

INFORME N° 001-F/24

PARA : Sr. ALEXANDER INFANTES POMAR
Gerente General

DE : Sr. RICHARD MENDIZABAL PEREZ
Oficial de Cumplimiento y Prevención

ASUNTO : Riesgos estratégicos, mapa de calor e indicadores de seguimiento de SERPOST S.A.

REF. : Sesión de CEAGR N°59 del 23.05.2024

FECHA : Los Olivos, 20 de mayo de 2024



En atención a la Sesión N°59 del Comité Especial de Auditoría y Gestión de Riesgos (CEAGR) me dirijo a usted y por su intermedio a sus miembros, a fin de alcanzar el informe de Riesgos estratégicos, mapa de calor e indicadores de seguimiento de SERPOST S.A.

1. CONCLUSIONES

- 1.1. SERPOST cuenta con una matriz de riesgos estratégicos a nivel entidad, donde se identificó un total de siete (07) riesgos inherentes y once (11) controles definidos, luego de realizar la valoración al riesgo (probabilidad e impacto), se obtiene tres (03) riesgos residuales (post control) Alto (R1, R3 y R4).
- 1.2. Se han determinado nueve (09) indicadores claves de riesgo, con el fin de realizar el seguimiento a los niveles del ATC específico (Apetito, Tolerancia y Capacidad), para cada riesgo estratégico de nivel entidad.
- 1.3. Se tiene definido diez (10) planes de acción (06 para los riesgos altos y 04 para los moderados, éstos últimos a solicitud del responsable del proceso), para un mejor monitoreo en el período.

2. BASE NORMATIVA

- 2.1. **15/01/2019 FONAFE** aprueba mediante la Resolución de Dirección Ejecutiva N°009-2019/DE-FONAFE la modificación del Lineamiento Corporativo "Sistema de Control Interno para las empresas bajo el ámbito de FONAFE" cuyo objetivo es fijar los conceptos y reglas básicas del Sistema de Control Interno aplicables a las empresas del Estado para su establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua.
- 2.2. **01/12/2023 FONAFE** modifica mediante la Resolución de Dirección Ejecutiva (RDE) N°088-2023/DE-FONAFE la Resolución de Dirección Ejecutiva (RDE) N°001-2023/DE-FONAFE de fecha 06/01/2023 el Manual Corporativo: "Metodología integrada para la evaluación del nivel de madurez de los sistemas de BGC, GIR, RSC, SCI, SIG y SIA", para monitorear el nivel de cumplimiento de las Empresas, respecto de los sistemas de Buen Gobierno Corporativo, Gestión Integral de Riesgos, Responsabilidad Social, Sistema de Control Interno, Sistema Integrado de Gestión, Sistema de Integridad y Anticorrupción, en las Empresas (en adelante BGC, GIR, RSC, SCI, SIG y SIA), a través de una metodología integrada y estandarizada (SISMAD) que permita determinar el nivel de madurez alcanzado por cada sistema e identificar las señales de alerta a tener en cuenta como insumo para la elaboración de sus planes de

trabajo orientados a la continua optimización. Dicho manual a convenido adicionar la evaluación del Sistema de Integridad y Anticorrupción (SIA).

- 2.3. **21/12/2023 FONAFE** modifica mediante Resolución de Dirección Ejecutiva (RDE) N°093-2023/DE/FONAFE la Resolución de Dirección Ejecutiva (RDE) N°015-2022/DE/FONAFE " Lineamiento de Gestión Integral de Riesgos para las Empresas bajo el ámbito de FONAFE" y el "Manual Corporativo: Guía para la Gestión Integral de Riesgos", con el objetivo de que las empresas puedan planificar una adecuada GIR, así como para identificar, analizar y dar respuesta a los riesgos que enfrentan, bajo un enfoque que reúna las prácticas líderes de Control Interno y GIR, contribuyendo así con el fortalecimiento del Gobierno Corporativo de las empresas. Dicho lineamiento ha adicionado la continuidad operativa y ha modificado el parámetro evidencias de la GIR en el SISMAD.

