres niveles de gobierno presentó un avance: 65.1% en el Gobierno Nacional (S/ 13,753 millones), 56.6% en el Gobierno Regional (S/ 5,645 millones) y 51.9% en el Gobierno Local (S/ 12,364 millones).

Desagregando el análisis según niveles de gobierno, en el mes de noviembre 2021 el Gobierno Nacional ejecutó S/ 1,300 millones que representa el 62% del su presupuesto meta de S/ 2,091 millones. Este nivel de ejecución es explicado por la "Adquisición de equipo para la continuidad del servicio educativo en el marco del COVID-19; en un II.EE. Primaria, II.EE. Secundaria a nivel nacional (fase 2)" (CUI N° 2512530), a cargo del Ministerio de Educación, que ha ejecutado S/ 69 millones, y el proyecto de inversión "Mejoramiento y ampliación del servicio aeroportuario en la región Cusco mediante el nuevo Aeropuerto Internacional de Chinchero - Cusco" (CUI N° 2190272), a cargo del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, que ha ejecutado S/ 59 millones. Asimismo, los sectores del gobierno nacional que presentaron un mejor desempeño en su cumplimiento de meta programada fueron: Desarrollo e Inclusión Social, Mujer y Poblaciones Vulnerables, Producción, Economía y Finanzas y Educación.

Por otro lado, el Gobierno Regional ejecutó S/ 601 millones, el 64% del presupuesto meta de S/ 946 millones. Este nivel de progreso se explica por la ejecución de importantes proyectos de inversión como "Mejoramiento de la carretera Pucapampa- Ccasapata-Chuñunapampa- Tinquercasa-Padre Rumi-Paucara" (CUI N° 2192219), a cargo del Gobierno Regional de Huancavelica, que ha ejecutado S/ 19 millones, y "Mejoramiento integral de la vía expresa de la ciudad del Cusco: Ovalo Los Libertadores - Puente Costanera - Nodo de Versalles" (CUI 2192979), a cargo del Gobierno Regional de Cusco, que ha ejecutado S/ 10 millones. Asimismo, los gobiernos regionales que tuvieron una mayor contribución a la ejecución total Apurímac y Loreto.

Por su parte, los Gobiernos Locales presentaron una ejecución S/ 1,316 millones lo que representa un avance de 96% de su presupuesto meta de S/ 1,364 millones. Este nivel de ejecución se explica principalmente por los proyectos de inversión "Ampliación del tramo norte del COSAC I desde la Estación El Naranjal hasta la Av. Chimpu Oclo, distritos de Comas y Carabaylo, provincia de Lima - Lima" (CUI N° 2282140), a cargo de la Municipalidad Metropolitana de Lima, que ha ejecutado S/ 35 millones en este mes y "Mejoramiento y ampliación del sistema de agua potable y alcantarillado con conexiones domiciliarias en la ciudad de Nueva Cajamarca, distrito de Nueva Cajamarca - Rioja - San Martín" (CUI N° 2300077), a cargo de la Municipalidad Distrital de Nueva Cajamarca,

que ha ejecutado S/ 7 millones en noviembre 2021. (Notas de Estudio N°05 BCRP, enero 2022).

Por otro lado, el Ministro de Transportes y Comunicaciones, Eduardo González, acompañado del Director Ejecutivo de Provias Nacional, Luis Chan, inauguró en julio 2021 la sala donde se implementará la metodología Building Information Modeling- BIM, sistema de gestión de proyectos, que se aplicará en todo el ciclo de vida de los proyectos de infraestructura vial a cargo de Provias Nacional (PVN).

La implementación de esta metodología en las obras de carreteras y puentes permitirá producir y almacenar toda la información necesaria para operar en las distintas fases de los proyectos constructivos hasta su conservación, operación y mantenimiento.

Asimismo, permitirá identificar la información durante las fases de formulación, evaluación, ejecución y funcionamiento en proyectos de infraestructura mediante la gestión de la información. Igualmente, posibilitará levantar información de las condiciones existentes, identificar interferencias, reducir los riesgos, estimar cantidades y costos, programar actividades, generar nueva información, documentación, análisis y procesamiento de la información.

**Riesgo País.** La calificación crediticia de los bonos soberanos del Perú que realiza la agencia Moody's Investors Service pasó de una calificación de A3, a una calificación de Baa1, con perspectiva estable. Esta es la primera rebaja que tiene el país en 20 años, desde las primeras calificaciones que recibía en el año 1999 para las deudas en moneda extranjera y siete años después por las emisiones en moneda local. Con esta calificación el Perú se mantiene dentro de la calificación de grado de inversión, sin embargo, a sólo tres escalones de perder esta calificación.

La rebaja de A3 a Baa1 refleja la opinión de Moody's de que un entorno político continuamente polarizado y fracturado ha aumentado el riesgo político y ha debilitado materialmente la capacidad de formulación de políticas. La agencia sostiene que la variable política ha afectado negativamente la confianza de los inversores, socavado la resistencia económica de Perú y afectando las perspectivas crediticias de Perú a mediano plazo. La perspectiva estable refleja la opinión de Moody's de que el Perú continuará reteniendo un alto grado de fortaleza fiscal y resistencia económica en relación con sus pares de la región.

Desviaciones significativas de la trayectoria fiscal incorporadas en el escenario base de la agencia calificadora, cambios abruptos de política o cambios institucionales que fomenten incertidumbre política o jurídica afectarían negativamente el perfil crediticio del Perú, presionando a la baja la calificación soberana y la perspectiva.

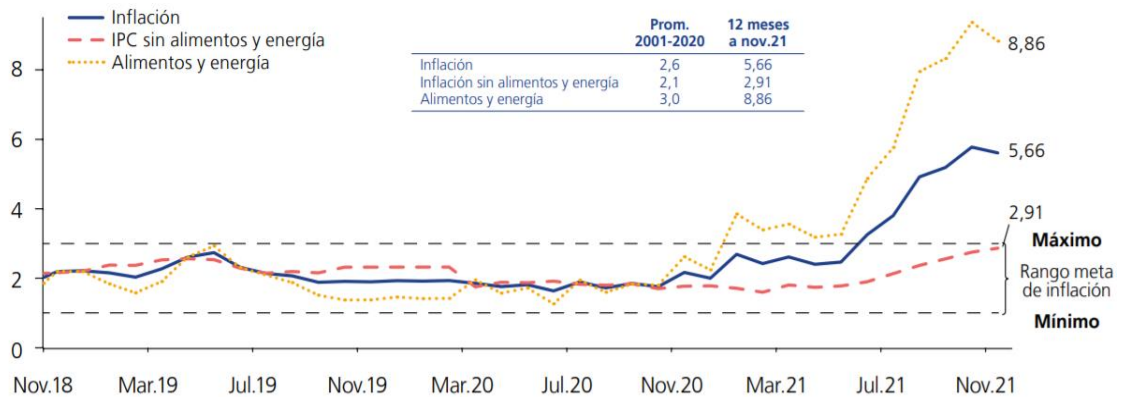
La actividad económica se recuperó a un ritmo fuerte en la primera mitad del año, lo que llevó a Moody's a revisar su pronóstico de crecimiento del PBI real para el 2021 del 9% al 12%. Sin embargo, las proyecciones de crecimiento para los años siguientes se han reducido ya que la agencia de calificación espera que la inversión privada siga deprimida dado que el panorama de políticas en desarrollo podría conducir a una menor confianza empresarial.

**Inflación.** Según el reporte de inflación de diciembre 2021 emitido por el BCRP, la inflación interanual aumentó de 4.95% en agosto a 5.66% en noviembre, impulsada por el mayor precio de los alimentos con alto contenido importado y los combustibles; así como por la depreciación del sol. En el siguiente gráfico, se observa que la inflación sin alimentos y energía, la cual aumentó de 2.39% a 2.91% en el mismo periodo, manteniéndose en el rango meta, mientras que los indicadores tendenciales de inflación se elevaron por encima del rango meta. Al cierre 2022 se proyecta que las expectativas de inflación disminuirían gradualmente hacia el rango meta, en un contexto de cierre gradual de la brecha del producto y de retiro del estímulo monetario.



## INFLACIÓN

(Variación porcentual últimos 12 meses)



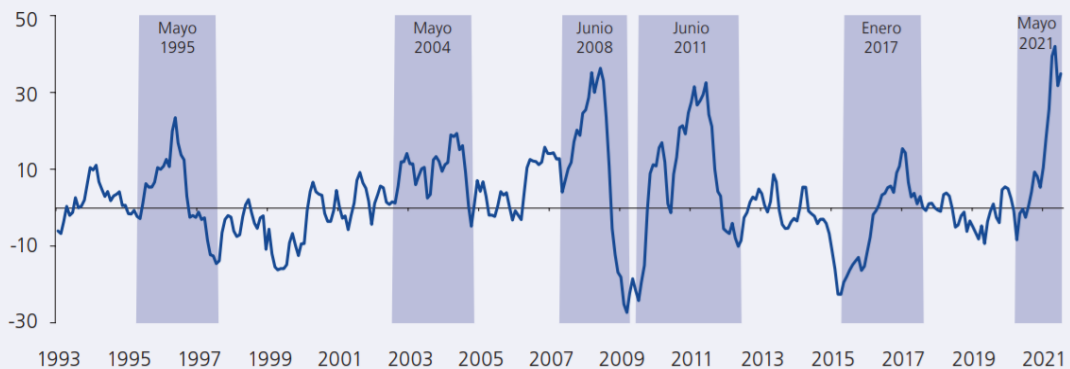
Variación porcentual de la Inflación de noviembre 2018 a 2021.

Tomado de Reporte de Inflación. Diciembre 2021. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2021-2023.

Debido a que la producción de alimentos tiene un componente importado significativo, la variación de los precios internacionales de alimentos tendrá una influencia importante en la evolución de la inflación de alimentos. En los últimos meses la tasa de inflación anualizada de alimentos 2021 situó en 23.1% más que en diciembre 2020, en línea con el comportamiento del índice de precios de alimentos FFPI de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). El FFPI alcanzó en el 2021 su pico más alto desde el 2011, registrando un nivel promedio de 125.7 puntos, lo que representa un 28.1% más que el año 2020.

## ÍNDICE DE PRECIOS DE ALIMENTOS

(Variación % a 12 meses)



Fuente: FMI.

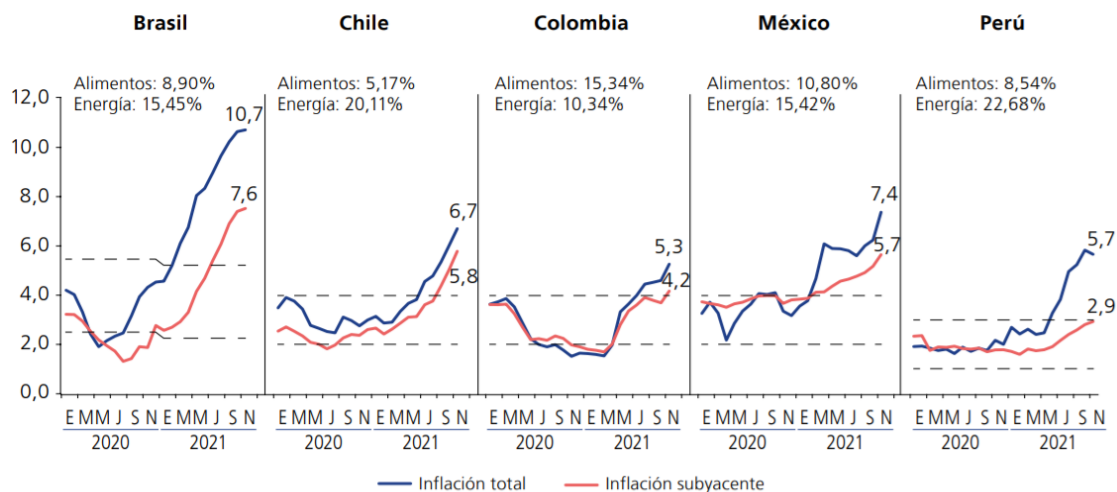
Índice de Precios de Alimentos 2021.

Tomado de Reporte de Inflación. Setiembre 2021. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2021-2022.

En el caso de las economías de la región, la inflación siguió similar tendencia al alza y se ubicó, en todos los casos, por encima del límite superior del rango meta. Destaca el alza de Brasil, donde la inflación ha experimentado 18 alzas sucesivas hasta alcanzar una tasa de 10.7%.

## INFLACIÓN EN LATINOAMÉRICA 2020-2021

(Var. % 12 meses)



Nota: en el caso de Brasil se trata del componente energía dentro del hogar.  
Fuente: Bancos centrales e institutos nacionales de estadística.

Inflación Total y Subyacente en Latinoamérica 2020-2021

Tomado de Reporte de Inflación. Diciembre 2021. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2021-2023.

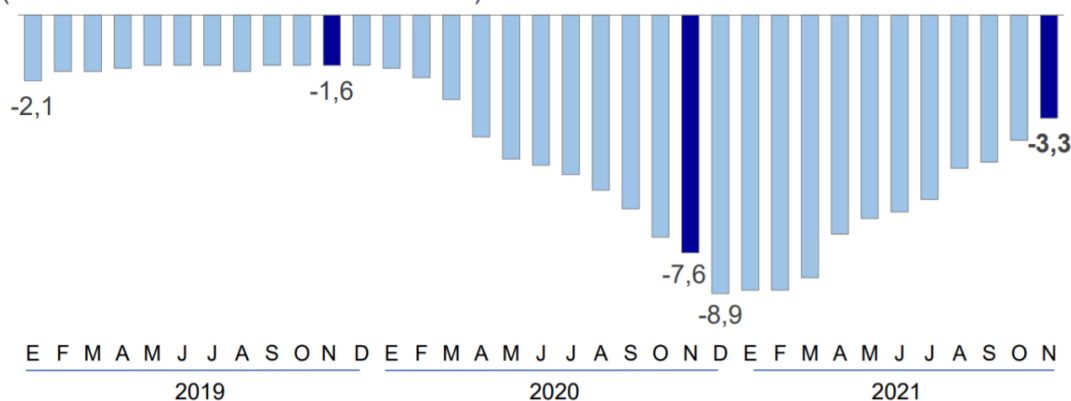
Para el año 2022 se prevé una recuperación de la actividad económica, sustentada en la mejora gradual de la economía de nuestros principales socios comerciales y de los términos de intercambio, así como también de la recuperación de la confianza empresarial. Con ello, se espera una recuperación paulatina pero sostenida del nivel de actividad económica.

**Déficit Fiscal.** Según Resumen Informativo Semanal del BCRP del 9 de diciembre del 2021, en los últimos 12 meses, continuó disminuyendo el déficit fiscal en el transcurso de 2021, al pasar de 8.9% a 3.3% del PBI entre diciembre de 2020 y noviembre de 2021, el menor déficit registrado desde marzo de 2020. En este resultado influyó, principalmente, el crecimiento de los ingresos tributarios del gobierno nacional y el aumento en el resultado primario de las empresas estatales (BCRP, diciembre 2021).

En noviembre de 2021, el sector público no financiero registró un déficit de S/ 544 millones, menor en S/ 5,403 millones al registrado en el mismo mes de 2020 (S/ 5,947 millones), explicado por el aumento de los ingresos corrientes y la disminución de los gastos no financieros del gobierno general.

### Resultado económico del sector público no financiero

(Acumulado últimos 12 meses - % PBI)



Resultados del sector público no financiero 2019-2021.

Tomado de Resumen Informativo Semanal del 9 de diciembre 2021. BCRP.

Los ingresos corrientes aumentaron en 45.8% y 32.6% por ciento respecto a noviembre de 2020 y 2019, respectivamente, en particular por los mayores ingresos tributarios (49.7% más que entre noviembre de 2020 y 36.9% más que el 2019), debido a la mayor recaudación por impuesto a la renta, IGV e Impuesto Especial a la Minería (IEM), así como por regalías y canon petrolero y gasífero, regalías mineras, y contribuciones a la seguridad social. Además, influyó el registro de ingresos extraordinarios, las acciones de fiscalización de SUNAT y el efecto de la depreciación del sol.

Adicionalmente, los gastos no financieros disminuyeron en 8% entre noviembre de 2020 y 2021, en los tres niveles de gobierno y en los rubros gasto corriente y formación bruta de capital.

### c) Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

**Tasas de empleo y desempleo.** Según las Notas de Estudio N°05 del BCRP del 21 de enero 2022, a noviembre 2021, el empleo formal a nivel nacional aumentó 6.1% con relación al mismo periodo del 2020.

