

**Universidad Andina Simón Bolívar**

**Sede Ecuador**

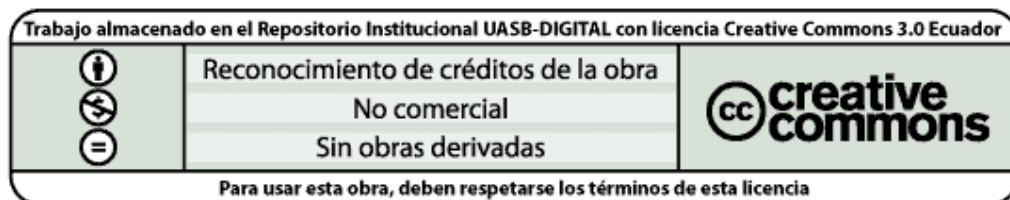
**Área de Gestión**

Programa de Maestría en Finanzas y Gestión de Riesgos

**Diseño de un modelo basado en riesgo operativo para la gestión del sistema de control interno de los procesos de ingresos y egresos en DIRECTV Ecuador Cía. Ltda.**

Sara Lucía Narváez Jaramillo

**Quito, 2015**



## **Cláusula de cesión de derecho de publicación de tesis**

Yo, Sara Lucía Narváez Jaramillo, autora de la tesis “Diseño de un modelo basado en riesgo operativo para la gestión del sistema de control interno de los procesos de ingresos y egresos en DIRECTV Ecuador Cía. Ltda.” mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del Título de Magíster en Finanzas y Gestión de Riesgos en la Universidad Andina simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar o publicar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial, en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que, en caso de presentarse cualquier reclamación, de parte de terceros respecto de los derechos de autora de la obra antes referida, yo asumiré toda la responsabilidad ante terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en forma impreso digital o electrónico.

11 de diciembre de 2015

.....  
Sara Lucía Narváez Jaramillo

**Universidad Andina Simón Bolívar,  
Sede Ecuador**

**Área de Gestión**

Maestría en Finanzas y Gestión de Riesgos

**“Diseño de un Modelo Basado en Riesgo Operativo para la Gestión del Sistema  
de Control Interno de los Procesos de Ingresos y Egresos en DIRECTV Ecuador  
Cía. Ltda.”**

**Autora:** Sara Lucía Narváez Jaramillo

**Tutora:** Laura Lazo

Quito, 2015

## RESUMEN

La alta competitividad del mercado ha impulsado a las compañías de televisión pagada a incursionar en la creación y oferta de una diversidad de productos y servicios con el fin de apalancar su crecimiento, lo cual ha aumentado la complejidad de sus operaciones y de su perfil de riesgo. En este sentido, una adecuada administración y supervisión del riesgo operativo es uno de los desafíos más grandes a los que se enfrentan las compañías hoy en día. Vale la pena resaltar que la gestión de los riesgos, no hace otra cosa más que buscar la protección de los recursos de la entidad y el logro de sus objetivos.

Desde este enfoque es importante que la Entidad cuente con herramientas que le permitan fortalecerse dentro de una cultura de gestión de riesgos, basándose en las mejores prácticas mundiales y teniendo en cuenta siempre que la gestión de riesgos y la gestión de control interno van de la mano y garantizan la transparencia y confiabilidad en las operaciones, minimizando la posibilidad de la ocurrencia de fraude y error en la gestión operativa de los procesos, sistemas, personas y factores externos.

Por lo expuesto el Diseño de un Modelo de Gestión basado en Riesgo Operativo permitirá a DIRECTV Ecuador gestionar de manera adecuada el Sistema de Control Interno y mantener una adecuada administración de los riesgos de negocio, basado en un marco teórico y metodológico para identificación, hallazgos y descripción de eventos de riesgo dentro de un concepto de mejora continua que garantice razonablemente la disminución de este riesgo en la Entidad y la eficiencia en las operaciones.

El presente trabajo se enfocará en los procesos de Ingresos y Egresos debido a que el movimiento económico que representan estos procesos, adicionalmente analizando la realidad financiera, la complejidad y particularidad de los procesos de una compañía de servicios, el enfoque se orientará al negocio Previo Pago. Sin embargo, la intención es que el modelo basado en riesgo operativo para la gestión del control interno, en la posteridad pueda ser aplicable a todos los procesos y líneas de negocio de la compañía y que la gestión financiera se vea fortalecida con la implementación de controles internos e indicadores en los procesos, garantizando de esta manera el cumplimiento de la planificación de mediano y largo plazo evitando la asunción de riesgos importantes para el negocio.

## **AGRADECIMIENTO**

A mis preciados padres por su amor incondicional, por ser siempre mi luz, mi guía y mi ejemplo, a mis hermanos por su cariño y apoyo de siempre, a DIRECTV Ecuador por las facilidades brindadas para mi desarrollo profesional así como para el desarrollo de la presente tesis; a la Ing. Laura Lazo por todo el soporte durante el desarrollo del presente documento, para una gran amiga quien me ha demostrado con ejemplo el valor de la amistad, la generosidad y la constancia, y muy especialmente a mis amados esposo e hija por ser mi fuerza, mi motivo para ser feliz y para seguir creciendo como profesional y como ser humano.

## Contenido

|  |    |
|--|----|
| CAPÍTULO UNO .....   | 11 |
| INTRODUCCIÓN .....   | 11 |
| 1.1 Descripción del Problema .....                                       | 11 |
| 1.2 Justificación de la Investigación .....                              | 13 |
| 1.3 Pregunta Central .....   | 14 |
| 1.4 Objetivos generales y objetivos específicos.....                     | 14 |
| 1.4.1 Objetivo General .....   | 14 |
| 1.4.2 Objetivos Específicos.....   | 15 |
| 1.5 Hipótesis.....   | 15 |
| CAPÍTULO DOS.....  | 16 |
| MARCO TEÓRICO .....  | 16 |
| 2.1 Control Interno .....  | 16 |
| 2.1.1 Definición de Control Interno .....                                | 16 |
| 2.1.2 Principios de Control Interno .....                                | 16 |
| 2.1.3 Objetivos de Control Interno.....                                  | 18 |
| 2.1.4 Elementos.....   | 19 |
| 2.2 Metodología Coso .....   | 19 |
| 2.2.1 Concepto .....   | 19 |
| 2.2.2 Componentes del COSO .....   | 20 |
| 2.3 Metodología COSO ERM.....  | 22 |
| 2.3.1 Definición.....  | 22 |
| 2.3.2 Componentes.....   | 23 |
| 2.4 Riesgo Operativo.....  | 24 |
| 2.4.1 Definición de Riesgo Operativo.....                                | 24 |
| 2.4.2 Principios del Riesgo Operativo.....                               | 24 |
| 2.4.3 Factores del riesgo operativo .....                                | 26 |
| CAPÍTULO TRES .....  | 30 |
| PERFIL INSTITUCIONAL .....   | 30 |
| 3.1 Giro del Negocio .....   | 30 |
| 3.2 Zona de Intervención.....  | 31 |
| 3.3 Misión, Visión, Objetivos, Estrategias y Valores Institucionales.... | 31 |
| 3.4 Productos y Servicios .....  | 32 |

|  |  |    |
|--|--|----|
| 3.5  | Estructura Organizacional.....   | 33 |
| 3.6  | Gestión por Procesos.....  | 35 |
| 3.6.1  | Mapa de Procesos.....  | 35 |
| 3.6.2  | Cadena de Valor.....   | 39 |
| CAPÍTULO CUATRO .....  |  | 42 |
| MODELO DE GESTIÓN DE RIESGO OPERATIVO PARA LA GESTIÓN DE CONTROL INTERNO DE LOS PROCESOS DE INGRESOS Y GASTOS..... |  | 42 |
| 4.1  | Objetivo.....  | 44 |
| 4.2  | Alcance.....   | 44 |
| 4.3  | Proceso de Gestión de Riesgo .....   | 44 |
| 4.3.1  | Ambiente Interno .....   | 45 |
| 4.3.2  | Establecimiento de objetivos.....  | 45 |
| 4.3.3  | Identificación de eventos.....   | 45 |
| 4.3.4  | Evaluación de riesgos.....   | 45 |
| 4.3.5  | Respuesta al riesgo.....   | 45 |
| 4.3.6  | Actividades de control.....  | 45 |
| 4.3.7  | Información y comunicación.....  | 45 |
| 4.3.8  | Supervisión.....   | 45 |
| 4.4  | Estructura de la Gestión de Riesgos.....   | 46 |
| 4.5  | Políticas .....  | 46 |
| 4.6  | Recursos .....   | 47 |
| 4.7  | Roles y Responsabilidades .....  | 47 |
| 4.7.1  | Estructuras de responsabilidad.....  | 47 |
| 4.8  | Metodología para la Implementación del Proceso de Gestión de Riesgos en los procesos de ingresos y egresos .....   | 50 |
| 4.8.1  | Identificación de Riesgos .....  | 50 |
| 4.8.2  | Valoración de Riesgos.....   | 50 |
| 4.8.3  | Mapa de Riesgo.....  | 52 |
| 4.8.4  | Control y Monitoreo.....   | 54 |
| 4.9  | Diseño del Modelo Basado en Riesgo Operativo para la Gestión del Sistema de Control Interno, para los procesos de Ingresos y Gastos en DIRECTV Ecuador Cía. Ltda. .... | 55 |
| 4.9.1  | Análisis de la Base de Datos Institucional .....   | 55 |
| 4.9.2  | Análisis del Ambiente Interno .....  | 59 |

|                                      |  |     |
|--------------------------------------|--|-----|
| 4.9.3                                | Análisis de los Objetivos del Negocio: ..... | 65  |
| 4.10                                 | Matriz de Evaluación del Riesgo .....        | 68  |
| CAPÍTULO CINCO .....                 |  | 114 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ..... |  | 114 |
| 5.1                                  | Conclusiones .....                           | 114 |
| 5.2                                  | Recomendaciones.....                         | 117 |

## Listado de tablas

|  |     |
|--|-----|
| Tabla 1: Datos Generales DIRECTV Ecuador .....   | 30  |
| Tabla 2: Puntos de Venta DIRECTV Ecuador a nivel nacional .....                        | 31  |
| Tabla 3: Canales por paquete comercial .....   | 32  |
| Tabla 4: Tecnologías DIRECTV Ecuador .....   | 33  |
| Tabla 5: Colaboradores DIRECTV Ecuador por ubicación .....                             | 33  |
| Tabla 6: Niveles DIRECTV Ecuador .....   | 34  |
| Tabla 7: Inventario de Procesos DIRECTV Ecuador .....                                  | 36  |
| Tabla 8: Inventario de Subprocesos .....   | 37  |
| Tabla 9: Situación Económica .....   | 38  |
| Tabla 10: Roles y Responsabilidades Modelo de Gestión de Riesgo por responsables ..... | 48  |
| Tabla 11: Roles y Responsabilidades Modelo de Gestión de Riesgo por Actividad          | 49  |
| Tabla 12: Probabilidad .....   | 51  |
| Tabla 13: Impacto .....  | 52  |
| Tabla 14: Riesgo inherente .....   | 52  |
| Tabla 15: Nivel de riesgo .....  | 53  |
| Tabla 16: Megaprosesos, subprocesos y actividades - Egresos .....                      | 55  |
| Tabla 17: Megaprosesos, subprocesos y actividades – Ingresos .....                     | 56  |
| Tabla 18: Análisis de Ambiente Interno .....   | 60  |
| Tabla 19: Análisis de Objetivos de Negocio .....                                       | 65  |
| Tabla 20: Identificación y descripción de eventos procesos de egresos .....            | 68  |
| Tabla 21: Identificación y descripción de eventos procesos de ingresos .....           | 70  |
| Tabla 22: Factores de riesgo para los procesos de egresos .....                        | 76  |
| Tabla 23: Factores de riesgo para los procesos de ingresos .....                       | 78  |
| Tabla 24: Riesgo Inherente para los procesos de egresos .....                          | 82  |
| Tabla 25: Riesgo Inherente para los procesos de ingresos .....                         | 83  |
| Tabla 26: Riesgo Residual para los procesos de egresos .....                           | 88  |
| Tabla 27: Riesgo Residual para los procesos de ingresos .....                          | 91  |
| Tabla 28: Planes de acción para los procesos de egresos .....                          | 96  |
| Tabla 29: Planes de acción para los procesos de ingresos .....                         | 97  |
| Tabla 30: Tabla Indicadores Procesos de egresos .....                                  | 101 |
| Tabla 31: Tabla Indicadores Procesos de ingresos .....                                 | 104 |

|  |     |
|--|-----|
| Tabla 32: Matriz de evaluación del riesgo procesos de egresos planes de acción e indicadores ..... | 111 |
| Tabla 33:Matriz de evaluación del riesgo procesos de ingresos planes de acción e indicadores ..... | 112 |

## **Listado de Gráficos**

|   |    |
|---|----|
| Gráfico 1: Nómina Julio 2015 DIRECTV Ecuador .....  | 34 |
| Gráfico 2: Organigrama DIRECTV Ecuador .....  | 35 |
| Gráfico 3: Mapa de Procesos de DIRECTV Ecuador .....  | 35 |
| Gráfico 4: Cadena de Valor DIRECTV Ecuador .....  | 40 |
| Gráfico 5: Modelo Basado en Riesgo Operativo para la Gestión del Sistema de Control Interno ..... | 43 |
| Gráfico 6: Gestión de Riesgos Empresariales COSO ERM (COSO II) .....                              | 44 |
| Gráfico 7: Gerencia de Procesos y Control Interno – Mapa de Procesos .....                        | 46 |
| Gráfico 8: Mapa de Riesgo .....   | 53 |
| Gráfico 9: Tipos de Control .....   | 54 |
| Gráfico 10: Nivel de Riesgo .....   | 87 |

## **Listado de Anexos**

|   |     |
|---|-----|
| Anexo 1: Matriz de Evaluación de Riesgos para los Procesos de Egresos.....  | 120 |
| Anexo 2: Matriz de Evaluación de Riesgos para los Procesos de Ingresos..... | 127 |

# CAPÍTULO UNO

## INTRODUCCIÓN

### 1.1 Descripción del Problema

DIRECTV Ecuador es parte de DIRECTV LatinAmerica, una empresa multinacional de propiedad de The DIRECTV Group Inc. En Ecuador inicia sus operaciones en el año 2008 convirtiéndose en el líder de televisión satelital en el país.

En la actualidad DIRECTV Group Inc. al ser una compañía que cotiza en la bolsa de valores de New York, está obligada a cumplir el proceso de certificación bajo la Ley Sarbanes Oxley (SOX), sin embargo, al ser una multinacional joven hasta el momento ha obtenido únicamente certificación para dos de los nueve países que conforman DIRECTV LatinAmerica, para las cuales ha sido necesaria la certificación debido al volumen de subscriptores y transaccionalidad que estos manejan.

Si bien para DIRECTV Ecuador el proceso de certificación no es obligatorio por ahora, es una compañía que se mantiene en constante desarrollo y que ha demostrado tener un indiscutible e importante nivel de crecimiento desde el inicio de sus operaciones. Mantener este nivel de crecimiento dentro de la industria de telecomunicaciones implica una constante inversión en la implementación y mejora de tecnología, sistemas y procesos, con el fin de ofrecer un servicio de calidad y mantener un diferenciador que apalanque la continua captación de mercado, que hoy en día tiene a su disponibilidad diversas opciones para adquirir los servicios de televisión pagada.

Pero la constante implementación y mejora tecnológica, sistemas y procesos así como las operaciones naturales de cualquier compañía traen consigo un sin número de riesgos que pueden encasillarse claramente en riesgos operativos, ya que: “El riesgo operativo se define como la posibilidad de sufrir pérdidas debido a la inadecuación o a fallos de los procesos, personas o sistemas internos o bien a causa de acontecimientos externos, esta definición también engloba el riesgo legal, pero excluye los riesgos estratégico y de reputación”.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Fuente de consulta: Art. 3 RESOLUCIÓN No. JB-2005-834 de 20 de octubre del 2005. DE LA GESTIÓN DEL RIESGO OPERATIVO.

Bajo este contexto, es importante que las compañías comprendan a qué se refiere el riesgo operativo para poder llevar a cabo una administración y un control efectivo de esta categoría de riesgo. La administración de este tipo de riesgos requiere sin duda de la adopción de metodologías y herramientas que ayuden a identificar, evaluar, transferir, mitigar, aceptar, eliminar y monitorear cada uno de los riesgos.

Haciendo un breve recuento histórico, recordemos como desde 1992, con la publicación del Informe COSO, ya se indicaba que las compañías necesariamente dentro de su actividad normal se veían enfrentadas a una variedad de riesgos, los cuales debían valorarse a través de la identificación y el análisis de riesgos relevantes para la consecución de los objetivos de la entidad, formando así una base para determinar cómo administrar los riesgos.

Por otro lado, la metodología COSO se crea con el objeto de ayudar a las entidades a evaluar y mejorar sus sistemas de control interno, facilitando un modelo en base al cual pudieran valorar sus sistemas de control interno y generando una definición común de control interno. Según COSO se define al Control Interno como un proceso llevado a cabo por la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías: Eficacia y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas que sean aplicables.

Ya en el año 2004, el Comité COSO publica un nuevo marco de gestión integral de Riesgo COSO Enterprise Risk Management (ERM), capaz de abordar la gestión de riesgo de las empresas con un enfoque integrador y que genere una verdadera oportunidad de creación de valor para sus stakeholders.

Por lo tanto, COSO ERM se traduce en una guía para la gestión de riesgos misma que está conformada por ocho componentes: ambiente de control, establecimiento de objetivos, identificación de eventos, evaluación de riesgo, respuesta al riesgo, actividades de control, información y comunicación, y monitoreo.

Tomando en consideración la necesidad que ha surgido a lo largo de estos años de crear todas estas guías de nivel mundial, resulta cada vez más evidente la importancia de que los riesgos sean gestionados adecuadamente con el fin de evitar, afectar significativamente el logro de los objetivos de una organización.

Por todo expuesto, la adecuada gestión de un Sistema de Control Interno basado en un modelo de riesgo operativo, permitiría claramente una eficiente administración de los riesgos dentro de una compañía, por medio de su identificación, evaluación, medición, transferencia, mitigación y monitoreo, lo cual permitiría a DIRECTV Ecuador no solo generar una adecuada administración de los riesgos del negocio sino también prepararse para entrar en un proceso de certificación SOX.

## **1.2 Justificación de la Investigación**

La alta competitividad del mercado ha impulsado a las compañías de televisión pagada a incursionar en la creación y oferta de una diversidad de productos y servicios con el fin de apalancar su crecimiento, lo cual ha aumentado la complejidad de sus operaciones y de su perfil de riesgo, exigiendo así un análisis más profundo de todos los riesgos. En este sentido, una adecuada administración y supervisión del riesgo operativo es uno de los desafíos más grandes a los que se enfrentan las compañías hoy en día. Vale la pena resaltar que la gestión de los riesgos, entendida como la planeación, organización, dirección, ejecución y seguimiento de procesos, actividades y estrategias tendientes a la identificación, evaluación, medición y monitoreo de los riesgos, busca la protección de los recursos de la entidad y el logro de sus objetivos.

La Entidad tiene la posibilidad de fortalecerse dentro de una cultura de gestión de riesgos, basándose en las mejores prácticas mundiales, teniendo en cuenta siempre que la gestión de control interno va de la mano y garantiza la transparencia y confiabilidad en las operaciones, minimizando la posibilidad de la ocurrencia de fraude y error en la gestión operativa de los procesos, sistemas, personas y factores externos, contexto que justifica el *Diseño un Modelo de Gestión basado en Riesgo Operativo con el fin de establecer un eficiente Sistema de Control Interno direccionado a los procesos de Ingresos y Egresos.*

El presente trabajo se enfocará en los Procesos de Ingresos y Egresos debido a que el movimiento económico del negocio está representado por estos procesos, ya que detallan en el caso de Ingresos todas las actividades desde la gestión de venta del producto, facturación, recaudación hasta la cobranza en las diferentes edades de mora del cliente. Y por otro lado en el caso de Egresos abarca desde la requisición de la compra de un bien o servicio hasta el manejo de anticipos y pago respectivo, así

como otros desembolsos que se realizan para el normal funcionamiento de las operaciones de la compañía.

Analizando un poco más a fondo la realidad económica, la complejidad y particularidad de los procesos de una compañía de servicios, para efectos de este trabajo el enfoque se orientará al negocio Previo Pago. Sin embargo, la intención es que el modelo basado en riesgo operativo para la gestión del control interno en la posteridad pueda ser aplicable a todos los procesos y líneas de negocio de la compañía.

La gestión financiera con la implementación de controles internos en los procesos de Ingresos y Egresos se verá fortalecida, debido a que el modelo propuesto permitirá dotar a la alta administración de lineamientos, políticas, normas o procedimientos que guíen sus operaciones internas y externas, consecuentemente adoptar medidas de control que contribuyan a la generación de indicadores para medir el cumplimiento de la planificación de mediano y largo plazo evitando la asunción de riesgos tales como: dificultad al momento de medir resultados económicos, falta de liquidez, problemas de acceso al financiamiento, dificultades de gestión, baja productividad, falta de comunicación interna y externa, entre otros.

El marco teórico para el análisis metodológico, se basará en los estándares de gestión de riesgo operativo y control COSO, COSO ERM, la Ley Sarbanes - Oxley Act. de julio de 2002

### **1.3 Pregunta Central**

¿Cómo el diseño de un Modelo basado en la Gestión de Riesgo Operativo contribuye a la generación de un adecuado Sistema de Control Interno para los procesos de Ingresos y Egresos que permita a DIRECTV Ecuador Cía. Ltda.; una eficiente administración de los riesgos de negocio y adicionalmente prepare a la Compañía para el proceso de certificación Sarbanes Oxley??

### **1.4 Objetivos generales y objetivos específicos**

#### **1.4.1 Objetivo General**

Diseñar un Modelo de Gestión basado en Riesgo Operativo con el fin de establecer un eficiente Sistema de Control Interno para los procesos de Ingresos y Egresos, a través del análisis de los sistemas tecnológicos, procesos, personas y tecnología de la información, sugiriendo herramientas para identificar, evaluar,

medir, mitigar y monitorear el riesgo, con un enfoque sistémico de control, un marco teórico y metodológico para identificación, hallazgos y descripción de eventos de riesgo, permitiendo a DIRECTV Ecuador Cía. Ltda.; la administración adecuada de los riesgos del negocio y prepararla para iniciar un proceso de certificación Sarbanes Oxley (SOX).

#### **1.4.2 Objetivos Específicos**

1. Establecer el marco teórico que permita sustentar el desarrollo de un modelo basado en Riesgo Operativo para la gestión de Control Interno en los procesos de Ingresos y Egresos de la Empresa.
2. Analizar el perfil de la compañía objeto de este estudio
3. Emitir conclusiones y recomendaciones que apalanquen la utilidad del modelo propuesto.

#### **1.5 Hipótesis**

Un modelo basado en Riesgo Operativo para la Gestión del Sistema de Control Interno permitirá a DIRECTV Ecuador Cía. Ltda., ejecutar actividades adecuadas de prevención y control con el fin de mantener una eficiente administración de los riesgos de negocio y adicionalmente preparar a la Compañía para el proceso de certificación Sarbanes Oxley, basado en un marco teórico y metodológico para identificación, hallazgos y descripción de eventos de riesgo dentro de un concepto de mejora continua los cuales garanticen razonablemente la disminución de este riesgo en la Entidad.

# CAPÍTULO DOS

## MARCO TEÓRICO

### 2.1 Control Interno

#### 2.1.1 Definición de Control Interno

Según Santillana el control interno se define como: “El Control Interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada son adoptados por una entidad para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera y la complementaria administrativa y operacional, promover la eficiencia operativa y estimular la adhesión a las políticas prescritas por la administración”<sup>2</sup>

#### 2.1.2 Principios de Control Interno

Para lograr establecer un eficaz sistema de control interno, se debe tomar en cuenta previamente la organización de la entidad sobre la base de los siguientes principios:

**a) División del trabajo:** En ningún caso una sola persona tendrá el control íntegro de una operación, para procesar cada tipo de transacción el control interno debe pasar por cuatro etapas separadas:

- Autorizada.
- Aprobada.
- Ejecutada.
- Registrada.

De modo tal que garantice que los responsabilizados con la custodia de los medios y la elaboración de los documentos primarios no tengan autoridad para aprobar los mismos y que ambos no tengan la función o posibilidad de efectuar anotaciones en los registros contables de esta forma el trabajo de una persona es verificado por otra que trabaja independiente y que al mismo tiempo verifica la operación realizada posibilitando la detección de errores.

---

<sup>2</sup> SANTILLANA, Juan Ramón: *Establecimiento de sistemas de Control Interno*, 1ra edición, 2001, p3.

**b) Fijación de responsabilidad:** Garantizar que los procedimientos inherentes al control de las operaciones económicas, así como la elaboración y aprobación de los documentos pertinentes, permitan determinar en todos los casos, la responsabilidad primaria sobre todas las anotaciones y operaciones llevadas a cabo. Se deben proveer las funciones de cada área, así como las consecuentes responsabilidades de cada uno de los integrantes de la misma, teniendo en cuenta que la autoridad es delegable, no siendo así la responsabilidad.

**c) Cargo y descargo:** “Debe garantizarse que todo recurso o servicio recibido o entregado sea registrado, o sea lograr que se contabilicen los cargos de todo lo que entra y descargos de todo lo que sale, lo cual servirá de evidencia documental que precise quién lo ejecutó, aprobó, registró y verificó.

Debe quedar bien claro en qué forma y momento una cuenta recibe los créditos y los débitos, es por ello que toda anotación que no obedezca a las normas de una cuenta se debe investigar en detalle.

La supervisión de las operaciones reflejadas en cada cuenta y subcuenta o análisis en forma sistemática, por personal independiente al que efectúa dichas anotaciones, permitirá observar si las operaciones registradas se corresponden con el contenido de cada cuenta.

Resulta conveniente además aplicar la práctica de rotar a los trabajadores en sus distintos puestos de trabajos teniendo en cuenta sus conocimientos y nivel ocupacional, lo que limita los riesgos de la comisión de fraudes viabilizando su descubrimiento en caso de producirse éstos y tiene además la ventaja de aumentar la eficiencia del trabajo al conseguir un entrenamiento más integral.”<sup>3</sup>

Los principios de Control Interno en general pueden resumirse en cinco puntos principales:

- Separación de funciones de operación, custodia y registro.
- Dualidad de personas en cada operación, es decir al menos dos personas deben intervenir directamente en cada operación.
- Ninguna persona debe tener acceso directo a registros contables que controlan su actividad.

---

<sup>3</sup> LÓPEZ, Toledo Martha; *Control Interno, Cuba*, 2003, p.38

- El trabajo de los empleados será complementario y no de revisión.
- El Departamento de Contabilidad será el único encargado del registro de las operaciones de la empresa.

### **2.1.3 Objetivos de Control Interno**

Desde el punto de vista de informe COSO los objetivos del control interno son:

1. Eficacia y eficiencia de las operaciones
2. Fiabilidad de la información financiera
3. Cumplimiento de las leyes y normas aplicables

El primer numeral se enfoca a los objetivos de la entidad inclusive a las metas de desempeño y capacidad de ganancia y salvaguarda de errores. El segundo se relaciona con la presentación de los estados financieros de una forma oportuna y adecuada. El tercero corresponde a las políticas y normas que la entidad se sujeta para cumplir los objetivos de mejor manera.

Con el control interno la entidad podrá cumplir los objetivos de desempeño, podrá aumentar la capacidad de ganancia y además prevé la pérdida de recursos.