3. DESCRIPCIÓN

3.1. Definición de riesgos estratégicos a nivel entidad

La empresa ha identificado riesgos y controles a nivel entidad; los mismos que están alineados con los objetivos estratégicos del Plan Estratégico Institucional 2022-2026 de SERPOST S.A.

Cabe resaltar que los riesgos trabajados con la consultora fueron validados por el comité Técnico de la Gestión Integral de Riesgos (GIR) conformado por los Gerentes de primera línea y el Gerente General.

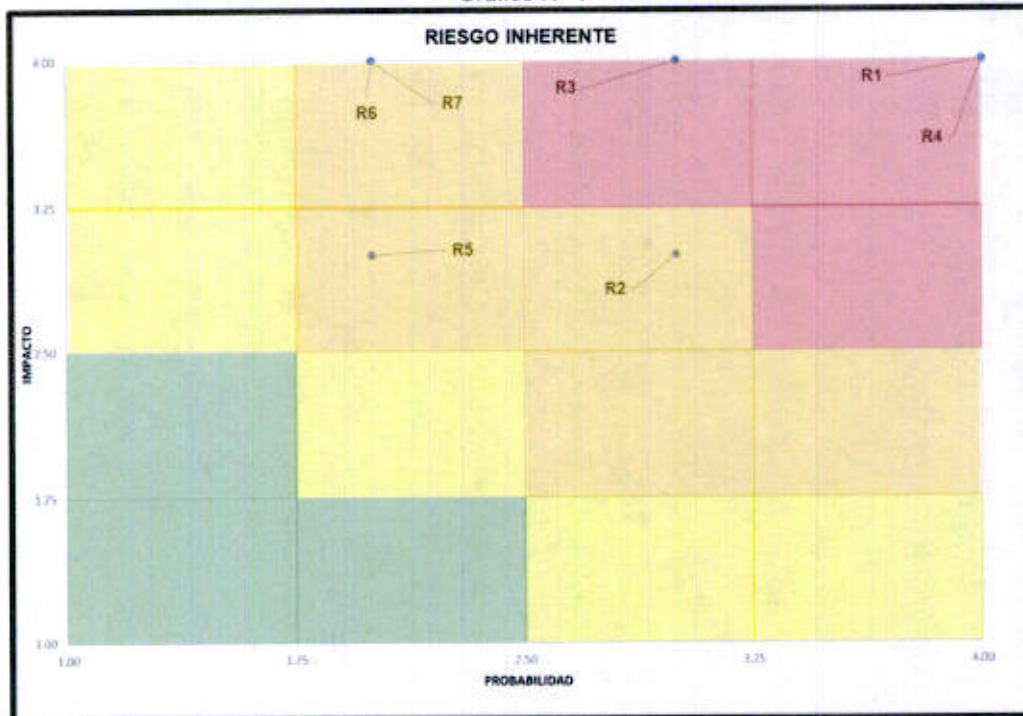
Tabla N° 1
Severidad del Riesgo Estratégico a Nivel Entidad

Evaluación del Riesgo		
Severidad	Inherente	Residual
Bajo	0	1
Moderado	0	3
Alto	4	3
Extremo	3	0
Total	7	7

3.1.1. Mapa de Calor de Riesgos Inherentes (sin Control)

A continuación, se muestra el gráfico N°1, donde se puede apreciar en el mapa de calor que los riesgos inherentes: R1, R3 y R4 se encuentra en la zona roja (Extremo) y los riesgos inherentes: R2, R5, R6 y R7 se posicionan en la zona naranja (Alto) del mapa de calor.

