

**INFORME N° 006 -D/24**

**PARA :** Sr. CARLOS OBERTI CORONADO  
 Gerente General (e)

**DE :** Sr. CARLOS OBERTI CORONADO  
 Gerente de Desarrollo Corporativo

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

**REF. :** Sesión de CEAGR N° 56 del 22.02.2024

**FECHA :** Los Olivos, 19 de febrero de 2024

En atención a la Sesión N° 56 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 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).
- 1.2. Se han 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.
- 1.3. De este modo, se ha 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

*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".*

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 SISMADE.

### 3. DESCRIPCIÓN

#### 3.1. Definición de riesgos estratégicos a nivel entidad

Se tienen identificados 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.

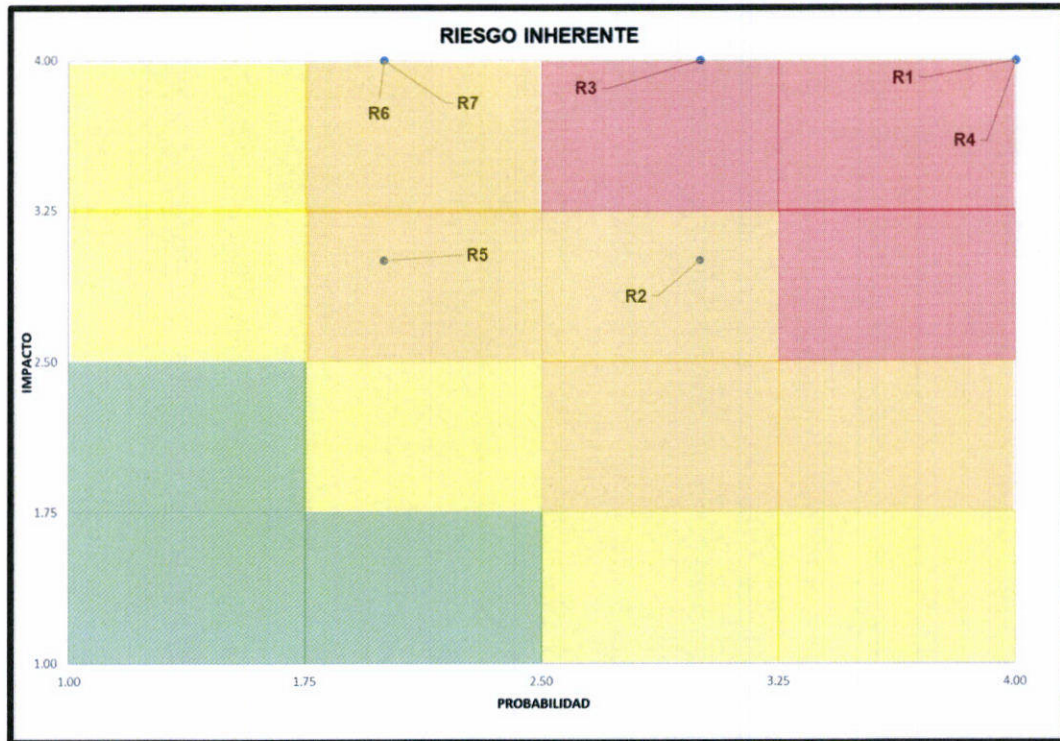
**Tabla N° 1**  
**Severidad del Riesgo Estratégico a Nivel Entidad**