También puede asegurar la cobertura financiera, ayuda a que la empresa se conforme con las leyes y regulaciones, evitando el daño a su prestigio y otras consecuencias. Es decir, permite a una entidad llegar a donde quiere ir, evitando fraudes.

De manera más detallada se puede exponer que los objetivos de Control Interno son los siguientes:

- Prevenir fraudes
- Descubrir robos malversaciones de fondos
- Obtener información administrativa, contable y financiera, oportuna y confiable
- Detectar errores administrativos, contables y financieros
- Proteger y salvaguardar los bienes, valores y demás activos de la empresa
- Promover la eficiencia del personal
- Detectar desperdicios materiales y de tiempo en operaciones de la empresa

- Mediante la evaluación al control interno se puede graduar la extensión del análisis; pruebas y estimación de cuentas sujetas a ser auditadas, etc.

#### 2.1.4 Elementos

Para que la administración pueda lograr los objetivos de **control interno** de la entidad, es necesario aplicar los siguientes elementos:

**Ambiente de control:** Está dado por los valores, la filosofía, la conducta ética y la integridad dentro y fuera de la organización. Es necesario que el personal de la Empresa, los clientes y las terceras personas relacionadas con la compañía, los conozcan y se identifiquen con ellos.

**Evaluación de riesgos:** Consiste en la identificación de los factores que podrían hacer que la entidad cumpla sus objetivos propuestos. Cuando se identifiquen los riesgos, éstos deben gestionarse, analizarse y controlarse.

**Procedimientos de control:** Son emitidos por la dirección y consisten en políticas y procedimientos que aseguran el cumplimiento de los objetivos de la entidad y que son ejecutados por toda la organización. Además de brindar las medidas necesarias para afrontar los riesgos.

**Supervisión:** Mediante un monitoreo continuo efectuado por la administración se evalúa si los funcionarios realizan sus tareas de manera adecuada o si es necesario realizar cambios. La supervisión comprende supervisión interna (Auditoría Interna) por parte de las personas de la empresa y evaluación externa (Auditoría Externa) que la realizan entes externos de la Empresa.

**Sistemas de información y comunicación:** Se utilizan para identificar, procesar y comunicar la información al personal, de tal manera que le permita a cada empleado conocer y asumir sus responsabilidades. La alta administración debe transmitir mensajes claros acerca de las actividades de la entidad y de la gestión y control que se realizan en cada una de ellas. Igualmente, se puede obtener información de fuentes externas para mejorar los controles y comunicar cualquier anomalía a la administración.

## 2.2 Metodología Coso

### 2.2.1 Concepto

Es una “Organización voluntaria del sector privado, establecida en los EEUU, dedicada a proporcionar orientación a la gestión ejecutiva y las entidades de gobierno

sobre los aspectos fundamentales de organización de este, la ética empresarial, control interno, gestión del riesgo empresarial, el fraude, y la presentación de informes financieros. Ha establecido un modelo común de control interno contra el cual las empresas y organizaciones pueden evaluar sus sistemas de control”<sup>4</sup>

### 2.2.2 Componentes del COSO

Según el Informe COSO, los elementos de Control Interno son:

**a) Ambiente de Control:** El ambiente o entorno de control constituye el punto fundamental para el desarrollo de las acciones y refleja la actitud asumida por la alta dirección en relación con la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades de la entidad y resultados, por lo que debe tener presente todas las disposiciones, políticas y regulaciones que se consideren necesarias para su implantación y desarrollo exitoso. El Ambiente de Control fija el tono de la organización al influir en la conciencia del personal. Este puede considerarse como la base de los demás componentes del control interno. La dirección de la entidad y el auditor interno, son los encargados de crear un ambiente adecuado mediante una estructura organizativa efectiva, de sanas políticas de administración y así se logra que las leyes y políticas sean asimiladas de mejor forma por el trabajador. El ambiente es el punto principal de toda empresa ya que el recurso humano es importante dentro de la entidad porque ayuda al funcionamiento de la misma. Está referido a los atributos que incluyen la integridad, valores éticos, habilidades y el ambiente en que estos se desarrollan.

**b) Evaluación del Riesgo:** La empresa debe estar consciente de los riesgos internos y externos a los que está expuesta. El control interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las entidades. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza, se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes como manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto de la entidad (internos y externos) como de la actividad. Cabe recordar que los objetivos de

---

<sup>4</sup> (Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) - (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión de normas)

control deben ser específicos, así como adecuados, completos, razonables e integrados a las globales de la institución. Una vez identificados los riesgos, su análisis debe incluir:

- Una estimación de su importancia y trascendencia.
- Una evaluación de la probabilidad y frecuencia.
- Una definición del modo en que habrán de manejarse.
- Cambios en el entorno
- Redefinición de la política institucional.
- Reorganizaciones o reestructuraciones internas.
- Ingreso de empleados nuevos o rotación de los existentes.
- Nuevos sistemas, procedimientos y tecnologías.
- Aceleración del crecimiento.
- Nuevos productos, actividades o funciones.

**c) Actividades de Control:** Las actividades de control son procedimientos que ayudan a asegurarse que las políticas de la dirección se llevan a cabo, y deben estar relacionadas con los riesgos que ha determinado y asume la dirección. Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos, conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos. En muchos casos, las actividades de control pensadas para un objetivo suelen ayudar también a otros: los operacionales pueden contribuir a los relacionados con la confiabilidad de la información financiera, estas al cumplimiento normativo y así sucesivamente.

**d) Información y Comunicación:** Estos permiten a los empleados capturar e intercambiar la información necesaria para organizar, dirigir y controlar sus operaciones. La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores y permita asumir las responsabilidades individuales. La comunicación es inherente a los sistemas de información. Las personas deben conocer, en tiempo, las cuestiones relativas a su responsabilidad de gestión y control. Cada función debe especificarse con claridad, entendiendo como tal las cuestiones relativas a la responsabilidad de los individuos dentro del Sistema de Control Interno. Los informes deben transmitirse adecuadamente a través de una comunicación eficaz, incluyendo una circulación

multidireccional de la información: ascendente, descendente y transversal. La existencia de líneas abiertas de comunicación y una clara voluntad de escuchar, por parte de los dirigentes, resultan vitales.

e) **Monitoreo:** Todo proceso debe ser supervisado y las modificaciones deben ser realizadas según se necesite. De esta manera el sistema puede reaccionar dinámicamente, cambiando según las condiciones lo requieran. Monitoreo es el proceso que evalúa la calidad del control interno en el tiempo. Es importante monitorear el control interno para determinar si este está operando en la forma esperada y si es necesario hacer modificaciones. Las actividades de monitoreo permanente incluyen actividades de supervisión realizadas de forma permanente, directamente por las distintas estructuras de dirección. Las evaluaciones separadas son actividades de monitoreo que se realizan en forma no rutinaria, como las auditorías periódicas efectuadas por los auditores internos.

## 2.3 Metodología COSO ERM

### 2.3.1 Definición

Es un proceso efectuado por la junta de directores, la administración y otro personal de entidad, aplicando en la definición de la estrategia y a través del emprendimiento, diseñado para identificar los eventos potenciales que pueden afectar la entidad, y para administrar los riesgos que se encuentran dentro de su apetito por el riesgo, para proveer seguridad razonable en relación con el logro del objetivo de la entidad<sup>5</sup>

La administración de riesgos empresarial ERM comprende:

- Proceso continuo- es un medio para un fin no un fin para sí mismo.
- Es efectuado por las partes involucradas en un proceso.
- Se debe aplicar en todo nivel de Organización.
- Permite evaluar e identificar los posibles riesgos que afecten a la compañía.
- Ayuda al logro de los objetivos y nos brinda seguridad razonable en informes financieros, contables.
- Mejor toma de decisiones de respuesta al riesgo.

---

<sup>5</sup> (ERM): Enterprise Risk Management –Integrated Framework.

- Previene riesgos futuros

### 2.3.2 Componentes

Los componentes de COSO ERM son:

- a) **Ambiente interno:** Dentro de una organización el ambiente interno establece las bases sobre las cuales el riesgo es percibido y posteriormente entregado al personal de la entidad, incluyendo así la filosofía de administración del riesgo y el apetito por el riesgo, la integridad, los valores éticos y el ambiente en el que operan.
- b) **Establecimiento de objetivos:** Es importante que los objetivos de la organización se establezcan antes que la administración pueda identificar los eventos potenciales que puedan afectar el logro. El COSO E.R.M. afirma que la Compañía puede administrar el correcto funcionamiento de los procesos para establecer objetivos y que estos, planteados con anterioridad, apoyan y están alineados con la visión/misión de la entidad y a su vez son consistentes con su apetito por el riesgo.
- c) **Identificación de eventos:** Se deberá identificar todos aquellos eventos internos y externos los cuales afecten a la entidad, mediante el cual se pueda clasificar entre eventos y oportunidades. Las oportunidades serán canalizadas hacia la estrategia de la administración o hacia el alcance de los objetivos.
- d) **Evaluación del riesgo:** Al momento de identificar los riesgos, estos deben ser analizados y teniendo en cuenta el impacto y probabilidad de que ocurran, siendo así la base para determinar cómo se deben administrar. Los riesgos se valoran sobre una base inherente y una base residual.
- e) **Respuesta al riesgo:** La administración selecciona las respuestas a los riesgos identificados los cuales son: evitar, aceptar, reducir, o compartir el riesgo – desarrollando un conjunto de acciones que permitan a los riesgos alinearse con la tolerancia y con el apetito al riesgo que tiene la entidad.
- f) **Actividades de control:** Se establecen e implementan políticas y procedimientos para ayudar a asegurar que las respuestas al riesgo se llevan a cabo de manera efectiva.

- g) Información y comunicación:** Se identifica, captura y comunica la información relevante en una forma y en cronograma que le permita a la gente llevar a cabo sus responsabilidades. La comunicación efectiva también ocurre en un sentido amplio, fluyendo desde abajo, a través y hacia arriba de la entidad.
- h) Monitoreo:** Se monitorea la totalidad de la administración de riesgos del emprendimiento y se realizan las modificaciones necesarias. El monitoreo se logra mediante actividades administrativas ongoing (en curso), evaluaciones separadas, o ambas.

## **2.4 Riesgo Operativo**

### **2.4.1 Definición de Riesgo Operativo**

De acuerdo al Comité de Supervisión Bancaria de Basilea:<sup>6</sup>

“El riesgo operativo se entenderá como la posibilidad de que se ocasionen pérdidas financieras por eventos derivados de fallas o insuficiencias en los procesos, personas, tecnología de información y por eventos externos.

El riesgo operativo incluye el riesgo legal, en relación a la posibilidad de que se presenten pérdidas o contingencias negativas como consecuencia de fallas en contratos y transacciones que pueden afectar el funcionamiento o la condición de una institución del sistema financiero, derivadas de error, dolo, negligencia o imprudencia en la concertación, instrumentación, formalización o ejecución de contratos y transacciones. El riesgo legal surge también de incumplimientos de las leyes o normas aplicables. El riesgo operativo no trata sobre la posibilidad de pérdidas originadas en cambios inesperados en el entorno político, económico y social.

### **2.4.2 Principios del Riesgo Operativo**

En el nuevo Acuerdo de Capital se establece los Principios de «Prácticas Adecuadas para la Gestión y Supervisión de los Riesgos de Operación»<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Resolución No. JB-2005-834 del 20 de octubre del 2005 Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador.

<sup>7</sup> Comité de Supervisión Bancaria de Basilea. “Prácticas Adecuadas para la Gestión y Supervisión de los Riesgos de Operación”. BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENTS. Julio 2002.

## **Desarrollo de un ambiente apropiado de gestión de riesgos**

**Principio No. 1.-** Responsabilidad Alta Gerencia: El Directorio debe ser consciente de responsabilidad de los principales aspectos de los riesgos de operación del banco, como una categoría de riesgo distinta que debe ser gestionada, y debe aprobar y revisar periódicamente el esquema de gestión del riesgo operativo del banco. El esquema debe proporcionar una definición a nivel corporativo del riesgo operativo y establecer los principios sobre la manera como los riesgos de operación serán identificados, evaluados, monitoreados, y controlados/mitigados.

**Principio No. 2.-** Aseguramiento efectivo del control: El Directorio debe asegurar que el esquema de gestión del riesgo operativo del banco esté sujeto a una auditoría interna efectiva e integral por parte de personal competente, operativamente independiente y apropiadamente entrenado. La función de auditoría interna no debe ser directamente responsable de la gestión de los riesgos de operación.

**Principio No. 3.-** Gestión integral de toda la Organización: La Alta Gerencia debe tener la responsabilidad de implementar la toda la organización esquema de gestión del riesgo operativo aprobado por el Directorio. El esquema debe ser implementado en toda la organización bancaria, y todos los niveles del personal deben entender sus responsabilidades con relación a la gestión de los riesgos de operación. La alta gerencia también debe tener la responsabilidad de desarrollar políticas, procesos y procedimientos para la gestión de los riesgos de operación en todos los productos, actividades, procesos y sistemas del banco. La gestión de riesgos implica: Identificación, Evaluación, Monitoreo, y Mitigación/ Control.

### **Gestión de riesgos: identificación, evaluación, monitoreo y mitigación/control**

**Principio No. 4.-** Tanto para las actividades actuales como las nuevas: Los bancos deben identificar y evaluar el riesgo operativo inherente a todos los productos, actividades, procesos y sistemas relevantes. Los bancos también deben asegurar que antes de introducir o emprender nuevos productos, actividades, procesos y sistemas, el riesgo operativo inherente a los mismos esté sujeto a procedimientos de evaluación adecuados.

**Principio No. 5.-** Gestión permanente sistemática y proactiva: Los bancos deben implementar un proceso para monitorear regularmente los perfiles de riesgos de operación y su exposición material a pérdidas. Debe existir un reporte permanente

de información pertinente a la Alta Gerencia y al Directorio que apoye la gestión proactiva de los riesgos de operación

**Principio No. 6.-** Coherencia entre estrategias y objetivos: Los bancos deben tener políticas, procesos y procedimientos para controlar o mitigar los riesgos de operación significativos. Los bancos deben evaluar la viabilidad de estrategias alternativas de control y limitación de riesgos, y deben ajustar su perfil de riesgo operativo empleando estrategias apropiadas, de conformidad con su apetito y perfil integral de riesgo.

**Principio No. 7.-** Existencia de planes de Contingencia: Los bancos deben implementar planes de contingencia y de continuidad del negocio a fin de garantizar su capacidad para operar en forma continua y minimizar las pérdidas en caso de una interrupción severa del negocio.

#### **Papel de los supervisores**

**Principio No. 8.-** Supervisión obligada a todo tipo de entidades: Los supervisores bancarios deben exigir a todos los bancos, sin importar su tamaño, que implementen un esquema eficaz para identificar, evaluar, monitorear y controlar o mitigar los riesgos de operación, como parte de un enfoque integral para la gestión de riesgos.

**Principio No. 9.-** Supervisión, periódica e independiente: Los supervisores deben llevar a cabo, de manera directa o indirecta, una evaluación periódica independiente de las políticas, procedimientos y prácticas de un banco relacionadas con los riesgos de operación. Los supervisores deben asegurarse de contar con mecanismos apropiados de reporte que les permitan mantenerse informados de los avances en los bancos.

**Principio No. 10.-.** Transparencia y divulgación: Los bancos deben hacer suficiente divulgación pública para permitir que los participantes del mercado evalúen su enfoque para la gestión de los riesgos de operación.

### **2.4.3 Factores del riesgo operativo<sup>8</sup>**

La norma define a los factores de riesgo operativo como la causa primaria o el origen de un evento de riesgo operativo, siendo estos: procesos, personas, tecnología

---

<sup>8</sup> Resolución No. JB-2005-834 del 20 de octubre del 2005 Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador

de información y eventos externos y establece requisitos mínimos para la administración de cada de ellos propiciando un ambiente adecuado de gestión del riesgo operativo, conforme lo establecido en el Nuevo Acuerdo de Capital de Basilea (NACB), conocido también como Basilea II.

A continuación, se analiza los lineamientos mínimos, para cada uno de los factores del riesgo operativo:

- La definición del riesgo de operativo y los requisitos mínimos que deben cumplir las entidades respecto a los factores del riesgo operativo
- La exigencia de un esquema de administración del riesgo de operativo; y;
- El establecimiento de las responsabilidades en la administración del riesgo de operativo.

A continuación, se analiza los lineamientos mínimos, para cada uno de los factores del riesgo operativo.

**1. Administración de Procesos:** La administración de procesos es un tema fundamental para la adecuación de los mismos a las exigencias del mercado, procurando que todos los procesos trabajen en armonía para maximizar la eficiencia de las instituciones financieras.

Por tanto, exige de las organizaciones el establecimiento de procesos estructurados, que garanticen el cumplimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos; es por ello que la norma propone que las entidades financieras agrupen sus procesos en tres categorías:

- Gobernantes o estratégicos;
- Fundamentales, productivos, de negocio u operativos; y,
- Habilitantes, de soporte o de apoyo.

Adicionalmente, la norma dispone que las entidades identifiquen, aún en los servicios provistos por terceros, sus procesos críticos, es decir aquellos que, en caso de una interrupción, pondrían en peligro la continuidad de las operaciones; por lo cual, se justifica plenamente establecer planes de contingencia y de continuidad del negocio.

Además, las entidades deberán vigilar el cumplimiento de los procesos y someterlos a una mejora continua, para lo cual, deben desarrollar políticas para identificar, diseñar, medir, analizar, actualizar y controlar los procesos.

**2. Administración del Recurso Humano:** Consiste en el proceso a través del cual las instituciones planifican y gestionan el recurso humano para promover su desempeño eficiente y alcanzar los objetivos individuales de las personas y los objetivos institucionales.

Con la finalidad de que se promueva una cultura laboral y se alcance un trabajo eficiente y eficaz es necesario que las entidades definan políticas y procesos para la administración del recurso humano, conforme con su filosofía y sus propias necesidades.

Existen ciertos aspectos relacionados con el personal, que toda organización deberá considerar al momento de establecer esas políticas: reclutamiento, selección, determinación de competencias, contratación, planes de carreras, evaluaciones de desempeño, criterios de remuneración, motivación, clima organizacional, higiene y seguridad, condiciones físicas y ambientales, rotación, finalización de la relación laboral, entre otros.

Estos aspectos han sido incluidos en tres grupos de procesos para la administración del recurso humano:

- Incorporación,
- Permanencia y;
- Desvinculación.

**3. Administración de la Tecnología de Información:** En cuanto a la tecnología, la expectativa es que las instituciones cuenten con una tecnología de información que soporte adecuadamente las operaciones y procesos de las entidades, siendo necesario cumplir los siguientes objetivos:

- Planifiquen ordenadamente sus requerimientos actuales y futuros de tecnología;
- Establezcan toda una serie de requisitos y condiciones de seguridad y de continuidad del negocio;
- Generaren información íntegra, disponible y confidencial;
- Aseguren que la tecnología no afecte al normal desenvolvimiento de sus operaciones.

**4. Administración de Eventos Externos:** La administración del riesgo operativo requiere que las entidades identifiquen eventos externos (no derivados del entorno político, económico y social) a los que pueden ser vulnerables, como por ejemplo:

- Fallas en los servicios públicos;
- Ocurrencia de desastres naturales;
- Atentados;
- Otros actos delictivos;

Con la finalidad de establecer planes de contingencia que ayuden a mitigar su impacto en la operatividad de la entidad.

## CAPÍTULO TRES

### PERFIL INSTITUCIONAL

#### 3.1 Giro del Negocio

DIRECTV es un proveedor multinacional de servicio de difusión directa por satélite en vivo y emisor con sede en El Segundo, estado de California (Estados Unidos). Transmite televisión digital, incluidos canales de audio y por satélite a los televisores fijos de sus clientes suscritos en Estados Unidos y Latinoamérica y que cuenten con un decodificador y una antena parabólica receptora.

El sistema DIRECTV es propiedad de la compañía DIRECTV Group, empresa que en 2005 adquirió la totalidad de DIRECTV en Iberoamérica. DIRECTV Group tiene dos divisiones: DIRECTV US y DIRECTV Latin America, esta última a su vez se subdivide en tres regiones: DIRECTV Pan-American, SKY México y SKY Brasil.

Uno de los nueve países que conforman DIRECTV Pan-Americana es Ecuador que inició sus operaciones en Ecuador el año 1996 bajo una franquicia manejada desde Venezuela, en ese momento contaba con un aproximado de 23.000 suscriptores, en el año 2008 reinicia sus operaciones con administración directa de la matriz de DIRECTV en EEUU, actualmente cuenta con un aproximado de 600.000 suscriptores.

Inicialmente era una empresa extranjera poco conocida, y vista como una buena alternativa solo para hogares fuera de la ciudad que no tenían acceso a televisión pagada ya que era costosa, al momento cuenta con precios competitivos y tiene aproximadamente un 34% de participación de mercado.

Un detalle general de la compañía se presenta en la Tabla N° 1.

Tabla 1  
**Datos Generales DIRECTV Ecuador**

|                          |  |   |
|--------------------------|--|---|
| <b>Razón Social:</b>     | DIRECTV Ecuador C. Ltda.                 |   |
| <b>Direcciones:</b>      | Quito                                    | Av. La Coruña N28-14 y Manuel Iturrey                     |
|                          | Guayaquil                                | Víctor Emilio Estrada 114 y Bálsamos                      |
|                          | Cuenca                                   | Av. Gran Colombia 22-268 y Unidad Nacional.               |
|                          | Ambato                                   | Av. Los Guaytambos, 41-56 entre Montalvo y La Delicia.    |
|                          | Manta                                    | Av. Flavio Reyes entre calles 26 y 27 Edif. Constitución. |
| <b>No. de Empleados:</b> | 346 Directos (Julio 2015)                |   |
| <b>Giro del Negocio:</b> | Proveer Servicio de Televisión Satelital |   |

*Fuente: DIRECTV Ecuador  
Elaborado por: Lucía Narváez*

### 3.2 Zona de Intervención

DIRECTV Ecuador, al constituirse como un proveedor de televisión satelital dispone de personal propio altamente capacitado en diversas áreas, sin embargo, para ampliar su cobertura y ofrecer facilidades a los clientes, establece convenios con terceros denominados distribuidores autorizados o dealers, responsables de gestionar ventas, instalaciones y servicios técnicos por la cuales reciben una comisión. Adicionalmente distribuye su producto prepago en Kit a través de Cadenas de Comercialización (Retail), Autoservicios y otros mayoristas a nivel nacional. A continuación, un detalle:

Tabla 2  
**Puntos de Venta DIRECTV Ecuador a nivel nacional**

| <b>Tipo de Punto de Venta</b> | <b>Puntos</b> |
|-------------------------------|---------------|
| Oficinas Propias              | 5             |
| Distribuidores Autorizados    | 74            |
| Retails y Autoservicios       | 1.400         |

*Fuente: DIRECTV Ecuador  
Elaborado por: Lucía Narváez*

### 3.3 Misión, Visión, Objetivos, Estrategias y Valores Institucionales

#### **Misión**

DIRECTV Ecuador al igual que todas las operaciones que se encuentran bajo la denominación de DIRECTV comparten el innovar y cambiar la historia en la forma de ver televisión, es por ello que la misión de la compañía es:

*“Transformar el panorama de la comunicación mediante una combinación irresistible y diversa de contenido, tecnología y servicio convirtiendo a DIRECTV en la selección favorita del consumidor.”<sup>9</sup>*

#### **Visión**

La visión de la compañía va alineada a los objetivos de excelencia en servicio y en brindar la mejor experiencia al cliente, la cual es:

*“Hacer de DIRECTV® la mejor experiencia televisiva del mundo.”<sup>1</sup>*

---

<sup>9</sup> [www.Directv.com.ec/quienes-somos?link=foot](http://www.Directv.com.ec/quienes-somos?link=foot)

## Valores Institucionales

Los valores en una empresa son de gran importancia ya que proporcionará una pauta para formular metas y propósitos dentro de la organización, además que reflejan nuestros intereses, sentimientos y convicciones más importantes.