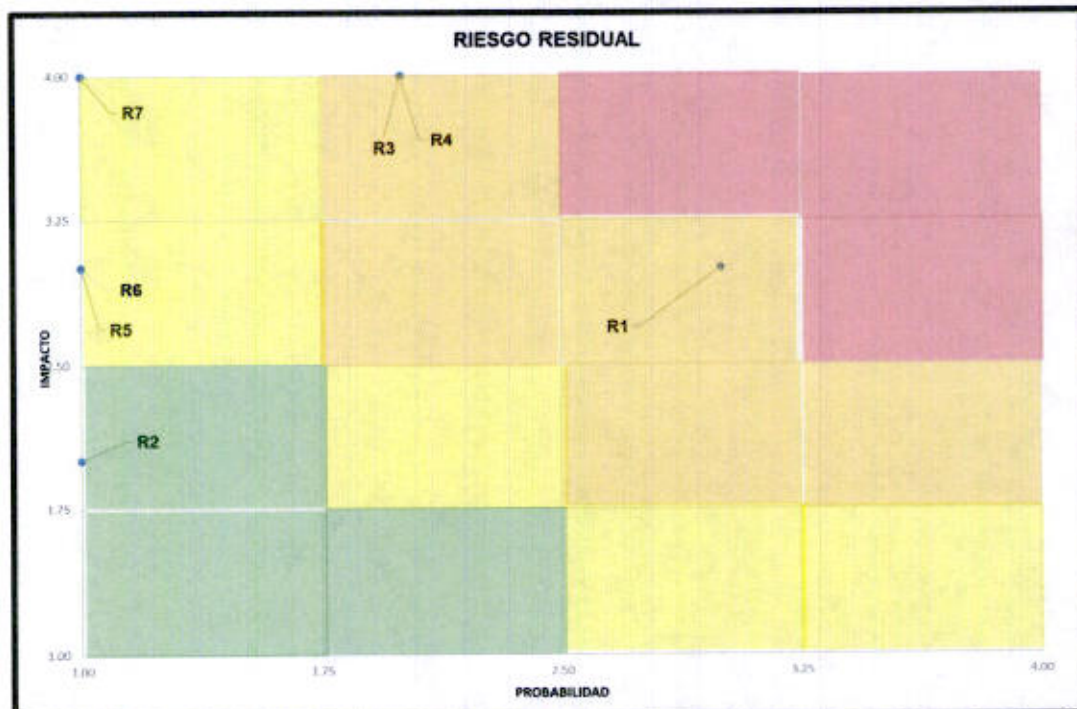
Gráfico N° 1



3.1.2. Mapa de Calor de Riesgos Residuales (post Control)

A continuación, en la gráfica N°2: donde se aprecia en el mapa de calor que los riesgos residuales: R1, R3 y R4 se han desplazado de la zona Roja (Extremo) a la zona naranja (Alto), los riesgos residuales: R5, R6 y R7 se han desplazado de la zona naranja (Alto) a la zona amarilla (Moderado) y el riesgo residual R2 ubicado anteriormente en la zona naranja (Alto), se ha desplazado en la zona verde (Bajo), esto debido a que se cuentan con controles específicos que mitigan estos riesgos.

Gráfico N° 2



Nuestra 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".

Este desplazamiento se debe primordialmente a:

- Los controles (C01, C03, C04, C05), de reporte a la Alta de Dirección y mediciones a los stakeholders (clientes) con toma de acciones, minimizan la severidad de los riesgos R1, R3 y R4.
- Los controles (C06, C07, C08, C09, C10 y C11), de seguimiento, monitoreo a la Gerencia Correspondiente y medición a los stakeholders (clientes y colaboradores) con toma de acciones, minimizan la severidad de los riesgos R5, R6 y R7.
- El control C02 de reporte al CEAGR y toma de acciones que minimizan la severidad del riesgo R02.

3.1.3. Indicadores clave de riesgos (KRI)

Se han identificado nueve (09) indicadores claves de riesgo a los siete (07) Riesgos Estratégicos a Nivel Entidad, definiendo la frecuencia y responsables del seguimiento de estos indicadores. El detalle de los indicadores claves definidos se encuentra en el Anexo N°2 del presente informe.