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

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

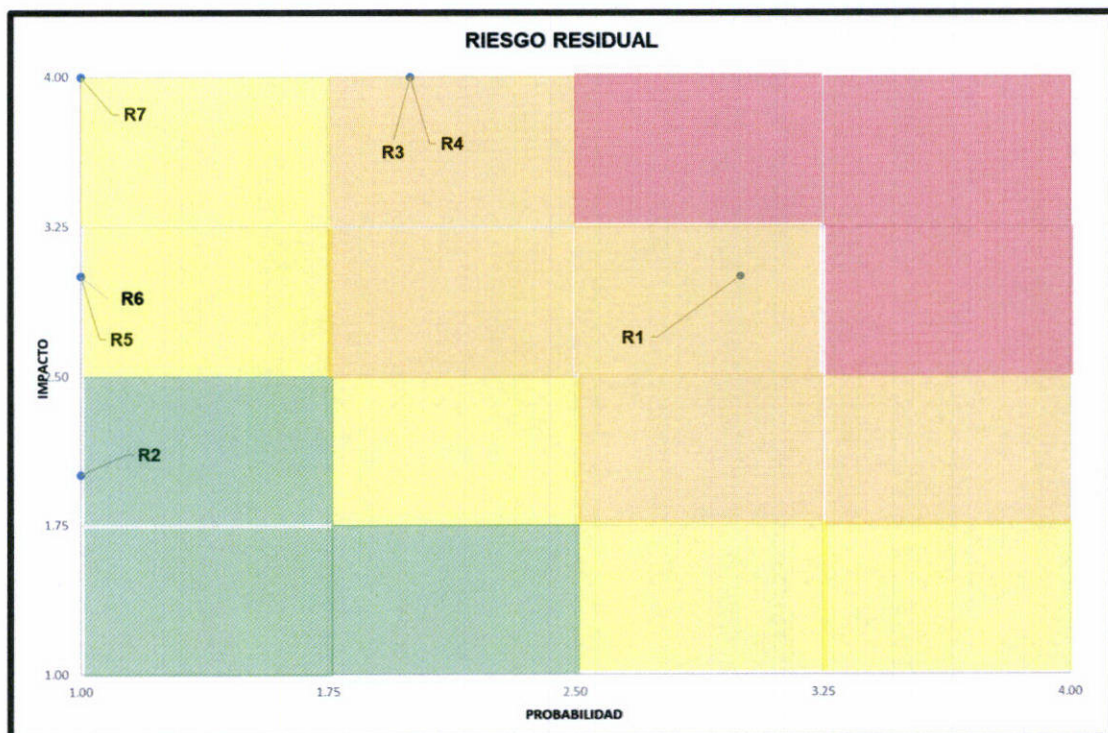
A continuación, se muestra la gráfica correspondiente al mapa de calor de riesgos inherentes, realizado según el lineamiento corporativo de la GIR de FONAFE y el Manual GIR de SERPOST S.A.:





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

A continuación, se muestra la gráfica correspondiente al mapa de calor de riesgos residuales, realizado según el lineamiento corporativo de la GIR de FONAFE y el Manual GIR de SERPOST S.A.:



### 3.1.3. Indicadores clave de riesgos (KRI)

Se tienen identificados 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	FÓRMULA
R01	KRI01	$[\text{Ganancia}(\text{pérdida}) \text{ operativa} / \text{Total de Ingresos de Actividades ordinarias del ejercicio}] \times 100$
R02	KRI02	Total de multas generadas/total de ingresos proyectados según flujo de caja
R03	KRI03	$(\text{Cantidad de Promotores-Detractores}) / (\text{Total de Encuestados}) \times 100$
	KRI04	Tasa de cumplimiento del nivel de servicio Expreso Nacional (plazo de entrega $\leq 3$ días)
R04	KRI05	Reserva de liquidez (saldo de flujo de caja más líneas bancarias disponibles)
R05	KRI06	$(\text{Total de encuestas calificadas } \geq \text{Clima Favorable} / \text{total de encuestas}) * 100$
R06	KRI07	porcentaje de distritos con cobertura de los servicios postales
R07	KRI08	Sumatoria de días del evento específico
	KRI09	$\%B(0) = B(0) / (B(-1) + LL(0))$

### 3.2. Definición del Apetito, Tolerancia y Capacidad de riesgos (general)

Establecer la base general de medición del riesgo para la Entidad, se define a partir de entender los conceptos siguientes:

- **Apetito al riesgo:** El apetito de riesgo es el nivel de riesgo que SERPOST S.A. decide asumir durante el proceso de consecución de sus objetivos y figura como la zona baja en el mapa de riesgos (verde).
- **La tolerancia al riesgo:** Es la desviación con respecto al apetito de riesgo; es decir, la variación del nivel de riesgo que para SERPOST S.A. es posible gestionar y figura como la zona moderada y alta en el mapa de riesgos (amarillo y anaranjado).
- **La capacidad de riesgo:** Es el nivel máximo de riesgo que SERPOST S.A. puede soportar sin que interfiera en su continuidad. Ésta, es representada por la zona extrema en el mapa de riesgos (rojo).

En ese sentido, a fin de determinar el **Apetito, Tolerancia y Capacidad (ATC)** general de SERPOST S.A., se validó como base gastos de mayor impacto y relevancia para la continuidad de la operación. (necesarios para el cálculo de la denominada **Reserva Mínima de Liquidez (RML)** que es garantizar cubrir las necesidades principales y que, de no cumplirse con las obligaciones en el período correspondiente sometería a la operación en riesgo de continuidad.

El detalle de los gastos involucrados (valor promedio mensual en soles) a continuación:

Componentes de Evaluación de caja - Gastos Mayor Impacto	
ITEMS	Media mensual
Planilla de sueldos	S/ 3,258,460
Servicios TI - Red TLC, Mant 24/7, Base Datos, Internet	S/ 184,303
Fondos Presupuestales	S/ 418,527
Servicios (energía, agua, etc.)	S/ 161,265
Fletes Nacionales e internacionales	S/ 575,948
Vigilancia/ Limpieza	S/ 276,455
Impuestos	S/ 1,193,342.00
<b>TOTAL</b>	<b>S/ 6,068,300</b>

A partir de los gastos de mayor relevancia definidos, se determinó que el gasto correspondiente a **"Planilla de Sueldos" (S/. 3,258,460)**, tiene un mayor impacto en la continuidad de la operación; esto debido a que de no cumplirse con la obligación en la fecha correspondiente y de manera oportuna, existiría una alta probabilidad de paralización de las operaciones por estar ligado directamente al personal. El resto de los gastos antes identificados podría tener una holgura (dependiendo el caso y posibilidad de negociación de ampliación de plazos y crédito) de postergación de pago respecto a su fecha real de vencimiento sin poner en riesgo alto la operación.

A partir de ello, se estableció rangos de valores (en soles) que equivalen a los límites permitidos de cobertura de la Reserva Mínima de Liquidez (RML) establecida; que determinarán cada rango permitido del Apetito (bajo riesgo), Tolerancia (riesgo medio) y Capacidad (alto riesgo) de SERPOST S.A. detallados a continuación:

**Tabla N° 3**  
**Priorización de Ítems que componen el RML ideal**

PRIORIZACIÓN- ÍTEMS			
N°	ÍTEMS	Media mensual	Acumulado
1	Planilla de sueldos	S/ 3,258,460.00	S/ 3,258,460
2	Servicios TI - Red TLC, Mant 24/7, Base Datos, Internet	S/ 184,303	S/ 3,442,763
3	Fondos Presupuestales	S/ 418,527	S/ 3,861,290
4	Servicios (energía, agua, etc.)	S/ 161,265	S/ 4,022,555
5	Fletes Nacionales e internacionales	S/ 575,948	<b>S/ 4,598,503</b>
6	Vigilancia/ Limpieza	S/ 276,455	S/ 4,874,958
7	Impuestos	S/ 1,193,342	<b>S/ 6,068,300</b>
<b>TOTAL</b>		<b>S/ 6,068,300</b>	

**Apetito**

Para determinar el nivel de Apetito se considera todos los ítems priorizados a excepción de los ítems N° 6 y 7, esto debido a que se puede aplazar y negociar estos pagos sin mayor impacto a la empresa.