Para DIRECTV constituyen valores institucionales los siguientes:

- Liderazgo
- Innovación
- Determinación
- Agilidad
- Trabajo en equipo
- Integridad

### 3.4 Productos y Servicios

DIRECTV Ecuador comercializa tanto productos y servicios de televisión pagada, entendiéndose como productos a decodificadores en sus diversas tecnologías, y en el caso de servicios a la diversa programación y servicios móviles, tal como se refleja en la Tabla N° 3 y Tabla N° 4 presentadas a continuación:

Tabla 3  
Canales por paquete comercial

| Planes y Paquetes    | BRONCE   | PLATA    | ORO      | PLATINO   |
|----------------------|----------|----------|----------|---|
| Canales              |          |          |          |   |
| Canales Video SD     | 61       | 83       | 113      | 113   |
| Canales Video HD     | 24       | 27       | 33       | Incluye 3 canales HBO y 3 canales FOX+                        |
| Canales Audio        | 36       | 36       | 36       | 36  |
| Canales Premium      | Opcional | Opcional | Opcional | 20 Incluye Paquetes HBO, FOX+ y Paquete Ecuatoriano de Futbol |
| Canales Pay Per View | Opcional | Opcional | Opcional | Opcional  |
| DIRECTV Play         | Incluye  | Incluye  | Incluye  | Incluye   |

Fuente: DIRECTV Ecuador  
Elaborado por: Lucía Narváez

Tabla 4  
Tecnologías DIRECTV Ecuador

| Denominación                      | Siglas | Subdivisión | Características  |
|-----------------------------------|--------|-------------|--|
| Estándar                          | SD     | N/A         | Decodificador básico en definición estándar  |
| High Definition                   | HD     | HD Only     | Decodificador en alta definición   |
|                                   |        | HD DVR      | Grabar programas, pausar televisión y Programas en 3D  |
| DIRECTV Nexus                     | Nexus  | N/A         | Comparte lo que grabas en un HD DVR con todos los televisores de la casa.  |
| DIRECTV iPad App (Servicio Móvil) | N/A    | N/A         | Las principales funciones del control remoto disponibles en tu iPad. Atención personalizada con funciones en pantalla como "Me llamas" y "MiCuenta". |
| DIRECTV on DEMAND HD              | N/A    | N/A         | Programación en HD y 3D, disponible cuando quieras.  |

Fuente: DIRECTV Ecuador  
Elaborado por: Lucía Narváez

### 3.5 Estructura Organizacional

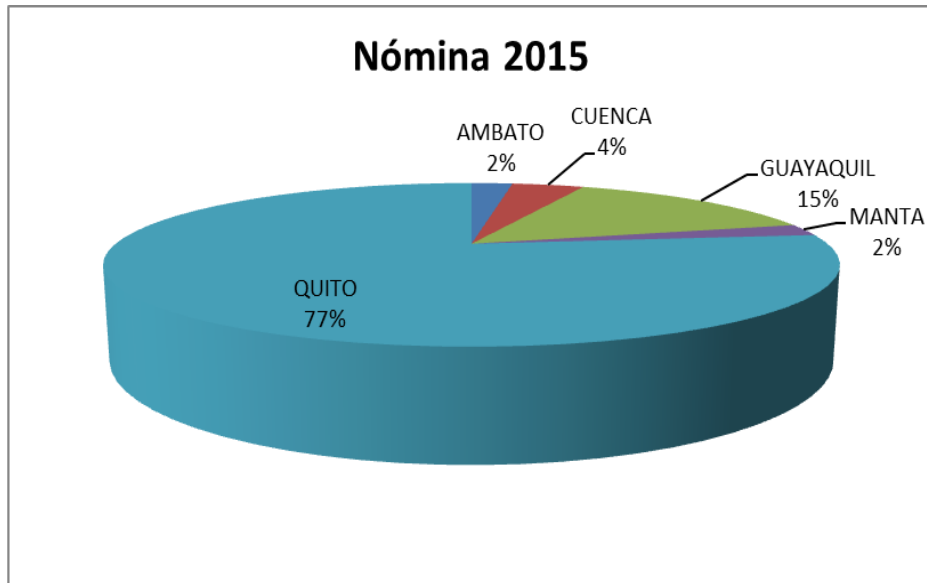
La compañía cuenta con 346 colaboradores a Julio 2015 donde el 77% se encuentra concentrado en oficinas Matriz en Quito, mientras que sus sucursales de Guayaquil, Cuenca y Manta se ubica el 15%, 4%, 2% y 2% respectivamente, como se detalla en la Tabla N° 5 y en el Gráfico N° 1 presentados a continuación:

Tabla 5  
Colaboradores DIRECTV Ecuador por ubicación

| Ubicación            | Número de colaboradores |
|----------------------|-------------------------|
| Ambato               | 8                       |
| Cuenca               | 14                      |
| Guayaquil            | 50                      |
| Manta                | 8                       |
| Quito                | 266                     |
| <b>Total general</b> | <b>346</b>              |

Fuente: DIRECTV Ecuador  
Elaborado por: Lucía Narváez

Gráfico 1  
**Nómina Julio 2015 DIRECTV Ecuador**



*Fuente: DIRECTV Ecuador*  
*Elaborado por: Lucía Narváez*

Para una adecuada gestión la compañía mantiene una estructura ligera en sus niveles directivos y estratégicos a fin de flexibilizar la operación para la obtención de resultados eficientes y óptimos, dicha estructura se presenta en la Tabla N° 6:

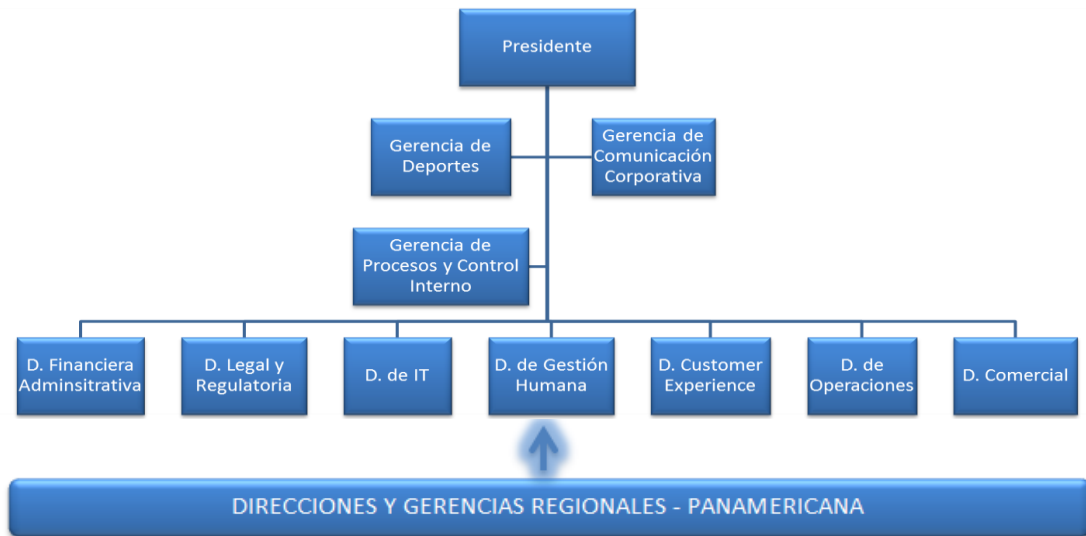
Tabla 6  
**Niveles DIRECTV Ecuador**

| NIVEL                | NÚMERO DE COLABORADORES |
|----------------------|-------------------------|
| Directivo            | 8                       |
| Estratégico          | 28                      |
| Supervisión          | 39                      |
| Operativo            | 271                     |
| <b>Total general</b> | <b>346</b>              |

*Fuente: DIRECTV Ecuador*  
*Elaborado por: Lucía Narváez*

El organigrama a nivel Macro se presenta en el Gráfico N° 2:

Gráfico 2  
Organigrama DIRECTV Ecuador



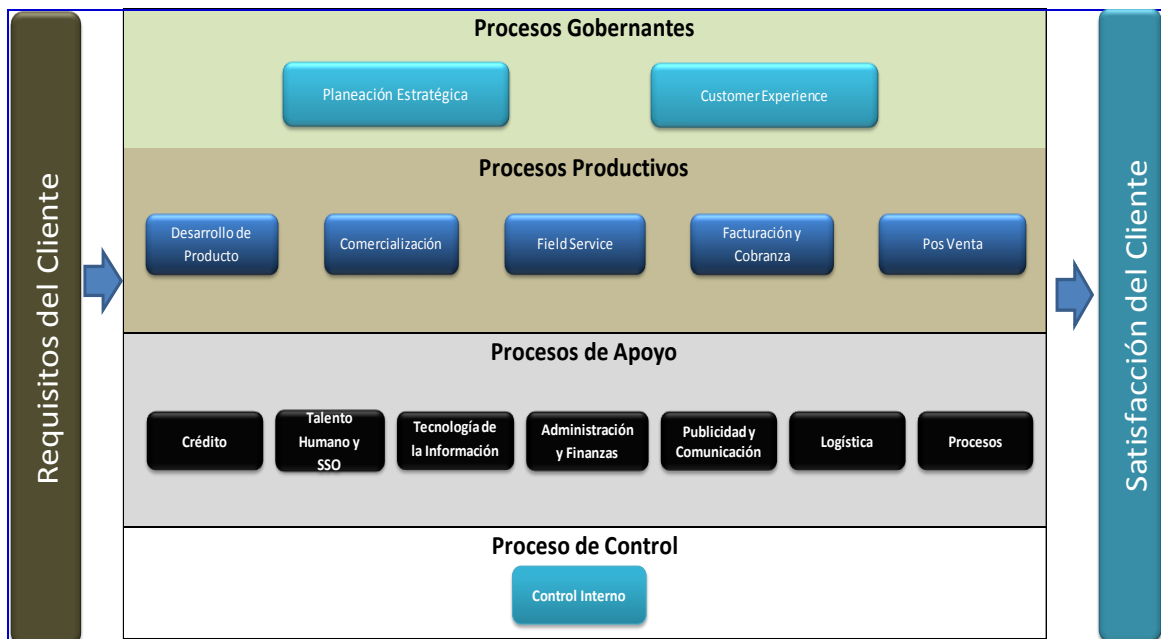
Fuente: DIRECTV Ecuador  
Elaborado por: Lucía Narváez

### 3.6 Gestión por Procesos

#### 3.6.1 Mapa de Procesos

La compañía clasifica sus procesos en: gobernantes, productivos, de apoyo y de control, tal como se muestra en el siguiente mapa:

Gráfico 3  
Mapa de Procesos de DIRECTV Ecuador



Fuente: DIRECTV Ecuador  
Elaborado por: Lucía Narváez

Por otro lado, a continuación se presenta un detalle del inventario de procesos que se encuentra clasificado en función al trabajo y enfoque en calidad y gestión de procesos que tiene la compañía.

Tabla 7  
Inventario de Procesos DIRECTV Ecuador

| Tipo de Proceso                          | Macro Proceso          | Proceso   |  |
|--|------------------------|---|--|
| <b>Gobernantes</b>                       | Planeación Estratégica | Planificación de actividades institucionales                    |  |
|  |                        | Control de Gestión Estratégica                                  |  |
|  |                        | Gestión Regulatoria   |  |
|  |                        | Planificación Financiera  |  |
|  | Customer Experience    | Fidelización de Clientes  |  |
|  |                        | Evaluación de Calidad   |  |
| Comunicación Institucional y Corporativa |                        |   |  |
| <b>Productivos</b>                       | Desarrollo de Producto | Gestión de Productos, Campañas y Ofertas                        |  |
|  |                        | Evaluación y Retroalimentación de Productos, Campañas y Ofertas |  |
|  | Comercialización       | Gestión de Canales de Venta                                     |  |
|  |                        | Gestión de Venta  |  |
|  |                        | Administración de Ventas  |  |
|  | Field Service          | Instalaciones   |  |
|  |                        | Servicios a la base   |  |
|  |                        | Optimización de redes   |  |
|  |                        | Calidad técnica   |  |
|  | Facturación y Ajustes  | Gestión de Pre facturación                                      |  |
|  |                        | Gestión de Facturación  |  |
|  |                        | Gestión de Ajustes Financieros                                  |  |
|  | Cobranza               | Gestión de Recaudo  |  |
|  |                        | Gestión de Cobranza   |  |
|  | PosVenta               | Gestión de Upgrades y Downgrades                                |  |
|  |                        | Gestión de Reclamos   |  |
|  |                        | Soporte técnico telefónico                                      |  |
|  |                        | Gestión de Cancelación de contratos                             |  |
|  | <b>Apoyo</b>           | Talento Humano  | Gestión de Compensaciones y Beneficios |
|  |                        |   | Desarrollo organizacional              |
| Seguridad y Salud Ocupacional            |                        |   |  |
| Administración Financiera                |                        | Estados Financieros de Cierre                                   |  |
|  |                        | Gestión Tributaria  |  |
|  |                        | Consolidación de Información Financiera – Tributaria            |  |
|  |                        | Gestión de capital de trabajo                                   |  |
|  |                        | Manejo de Cuentas por Cobrar                                    |  |
| Administración Financiera                |                        | Manejo de Cuentas por Pagar                                     |  |
|  |                        | Gestión de Deuda  |  |
|  |                        | Análisis de Ingresos y Gastos                                   |  |
|  |                        | Conciliación Bancaria y Relación Bancaria                       |  |

| Tipo de Proceso | Macro Proceso  | Proceso                |                    |
|-----------------|----------------|------------------------|--------------------|
|                 | Logística      | Comisiones             |                    |
|                 |                | Gestión de compras     |                    |
|                 |                | Gestión de inventario  |                    |
|                 | IT             | Gestión de demanda     |                    |
|                 |                | Desarrollo tecnológico |                    |
|                 |                | Soporte técnico        |                    |
|                 | Procesos       | Gestión de Proyectos   |                    |
|                 |                | Mejora Continua        |                    |
|                 | <b>Control</b> | Control Interno        | Análisis de Riesgo |
|                 |                |                        | Auditorías         |

*Fuente: DIRECTV Ecuador  
Elaborado por: Lucía Narváez*

Sin embargo, para efectos de las revisiones realizadas por el área de Control Interno los procesos de la compañía se han agrupado en 8 Megaprosesos que impactan directamente en materia financiera y de control:

1. Ingresos
2. Activo Fijo
3. Inventario
4. Recursos Humanos
5. Egresos
6. Tecnología de la Información
7. Finanzas y Cierre Contable
8. Tesorería

Dentro del alcance del presente trabajo se tomarán para análisis los megaprosesos de ingresos y egresos los cuales están compuestos en el caso de ingresos por 7 procesos 12 subprocesos y en el caso de Egresos 3 procesos y 11 subprocesos tal como se detalla a continuación:

Tabla 8  
**Inventario de Subprocesos**

| MEGA PROCESOS | PROCESOS                 | SUBPROCESOS                              |
|---------------|--------------------------|--|
| Ingresos      | Administración de Ventas | Administración de Precios y Descuentos   |
|               |                          | Gestión de Canales de Venta              |
|               | Gestión de Ventas        | Captación de la preventa                 |
|               |                          | Análisis de Crédito                      |
|               |                          | Cobro del hook up (Cuota de Inscripción) |

| MEGA PROCESOS                             | PROCESOS                    | SUBPROCESOS                               |                         |
|---|-----------------------------|---|-------------------------|
|   | Facturación y Ajustes       | Pre facturación                           |                         |
|   |                             | Facturación                               |                         |
|   |                             | Ajustes Financieros                       |                         |
|   | Gestión de Recaudos y Cobro | Recaudación masiva con débito automático  |                         |
|   |                             | Recaudación por ventanilla                |                         |
|   |                             | Conciliación de Recaudos                  |                         |
|   | Gestión de Cobro            | Gestión de Cobro                          |                         |
|   | Egresos                     | Compras                                   | Requisición de Compras  |
|   |                             |   | Selección del Proveedor |
| Orden de Compra y Contratos               |                             |   |                         |
| Recepción / Ingreso de Bienes y Servicios |                             |   |                         |
| Administración del maestro de proveedores |                             |   |                         |
| Compras Excepcionadas                     |                             |   |                         |
| Cuentas por pagar                         |                             | Anticipo a Proveedores                    |                         |
|   |                             | Revisión y registro de Facturas           |                         |
|   |                             | Procesamiento de Pagos                    |                         |
|   |                             | Administración de Reclamos de Proveedores |                         |
| Otros Gastos                              |                             | Reembolsos de Gastos                      |                         |

Fuente: DIRECTV Ecuador  
Elaborado por: Lucía Narváez

El movimiento económico del negocio está representado por estos procesos ya que detallan en el caso de Ingresos todas las actividades desde la gestión de venta del producto, facturación, recaudación hasta la cobranza en las diferentes edades de mora del cliente. Y por otro lado en el caso de Gastos abarca desde la requisición de la compra de un bien o servicio hasta el manejo de anticipos y pago respectivo, así como otros desembolsos que se realizan para el normal funcionamiento de las operaciones de la compañía.

Un resumen económico de los Ingresos y Gastos de la compañía es como sigue:

Tabla 9  
**Situación Económica**

| <b>Situación Económica<br/>al 31 de diciembre de 2014</b> |             |
|---|-------------|
| Ingresos  | 154.514.607 |
| Costos y gastos   | 144.116.183 |
| Utilidad del ejercicio                                    | 10.398.424  |

Fuente: Estados Financieros DIRECTV Ecuador  
Elaborado por: Lucía Narváez

Analizando un poco más a fondo la situación económica, la sustentabilidad financiera de la compañía hoy por hoy la tiene la línea de negocio Previo pago, a pesar de que el 70% de la base total de clientes corresponde a la línea de negocio Prepago.

Esto se debe a que el payback o retorno de la inversión es a mayor plazo, puesto que en este modelo de negocio Prepago, los equipos para retransmisión de la señal son propiedad del cliente, para lo cual son comercializados a un precio menor que el costo real que estos tienen para la compañía, adicionalmente el retorno de esta inversión es producto de las recargas de programación realizadas a voluntad del cliente.

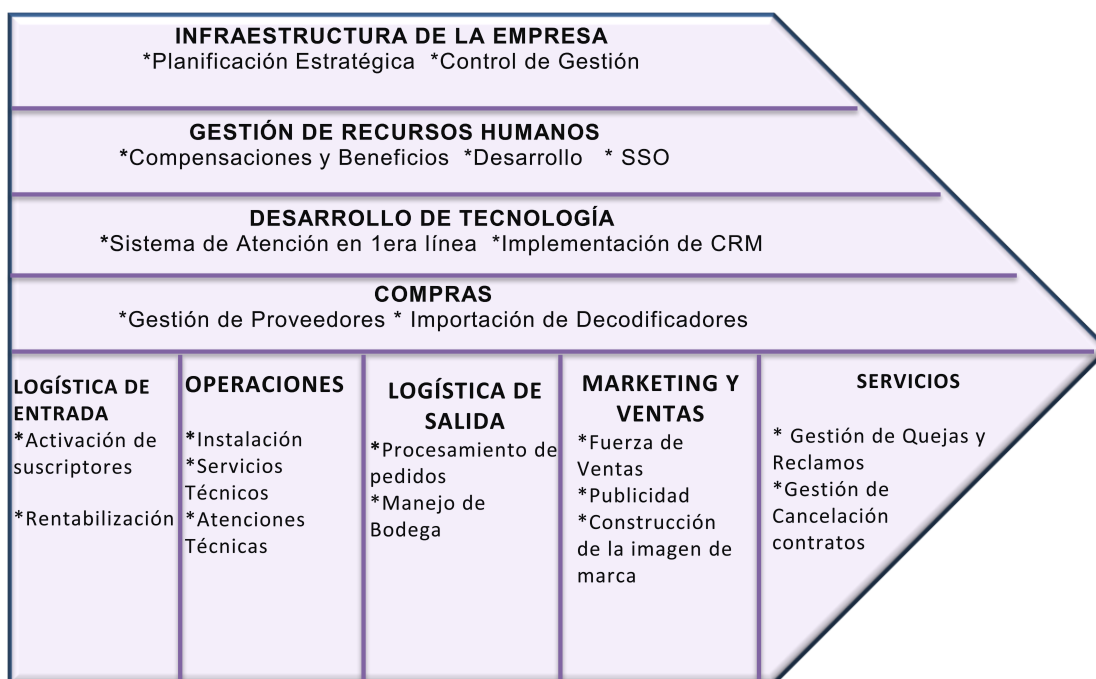
Por otro lado en el modelo de negocio Previo pago los clientes mantienen un contrato de servicios mediante el cual DIRECTV Ecuador factura mensualmente un valor generalmente constante por concepto de la programación adquirida y la renta de los equipos necesarios para la retransmisión de la señal, con lo cual el payback o recupero de la inversión es a menor plazo y permite a la compañía contar con una fuente de ingresos más estable.

Por esta razón para efectos del presente trabajo, el enfoque se orientará a la línea de negocio Previo pago. Sin embargo, la intención es que el modelo basado en riesgo operativo para la gestión del control interno en la posteridad sea aplicado a todos los procesos y líneas de negocio de la compañía.

### **3.6.2 Cadena de Valor**

En la cadena de valor de DIRECTV Ecuador presentada en el Gráfico N° 3, se desagrega todas las actividades y tareas que se llevan a cabo en la compañía para crear valor.

Gráfico 4  
Cadena de Valor DIRECTV Ecuador



Fuente: DIRECTV Ecuador  
Elaborado por: Lucía Narváez

**Logística de Entrada:** DIRECTV presta principal importancia a la Activación de suscriptores, pues corresponde a un proceso crítico debido a que en este punto se filtra a los clientes con el fin de que su comportamiento a mediano y largo plazo sea rentable. DIRECTV segmenta a sus clientes, analiza su valor total, sus productos actuales, su potencial de compra, su riesgo, etc.; y en base a los conocimientos obtenidos desarrolla la rentabilización de los mismos.

**Operaciones:** Para DIRECTV la rentabilidad se genera del consumo de programación del cliente, por lo que resulta crítico que los equipos sean instalados con alta calidad y no presenten fallas en el corto y mediano plazo, y en el caso de existir la asistencia al cliente sea inmediata; por esta razón cuenta con un equipo propio y externo calificado en prestar servicios técnicos de alta calidad y eficiencia.

**Logística de salida:** El manejo de inventario y su correcta administración resulta vital en el relacionamiento con socios estratégicos para el despacho de productos tanto prepago como previo pago y en el caso de clientes de Cadenas Comerciales y Autoservicios en lo referente a Kits prepago.

**Marketing y Ventas:** Al tratarse de una compañía multinacional el manejo de la marca resulta una tarea permanente para su posicionamiento en la mente del cliente y en el mercado, siendo el objetivo mantener el liderazgo del mismo. En lo que respecta a su Fuerza de Ventas se trabaja constantemente en determinar estrategias para su capacitación, su estructura comisional y su zona de acción.

**Servicio Postventa:** Gestionar las reclamaciones de forma eficiente tiene un impacto importante tanto en el coste económico como en los niveles de satisfacción del cliente. Por esto DIRECTV presta especial atención a dicha gestión y a la información que recibe el cliente a lo largo de todo el proceso. La compañía realiza un seguimiento constante de los principales inconvenientes para una atención eficiente como en un factor importante de satisfacción de cliente que supone una de las principales fuentes de fidelización del cliente.

**Infraestructura:** La tarea principal es la Planificación Estratégica y el Control de Gestión, vigilando el crecimiento de la organización dentro de los parámetros y objetivos corporativos.

**Gestión de Recursos Humanos:** La empresa tiene una competitiva estructura de beneficios y compensaciones que resulta favorable en su clima laboral y apalanca una alta productividad de su personal.

La metodología de desarrollo de la compañía se basa en el aprendizaje in house a través de asignaciones y acompañamiento (trainy + mentory) y un pequeño porcentaje en educación formal externa.

El programa de Seguridad y Salud Ocupacional se lo realiza en todas las áreas de la compañía sin embargo se da un foco importante en el área técnica por su mayor nivel de incidencia.

**Desarrollo de tecnología:** Los sistemas de DIRECTV están diseñados para brindar una mejor experiencia de servicio que desea el cliente y simplificar las acciones operativas a la interna, con una alta vigilancia en los potenciales riesgos tanto operativos como financieros que se pudiesen presentar.

**Compras:** De la fluidez, eficacia y eficiencia de la gestión de compras depende en buena medida la satisfacción del cliente, pues determina la disponibilidad de equipos (diversas tecnologías) que ventas pueda colocar en el mercado. Además, la negociación con sus proveedores se establecer en una relación desde el punto de vista “win-win” a largo plazo que resulta fundamental para el éxito financiero a mediano y largo plazo.

## **CAPÍTULO CUATRO**

### **MODELO DE GESTIÓN DE RIESGO OPERATIVO PARA LA GESTIÓN DE CONTROL INTERNO DE LOS PROCESOS DE INGRESOS Y GASTOS**

El análisis metodológico del presente trabajo de investigación, basará su estudio en el Enterprise Risk Management Framework conocido como COSO ERM o COSO II, cuya estructura presenta una metodología para abordar la gestión de riesgos de las empresas con un enfoque integrador que supone una verdadera oportunidad de creación de valor para sus stakeholders.

La gestión de riesgos corporativos se ocupa de los riesgos y oportunidades que afectan a la creación de valor o su preservación, se define como “El proceso efectuado por los administradores, su dirección y restante personal aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que pueden afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de sus objetivos.”<sup>10</sup>

En consideración de la información que tiene la empresa, dentro de los sistemas de información y su base de datos de procesos, el diseño de la metodología de Matriz de Riesgo, se orientará el desarrollo de un modelo experto de gestión de riesgos, el cual se formalizará a través de la emisión de procedimientos de control, la definición de funciones y responsabilidades basados en la experiencia y juicio experto del personal que lidera dicho proceso.

A continuación se presenta a manera de gráfica el *Modelo Basado en Riesgo Operativo para la Gestión del Sistema de Control Interno*:

---

<sup>10</sup> COSO II Y LA GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGO DEL NEGOCIO, *tomado de la página web <http://estrategiafinanciera.es>*.

Gráfico 5  
**Modelo Basado en Riesgo Operativo para la Gestión del Sistema de Control Interno**



Fuente: Lucía Narváez  
 Elaborado por: Lucía Narváez

Este gráfico que resume el modelo propuesto en la presente tesis, esquematiza los diferentes componentes indispensables para una adecuada administración de los riesgos así como del Sistema de Control Interno, tomando en cuenta como marco referencial y de administración, las políticas, recursos, estructura y metodologías para la consecución del objetivo de este modelo.

Toda vez que se ha tomado como punto de partida para su diseño dos bases metodológicas que convergen en una sola, que permita apalancar una adecuada administración de los riesgos corporativos, para esto no solo se ha tomado la metodología tradicional para la gestión de riesgos como tal, sino que se la ha complementado con un enfoque integrador para la gestión de riesgos y control como

lo propone el Enterprise Risk Management Framework conocido como COSO ERM o COSO II.

A continuación los componentes presentados en el Gráfico 5, serán desarrollados permitiendo de esta manera agregar mayor claridad sobre lo propuesto en el presente trabajo.

#### 4.1 Objetivo

Los lineamientos establecidos en el Modelo de Gestión de Riesgo tienen como objetivo servir de guía a las actividades para la gestión de Control Interno con un enfoque de gestión de riesgos empresariales en DIRECTV Ecuador Cía. Ltda.

#### 4.2 Alcance

El Modelo de Gestión de Riesgos reúne las políticas, estructura de gestión, metodologías y criterios propuestos respecto de la gestión de riesgos para DIRECTV Ecuador, los elementos establecidos en el presente análisis, serán aplicados por los involucrados en el proceso de gestión de Control Interno con enfoque de riesgo operativo para los Procesos de Ingresos y Gastos.

#### 4.3 Proceso de Gestión de Riesgo

El riesgo será gestionado de acuerdo a los parámetros del Enterprise Risk Management Framework conocido como COSO ERM o COSO II, que gestiona los riesgos corporativos, está conformado por ocho componentes relacionados entre sí, como se aprecia en el siguiente gráfico:

Gráfico 6  
Gestión de riesgos empresariales COSO ERM (COSO II)



Fuente: COSO ERM

#### **4.3.1 Ambiente Interno**

Abarca el talante de una organización y establece la base de cómo el personal de la entidad percibe y trata los riesgos, incluyendo la filosofía para su gestión, el riesgo aceptado, la integridad y valores éticos y el entorno en que se actúa.

#### **4.3.2 Establecimiento de objetivos**

Los objetivos deben existir antes de que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten a su consecución. La gestión de riesgos corporativos asegura que la dirección ha establecido un proceso para fijar objetivos y que los objetivos seleccionados apoyan la misión de la entidad y están en línea con ella, además de ser consecuentes con el riesgo aceptado.

#### **4.3.3 Identificación de eventos**

Los acontecimientos internos y externos que afectan a los objetivos de la entidad deben ser identificados, diferenciando entre riesgos y oportunidades. Estas últimas revierten hacia la estrategia de la dirección o los procesos para fijar objetivos.

#### **4.3.4 Evaluación de riesgos**

Los riesgos se analizan considerando su probabilidad e impacto como base para determinar cómo deben ser gestionados y se evalúan desde una doble perspectiva, inherente y residual.

#### **4.3.5 Respuesta al riesgo**

La dirección selecciona las posibles respuestas -evitar, aceptar, reducir o compartir los riesgos - desarrollando una serie de acciones para alinearlos con el riesgo aceptado y las tolerancias al riesgo de la entidad.

#### **4.3.6 Actividades de control**

Las políticas y procedimientos se establecen e implantan para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos se llevan a cabo eficazmente.

#### **4.3.7 Información y comunicación**

La información relevante se identifica, capta y comunica en forma y plazo adecuado para permitir al personal afrontar sus responsabilidades. Una comunicación eficaz debe producirse en un sentido amplio, fluyendo en todas direcciones dentro de la entidad.