#### Puestos de trabajo formales

Planilla electrónica  
(Miles de puestos)

	Noviembre							Ene - Nov	
	2019	2020	2021	Var. 2021/2020		Var. 2021/2019		Var. % 21/20	Var. % 21/19
				Miles	%	Miles	%		
<b>Total 1/</b>	<b>5 454</b>	<b>5 277</b>	<b>5 597</b>	<b>320</b>	<b>6,1</b>	<b>143</b>	<b>2,6</b>	<b>3,8</b>	<b>0,2</b>
Privado	3 923	3 680	3 972	292	7,9	49	1,2	4,0	-2,5
Público	1 531	1 597	1 625	28	1,7	94	6,2	3,4	7,2
Lima	3 252	3 031	3 212	181	6,0	-40	-1,2	2,4	-3,2
Resto Perú	2 182	2 228	2 342	114	5,1	160	7,3	5,4	5,1

1/ La suma del empleo por área no da el total debido al número de puestos de trabajo que no se puede clasificar.

Fuente: Sunat - Planilla Mensual de Pagos

Empleo formal de enero a noviembre del 2021 y su comparación con años previos. Tomado de Notas de Estudio N°05 del Banco Central de Reserva del Perú del 21 de enero 2022

El empleo en el sector servicios aumentó 8.9% en noviembre 2021, respecto a 2020. Con excepción del sector financiero, el empleo en todos los rubros de servicios registró variaciones positivas respecto a 2020. Sin embargo, a excepción de telecomunicaciones, servicios de empresas y de salud, los niveles de empleo aún se encuentran por debajo del nivel prepandemia.

#### Puestos de trabajo privado formales en el sector servicios

Planilla electrónica  
(Miles de puestos)

	Noviembre						Ene - Nov		
	2019	2020	2021	Var. 2021/2020		Var. 2021/2019		Var. % 21/20	Var. % 21/19
				Miles	%	Miles	%		
<b>Total</b>	<b>1 910</b>	<b>1 658</b>	<b>1 807</b>	<b>148</b>	<b>8,9</b>	<b>-104</b>	<b>-5,4</b>	<b>1,5</b>	<b>-7,8</b>
Hoteles	45	29	32	3	9,8	-13	-28,4	-16,1	-32,6
Educación	261	201	207	5	2,7	-54	-20,7	-5,1	-20,5
Restaurantes	152	107	130	23	21,7	-22	-14,3	-6,1	-21,1
Agencias de viajes	64	54	58	4	7,7	-6	-10,0	-2,9	-12,1
Intermediación Laboral	206	178	184	6	3,3	-22	-10,8	-2,7	-13,0
Sector Financiero	123	114	114	0	-0,4	-9	-7,4	-3,7	-4,8
Servicios personales	64	58	61	4	6,9	-3	-4,0	2,3	-6,3
Transporte	239	220	233	13	6,0	-5	-2,2	3,0	-3,2
Telecomunicaciones	44	40	46	6	15,1	2	4,0	8,4	-0,8
Servicios a empresas	489	460	527	67	14,6	38	7,7	10,8	2,8
Servicios de Salud	87	88	101	13	14,8	14	16,0	11,7	15,2
Otros servicios	137	110	113	4	3,4	-23	-17,1	-7,8	-18,1

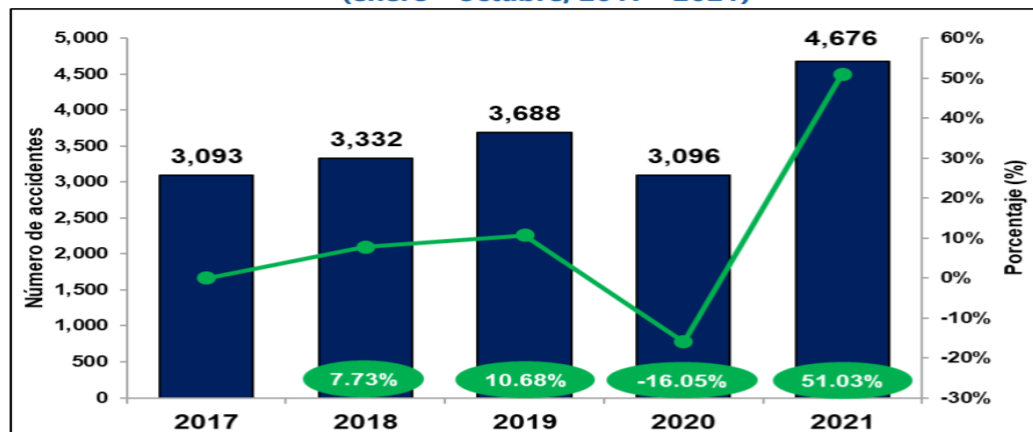
Fuente: Sunat - Planilla Mensual de Pagos

Empleo formal del sector servicios de enero a noviembre 2021 y su comparación con años previos. Tomado de Tomado de Notas de Estudio N°05 del Banco Central de Reserva del Perú del 21 de enero 2022.

**Niveles de accidentes de tránsito.** Según el reporte estadístico No: 012- 2021 de octubre 2021 la Superintendencia del Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías, SUTRAN de enero a octubre del 2021, se registraron 4,676 accidentes de tránsito ocurridos en carreteras (nacionales y departamentales), lo que significó un incremento de alrededor del 51.03% respecto del mismo período del 2020. Asimismo, respecto del mismo período del 2019, el número de accidentes de tránsito registró un incremento de 26.79%.

El 92% se concentró en los tipos choque y despiste, que alcanzan en conjunto 4,301 accidentes de tránsito. Las mismas modalidades tienen una participación mayoritaria desde el 2017. Del total de vehículos, los vehículos auto y pick up tienen una alta presencia en accidentes de tránsito (39%) seguidos de vehículos de carga (34%), mientras que, los buses tienen una menor participación en accidentes de tránsito (4%).

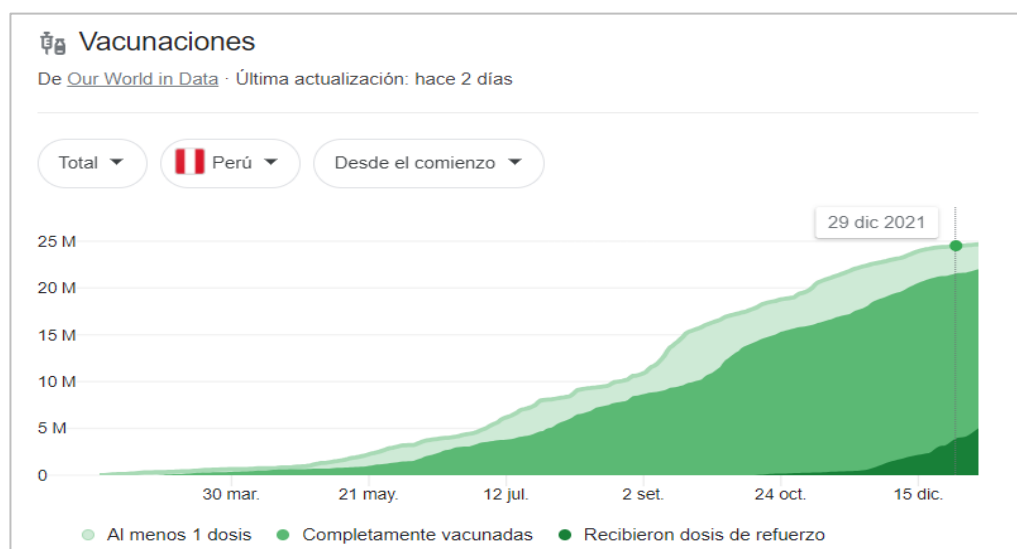
**Número de accidentes de tránsito ocurridos en carreteras  
(enero - octubre, 2017 - 2021)**



Fuente: DIRPRCAR-PNP, CGM-Sutran y MTC.  
Elaboración: Gerencia de Estudios y Normas - Sutran.

Número de accidentes de tránsito ocurridos en carreteras comparativo del 2017 al 2021.  
Tomado de reporte estadístico N° 012 – 2021: Accidentes de tránsito ocurridos en carreteras (a octubre del 2021)- Gerencia de Estudios y Normas - SUTRAN

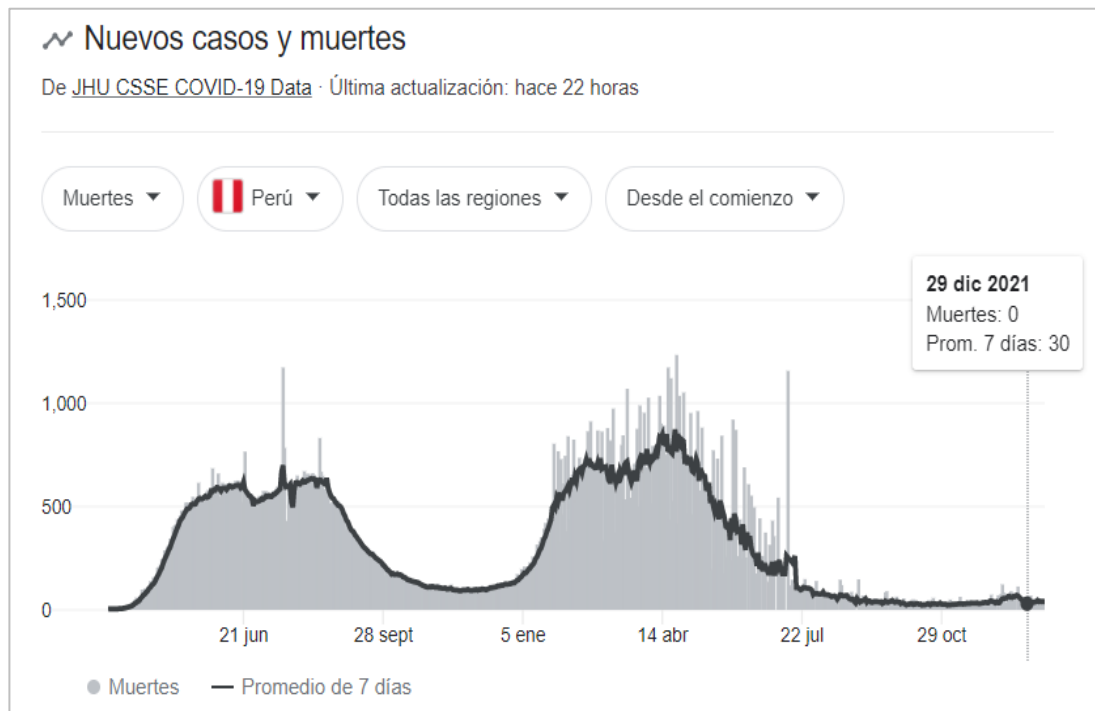
**Pandemia.** Según la plataforma digital única del estado peruano de la Presidencia del Consejo de Ministros PCM al 29 de diciembre del 2021 ya se encuentran 24'500,424 personas con 1 dosis administrada, 21'525,546 completamente vacunadas y 3'879,225 con dosis de refuerzo.



Curva de personas vacunadas 2021 contra COVID-19 con una, dos dosis y dosis de refuerzo al 29 de diciembre.

Tomado de Statistics and Research Coronavirus (COVID-19) Vaccinations.  
<https://ourworldindata.org/covid-vaccinations?country=PER>

Así mismo, se aprecia la curva con una importante caída en el número de casos reportados y número de fallecidos por COVID-19, pasando de 1,234 muertes y 874 casos diario (promedio 7 días) el 23 de abril a 0 muertes y 30 casos diarios al 29 de diciembre.



Curva de casos y muertes por COVID-19 reportados desde junio 2020.  
Tomado de COVID-19 Data Repository by the Center for Systems Science and Engineering (CSSE) at Johns Hopkins University. <https://github.com/CSSEGISandData/COVID-19>

**Nuevos estilos de vida post-pandemia.** Accenture hizo un estudio<sup>3</sup> en el 2020 entre 14 países, que representan US\$ 30 billones del PIB y el 48% de la población mundial, e identificó los cinco principales cambios en los estilos de vida de las personas, producto de la pandemia.

La salud influye en cómo viajamos. Como viajeros, tendremos que estar preparados para aceptar nuevas normas sociales, como el distanciamiento social y controles de salud más amplios en los aeropuertos, estaciones de trenes, hoteles, o incluso playas.

La sustentabilidad impulsa nuevos modelos de transporte. La pandemia acrecentó las preocupaciones personales sobre el riesgo de infección, inculcando la aversión hacia los viajes públicos en lugares cerrados. El aumento de la micro movilidad se está acelerando y se espera que ayude aliviar la congestión del tráfico. En la próxima década, micro vehículos, como las bicicletas de alquiler, e-bikes y e-scooters, serán cada vez más atractivos para los viajeros urbanos, ya que son alternativas más baratas y que ahorran más tiempo que otros medios de transporte.

La tecnología aumenta la economía autosuficiente. A través de los 14 países analizados en el estudio, el 60% de la población era menor de 40 años, un total de 2.200 millones de personas. Producto de la pandemia, la tasa de desempleo entre los jóvenes ha alcanzado niveles históricos a nivel mundial. Ese contexto ha reforzado una tendencia que ya se estaba desarrollando en los últimos años: la población más joven tiene el potencial de inaugurar una nueva era de “microempresarios”. Esta generación de expertos en tecnología digital buscará nuevos canales de ingresos impulsados por las tecnologías asequibles.

<sup>3</sup> Estudio publicado en el portal web: <https://www.accenture.com/cl-es/insights/consumer-goods-services/coronavirus-consumer-behavior-research>



Crece la necesidad de hábitats inteligentes. La Directora de Accenture Interactive explicó que “más allá del manejo responsable de los datos, se deben impulsar elementos clave de los hábitats más inteligentes como una red hiperconectada de 5G, el internet de las cosas y una infraestructura de energía renovable.

El reforzamiento de la economía local. El cierre de fronteras y bloqueo de países durante el 2020 provocó disrupciones masivas en las cadenas de suministro mundiales. La seguridad de contar con alimentos se convirtió en una preocupación para los ciudadanos de todo el mundo. Esto generó un importante crecimiento de las compras de productos locales, ya que los consumidores buscaban confianza, autenticidad y la conexión personal.

**Seguridad y Salud en el Trabajo.** Se publicó en el Diario Oficial “El Peruano” la Ley N° 31246 – Ley que modifica la Ley 29783 Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo, para garantizar el derecho de los trabajadores a la seguridad y la salud en el trabajo ante riesgo epidemiológico y sanitario, mediante la cual se establecen disposiciones para garantizar el bienestar de los trabajadores del sector público y privado.

De acuerdo con las disposiciones relacionadas con los exámenes médicos, el empleador tiene la obligación, a su costo, de practicar exámenes médicos cada dos años, de manera obligatoria. Sólo los exámenes de salida son facultativos a pedido del trabajador o empleador. En actividades de alto riesgo, el empleador debe realizar exámenes médicos antes, durante y al finalizar el vínculo laboral.

A través de la norma bajo comentario, se incorpora en la ley, la obligación del empleador de ejercer la vigilancia epidemiológica e inteligencia sanitaria respecto de sus trabajadores, en el supuesto de declaratoria de estado de emergencia sanitaria. Lo que implica realizar pruebas de tamizaje necesarias a su personal.

Asimismo, se ratifica la obligación del empleador de proporcionar equipos de protección personal adecuados, de acuerdo con el tipo y riesgos del trabajo. No obstante, se incluye que deben cumplir con las normas técnicas peruanas y ser asumidos en su totalidad por los empleadores, sin que se genere costos o retenciones salariales a los trabajadores. Además, dicha obligación se extiende a los trabajadores que no se encuentren en el centro laboral y a los que realizan trabajo remoto.

Serpost S.A. cuenta con un Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo, el cual debe cumplir los lineamientos establecidos en la Ley. Este comité se reúne mensualmente y en reuniones extraordinarias cuando la situación lo amerita tal como lo indica el Plan Anual de Seguridad y Salud en el Trabajo – SST – 2021.

#### d) Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

**Infraestructura tecnológica.** Durante la clausura del CADE Digital 2021, se manifestó que el gobierno valora y aprovecha la ciencia, la tecnología y la innovación, en el marco del Bicentenario. En tal sentido, se recalcó que en el Perú se implementó una sólida infraestructura digital en la Plataforma Nacional de Gobierno Digital para garantizar la interoperabilidad, el gobierno de datos, la arquitectura digital y la seguridad y confianza en los servicios digitales que presta el Estado a la ciudadanía.

Al respecto, el decreto supremo que aprueba el reglamento de la Ley de Gobierno Digital, establece las disposiciones sobre las condiciones, requisitos y el uso de las tecnologías de la información y los medios electrónicos para los procedimientos administrativos. El jefe de Estado de turno destacó algunas iniciativas como la Plataforma Nacional de Autenticación, la Mesa Digital Perú, la Plataforma Nacional de Datos Georreferenciados, y Datos Perú, las cuales brindan los mejores servicios a la población y permiten la toma de decisiones en base a evidencias.

Mediante Decreto Supremo N° 051-2021-PCM se creó el Programa Nacional de Investigación Científica y Estudios Avanzados- PROCIENCIA y a través del Decreto

Supremo N° 009-2021-PRODUCE, el Programa Nacional de Desarrollo Tecnológico e Innovación – PROINNÓVATE.