Tabla N° 2
KRI definidos para los Riesgos Estratégicos de Entidad

Código Riesgos	Código KRI	KRI Actual	Bajo	Medio	Alto	Extremo
R01	KRI01	19.60%	4% o más	menos de 4% hasta 2%	menos de 2% hasta 0%	menor a 0%
R02	KRI02	0.01%	Afectación de hasta S/ 61,000	Afectación de más de S/ 61,000 hasta S/ 152,500	Afectación de más de S/ 152,500 hasta S/ 305,000	Afectación de más de S/ 305,000
R03	KRI03	39%	50% o más	menos de 50% hasta 40%	menos de 40% hasta 30%	menos de 30%
	KRI04	78.12%	más de 80%	menos de 80 % hasta 75%	menos de 75% hasta 70%	menos de 70%
R04	KRI05	S/ 12.398	3 meses de cobertura estimada o más (S/ 18.2 millones)	menos de 3 meses de cobertura estimada (S/ 18.2 millones) hasta 2 meses de cobertura estimada (S/ 12.1 millones)	menos de 2 meses de cobertura estimada (S/ 12.1 millones) hasta 1 meses de cobertura estimada (S/ 6.1 millones)	menos de 1 mes de cobertura estimada (S/ 6.1 millones)
R05	KRI06	64%	más de 75%	menos de 75 % hasta 69%	menos de 69% hasta 51%	menos de 51%
R06	KRI07	98.90%	Más de 90%	menos de 90% hasta 85%	menos de 85% hasta 80%	menos de 80%
R07	KRI08	0	0 días	hasta 1 día	más de 1 día hasta 2 días	mayor a 2 días
	KRI09	5.91%	menos de 25%	25% hasta menos de 30%	30% hasta menos de 35%	más de 35%

Atentamente;



Firmado digitalmente por:
 HUESTAS-HERNANDEZ Joanny Emmy FAU
 20250518065 soft
 Motivo: En señal de conformidad
 Fecha: 20/05/2024 12:48:28-0520

Anexo N° 1



Matriz de Riesgos Estratégicos – Nivel Entidad (Controles)