#### **4.3.8 Supervisión**

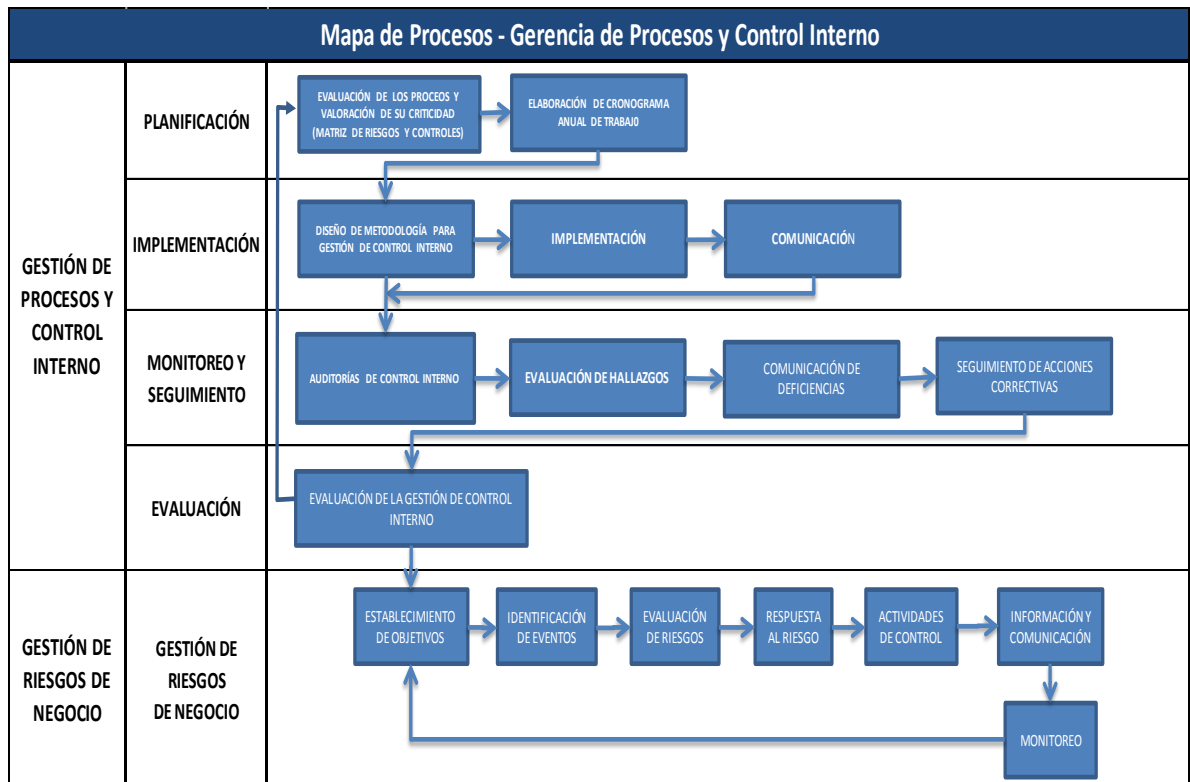
La totalidad de la gestión de riesgos corporativos se supervisa, realizando modificaciones oportunas cuando se necesiten. Esta supervisión se lleva a cabo

mediante actividades permanentes de la dirección, evaluaciones independientes o ambas actuaciones a la vez.

#### 4.4 Estructura de la Gestión de Riesgos

La gestión del riesgo involucra el diseño del Proceso de Gestión de Riesgos, el cual ha sido incorporado al Mapa de Procesos de la Gerencia de Procesos y Control Interno, y forma parte de la cadena de valor de la empresa, conforme lo siguiente:

Gráfico 7  
Gerencia de procesos y control interno - Mapa de Procesos



Fuente: DIRECTV Ecuador  
Elaborado por: Lucía Narváez

#### 4.5 Políticas

La Política general de control y gestión de riesgos se desarrolla y complementa con las políticas de riesgos corporativas y las políticas específicas de riesgos que puedan establecerse en relación a la Operación.

La definición, aprobación y supervisión de políticas y procedimientos para la gestión del riesgo, son de suma importancia ya que constituyen el marco de acción y las directrices para una adecuada gestión y administración de los riesgos.

A efectos de hacerlas efectivas, la función de difundir, implementar y asegurar el seguimiento de las políticas, estrategias y directrices generales, será responsabilidad del Presidente de la compañía así como de la Gerencia de Procesos y Control Interno. Estas políticas deberán agrupar las responsabilidades de cada actor dentro de este modelo, así como la administración en lo referente a los niveles de riesgo y tratamiento que la compañía esté dispuesta a aceptar y trabajar.

## **4.6 Recursos**

Los roles y responsabilidades relativas a la gestión del riesgo se asignarán al Gerente de Procesos y Control Interno y así como a todo el personal que gestione los procesos de ingresos y gastos y sus riesgos relacionados.

## **4.7 Roles y Responsabilidades**

### **4.7.1 Estructuras de responsabilidad**

El esquema organizativo de la gestión del riesgo se encuentra segmentado en tres estructuras de responsabilidad: estratégica, táctica y operativa.

#### ***Estructura Estratégica***

Compuesta por el Presidente Ejecutivo y la Gerencia de Procesos y Control Interno.

Principales responsabilidades: La definición, aprobación y supervisión de la estrategia, políticas, procesos y procedimientos para la gestión del riesgo, así como asegurar la existencia de los recursos necesarios para su correcta implantación.

#### ***Estructura Táctica***

Compuesta por la Alta Gerencia: Presidencia y Gerencia de Procesos y Control Interno

Principales responsabilidades: Comunicar de forma clara la estrategia, las políticas y la estructura de gestión del riesgo con el propósito de crear una cultura de riesgos.

#### ***Estructura Operativa***

Compuesta por áreas operativas y de negocio relacionada con los procesos de ingresos y gastos. (Financiera Administrativa, Legal y Regulatoria, Tecnología de Información, Gestión de Talento Humano, Customer Experience, Operaciones, Comercial).

### Principales responsabilidades:

Presidencia Ejecutiva Alta Gerencia: Diseñar y proponer las estrategias, políticas, procesos y procedimientos de gestión de riesgo, así como, desarrollar metodologías y manuales de gestión.

Gerencia de Procesos y Control Interno: Aplicar políticas, procedimientos y controles aprobados en su operatividad, al igual que dar seguimiento, dentro de sus competencias, a las exposiciones de riesgo y a los resultados de las acciones adoptadas para su tratamiento.

### **Roles y Responsabilidades**

#### Por responsable

Tabla 10  
**Roles y Responsabilidades del Modelo de Gestión de Riesgo por responsables**

| Responsables                 | Roles       | Responsabilidades   |
|------------------------------|-------------|---|
| <b>Presidencia Ejecutiva</b> | Supervisión | <ul style="list-style-type: none"><li>• Supervisar el perfil de Riesgos</li><li>• Informarse regularmente sobre la situación del riesgo de la institución, su evolución en el tiempo y su perfil</li><li>• Informarse, periódicamente, de la implantación y cumplimiento de las estrategias, políticas, procedimientos y límites aprobados; y, en el caso de determinar incumplimiento o cumplimiento parcial, establecer las medidas correctivas</li></ul> |
|                              | Aprobación  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Aprobar estrategias, políticas, procesos, procedimientos para el manejo del riesgo.</li><li>• Aprobar el Plan de Gestión de Riesgos, el cual formará parte del Plan Anual de Actividades de la Gerencia de Procesos y Control Interno.</li><li>• Aprobará la estructura organizacional que soporte el proceso de gestión de riesgo.</li></ul>   |
|                              | Ejecución   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Comunicar de forma clara y explícita la estrategia de riesgo, las políticas para su aplicación y la estructura de gestión del riesgo.</li><li>• Aplicar la estrategia de gestión del riesgo.</li></ul>  |

| Responsables                                     | Roles        | Responsabilidades   |
|--|--------------|---|
| <b>Gerencia de Procesos y de Control Interno</b> | Consejo      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proponer las estrategias, políticas, procedimientos, planes de tratamiento para la gestión del riesgo.</li> <li>• Proponer las metodologías para gestionar el riesgo, e implementar mecanismos que aseguren su actualización</li> <li>• Monitorear y analizar de forma sistemática el nivel de exposición del riesgo.</li> <li>• Poner en práctica las políticas de gestión del riesgo.</li> <li>• Implantar el Plan de comunicación.</li> <li>• Analizar el entorno económico, de la industria, de los mercados en los que se opera y sus efectos en la empresa.</li> <li>• Informar la Presidencia Ejecutiva respecto de la efectividad, aplicabilidad y conocimiento por parte del personal de la institución, de las estrategias, políticas, procesos y procedimientos de riesgo.</li> </ul> |
|  | Supervisión  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurarse de la correcta ejecución tanto de la estrategia, como de la implantación de políticas, metodologías, procesos y procedimientos de riesgo.</li> <li>• Conocer en detalle las exposiciones al riesgo con relación a los perfiles de comportamiento y transaccionales.</li> <li>• Informarse regularmente sobre la situación de gestión de riesgos de la institución, sus cambios y evolución en el tiempo.</li> <li>• Evaluar la eficacia y efectividad del Plan de Gestión del Riesgo.</li> </ul>  |
|  | Coordinación | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar la gestión del riesgo con la administración de riesgos asociados.</li> </ul>   |
| <b>Áreas Operativas/ Propietarios del riesgo</b> | Ejecución    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicar las políticas, procedimientos y controles aprobados para operatividad diaria.</li> <li>• Dar seguimiento, dentro de sus competencias, a las exposiciones de riesgo y a los resultados de las acciones adoptadas para su tratamiento.</li> </ul>  |
| <b>Auditoría Interna</b>                         | Ejecución    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Examinar la aplicación y eficacia del marco adoptado para el monitoreo y revisión del riesgo.</li> </ul>   |

Fuente: DIRECTV Ecuador  
Elaborado por: Lucía Narváez

Por actividad

Tabla 11  
**Roles y Responsabilidades del Modelo de Gestión de Riesgo por Actividad**

| Actividad                    | Responsable                             |
|------------------------------|---|
| Establecimiento de objetivos | Presidencia y Alta Gerencia.            |
| Identificación de eventos    | Gerencia de Procesos y Control Interno. |
| Evaluación de Riesgos        | Gerencia de Procesos y Control Interno. |

| Actividad                  | Responsable  |
|----------------------------|--|
| Respuesta al Riesgo        | Gerencia de Procesos y Control Interno.                                |
| Actividades de Control     | Áreas Operativas y de Negocio.   |
| Información y Comunicación | Alta Gerencia, Gerencia de Procesos y Control Interno.                 |
| Supervisión                | Gerencia de Procesos y Control Interno, Áreas Operativas y de Negocio. |

*Fuente: DIRECTV Ecuador  
Elaborado por: Lucía Narváez*

#### **4.8 Metodología para la Implementación del Proceso de Gestión de Riesgos en los procesos de ingresos y egresos**

En consideración de la información que tiene almacenada la Institución dentro de los sistemas de información y bases de datos de procesos, el diseño de la metodología de gestión de riesgos, se orientará el desarrollo de un modelo experto.

El presente trabajo de investigación contiene la descripción del modelamiento del proceso de gestión de riesgos en formato Excel, gráficas que serán presentadas en la descripción de los factores de riesgo analizados, en las distintas etapas para la construcción del modelo.

##### **4.8.1 Identificación de Riesgos**

En primera instancia, la metodología de identificación de riesgos consiste en revisar fuentes de información con eventos de riesgo de acuerdo con la naturaleza y características de los factores de riesgos. Los riesgos se identifican con base en la lluvia de ideas, basada en la experiencia de los líderes de proceso y la recogida en la gestión de procesos de DIRECTV, con la cual se construye una base de datos de eventos de riesgos, que posteriormente serán evaluados y calificados.

Para evaluar si los eventos de riesgos identificados, constituyen riesgos reales o potenciales que requieran ser gestionados, las áreas operativas y de negocio conjuntamente con el responsable de la Gerencia de Procesos y Control Interno identificarán dichos eventos.

##### **4.8.2 Valoración de Riesgos**

**Calificación de resultados.** - Una vez identificados los eventos de riesgo, se debe proceder con la valoración de riesgos, para lo cual se debe construir una Matriz de Evaluación de Riesgos en donde se tomarán en cuenta los siguientes aspectos:

- 1. Megaproceso, Proceso, Subproceso**

2. **Evento de Riesgo:** identificación resumida o el título del riesgo o evento que afecta la consecución de los objetivos de la entidad.
  3. **#:** Número secuencial de factor riesgo.
  4. **Descripción del Riesgo:** identificar y describir los eventos negativos (o no deseados) que, en caso de ocurrir tengan un impacto adverso en el desarrollo de las funciones de la entidad y afecten la consecución de sus objetivos.
  5. **Factor de Riesgo:** Señalar con una x el factor de riesgo que puede afectar el cumplimiento de los objetivos institucionales, los cuales constituyen los medios, circunstancias y agentes generadores de riesgo. Los agentes generadores que se entienden como todos los sujetos u objetos que tienen la capacidad de originar un riesgo. Para el efecto se utilizan los factores de riesgo operativo: procesos, personas, tecnología de información y eventos externos.
  6. **Probabilidad:** Probabilidad es la posibilidad de ocurrencia del evento, que puede ser medida con criterios de Frecuencia (por ejemplo, número de veces en un tiempo determinado) o Factibilidad, teniendo en cuenta la presencia de factores internos y externos que pueden propiciar el riesgo.
- Para el efecto se utilizará una matriz con tres escalas de medición, con criterios cualitativos, de acuerdo a lo siguiente:

Tabla 12  
**Probabilidad**

| Valor | Escala       | Concepto   |
|-------|--------------|--|
| 3     | Muy Probable | Se espera que ocurra una vez al año y ya ha ocurrido con anterioridad varias veces             |
| 2     | Probable     | Puede ocurrir alguna vez/ ha ocurrido solo una vez.  |
| 1     | Improbable   | No ha ocurrido nunca pero podría ocurrir en los próximos años o en circunstancia excepcionales |

*Fuente: Ministerio de Finanzas, Matriz de Evaluación de Riesgos*

**Impacto:** Por impacto se entiende las consecuencias o la magnitud de sus efectos.

- Para el efecto se utilizará una matriz con tres escalas de medición, con criterios cualitativos, de acuerdo a los siguientes parámetros:

Tabla 13  
Impacto

| Valor | Escala | Concepto   |
|-------|--------|--|
| 3     | Alto   | Las consecuencias amenazarán la supervivencia del programa, proyecto, actividad, proceso de la entidad.<br>Las consecuencias amenazarán la efectividad del programa o del cumplimiento de objetivos de la entidad. |
| 2     | Medio  | Las consecuencias no amenazarán el cumplimiento del programa, proyecto, actividad, proceso, o de los objetivos, pero requerirán cambios significativos o formas alternativas de operación.                         |
| 1     | Bajo   | Las consecuencias pueden solucionarse con algunos cambios o pueden manejarse mediante actividades de rutina.   |

Fuente: Ministerio de Finanzas, Matriz de Evaluación de Riesgos

Con la información obtenida, se procede a calificar los riesgos identificados con las escalas de medición (bajo, moderado y alto), utilizando el juicio de experto y en base a la información levantada, para obtener el riesgo inherente.

**Riesgo Inherente:** Es aquel al que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones de los directivos para modificar su probabilidad o impacto. Calificados cada uno de los riesgos identificados en la matriz, se clasificarán en bajo, moderado y alto, según la siguiente escala colorimétrica:

Tabla 14  
Riesgo inherente

| Valor          | Escala   | Color   |
|----------------|----------|---------|
| De 1.00 a 2.99 | Bajo     | Verde   |
| De 3.00 a 5.99 | Moderado | Naranja |
| De 6.00 a 9.00 | Alto     | Rojo    |

Fuente: Ministerio de Finanzas, Matriz de Evaluación de Riesgos

#### 4.8.3 Mapa de Riesgo

Antes de realizar el mapa de riesgo es necesario identificar los límites inferiores y superiores del nivel del riesgo, para el efecto se ha diseñado el siguiente cuadro explicativo:

Tabla 15  
Nivel de riesgo

| Nivel de riesgo | Límite inferior | Límite superior | Colorimetría |
|-----------------|-----------------|-----------------|--------------|
| Riesgo Bajo     | 1.00            | 2.99            |              |
| Riesgo Medio    | 3.00            | 5.99            |              |
| Riesgo Alto     | 6.00            | 9.00            |              |

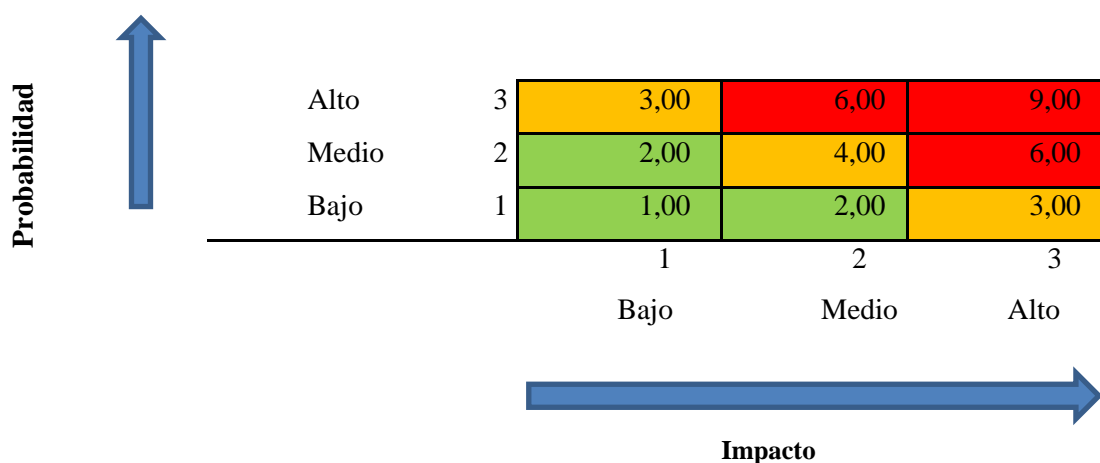
Fuente: Ministerio de Finanzas, Matriz de Evaluación de Riesgos

En dónde:

- El límite inferior del riesgo bajo es de 1.00 y el límite superior son de 2.99.
- El límite inferior del riesgo medio es de 3.00 y el límite superior son de 5.99.
- El límite inferior del riesgo alto es de 6.00 y el límite superior son de 9.00.

La metodología de matriz de riesgo, es el cruce de la probabilidad de la frecuencia del riesgo (Muy probable, probable e improbable), con el impacto que este puede generar en la Empresa y que puede ser bajo, medio o alto.

Gráfico 8  
Mapa de riesgo



Fuente: Ministerio de Finanzas, Matriz de Evaluación de Riesgos

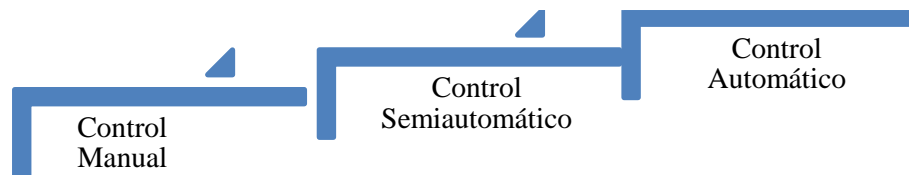
#### 4.8.4 Control y Monitoreo

**Riesgo Residual.** - Luego de haber calificado el riesgo inherente, se identifica y describe los procesos de control que la empresa utiliza para eliminar o mitigar los riesgos.

Una vez aplicados dichos procesos se mide el riesgo residual existente, es decir que a pesar de aplicar medidas de control el riesgo aún existe.

Los Controles que el presente modelo experto propone, para la mitigación de riesgos identificados, contiene los siguientes criterios:

Gráfico 9  
Tipos de Control



Elaborado por: Lucía Narváez

- **Control manual:** aquellos que son ejecutados por una o más personal del área usuaria sin la utilización de herramientas computacionales.
- **Control Semiautomático:** aquellos que son ejecutados por una o más personas y por un sistema de información, es decir es un trabajo conjunto entre ambas partes.
- **Control Automático:** son generalmente los incorporados en el software, de operación, de comunicación, de gestión de base de datos, programas de aplicación, etc.; es decir no requiere intervención humana.

Su metodología de valoración será similar a la del Riesgo inherente como se muestra a continuación:

- **Probabilidad:** se calificará nuevamente considerando y los parámetros establecidos en la parte superior numeral 8.
- **Impacto:** se calificará nuevamente considerando y los parámetros establecidos en la parte superior numeral 9
- **Riesgo de Control:** En el riesgo remanente luego que la entidad ha llevado a cabo una acción para modificar la probabilidad o impacto de

un riesgo. Es el resultado de la multiplicación de la probabilidad e impacto. La clasificación de alto, moderado o bajo se efectuará según los parámetros establecidos en el numeral 10.

#### **4.9 Diseño del Modelo Basado en Riesgo Operativo para la Gestión del Sistema de Control Interno, para los procesos de Ingresos y Gastos en DIRECTV Ecuador Cía. Ltda.**

##### **4.9.1 Análisis de la Base de Datos Institucional**

El alcance del presente trabajo se basa en el análisis de los procesos de Ingresos y Gastos de DIRECTV Ecuador Cía. Ltda. para el levantamiento de información e identificación de riesgos se utilizará la metodología antes descrita.

La fuente de información constituye la base de datos de megaprosesos, procesos, subprocesos, políticas y procedimientos de la empresa, que ha sido levantada por la Gerencia de Procesos y Control Interno, en el período 2013, 2014 y 2015.

Con este antecedente, el megaproseso de egresos está compuesto por 3 procesos 12 subprocesos y 20 actividades, como se aprecia en el siguiente cuadro:

Tabla 16  
**Megaprosesos, subprocesos y actividades - Egresos**

| Megaproseso | Proceso | Subprocesos                               | Actividades  |
|-------------|---------|---|--|
| Egresos     | Compras | Requisición de compras                    | Registro de la requisición de compra en el sistema SAP   |
|             |         |   | Análisis y revisión para la aprobación o rechazo de la requisición de compra   |
|             |         | Selección del proveedor                   | Análisis y comparación de ofertas a través de cotizaciones, licitaciones o comité de compras   |
|             |         |   | Calificar proveedores capaces de responder a las necesidades de compra de la compañía en base a parámetros calidad tiempos precios y pagos |
|             |         | Orden de compras y contratos              | Solicitud y aprobación formal de la orden de compra del bien o servicio requerido por DIRECTV, por medio del sistema SAP.                  |
|             |         |   | Elaboración de contratos que protegen los intereses de las partes  |
|             |         | Recepción / ingreso de bienes y servicios | Registro de la hoja de entrada y aceptación del bien o servicio  |

| Megaproceso | Proceso                     | Subprocesos                               | Actividades   |
|-------------|-----------------------------|---|---|
|             |                             | Administración del maestro de proveedores | Creación o actualización de proveedores en el sistema                                       |
|             |                             |   | Administración del maestro de Proveedores   |
|             |                             |   | Validación de cambios de datos sensibles de proveedores                                     |
|             |                             | Administración de aplicación de compras   | Creación o actualización de perfiles de acceso al sistema de compras                        |
|             |                             | Compras de servicios excepcionados        | Solicitud de servicios que por su naturaleza son recurrentes y necesarios para la operación |
|             | Cuentas por Pagar           | Anticipo a proveedores                    | Solicitud de anticipo   |
|             |                             | Revisión y registro de facturas           | Recepción y validación de facturas con Documentos Habilitantes                              |
|             |                             | Procesamiento de pagos                    | Registro del pago en el sistema   |
|             |                             |   | Desembolso y liquidación de anticipos   |
|             | Cierre de cuentas por pagar | Liquidación de cuentas por pagar          |   |
|             | Otros Gastos                | Reembolsos de gastos                      | Solicitud de anticipo de empleados  |
|             |                             |   | Desembolsos con tarjeta corporativa   |
|             |                             |   | Liquidación del anticipo con documentos habilitantes  |

Fuente: DIRECTV Ecuador  
 Elaborado por: Lucía Narváez

En forma complementaria el megaproceso de ingresos, está compuesto por 5 procesos y 11 subprocesos y 42 actividades conforme el siguiente detalle:

Tabla 17  
**Megaprosos, subprocesos y actividades – Ingresos**

| Megaproceso | Proceso                  | Subprocesos                            | Actividades  |
|-------------|--------------------------|--|--|
| Ingresos    | Administración de Ventas | Administración de Precios y Descuentos | Proponer precios y descuentos de productos/servicios que DIRECTV coloca en el mercado en función a costos y márgenes de rentabilidad |
|             |                          |  | Aprobación de precios y descuentos por parte de Presidencia y Direcciones correspondientes   |

| Megaproceso | Proceso                     | Subprocesos                                    | Actividades   |
|-------------|-----------------------------|--|---|
|             | Gestión de Canales de Venta |  | Ingresar lista de precios vigentes en ICC   |
|             |                             | Gestión de Canales de Venta                    | Identificación y análisis de necesidad o crecimiento de canales de venta  |
|             |                             |  | Aprobación de apertura o expansión de canales de venta  |
|             |                             |  | Elaboración y firma del contrato de prestación de servicios y la autorización de débito respectiva  |
|             |                             |  | Capacitación y entrenamiento sobre el producto / servicio para su comercialización  |
|             |                             |  | Creación de accesos al sistema E-Sales para la captación de ventas  |
|             |                             |  | Monitoreo de la Gestión ejecutada por cada Canal  |
|             | Gestión de Venta            | Captación de la preventa y análisis de crédito | Recopilar información del cliente en el formato "Solicitud de Servicio"   |
|             |                             |  | Ingresar datos del cliente en sistema de preventas E-Sales y procesar información para verificación crediticia, así como de piratería o mora actual con DTV   |
|             |                             |  | Aprobar o rechazar preventa según el resultado de análisis manual o automático según sea el caso  |
|             |                             |  | Firma de contrato de servicios y autorización de débito   |
|             |                             |  | Crear contrato en el sistema para aquellas preventas aprobadas ya sea automática o manualmente y derivarlas al proceso de instalaciones, caso contrario registrar los motivos del rechazo en el sistema   |
|             |                             | Cobro de Hook Up                               | Si la forma de pago del cliente es tarjeta de crédito, ingresar datos de tarjeta de crédito en el sistema de preventas E-Sales y realizar el cobro de forma automática a través de POS Virtual. Automáticamente el pago es asociado a contrato en el sistema ICC. |
|             |                             |  | Si la forma de pago del cliente es débito automático, solicitar el depósito o transferencia del valor de suscripción en las cuentas bancarias de DIRECTV.   |
|             |                             |  | Finalización de la venta y generación de la orden de instalación  |

| Megaproceso  | Proceso                                  | Subprocesos                              | Actividades  |
|--|--|--|--|
|  | Facturación y Ajustes                    | Prefacturación                           | Revisión y actualización de las reglas de negocio establecidas para la facturación de productos y servicios, así como también para la aplicación de descuentos y promociones.  |
|  |  |  | Análisis automático de toda la base de suscriptores Previo Pago por medio del Robot Prefacturador, buscando posibles inconsistencias en las reglas de negocio configuradas en el sistema con el fin de notificar a los dueños de proceso para su corrección en la base |
|  |  | Facturación                              | Generación masiva de cargos y descuentos en el sistema de facturación de la compañía para la emisión de la base general de clientes facturados y segmentación de la base de clientes con factura electrónica y factura Impresa.  |
|  |  |  | Envío de Base a Imprenta para la emisión de Facturas Impresas  |
|  |  |  | Envío de la base de clientes con factura electrónica al proveedor para emisión y envío de documentos electrónicos  |
|  |  |  | Envío al courier de la base de clientes para distribución de facturas impresas.  |
|  |  | Reclamos Financieros                     | Los reclamos financieros de clientes son receptados a través de cualquier canal de comunicación con el cliente   |
|  |  |  | Los reclamos financieros son analizados inicialmente por ejecutivos de servicio al cliente determinando si proceden o no. En caso de no proceder son derivados a segunda línea e verificación, pudiendo llegar hasta una tercera línea.                                |
|  |  |  | Aprobación o rechazo de reclamos financieros   |
|  |  |  | Ejecución del ajuste financiero o devolución al cliente y emisión de la nota de crédito  |
|  | Gestión de Recaudos y Cuentas por Cobrar | Recaudación masiva con débito automático | Segmentación y formateo de la base de clientes facturados por Institución Financiera, de acuerdo al formato a lo establecido por cada Banco.   |
|  |  |  | Envío de las bases segmentadas y formateadas a cada institución Financiera para el cobro.  |
| Aplicación en el sistema de los pagos confirmados por cada institución financiera. |  |  |  |

| Megaproceso | Proceso | Subprocesos                               | Actividades  |
|-------------|---------|---|--|
|             |         |   | Preparación de la base para el envío a la Institución Financiera con el fin de realizar reintentos de cobro a clientes impagos.  |
|             |         | Recaudación en Ventanilla                 | Cliente se acerca a los puntos autorizados de recaudo y realiza el pago en caso de realizar el pago en bancos notifica o confirma el depósito para que este sea aplicado                               |
|             |         |   | Aplicación del pago en el sistema  |
|             |         |   | Eliminación de OSD (on screen display) y/o reconexión de señal de ser el caso.   |
|             |         | Gestión de Cobro                          | Definir objetivos y estrategias de cobranza  |
|             |         |   | Generar base de datos de clientes que requieren gestión de cobranza  |
|             |         |   | Envío automático de mensajes OSD (on screen display) solicitando pago a todos los clientes impagos.  |
|             |         |   | Desconexión automática de señal a clientes impagos a los 33 días de vencida la factura   |
|             |         |   | Gestión de recuperación telefónica   |
|             |         |   | Generación de orden de recupero de equipos a los 62 días de vencida la factura y envío a un tercero de la cartera de clientes desconectados y con orden de recupero de equipos para gestión de recaudo |
|             |         | Registro de la provisión para incobrables |  |
|             |         | Administración de aplicación de Ingresos  | Administración de aplicación de ingresos   |