El Gobierno dio el siguiente paso para el fortalecimiento del Sistema Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación Tecnológica con la creación de los programas PROCENCIA y PROINNÓVATE, destinados a ofrecer los instrumentos financieros para promover la formación altamente calificada de personal, mejorar la infraestructura y el equipamiento científico y tecnológico, e incrementar la investigación, el desarrollo tecnológico y la innovación nacional.

**Incremento del e-commerce.** Según cifras de la Cámara de Comercio de Lima (CCL), durante el 2020, 9 millones de personas hicieron compras online, habiéndose estimado para el 2021 un aumento del 25%. Frente a este panorama, es importante trabajar en la profesionalización de la oferta, a través de la formación y capacitación continua que permita a los profesionales de la industria, adquirir habilidades que permitan lograr el desempeño y competitividad que demandan los negocios digitales actualmente. Con este objetivo es que se llevó a cabo el e-Commerce Day Perú Online [Live] Experience 2021, el 15 de Julio 2021, una iniciativa regional del eCommerce Institute, coorganizado localmente por la Cámara de Comercio de Lima (CCL).

Jaime Montenegro, Head of Digital Business, Cámara de Comercio de Lima reafirmó que la pandemia marcó un antes y un después y quienes aprovecharon la mejor manera esta circunstancia, son todos aquellos comercios que apostaron con una adecuada estrategia e inversión en el eCommerce antes de la pandemia.

“Creció el número de personas comprando y cambiaron los hábitos de consumo, ya que creció la frecuencia de compra, el ticket de compra y esto es una muestra clara de que la confianza en el eCommerce, por parte de los peruanos, se ha fortalecido. Lo que calculamos hasta el 2019, era un número cercano a los 6 millones de compradores online. Hoy más de 9 millones de peruanos realizan transacciones online y se espera que para finales del 2021 sean 11 millones”, destacó el vocero.

A nivel de empresas también existe una tendencia en el uso de e-commerce. Giacomo Navach, CEO Qayarix, estima que el 60% de las micro y pequeñas empresas (mypes) del país migraría a canales de venta este año, como respuesta a la coyuntura producto de la pandemia COVID-19. Muchas mypes han visto como oportunidad de crecimiento el incursionar en la venta online o adherirse de manera exclusiva a un Marketplace.

“Las mypes y los marketplaces en general deben buscar gestionar entregas inmediatas; ya no es inalcanzable el tener el control, hacer seguimiento y la trazabilidad de la entrega junto con un registro de información en tiempo real en busca siempre de la inmediatez”, dijo Navach.

Por tanto, en línea con esta tendencia de migración de las MYPES, eBay, sitio destinado al comercio electrónico de productos, oficializó el lanzamiento de su programa “Mi negocio 24/7 en eBay” para apoyar a micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes).

Se trata de un programa de aceleración que les permitirá a negocios peruanos abrir una tienda en eBay sin costo y con beneficios únicos para comenzar a exportar sus productos a diferentes partes del mundo.

“Durante los últimos 25 años, eBay ha ayudado a desarrollar cientos de miles de pequeños negocios alrededor del mundo, y ahora, debido a esta situación sin precedentes, creamos ‘Mi negocio 24/7 en eBay’ para que negocios en Perú puedan montar una tienda en línea de manera acelerada y con la asesoría necesaria, alcanzando hasta 159 millones de compradores en 190 mercados”, mencionó Ilya Kretov, director general de mercados emergentes globales de eBay.

“Para eBay, Perú es un mercado muy importante en la región debido a su potencial y a los miles de vendedores activos que actualmente exportan. Nuestro negocio se basa en

conectar a compradores y vendedores alrededor del mundo para crear oportunidades económicas, y eso es exactamente lo que debemos hacer ahora más que nunca", destacó Kretov.

Sumando a los esfuerzos, la Cámara Peruana de Comercio Electrónico, mencionó que ya sea que la persona o la empresa busque comprar o vender por internet, los marketplaces son una de las mejores opciones ya que ofrecen ventajas tanto para compradores como para vendedores. En el Perú existen varios marketplaces desde los tradicionales (Mercado Libre y Linio) y los verticales (de nicho o especializado en un sector como restaurantes y bodegas). Se estima que el 52% de las compras online se dan a través de marketplaces, según Kantar.

**Gestión de los datos.** Las inversiones en infraestructura de datos, herramientas para ayudar a las organizaciones a tomar datos sin procesar, van en aumento. Según Datacamp en el informe titulado Tendencias y Predicciones de datos 2021, subraya que este tipo de inversiones se han duplicado en los últimos tres años, por lo que el aumento podría ser extraordinario desde el próximo año y los que vienen.

Así, en medio de la competencia de muchas herramientas por diferentes elementos de la infraestructura de datos, se verá durante el próximo año la consolidación y estandarización de varias herramientas del portafolio de ingeniería de datos.

Esta tendencia, sumada a la adopción en la nube, herramientas de gestión de metadatos, así como plataformas de gobierno de datos centralizadas, configurarán organizaciones capaces de entregar datos detectables, confiables, compatibles y procesables para cualquier usuario, al mejor estilo de esta nueva agencia. Durante los próximos años, empezando desde este 2021, las organizaciones se centrarán en implementar el aprendizaje automático a escala.

Según McKinsey, el ya documentado y evidente cambio en el comportamiento del consumidor, producto de la pandemia, cambió fundamentalmente la estructura de los datos funcionales para los modelos de producción. Por tanto, de lo que se trata es de aprovechar los beneficios del aprendizaje automático a escala y ponerlo en funcionamiento dentro de las organizaciones.

Ello implica un engranaje adecuado de modelos de aprendizaje automático dentro de la infraestructura de datos, el desarrollo de capacidades de MLOps (Operaciones de Machine Learning) y modelos de gobernanza para monitorear modelos de producción, y la configuración de un ciclo de retroalimentación hombre-máquina más estrecho.

Esto dará como resultado que más consumidores interactúen con modelos de aprendizaje automático que generen datos, lo que permitirá descifrar pistas sobre sus decisiones y, como consecuencia, incidirá en las estrategias empresariales hacia los clientes.

**Ciberseguridad.** Un reciente estudio global de IBM revela que los peruanos, en promedio, crearon 17 cuentas de redes sociales, juegos, aplicaciones de bancos y otras plataformas durante la pandemia, y el 85% reutilizó contraseñas anteriores.

El análisis muestra que el contexto de la pandemia dio un importante impulso para que las personas prefirieran alternativas digitales, pero lo hicieron muchas veces por sobre su propia seguridad y privacidad, lo que hoy las vuelve más vulnerables frente a ciberataques, concluye la firma Morning Consult, que realizó la encuesta para IBM Security.

La ciberseguridad se ha convertido en uno de los principales retos de todas las organizaciones a nivel mundial, debido a que la tecnología juega un papel muy importante en este tiempo de pandemia. Sin embargo, se tiene en mente que la inversión en seguridad informática solo es para las grandes empresas por su costo, pero esto en realidad es un mito en nuestra nueva normalidad.

David Reyes Letelier, director de Inside Security, indica que velar por la seguridad informática es hoy una prioridad para empresas grandes y pequeñas, que se han convertido en el objetivo preferido de los ciberdelincuentes, sostiene que los ataques, cada vez más sofisticados y peligrosos, están a la orden del día.

Serpost S.A, a la fecha está a la espera que la Corporación FONAFE establezca los lineamientos estratégicos de ciberseguridad; mientras tanto se está renovando el contrato corporativo del centro de datos que incluye algunos aspectos relacionados a los controles de ciberseguridad exigidos.

**Transformación Digital.** Se aprueba en mayo 2021 la Directiva N° 001-2021-PCM/SGD, que establece los Lineamientos para la Conversión Integral de Procedimientos Administrativos a Plataformas o Servicios Digitales, con el objeto de establecer los lineamientos para la conversión integral de procedimientos administrativos a plataformas o servicios digitales, conforme a lo dispuesto en el Decreto Legislativo N° 1497, Decreto Legislativo que establece medidas para promover y facilitar condiciones regulatorias que contribuyan a reducir el impacto en la Economía Peruana por la Emergencia Sanitaria producida por la COVID-19, el Decreto Legislativo N° 1412, Decreto Legislativo que aprueba la Ley de Gobierno Digital y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 029- 2021-PCM.

Además, se formalizan los compromisos a nivel de servicios digitales y la seguridad de la información a través del Decreto de Urgencia N° 006-2020 que crea el Sistema Nacional de Transformación Digital y el Decreto de Urgencia N° 007-2020, documento que aprueba el “Marco de Confianza Digital y Dispone Medidas Para su Fortalecimiento” con el objetivo de crear el Sistema Nacional de Transformación Digital el cual es un Sistema Funcional del Poder Ejecutivo, conformado por un conjunto de principios, normas, procedimientos, técnicas e instrumentos mediante los cuales se organizan las actividades de la administración pública y se promueven las actividades de las empresas, la sociedad civil y la academia orientadas a alcanzar los objetivos del país en materia de transformación digital.

El alcance es de aplicación obligatoria a todas las entidades de la Administración Pública comprendidas en el artículo I del Título Preliminar del Texto Único Ordenado (TUO) de la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General y, sirve de referencia a las organizaciones de la sociedad civil, ciudadanos, empresas y academia en lo que corresponda y les genere valor.

La finalidad es impulsar el proceso nacional la transformación digital mediante el impulso de la innovación digital para el diseño de plataformas y servicios digitales centrados en las personas a fin de atender las necesidades de la ciudadanía, contribuir con la reactivación económica del país y fortalecer el desarrollo de una sociedad digital inclusiva e innovadora.

**Accesibilidad de servicios digitales.** Tim Berners-Lee, el fundador del Consorcio World Wide Web (W3C), definió accesibilidad digital como aquel atributo que posibilita “que personas con algún tipo de discapacidad van a poder hacer uso de la Web” lo que significa que las empresas deben asegurar que la información en línea pueda ser usada sin problemas por la mayor cantidad de personas posible más allá de sus capacidades, habilidades, contextos, plataformas y/o dispositivos utilizados de forma que puedan acceder en tiempo real a una información confiable y de seguimiento.

La accesibilidad digital permite crear diseños que produzcan experiencias memorables para todas las personas, por tanto, se ha convertido en un atributo universal el e-commerce, no solo por los contenidos del sitio (redacción, lenguajes, etiquetado, metadatos, organización), sino también por su codificación, el desarrollo de software y aplicaciones.

Aplicar la accesibilidad digital no solo promoverá la inclusión social, sino que también se simplificará el desarrollo y el mantenimiento de los servicios, se ahorrará en costes, se



mejorará la indexación y se optimizará el posicionamiento SEO (optimización para motores de búsqueda) en los buscadores. Además, se facilitará la interoperabilidad con independencia de plataformas y dispositivos, lo que incrementará la Usabilidad del servicio y la fidelización de los visitantes a la vez que atraerá más usuarios.

**Disrupción digital.** En la actual coyuntura, la crisis económica y social generada por la pandemia de COVID-19 y las medidas de distanciamiento físico han precipitado muchos cambios de tecnología. Esa aceleración de la transformación digital en la producción y el consumo parece irreversible. La pandemia ha hecho más relevante la necesidad de reducir las brechas digitales y ha mostrado la importancia de estas tecnologías, por ejemplo, en las aplicaciones de rastreo de contactos (contact tracing) y soluciones digitales de logística (optimización de rutas, gestión de flotas, monitorización de cargas), (eLAC 2022, Comisión Económica para América Latina y el Caribe - CEPAL).

#### **e) Fuerzas ecológicas y ambientales (E)**

A inicios de julio del 2021 año el S&P Dow Jones Índices, principal proveedor de índices a nivel mundial, y la Bolsa de Valores de Lima (BVL) anunciaron la incorporación del índice Environmental, Social and Corporate Governance - ESG al mercado local a fines del 2021 con la finalidad de evaluar la conciencia colectiva de una empresa por los factores sociales y ambientales.

En noviembre 2019 Según Nadia Malpartida, gerente de Servicios de Sostenibilidad y Cambio Climático de EY Perú; manifestó que en el mercado están mal vistas aquellas empresas que no son sostenibles.

El índice ESG sustituirá al actual S&P/BVL IBGC y con ello se incorporarán aspectos ambientales, sociales y de gobierno corporativo a la medición ya que actualmente, solo se mide aspectos de buen gobierno corporativo.

“La integración de criterios ESG como herramienta de análisis está orientada hacia el control y gestión de riesgos, que debe implementarse de manera continua y en paralelo al análisis financiero”,

“Esta herramienta permitirá a los inversionistas tener una mirada integral del desempeño de las compañías donde invierten o planean invertir a futuro. Ello, porque se centra en el análisis de criterios que muchas veces quedan fuera del ámbito puramente financiero, pero que en la actualidad son determinantes en la valoración de una inversión”, señaló Nadia Malpartida, gerente de Servicios de Sostenibilidad y Cambio Climático de EY Perú.

El nuevo índice ESG plantea como reto a las compañías emisoras mejorar sus prácticas de rendición de cuentas, aumentar la transparencia con la divulgación de su desempeño ESG y generar mayor confianza en sus grupos de interés





### 2.1.2. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

En el siguiente cuadro se aprecia la Matriz de Evaluación de Factores Externos, con la cual se representa el grado de respuesta que tiene Serpost S.A. analizando el entorno del sector.

Matriz de Evaluación de Factores Externos.

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Puntaje
<b>Oportunidades</b>				
O1	Crecimiento de la oferta de Software de mensajería a valores asequibles que gestionan los servicios de entrega de paquetes. Este software ofrece funciones de entrada de pedidos, distribución, programación de rutas, asignación de trabajo, pago a proveedores, facturación, GPS y análisis de ventas. También puede integrar notificaciones por correo electrónico y campos de instrucciones para última milla.	0.04	2	0.08
O2	El subsector de almacenamiento, transporte, correo y mensajería registró un crecimiento en noviembre 2021 de 13.9% comparado con noviembre del 2020, sin embargo, en términos desestacionalizados continuó recuperándose tras la caída de 1% en de octubre.	0.05	3	0.15
O3	La ejecución de la inversión pública de los tres niveles de gobierno ha presentado un avance acumulado a noviembre 2021: 65.1% en el Gobierno Nacional, 56.6% en el Gobierno Regional y 51.9% en el Gobierno Local. MEF, diciembre 2021.	0.06	2	0.12
O4	El S&P Dow Jones y La Bolsa de Valores de Lima (BVL) anunció la incorporación del índice ESG al mercado local a fines del 2021. Es decir, aspectos ambientales, sociales y de gobierno corporativo	0.05	1	0.05
O5	El proceso de vacunación masiva en la segunda mitad de 2021 ha permitido que la actividad económica continúe recuperándose y que el número de muertes por COVID-19 disminuya. Al 29.12.2021 ya se encuentran 21'525,546 personas con 2 dosis administradas y 3'8792,25 con dosis de refuerzo- 3era dosis (Plataforma Digital, PCM).	0.05	3	0.15
O6	Nuevos estilos de vida de las personas, producto de la pandemia. <i>Society disrupted, now what?</i> , Accenture Oct, 2020	0.06	2	0.12



O7	Creación del Sistema Nacional de Transformación Digital y el Marco de Confianza Digital, aseguran el fortalecimiento de la Transformación Digital y la Ciberseguridad. Poder Ejecutivo -D.U. No: 006-2020 y el D.U. No: 007-2020. (Decreto Legislativo N° 1412)	0.08	2	0.16
O8	Los compradores online en el Perú pasaron del 18.6% (6 millones) en el 2019 a 36.1% (11.8 millones) al cierre del 2021 (CCL Diciembre 2021). Se estima que el comercio electrónico mantendrá entre 35% y 40% del total de compras del Perú, indistintamente si se reabren los centros comerciales o el retail físico a toda su capacidad y toda la población se encuentre vacunada (Ecommerce Insights, 2021)	0.08	2	0.16
O9	Programa “Mi negocio 24/7 - Marketplace Ebay” incentiva exportación a micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes). Giacomo Navach, CEO Qayarix. 2021 - Gestión 29/09	0.07	2	0.14
<b>Subtotal</b>		<b>0.54</b>		<b>1.13</b>
<b>Amenazas</b>				
A1	La inestabilidad política y los recientes intentos de vacancia presidencial. IPE set 2021	0.04	2	0.08
A2	La corrupción conforma el principal problema del País. Barómetro de las Américas de Latin American Public Opinion Project, 2020 e INEI, 2020.	0.04	2	0.08
A3	El número de mypes peruanas se redujo un 48.8% en 2020 y la informalidad pasó al 85% como consecuencia de la pandemia, Comex Perú, junio 2021	0.03	2	0.06
A4	La inflación interanual aumentó a 5.66% al cierre de diciembre 2021, desde 2.45% en mayo, debido a factores de oferta tales como aumentos significativos en precios internacionales de insumos para los alimentos. (BCRP, Reporte de Inflación Dic 2021).	0.06	2	0.12
A5	La ciberseguridad se ha convertido en uno de los principales retos de todas las organizaciones a nivel mundial. IBM Security, 2021	0.06	2	0.12
A6	Las tendencias en Experiencia del Cliente para 2022 están enfocadas a la hiper-personalización, asistentes virtuales e inteligentes, atención al cliente digital y tiempos de respuesta record. (Aunoa, enero 2022)	0.07	2	0.14
A7	Ley que modifica la Ley 29783 Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo, para garantizar el derecho de los trabajadores a la seguridad y la salud en el trabajo ante riesgo epidemiológico y sanitario. El Peruano.	0.05	3	0.15



A8	Durante el primer semestre del año 2021, los puntos de atención postal sumaron 1,263. Del total, el 81.24% (1,026 puntos) eran abiertos al público, siendo el 45.05% (569 puntos) privados de terceros; mientras que el 18.76% (237 puntos) eran no abiertos al público. (MTC, 2021 Boletín Estadístico del Sector Postal).	0.06	2	0.12
A9	Proyecto ley que regula la prestación de servicios postales en manos del MTC aún no está aprobada.	0.05	2	0.10
<b>Subtotal</b>		<b>0.46</b>		<b>0.97</b>
<b>Total</b>		<b>1.00</b>		<b>2.10</b>

*Nota.* 1=la respuesta es pobre, 2=la respuesta está en el promedio, 3=la respuesta está por encima del promedio y la 4=respuesta es superior.  
Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", de D'Alessio, F. 2014. México D.F.: Pearson, para Serpost S.A.