PRIORIZACIÓN- ITEMS			
N°	ITEMS	Media mensual	Acumulado
1	Planilla de sueldos	S/ 3,258,460.00	S/ 3,258,460
2	Servicios TI - Red TLC, Mant 24/7, Base Datos, Internet	S/ 184,303	S/ 3,442,763
3	Fondos Presupuestales	S/ 418,527	S/ 3,861,290
4	Servicios (energía, agua, etc.)	S/ 161,265	<b>S/ 4,022,555</b>
5	Fletes Nacionales e internacionales	S/ 575,948	S/ 4,598,503
<b>TOTAL</b>		<b>S/ 4,598,503</b>	

Tolerancia  
Baja

Para la determinación de la Tolerancia baja, hacemos un planteamiento más ácido, en donde no se considera el ítem N° 5, esto en la posibilidad de negociar los plazos de pago con dichos proveedores de fletes.



PRIORIZACIÓN- ITEMS			
N°	ITEMS	Media mensual	Acumulado
1	Planilla de sueldos	S/ 3,258,460.00	S/ 3,258,460
2	Servicios TI - Red TLC, Mant 24/7, Base Datos, Internet	S/ 184,303	<b>S/ 3,442,763</b>
3	Fondos Presupuestales	S/ 418,527	S/ 3,861,290
4	Servicios (energía, agua, etc.)	S/ 161,265	S/ 4,022,555
5	Fletes Nacionales e internacionales	S/ 575,948	S/ 4,598,503
<b>TOTAL</b>		<b>S/ 4,598,503</b>	

Tolerancia  
Alta

Para la determinación de la Tolerancia Alta, solo se consideran los ítems N° 1 y 2, por consiguiente, los valores menores a **S/ 3,442,763** es considerado como CAPACIDAD del riesgo, esto debido a que la empresa no puede de dejar de pagar la Planilla de sueldos así como los servicios de datos y plataformas TI en términos operativos, siendo por tanto el límite máximo que la empresa puede soportar sin que interfiera en su continuidad.

Los valores que componen el ATC corresponden a la resultante de la aplicación de la siguiente fórmula:

Por tanto, el Apetito, Tolerancia y Capacidad resultante es el siguiente:

**Tabla N° 4**  
**ATC SERPOST S.A. (en soles)**

Apetito	Tolerancia baja	Tolerancia alta	Capacidad
$\geq$ S/ 4,598,504	$>$ S/ 4,022,556 y $\leq$ S/ 4,598,504	$>$ S/ 3,442,763 y $\leq$ S/ 4,022,556	$<$ S/ 3,442,763