*Fuente: DIRECTV Ecuador  
Elaborado por: Lucía Narváez*

#### 4.9.2 Análisis del Ambiente Interno

Para el efecto se tomará en cuenta las siguientes capacidades o factores claves de las áreas que intervienen en los procesos de ingresos y egresos, conforme la estructura organizacional de la empresa:

Tabla 18  
Análisis de Ambiente Interno

| Capacidades                  | Informe   | Análisis   |
|------------------------------|---|--|
| Direccionamiento Estratégico | <p>DIRECTV Ecuador posee un adecuado direccionamiento estratégico, los objetivos estratégicos y los indicadores de gestión están orientados a la misión y visión de la compañía. Estos objetivos e indicadores son reportados a Casa Matriz trimestralmente sin embargo localmente son reportados mensualmente con el fin de ir tomando palanes de acción para el cumplimiento de los mismos.</p> <p>Los Procesos de Ingresos y Egresos aportan indiscutiblemente al cumplimiento de los siguientes objetivos estratégicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Generar Flujos de Caja positivos</li> <li>- Ganar participación de mercado</li> <li>- Mantener un crecimiento por encima de 10%</li> </ul> <p>En cuanto a los indicadores y objetivos relacionados a los procesos de Ingresos y Egresos, tanto la Dirección Financiera, Dirección de Operaciones, Gerencia de Facturación y Cobranza, Gerencia de Compras y Gerencia Financiera que son los principales involucrados en estos procesos, conocen sus objetivos principales e indicadores atados al cumplimiento de los mismos, los cuales han sido desplegados de los objetivos estratégicos.</p> | <p>Las Direcciones y Gerencias de la compañía conocen la misión y visión de la compañía, así como los objetivos e indicadores que apuntan a su cumplimiento, sin embargo, no todos conocen los principales indicadores de otros procesos que no les corresponde liderar pero que impactan o se ven impactados en los que están a su cargo. Esto genera que no haya un conocimiento global de negocio en todos los casos, y pueda limitar la toma adecuada de decisiones.</p> <p>Adicionalmente se observó en relación a los Procesos de Ingresos que la Gerencia de Facturación y Cobranzas no mantiene un adecuado panel de control gerencial o reportes en línea que le permitan conocer el estatus de sus principales indicadores de gestión, si bien hasta el momento esto no ha afectado el cumplimiento de los mismos, si representa un riesgo el hecho de no tener un adecuado monitoreo de estos indicadores, lo cual puede impedir la toma de planes de acción oportunos ante cualquier desvío.</p> <p>En el caso de los Procesos de Egresos se pudo observar que dentro de los objetivos que mantiene Gerencia de Compras no existen indicadores que permitan medir el ahorro generado por la gestión de sus área, contar con la medición de este indicador como parte de los objetivos podría impactar en una mejora de los resultados del objetivo estratégico Generar Flujos de Caja Positivos.</p> |

| Capacidades               | Informe  | Análisis   |
|---------------------------|--|--|
| Estructura Organizacional | <p>Los procesos de Ingresos dentro del mapa de procesos de la compañía se encuentran formando parte de los Procesos Productivos, por la importancia que estos representan dentro de la cadena de valor. Por este motivo, el negocio Post pago cuenta con una estructura organizacional fuerte en especial en las áreas relacionadas al Proceso de Ingresos donde existen alrededor de 88 empleados.</p> <p>Los procesos de Egresos dentro del mapa de procesos de la compañía se encuentran formando parte de los Procesos de Apoyo debido a su rol dentro de la cadena de valor. Sin embargo, estos procesos son de suma importancia para la administración del negocio y el éxito de sus resultados. Cuenta con una estructura organizacional liviana en las áreas relacionadas a los Procesos de Egresos donde existen alrededor de 30 empleados.</p> | <p>Al revisar la estructura organizacional relacionada a los Procesos de Ingresos se puede observar que se mantiene la cantidad necesaria de personal, y unos niveles o jerarquías que permiten tener una adecuada segregación de funciones en la ejecución de los procesos.</p> <p>En relación a los Procesos de Egresos se puede observar que la estructura organizacional es demasiado ligera en especial en los niveles operativos lo que puede impactar en que no se realice una adecuada gestión y control en los Procesos de Compras y Pagos.</p> |
| Talento Humano            | <p>Para la administración del Talento Humano la compañía cuenta con manuales de funciones y perfiles para cada cargo, los mismos que se han ejecutado de acuerdo a la estructura organizacional de la compañía, esto aplica para todas las áreas de la compañía incluyendo el personal involucrado en los Procesos de Ingresos y Egresos.</p>  | <p>Al analizar los manuales de funciones y perfiles se pudo detectar que tanto en personal involucrado en los procesos de Ingresos como de Egresos si bien existen dichos manuales, estos en algunos casos se encuentran desactualizados y en otros los perfiles no van acorde con el nivel de funciones y responsabilidades que se requiere, en especial a nivel de cargos de Analistas y Jefaturas.</p>  |

| Capacidades                                 | Informe  | Análisis  |
|---|--|---|
| Tecnología de la Información y Comunicación | <p>La compañía cuenta con plataformas tecnológicas que soportan y generan eficiencia en el desarrollo de sus procesos.</p> <p>En el caso de los Procesos de Egresos la plataforma tecnológica utilizada para la ejecución de los Procesos de Compras, Cuentas x Pagar y todo movimiento contable y financiero es <b>SAP</b>.</p> <p>En el caso de los Procesos de Ingresos existen dos sistemas:</p> <p><b>E- Sales:</b> Sistema para la captación y gestión de la venta, esto incluye captación de preventas, análisis del cliente y revisión crediticia en primera línea, cobro de Hook up (Monto por suscripción para suplir gastos administrativos relacionados con el alta del cliente) con Tarjeta de Crédito, así como el impacto de eventos para la generación del contrato y la orden de instalación en el sistema ICC.</p> <p><b>ICC:</b> Sistema para la administración e interacción con clientes esto incluye, generación de contratos, administración de WO (Work Orders - Órdenes de trabajo por instalación o servicio técnico), envío de comandos, activación de señal, administración de productos y campañas, facturación a clientes, ajustes financieros, registros de cobro, proceso de arreas o cartera vencida.</p> | <p>Las plataformas tecnológicas que soportan tanto los Procesos de Ingresos como de Egresos son administradas en lo relacionado a la creación, actualización o eliminación de perfiles de accesos o permisos, por el área de Control Interno, lo cual garantiza la existencia de una adecuada segregación de funciones en las operaciones. En aquellos casos donde por motivos de estructura organizacional no ha sido posible restringir ciertos accesos, el área de control interno ha implementado controles compensatorios con el fin de que los dueños de procesos puedan monitorear continuamente el uso de estas transacciones conflictivas en el sistema.</p> <p>Por otro lado la administración del funcionamiento, desarrollos tecnológicos, configuración, actualización y servicios prestados por las plataformas tecnológicas está a cargo de casa matriz a través de centros de competencia que trabajan para todos los países de Latinoamérica. Se observa que esto no siempre ha resultado beneficioso puesto que las horas de desarrollo asignadas para cada país no son suficientes versus la demanda de necesidades que requiere cubrir el negocio y adicionalmente costosas, por tanto existen varias iniciativas de mejora presentadas tanto para los Procesos de Ingresos y Egresos que no han sido implementadas a las fecha.</p> <p>Es relevante citar que no se pudo evidenciar una adecuada gestión por parte del área de Seguridad de la Información, por ejemplo al manejar información bancaria de clientes sería importante trabajar en la certificación de la norma PCI.</p> |
| Integridad y Valores Éticos                 | <p>La compañía en relación a los valores y ética mantiene la siguiente normativa vigente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Código de Ética desarrollado por Casa Matriz</li> <li>- Políticas locales de Anticorrupción y Antisoborno cuyos lineamientos son enviados por Casa Matriz.</li> <li>- Reglamento Interno de Trabajo aprobado por el ministerio de Relaciones Laborales</li> </ul>   | <p>La normativa vigente relacionada con la integridad y valores éticos de la compañía, es conocida por todo el personal.</p> <p>Existe evidencia de un entrenamiento anual a todo el personal para el caso del Código de Ética así como de las Políticas locales de Anticorrupción y Antisoborno, si éstas son actualizadas existen capacitaciones adicionales para dar a conocer los cambios.</p> <p>Una copia del Reglamento Interno es entregada a cada colaborador en el momento del ingreso a la compañía.</p> <p>Esta normativa impacta en todos los procesos, comportamientos y operaciones ejecutadas en la compañía incluyendo Ingresos y Egresos que por su naturaleza puede prestarse para casos donde la integridad y valores éticos son indispensables en la ejecución de sus labores y relación con terceros.</p>   |

| Capacidades   | Informe  | Análisis   |
|---|--|--|
| <p>Asignación de niveles de autoridad y responsabilidad</p> | <p>En la compañía existen Políticas formales que determinan los niveles de Autoridad y Responsabilidad.</p> <p><b>1.</b> Para el caso de Procesos de Egresos existen niveles de autorización para la ejecución de Compras y Pagos de acuerdo a montos tal como sigue:</p> <p>0 a 5.000 USD - Gerencias de Área<br/> 5.001 a 25.000 USD - Direcciones de Área<br/> 25.001 a 100.000 USD - Direcciones de Área + Dirección Financiera<br/> 100.001 o más USD - Direcciones de Área + Dirección Financiera + Presidencia.</p> <p>- Para el caso de Activos mayores a 25.000 USD es necesaria la aprobación de Casa Matriz<br/> - Para Gastos mayores a 300.000 USD es necesaria la aprobación de Casa Matriz<br/> - Para el Caso de convenios y contratos estos únicamente serán aprobados por el Representante Legal o su delegado.</p> <p><b>2.</b> Para caso de Procesos de Ingresos existen niveles de autorización y responsabilidad a continuación un detalle de los procesos más importantes:</p> <p>- Fijación de Precios: Director Comercial + Director Financiero + Presidencia<br/> - Apertura de Canales de Venta: Director Comercial + Director Financiero + Director Legal + Director de Operaciones<br/> - Ejecución de Ajustes Financieros por monto:<br/> Hasta 35 USD Primera Línea (Ejecutivos de Servicio al cliente)<br/> Hasta 200 USD Analistas de Ajustes Financieros<br/> Hasta 1000 USD Gerente de Facturación y Cobranzas<br/> Más de 1000 USD Director Financiero</p> | <p>Los niveles de autoridad y responsabilidad en los principales Procesos de Ingresos y Egresos son adecuados, se puede observar que existen políticas bastante conservadoras en relación a la magnitud de los montos que están asignados a cada uno de los niveles de autorización.</p> <p>Adicionalmente las matrices de autorización existentes garantizan la existencia de aprobaciones cruzadas, lo cual minimiza el riesgo de errores, fraude o ineficiencias en las operaciones.</p> <p>Por otro lado se observa además que para varios procesos estas aprobaciones son requeridas a través de flujos automáticos que son un proceso propio o complementario a las plataformas tecnológicas utilizadas en la ejecución de estos procesos.</p> <p>El proceso relacionado con cuentas a pagar en especial aquellas que por su naturaleza no pasan por el proceso normal de compras, no cuentan con un flujo automático de aprobaciones, lo cual implica la existencia de un riesgo de error o fraude.</p> |

| Capacidades                          | Informe  | Análisis   |
|--------------------------------------|--|--|
| Relación con otras áreas de negocio. | <p>A continuación se presenta un de detalle de las áreas que intervienen en los Procesos de Ingresos y Egresos:</p> <p><b>-Procesos de Ingresos:</b> Ventas, Facturación, Crédito y Ajustes, Cobranzas, Contabilidad, Control Interno.</p> <p><b>-Procesos de Egresos:</b> Compras, Contabilidad, Legal, Logística, Tesorería, y todas la áreas de la compañía que requieran ejecutar gastos para la ejecución de sus operaciones dentro de la compañía.</p> | <p>Se pudo observar que en los Procesos tanto de Ingresos como de Egresos existe una adecuada interacción entre las áreas de negocio, lo cual ayuda a que exista una adecuada segregación de funciones, así como controles cruzados a lo largo de las operaciones.</p> |

*Fuente: DIRECTV Ecuador*  
*Elaborado por: Lucía Narváez*

### 4.9.3 Análisis de los Objetivos del Negocio:

Tabla 19  
Análisis de Objetivos de Negocio

| Capacidades                   | Informe   | Análisis   |
|-------------------------------|---|--|
| <b>Objetivos Estratégicos</b> | <p>Los objetivos estratégicos de la compañía son establecidos por Casa Matriz, previamente los indicadores atados al cumplimiento de estos objetivos son revisados con el país y la versión final aprobada de los mismos es enviada a DIRECTV Ecuador durante el mes de enero de cada año, a continuación un detalle de los objetivos definidos para el 2014 y 2015:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proveer Experiencias WOW a los Clientes</li> <li>3. Crecer en las tres líneas del Negocio</li> <li>3. Mantener eficiencia a lo largo de todas las operaciones.</li> <li>4. Inspirar a los Colaboradores de DIRECTV</li> </ol> <p>Cada uno de estos objetivos tienen atados cuya medición permitirá determinar el cumplimiento de los mismos.</p>         | <p>El cumplimiento de los objetivos estratégicos para el año 2014 fue en promedio general de un 105%</p> |
| <b>Objetivos Relacionados</b> | <p>Adicional a los objetivos estratégicos existen cuantos objetivos relacionados los cuales son establecidos por casa matriz, previamente los indicadores atados al cumplimiento de estos objetivos son revisados con el país y versión final aprobada de los mismos es enviada a DIRECTV Ecuador durante el mes de enero de cada año, a continuación un detalle de los objetivos definidos para el 2014 y 2015:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mantener los márgenes</li> <li>2. Generar Flujos de Caja positivos</li> <li>3. Ganar participación de mercado</li> <li>4. Mantener un crecimiento por encima de 10%</li> </ol> <p>Cada uno de estos objetivos tiene atados indicadores cuya medición permitirá determinar el cumplimiento de los mismos.</p> | <p>El cumplimiento de los objetivos financieros para el año 2014 fue en promedio general de un 101%.</p> |

| Capacidades                    | Informe   | Análisis   |
|--------------------------------|---|--|
| <b>Objetivos Seleccionados</b> | <p>Los Procesos de Ingresos y Egresos apuntan al cumplimiento de los siguientes objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Generar Flujos de Caja positivos</li> <li>- Mantener un crecimiento por encima de 10%</li> </ul>  | <p>Los Procesos de Ingresos y Egresos impactan directamente en los principales objetivos financieros de la compañía, por este motivo la matriz de riesgos desarrollada como parte de la metodología de gestión presentada en el presente trabajo, está enfocada a la identificación de los principales riesgos de negocio existentes en los Procesos de Ingresos y Egresos de la compañía.</p>   |
| <b>Apetito al Riesgo</b>       | <p>A lo largo del tiempo la administración de la compañía se ha caracterizado por ser adversa al riesgo lo cual se evidencia en la aplicación de Políticas conservadoras de negocio para la línea de Post pago, dentro de las principales se pueden citar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Políticas de Crédito a clientes</li> <li>- Políticas de Autorización y Responsabilidad</li> <li>- Políticas de mercadeo y oferta de producto</li> </ul> <p>Sin embargo luego de haber mantenido un crecimiento sostenido desde el inicio de operación, factores externos como la saturación en captación de mercado de estrato A y B, la introducción de nueva competencia en el mercado de televisión pagada así como competencia existente con estrategias de mercado agresivas en cuanto precio, han cambiado esta posición conservadora a una posición en la que se vuelve indispensable adoptar un mayor nivel de riesgo para cumplir con los objetivos en especial de crecimiento exigidos por Casa Matriz.</p> | <p>Con respecto a los Procesos de Ingresos los cambios en algunas Políticas sin duda impactan en el resultado de algunos indicadores de gestión que apuntan al cumplimiento de los objetivos de la compañía. Revisando los principales impactos del cambio en las políticas de crédito para facilitar el ingreso de otro segmento de clientes, por otro lado, la eliminación del cobro de Hook up como parte de una campaña comercial, han afectado un indicador importante para la compañía como es el Churn Involuntario, que nos es otra cosa que, el % de clientes de la base que han dejado de pagar su mensualidad y como consecuencia su señal ha sido desconectada. Si bien la captación de nuevos clientes ha sido mayor con la aplicación de estas nuevas políticas, al netear la cantidad de clientes ingresados en el período versus la cantidad de clientes desconectados en el período, los impactos en el crecimiento esperado no son los óptimos, y adicionalmente existen impactos en otros indicadores de negocio como en este caso podríamos citar indicadores de morosidad y nivel de cartera. Por otro lado se incurre en costos administrativos con el fin de gestionar el cobro a estos clientes, lo que afecta otros indicadores importantes del negocio como por ejemplo el SAC (Sales Average Cost) y Pay back que corresponde al tiempo en el que retorna la inversión realizada en cada cliente.</p> |

| Capacidades                 | Informe   | Análisis   |
|-----------------------------|---|--|
| <b>Tolerancia al Riesgo</b> | <p>La tolerancia al riesgo está basada en el cumplimiento global de los objetivos de la compañía, es decir el riesgo asumido deberá asegurar el cumplimiento global de al menos el 80% de los objetivos. La aplicación de políticas más riesgosas está encaminada a llegar al cumplimiento de los objetivos de crecimiento y captación de mercado, aun cuando esto implique que ciertos objetivos financieros puedan verse afectados incluso reduciendo a 0 el nivel de utilidad para el período.</p> | <p>Si bien se han tomado políticas menos conservadoras este último año, la tolerancia al riesgo sigue siendo baja pues la decisión de eliminar posiblemente la utilidad y de rentabilidad durante el período, viene acompañada de planes de acción que permitirán la capitalización de la captación de mercado que es en donde la compañía ha decidido poner foco.</p> |

*Fuente: DIRECTV Ecuador  
Elaborado por: Lucía Narváez*

#### 4.10 Matriz de Evaluación del Riesgo

- Una vez levantada la información e identificados los eventos en el resumen de levantamiento de información que se obtuvo a través de los líderes de procesos de las diferentes áreas de la Empresa, se procede a desarrollar la matriz en base a la metodología descrita con anterioridad en dónde;
  - ✓ *Riesgo*: identificamos en forma resumida los riesgos o eventos que afecten la consecución de objetivos de la entidad, lo enumeramos en forma secuencial y describimos los eventos negativos y el impacto que pueden generar.

Tabla 20  
Identificación y descripción de eventos procesos de egresos

| Megaproceso | Proceso | Subprocesos                    | Actividades  | No. | Riesgos Identificados   |
|-------------|---------|--------------------------------|--|-----|---|
| Egresos     | Compras | Requisición de compras         | Registro de la requisición de compra en el sistema SAP   | 1   | Ejecución de gastos no autorizados o no clasificados adecuadamente  |
|             |         |                                | Análisis y revisión para la aprobación o rechazo de la requisición de compra   | 2   | Compras no planificadas que afecten el presupuesto de la compañía   |
|             |         |                                |  | 3   | Fragmentación de requisiciones de compra para evadir niveles de autorización  |
|             |         | Selección del proveedor        | Análisis y comparación de ofertas a través de cotizaciones, licitaciones o comité de compras   | 4   | Operaciones con proveedores ficticios   |
|             |         |                                |  | 5   | Colusión con proveedores  |
|             |         |                                | Calificar proveedores capaces de responder a las necesidades de compra de la compañía en base a parámetros calidad tiempos precios y pagos | 6   | Falta de procesos y políticas de licitación y cotización que no permitan gestionar ahorros y eficiencias para la compañía |
|             |         |                                |  |     | 7   |
|             |         | Órdenes de compras y contratos | Solicitud y aprobación formal de la orden de compra del bien o servicio requerido por DIRECTV,   | 8   | Incumplimiento de políticas y procedimientos para aprobación de órdenes de compra.  |

| Megaproceso | Proceso | Subprocesos                               | Actividades   | No.   | Riesgos Identificados  |   |
|-------------|---------|---|---|---|--|---|
|             |         |   | por medio del sistema SAP.  | 9   | Fragmentación de órdenes de compra.  |   |
|             |         |   | Elaboración de contratos que protegen los intereses de las partes                           | 10  | Operaciones de compra efectuadas sin contrato por incumplimiento de políticas y procedimientos.  |   |
|             |         |   |   | 11  | Creación de órdenes de compra ficticias y/o sin contratos.   |   |
|             |         |   |   | 12  | Falta de procedimientos de contingencia en caso de fallas en el sistema de compras   |   |
|             |         | Recepción / Ingreso de Bienes y Servicios | Registro de la hoja de entrada y aceptación del bien o servicio                             | 13  | Recepción de bienes y servicios registrados en períodos incorrectos  |   |
|             |         |   |   | 14  | Recepción de materiales y servicios que no cumple especificaciones para el proceso de producción y/o estándares de calidad y tiempo de la compañía.                            |   |
|             |         | Administración del maestro de proveedores | Creación o actualización de proveedores en el sistema                                       | 15  | Datos incorrectos podrían ser registrados en el maestro de proveedores en especial números de cuentas bancarias lo que puede ocasionar errores o fraudes el pago a proveedores |   |
|             |         |   |   | 16  | Trabajar con proveedores no adecuados que pongan en riesgo el cumplimiento con las necesidades de la compañía  |   |
|             |         |   |   | 17  | Cambios en los datos sensibles del proveedor sin argumento o evidencia que originen fraudes o errores en la ejecución de pagos a proveedores                                   |   |
|             |         | Administración de aplicación de compras   | Creación o actualización de perfiles de acceso al sistema de compras                        | 18  | Personal no autorizado que ejecute cambios o registros en el sistema que conlleven a fraude o errores  |   |
|             |         | Compras de servicios excepcionados        | Solicitud de servicios que por su naturaleza son recurrentes y necesarios para la operación | 19  | Falta de procedimientos y políticas para compras de bienes o servicios fuera del proceso estándar.   |   |
|             |         | Cuentas por pagar                         | Anticipo a proveedores  | Solicitud de anticipo                             | 20   | Generación de anticipos de proveedores no autorizados |
|             |         |   | Revisión y registro de  | Recepción y validación de facturas con documentos | 21   | Facturas no registradas oportunamente                 |

| Megaproceso | Proceso      | Subprocesos                 | Actividades  | No. | Riesgos Identificados   |
|-------------|--------------|-----------------------------|--|-----|---|
|             |              | facturas                    | habilitantes   | 22  | Pagos errados por falta de validación   |
|             |              | Procesamiento de pagos      | Registro del pago en el sistema                      | 23  | Pagos o desembolsos que no han sido aprobados adecuadamente   |
|             |              |                             | Desembolso y liquidación del anticipo                | 24  | Errores en transferencia y acreditación de recursos de desembolsos.   |
|             |              |                             |  | 25  | Fraude, desembolsos ficticios son registrados   |
|             |              |                             |  | 26  | Pagos erróneos o duplicados por errores en sistemas de información.   |
|             |              | Cierre de cuentas por pagar | Liquidación de cuentas por pagar                     | 27  | Existencia de partidas antiguas de anticipos y obligaciones con proveedores.  |
|             | Otros gastos | Reembolsos de gastos        | Solicitud de anticipo de empleados                   | 28  | Gastos ficticios o no relacionados al negocio desembolsados a empleados   |
|             |              |                             | Desembolsos con tarjeta corporativa                  | 29  | Gastos ficticios o no relacionados al negocio son ejecutados con tarjeta de crédito corporativa                             |
|             |              |                             | Liquidación del anticipo con documentos habilitantes | 30  | Incumplimiento políticas establecidas para la ejecución y reembolso de gastos de viaje o misceláneos por parte de empleados |