### 2.1.3 Serpost y las Cinco fuerzas de Porter

#### a) Poder de negociación de los proveedores

Serpost S.A. no tiene fuerte dependencia con sus proveedores porque estos brindan servicios que no necesariamente están directamente ligados con el giro del negocio, son sectores de apoyo que cumplen con las exigencias que Serpost S.A. necesita pero que a la vez son fácilmente reemplazables, puesto que por normativa los proveedores deben estar inscritos en el Registro Nacional de Proveedores-RNP. La institución no trabaja con marcas o empresas específicas.

El poder de negociación con los proveedores en este caso es de adentro hacia afuera, es decir de Serpost S.A. a los proveedores. Como se mencionó líneas arriba, la empresa solo debe contratar proveedores que cumplan con el requisito de RNP, lo que los hace dependientes de la norma y muchas veces los proveedores registrados no cumplen con las necesidades actuales.

En el caso de los proveedores de dinero, el poder de negociación de Serpost S.A. es bajo debido a que las negociaciones de líneas de crédito están condicionadas a los resultados financieros de la empresa y en el contexto nacional e internacional, además se encuentran condicionados por el Decreto Legislativo N° 1437 "Del Sistema Nacional de Endeudamiento Público".

En la siguiente tabla, se presenta el poder de negociación que tiene Serpost S.A. con algunos de los proveedores de servicios de apoyo de cara a sus operaciones.

Poder de negociación de Serpost S.A. con proveedores.

Proveedores	Poder
Proveedores de sellos postales (1 local y 1 internacional)	Bajo
Proveedores de transporte aéreo, marítimo y terrestre	Bajo
Empresas de máquinas para el servicio postal	Alto
Arrendadores de inmuebles	Bajo
Proveedores de materiales: cajas, plásticos, papel, etc.	Alto

#### b) Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los compradores varía de acuerdo al tipo de cliente al que se le brinda el servicio. De acuerdo a la siguiente tabla, se tienen diferentes poderes de negociación en función a diferentes perfiles de clientes.

Poder de negociación de Serpost S.A. con tipos de clientes.

Tipo de cliente	Poder Serpost S.A.
Consumidor tradicional	Uso de la red postal universal. Busca cobertura a una tarifa baja, pero cuenta con alternativas en el mercado (sustitutos). Poder de negociación de clientes bajo – medio.
Consumidor Hiperconectado	Busca entrega rápida y trazabilidad en su interacción con el comercio electrónico a tarifas razonables. Poder de negociación de clientes bajo
Oficina de cambio extraterritorial	Busca servicio a bajo costo y con la debida trazabilidad. Poder de negociación medio alto, dependiendo de los volúmenes que maneja.
Entidad Pública	Buscan bajo costo, cobertura y trazabilidad. Aplicación de penalidades en caso de incumplimiento. Tenemos bajo poder de negociación, dependiendo del volumen que genera.



MiPYME	Busca soluciones para su negocio (rapidez, cobertura, cercanía y trazabilidad). Tenemos poder de negociación bajo en envíos nacionales y poder negociación alto en mercado Internacional (Exporta Fácil).
Empresario Privado	Busca bajo precio, cobertura y trazabilidad. Poder de negociación bajo debido al alto volumen de envíos.
Coleccionista de Estampillas	Cuanta con la posibilidad de coleccionar estampillas de otros operadores postales. Busca novedades, calidad en los diseños, precios competitivos. Poder de negociación medio alto.
Marketplace	Busca seguridad, cobertura, tarifas razonables y conocimiento del mercado. Busca economías de escala. Bajo poder de negociación dependiendo de los volúmenes.

### c) Amenaza de los sustitutos

En el mercado local, la amenaza de productos sustitutos es alta en gran parte de los segmentos de mercado:

**Última milla.** - Amenaza alta, ingreso de operadores logísticos con sistemas automatizados.

**Courier.** - Amenaza alta, mercado atractivo por el incremento del e-commerce y paquetería.

**Servicios delivery.** - Amenaza alta, incremento del comercio electrónico.

**Transporte terrestre.** - Amenaza alta, incremento de las empresas de transporte (paquetería) cuya cobertura cada vez es más amplia.

**Mensajería.** - Amenaza alta, ingreso de empresas más ágiles en el segmento de mensajería empresarial.

**Sellos Postales** (franqueo). - Amenaza baja, Serpost es el único autorizado para emitir sellos postales.

**Sellos Postales** (colección). - Amenaza baja. No se tiene producto sustituto.

### d) Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores en el mercado postal de origen internacional es baja, debido a que se necesita contar con la autorización del MTC como operador postal designado, además de requerir una importante inversión en infraestructura y cobertura a nivel nacional.

Sin embargo, en el mercado local, especialmente en los segmentos de paquetería y entrega rápida, la amenaza de nuevos competidores es alta, debido a las bajas barreras de ingreso para las empresas de rubro logístico, cuya inversión en tecnología y tercerización de sus procesos les permite ser más ágiles y competitivos, cubriendo las necesidades del mercado y aprovechando el crecimiento del e-commerce y envíos de paquetería.

### e) Rivalidad de los competidores

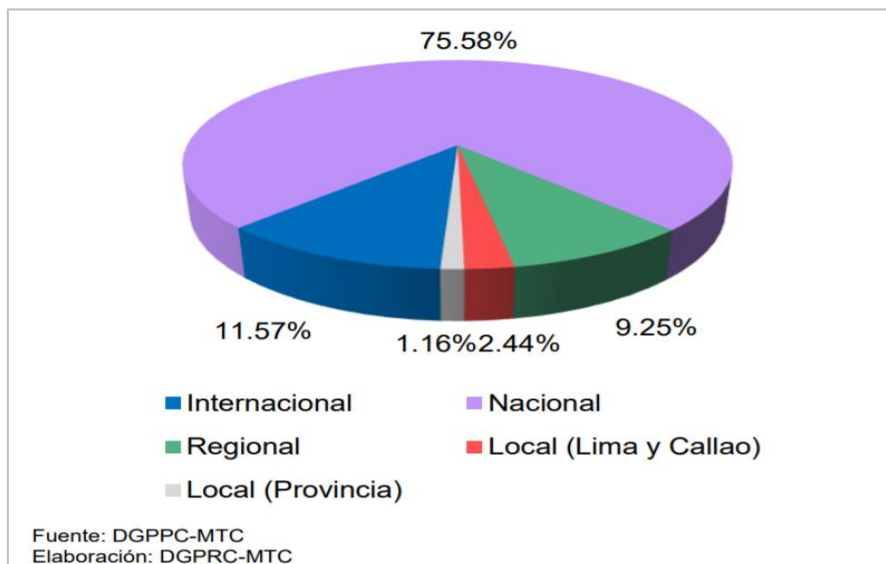
Para analizar como hoy se compete en el sector se ha dividido en tres definiciones:

**Empresarial y/o mensajería masiva.** Alta competencia en el mercado, precios bajos, empresas más ágiles y flexibles en el sector privado por la tercerización de procesos y empleo de tecnología para el seguimiento en línea y flexibilidad para trabajar, a través de consorcios.





Según la Dirección General de Políticas y Regulación en Comunicaciones - DGPRC del Viceministerio de Comunicaciones del MTC, al finalizar el primer trimestre 2022, el número de concesionarios postales alcanzó las 800 empresas, de los cuales el 11.6% (93 empresas) tienen concesión en el ámbito internacional, el 75.3% (602 empresas) en el ámbito nacional, el 9.3% (74 empresas) en el ámbito regional, el 2.8% (22 empresas) en el ámbito local (Lima y Callao) y el 1.1% (9 empresas) en el ámbito local (Provincia). La reglamentación existente para el otorgamiento de concesiones postales favorece al incremento de éstas.



Número de concesiones postales por ámbito de concesión (% del total) – I semestre 2021.  
Tomado de Boletín Estadístico Sector Postal – I semestre 2021. Ministerios de Transportes y Comunicaciones.

**Courier y paquetería.** Alta competencia en el sector, presencia de empresas consolidadas con mayor cobertura y espalda financiera; competencia en precios. La competencia garantiza seguimiento en línea, comunicación constante con el cliente y tiempos de entrega.

**Internacional.** Presencia de empresas consolidadas y que acceden a economías de escala (DHL, OLVA, etc.); empleo de tecnología para la trazabilidad de los envíos y optimizar compromisos de entrega. Las empresas ofrecen calidad, rapidez, seguimiento y alta eficiencia en costos.

#### 2.1.4 Serpost S.A. y sus Referentes

El objetivo de Serpost S.A. es crecer con el tiempo y mejorar la satisfacción del cliente en todos los dominios de forma que sea reconocida en el mercado postal como una empresa sólida y confiable, por tanto, debe considerar una empresa de referencia que le permita evaluar la brecha que existe y luego plantear estrategias. En este caso, se consideró a Deutsche Post DHL Group como referente.

Deutsche Post DHL Group consolida dos marcas sólidas; DHL y Deutsche Post. La primera ofrece una amplia gama de paquetes y servicios express internacionales, transporte de mercancías, servicios de gestión de la cadena de suministro, así como soluciones de logística de comercio electrónico. Mientras que la segunda es el principal proveedor de servicios postales y de paquetería de Europa.

Deutsche Post DHL Group emplea aproximadamente a 570 000 personas en más de 220 países y territorios en todo el mundo y en el 2020 generó ingresos de más de 66 mil millones de euros.

Deutsche Post DHL Group ofrece servicios integrados y soluciones personalizadas y centradas en el cliente para gestionar y transportar cartas, mercancías e información. Entre los servicios más destacados son:

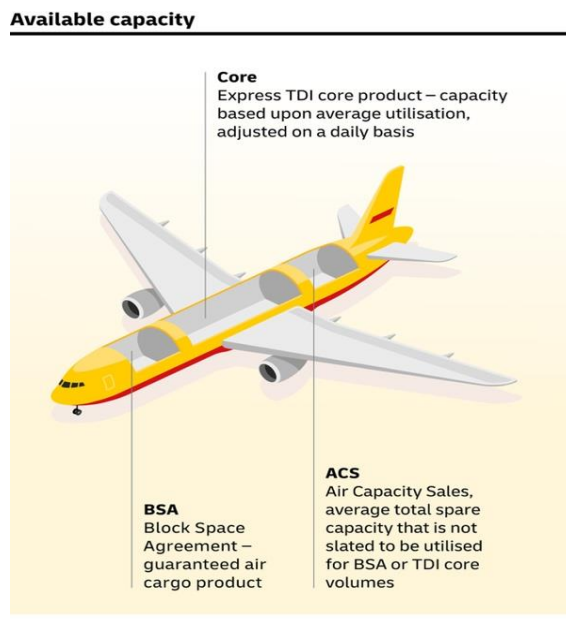
**Correos y Paquetería.** Los productos y servicios en el segmento de comunicación por correo están dirigidos tanto a clientes privados como a comerciales y van desde cartas físicas e híbridas hasta productos especiales para la entrega de mercancías, incluyendo servicios adicionales como correo certificado, contra reembolso y artículos asegurados.

Cuenta con una fuerza laboral de aproximadamente 118,600 mensajeros de correo, con entregas alrededor de 49 millones de cartas y 5,9 millones de paquetes en Alemania todos los días hábiles, a través de su red nacional de transporte y entrega (DHL, Home page).

**Express.** En esta división se transportan documentos y mercancías urgentes de forma fiable y puntual de puerta a puerta. La red global con la que cuenta Deutsche Post DHL Group abarca más de 220 países y territorios en los que unos 111 000 empleados brindan servicios a aproximadamente 2.7 millones de clientes.

El principal producto de la división es Time Definite International (TDI) el cual permite la entrega en tiempos predefinidos, y la experiencia en el despacho de aduanas mantiene los envíos en movimiento como un requisito previo para garantizar un servicio puerta a puerta, rápido y confiable. La red global de carga aérea es operada por múltiples aerolíneas, algunas de las cuales son propiedad exclusiva del Grupo. La combinación de capacidades propias y adquiridas permite responder con flexibilidad a la demanda fluctuante.

A partir del año 2018, el grupo cuenta con aviones 777F para mejorar la flota intercontinental, la distribución de la mensajería dentro del avión se explica en la siguiente figura.



Organización de la capacidad disponible de carga.

Tomado de <https://www.dpdhl.com/en/about-us/corporate-divisions/express.html>

**Transporte aéreo y marítimo internacional.** Los servicios de expedición de carga aérea, marítima y terrestre incluyen transportes estandarizados, así como soluciones multimodales y específicas del sector, junto con proyectos industriales personalizados, con más de 43,000 empleados en más de 150 países. Este modelo de negocio se basa en la intermediación de servicios de transporte entre clientes y transportistas. El alcance global de la red permite ofrecer rutas eficientes y opciones de transporte multimodal. En comparación con las otras divisiones del Grupo, el modelo de negocio operativo es de activos ligeros.

**Cadena de suministro - Soluciones de logística de contratos centradas en el cliente.** Con 168 000 empleados brindan soporte a más de 1400 clientes en la gestión de sus cadenas de suministro en más de 50 países. Este es el principal negocio ofreciendo almacenamiento y transporte, así como servicios de valor agregado como e-fulfilment, Lead Logistics Partner (LLP), Real Estate Solutions, Service Logistics y soluciones de embalaje para sectores industriales estratégicos.

**Uso de tecnologías innovadoras y digitalización de la cadena de suministro.** En interés de los clientes, se impulsa la estandarización de los procesos y herramientas de Deutsche Post DHL Group. Las tecnologías innovadoras, como los dispositivos portátiles y la robótica colaborativa, se escalan cada vez más en sus operaciones para llevarlos al siguiente nivel de eficiencia. Deutsche Post DHL Group está en la constante búsqueda para aumentar la velocidad y la agilidad a lo largo de toda la cadena de suministro mediante la estandarización y el uso de nuevas tecnologías. Además, aprovechan el análisis de datos para mejorar la experiencia del cliente y pronosticar el éxito de nuevos negocios. Para hacerse aún más ágiles, actualmente se encuentran implementando las tecnologías que se muestran en la siguiente imagen en todas las regiones (DPDHL, <https://www.dpdhl.com/en.html>).

Automation and digitalisation of the supply chain



Automatización y digitalización de la cadena de suministros de Deutsche Post.  
Tomado de <https://www.dpdhl.com/en/about-us/corporate-divisions/supply-chain.html>

**Posición de liderazgo en logística de contratos.** El mercado global de logística de contratos se estima en alrededor de EUR 228 mil millones. DHL es el líder del mercado mundial en logística de contratos con una participación de mercado del 5.9 % (2019) con operaciones en más de 50 países. Su sistema de gestión de operaciones First Choice garantiza el cumplimiento de las expectativas de calidad de sus clientes con mejora continua.

Como parte de su programa de excelencia en las operaciones, un KPI de calidad del servicio mide de forma rutinaria qué tan bien sus oficinas cumplen con los requisitos específicos del cliente. El KPI para el año del informe se encontraba en un alto nivel con 95.3% de satisfacción.