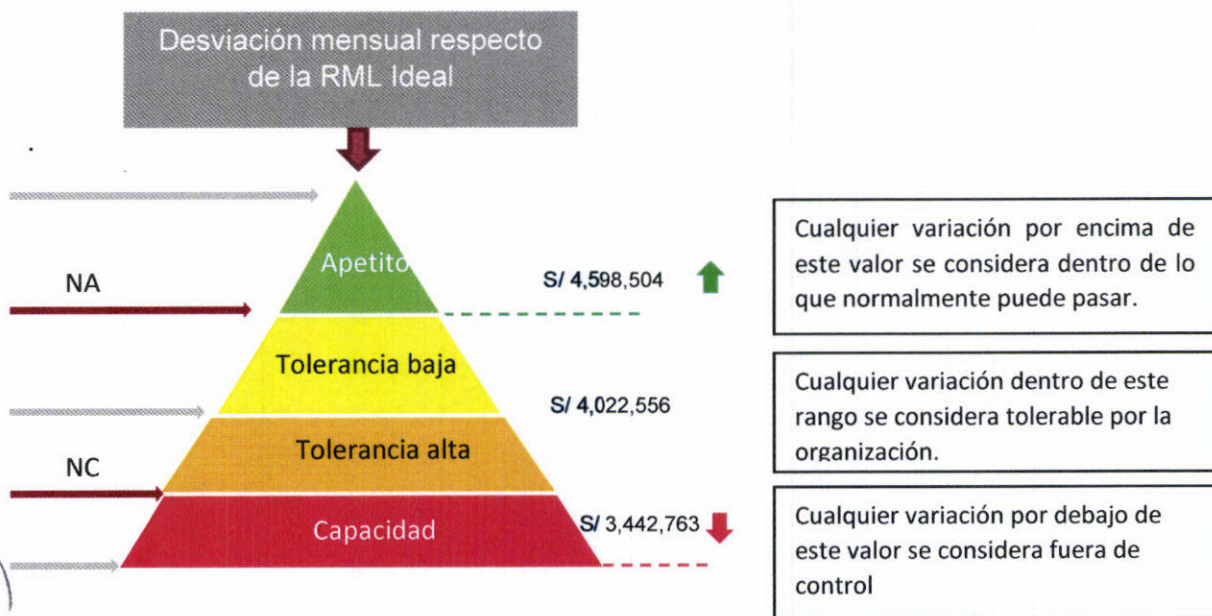
**Tabla N° 5**  
**ATC SERPOST S.A. (en % respecto a RML)**

Apetito	Tolerancia baja	Tolerancia alta	Capacidad
$\geq 76\%$	$> 66\% \text{ y } \leq 76\%$	$> 57\% \text{ y } \leq 66\%$	$< 57\%$

La “desviación respecto de la reserva de liquidez ideal definida por SERPOST” nos indica que mientras más cerca se encuentra el monto resultante de la aplicación de la fórmula respecto a la RML ideal definida (S/6.1MM) el riesgo es menor para la empresa.

A partir de los niveles establecidos por SERPOST para la “reserva de liquidez resultante” se obtiene la “desviación respecto de la reserva de liquidez ideal definida por SERPOST”, lo que genera un nivel de capacidad (NC) de S/ 3,442,763 y un nivel de apetito de S/ 4,598,504

Por tanto, el apetito, tolerancia y capacidad (ATC) de riesgo de SERPOST se propone sobre la variable de referencia “**desviación mensual respecto de la reserva de liquidez ideal**”, con los siguientes atributos:



Atentamente;

**CARLOS OBERTI CORONADO**  
Gerente de Desarrollo Corporativo

**Serpost**  
El Correo del Perú

Anexo N° 1

Matriz de Riesgos Estratégicos – Nivel Entidad (Controles)