Fuente: DIRECTV Ecuador  
Elaborado por: Lucía Narváez

Tabla 21  
Identificación y descripción de eventos procesos de ingresos

| Megaproceso | Proceso                  | Subprocesos                            | Actividades  | No. | Riesgos Identificados  |
|-------------|--------------------------|--|--|-----|--|
| Ingresos    | Administración de ventas | Administración de precios y descuentos | Proponer precios y descuentos de productos/servicios que DIRECTV coloca en el mercado en función a costos y márgenes de rentabilidad | 1   | Definir precios demasiados altos que no permitan acceder al mercado o precio demasiado bajos que no permitan obtener márgenes de rentabilidad adecuados. |
|             |                          |  | Aprobación de precios y descuentos por parte de presidencia y direcciones correspondientes   | 2   | Precios de venta al público/descuentos no aprobados por la alta gerencia que podría generar inconvenientes financieros no planificados                   |

| Megaproceso | Proceso  | Subprocesos  | Actividades  | No.  | Riesgos Identificados   |    |   |
|-------------|--|--|--|--|---|----|---|
|             | Gestión de canales de venta  | Gestión de canales de venta  | Ingresar lista de precios vigentes en ICC  | 3  | Precios o descuentos registrados en el sistema distintos a los autorizados  |    |   |
|             |  |  | Identificación y análisis de necesidad o crecimiento de canales de venta                           | 4  | Crear canales de ventas que no sean eficientes ni rentables   |    |   |
|             |  |  | Aprobación de apertura o expansión de canales de venta   | 5  | Incorporar canales de venta no aprobados por la alta gerencia que podrían generar inconvenientes financieros no planificados e incluso litigios legales     |    |   |
|             |  |  | Elaboración y firma del contrato de prestación de servicios y la autorización de débito respectiva | 6  | Canales de venta que comercialicen los productos y servicios de la compañía sin suscribir un contrato   |    |   |
|             |  |  | Capacitación y entrenamiento sobre el producto / servicio para su comercialización                 | 7  | Canal de venta sin conocimiento adecuado que podría impactar en el nivel de ventas, así como en reclamos o deserción de clientes                            |    |   |
|             |  |  | Creación de accesos al sistema E-Sales para la captación de ventas                                 | 8  | Accesos inadecuados a los sistemas que conlleven a fraude   |    |   |
|             |  |  | Monitoreo de la Gestión ejecutada por cada Canal   | 9  | Incumplimiento en las metas de venta, cobranza y churn que impacten en los resultados de la compañía  |    |   |
|             |  |  | Gestión de Venta   | Captación de la preventa y análisis de crédito | Recopilar información del cliente en el formato "Solicitud de Servicio"   | 10 | Información sensible de clientes expuesta en la Solicitud de Servicios que pasa por personal de distribuidores o interno con fines fraudulentos   |
|             |  |  |  |  | Ingresar datos del cliente en sistema de preventas E-Sales y procesar información para verificación crediticia, así como de piratería o mora actual con DTV | 11 | Parámetros de verificación de crédito que no hayan sido analizados adecuadamente que ocasionen ineficiencias y otros efectos negativos en la calidad de clientes que ingresan a la compañía |
|             | 12   | Listas negras desactualizadas lo cual permita el ingreso de clientes con historial de fraude o morosidad |  |  |   |    |   |
|             | Aprobar o rechazar preventa según el resultado de análisis manual o automático según sea el caso | 13   |  |  | Aprobar el ingreso de clientes que se encuentran en listas negras por morosidad, piratería u otro tipo de fraude  |    |   |

| Megaproceso | Proceso | Subprocesos           | Actividades   | No. | Riesgos Identificados  |    |   |
|-------------|---------|-----------------------|---|-----|--|----|---|
|             |         |                       |   | 14  | Aprobar el ingreso de clientes que no cumplen con las políticas de crédito establecidas por la administración  |    |   |
|             |         |                       | Firma de contrato de servicios y autorización de débito   | 15  | Reclamos de clientes o instituciones financieras por ejecución de cobros no autorizados lo que puede ocasionar litigios legales y pérdida de la relación con la institución financiera   |    |   |
|             |         |                       | Crear contrato en el sistema para aquellas preventas aprobadas ya sea automática o manualmente y derivarlas al proceso de instalaciones, caso contrario registrar los motivos del rechazo en el sistema | 16  | Crear contratos de clientes rechazados de acuerdo a las políticas y requisitos establecidos por la compañía  |    |   |
|             |         | Cobro de hook up      |   |     | Si la forma de pago del cliente es tarjeta de crédito, ingresar datos de tarjeta de crédito en el sistema de preventas E- Sales y realizar el cobro de forma automática a través de POS Virtual. Automáticamente el pago es asociado a contrato en el sistema ICC. | 17 | Fraude con tarjetas de crédito de clientes (cobros no autorizados )   |
|             |         |                       |   |     |  | 18 | Cobros duplicados   |
|             |         |                       |   |     | Si la forma de pago del cliente es débito automático, solicitar el depósito o transferencia del valor de suscripción en las cuentas bancarias de DIRECTV.  | 19 | Procesamiento de la venta sin el respectivo cobro de HU (en el caso de Televentas)  |
|             |         |                       |   |     |  | 20 | Pérdida de nuevos clientes al cortar el proceso de venta y enviar a los clientes a realizar el depósito bancario  |
|             |         |                       |   |     | Finalización de la venta y generación de la orden de instalación   | 21 | Generación de órdenes de instalación ficticias  |
|             |         | Facturación y ajustes | Prefacturación  |     | Revisión y actualización de las reglas de negocio establecidas para la facturación de productos y servicios, así como también para la aplicación de descuentos y promociones.  | 22 | Falta de análisis de las reglas de negocio para la facturación que impacten en el valor facturado a clientes  |
|             |         |                       |   |     | Análisis automático de toda la base de suscriptores Previo Pago por medio del Robot Prefactorador, buscando posibles inconsistencias en las reglas de negocio configuradas en el sistema con el fin de   | 23 | Inconsistencias detectadas por el robot pre facturador que no han sido corregidas por los dueños de procesos, que generen fallas o errores en los valores facturados a clientes |

| Megaproceso | Proceso | Subprocesos                       | Actividades   | No.  | Riesgos Identificados  |   |
|-------------|---------|-----------------------------------|---|--|--|---|
|             |         |                                   | notificar a los dueños de proceso para su corrección en la base   |  |  |   |
|             |         | Facturación                       | Generación masiva de cargos y descuentos en el sistema de facturación de la compañía para la emisión de la base general de clientes facturados y segmentación de la base de clientes con factura electrónica y factura Impresa.         | 24   | Errores o fraude en el proceso de facturación debido a manipulación en la base de clientes facturados.   |   |
|             |         |                                   | Envío de Base a Imprenta para la emisión de Facturas Impresas   | 25   | Base de datos de clientes que puede ser mal utilizada por el proveedor.  |   |
|             |         |                                   | Envío de la base de clientes con factura electrónica al proveedor para emisión y envío de documentos electrónicos   |  |  |   |
|             |         |                                   | Envío al Courier de la base de clientes para distribución de facturas impresas.   | 26   | Reclamos de clientes por no recepción de factura que puede generar sanciones por parte del ente regulador.   |   |
|             |         | Reclamos Financieros              | Los reclamos financieros de clientes son receptados a través de cualquier canal de comunicación con el cliente  | 27   | Alta rotación de ejecutivos de servicio al cliente y retenciones, que puede impactar en el incremento de ajustes financieros.  |   |
|             |         |                                   | Los reclamos financieros son analizados inicialmente por ejecutivos de servicio al cliente determinando si proceden o no. En caso de no proceder son derivados a segunda línea e verificación, pudiendo llegar hasta una tercera línea. | 28   | Criterio erróneo en el análisis, lo que podría generar un incremento en la cantidad y monto de ajustes financieros de clientes.  |   |
|             |         |                                   | Aprobación o rechazo de reclamos financieros  | 29   | Ajustes financieros no autorizados que originen pérdidas económicas a la compañía.   |   |
|             |         |                                   | Ejecución del ajuste financiero o devolución al cliente y emisión de la nota de crédito   | 30   | Acceso para la ejecución de transacciones financieras (ajustes) a demasiados usuarios y a todo nivel jerárquico lo que podría incrementar el riesgo de error o fraude. |   |
|             |         | Gestión de Recaudos y Cuentas por | Recaudación masiva con débito automático  | Segmentación y formateo de la base de clientes facturados por Institución Financiera, de acuerdo al formato a lo establecido por | 31   | Manipulación en la base de clientes facturados previo al envío al cobro a las instituciones financieras que den lugar |

| Megaproceso | Proceso | Subprocesos               | Actividades  | No. | Riesgos Identificados  |
|-------------|---------|---------------------------|--|-----|--|
|             | Cobrar  |                           | cada Banco.  |     | a error o fraude.  |
|             |         |                           | Envío de las bases segmentadas y formateadas a cada institución Financiera para el cobro.  | 32  | Uso indebido de información de clientes por falta de seguridades en el envío de la información.  |
|             |         |                           | Aplicación en el sistema de los pagos confirmados por cada institución financiera.   | 33  | Error en la aplicación de pagos o registro de pagos indebidos.   |
|             |         |                           | Preparación de la base para el envío a la Institución Financiera con el fin de realizar reintentos de cobro a clientes impagos.  | 34  | Manipulación en la base de clientes facturados previo al envío al cobro a las instituciones financieras que den lugar a error o fraude.                                      |
|             |         | Recaudación en Ventanilla | Cliente se acerca a los puntos autorizados de recaudo y realiza el pago en caso de realizar el pago en bancos notifica o confirma el depósito para que este sea aplicado | 35  | Cobros duplicados por ejecución de débitos automáticos en clientes que han realizado pago por ventanilla.  |
|             |         |                           | Aplicación del pago en el sistema  | 36  | Cobros no aplicados o mal aplicados  |
|             |         |                           | Eliminación de OSD y/o reconexión de señal de ser el caso.   | 37  | Reclamos de clientes por mantener mensajes de mora en su pantalla o el servicio desconectado, lo que pueden generar pérdidas económicas por sanciones del regulador .        |
|             |         | Gestión de Cobro          | Definir objetivos y estrategias de cobranza  | 38  | Definir campañas y estrategias que no impacten positivamente en el cumplimiento de las metas de cobro e incluso afecten los márgenes de rentabilidad esperados.              |
|             |         |                           | Generar base de datos de clientes que requieren gestión de cobranza  | 39  | Bases de datos desactualizadas o erróneas que generen ineficiencias en la gestión de cobro.  |
|             |         |                           | Envío automático de mensajes OSD solicitando pago a todos los clientes impagos.  | 40  | Fallas en el Aplicativo de arrears para el envío de mensajes OSD a clientes, lo que puede impactar en la gestión de cobranza y el nivel de churn .                           |
|             |         |                           | Desconexión automática de señal a clientes impagos a los 33 días de vencida la factura (En este feriado ya se ha generado una nueva facturación)                         | 41  | Fallas en el Aplicativo de arrears para la desconexión del servicio a clientes con deuda, lo que puede impactar en la eficiencia de gestión de cobranza y el nivel de churn. |

| Megaproceso | Proceso                                  | Subprocesos                              | Actividades   | No.  | Riesgos Identificados  |
|-------------|--|--|---|--|--|
|             |  |  | Gestión de Recuperación telefónica                                    | 42   | Índices elevados de no contactabilidad, lo que impide realizar una adecuada gestión de cobranza.                       |
|             |  |  |   | 43   | Mala gestión de cobranza por parte de los ejecutivos lo que puede impactar en la eficiencia de cobro y nivel de churn. |
|             |  |  | 44  | Equipos no recuperados que implican pérdidas para la compañía. |  |
|             |  |  | 45  | Error en el cálculo de la provisión para cuentas incobrables.  |  |
|             | Administración de aplicación de Ingresos | Administración de aplicación de ingresos | Creación o Actualización de perfiles de acceso al Sistema de Ingresos | 46   | Personal no autorizado que ejecute cambios o registros en el sistema que conlleven a fraude o errores.                 |

Fuente: DIRECTV Ecuador  
Elaborado por: Lucía Narváez

**Factores de Riesgo:** Una vez identificados los riesgos, conforme esta metodología se debe marcar con una x el factor de riesgo al que pertenece el evento de riesgo o riesgo identificado, que puede afectar el cumplimiento de los objetivos institucionales. Los factores de riesgo pueden ser: <sup>11</sup>

**Procesos:** Con el objeto de garantizar la optimización de los recursos y la estandarización de las actividades, la institución debe contar con procesos definidos de conformidad con la estrategia y las políticas adoptadas,

**Personas:** Las instituciones controladas deben administrar el capital humano de forma adecuada, e identificar apropiadamente las fallas o insuficiencias asociadas al factor “personas”, tales como: falta de personal adecuado, negligencia, error humano, nepotismo de conformidad con las disposiciones legales vigentes, inapropiadas relaciones interpersonales y ambiente laboral desfavorable, falta de especificaciones claras en los términos de contratación del personal, entre otros.

<sup>11</sup> Fuente de consulta: Art. 4 RESOLUCIÓN No. JB-2005-834 de 20 de octubre del 2005 .DE LA GESTIÓN DEL RIESGO OPERATIVO.

**Tecnología de la información:** Las instituciones controladas deben contar con la tecnología de la información que garantice la captura, procesamiento, almacenamiento y transmisión de la información de manera oportuna y confiable; evitar interrupciones del negocio y lograr que la información, inclusive aquella bajo la modalidad de servicios provistos por terceros, sea íntegra, confidencial y esté disponible para una apropiada toma de decisiones.

**Eventos externos:** En la administración del riesgo operativo, las instituciones controladas deben considerar la posibilidad de pérdidas derivadas de la ocurrencia de eventos ajenos a su control, tales como: fallas en los servicios públicos, ocurrencia de desastres naturales, atentados y otros actos delictivos, los cuales pudieran alterar el desarrollo normal de sus actividades. Para el efecto, deben contar con planes de contingencia y de continuidad del negocio.

Tabla 22  
Factores de riesgo para los procesos de egresos

| FACTORES DE RIESGO |  |          |                           |          |                  |
|--------------------|--|----------|---------------------------|----------|------------------|
| No.                | RIESGOS IDENTIFICADOS  | PERSONAS | TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN | PROCESOS | EVENTOS EXTERNOS |
| 1                  | Ejecución de gastos no autorizados o no clasificados adecuadamente   | x        |                           |          |                  |
| 2                  | Compras no planificadas que afecten el presupuesto de la compañía  |          |                           | x        |                  |
| 3                  | Fragmentación de requisiciones de compra para evadir niveles de autorización   | x        |                           |          |                  |
| 4                  | Operaciones con proveedores ficticios  | x        |                           |          |                  |
| 5                  | Colusión con proveedores   | x        |                           |          |                  |
| 6                  | Falta de procesos y políticas de licitación y cotización que no permitan gestionar ahorros y eficiencias para la compañía  |          |                           | x        |                  |
| 7                  | Proveedores que incumplan con fechas de entrega y la calidad deseada en los bienes y servicios contratados por la compañía, por inconsistencia en proceso de calificación. |          |                           | x        |                  |
| 8                  | Incumplimiento de políticas y procedimientos para para aprobación de órdenes de compra.  | x        |                           |          |                  |
| 9                  | Fragmentación de órdenes de compra.  | x        |                           |          |                  |
| 10                 | Operaciones de compra efectuadas sin contrato por incumplimiento de políticas y procedimientos.  |          |                           | x        |                  |
| 11                 | Creación de órdenes de compra ficticias y/o sin contratos.   | x        |                           |          |                  |
| 12                 | Falta de procedimientos de contingencia en caso de fallas en el sistema de compras   |          | x                         |          |                  |

| FACTORES DE RIESGO |   |          |                           |          |                  |
|--------------------|---|----------|---------------------------|----------|------------------|
| No.                | RIESGOS IDENTIFICADOS   | PERSONAS | TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN | PROCESOS | EVENTOS EXTERNOS |
| 13                 | Recepción de bienes y servicios registrados en períodos incorrectos.  | x        |                           |          |                  |
| 14                 | Recepción de materiales y servicios que no cumple especificaciones para el proceso de producción y/o estándares de calidad y tiempo de la compañía.                             | x        |                           |          |                  |
| 15                 | Datos incorrectos podrían ser registrados en el maestro de proveedores en especial números de cuentas bancarias lo que puede ocasionar errores o fraudes el pago a proveedores. | x        |                           |          |                  |
| 16                 | Trabajar con proveedores no adecuados que pongan en riesgo el cumplimiento con las necesidades de la compañía.  |          |                           | x        |                  |
| 17                 | Cambios en los datos sensibles del proveedor sin argumento o evidencia que originen fraudes o errores en la ejecución de pagos a proveedores.                                   | x        |                           |          |                  |
| 18                 | Personal no autorizado que ejecute cambios o registros en el sistema que conlleven a fraude o errores.  |          |                           | x        |                  |
| 19                 | Falta de procedimientos y políticas para compras de bienes o servicios fuera del proceso estándar.  |          |                           | x        |                  |
| 20                 | Generación de anticipos de proveedores no autorizados.  |          |                           | x        |                  |
| 21                 | Facturas no registradas oportunamente   |          |                           | x        |                  |
| 22                 | Pagos errados por falta de validación.  |          |                           | x        |                  |
| 23                 | Pagos o desembolsos que no han sido aprobados adecuadamente.  |          |                           | x        |                  |
| 24                 | Errores en transferencia y acreditación de recursos de desembolsos.   |          |                           | x        |                  |
| 25                 | Fraude, desembolsos ficticios son registrados.  | x        |                           |          |                  |
| 26                 | Pagos erróneos o duplicados por errores en sistemas de información.   |          | x                         |          |                  |
| 27                 | Existencia de partidas antiguas de anticipos y obligaciones con proveedores.  |          |                           | x        |                  |
| 28                 | Gastos ficticios o no relacionados al negocio desembolsados a empleados.  | x        |                           |          |                  |
| 29                 | Gastos ficticios o no relacionados al negocio son ejecutados con tarjeta de crédito Corporativa   | x        |                           |          |                  |
| 30                 | Incumplimiento de políticas establecidas para la ejecución y reembolso de gastos de viaje o misceláneos por parte de empleados.   |          |                           | x        |                  |

Fuente: DIRECTV Ecuador  
Elaborado por: Lucía Narváez

Tabla 23  
Factores de riesgo para los procesos de ingresos

| FACTORES DE RIESGO |  |          |                           |          |                  |
|--------------------|--|----------|---------------------------|----------|------------------|
| No.                | RIESGOS IDENTIFICADOS  | PERSONAS | TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN | PROCESOS | EVENTOS EXTERNOS |
| 1                  | Definir precios demasiados altos que no permitan acceder al mercado o precio demasiado bajos que no permitan obtener márgenes de rentabilidad adecuados.                                     |          |                           | X        |                  |
| 2                  | Precios de venta al público/descuentos no aprobados por la alta gerencia que podría generar inconvenientes financieros no planificados.  |          |                           | X        |                  |
| 3                  | Precios o descuentos registrados en el sistema distintos a los autorizados   | X        |                           |          |                  |
| 4                  | Crear canales de ventas que no sean eficientes ni rentables.   |          |                           | X        |                  |
| 5                  | Incorporar canales de venta no aprobados por la alta gerencia que podrían generar inconvenientes financieros no planificados e incluso litigios legales.                                     |          |                           | X        |                  |
| 6                  | Canales de venta que comercialicen los productos y servicios de la compañía sin suscribir un contrato.   |          |                           | X        |                  |
| 7                  | Canal de venta sin conocimiento adecuado que podría impactar en el nivel de ventas, así como en reclamos o deserción de clientes.  |          |                           | X        |                  |
| 8                  | Accesos inadecuados a los sistemas que conlleven a fraude  | X        |                           |          |                  |
| 9                  | Incumplimiento en las metas de venta, cobranza y churn que impacten en los resultados de la compañía.  |          |                           | X        |                  |
| 10                 | Información sensible de clientes expuesta en la Solicitud de Servicios que pasa por personal de distribuidores o interno con fines fraudulentos.   |          |                           | X        |                  |
| 11                 | Parámetros de verificación de crédito que no hayan sido analizados adecuadamente que ocasionen ineficiencias y otros efectos negativos en la calidad de clientes que ingresan a la compañía. |          |                           | X        |                  |
| 12                 | Listas negras desactualizadas lo cual permita el ingreso de clientes con historial de fraude o morosidad.  |          |                           | X        |                  |
| 13                 | Aprobar el ingreso de clientes que se encuentran en listas negras por morosidad, piratería u otro tipo de fraude.  | X        |                           |          |                  |
| 14                 | Aprobar el ingreso de clientes que no cumplen con las políticas de crédito   | X        |                           |          |                  |

| FACTORES DE RIESGO |   |          |                           |          |                  |
|--------------------|---|----------|---------------------------|----------|------------------|
| No.                | RIESGOS IDENTIFICADOS   | PERSONAS | TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN | PROCESOS | EVENTOS EXTERNOS |
|                    | establecidas por la administración.   |          |                           |          |                  |
| 15                 | Reclamos de clientes o instituciones financieras por ejecución de cobros no autorizados lo que puede ocasionar litigios legales y pérdida de la relación con la institución financiera. | X        |                           |          |                  |
| 16                 | Crear contratos de clientes rechazados de acuerdo a las políticas y requisitos establecidos por la compañía.  | X        |                           |          |                  |
| 17                 | Fraude con tarjetas de crédito de clientes (cobros no autorizados).   |          |                           | X        |                  |
| 18                 | Cobros duplicados.  | X        |                           |          |                  |
| 19                 | Procesamiento de la venta sin el respectivo cobro de HU (en el caso de Televentas).   |          |                           | X        |                  |
| 20                 | Pérdida de nuevos clientes al cortar el proceso de venta y enviar a los clientes a realizar el depósito bancario.   |          |                           | X        |                  |
| 21                 | Generación de órdenes de instalación ficticias.   | X        |                           |          |                  |
| 22                 | Falta de análisis de las reglas de negocio para la facturación que impacten en el valor facturado a clientes.   |          |                           | X        |                  |
| 23                 | Inconsistencias detectadas por el robot pre facturador que no han sido corregidas por los dueños de procesos, que generen fallas o errores en los valores facturados a clientes.        |          |                           | X        |                  |
| 24                 | Errores o fraude en el proceso de facturación debido a manipulación en la base de clientes facturados.  |          |                           | X        |                  |
| 25                 | Base de datos de clientes que puede ser mal utilizada por el proveedor.   | X        |                           |          |                  |
| 26                 | Reclamos de clientes por no recepción de factura que puede generar sanciones por parte del ente regulador.  |          |                           | X        |                  |
| 27                 | Alta rotación de ejecutivos de servicio al cliente y retenciones, que puede impactar en el incremento de ajustes financieros.   | X        |                           |          |                  |
| 28                 | Criterio erróneo en el análisis, lo que podría generar un incremento en la cantidad y monto de ajustes financieros de clientes  | X        |                           |          |                  |
| 29                 | Ajustes financieros no autorizados que originen pérdidas económicas a la compañía.  |          |                           | X        |                  |

| FACTORES DE RIESGO |  |          |                           |          |                  |
|--------------------|--|----------|---------------------------|----------|------------------|
| No.                | RIESGOS IDENTIFICADOS  | PERSONAS | TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN | PROCESOS | EVENTOS EXTERNOS |
| 30                 | Acceso para la ejecución de transacciones financieras (ajustes) a demasiados usuarios y a todo nivel jerárquico lo que podría incrementar el riesgo de error o fraude.       |          |                           | X        |                  |
| 31                 | Manipulación en la base de clientes facturados previo al envío al cobro a las instituciones financieras que den lugar a error o fraude.                                      |          |                           | X        |                  |
| 32                 | Uso indebido de información de clientes por falta de seguridades en el envío de la información.  |          |                           | X        |                  |
| 33                 | Error en la aplicación de pagos o registro de pagos indebidos.   |          |                           | X        |                  |
| 34                 | Manipulación en la base de clientes facturados previo al envío al cobro a las instituciones financieras que den lugar a error o fraude.                                      |          |                           | X        |                  |
| 35                 | Cobros duplicados por ejecución de débitos automáticos en clientes que han realizado pago por ventanilla.  |          |                           | X        |                  |
| 36                 | Cobros no aplicados o mal aplicados.   |          |                           | X        |                  |
| 37                 | Reclamos de clientes por mantener mensajes de mora en su pantalla o el servicio desconectado, lo que pueden generar pérdidas económicas por sanciones del regulador.         |          |                           | X        |                  |
| 38                 | Definir campañas y estrategias que no impacten positivamente en el cumplimiento de las metas de cobro e incluso afecten los márgenes de rentabilidad esperados.              |          |                           | X        |                  |
| 39                 | Bases de datos desactualizadas o erróneas que generen ineficiencias en la gestión de cobro   |          |                           | X        |                  |
| 40                 | Fallas en el Aplicativo de arrears para el envío de mensajes OSD a clientes, lo que puede impactar en la gestión de cobranza y el nivel de churn.                            |          | X                         |          |                  |
| 41                 | Fallas en el Aplicativo de arrears para la desconexión del servicio a clientes con deuda, lo que puede impactar en la eficiencia de gestión de cobranza y el nivel de churn. |          | X                         |          |                  |
| 42                 | Índices elevados de no contactabilidad lo que impide realizar una adecuada gestión de cobranza.  |          |                           | X        |                  |

| FACTORES DE RIESGO |  |          |                           |          |                  |
|--------------------|--|----------|---------------------------|----------|------------------|
| No.                | RIESGOS IDENTIFICADOS  | PERSONAS | TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN | PROCESOS | EVENTOS EXTERNOS |
| 43                 | Mala gestión de cobranza por parte de los ejecutivos lo que puede impactar en la eficiencia de cobro y nivel de churn. |          |                           | x        |                  |
| 44                 | Equipos no recuperados que implican pérdidas para la compañía.   |          |                           | x        |                  |
| 45                 | Error en el cálculo de la provisión para cuentas incobrables.  |          |                           | x        |                  |
| 46                 | Personal no autorizado que ejecute cambios o registros en el sistema que conlleven a fraude o errores.                 |          |                           | x        |                  |

Fuente: DIRECTV Ecuador  
 Elaborado por: Lucía Narváez

- *Riesgo Inherente.* - Luego de haber identificado los factores de riesgo, procedemos a calificar el riesgo inherente a través de la siguiente fórmula.

$$R.I. = \text{Probabilidad} \times \text{Impacto}$$

Para para ponderar la probabilidad e impacto de dichos riesgos se utilizarán las matrices descritas en los cuadros N° 3.1 y 3.2, en dónde:

- *Impacto:* se entiende las consecuencias o la magnitud de sus efectos y se ponderaran utilizando el juicio experto puesto que se ha obtenido la suficiente información a través de levantamiento de información y fuentes históricas
- *Probabilidad:* Probabilidad es la posibilidad de ocurrencia del riesgo y se ponderaran utilizando el juicio experto del jefe de cada área (dueño del proceso) en conjunto con la Gerencia de Procesos y Control Interno.

Una vez aplicada la fórmula antes mencionada, y obtenido sus respectivos resultados se procederá a identificar si dichos riesgos tienen un nivel de riesgo bajo, moderado o alto utilizando el cuadro 3.4 que menciona el nivel de riesgo y el cuadro 3.5 que se refiere al mapa de riesgo.