## Contract logistics market, 2019: top 10

Market volume: €227.9 billion

DHL	5.9%
XPO Logistics	2.4%
Kuehne + Nagel	2.2%
CEVA	1.7%
Hitachi Transport System	1.6%
UPS SCS	1.4%
DB Schenker	1.2%
SNCF Geodis	1.0%
Ryder	1.0%
DSV	0.8%

Source: company estimates; Transport Intelligence. Market share is presented on the basis of divisional revenue.

Participación de mercado de Deutsche Post en logística de contratos 2019.

Tomado de <https://www.dpdhl.com/en.html>

Para el año 2025, Deutsche Post ha apuntado como estrategia brindar la excelencia en un mundo digital. Para ello desarrolló soluciones de comercio electrónico.

Desde el ejercicio 2019, Deutsche Post agrupó sus operaciones de entrega de paquetería internacional en una nueva división de soluciones de comercio electrónico. La nueva división está orientada a brindar soluciones de alta calidad, particularmente a los clientes en el sector de comercio electrónico en rápido crecimiento.

El negocio principal es la entrega de paquetes nacionales de última milla en países seleccionados de Europa, EE. UU., India, mercados emergentes asiáticos seleccionados, y servicios transfronterizos, que no sean TDI, principalmente hacia, desde y dentro de Europa.

El servicio de entrega de paquetes nacionales de última milla se proporciona a través de sus redes propias y de socios, y atiende a una combinación de clientes B2C y B2B en todos los sectores. El servicio transfronterizo proporciona soluciones de envío en todo el mundo para permitir que los clientes capitalicen el fuerte crecimiento del comercio transfronterizo, al mismo tiempo que cumplen con sus expectativas de velocidad, transparencia y calidad. La plataforma *DHL Parcel Connect* simplifica el envío transfronterizo paneuropeo para sus clientes con una etiqueta armonizada, sistemas de TI comunes, características principales y servicios locales (<https://www.dpdhl.com/en/about-us/corporate-divisions/dhl-ecommerce-solutions.html>).



Estrategia al 2025 de Deutsche Post; entregar excelencia en un mundo digital.  
Tomado de <https://www.dpdhl.com/en.html>

## 2.1.5 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)

### a) Matriz Perfil de Competitividad (MPC).

Esta matriz es una herramienta que identifica al principal competidor de Serpost S.A., sus factores claves de éxito con relación a la posición estratégica de una organización competidora (D'Alessio, 2014). Si bien Serpost S.A. es el operador designado por el Estado para brindar servicio postal internacional, compite en el mercado con empresas privadas en los servicios comerciales. En la siguiente tabla, se muestra la matriz de perfil competitiva donde se coloca a la empresa privada Olva Courier como principal competidor.

Matriz de Perfil de Competidores

Factores Clave de éxito		Peso	SERPOST S.A		OLVA Courier	
			Valor	Pond.	Valor	Pond.
1	Calidad de Servicio y cumplimiento de la promesa de valor	0.14	1	0.14	4	0.56
2	Clima laboral institucional	0.09	1	0.09	2	0.18
3	Infraestructura Logística, Eficiencia operativa en el proceso End to End (penúltima y última milla) y Ubicación Estratégica de las Oficinas	0.14	1	0.14	3	0.42
4	Sistema Integrado y Tracking Web compatible con IOS - Android	0.07	2	0.14	4	0.28
5	Rentabilidad – EBITDA	0.10	3	0.30	3	0.30
6	Cobertura en el territorio nacional e internacional	0.10	4	0.40	2	0.20
7	Portafolio diversificado de productos	0.08	4	0.32	3	0.24
8	Posicionamiento y Branding de Marca	0.08	2	0.16	3	0.24
9	Cultura organizacional orientada en el cliente	0.10	1	0.10	3	0.30
10	Innovación y Desarrollo	0.10	1	0.10	3	0.30
<b>Total</b>		<b>1.00</b>		<b>1.89</b>		<b>3.02</b>

Nota. 1=Debilidad mayor, 2=Debilidad menor, 3=Fortaleza menor y la 4=Fortaleza mayor.

Fuente: Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", de D'Alessio, F. 2014. México D.F.: Pearson.

Se puede observar que, para ser competidores directos, Serpost S.A. tiene varios factores con baja calificación dándole un puntaje total de 1.89 versus el de Olva Courier con 3.02.

### b) Matriz Perfil Referencial (MPR).

En cuanto a la entidad referente, se escogió a Deutsche Post DHL Group, porque representa un ejemplo de logística, cumplimiento, responsabilidad, filosofía de servicio y desarrollo internacional.

Matriz de Perfil Referencial

Factores Clave de éxito		Peso	SERPOST S.A		Deutsche Post DHL Group	
			Valor	Pond.	Valor	Pond.
1	Calidad de Servicio y cumplimiento de la promesa de valor	0.14	1	0.14	4	0.56
2	Clima laboral institucional	0.09	1	0.09	4	0.36
3	Infraestructura Logística, Eficiencia operativa en el proceso End to End (penúltima y última milla) y Ubicación Estratégica de las Oficinas	0.14	1	0.14	4	0.56
4	Sistema Integrado y Tracking Web compatible con IOS - Android	0.07	2	0.14	4	0.28



5	Rentabilidad - EBITDA	0.10	3	0.3	4	0.40
6	Cobertura en el territorio nacional e internacional	0.10	4	0.4	3	0.30
7	Portafolio diversificado de productos	0.08	4	0.32	4	0.32
8	Posicionamiento y Branding de Marca	0.08	2	0.16	4	0.32
9	Cultura organizacional orientada en el cliente	0.10	1	0.1	4	0.40
10	Innovación y Desarrollo	0.10	1	0.1	4	0.40
<b>Total</b>		<b>1.00</b>		<b>1.89</b>		<b>3.90</b>

Nota. 1=Debilidad mayor, 2=Debilidad menor, 3=Fortaleza menor y la 4=Fortaleza mayor.Fuente: Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", de D'Alessio, F. 2014. México D.F.: Pearson.

En consecuencia, la matriz de MEFE de factores externos indica que Serpost S.A. no está aprovechando las oportunidades y reduciendo las amenazas para desarrollar correctamente el potencial que tiene. Se entiende que el entorno donde se desarrolla tiene factores a favor de la calidad de servicio, es decir, que existen oportunidades para mejorar los niveles de satisfacción del cliente, además de puntos de transformación digital aún no explorados.

No obstante, no se debe olvidar que existen amenazas que hay que neutralizar, como las normativas de ciberseguridad y las leyes relacionadas a la seguridad laboral

## 2.2 ANÁLISIS INTERNO

### 2.2.1. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La matriz de Serpost S.A. cuenta con nueve fortalezas y nueve debilidades como factores determinantes de éxito con un valor de 2.22, lo que indica que necesita mejorar su nivel de respuesta frente al entorno en el que desarrolla, aún no logra aprovechar adecuadamente sus fortalezas y neutralizar sus debilidades. Existen muchas actividades que se requieren desarrollar.

Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Puntaje
<b>Fortalezas</b>				
F1	Nueva gestión viene ejecutando metodologías ágiles, a través de mesas colaborativas para mayor seguimiento y control de los proyectos estratégicos institucionales.	0.08	4	0.32
F2	Operador oficial, con tarifas competitivas, designado por el Estado Peruano miembro de la Unión Postal Universal - UPU para brindar el servicio público internacional postal e integrante de la Unión Postal de Américas, España y Portugal - UPAEP.	0.07	3	0.21
F3	Únicos emisores de sellos postales.	0.02	3	0.06
F4	Exclusividad en el sistema simplificado para el servicio de Exporta Fácil e Importa Fácil.	0.02	3	0.06
F5	Se ha logrado identificar los Tipos de Cliente, se ha entendido la Promesa de Valor y, a partir de allí, se han logrado redefinir el portafolio de servicios.	0.07	4	0.28
F6	Reciente lanzamiento en redes sociales (LinkedIn, Facebook, Instagram & Twitter)	0.06	4	0.24
F7	Se inició el proceso de instalación de pagos electrónicos (POS) en las administraciones postales. Al cierre 2021 se han instalado 79 de 141 sedes, el 56%.	0.04	3	0.12
F8	Cuenta con una cobertura de 89.65% del total de distritos nacionales, 37 administraciones postales y 472 oficinas red Serpost cumpliendo con el objeto social de prestar el servicio postal en todas sus modalidades en el ámbito nacional.	0.05	4	0.20
F9	El 73% promedio anual (2018-2020) de los activos totales esta soportado por el patrimonio, generando una capitalización del 83% (promedio anual 2018-2020) de los activos fijos. (Fuente: EEFF 2016-2020)	0.05	3	0.15
<b>Subtotal</b>		<b>0.46</b>		<b>1.64</b>
<b>Debilidades</b>				
D1	Ausencia de procesos y procedimientos institucionales integrados que imposibilitan contar con una eficiencia operativa en todas las áreas y una estructura organizacional y remunerativa optimizada.	0.08	1	0.08
D2	Limitado horizonte de acción y toma de decisiones (estratégica, táctica, operativa y financiera) por normativas legales de entidades públicas y marco regulatorio de actividad empresarial del estado.	0.06	1	0.06
D3	Ausencia de centros de costos en el proceso core del negocio (penúltima milla y última milla) que dificulta la definición del precio de los servicios ofrecidos, validar el margen de contribución, control de los gastos operativos, la efectividad de entrega y la rentabilidad.	0.07	1	0.07
D4	Indicador del nivel de satisfacción de los usuarios de Serpost a nivel nacional es 66.05%. Índice de probabilidad de recomendación (NPS) es de 62.33%. Tasa de abandono de llamadas 12.9%. (Dic, 2021).	0.06	1	0.06
D5	Falta de implementación de soluciones tecnológicas que permita alcanzar el estándar requerido por el mercado, sistemas (software) obsoletos, no integrados que dificultan el control y el seguimiento en tiempo real.	0.03	1	0.03
D6	No existe trazabilidad en el servicio común (no registrable) en la última milla. No existe trazabilidad oportuna cuando los envíos registrables son entregados por terceros (representantes postales y postas)	0.05	1	0.05
D7	Condiciones laborales inadecuadas en infraestructura, esquema remunerativo, falta de línea de carrera interna, poca cultura organizacional y talento humano con limitadas competencias.	0.04	1	0.04
D8	Índice de satisfacción laboral general promedio anual de los últimos 3 años es de 70% por debajo del indicador esperado de 74% anual.	0.06	1	0.06
D9	Ausencia de un Plan de Gobierno Digital y/o Transformación Digital.	0.05	1	0.05
D10	Tasa alta de abandono de llamadas y Nivel de resolución de reclamos muy bajo.	0.04	2	0.08
<b>Subtotal</b>		<b>0.54</b>		<b>0.58</b>
<b>Total</b>		<b>1.00</b>		<b>2.22</b>

Nota. 1=Debilidad mayor, 2=Debilidad menor, 3=Fortaleza menor y la 4=Fortaleza mayor.

Fuente: Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", de D'Alessio, F. 2014. México D.F.: Pearson

## 2.2.2. Matriz FODA

MATRIZ FODA	
Fortaleza - F	Oportunidad - O
F1 Nueva gestión viene ejecutando metodologías ágiles, a través de mesas colaborativas para mayor seguimiento y control de los proyectos estratégicos institucionales.	O1 Crecimiento de la oferta de Software de mensajería a valores asequibles que gestionan los servicios de entrega de paquetes. Este software ofrece funciones de entrada de pedidos, distribución, programación de rutas, asignación de trabajo, pago a proveedores, facturación, GPS y análisis de ventas. También puede integrar notificaciones por correo electrónico y campos de instrucciones para última milla.
F2 Operador oficial, con tarifas competitivas, designado por el Estado Peruano miembro de la Unión Postal Universal - UPU para brindar el servicio público internacional postal e integrante de la Unión Postal de Américas, España y Portugal - UPAEP.	O2 El subsector de almacenamiento, transporte, correo y mensajería registró un crecimiento en noviembre 2021 de 13.9% comparado con noviembre del 2020, sin embargo, en términos desestacionalizados continuó recuperándose tras la caída de 1% en de octubre.
F3 Únicos emisores de sellos postales.	O3 La ejecución de la inversión pública de los tres niveles de gobierno ha presentado un avance: 35.9% en el Gobierno Nacional, 34,1% en el Gobierno Regional y 35,8% en el Gobierno Local. MEF, agosto 2021.
F4 Exclusividad en el sistema simplificado para el servicio de Exporta Fácil e Importa Fácil.	O4 El S&P Dow Jones y La Bolsa de Valores de Lima (BVL) anunció la incorporación del índice ESG al mercado local a fines del 2021. Es decir, aspectos ambientales, sociales y de gobierno corporativo.
F5 Se ha logrado identificar los Tipos de Cliente, se ha entendido la Promesa de Valor y, a partir de allí, se han logrado redefinir el portafolio de servicios.	O5 El proceso de vacunación masiva en la segunda mitad de 2021 ha permitido que la actividad económica continúe recuperándose y que el número de muertes por COVID-19 disminuya. Al 31.12.2021 ya se encuentran 21'589,821 personas con 2 dosis administradas y 4'031,401 con dosis de refuerzo- 3era dosis (Plataforma Digital, PCM).
F6 Reciente lanzamiento en redes sociales (LinkedIn, Facebook, Instagram & Twitter)	O6 Nuevos estilos de vida de las personas, producto de la pandemia. Society disrupted, now what?, Accenture Oct, 2020
F7 Se inició el proceso de instalación de pagos electrónicos en las administraciones postales. Se han instalado 20 y se debe cerrar este 2021 con 80/170, es decir el 47%.	O7 Creación del Sistema Nacional de Transformación Digital y el Marco de Confianza Digital, aseguran el fortalecimiento de la Transformación Digital y la Ciberseguridad. Poder Ejecutivo -D.U. No: 006-2020 y el D.U. No: 007-2020. (Decreto Legislativo N° 1412).
F8 Cuenta con una cobertura de 89.65% del total de distritos nacionales, 37 administraciones postales y 472 oficinas red Serpost cumpliendo con el objeto social de prestar el servicio postal en todas sus modalidades en el ámbito nacional.	O8 Los compradores online en el Perú pasaron del 18.6% (6 millones) en el 2019 a 36.1% (11.8 millones) al cierre del 2021 (CCL diciembre 2021). Se estima que el comercio electrónico mantendrá entre 35% y 40% del total de compras del Perú, indistintamente si se reabren los centros comerciales o el retail físico a toda su capacidad y toda la población se encuentre vacunada (Ecommerce Insights, 2021).
F9 El 73% promedio anual (2018-2020) de los activos totales esta soportado por el patrimonio, generando una capitalización del 83% (promedio anual 2018-2020) de los activos fijos. (Fuente: EEFF 2016-2020).	O9 Programa "Mi negocio 24/7 - Marketplace Ebay" incentiva exportación a micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes). Giacomo Navach, CEO Qayarix. 2021 - Gestión 29/09.
Debilidad - D	Amenazas - A
D1 Ausencia de procesos y procedimientos institucionales integrados que imposibilitan contar con una eficiencia operativa en todas las áreas y una estructura organizacional y remunerativa optimizada.	A1 La inestabilidad política y los recientes intentos de vacancia presidencial. IPE set 2021
D2 Limitado horizonte de acción y toma de decisiones (estratégica, táctica, operativa y financiera) por normativas legales de entidades públicas y marco regulatorio de actividad empresarial del estado.	A2 La corrupción conforma el principal problema del País. Barómetro de las Américas de Latin American Public Opinión Project, 2020 e INEI, 2020.
D3 Ausencia de centros de costos en el proceso core del negocio (penúltima milla y última milla) que dificulta la definición del precio de los servicios ofrecidos, validar el margen de contribución, control de los gastos operativos, la efectividad de entrega y la rentabilidad.	A3 El número de mypes peruanas se redujo un 48.8% en 2020 y la informalidad pasó al 85% como consecuencia de la pandemia, Comex Perú, junio 2021
D4 Indicador del nivel de satisfacción de los usuarios de Serpost a nivel nacional es 66.05%. Índice de probabilidad de recomendación (NPS) es de 62.33%. Tasa de abandono de llamadas 12.9%. (Dic, 2021).	A4 La inflación interanual aumentó a 6.2 por ciento al cierre de diciembre 2021, desde 2.45 por ciento en mayo, debido a factores de oferta tales como aumentos significativos en precios internacionales de insumos para los alimentos. (BCRP, Reporte de Inflación Dic 2021).
D5 Falta de implementación de soluciones tecnológicas que permita alcanzar el estándar requerido por el mercado, sistemas (software) obsoletos, no integrados que dificultan el control y el seguimiento en tiempo real.	A5 La ciberseguridad se ha convertido en uno de los principales retos de todas las organizaciones a nivel mundial. IBM Security, 2021
D6 No existe trazabilidad en el servicio común (no registrable) en la última milla. No existe trazabilidad oportuna cuando los envíos registrables son entregados por terceros (representantes postales y postas).	A6 Las tendencias en Experiencia del Cliente para 2022 están enfocadas a la hiper-personalización, asistentes virtuales e inteligentes, atención al cliente digital y tiempos de respuesta record. (Aunoo, enero 2022)
D7 Condiciones laborales inadecuadas en infraestructura, esquema remunerativo, falta de línea de carrera interna, poca cultura organizacional y talento humano con limitadas competencias.	A7 Ley que modifica la Ley 29783 Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo, para garantizar el derecho de los trabajadores a la seguridad y la salud en el trabajo ante riesgo epidemiológico y sanitario. El Peruano.
D8 Índice de satisfacción laboral general promedio anual de los últimos 3 años es de 70% por debajo del indicador esperado de 74% anual.	A8 Durante el primer semestre del año 2021, los puntos de atención postal sumaron 1,263. Del total, el 81.24% (1,026 puntos) eran abiertos al público, siendo el 45.05% (569 puntos) privados de terceros; mientras que el 18.76% (237 puntos) eran no abiertos al público. (MTC, 2021 Boletín Estadístico del Sector Postal).
D9 Ausencia de un Plan de Gobierno Digital y/o Transformación Digital.	A9 Proyecto ley que regula la prestación de servicios postales en manos del MTC aún no está aprobada.
D10 Tasa alta de abandono de llamadas y Nivel de resolución de reclamos muy bajo.	