DATOS GENERALES DEL RIESGO				EVALUACIÓN DE RIESGO INHERENTE			CONTROL						EVALUACIÓN DE RIESGO RESIDUAL								
Código del riesgo	Descripción del riesgo	Origen del riesgo	Frecuencia del riesgo	Probabilidad (1-4)	Impacto (1-4)	Severidad	Código del control	Descripción del control	Área a la que pertenece el responsable del control	Responsable del control	Frecuencia del control	Oportunidad del control	Automatización del control	Evidencia del control	Probabilidad (1-4)	Impacto (1-4)	Severidad				
R01	Que se afecte la utilidad operativa debido a un costo de operación alto en relación al volumen de ventas	Interno	Recurrente	Estratégicos	Económico	4.00	4.00	16.00	Extremo	C01	Mensualmente, se emiten los EEFF y a partir de los resultados obtenidos se definen medidas de austeridad, control presupuestal, desinversión y planes de eficiencia cuando correspondan.	Gerencia de Administración de Recursos	Gerente de Administración de Recursos	Mensual	Detectivo	Semiautomático	Informe de Estados Financieros	3.00	3.00	9.00	Alto
R02	Que se impongan multas, sanciones, observaciones, no conformidades debido al no cumplimiento de las disposiciones internas o externas	Interno	Recurrente	Estratégicos	Económico	3.00	3.00	9.00	Alto	C02	Mensualmente, se reporta el estado de las multas al Comité Especial de Auditoría y Gestión de Riesgos (CEAGR).	Gerencia de Administración de Recursos	Sub Gerencia de Finanzas	Mensual	Detectivo	Semiautomático	Reporte de estado de Multas	1.00	2.00	2.00	Bajo
R03	Que se afecte el nivel de recomendación del cliente (NPS) debido al incumplimiento de los plazos de entrega	Interno	Recurrente	Estratégicos	Reputacional	3.00	4.00	12.00	Extremo	C03	Semestralmente, la Sub Gerencia de Marketing gestiona una encuesta para medir el nivel de satisfacción y nivel de recomendación a nivel nacional.	Sub Gerencia de Marketing	Analista de Marketing	Semestral	Detectivo	Semiautomático	Encuesta	2.00	4.00	8.00	Alto
										C04	Semanalmente, la Gerencia de Canales y Gerencia Postal miden el nivel de cumplimiento de la promesa de valor de los servicios ofrecidos por el operador a través de los reportes emitidos por sistema.	Gerencia de Administración de Canales / Gerencia Postal	Subgerente de Administración de Canales / Subgerente de Operaciones Postales	Semanal	Detectivo	Semiautomático	Archivos de control del Nivel de Servicio	2.00	4.00	8.00	Alto
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	Estratégicos	Continuidad del negocio	4.00	4.00	16.00	Extremo	C05	Mensualmente, el Jefe de Tesorería proyecta los flujos de caja que incluyen los niveles ideales y mínimos respecto de las obligaciones que debe cumplir SERPOST S.A., el mismo que es revisado con la subgerencia de finanzas y la gerencia de GAR a fin de tomar las acciones correspondientes.	Sub Gerente de Finanzas	Jefe de Tesorería	Mensual	Preventivo	Semiautomático	Flejo de caja	2.00	4.00	8.00	Alto
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, desarrollo en línea de carrera, falta de recursos)	Interno	Recurrente	Estratégicos	Reputacional	2.00	3.00	6.00	Alto	C06	Semestralmente, el Dpto. de Capacitación y Bienestar de Personal gestiona una encuesta para medir el nivel de clima laboral.	Sub Gerencia de Recursos Humanos	Jefe de Dpto de Bienestar y Capacitación	Semestral	Preventivo	Semiautomático	Encuesta	1.00	3.00	3.00	Mediano
										C07	Mensualmente el área de Bienestar y Capacitación informa a todas las gerencias respecto al nivel de cumplimiento del Plan Anual de Capacitación (PACA).	Gerencia de Administración de Recursos	Jefe del Departamento de Capacitación y Bienestar	Mensual	Preventivo	Semiautomático	Informe de Avance de la implementación del Plan Anual de Capacitación (PACA)	1.00	3.00	3.00	Mediano
										C08	Trimestralmente se emite un informe en el cual se comunica el avance de actividades relacionadas a mejorar la experiencia del colaborador.	Gerencia de Administración de Recursos	Subgerente de Recursos Humanos	Trimestral	Preventivo	Semiautomático	Informe de avance de actividades referente a mejorar la experiencia del colaborador	1.00	3.00	3.00	Mediano
R06	Que no cumpla con el acceso a los servicios a nivel nacional debido a la disminución del nivel de cobertura.	Interno	No recurrente	Estratégicos	Regulatorio	2.00	4.00	8.00	Alto	C09	Mensualmente, la Gerencia de Canales mide el nivel de cumplimiento de la cobertura de distribución a nivel nacional a través del reporte emitido por los administradores.	Gerencia de Administración de Canales	Sub Gerente de Canales	Mensual	Detectivo	Semiautomático	Archivo de medición cobertura	1.00	3.00	3.00	Mediano
R07	Que se paraliquen parcial o totalmente las operaciones de SERPOST debido a huelgas.	Interno	No recurrente	Estratégicos	Continuidad del negocio	2.00	4.00	8.00	Alto	C10	Trimestralmente una delegación de Gerentes y/o Subgerentes coordinan reuniones con los sindicatos para promover una comunicación fluida y escuchar sus necesidades.	Gerentes / Subgerentes	Gerencia General	Trimestral	Preventivo	Manual	Informe sobre el resultado de las reuniones	1.00	4.00	4.00	Mediano
										C11	Semanalmente, la Gerencia Postal y la Gerencia de Canales monitorean el backlog de envíos de la planta y administraciones para priorizar la atención de los servicios registrables, empresa, EMS	Sub Gerencia de Canales / Sub Gerencia Postal	Administradores / Sub Gerente postal	Semestral	Preventivo	Semiautomático	Reporte Backlog	1.00	4.00	4.00	Mediano