DATOS GENERALES DEL RIESGO		EVALUACIÓN DE RIESGO PERMANENTE					EVALUACIÓN DE RIESGO RESIDUAL											
Código del riesgo	Descripción del riesgo	Categoría del riesgo	Impacto	Probabilidad	Tipología	Recurso del riesgo	Origen del riesgo	Descripción del control	Área a la que pertenece el control	Responsable del control	Frecuencia del control	Optimidad del control	Administrador del control	Control del control	Probabilidad	Impacto	Reactividad	Reactividad
R1	Que se afecte la utilidad operativa debido a un costo de operación alto en relación al volumen de ventas	Alto	Alto	4.00	4.00	10.00	Alto	Alto	Gerencia de Administración de Recursos	Gerencia de Administración de Recursos	Diario	Diario	Operativo	Informe de Estado Financiero	3.00	3.00	9.00	3.00
R2	Que se impongan multas, sanciones, observaciones, no conformidades debido al no cumplimiento de las disposiciones internas o externas	Medio	Medio	3.00	3.00	9.00	Medio	Medio	Sub Gerencia de Finanzas	Sub Gerencia de Finanzas	Diario	Diario	Operativo	Reporte de estado de Multas	1.00	2.00	2.00	2.00
R3	Que se afecte el nivel de recomendación del cliente (NPS) debido al incumplimiento de los plazos de entrega	Alto	Alto	4.00	4.00	12.00	Alto	Alto	Sub Gerencia de Marketing	Sub Gerencia de Marketing	Diario	Diario	Operativo	Encuesta	2.00	4.00	8.00	4.00
R4	Que no se cumpla oportunamente con las obligaciones de corto plazo debido a que no se alcanza a cubrir la reserva de liquidez establecida	Medio	Medio	3.00	3.00	9.00	Medio	Medio	Gerencia de Administración de Canales / Sub Gerencia de Banca Postal	Sub Gerencia de Banca Postal	Diario	Diario	Operativo	Análisis de costos del Nivel de Servicio	2.00	4.00	8.00	4.00
R5	Que se afecte el nivel de servicio y la satisfacción del cliente debido a Brechas de capacitación en el colaborador (capacitación, motivación, nivel salarial, desarrollo en línea de carrera, falta de recursos)	Medio	Medio	4.00	4.00	16.00	Medio	Medio	Sub Gerencia de Finanzas	Sub Gerencia de Finanzas	Diario	Diario	Operativo	Plan de CAP	2.00	4.00	8.00	4.00
R6	Que se afecte el nivel de servicio y la satisfacción del cliente debido a Brechas de capacitación en el colaborador (capacitación, motivación, nivel salarial, desarrollo en línea de carrera, falta de recursos)	Medio	Medio	3.00	3.00	9.00	Medio	Medio	Sub Gerencia de Recursos Humanos	Sub Gerencia de Recursos Humanos	Diario	Diario	Operativo	Encuesta	1.00	3.00	3.00	3.00
R7	Que no cumpla con el acceso a los servicios a nivel nacional debido a la disminución del nivel de cobertura	Medio	Medio	4.00	4.00	16.00	Medio	Medio	Gerencia de Administración de Recursos	Sub Gerencia de Recursos Humanos	Trimestral	Trimestral	Operativo	Informe de avance de implementación del Plan Anual de Capacitación (PACA)	1.00	3.00	3.00	3.00
R8	Que se paralicen parcial o totalmente las operaciones de SERPOST debido a huelgas.	Medio	Medio	3.00	3.00	9.00	Medio	Medio	Gerencia de Canales	Sub Gerencia de Canales	Trimestral	Trimestral	Operativo	Análisis de cobertura operativa	1.00	3.00	3.00	3.00
R9		Medio	Medio	4.00	4.00	16.00	Medio	Medio	Gerencia de Subgerencias	Gerencia de Subgerencias	Trimestral	Trimestral	Operativo	Informe sobre el estado de las reuniones	1.00	4.00	4.00	4.00
R10		Medio	Medio	3.00	3.00	9.00	Medio	Medio	Administración de Banca Postal	Administración de Banca Postal	Trimestral	Trimestral	Operativo	Reporte Backlog	1.00	4.00	4.00	4.00

Nuestra 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".



Matriz de Riesgos Estratégicos – Nivel Entidad (Plan de Acción – Indicadores – ATC específicos)