### 3. FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS

Serpost S.A. desde el inicio de sus funciones cuenta con aquello que marcará la forma en cómo cumplirán los objetivos planteados. La misión, la visión y los valores corporativos, es por ello, que son el punto de partida desde el cual se desarrollan estrategias para su crecimiento.

#### 3.1 PROPÓSITO INSTITUCIONAL.

SERPOST ha definido como propósito institucional:

**“Hacer posible que las personas a nivel nacional, tengan acceso a un servicio postal confiable y seguro”**

Esto se hace posible a través:

- De una gestión centrada en el cliente, desarrollando productos competitivos enfocados en sus necesidades, ofreciendo información clara, oportuna y veraz.
- De una gestión de procesos efectiva y enfocada en resultados, de alta calidad y excelencia operativa, que permita la cobertura nacional y la sostenibilidad de la organización, en alianzas estratégicas con otras organizaciones.
- De una gestión institucional soportada en la capacidad profesional de su talento humano, en su potencial para innovar y en su compromiso por el desarrollo de la institución y del país.

De tal manera que

- Nuestros clientes se vinculen y comuniquen con el Perú y el Mundo.
- Se promueva el desarrollo económico nacional, mejorando la calidad de vida del ciudadano y de su comunidad, logrando así una mayor inclusión y generando bienestar social.
- Se desarrolle el comercio electrónico en el país.

#### 3.2 VISIÓN

“Al 2026 ser reconocido como el servicio postal líder a nivel nacional que ofrezca una experiencia satisfactoria a sus clientes, con la más amplia cobertura y que contribuye al desarrollo del país”

#### 3.3 MISIÓN

“Conectar a nuestros clientes con el resto del mundo, a través de un servicio postal de calidad, permanente innovación y un capital humano comprometido en cumplir sosteniblemente con nuestro propósito y promesa de valor”

#### 3.4 PROMESA DE VALOR

La promesa o propuesta de valor de Serpost S.A. está sustentada por el propósito de la institución, como por las expectativas que tiene el cliente que su necesidad sea atendida de una manera particular.

**Entregas Confiables.** Asegurar el cumplimiento de nuestra propuesta comercial.

**Brindar respuestas oportunas.** Procesar los requerimientos de los clientes dentro de los plazos establecidos, a través de nuestros diversos canales de atención.

**Conectar a los clientes.** Ofrecer servicios postales con la mayor cobertura a nivel nacional e internacional, que permitan conectar a nuestros clientes de manera global.

### **Perdurar en el tiempo**

Capacidad de adecuarse a las condiciones del entorno, la capacidad de proyectarse al futuro sin olvidar el presente ni el pasado, promoviendo e incorporando innovaciones permanentes.

**Promover la cultura.** Destacar los acontecimientos más importantes de la historia a través de la emisión y difusión de sellos postales.

**Brindar soluciones innovadoras.** Ofrecer servicios que brinden soluciones ágiles e inclusivas que satisfagan las necesidades de los clientes.

## **3.5 VALORES**

Los valores institucionales son los comportamientos en acción, aquellas directrices sobre las que se enmarcan la actividad de la organización. En el caso de Serpost S.A. los valores se presentan a continuación:

**Excelencia en el servicio.** Buscamos maximizar la experiencia del servicio con nuestros clientes y nuestros colaboradores con el propósito de cumplir nuestra promesa de valor y transformar la cultura organizacional.

**Compromiso.** Estamos comprometidos con nuestros clientes, colaboradores, accionistas y la sociedad para construir una genuina fidelización transparente y de largo plazo.

**Integridad.** Actuamos con veracidad, equidad, honradez y transparencia. Respaldamos el trato justo y digno, abrazando las diferencias y buscando siempre actuar con la verdad.

**Solidaridad.** Somos solidarios con nuestros clientes y colaboradores, practicamos el compañerismo permanentemente y somos conscientes de la importancia de generar valor económico, velar por el cuidado del medio ambiente y la sociedad.

**Innovación.** Abrazamos la permanente innovación y el desarrollo de soluciones novedosas que contribuyan con la creación de ventajas competitivas y el rediseño continuo de nuestro modelo de negocio, siempre alineado a las exigencias y los cambios del entorno.

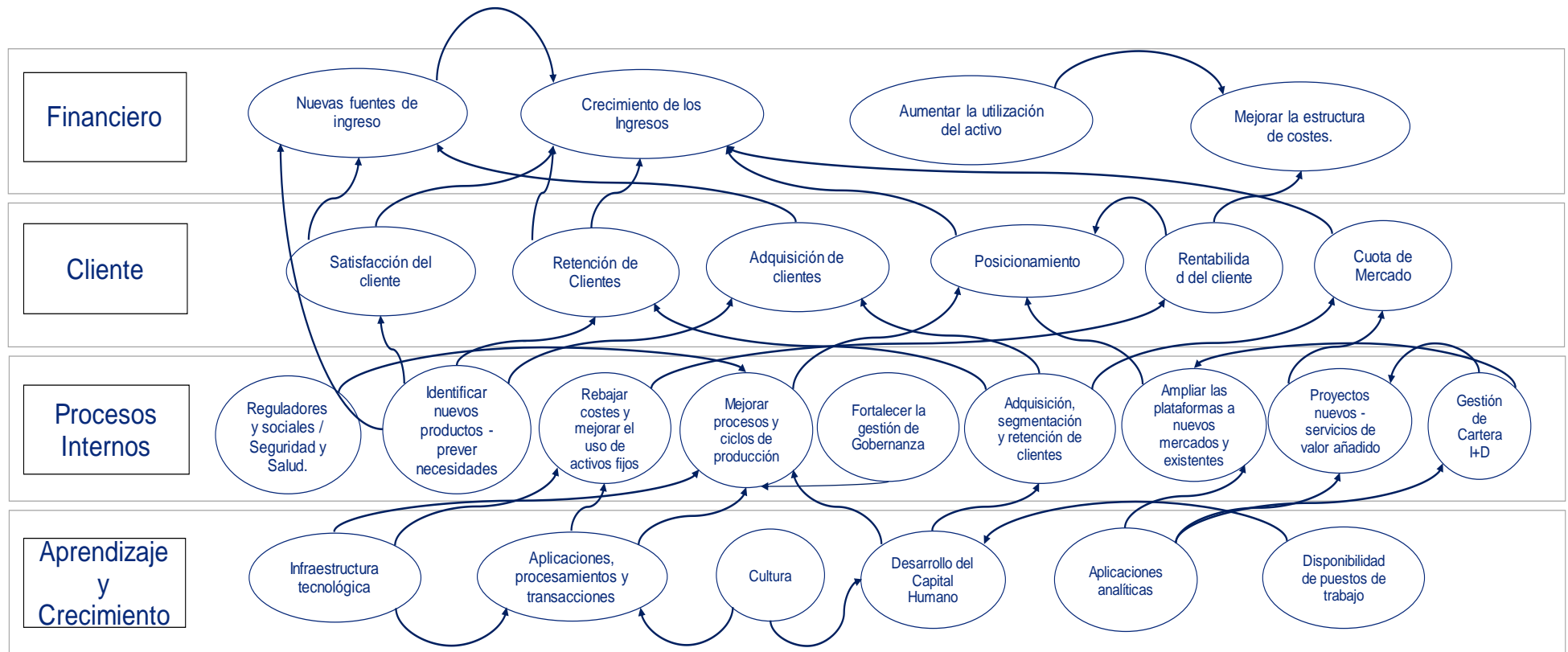
## **4. EJES Y MAPA ESTRATÉGICO**

El mapa estratégico es una herramienta cuya creación y desarrollo corresponde a David P. Norton y Robert Kaplan (Mapas Estratégicos, 2004). El objeto de este mapa, principalmente, es proporcionar un sistema que nos permita medir y controlar el desempeño. El papel del mapa estratégico en este modelo es mostrar una visión general de la estrategia. Dentro del mapa existen las líneas estratégicas, las cuales suelen ser combinaciones verticales de objetivos cuyo origen se sitúa en las perspectivas de aprendizaje y crecimiento y procesos internos, sobre las cuales se ejecuta la estrategia.

Desde este punto, un objetivo puede conectarse con otro ascendiendo hacia la perspectiva de cliente y/o la financiera. No obstante, las líneas estratégicas también pueden trazarse horizontalmente, dentro de una perspectiva concreta. La función de las líneas estratégicas es dividir la estrategia en procesos que aporten un valor concreto. A continuación, se presenta el mapa estratégico de Serpost S.A.



## Mapa estratégico de Serpost S.A.



## 5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES (OEI)

Los objetivos estratégicos de Serpost S.A. buscan mejorar sustancialmente la experiencia del cliente sin descuidar la sostenibilidad financiera. Esto representará un gran reto y una cohesión de todas las gerencias, a través de un cambio de cultura organizacional.

A continuación, se plantean los objetivos de Serpost S.A. en un horizonte temporal de cinco años (2022-2026) los cuales están alineados a la misión y visión planteadas en el capítulo 3.

Perspectiva	Objetivo Estratégico Institucional Serpost S.A.		Definición
Financiera	OEI 1	Incrementar la creación de valor económico de los servicios.	Este objetivo está orientado a mejorar la capacidad de SERPOST S.A. para generar rentabilidad a partir de una propuesta de valor que satisfaga a las necesidades de la población.
Grupos de Interés	OEI 2	Mejorar el nivel de Experiencia del Cliente en cada punto de interacción.	Este objetivo está orientado a mejorar la oferta del servicio postal a los clientes a través de la adecuada cobertura y nivel de servicio en todos los puntos de contacto.
Proceso	OEI 3	Optimizar la calidad del servicio mejorando la eficiencia de los procesos.	Este objetivo está orientado a promover la mejora continua y la búsqueda de eficiencias en los procesos con la finalidad de mejorar la calidad del servicio ofrecido a nuestros clientes.
	OEI 4	Mejorar la gestión de proyectos de inversión.	Este objetivo tiene como finalidad promover el uso eficiente de los recursos planificados en los proyectos de inversión de la empresa, a efectos de lograr su ejecución oportuna.
	OEI 5	Fortalecer el Gobierno Corporativo.	Objetivo relacionado a mejorar las buenas prácticas corporativas y fortalecer las relaciones con los grupos de interés.
	OEI 8	Fortalecer el Control Interno y la Gestión de Riesgos	Este objetivo está orientado a mejorar el nivel de madurez del sistema de control interno de la empresa y, del mismo modo a: identificar y evaluar los riesgos; proponer acciones y medidas de control para su mitigación.
Aprendizaje	OEI 6	Mejorar las capacidades de los colaboradores y desarrollo del talento.	Este objetivo está orientado a impulsar el desarrollo de las capacidades de los colaboradores mediante la identificación y cierre de brechas de capacitación a fin de contribuir a la eficiencia operativa.
	OEI 7	Implementar el Proceso de Transformación Digital	Este objetivo tiene como finalidad promover la digitalización de los procesos y servicios a fin de atender las necesidades y demandas de nuestros clientes y otros grupos de interés a través de la ejecución de los proyectos programados en el Plan de Gobierno Digital - TIC.

## 6. ESTRATEGIA GENERAL

Serpost S.A. para los próximos cinco años 2022-2026 se concentra en buscar la eficiencia operacional y la mejora de la experiencia de los clientes, para dicho fin se formulan 16 estrategias específicas que se dividen en esas dos metas principales.

Segmentación de Estrategias de Serpost S.A.

Experiencia del Cliente	FO2	Rediseñar la Marca Serpost camino a la Transformación Digital.
	FO3	Implementar buenas prácticas en gestión de clientes.
	FO5	Gestionar la innovación en la creación y mejora de nuevos productos.
	FO6	Mejorar la experiencia del cliente en la última milla.
	FA3	Mejorar la experiencia digital del cliente.
	DO2	Implementar buenas prácticas en gestión de la experiencia del cliente.



Eficiencia Operacional	FO1	Implementar / Fortalecer los Sistemas de Gestión de la Empresa – GIR, SCI, CBGC, RSC, SIG, GSC.
	FO4	Impulsar la cooperación técnica internacional con la UPU-UPAEP para poner en marcha los proyectos internacionales.
	FA1	Promover iniciativas que generen ingresos adicionales no relacionados al giro del negocio.
	FA2	Promover una buena y saludable estructura de gobierno para el aumento de la competitividad y la generación de valor.
	DO1	Reingeniería de los procesos en todas las áreas de Serpost.
	DO3	Fortalecer el Gobierno Digital y la Ciberseguridad Institucional.
	DO4	Fortalecer las competencias y las condiciones laborales del Capital Humano.
	DO5	Fortalecer las condiciones en infraestructura.
	DA1	Promover la autosostenibilidad de las administraciones y oficinas postales a nivel nacional.
	DA2	Promover cultura de alto desempeño laboral.

## 7. ACCIONES ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES (AEI)

Las acciones estratégicas responden a dos frentes:

Estrategias Alternativas Defensivas porque necesitan procesos, ERP y trazabilidad con el objetivo de buscar eficiencia operacional y reducir los costos actuales; y

Estrategias Alternativas Intensivas porque necesita penetrar y desarrollar el mercado, rediseñando sus productos y servicios para incrementar la participación de mercado, la satisfacción del cliente y el NPS; todo enfocado a la experiencia del cliente en cada punto de contacto.

### - Acciones Estratégicas Defensivas.

Acciones Estratégicas Defensivas
Elaborar un plan de acción para la obtención de una Certificación ISO 9001 en búsqueda del Sistema de Gestión de Calidad.
Diseñar e implementar la etapa dos del proyecto FORENSE.
Diseñar e implementar la gestión de procesos de Serpost enfocados en el sistema de gestión de calidad.
Potenciar, difundir e Implementar el Modelo de Gestión Humana Corporativa a nivel nacional
Implementar metodologías de sistemas de información integrado que busquen la gestión eficiente de los proyectos de TI en Serpost. Ejemplo: Business Systems Planning (BSP). Tercerizar mesas de ayuda.



Elaborar un plan de renovación de activos fijos de la planta CCPL.
Diseño de un proyecto de planificación de la fuerza laboral para hacer frente a vulnerabilidades y jubilaciones.
Actualizar y ejecutar el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSST) con los cronogramas de las capacitaciones anuales en SST, los cronogramas de inspección y auditoría de cumplimiento del RISST y los cronogramas de mantenimientos preventivos de infraestructura, señalización y equipos contra incendios.
Diseñar centros de costos por áreas y servicios con políticas internas (propias de Serpost) de registro de información contable.
Elaborar un estudio de rentabilidad por administración postal que incluya un análisis de costos por servicio (servicio postal universal y servicio comercial) que permita estandarizar los costos (entrega, manipulación y almacenamiento de envíos).
Elaborar un plan de prevención de contingencias legales y/o económicas producto de procesos laborales.
Diseñar un ciclo de desarrollo seguro de software (análisis, diseño, desarrollo, QA y producción) y asignar los recursos correspondientes. Propio y/o tercerizado.
Llevar a cabo programas de evaluación de desempeño del personal con el fin de conocer, medir e incentivar los resultados obtenidos por los mismos.
Establecer planes de inversiones anuales para mejora de locales en temas relacionados al ITSE y SST".
Promover las capacitaciones PACA a mayor cantidad de colaboradores en vía s a reducir las brechas dentro de un contexto de mejora de desempeño y planes de sucesión para los colaboradores.
Diseñar un reporting corporativo ágil, a través de una inversión en big data, cloud computing y herramientas de visualización de datos que permita tomar decisiones oportunas.
Implementar un Código de Conducta y de buenas prácticas en los negocios, el cual establezca ética; conductas inapropiadas; límites morales y valores en los que la empresa cree que debería realizar sus funciones.
Implementar un sistema de Administración de Riesgo Empresarial (ERM) para reducir, transferir o evitar riesgos de negocio significativos.
Reformular el planteamiento de la ley postal que permita a Serpost tener ingresos para mejorar sus operaciones y servicios postales.
Ejecutar las acciones establecidas en el Plan de trabajo del SCI
Ejecutar las acciones establecidas en el Plan de trabajo de la GIR

- **Acciones Estratégicas Intensivas.**

<b>Acciones Estratégicas Intensivas</b>
Difundir el servicio de exporta-importa fácil a través de estrategias de comunicación colaborativas (story telling, videos explicativos, etc.). Enfatizando la participación de las mype y los nuevos emprendedores.
Elaborar y ejecutar un Plan Comercial que contemple Plan de Medios/Branding y la estrategia comercial B2B/B2C para cada uno de los Tipos de Clientes definidos, así como la restructuración de la fuerza de ventas y la proyección de demanda potencial.