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".



Anexo N° 2



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

DATOS GENERALES DEL RIESGO		PLAN DE ACCIÓN							INDICADORES					A	TR	TA	C			
Código del Riesgo	Descripción del riesgo	Estrategia de Respuesta	Código del Plan de acción	Descripción del Plan de acción	Área a la que pertenece el responsable de realizar el plan de acción	Responsable de realizar el plan de acción	Inicio del Plan de Acción	Estado del Plan de Acción	Fin del Plan de acción	Código KRI	Definición del KRI	Fórmula	Frecuencia	Meta del KRI	KRI Actual	Responsable de asegurar el cumplimiento	Tr	Medio	Alto	Extremo
																	Tr	Medio	Alto	Extremo
R01	Que se afecte la utilidad operativa debido a un costo de operación alto en relación al volumen de ventas	Reducir o mitigar	PA01	Generar eficiencias (PRI), reducción de gastos (PAC) y compras menores a BUIT).	Gerencia de Administración y Recursos	Gerente de Administración y Recursos	Mar-24	En proceso	Jul-24	KR01	Utilidad operativa %	[Ganancia(pérdida) operativa]/ Total de Ingresos de Actividades ordinarias del ejercicio/100	Mensual	2%	0.16%	Subgerencia de Finanzas	4% o más	menos de 4% hasta 2%	menos de 2% hasta 0%	menor a 0%
			PA02	Aumentar el ingreso (Plan Comercial).	Gerencia de Administración y Recursos	Gerente de Administración y Recursos	Ene-24	En proceso	Dic-24								4% o más	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	Reducir							KR02	Afectación monetaria generada por las multas, sanciones, observaciones o no conformidades identificadas sobre la reserva de liquidez para un mes (S/ 6.1 millones)	Total de multas generadas/Total de ingresos proyectados según flujo de caja	Mensual	1%	0.00%	Subgerencia de Finanzas	Afectación de hasta S/ 61,000	Afectación de más de S/ 152,500 hasta S/ 305,000	Afectación de más de 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	Reducir o mitigar	PA03	Analizar el resultado de la encuesta semestral para definir tareas y/o acciones preventivas y correctivas con las áreas involucradas.	Gerencia Comercial	Subgerente de Marketing	Feb-24	En proceso	Dic-24	KR03	NPS	(Cantidad de Promotores- Detractores)/(Total de Encuestados)*100	Semestral	40%	38.70%	Subgerencia de Marketing	50% o más	menos de 50% hasta 40%	menos de 40% hasta 30%	menos de 30%
			PA04	Realizar la contratación e implementación del servicio de optimización de rutas a Nivel Nacional (software última milla).	Gerencia de Administración de Canales	Administrador	Mar-24	En proceso	Dic-24	KR04	% cumplimiento de nivel de servicio	Tasa de cumplimiento del nivel de servicio Expreso Nacional (plazo de entrega <=3 días)	Mensual	82%	84.00%	Gerencia de Canales y Gerencia Postal	más de 80%	menos de 80 % hasta 75%	menos de 75% hasta 70%	menos de 70%
			PA05	Mejorar tiempos en los procesos en el traslado de aeropuerto a CCPL.	Gerencia Postal	Gerente Postal	Dic-23	En proceso	Abr-24											