Código del Riesgo	Descripción del riesgo	DATOS GENERALES DEL RIESGO				EVALUACIÓN DE RIESGO RESIDUAL				INDICADORES				A	TB	TA	C
		Origen del Riesgo	Frecuencia del Riesgo	Tipo de Riesgo	Tipo de Impacto	Probabilidad (1-4)	Impacto (1-4)	Reverend ad	Código KRI	Definición del KRI	Fórmula	Frecuencia	Meta del KRI				
R01	Que se afecte la utilidad operativa debido a un costo de operación alto en relación al volumen de ventas	Interno	Recurrente	Estratégico	Económico	3.00	3.00	4.00	KRI01	Utilidad operativa %	Mensual	-1.2%	18.80%	Subgerencia de Finanzas	menos de 4% hasta 2%	menos de 2% hasta 0%	menor a 0%
R02	Que se impongan multas, sanciones, observaciones, no conformidades debido al no cumplimiento de las disposiciones internas o externas	Interno	Recurrente	Estratégico	Económico	1.00	2.00	2.00	KRI02	Afectación monetaria generada por las multas, sanciones, observaciones o no conformidades identificadas sobre la reserva de liquidez para un mes (S/ 6.1 millones)	Mensual	1%	0.01%	Subgerencia de Finanzas	Afectación de más de S/ 61,000 hasta S/ 182,500	Afectación de más de S/ 182,500 hasta S/ 305,000	Afectación de más de S/ 305,000
R03	Que se afecte el nivel de recomendación del cliente (NPS) debido al incumplimiento de los plazos de entrega	Interno	Recurrente	Estratégico	Reputacional	2.00	4.00	4.00	KRI03	NPS	Semestral	40%	38.00%	Subgerencia de Marketing	menos de 50% hasta 40%	menos de 40% hasta 30%	menos de 30%
R04	Que no se cumpla oportunamente con las obligaciones de corto plazo debido a que no se alcanza a cubrir la reserva de liquidez establecida	Interno	Recurrente	Estratégico	Reputacional	2.00	4.00	4.00	KRI04	% cumplimiento de nivel de servicio	Mensual	82%	78.12%	Gerencia de Canales y Gerencia Postal	menos de 80% hasta 75%	menos de 75% hasta 70%	menos de 70%
R05	Que se afecte el nivel de servicio y la satisfacción del cliente debido a Brechas de capacitación en el colaborador (capacitación, motivación, nivel salarial, desempeño en línea de carrera, falta de recursos)	Interno	Recurrente	Estratégico	Reputacional	1.00	3.00	3.00	KRI05	Reserva de liquidez (saldo de flujo de caja más líneas bancarias disponibles)	Mensual	3 meses de cobertura estimada (S/ 18.2 millones)	87.12.388	Subgerencia de Finanzas	menos de 3 meses de cobertura estimada (S/ 18.2 millones) hasta 2 meses de cobertura estimada (S/ 12.1 millones)	menos de 2 meses de cobertura estimada (S/ 12.1 millones) hasta 1 mes de cobertura estimada (S/ 6.1 millones)	menos de 1 mes de cobertura estimada (S/ 6.1 millones)
R06	Que no cumpla con el acceso a los servicios a nivel nacional debido a la disminución del nivel de cobertura.	Interno	No recurrente	Estratégico	Reputacional	1.00	3.00	3.00	KRI06	Índice de clima laboral	Semestral	69%	64%	Subgerencia de Recursos Humanos	menos de 75% hasta 60%	menos de 60% hasta 51%	menos de 51%
R07	Que se paralicen parcial o totalmente las operaciones de SERPOST debido a huelgas.	Interno	No recurrente	Estratégico	Contrato de Negocio	1.00	4.00	4.00	KRI07	Cobertura de destinos a nivel nacional (% de distribución)	Mensual	95%	91.90%	Gerencia de Canales	menos de 90% hasta 85%	menos de 85% hasta 80%	menos de 80%
						1.00	4.00	4.00	KRI08	Número de días de paralización de las operaciones por el evento específico de interrupción	Claramente, durante la ocurrencia del evento	0 días	5	Gerencia de Canales y Gerencia Postal	hasta 1 día	más de 1 día hasta 2 días	mayor a 2 días
						1.00	4.00	4.00	KRI09	% de backlog	Mensual	25%	5.46%	Gerencia de Canales y Gerencia Postal	menos de 25%	30% hasta menos de 35%	más de 35%

Nuestra 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".



RESUMEN EJECUTIVO

1. El informe N° 001-F/24 tiene como objetivo informar al Comité Especial de Auditoría y Gestión de Riesgos de la empresa a través del Gerente General sobre los riesgos estratégicos, mapa de calor e indicadores de seguimiento de SERPOST S.A. Se tiene un total de siete (07) riesgos Estratégicos a Nivel Entidad.
2. Se identificó un total de siete (07) Riesgos Estratégicos a Nivel Entidad, realizando la medición del riesgo inherente e identificando once (11) controles; determinando que tres (03) riesgos de entidad se encuentran en riesgo residual (post control) Alto (R1, R3 y R4).
3. Adicionalmente, se tiene establecido diez (10) planes de acción (06 para los riesgos altos y 04 para los moderados (éstos últimos a solicitud del responsable del proceso), para un mejor monitoreo en el período.
4. Finalmente, se tiene definido nueve (09) indicadores claves de riesgo para realizar el seguimiento de los niveles del ATC específico (Apetito, Tolerancia y Capacidad), para cada riesgo estratégico de Entidad, estos con seguimiento de periodicidad diaria, mensual y semestral dependiendo del indicador.

Los Olivos, 20 de mayo de 2024

Atentamente;