Crear un comité de revisión de proyectos para formular, evaluar y presentar proyectos de cooperación técnica de UPAEP y del Fondo de Mejoramiento de la Calidad del Servicio -FMCS de la UPU en certificación de calidad.
Elaborar cronograma de mantenimiento, renovación o actualización de la infraestructura de telecomunicaciones (cableado estructurado, fibra óptica, puntos de red, etc.) de las administraciones postales considerando el estado actual y su vida útil.
Implementar un plan de renovación de flota vehicular de toda la última milla considerando el estado actual de las unidades y su vida útil; iniciando por las más críticas.
Impulsar convenios de servicio logístico con los distintos Marketplace del mercado peruano para incrementar los ingresos, el número de clientes y el desarrollo de nuevos canales.
Realizar convenios con empresas de software de mensajería para implementar herramientas de planificación de rutas, una aplicación móvil para los conductores, un panel de control web en tiempo real, notificaciones automáticas y seguimiento de conductores para tus clientes de última milla.
Incrementar el posicionamiento en los medios digitales para optimizar el contenido del sitio web de Serpost con el fin de potenciar el tráfico orgánico y aparecer en los primeros resultados de búsqueda en internet.
Implementar una metodología END to END para lograr la excelencia operacional y maximizar la experiencia del cliente (arquetipos y mapa del viaje del cliente) en los puntos de contacto, de forma que genere aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías.
Participar en la propuesta de FONAFE, a nivel de la corporación, para facilitar la Implementación del Modelo de Servicio de Ciberseguridad Corporativa, el Plan de Gobierno Digital y el Plan de descifrado de información Sensible (Ley de Protección de datos personales).
Realizar convenios de cooperación institucional con la Central de Compras Públicas (Perú Compras) para mejorar la gestión de los requerimientos de las áreas usuarias.
Implementación del CRM para incrementar la fidelización de clientes y la gestión de oportunidades comerciales.
Implementar la Oficina Virtual Serpost 24/7.
Diseñar e implementar un plan descifrado de información sensible (Ley de Protección de Datos Personales).
Implementar data analytics con la base de datos de clientes y tomar decisiones estratégicas basadas en evidencias.
Migración de obsolescencia tecnológica. Compra de un sistema integrado ONE.
Completar la implementación de los pagos electrónicos a nivel nacional.
Crear una unidad de inteligencia comercial que permita obtener un análisis competitivo del sector y que retroalimente constantemente al área comercial y a los modelos de rentabilidad.
Implementar un "Chatbot" con el fin de contar con una herramienta digital 24/7, bajo conceptos de inteligencia artificial, que pueda tener contacto con los clientes a través de los canales de comunicación (web, redes sociales, WhatsApp y otros) y capaz de contestar las inquietudes y requerimientos más frecuentes.
Buscar alianzas con empresas inmobiliarias para rentabilizar los espacios disponibles de las diversas oficinas postales propias a nivel nacional.





Incorporar nuevos clientes internacionales (ETOEs, consolidadores de carga, operadores logísticos internacionales, marketplaces, etc.)
Desarrollar destrezas en Marketing, Enfoque al Cliente y Design Thinking para construir un Cultura Digital.
Implementar el "Proyecto de People Analytics" para profundizar en el Comportamiento Humano, desempeño de los colaboradores, perfiles, clima laboral, estilos de liderazgo, etc. y reducir resultados de impacto en el negocio.

### Anexos

- Matriz estratégica (ver anexo 2)
- Alineamiento de OEI con OEC y OES (ver anexo 3)
- Matriz de AEI (ver anexo 4)
- Ficha técnica de indicadores (ver anexo 5)
- Información adicional de sustento de las metas



**ANEXO 2**  
**Matriz Estratégica**

Perspectiva	Objetivo Estratégico Corporativo - FONAFE		Objetivo Estratégico Institucional Serpost S.A.		Indicador	Fórmula	Unidad de Medida	Pond.	Línea Base		Meta				
									Año	Valor	2022	2023	2024	2025	2026
Financiera	OEC 1	Incrementar el valor económico y reputacional.	OEI 1	Incrementar la creación de valor económico de los servicios	EBITDA	Ganancia (Pérdida) Operativa + Depreciación + Amortización	S/ MM	8	2021	-10.16	1.56	6.73	8.50	10.98	13.72
					Margen Operativo	(Ganancia (Pérdida) Operativa / Total de Ventas de Actividades Ordinarias del ejercicio) *100	Porcentaje	8	2021	-18.50	-2.44	1.98	2.27	3.41	5.00
Grupos de Interés	OEC 3  OEC 6	Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población.  Garantizar servicios corporativos oportunos y eficientes	OEI 2	Mejorar el nivel de Experiencia del Cliente en cada punto de interacción	NPS - Índice de Recomendación del Cliente	(Cantidad de Promotores - Detractores) / (Total de encuestados) *100 (*)	Porcentaje	9	2021	51.85	56.00	60.00	65.00	70.00	75.00
					Nivel de atención a reclamos de clientes	Número de reclamos resueltos (dentro de los primeros 30 días) / Número de reclamos admitidos en un mes (con plazo de 60 días) *100 (*)	Porcentaje	6	2021	62.00	62.00	63.00	66.00	70.00	72.00
					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	Porcentaje	6	2021	45.00	48.00	24.00	35.00	40.00	46.00
Proceso Interno	OEC 10	Mejorar la efectividad operativa de las EPE.	OEI 3	Optimizar la calidad del servicio mejorando la eficiencia de los procesos	Tasa de Cumplimiento del nivel de Servicio Expreso Nacional (plazo de entrega <= 3 días)	(N° envíos Servicio Expreso Nacional entregados en <= 3 días / N° envíos del Servicio Expreso Nacional recibidos) *100	Porcentaje	6	2021	48.00	80.00	83.00	85.00	88.00	90.00
	OEC 14	Desarrollar la comunicación e imagen a nivel corporativo.			Tasa de Cumplimiento de plazos de EMS internacional	(Total de Envíos EMS Distribuidos a tiempo / Total de Envíos EMS) * 100	Porcentaje	7	2021	79.29	79.50	80.00	80.50	81.00	81.50
	OEC 15	Impulsar la gestión de las inversiones en las EPE.	OEI 4	Mejorar la gestión de proyectos de inversión	Ejecución de Inversiones FBK	(Monto ejecutado FBK / Monto inicial aprobado FBK) * 100	Porcentaje	8	2021	13.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
	OEC 9	Fortalecer la gestión de la gobernanza corporativa.	OEI 5	Fortalecer el Gobierno Corporativo	Grado de Implementación del CBGC	Autoevaluación Validada por FONAFE	Porcentaje	8	2021	78.07	80.00	82.00	84.00	86.00	88.00
			OEI 8	Fortalecer el Control Interno y la Gestión de Riesgos	Grado de Madurez en el SCI por la EPE	Autoevaluación Validada por FONAFE	Porcentaje	8	2021	62.49	67.00	70.00	73.00	76.00	80.00
					Grado de Implementación del GIR (Gestión Integral de Riesgos)	Autoevaluación Validada por FONAFE	Porcentaje	8	2021	39.29	51.00	53.00	55.00	57.00	60.00
Aprendizaje	OEC 18	Desarrollar el clima y cultura organizacional.	OEI 6	Mejorar las capacidades de los colaboradores y desarrollo del talento	ENPS - Índice de satisfacción de empleados	Total de encuestas calificadas >= Clima Favorable/ Total de encuestas *100	Porcentaje	6	2021	65.99	68.00	69.00	70.00	71.00	72.00
	OEC 19	Desarrollar la Gestión del conocimiento.			Gestión y Optimización del MGHC	Sumatoria del Puntaje Obtenido en cada Componente	Porcentaje	6	2021	100	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
	OEC 17	Implementar procesos de Transformación Digital.	OEI 7	Implementar el Proceso de Transformación Digital	Nivel de avance en el proceso de transformación digital	Proyectos Ejecutados / Proyectos Programados (Plan de Gobierno Digital-TIC) * 100	Porcentaje	6	2021	50.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00

(\*) Fórmula de cálculo considera los resultados acumulados  
(\*\*) Indicador y metas establecidas en el PESEM 2018-2026 - MTC

**ANEXO 3**  
**Alineamiento de OEI con OEC y OES**

Perspectiva	Objetivo Estratégico Institucional Serpost S.A.		Objetivo Estratégico Corporativo - FONAFE		Objetivo Estratégico Sectorial - MTC		
Financiera	OEI 1	Incrementar la creación de valor económico de los servicios.	OEC 1	Incrementar el valor económico y reputacional.	OES 4	Fortalecer la gobernanza, descentralización y modernización del Sector Transportes y Comunicaciones	
Grupos de Interés	OEI 2	Mejorar el nivel de Experiencia del Cliente en cada punto de interacción.	OEC 3	Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población.	OES 3	Impulsar el desarrollo de las comunicaciones a nivel nacional.	
			OEC 6	Garantizar servicios corporativos oportunos y eficientes			
Proceso	OEI 3	Optimizar la calidad del servicio mejorando la eficiencia de los procesos.	OEC 10	Mejorar la efectividad operativa de las EPE.	OES 4	Fortalecer la gobernanza, descentralización y modernización del Sector Transportes y Comunicaciones	
			OEC 14	Desarrollar la comunicación e imagen a nivel corporativo.			
	OEI 4	Mejorar la gestión de proyectos de inversión.	OEC 15	Impulsar la gestión de las inversiones en las EPE.			
	OEI 5	Fortalecer el Gobierno Corporativo.	OEC 9	Fortalecer la gestión de la gobernanza corporativa.			
	OEI 8	Fortalecer el Control Interno y la Gestión de Riesgos					
Aprendizaje	OEI 6	Mejorar las capacidades de los colaboradores y desarrollo del talento.	OEC 18	Desarrollar el clima y cultura organizacional.			
			OEC 19	Desarrollar la Gestión del conocimiento.			
	OEI 7	Implementar el Proceso de Transformación Digital	OEC 17	Implementar procesos de Transformación Digital.			



**ANEXO 4**  
**Matriz de AEI**

OEI		AEI	Ejecución (*)					Área Responsable	Prioridad relativa (**)
			Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026		
OEI 1	Incrementar la creación de valor económico de los servicios.	Difundir el servicios de exporta-importa fácil a través de estrategias de comunicación colaborativas (story telling, videos explicativos, etc.). Enfatizando la participación de las mype y los nuevos emprendedores.	X	X	X	X	X	Gerencia Comercial	Muy Alta
		Impulsar convenios de servicio logístico con los distintos Marketplace del mercado peruano para incrementar los ingresos, el número de clientes y el desarrollo de nuevos canales.	X	X	X	X	X	Gerencia Comercial	Muy Alta
		Buscar alianzas con empresas inmobiliarias para rentabilizar los espacios disponibles de las diversas oficinas postales propias a nivel nacional.	X	X	X	X	X	Gerencia de Administración de Recursos	Muy Alta
		Incorporar nuevos clientes internacionales (ETOE's, consolidadores de carga, operadores logísticos internacionales, marketplaces, etc)	X	X	X	X	X	Gerencia Comercial	Muy Alta
OEI 2	Mejorar el nivel de Experiencia del Cliente en cada punto de interacción.	Elaborar y ejecutar un Plan Comercial que contemple Plan de Medios/Branding y la estrategia comercial B2B/B2C para cada uno de los Tipos de Clientes definidos, así como la restructuración de la fuerza de ventas y la proyección de demanda potencial.	X	X	X	X	X	Gerencia Comercial	Muy Alta
		Incrementar el posicionamiento en los medios digitales para optimizar el contenido del sitio web de Serpost con el fin de potenciar el tráfico orgánico y aparecer en los primeros resultados de búsqueda en internet.	X		X			Gerencia Comercial	Media
		Crear una unidad de inteligencia comercial que permita obtener un análisis competitivo del sector y que retroalimente constantemente al área comercial y a los modelos de rentabilidad.		X				Gerencia Comercial	Alta
		Implementar un "Chatbot" con el fin de contar con una herramienta digital 24/7, bajo conceptos de inteligencia artificial, que pueda tener contacto con los clientes a través de los canales de comunicación (web, redes sociales, WhatsApp y otros) y capaz de contestar las inquietudes y requerimientos más frecuentes.		X				Gerencia Comercial	Media
		Completar la implementación de los pagos electrónicos a nivel nacional.	X	X				Gerencia de Administración de Recursos	Alta
		Implementar la Oficina Virtual Serpost 24/7.		X				Gerencia Comercial	Media
		Implementar un plan de renovación de flota vehicular de toda la última milla considerando el estado actual de las unidades y su vida útil; iniciando por las más críticas.		X				Gerencia Postal - Gerencia de Administración de Canales	Alta
		Implementación del CRM para incrementar la fidelización de clientes y la gestión de oportunidades comerciales	X					Gerencia Comercial	Alta

OEI		AEI	Ejecución (*)					Área Responsable	Prioridad relativa (**)
			Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026		
OEI 3	Optimizar la calidad del servicio mejorando la eficiencia de los procesos.	Diseñar e implementar la gestión de procesos de Serpost enfocados en el sistema de gestión de calidad.		X				Gerencia de Desarrollo Corporativo	Muy Alta
		Implementar una metodología END to END para lograr la excelencia operacional y maximizar la experiencia del cliente (arquetipos y mapa del viaje del cliente) en los puntos de contacto, de forma que genere aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías.		X				Gerencia Postal - Gerencia de Administracion de Canales	Media
		Migración de obsolescencia tecnológica. Compra de un sistema integrado ONE.		X	X			Gerencia de Desarrollo Corporativo	Alta
		Implementar data analytics con la base de datos de clientes y tomar decisiones estratégicas basadas en evidencias.			X			Gerencia Comercial	Media
		Realizar convenios con empresas de software de mensajería para implementar herramientas de planificación de rutas, una aplicación móvil para los conductores, un panel de control web en tiempo real, notificaciones automáticas y seguimiento de conductores para tus clientes de ultima milla.	X	X				Gerencia Postal - Gerencia de Administracion de Canales	Alta
		Elaborar cronograma de mantenimiento, renovación o actualización de la infraestructura de telecomunicaciones (cableado estructurado, fibra óptica, puntos de red, etc.) de las administraciones postales considerando el estado actual y su vida útil.	X	X	X	X		Gerencia de Desarrollo Corporativo	Alta
		Elaborar un plan de acción para la obtención de una Certificación ISO 9001 en búsqueda del Sistema de Gestión de Calidad.		X				Gerencia de Desarrollo Corporativo	Media
		Diseñar e implementar un plan de encriptación de información sensible (Ley de Protección de Datos Personales).		X				Gerencia de Desarrollo Corporativo - Gerencia Legal	Media
		Participar en la propuesta de FONAFE, a nivel de la corporación, para facilitar la Implementación del Modelo de Servicio de Ciberseguridad Corporativa, el Plan de Gobierno Digital y el Plan de descifrado de información Sensible (Ley de Protección de datos personales).		X				Gerencia de Desarrollo Corporativo - Gerencia Legal	Alta
		Diseñar un ciclo de desarrollo seguro de software (análisis, diseño, desarrollo, QA y producción) y asignar los recursos correspondientes. Propio y/o tercerizado.		X				Gerencia de Desarrollo Corporativo	Media
		Diseñar e implementar la etapa dos del proyecto FORENSE.	X	X				Gerencia de Desarrollo Corporativo	Media
		Elaborar un estudio de rentabilidad por administración postal que incluya un análisis de costos por servicio (servicio postal universal y servicio comercial) que permita estandarizar los costos (entrega, manipulación y almacenamiento de envíos).				X	X	Gerencia de Administración de Recursos	Muy Alta
		Elaborar un plan de renovación de activos fijos de la planta CCPL.		X				Gerencia Postal	Media
		Diseñar centros de costos por áreas y servicios con políticas internas (propias de Serpost) de registro de información contable.				X	X	Gerencia de Administración de Recursos	Alta