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	Reducir o mitigar	PA06	Seguimiento y validación semanal del flujo de caja y proyección mensual.	Gerencia de Administración y Recursos	Subgerente de Finanzas	Ene-24	En proceso	Dic-24	KR05	Reserva de liquidez (saldo de flujo de caja más líneas bancarias disponibles)	Reserva de liquidez (saldo de flujo de caja más líneas bancarias disponibles)	Mensual	3 meses de cobertura estimada (S/ 18.2 millones)	S/ 12.50	Subgerencia de Finanzas	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)	menos de 1 mes de cobertura estimada (S/ 6.1 millones)
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, desarrollo en línea de carrera, falta de recursos)	Reducir o mitigar	PA07	Ejecutar el Plan Anual de Capacitación (PACA).	Sub Gerencia de Recursos Humanos	Sub Gerencia de Recursos Humanos	Feb-24	En proceso	Dic-24	KR06	Índice de clima laboral	(Total de encuestas calificadas >= Clima Favorable/Total de encuestas) *100	semestral	69%	64%	Subgerencia de Recursos Humanos	más de 75%	menos de 75 % hasta 69%	menos de 69% hasta 51%	menos de 51%
			PA08	Revisar y validar el rediseño organizacional y la nueva política salarial elaborado por un proveedor externo especializado.	Sub Gerencia de Recursos Humanos	Sub Gerencia de Recursos Humanos	Feb-24	En proceso	Dic-24								más de 75%	menos de 75 % hasta 69%	menos de 69% hasta 51%	menos de 51%
			Reducir																	
R06	Que no cumpla con el acceso a los servicios a nivel nacional debido a la disminución del nivel de cobertura.	Reducir o mitigar	PA09	Incrementar el número de puntos de admisión y acopios (representantes comerciales, gobiernos y municipalidades regionales, bco. de la nación) para la admisión en provincias.	Gerencia Comercial	Subgerencia de Marketing	Ene-24	En proceso	Dic-24	KR07	Cobertura de distritos a nivel nacional (% de distribución)	porcentaje de distritos con cobertura de los servicios postales	Mensual	95.00%	68.89%	Gerencia de Canales	Más de 90%	menos de 90% hasta 85%	menos de 85% hasta 80%	menos de 80%
			PA10	Reapertura oficinas que se encuentran cerradas.	Gerencia de Administración de Canales	Subgerencia de Administración de Canales	Feb-24	En proceso	Dic-24								Más de 90%	menos de 90% hasta 85%	menos de 85% hasta 80%	menos de 80%
R07	Que se paralicen parcial o totalmente las operaciones de SERPOST debido a huelgas.	Reducir							KR08	Número de días de paralización de las operaciones por el evento específico de interrupción	Sumatoria de días de evento específico	Diariamente, durante la ocurrencia del evento	0 días	0	Gerencia de Canales y Gerencia Postal	0 días	hasta 1 día	más de 1 día hasta 2 días	mayor a 2 días	
			Reducir							KR09	% de backlog	%B(O)=B(O)/(B(-1)+LL(O))	Semanal	25%	11%	Gerencia de Canales y Gerencia Postal	menos de 25%	25% hasta menos de 30%	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° 006-D/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 que se trabajaron inicialmente con una consultoría en el 2022.
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 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.
4. Finalmente, 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.



Apetito	Tolerancia baja	Tolerancia alta	Capacidad
>= S/ 4,598,504	> S/ 4,022,556 y <= S/ 4,598,504	> S/ 3,442,763 y <= S/ 4,022,556	< S/ 3,442,763

Los Olivos, 19 de febrero de 2024

Atentamente;

.....  
**CARLOS OBERTI CORONADO**  
Gerente de Desarrollo Corporativo