Tabla 24  
**Riesgo Inherente para los procesos de egresos**

| No. | Riesgos Identificados   | Personas | Tecnología de la Información | Procesos | Eventos Externos | Probabilidad | Impacto | Riesgo Inherente |
|-----|---|----------|------------------------------|----------|------------------|--------------|---------|------------------|
| 1   | Ejecución de gastos no autorizados o no clasificados adecuadamente.   | X        |                              |          |                  | 2            | 3       | 6                |
| 2   | Compras no planificadas que afecten el presupuesto de la compañía.  |          |                              | X        |                  | 2            | 3       | 6                |
| 3   | Fragmentación de compras para evadir niveles de autorización.   | X        |                              |          |                  | 3            | 3       | 9                |
| 4   | Operaciones con proveedores ficticios   | X        |                              |          |                  | 1            | 3       | 3                |
| 5   | Colusión con proveedores.   | X        |                              |          |                  | 1            | 3       | 3                |
| 6   | Falta de procesos y políticas de licitación y cotización que no permitan gestionar ahorros y eficiencias para la compañía.  |          |                              | X        |                  | 3            | 3       | 9                |
| 7   | Proveedores que incumplan con fechas de entrega y la calidad deseada en los bienes y servicios contratados por la compañía, por inconsistencia en proceso de calificación.      |          |                              | X        |                  | 2            | 2       | 4                |
| 8   | Incumplimiento de políticas y procedimientos para para aprobación de órdenes de compra.   | X        |                              |          |                  | 3            | 3       | 9                |
| 9   | Fragmentación de órdenes de compra.   | X        |                              |          |                  | 2            | 2       | 4                |
| 10  | Operaciones de compra efectuadas sin contrato por incumplimiento de políticas y procedimientos.   |          |                              | X        |                  | 3            | 3       | 9                |
| 11  | Creación de órdenes de compra ficticias y/o sin contratos.  | X        |                              |          |                  | 2            | 2       | 4                |
| 12  | Falta de procedimientos de contingencia en caso de fallas en el sistema de compras.   |          | X                            |          |                  | 3            | 3       | 9                |
| 13  | Recepción de bienes y servicios registrados en períodos incorrectos.  | X        |                              |          |                  | 2            | 2       | 4                |
| 14  | Recepción de Materiales y servicios que no cumple especificaciones para el proceso de producción y/o estándares de calidad y tiempo de la compañía.                             | X        |                              |          |                  | 1            | 3       | 3                |
| 15  | Datos incorrectos podrían ser registrados en el Maestro de Proveedores en especial números de cuentas bancarias lo que puede ocasionar errores o fraudes el pago a proveedores. | X        |                              |          |                  | 1            | 2       | 2                |
| 16  | Trabajar con proveedores no adecuados que pongan en riesgo el cumplimiento con las necesidades de la compañía.  |          |                              | X        |                  | 1            | 3       | 3                |
| 17  | Cambios en los datos sensibles del proveedor sin argumento o evidencia que originen fraudes o errores en la ejecución de pagos a proveedores.                                   | X        |                              |          |                  | 2            | 2       | 4                |
| 18  | Personal no autorizado que ejecute cambios o registros en el sistema que conlleven a fraude o errores.  |          |                              | X        |                  | 1            | 2       | 2                |

| No. | Riesgos Identificados  | Personas | Tecnología de la Información | Procesos | Eventos Externos | Probabilidad | Impacto | Riesgo Inherente |
|-----|--|----------|------------------------------|----------|------------------|--------------|---------|------------------|
| 19  | Falta de procedimientos y políticas para compras de bienes o servicios fuera del proceso estándar.                           |          |                              | X        |                  | 3            | 2       | 6                |
| 20  | Generación de anticipos de proveedores no autorizados.   |          |                              | X        |                  | 2            | 3       | 6                |
| 21  | Facturas no registradas oportunamente.   |          |                              | X        |                  | 2            | 2       | 4                |
| 22  | Pagos errados por falta de validación.   |          |                              | X        |                  | 1            | 3       | 3                |
| 23  | Pagos o desembolsos que no han sido aprobados adecuadamente.   |          |                              | X        |                  | 1            | 3       | 3                |
| 24  | Errores en transferencia y acreditación de recursos de desembolsos.  |          |                              | X        |                  | 1            | 2       | 2                |
| 25  | Fraude, desembolsos ficticios son registrados.   | X        |                              |          |                  | 1            | 3       | 3                |
| 26  | Pagos erróneos o duplicados por errores en sistemas de información.  |          | X                            |          |                  | 1            | 3       | 3                |
| 27  | Existencia de partidas antiguas de anticipos y obligaciones con proveedores.   |          |                              | X        |                  | 1            | 2       | 2                |
| 28  | Gastos ficticios o no relacionados al negocio desembolsados a empleados.   | X        |                              |          |                  | 1            | 2       | 2                |
| 29  | Gastos ficticios o no relacionados al negocio son ejecutados con tarjeta de crédito Corporativa.                             | X        |                              |          |                  | 1            | 2       | 2                |
| 30  | Incumplimiento políticas establecidas para la ejecución y reembolso de gastos de viaje o misceláneos por parte de empleados. |          |                              | X        |                  | 3            | 2       | 6                |

Fuente: DIRECTV Ecuador

Elaborado por: Lucía Narváez

Tabla 25  
Riesgo Inherente para los procesos de ingresos

| N° | Riesgos Identificados  | Personas | Tecnología de la Información | Procesos | Eventos Externos | Probabilidad | Impacto | Riesgo Inherente |
|----|--|----------|------------------------------|----------|------------------|--------------|---------|------------------|
| 1  | Definir precios demasiados altos que no permitan acceder al mercado o precio demasiado bajos que no permitan obtener márgenes de rentabilidad adecuados. |          |                              | X        |                  | 2            | 3       | 6                |
| 2  | Precios de venta al público/descuentos no aprobados por la alta gerencia que podría generar inconvenientes financieros no planificados.                  |          |                              | X        |                  | 2            | 3       | 6                |
| 3  | Precios o descuentos registrados en el sistema distintos a los autorizados   | X        |                              |          |                  | 1            | 3       | 3                |
| 4  | Crear canales de ventas que no sean eficientes ni rentables.   |          |                              | X        |                  | 3            | 2       | 6                |

| N° | Riesgos Identificados  | Personas | Tecnología de la Información | Procesos | Eventos Externos | Probabilidad | Impacto | Riesgo Inherente |
|----|--|----------|------------------------------|----------|------------------|--------------|---------|------------------|
| 5  | Incorporar canales de venta no aprobados por la alta gerencia que podrían generar inconvenientes financieros no planificados e incluso litigios legales.                                     |          |                              | X        |                  | 3            | 2       | 6                |
| 6  | Canales de venta que comercialicen los productos y servicios de la compañía sin suscribir un contrato.   |          |                              | X        |                  | 3            | 3       | 9                |
| 7  | Canal de venta sin conocimiento adecuado que podría impactar en el nivel de ventas, así como en reclamos o deserción de clientes   |          |                              | X        |                  | 2            | 2       | 4                |
| 8  | Accesos inadecuados a los sistemas que conlleven a fraude  | X        |                              |          |                  | 3            | 2       | 6                |
| 9  | Incumplimiento en las metas de venta, cobranza y churn que impacten en los resultados de la compañía.  |          |                              | X        |                  | 1            | 2       | 2                |
| 10 | Información sensible de clientes expuesta en la Solicitud de Servicios que pasa por personal de distribuidores o interno con fines fraudulentos.   |          |                              | X        |                  | 3            | 3       | 9                |
| 11 | Parámetros de verificación de crédito que no hayan sido analizados adecuadamente que ocasionen ineficiencias y otros efectos negativos en la calidad de clientes que ingresan a la compañía. |          |                              | X        |                  | 2            | 2       | 4                |
| 12 | Listas negras desactualizadas lo cual permita el ingreso de clientes con historial de fraude o morosidad   |          |                              | X        |                  | 2            | 2       | 4                |
| 13 | Aprobar el ingreso de clientes que se encuentran en listas negras por morosidad, piratería u otro tipo de fraude.  | X        |                              |          |                  | 2            | 2       | 4                |
| 14 | Aprobar el ingreso de clientes que no cumplen con las políticas de crédito establecidas por la administración.   | X        |                              |          |                  | 2            | 2       | 4                |
| 15 | Reclamos de clientes o instituciones financieras por ejecución de cobros no autorizados lo que puede ocasionar litigios legales y pérdida de la la relación con la institución financiera.   | X        |                              |          |                  | 3            | 3       | 9                |
| 16 | Crear contratos de clientes rechazados de acuerdo a las políticas y requisitos establecidos por la compañía.   | X        |                              |          |                  | 2            | 2       | 4                |
| 17 | Fraude con tarjetas de crédito de clientes(cobros no autorizados )   |          |                              | X        |                  | 2            | 3       | 6                |
| 18 | Cobros duplicados  | x        |                              |          |                  | 2            | 2       | 4                |
| 19 | Procesamiento de la venta sin el respectivo cobro de HU (en el caso de Televentas).  |          |                              | X        |                  | 2            | 2       | 4                |
| 20 | Pérdida de nuevos clientes al cortar el proceso de venta y enviar a los clientes a realizar el depósito bancario   |          |                              | X        |                  | 2            | 2       | 4                |
| 21 | Generación de órdenes de instalación ficticias.  | X        |                              |          |                  | 1            | 2       | 2                |

| N° | Riesgos Identificados  | Personas | Tecnología de la Información | Procesos | Eventos Externos | Probabilidad | Impacto | Riesgo Inherente |
|----|--|----------|------------------------------|----------|------------------|--------------|---------|------------------|
| 22 | Falta de análisis de las reglas de negocio para la facturación que impacten en el valor facturado a clientes.  |          |                              | X        |                  | 2            | 2       | 4                |
| 23 | Inconsistencias detectadas por el robot pre facturador que no han sido corregidas por los dueños de procesos, que generen fallas o errores en los valores facturados a clientes. |          |                              | X        |                  | 2            | 3       | 6                |
| 24 | Errores o fraude en el proceso de facturación debido a manipulación en la base de clientes facturados.   |          |                              | X        |                  | 3            | 2       | 6                |
| 25 | Base de datos de clientes que puede ser mal utilizada por el proveedor.  | X        |                              |          |                  | 2            | 3       | 6                |
| 26 | Reclamos de clientes por no recepción de factura que puede generar sanciones por parte del ente regulador.   |          |                              | X        |                  | 3            | 2       | 6                |
| 27 | Alta rotación de ejecutivos de servicio al cliente y retenciones, que puede impactar en el incremento de ajustes financieros.  | X        |                              |          |                  | 2            | 2       | 4                |
| 28 | Criterio erróneo en el análisis, lo que podría generar un incremento en la cantidad y monto de ajustes financieros de clientes.  | X        |                              |          |                  | 3            | 2       | 6                |
| 29 | Ajustes financieros no autorizados que originen pérdidas económicas a la compañía.   |          |                              | X        |                  | 2            | 2       | 4                |
| 30 | Acceso para la ejecución de transacciones financieras (ajustes) a demasiados usuarios y a todo nivel jerárquico lo que podría incrementar el riesgo de error o fraude.           |          |                              | X        |                  | 3            | 2       | 6                |
| 31 | Manipulación en la base de clientes facturados previo al envío al cobro a las instituciones financieras que den lugar a error o fraude.  |          |                              | X        |                  | 3            | 3       | 9                |
| 32 | Uso indebido de información de clientes por falta de seguridades en el envío de la información.  |          |                              | X        |                  | 2            | 3       | 6                |
| 33 | Error en la aplicación de pagos o registro de pagos indebidos.   |          |                              | X        |                  | 2            | 3       | 6                |
| 34 | Manipulación en la base de clientes facturados previo al envío al cobro a las instituciones financieras que den lugar a error o fraude.  |          |                              | X        |                  | 3            | 3       | 9                |
| 35 | Cobros duplicados por ejecución de débitos automáticos en clientes que han realizado pago por ventanilla.  |          |                              | X        |                  | 2            | 2       | 4                |
| 36 | Cobros no aplicados o mal aplicados  |          |                              | X        |                  | 2            | 2       | 4                |
| 37 | Reclamos de clientes por mantener mensajes de mora en su pantalla o el servicio desconectado, lo que pueden generar pérdidas económicas por sanciones del regulador.             |          |                              | X        |                  | 2            | 2       | 4                |

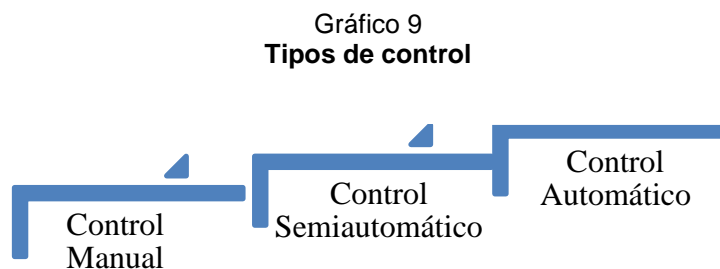
| N° | Riesgos Identificados  | Personas | Tecnología de la Información | Procesos | Eventos Externos | Probabilidad | Impacto | Riesgo Inherente |
|----|--|----------|------------------------------|----------|------------------|--------------|---------|------------------|
| 38 | Definir campañas y estrategias que no impacten positivamente en el cumplimiento de las metas de cobro e incluso afecten los márgenes de rentabilidad esperados.              |          |                              | X        |                  | 2            | 3       | 6                |
| 39 | Bases de datos desactualizadas o erróneas que generen ineficiencias en la gestión de cobro.  |          |                              | X        |                  | 2            | 2       | 4                |
| 40 | Fallas en el Aplicativo de arrears para el envío de mensajes OSD a clientes, lo que puede impactar en la gestión de cobranza y el nivel de churn.                            |          | X                            |          |                  | 2            | 3       | 6                |
| 41 | Fallas en el Aplicativo de arrears para la desconexión del servicio a clientes con deuda, lo que puede impactar en la eficiencia de gestión de cobranza y el nivel de churn. |          | X                            |          |                  | 2            | 3       | 6                |
| 42 | Índices elevados de no contactabilidad lo que impide realizar una adecuada gestión de cobranza.  |          |                              | X        |                  | 3            | 2       | 6                |
| 43 | Mala gestión de cobranza por parte de los ejecutivos lo que puede impactar en la eficiencia de cobro y nivel de churn.   |          |                              | X        |                  | 2            | 2       | 4                |
| 44 | Equipos no recuperados que implican pérdidas para la compañía.   |          |                              | X        |                  | 2            | 2       | 4                |
| 45 | Error en el cálculo de la provisión para cuentas incobrables.  |          |                              | X        |                  | 1            | 2       | 2                |
| 46 | Personal no autorizado que ejecute cambios o registros en el sistema que conlleven a fraude o errores.   |          |                              | X        |                  | 3            | 3       | 9                |

Fuente: DIRECTV Ecuador  
Elaborado por: Lucía Narváez

- **Riesgo Residual.** - Luego de haber calificado el riesgo inherente, se identifica y describe los procesos de control que el negocio utiliza para eliminar o mitigar los riesgos.

Una vez aplicados dichos procesos se mide el riesgo residual existente, es decir que a pesar de aplicar medidas de control el riesgo aún existe.

Los Controles que se proponen en para el presente modelo, se dividen en tres:



Elaborado por: Lucía Narváez

- **Control manual:** aquellos que son ejecutados por una o más personal del área usuaria sin la utilización de herramientas computacionales.
- **Control Semiautomático:** aquellos que son ejecutados por una o más personas y por un sistema de información, es decir es un trabajo conjunto entre ambas partes.
- **Control Automático:** son generalmente los incorporados en el software, de operación, de comunicación, de gestión de base de datos, programas de aplicación, etc.; es decir no requiere intervención humana.

Una vez identificados el tipo de control a aplicar se utilizará la siguiente fórmula para identificar el nivel del riesgo.

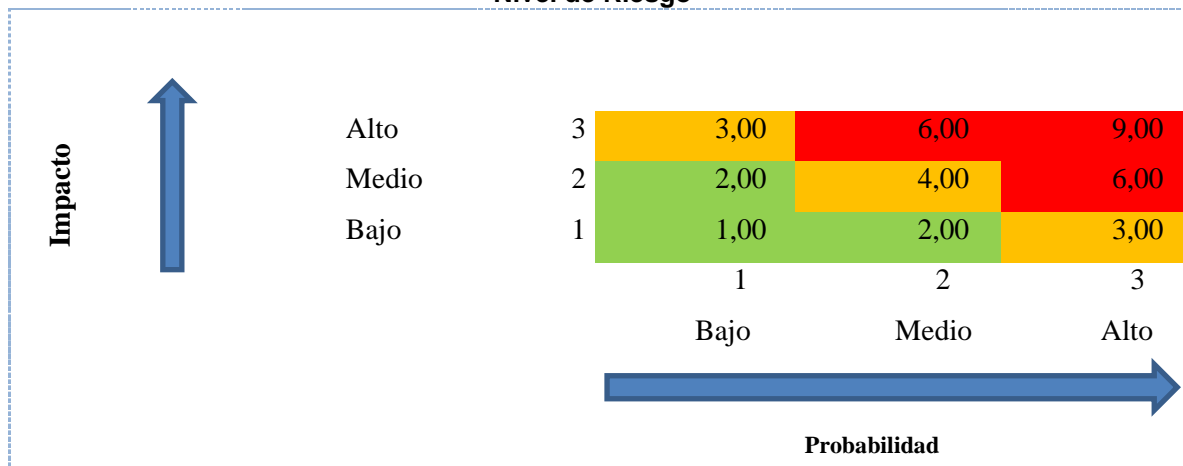
$$R.C. = \text{Probabilidad} \times \text{Impacto}$$

Para ponderar la probabilidad e impacto de dichos riesgos se utilizarán las matrices descritas en los cuadros N° 3.1 y 3.2, en dónde

- *Impacto:* se entiende las consecuencias o la magnitud de sus efectos y se ponderaran utilizando el juicio experto puesto que se ha obtenido la suficiente información a través de las encuestas y fuentes históricas
- *Probabilidad:* Probabilidad es la posibilidad de ocurrencia del riesgo y se ponderaran utilizando el juicio experto.

Una vez aplicada la fórmula antes mencionada, y obtenido sus respectivos resultados se procederá a identificar si dichos riesgos tienen un nivel de riesgo bajo, moderado o alto utilizando el cuadro 3.4 que menciona el nivel de riesgo y el cuadro 3.5 que se refiere al mapa de riesgo.

Gráfico 10  
Nivel de Riesgo



Fuente: Ministerio de Finanzas, Matriz de Evaluación de Riesgos

Es decir, se realiza el mismo procedimiento que se utilizó para calificar el riesgo inherente.

Tabla 26  
Riesgo Residual para los procesos de egresos

| No. | Riesgos Identificados  | Controles  | Tipo de Control   | Probabilidad | Impacto | Riesgo Residual |
|-----|--|------------|---|--------------|---------|-----------------|
| 1   | Ejecución de gastos no autorizados o no clasificados adecuadamente.  | Automático | Niveles de aprobación automáticos para casa matriz:<br>- Niveles de aprobación de gastos superiores a US \$ 300.000.<br>- Niveles de aprobación de activos superiores a US \$ 25.000.                                     | 1            | 1       | 1               |
| 2   | Compras no planificadas que afecten el presupuesto de la compañía.   | Automático | Niveles de autorización y montos:<br>Presidente ejecutivo más de US \$ 100.000.<br>Director financiero desde US \$ 50.000 a US \$ 100.000.<br>Director de área hasta US \$ 50.000.<br>Gerente de área hasta US \$ 10.0000 | 1            | 3       | 3               |
| 3   | Fragmentación de compras para evadir niveles de autorización.  | Automático | Niveles de autorización y montos:<br>Presidente ejecutivo más de US \$ 100.000.<br>Director financiero desde US \$ 50.000 a US \$ 100.000.<br>Director de área hasta US \$ 50.000.<br>Gerente de área hasta US \$ 10.0000 | 3            | 3       | 9               |
| 4   | Operaciones con proveedores ficticios.   | Manual     | Reportes de la unidad de gestión de inventarios.  | 1            | 1       | 1               |
| 5   | Colusión con proveedores.  | Manual     | Políticas y procedimientos de compras.  | 1            | 3       | 3               |
| 6   | Falta de procesos y políticas de licitación y cotización que no permitan gestionar ahorros y eficiencias para la compañía.   | Manual     | Reporte de compras por montos de adquisición.   | 1            | 3       | 3               |
| 7   | Proveedores que incumplan con fechas de entrega y la calidad deseada en los bienes y servicios contratados por la compañía, por inconsistencia en proceso de calificación. | Manual     | Certificado de calificación vigente como habilitante para el pago.  | 1            | 2       | 2               |
| 8   | Incumplimiento de políticas y procedimientos para para aprobación de órdenes de  | Manual     | Reporte de órdenes de compra y contratos emitidos.  | 2            | 3       | 6               |

| No. | Riesgos Identificados   | Controles      | Tipo de Control  | Probabilidad | Impacto | Riesgo Residual |
|-----|---|----------------|--|--------------|---------|-----------------|
|     | compra.   |                |  |              |         |                 |
| 9   | Fragmentación de órdenes de compra.   | Automático     | Niveles de autorización y montos:<br>Presidente ejecutivo más de US \$ 100.000.<br>Director financiero desde US \$ 50.000 a US \$ 100.000.<br>Director de área hasta US \$ 50.000.<br>Gerente de área hasta US \$ 10.0000. | 1            | 1       | 1               |
| 10  | Operaciones de compra efectuadas sin contrato por incumplimiento de políticas y procedimientos.   | Manual         | Proceso de regularización de compras con procedimiento alternativo.  | 2            | 2       | 4               |
| 11  | Creación de órdenes de compra ficticias y/o sin contratos.  | Automático     | Creación de órdenes de compra a través de sistema SAP.   | 2            | 2       | 4               |
| 12  | Falta de procedimientos de contingencia en caso de fallas en el sistema de compras.   | Manual         | Procedimiento alternativo de compras por fallas en sistema.  | 3            | 3       | 9               |
| 13  | Recepción de bienes y servicios registrados en períodos incorrectos   | Automático     | Reporte de compras abiertas sin recepción.   | 1            | 1       | 1               |
| 14  | Recepción de Materiales y servicios que no cumple especificaciones para el proceso de producción y/o estándares de calidad y tiempo de la compañía.                             | Manual         | Verificación de condiciones de calidad del área solicitante.   | 1            | 3       | 3               |
| 15  | Datos incorrectos podrían ser registrados en el maestro de proveedores en especial números de cuentas bancarias lo que puede ocasionar errores o fraudes el pago a proveedores. | Manual         | Validación de cambios de datos sensibles de proveedores (certificados bancarios).  | 1            | 1       | 1               |
| 16  | Trabajar con proveedores no adecuados que pongan en riesgo el cumplimiento con las necesidades de la compañía.  | Semiautomático | Depuración y bloqueo de proveedores en el sistema.   | 1            | 3       | 3               |
| 17  | Cambios en los datos sensibles del proveedor sin argumento o evidencia que originen fraudes o errores   | Automático     | Reporte de cambio de datos de proveedores.   | 1            | 2       | 2               |

| No. | Riesgos Identificados   | Controles  | Tipo de Control   | Probabilidad | Impacto | Riesgo Residual |
|-----|---|------------|---|--------------|---------|-----------------|
|     | en la ejecución de pagos a proveedores.   |            |   |              |         |                 |
| 18  | Personal no autorizado que ejecute cambios o registros en el sistema que conlleven a fraude o errores                       | Manual     | Autorización de perfiles de accesos de la Gerencia de Control Interno                       | 1            | 2       | 2               |
| 19  | Falta de procedimientos y políticas para compras de bienes o servicios fuera del proceso estándar.                          | Manual     | Autorización de orden de pago   | 2            | 3       | 6               |
| 20  | Generación de anticipos de proveedores no autorizados   | Manual     | Autorización de Anticipo  | 1            | 3       | 3               |
| 21  | Facturas no registradas oportunamente   | Manual     | Reporte de hojas de entrada sin factura   | 1            | 2       | 2               |
| 22  | Pagos errados por falta de validación   | Manual     | Validación de documentos habilitantes (orden de compra, hoja de entrada y datos de factura) | 1            | 3       | 3               |
| 23  | Pagos o desembolsos que no han sido aprobados adecuadamente   | Manual     | Niveles de autorización de generación de cuenta por pagar y desembolso.                     | 1            | 3       | 3               |
| 24  | Errores en transferencia y acreditación de recursos de desembolsos.   | Manual     | Reporte de antigüedad de anticipos  | 1            | 2       | 2               |
| 25  | Fraude, desembolsos ficticios son registrados   | Manual     | Niveles de aprobación para desembolsos  | 1            | 3       | 3               |
| 26  | Pagos erróneos o duplicados por errores en sistemas de información.   | Automático | Validación de comprobantes de pago vs transacciones del Cash Management.                    | 1            | 2       | 2               |
| 27  | Existencia de partidas antiguas de anticipos y obligaciones con proveedores.  | Manual     | Reporte de antigüedad y seguimiento de partidas antiguas                                    | 1            | 2       | 2               |
| 28  | Gastos ficticios o no relacionados al negocio desembolsados a empleados   | Manual     | Solicitud de anticipos con niveles de aprobación  | 1            | 2       | 2               |
| 29  | Gastos ficticios o no relacionados al negocio son ejecutados con tarjeta de crédito corporativa                             | Manual     | Cupos autorizados con tarjeta de crédito corporativa  | 1            | 2       | 2               |
| 30  | Incumplimiento políticas establecidas para la ejecución y reembolso de gastos de viaje o misceláneos por parte de empleados | Manual     | Revisión de documentos habilitantes para reembolso  | 2            | 2       | 4               |

Fuente: DIRECTV Ecuador  
Elaborado por: Lucía Narváez

Tabla 27  
**Riesgo Residual para los procesos de ingresos**

| No. | Riesgos Identificados  | Controles  | Tipo de Control   | Probabilidad | Impacto | Riesgo Residual |
|-----|--|------------|---|--------------|---------|-----------------|
| 1   | Definir precios demasiados altos que no permitan acceder al mercado o precio demasiado bajos que no permitan obtener márgenes de rentabilidad adecuados. | Manual     | Procedimiento de análisis para la creación o actualización de precios y descuentos  | 1            | 3       | 3               |
| 2   | Precios de venta al público/descuentos no aprobados por la alta gerencia que podría generar inconvenientes financieros no planificados                   | Manual     | Aprobaciones a través de la "Solicitud para la creación o actualización de precios"   | 1            | 3       | 3               |
| 3   | Precios o descuentos registrados en el sistema distintos a los autorizados   | Manual     | Política de fijación de precios que incluya lineamientos para la revisión periódica de precios vigentes versus precios aprobados                        | 1            | 3       | 3               |
| 4   | Crear canales de ventas que no sean eficientes ni rentables  | Manual     | Procedimiento para la apertura y crecimiento de canales de venta que incluya el respectivo análisis   | 1            | 2       | 2               |
| 5   | Incorporar canales de venta no aprobados por la alta gerencia que podrían generar inconvenientes financieros no planificados e incluso litigios legales  | Manual     | Política para la aprobación de apertura o crecimiento de canales de venta   | 1            | 2       | 2               |
| 6   | Canales de venta que comercialicen los productos y servicios de la compañía sin suscribir un contrato  | Manual     | Solicitud de apertura de accesos y códigos de venta deberá tener adjunto el contrato legalizado con el canal de ventas                                  | 1            | 3       | 3               |
| 7   | Canal de venta sin conocimiento adecuado que podría impactar en el nivel de ventas, así como en reclamos o deserción de clientes                         | Manual     | Procedimiento para la apertura y crecimiento de canales de venta que incluya certificación de la capacitación previo a la creación del código de ventas | 1            | 2       | 2               |
| 8   | Accesos inadecuados a los sistemas que conlleven a fraude  | Manual     | Aplicación de matriz de perfiles y accesos para el sistema E- Sales. Segregación de funciones en la solicitud, aprobación y creación de                 | 2            | 2       | 4               |
| 9   | Incumplimiento en las metas de venta, cobranza y churn que impacten en los resultados de la compañía   | Automático | Seguimiento de reportes diarios del nivel de ventas y churn por canal.  | 1            | 2       | 2               |
| 10  | Información sensible de clientes expuesta en la Solicitud de Servicios que pasa por personal de distribuidores o interno con fines fraudulentos          | Automático | Dispositivo para captación de datos de clientes que no guarde ningún historial visible sobre información sensible del cliente                           | 2            | 3       | 6               |

| No. | Riesgos Identificados   | Controles  | Tipo de Control   | Probabilidad | Impacto | Riesgo Residual |
|-----|---|------------|---|--------------|---------|-----------------|
| 11  | Parámetros de verificación de crédito que no hayan sido analizados adecuadamente que ocasionen ineficiencias y otros efectos negativos en la calidad de clientes que ingresan a la compañía | Manual     | Metodología para el análisis de la adopción o actualización de políticas de Crédito   | 1            | 3       | 3               |
| 12  | Listas negras desactualizadas lo cual permita el ingreso de clientes con historial de fraude o morosidad  | Manual     | Procedimiento para la actualización de Listas Negras  | 1            | 2       | 2               |
| 13  | Aprobar el ingreso de clientes que se encuentran en listas negras por morosidad, piratería u otro tipo de fraude  | Manual     | Bloqueo automático para el ingreso de clientes que se encuentran en listas negras   | 1            | 2       | 2               |
| 14  | Aprobar el ingreso de clientes que no cumplen con las políticas de crédito establecidas por la administración   | Manual     | Política de Crédito que especifica los parámetros bajo los cuales un cliente puede ser aprobado manualmente por un Analista de Crédito.<br>Verificación periódica de la evidencia relacionada a la información crediticia con la que un cliente fue dado de alta por el Analista de Crédito | 1            | 2       | 2               |
| 15  | Reclamos de clientes o instituciones financieras por ejecución de cobros no autorizados lo que puede ocasionar litidios legales y pérdida de la relación con la institución financiera      | Manual     | Verificación de documentación que soporta la relación con el cliente:<br>-Contrato de Suscripción<br>-Autorización de débito<br>-Documentos de identificación del cliente<br>No pago de comisiones por ventas sin documentación soporte y sanciones por incumplimientos                     | 2            | 3       | 6               |
| 16  | Crear contratos de clientes rechazados de acuerdo a las políticas y requisitos establecidos por la compañía   | Manual     | Política de Crédito que establece los parámetros bajo los cuales una persona natural o jurídica no puede ingresar como cliente  | 1            | 2       | 2               |
| 17  | Fraude con tarjetas de crédito de clientes (cobros no autorizados )   | Automático | Verificar que el dueño de la tarjeta de crédito sea quien firma la autorización de débito<br>La tarjeta de crédito pertenezca al propietario del contrato de servicio caso contrario, la autorización de débito debe estar firmada pr el titular de dicha tarjeta.                          | 1            | 3       | 3               |
| 18  | Cobros duplicados   | Manual     | Conciliación diaria entre el cierre del POS y las ventas registradas en el sistema ICC  | 1            | 2       | 2               |
| 19  | Procesamiento de la venta sin el respectivo cobro de HU (en el caso de Televentas)  | Automático | Bloqueo de la venta mientras el sistema no confirme el cobro del HU   | 1            | 2       | 2               |
| 20  | Pérdida de nuevos clientes al cortar el proceso de venta y enviar a los clientes a realizar el depósito bancario  | Automático | Cobro en línea del HU   | 1            | 2       | 2               |