OEI	AEI	Ejecución (*)					Área Responsable	Prioridad relativa (**)
		Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026		
OEI 4	Mejorar la gestión de proyectos de inversión.	Crear un comité de revisión de proyectos para formular, evaluar y presentar proyectos de cooperación técnica de UPAEP y del Fondo de Mejoramiento de la Calidad del Servicio -FMCS de la UPU en certificación de calidad.					Gerencia de Desarrollo Corporativo	Media
		Establecer planes de inversiones anuales para mejora de locales en temas relacionados al ITSE y SST"					Gerencia de Administración de Recursos	Alta
		Implementar metodologías de sistemas de información integrado que busquen la gestión eficiente de los proyectos de TI en Serpost. Ejemplo: Business Systems Planning (BSP). Tercerizar mesas de ayuda.					Gerencia de Desarrollo Corporativo	Media
OEI 5	Fortalecer el Gobierno Corporativo	Promover las capacitaciones PACA a mayor cantidad de colaboradores en vía s a reducir las brechas dentro de un contexto de mejora de desempeño y planes de sucesión para los colaboradores.					Gerencia de Administración de Recursos	Alta
		Diseñar un reporting corporativo ágil, a través de una inversión en big data, cloud computing y herramientas de visualización de datos que permita tomar decisiones oportunas.					Gerencia de Desarrollo Corporativo - Gerencia Legal	Alta
		Implementar un Código de Conducta y de buenas prácticas en los negocios, el cual establezca ética; conductas inapropiadas; límites morales y valores en los que la empresa cree que debería realizar sus funciones.					Gerencia de Administración de Recursos - Gerencia Legal	Alta
		Implementar un sistema de Administración de Riesgo Empresarial (ERM) para reducir, transferir o evitar riesgos de negocio significativos.					Gerencia de Desarrollo Corporativo - Gerencia Legal	Alta
		Reformular el planteamiento de la ley postal que permita a Serpost tener ingresos para mejorar sus operaciones y servicios postales.					Gerencia de Administración de Recursos / Gerencia Legal / G. Postal	Alta
OEI 8	Fortalecer el Control Interno y la Gestión de Riesgos	Ejecutar las acciones establecidas en el Plan de trabajo del SCI					Gerencia de Desarrollo Corporativo	Alta
		Ejecutar las acciones establecidas en el Plan de trabajo de la GIR					Gerencia de Desarrollo Corporativo	Alta



OEI		AEI	Ejecución (*)					Área Responsable	Prioridad relativa (**)
			Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026		
OEI 6	Mejorar las capacidades de los colaboradores y desarrollo del talento	Actualizar y ejecutar el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSST) con los cronogramas de las capacitaciones anuales en SST, los cronogramas de inspección y auditoria de cumplimiento del RISST y los cronogramas de mantenimientos preventivos de infraestructura, señalización y equipos contra incendios.	X	X	X	X	X	Gerencia de Administración de Recursos	Media
		Elaborar un plan de prevención de contingencias legales y/o económicas producto de procesos laborales.	X	X	X	X	X	Gerencia de Administración de Recursos	Alta
		Llevar acabo programas de evaluación de desempeño del personal con el fin de conocer, medir e incentivar los resultados obtenidos por los mismos.			X	X	X	Gerencia de Administración de Recursos	Media
		Diseño de un proyecto de planificación de la fuerza laboral para hacer frente a vulnerabilidades y jubilaciones.				X	X	Gerencia de Administración de Recursos	Media
		Potenciar, difundir e Implementar el Modelo de Gestión Humana Corporativa a nivel nacional			X	X	X	Gerencia de Administración de Recursos	Alta
		Realizar convenios de cooperación institucional con la Central de Compras Públicas (Perú Compras) para mejorar la gestión de los requerimientos de las áreas usuarias.			X	X	X	Gerencia de Administración de Recursos	Alta
OEI 7	Implementar el Proceso de Transformación Digital	Desarrollar destrezas en Marketing, Enfoque al Cliente y Design Thinking para construir una Cultura Digital.			X	X	X	Gerencia de Administración de Recursos	Alta
		Implementar el "Proyecto de People Analytics" para profundizar en el Comportamiento Humano, desempeño de los colaboradores, perfiles, clima laboral, estilos de liderazgo, etc.y predecir resultados de impacto en el negocio.		X				Gerencia de Administración de Recursos	Media

## ANEXO 5

### FICHAS TÉCNICAS

<b>Perspectiva</b>	FINANCIERA				
<b>Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE</b>	OEC1. Incrementar el valor económico y reputacional				
<b>Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA</b>	OEI1. Incrementar la creación de valor económico de los servicios				
<b>Nombre del Indicador N° 1</b>	<b>EBITDA</b>				
<b>Unidad de medida</b>	S/ MM				
<b>Sentido del indicador</b>	Continuo de Incremento.				
<b>Fórmula de cálculo</b>	Ganancia (Pérdida) Operativa + Depreciación + Amortización				
<b>Área responsable</b>	G.Comercial / G. Administración de Recursos.				
<b>Fuente de información</b>	Estados de Resultados Integrales				
<b>Datos históricos</b>			<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
			14.34	-23.13	-10.16
<b>Metas</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
	1.56	1.73	6.30	8.78	11.52

<b>Perspectiva</b>	FINANCIERA				
<b>Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE</b>	OEC1. Incrementar el valor económico y reputacional				
<b>Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA</b>	OEI1. Incrementar la creación de valor económico de los servicios				
<b>Nombre del Indicador N° 2</b>	<b>Márgen Operativo</b>				
<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje - %				
<b>Sentido del indicador</b>	Continuo de Incremento.				
<b>Fórmula de cálculo</b>	(Ganancia (Pérdida) Operativa / Total de Ventas de Actividades Ordinarias del ejercicio) *100				
<b>Área responsable</b>	G.Comercial / G. Administración de Recursos.				
<b>Fuente de información</b>	Estados de Resultados Integrales				
<b>Datos históricos</b>			<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
			13.01	-62.67	-18.50
<b>Metas</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
	-2.44	1.98	2.27	3.41	5.00

<b>Perspectiva</b>	GRUPOS DE INTERÉS				
<b>Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE</b>	OEC3. Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población OEC6. Garantizar servicios corporativos oportunos y eficientes				
<b>Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA</b>	OEI2. Mejorar el nivel de Experiencia del Cliente en cada punto de interacción				
<b>Nombre del Indicador N° 3</b>	<b>NPS - Índice de Recomendación del Cliente</b>				
<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje - %				
<b>Sentido del indicador</b>	Indicador Específico				
<b>Fórmula de cálculo</b>	(Cantidad de Promotores - Detractores) / (Total de encuetados) *100				
<b>Área responsable</b>	G. Comercial - S.G. Marketing				
<b>Fuente de información</b>	Archivo excel (base de datos) tabulada				
<b>Datos históricos</b>			<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
			-	-	51.85
<b>Metas</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
	56.00	60.00	65.00	70.00	75.00

Perspectiva	GRUPOS DE INTERÉS				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC3. Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población OEC6. Garantizar servicios corporativos oportunos y eficientes				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	OEI2. Mejorar el nivel de Experiencia del Cliente en cada punto de interacción				
Nombre del Indicador N° 4	<b>Nivel de atención a reclamos de clientes</b>				
Unidad de medida	Porcentaje - %				
Sentido del indicador	Indicador Específico				
Fórmula de cálculo	Número de reclamos resueltos (dentro de los primeros 30 días) / Número de reclamos admitidos en un mes (con plazo de 60 días) *100				
Área responsable	G. Comercial - S.G. Marketing				
Fuente de información	Informe SAC				
Datos históricos			2019	2020	2021
			-	-	62.00
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	62.00	63.00	66.00	70.00	72.00

Perspectiva	GRUPOS DE INTERÉS				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC3. Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población OEC6. Garantizar servicios corporativos oportunos y eficientes				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	OEI2. Mejorar el nivel de Experiencia del Cliente en cada punto de interacción				
Nombre del Indicador N° 5	<b>Porcentaje de distritos con cobertura de los servicios postales</b>				
Unidad de medida	Porcentaje - %				
Sentido del indicador	Indicador Específico				
Fórmula de cálculo	(Número de distritos que tienen acceso a los servicios postales básicos. / Número total de distritos. ) *100				
Área responsable	G. Administración de Canales - S.G. Administraciones Postales				
Fuente de información	Informe				
Datos históricos			2019	2020	2021
			-	-	45.00
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	48.00	24.00	35.00	40.00	46.00

Perspectiva	PROCESO INTERNO				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC10. Mejorar la efectividad operativa de las EPE				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	OEI3. Optimizar la calidad del servicio mejorando la eficiencia de los procesos.				
Nombre del Indicador N° 6	<b>Tasa de Cumplimiento del nivel de Servicio Expreso Nacional (plazo de entrega &lt;= 3 días)</b>				
Unidad de medida	Porcentaje - %				
Sentido del indicador	Indicador Específico				
Fórmula de cálculo	(N° envíos Servicio Expreso Nacional entregados en <= 3 días / N° envíos del Servicio Expreso Nacional recibidos) *100				
Área responsable	G. Administración de Canales - S.G. Administraciones Postales				
Fuente de información	Reporte SOP				
Datos históricos			2019	2020	2021
			-	-	48.00
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	80.00	83.00	85.00	88.00	90.00
Valor de referencia					



Perspectiva	PROCESO INTERNO				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC14. Desarrollar la comunicación e imagen a nivel corporativo				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	OEI3. Optimizar la calidad del servicio mejorando la eficiencia de los procesos.				
Nombre del Indicador N° 7	Tasa de Cumplimiento de plazos de EMS internacional				
Unidad de medida	Porcentaje - %				
Sentido del indicador	Indicador Específico				
Fórmula de cálculo	(Total de Envíos EMS Distribuidos a tiempo / Total de Envíos EMS) *100				
Área responsable	G. Postal - S.G. de Paquetería y Op. Aduaneras.				
Fuente de información	Reporte Cooperativa EMS				
Datos históricos			2019	2020	2021
			78.03	73.82	79.29
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	79.50	80.00	80.50	81.00	81.50
Valor de referencia					

Perspectiva	PROCESO INTERNO				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC15. Impulsar la gestión de las inversiones en las EPE				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	OEI4. Mejorar la gestión de proyectos de inversión				
Nombre del Indicador N° 8	Ejecución de Inversiones FBK				
Unidad de medida	Porcentaje - %				
Sentido del indicador	Indicador Específico				
Fórmula de cálculo	(Monto ejecutado FBK / Monto Inicial aprobado FBK) *100				
Área responsable	Jefes de Proyectos.				
Fuente de información	Presupuesto Anual Aprobado por FONAFE y Estados Presupuestarios (4E)				
Datos históricos			2019	2020	2021
			27.52	94.69	13.00
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

Perspectiva	PROCESO INTERNO				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC9. Fortalecer la gestión de la gobernanza corporativa				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	OEI5. 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	Autoevaluación Validada por FONAFE				
Área responsable	Comité Implementador CBGC.				
Fuente de información	Herramienta de Evaluación - FONAFE (evaluación anual)				
Datos históricos			2019	2020	2021
			60.62	69.40	78.07
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	80.00	82.00	84.00	86.00	88.00





<b>Perspectiva</b>	PROCESO INTERNO				
<b>Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE</b>	OEC9. Fortalecer la gestión de la gobernanza corporativa				
<b>Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA</b>	OEI8. Fortalecer el Control Interno y la Gestión de Riesgos				
<b>Nombre del Indicador N° 10</b>	<b>Grado de Madurez en el SCI por la EPE</b>				
<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje - %				
<b>Sentido del indicador</b>	Continuo de Incremento.				
<b>Fórmula de cálculo</b>	Autoevaluación Validada por FONAFE				
<b>Area responsable</b>	Gerencia de Desarrollo Corporativo				
<b>Fuente de información</b>	Herramienta de Evaluación - FONAFE (evaluación anual)				
<b>Datos históricos</b>			<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
					62.49
<b>Metas</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
	67.00	70.00	73.00	76.00	80.00

<b>Perspectiva</b>	PROCESO INTERNO				
<b>Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE</b>	OEC9. Fortalecer la gestión de la gobernanza corporativa				
<b>Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA</b>	OEI8. Fortalecer el Control Interno y la Gestión de Riesgos				
<b>Nombre del Indicador N° 11</b>	<b>Grado de Implementación del GIR (Gestión Integral de Riesgos)</b>				
<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje - %				
<b>Sentido del indicador</b>	Continuo de Incremento.				
<b>Fórmula de cálculo</b>	Autoevaluación Validada por FONAFE				
<b>Area responsable</b>	Gerencia de Desarrollo Corporativo				
<b>Fuente de información</b>	Herramienta de Evaluación - FONAFE (evaluación anual)				
<b>Datos históricos</b>			<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
					39.29
<b>Metas</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
	51.00	53.00	55.00	57.00	60.00

<b>Perspectiva</b>	APRENDIZAJE				
<b>Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE</b>	OEC18. Desarrollar el clima y cultura organizacional OEC19. Desarrollar la Gestión del conocimiento				
<b>Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA</b>	OEI6. Mejorar las capacidades de los colaboradores y desarrollo del talento.				
<b>Nombre del Indicador N° 12</b>	<b>ENPS - Índice de satisfacción de empleados</b>				
<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje - %				
<b>Sentido del indicador</b>	Continuo de Incremento.				
<b>Fórmula de cálculo</b>	Total de encuestas calificadas >= CLIMA FAVORABLE / Total de encuestas *100				
<b>Área responsable</b>	G. Administración de Recursos - S.G. Recursos Humanos				
<b>Fuente de información</b>	Informe de Recursos Humanos				
<b>Datos históricos</b>			<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
			70.03	-	65.99
<b>Metas</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
	68.00	69.00	70.00	71.00	72.00
<b>Valor de referencia</b>					





Firmado digitalmente por:  
CABALLERO ELCORROBARRUTIA  
Enrique Genaro FAU 20256136865  
hard  
Motivo: Doy V° B°  
Fecha: 25/07/2022 15:42:21-0500



Firmado digitalmente por:  
OBERTI CORONADO Carlos  
Alberto FAU 20256136865 hard  
Motivo: En señal de  
conformidad  
Fecha: 25/07/2022 16:16:50-0500



Perspectiva	APRENDIZAJE				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC18. Desarrollar el clima y cultura organizacional OEC19. Desarrollar la Gestión del conocimiento				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	OEI6. Mejorar las capacidades de los colaboradores y desarrollo del talento.				
Nombre del Indicador N° 13	Gestión y Optimización del MGHC				
Unidad de medida	Porcentaje - %				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento.				
Fórmula de cálculo	Sumatoria del Puntaje Obtenido en cada Componente				
Área responsable	G. Administración de Recursos - S.G. Recursos Humanos				
Fuente de información	Informe de Recursos Humanos				
Datos históricos			2019	2020	2021
			-	-	100.00
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Valor de referencia					

Perspectiva	APRENDIZAJE				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC17. Implementar procesos de Transformación Digital				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	OEI7. Implementar el Proceso de Transformación Digital				
Nombre del Indicador N° 14	Nivel de avance en el proceso de transformación digital				
Unidad de medida	Porcentaje - %				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento.				
Fórmula de cálculo	Proyectos Ejecutados / Proyectos Programados (Plan de Gobierno Digital-TIC) *100				
Área responsable	G. Desarrollo Corporativo - S.G. Tecnología de la Información.				
Fuente de información	Informe de Sub-Gerencia de Tecnología de la Información				
Datos históricos			2019	2020	2021
			-	-	50.00
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00



Firmado digitalmente por:  
CAMPOS VILLEGAS Elena FAU  
20256136865 hard  
Motivo: Por encargo  
Fecha: 25/07/2022 16:47:36-0500



Firmado digitalmente por:  
NEYRA ARRUNATEGUI Kelly  
Liliana FAU 20256136865 hard  
Motivo: Por encargo  
Fecha: 25/07/2022 17:10:46-0500



Firmado digitalmente por:  
SANTA CRUZ MONTERO Jorge  
Alfredo FAU 20256136865 soft  
Motivo: Por encargo  
Fecha: 25/07/2022 16:32:10-0500



Firmado digitalmente por:  
ALVARADO HORNA Maria  
Mercedes FAU 20256136865 soft  
Motivo: Doy V° B°  
Fecha: 25/07/2022 13:51:22-0500



Firmado digitalmente por:  
NEYRA ARRUNATEGUI Kelly  
Liliana FAU 20256136865 hard  
Motivo: Doy V° B°  
Fecha: 25/07/2022 14:47:14-0500



Firmado digitalmente por:  
SANTA CRUZ MONTERO Jorge  
Alfredo FAU 20256136865 soft  
Motivo: Doy V° B°  
Fecha: 25/07/2022 15:18:32-0500