| No. | Riesgos Identificados   | Controles  | Tipo de Control   | Probabilidad | Impacto | Riesgo Residual |
|-----|---|------------|---|--------------|---------|-----------------|
| 21  | Generación de órdenes de instalación ficticias  | Manual     | Conciliación de transacciones financieras vs órdenes de instalación   | 1            | 2       | 2               |
| 22  | Falta de análisis de las reglas de negocio para la facturación que impacten en el valor facturado a clientes  | Manual     | Procedimiento para garantizar integridad en las pruebas de facturación cada que se ejecuten nuevas ofertas, campañas o productos  | 1            | 2       | 2               |
| 23  | Inconsistencias detectadas por el robot pre facturador que no han sido corregidas por los dueños de procesos, que generen fallas o errores en los valores facturados a clientes | Manual     | Correr reporte final de robot Pre facturador y revisar que no exista ninguna inconsistencia previo a la ejecución del paso de facturación   | 1            | 3       | 3               |
| 24  | Errores o fraude en el proceso de facturación debido a manipulación en la base de clientes facturados   | Automático | Interface automática para envío de base de clientes para facturación electrónica o física   | 1            | 2       | 2               |
| 25  | Base de datos de clientes que puede ser mal utilizada por el proveedor  | Manual     | Clausulas legales de confidencialidad en el contrato de prestación de servicios   | 1            | 3       | 3               |
| 26  | Reclamos de clientes por no recepción de factura que puede generar sanciones por parte del ente regulador.  | Manual     | Ejecutar auditorías de control al courier.  | 2            | 2       | 4               |
| 27  | Alta rotación de ejecutivos de servicio al cliente y retenciones, que puede impactar en el incremento de ajustes financieros.   | Automático | Reporte de tendencias y desvíos en el procesamiento de ajustes financieros  | 1            | 2       | 2               |
| 28  | Criterio erróneo en el análisis, lo que podría generar un incremento en la cantidad y monto de ajustes financieros de clientes.   | Automático | Aplicativo que valide automáticamente los parámetros y permita o bloquee el procesamiento de los ajustes financieros.   | 1            | 2       | 2               |
| 29  | Ajustes financieros no autorizados que originen pérdidas económicas a la compañía.  | Automático | Matriz automatizada de aprobación de ajustes financieros por monto:<br>-0 a 35 USD Ejecutivos de atención al cliente.<br>-35 a 200 USD Analistas de Reclamos Financieros.<br>-200 a 1000 USD Gerente de Facturación y Cobranzas.<br>-Mayor a 1000 USD Dirección Financiera. | 1            | 2       | 2               |
| 30  | Acceso para la ejecución de transacciones financieras (ajustes) a demasiados usuarios y a todo nivel jerárquico lo que podría incrementar el riesgo de error o fraude.          | Automático | Aplicativo para el análisis y procesamiento automático de ajustes financieros con impacto directo en las transacciones financieras del sistema ICC , con lo cual no es necesario otorgar al personal accesos para la ejecución de transacciones financieras.                | 1            | 2       | 2               |

| No. | Riesgos Identificados  | Controles  | Tipo de Control  | Probabilidad | Impacto | Riesgo Residual |
|-----|--|------------|--|--------------|---------|-----------------|
| 31  | Manipulación en la base de clientes facturados previo al envío al cobro a las instituciones financieras que den lugar a error o fraude.                              | Automático | Interface automática para envío de la base de clientes a las Instituciones financieras para el cobro.  | 1            | 2       | 2               |
| 32  | Uso indebido de información de clientes por falta de seguridades en el envío de la información.  | Automático | Transferencia de información encriptada y por medio de un sitio seguro (https).  | 1            | 2       | 2               |
| 33  | Error en la aplicación de pagos o registro de pagos indebidos.   | Automático | Aplicación de cobros en línea (Interface directa entre swith transaccional y sistema ICC).   | 1            | 3       | 3               |
| 34  | Manipulación en la base de clientes facturados previo al envío al cobro a las instituciones financieras que den lugar a error o fraude.                              | Automático | Interface automática para envío de la base de clientes a las Instituciones financieras para el cobro.  | 1            | 2       | 2               |
| 35  | Cobros duplicados por ejecución de débitos automáticos en clientes que han realizado pago por ventanilla.  | Automático | Actualización diaria de la base de clientes para ejecución de intentos de cobro.<br>Conexión para aplicación de pagos en línea con todas las instituciones financieras y de recaudo. | 1            | 2       | 2               |
| 36  | Cobros no aplicados o mal aplicados.   | Automático | Conexión para aplicación de pagos en línea con todas las instituciones financieras y de recaudo.   | 1            | 2       | 2               |
| 37  | Reclamos de clientes por mantener mensajes de mora en su pantalla o el servicio desconectado, lo que pueden generar pérdidas económicas por sanciones del regulador. | Automático | Reportes periódicos para revisar el funcionamiento adecuado del proceso automático de arrears.   | 1            | 2       | 2               |
| 38  | Definir campañas y estrategias que no impacten positivamente en el cumplimiento de las metas de cobro e incluso afecten los márgenes de rentabilidad esperados.      | Manual     | Procedimiento de análisis para la creación o actualización de objetivos y campañas de cobranza.  | 1            | 3       | 3               |
| 39  | Bases de datos desactualizadas o erróneas que generen ineficiencias en la gestión de cobro.  | Manual     | Proceso diario de actualización de bases de datos para cobranza<br>Automatización para la generación de bases de datos.  | 1            | 2       | 2               |
| 40  | Fallas en el Aplicativo de arrears para el envío de mensajes OSD a clientes, lo que puede impactar en la gestión de cobranza y el nivel de churn.                    | Automático | Reportes de control periódicos para asegurar el funcionamiento adecuado del OSD.   | 1            | 3       | 3               |

| No. | Riesgos Identificados  | Controles  | Tipo de Control  | Probabilidad | Impacto | Riesgo Residual |
|-----|--|------------|--|--------------|---------|-----------------|
| 41  | Fallas en el Aplicativo de arrears para la desconexión del servicio a clientes con deuda, lo que puede impactar en la eficiencia de gestión de cobranza y el nivel de churn. | Automático | Reportes de control periódicos para asegurar el funcionamiento adecuado de las desconexiones.  | 1            | 3       | 3               |
| 42  | Índices elevados de no contactabilidad lo que impide realizar una adecuada gestión de cobranza.  | Manual     | Campañas de actualización de bases de datos de clientes.   | 3            | 2       | 6               |
| 43  | Mala gestión de cobranza por parte de los ejecutivos lo que puede impactar en la eficiencia de cobro y nivel de churn.   | Manual     | Reporte de tendencias de cobro por asesor con el fin de generar retroalimentación periódica y oportuna sobre técnicas y calidad en la llamada de cobranza. | 1            | 2       | 2               |
| 44  | Equipos no recuperados que implican pérdidas para la compañía.   | Manual     | Proceso para cobranza de equipos no recuperados.   | 1            | 2       | 2               |
| 45  | Error en el cálculo de la provisión para cuentas incobrables.  | Manual     | Aprobación formal sobre el cálculo de provisión para incobrables.  | 1            | 2       | 2               |
| 46  | Personal no autorizado que ejecute cambios o registros en el sistema que conlleven a fraude o errores.   | Manual     | Autorización de perfiles de acceso de la Gerencia de Control Interno Auditoría de accesos al sistema de ingresos.  | 1            | 3       | 3               |

Fuente: DIRECTV Ecuador  
Elaborado por: Lucía Narváez

- **Planes de acción.**- La presente metodología propone que la supervisión (monitoreo), se realce con la visión de gestión de riesgo operativo, que requiere una revisión continua de los riesgos identificados así como de las acciones planteadas por los usuarios como parte del tratamiento de los mismos, por lo que la Gerencia de Procesos y Control Interno desarrolló una matriz de Planes de Acción, los mismos que serán monitoreados mensualmente con el fin de asegurar su implementación dentro de los plazos pactados, teniendo a la fecha 20 planes de acción establecidos para los procesos de egresos y 33 planes de acción establecidos para los procesos de ingresos como parte del presente trabajo:

Tabla 28  
**Planes de acción para los procesos de egresos**

| No. | RIESGOS IDENTIFICADOS   | RIESGO RESIDUAL | Plan de Acción   |
|-----|---|-----------------|--|
| 1   | Ejecución de gastos no autorizados o no clasificados adecuadamente.   | 1               | Implementar aprobaciones de Casa Matriz en el sistema SAP para el procesamiento de requisición de compra.            |
| 2   | Compras no planificadas que afecten el presupuesto de la compañía.  | 3               | Implementar aprobaciones en el sistema SAP de la Gerencia de Planificación Financiera.                               |
| 3   | Fragmentación de requisiciones de compra para evadir niveles de autorización.   | 9               | Implementar aprobaciones en el sistema SAP de la Gerencia de Planificación Financiera.                               |
| 4   | Operaciones con proveedores ficticios.  | 1               | Creación de la Unidad de Gestión de Inventarios bajo la dependencia de la Gerencia de Logística.                     |
| 5   | Colusión con proveedores.   | 3               | Verificar el cumplimiento de políticas (ex post).  |
| 6   | Falta de procesos y políticas de licitación y cotización que no permitan gestionar ahorros y eficiencias para la compañía.  | 3               | Diseño, Implementación y capacitación de Instructivos para ejecución de licitaciones.                                |
| 7   | Proveedores que incumplan con fechas de entrega y la calidad deseada en los bienes y servicios contratados por la compañía, por inconsistencia en proceso de calificación.      | 2               | Emisión de Certificado de calificación para el pago emitida por firma calificador.                                   |
| 8   | Incumplimiento de políticas y procedimientos para para aprobación de órdenes de compra.   | 6               | Capacitación al personal sobre procesos de ejecución de órdenes de compra y contratos.                               |
| 9   | Fragmentación de órdenes de compra.   | 1               | Reporte de compras mensuales para un mismo ítem  |
| 10  | Operaciones de compra efectuadas sin contrato por incumplimiento de políticas y procedimientos.   | 4               | Creación de procedimiento alternativo con niveles de autorización.   |
| 11  | Creación de órdenes de compra ficticias y/o sin contratos.  | 4               | Ejecución de procesos de auditoría de pagos.   |
| 12  | Falta de procedimientos de contingencia en caso de fallas en el sistema de compras  | 9               | Creación de procedimiento alternativo de contingencia para compras por fallas en el sistema.                         |
| 13  | Recepción de bienes y servicios registrados en períodos incorrectos   | 1               | N/A  |
| 14  | Recepción de Materiales y servicios que no cumple especificaciones para el proceso de producción y/o estándares de calidad y tiempo de la compañía.                             | 3               | Generación de cláusulas contractuales por incumplimiento de estándares de calidad.                                   |
| 15  | Datos incorrectos podrían ser registrados en el Maestro de Proveedores en especial números de cuentas bancarias lo que puede ocasionar errores o fraudes el pago a proveedores. | 1               | N/A  |
| 16  | Trabajar con proveedores no adecuados que pongan en riesgo el cumplimiento con las necesidades de la compañía.  | 3               | Calificación interna de proveedores al finalizar prestación de servicio y creación de bases de datos de Lista Negra. |

| No. | RIESGOS IDENTIFICADOS   | RIESGO RESIDUAL | Plan de Acción   |
|-----|---|-----------------|--|
| 17  | Cambios en los datos sensibles del proveedor sin argumento o evidencia que originen fraudes o errores en la ejecución de pagos a proveedores. | 2               | Validación de reporte de cambio de datos sensibles de proveedores.                   |
| 18  | Personal no autorizado que ejecute cambios o registros en el sistema que conlleven a fraude o errores.  | 2               | Automatización de perfiles para segregación de funciones en el sistema SAP.          |
| 19  | Falta de procedimientos y políticas para compras de bienes o servicios fuera del proceso estándar.  | 6               | Diseño, procesos, políticas y procedimientos específicos para compras por excepción. |
| 20  | Generación de anticipos de proveedores no autorizados   | 3               | N/A  |
| 21  | Facturas no registradas oportunamente.  | 2               | N/A  |
| 22  | Pagos errados por falta de validación.  | 3               | N/A  |
| 23  | Pagos o desembolsos que no han sido aprobados adecuadamente.  | 3               | Generación de funciones de revisión y control de procesos previos al desembolso.     |
| 24  | Errores en transferencia y acreditación de recursos de desembolsos.   | 2               | N/A  |
| 25  | Fraude, desembolsos ficticios son registrados.  | 3               | Generación de funciones de revisión y control de procesos previos al desembolso.     |
| 26  | Pagos erróneos o duplicados por errores en sistemas de información.   | 2               | Desarrollo de aplicación para validación de pagos.                                   |
| 27  | Existencia de partidas antiguas de anticipos y obligaciones con proveedores.  | 2               | N/A  |
| 28  | Gastos ficticios o no relacionados al negocio desembolsados a empleados   | 2               | N/A  |
| 29  | Gastos ficticios o no relacionados al negocio son ejecutados con tarjeta de crédito Corporativa.  | 2               | N/A  |
| 30  | Incumplimiento políticas establecidas para la ejecución y reembolso de gastos de viaje o misceláneos por parte de empleados.                  | 4               | N/A  |

Fuente: DIRECTV Ecuador  
Elaborado por: Lucía Narváez

Tabla 29  
**Planes de acción para los procesos de ingresos**

| No. | Riesgos Identificados  | Riesgo Residual | Plan de Acción   |
|-----|--|-----------------|--|
| 1   | Definir precios demasiados altos que no permitan acceder al mercado o precio demasiado bajos que no permitan obtener márgenes de rentabilidad adecuados. | 3               | Auditorías sobre el cumplimiento del procedimiento de análisis de precios y descuentos.  |
| 2   | Precios de venta al público/descuentos no aprobados por la alta gerencia que podría generar inconvenientes financieros no planificados.                  | 3               | Política para la fijación de precios y descuentos e implementar aprobaciones automáticas para el cambio o creación de nuevos precios y descuentos. |

| No. | Riesgos Identificados  | Riesgo Residual | Plan de Acción  |
|-----|--|-----------------|---|
| 3   | Precios o descuentos registrados en el sistema distintos a los autorizados   | 3               | Reporte de precios vigentes en el sistema vs solicitudes de creación o actualización de precios y descuentos.   |
| 4   | Crear canales de ventas que no sean eficientes ni rentables.   | 2               | N/A   |
| 5   | Incorporar canales de venta no aprobados por la alta gerencia que podrían generar inconvenientes financieros no planificados e incluso litigios legales.                                     | 2               | Creación de un comité para la aprobación de apertura y expansión de canales de venta.   |
| 6   | Canales de venta que comercialicen los productos y servicios de la compañía sin suscribir un contrato  | 3               | Procedimiento para la creación de accesos y códigos de venta que determine al contrato legalizado como habilitante para la creación en el sistema.                      |
| 7   | Canal de venta sin conocimiento adecuado que podría impactar en el nivel de ventas, así como en reclamos o discreción de clientes.   | 2               | Adjuntar certificado de capacitación a la Solicitud de creación de accesos y códigos de venta.  |
| 8   | Accesos inadecuados a los sistemas que conlleven a fraude.   | 4               | Asignar la función de solicitud de códigos y accesos al área de ventas, revisión de requisitos y aprobación al área financiera administrativa, ejecución al área de IT. |
| 9   | Incumplimiento en las metas de venta, cobranza y churn que impacten en los resultados de la compañía.  | 2               | N/A   |
| 10  | Información sensible de clientes expuesta en la Solicitud de Servicios que pasa por personal de distribuidores o interno con fines fraudulentos.   | 6               | Desarrollo e implementación de un dispositivo móvil que permita el enmascaramiento de los datos sensibles del cliente una vez hayan sido registrados.                   |
| 11  | Parámetros de verificación de crédito que no hayan sido analizados adecuadamente que ocasionen ineficiencias y otros efectos negativos en la calidad de clientes que ingresan a la compañía. | 3               | Formalizar metodología para ejecutar el análisis de parámetros y políticas crediticias.   |
| 12  | Listas negras desactualizadas lo cual permita el ingreso de clientes con historial de fraude o morosidad.  | 2               | Implementación de un procedimiento para la actualización de listas negras.  |
| 13  | Aprobar el ingreso de clientes que se encuentran en listas negras por morosidad, piratería u otro tipo de fraude.  | 2               | Implementar en el sistema E- Sales el bloqueo automático para el ingreso de clientes que se encuentran registrados en listas negras.                                    |
| 14  | Aprobar el ingreso de clientes que no cumplen con las políticas de crédito establecidas por la administración  | 2               | Auditorías de cumplimiento de la política.  |
| 15  | Reclamos de clientes o instituciones financieras por ejecución de cobros no autorizados lo que puede ocasionar litigios legales y pérdida de la relación con la institución financiera.      | 6               | Aplicar sanciones importantes debido al incumplimiento de las políticas y procedimientos de ingreso de clientes.  |
| 16  | Crear contratos de clientes rechazados de acuerdo a las políticas y requisitos establecidos por la compañía.   | 2               | Auditorías de cumplimiento de la política.  |

| No. | Riesgos Identificados  | Riesgo Residual | Plan de Acción   |
|-----|--|-----------------|--|
| 17  | Fraude con tarjetas de crédito de clientes (cobros no autorizados).  | 3               | Implementar un desarrollo que al identificar que el pago de la suscripción será realizado por un tercero, bloquee el registro de la venta y el sistema derive la revisión del caso a los analistas de crédito de la compañía.  |
| 18  | Cobros duplicados  | 2               | N/A  |
| 19  | Procesamiento de la venta sin el respectivo cobro de HU (en el caso de Televentas).  | 2               | Automatizar la verificación de cobro de HU previo a la finalización de la venta y envío de la Orden de Trabajo.  |
| 20  | Pérdida de nuevos clientes al cortar el proceso de venta y enviar a los clientes a realizar el depósito bancario.  | 2               | Implementación de POS virtual para débito bancario.  |
| 21  | Generación de órdenes de instalación ficticias.  | 2               | N/A  |
| 22  | Falta de análisis de las reglas de negocio para la facturación que impacten en el valor facturado a clientes.  | 2               | Generar evidencia de las pruebas ejecutadas en la creación de ofertas, campañas y productos.   |
| 23  | Inconsistencias detectadas por el robot pre facturador que no han sido corregidas por los dueños de procesos, que generen fallas o errores en los valores facturados a clientes. | 3               | Implementar evidencia del reporte del robot pre facturador sin inconsistencias.  |
| 24  | Errores o fraude en el proceso de facturación debido a manipulación en la base de clientes facturados.   | 2               | Desarrollar interface entre sistema de facturación ICC y sistema de la compañía encargada de la facturación electrónica.   |
| 25  | Base de datos de clientes que puede ser mal utilizada por el proveedor.  | 3               | N/A  |
| 26  | Reclamos de clientes por no recepción de factura que puede generar sanciones por parte del ente regulador.   | 4               | Implementar auditorías de control en el courier y atar su cumplimiento al pago por el servicio.  |
| 27  | Alta rotación de ejecutivos de servicio al cliente y retenciones, que puede impactar en el incremento de ajustes financieros.  | 2               | Desarrollar un reporte de tendencias y desvíos por usuario del procesamiento de ajustes financieros.   |
| 28  | Criterio erróneo en el análisis, lo que podría generar un incremento en la cantidad y monto de ajustes financieros de clientes.  | 2               | Implementar todos los casos de ajuste en la herramienta de análisis y procesamiento de ajustes, con el fin de eliminar la posibilidad de que los asesores tomen criterios inadecuados.   |
| 29  | Ajustes financieros no autorizados que originen pérdidas económicas a la compañía.   | 2               | Desarrollar todos los casos de ajustes financieros en el aplicativo y adecuarlos a la matriz de aprobación por monto<br>Desarrollar un reporte de control para asegurar que los ajustes ejecutados en el período fueron ejecutados de acuerdo a la matriz de aprobación. |
| 30  | Acceso para la ejecución de transacciones financieras (ajustes) a demasiados usuarios y a todo nivel jerárquico lo que podría incrementar el riesgo de error o fraude            | 2               | N/A  |

| No. | Riesgos Identificados  | Riesgo Residual | Plan de Acción  |
|-----|--|-----------------|---|
| 31  | Manipulación en la base de clientes facturados previo al envío al cobro a las instituciones financieras que den lugar a error o fraude                                       | 2               | Desarrollar interface entre sistema de facturación ICC y las Instituciones Financieras, con l fin de aplicar los cobros automáticamente.            |
| 32  | Uso indebido de información de clientes por falta de seguridades en el envío de la información.  | 2               | N/A   |
| 33  | Error en la aplicación de pagos o registro de pagos indebidos .  | 3               | Desarrollar interface entre sistema de facturación ICC y las Instituciones Financieras.   |
| 34  | Manipulación en la base de clientes facturados previo al envío al cobro a las instituciones financieras que den lugar a error o fraude.                                      | 2               | Desarrollar interface entre sistema de facturación ICC y las Instituciones Financieras, con l fin de aplicar los cobros automáticamente.            |
| 35  | Cobros duplicados por ejecución de débitos automáticos en clientes que han realizado pago por ventanilla.  | 2               | Desarrollo de conexiones a través de un switch transaccional con las instituciones financieras para aplicación de pagos en línea en el sistema ICC. |
| 36  | Cobros no aplicados o mal aplicados.   | 2               | Desarrollo de conexiones a través de un switch transaccional con las instituciones financieras para aplicación de pagos en línea en el sistema ICC. |
| 37  | Reclamos de clientes por mantener mensajes de mora en su pantalla o el servicio desconectado, lo que pueden generar pérdidas económicas por sanciones del regulador.         | 2               | N/A   |
| 38  | Definir campañas y estrategias que no impacten positivamente en el cumplimiento de las metas de cobro e incluso afecten los márgenes de rentabilidad esperados.              | 3               | Auditorías sobre el cumplimiento del procedimiento de análisis de objetivos y campañas de cobranza.   |
| 39  | Bases de datos desactualizadas o erróneas que generen ineficiencias en la gestión de cobro.  | 2               | Implementar procedimiento para la generación diaria de la base de datos.  |
| 40  | Fallas en el Aplicativo de arrears para el envío de mensajes OSD a clientes, lo que puede impactar en la gestión de cobranza y el nivel de churn.                            | 3               | N/A   |
| 41  | Fallas en el Aplicativo de arrears para la desconexión del servicio a clientes con deuda, lo que puede impactar en la eficiencia de gestión de cobranza y el nivel de churn. | 3               | N/A   |
| 42  | Índices elevados de no contactabilidad lo que impide realizar una adecuada gestión de cobranza.  | 6               | Implementar campañas de actualización de datos.   |
| 43  | Mala gestión de cobranza por parte de los ejecutivos lo que puede impactar en la eficiencia de cobro y nivel de churn.   | 2               | N/A   |
| 44  | Equipos no recuperados que implican pérdidas para la compañía.   | 2               | Implementar procedimiento para cobranza de equipos no recuperados.  |

| No. | Riesgos Identificados  | Riesgo Residual | Plan de Acción |
|-----|--|-----------------|----------------|
| 45  | Error en el cálculo de la provisión para cuentas incobrables.  | 2               | N/A            |
| 46  | Personal no autorizado que ejecute cambios o registros en el sistema que conlleven a fraude o errores. | 3               | N/A            |

*Fuente: DIRECTV Ecuador  
Elaborado por: Lucía Narváez*

### ***Establecimiento de Indicadores***

Una vez establecidos los planes de acción la metodología propone el establecimiento de indicadores para detectar señales tempranas sobre la exposición creciente de los riesgos a los que están expuestas las diversas áreas de negocio, de manera que alerten sobre esta situación y puedan adoptarse las medidas correctivas que resulten pertinentes, antes de que los efectos negativos se hayan materializado sobre los objetivos.

Los indicadores clave de riesgo son variables que ofrecen una base razonable para estimar la probabilidad e impacto de uno o más eventos de riesgo operacional, así también, es una herramienta que permite la validación, cálculo y monitoreo de los indicadores clave de riesgo, para los procesos de ingresos y egresos de la compañía.

La Gerencia de Procesos y Control Interno conforme a la estructura de gestión de riesgos detallada en el presente modelo, será la encargada de consolidar la información enviada por las áreas operativas (propietarias del riesgo) con el fin de identificar fluctuaciones que alerten la existencia de una posible exposición ante un evento de riesgo operacional y definir planes de acción correctivos.

En el presente modelo se proponen 53 indicadores, 20 indicadores para los procesos de egresos y 33 indicadores para los procesos de ingresos los cuales se presentan a continuación:

Tabla 30  
**Tabla Indicadores Procesos de egresos**

| No. | Riesgos Identificados   | Riesgo Residual | Plan de Acción  | Opción de tratamiento | Establecimiento de indicadores  |
|-----|---|-----------------|---|-----------------------|---|
| 1   | Ejecución de gastos no autorizados o no clasificados adecuadamente. | 1               | Implementar aprobaciones de Casa Matriz en el sistema SAP para el procesamiento de requisición de compra. | Mitigar el riesgo.    | # Formularios de Compras aprobados / # Total de Compras Activas Ejecutadas. |

| No. | Riesgos Identificados  | Riesgo Residual | Plan de Acción   | Opción de tratamiento | Establecimiento de indicadores  |
|-----|--|-----------------|--|-----------------------|---|
| 2   | Compras no planificadas que afecten el presupuesto de la compañía.   | 3               | Implementar aprobaciones en el sistema SAP de la Gerencia de Planificación Financiera.           | Mitigar el riesgo.    | # Total de Compras Aprobadas por Gerencia Planificación Financiera / # Compras Totales      |
| 3   | Fragmentación de requisiciones de compra para evadir niveles de autorización.  | 9               | Implementar aprobaciones en el sistema SAP de la Gerencia de Planificación Financiera.           | Mitigar el riesgo     | Número de compras mensuales efectuadas de un mismo ítem..                                   |
| 4   | Operaciones con proveedores ficticios  | 1               | Creación de la Unidad de Gestión de Inventarios bajo la dependencia de la Gerencia de Logística. | Mitigar el riesgo     | Conciliación mensual de inventarios y activos fijos.  |
| 5   | Colusión con proveedores   | 3               | Verificar el cumplimiento de políticas (ex post)   | Mitigar el riesgo     | Auditorías de Procesos.   |
| 6   | Falta de procesos y políticas de licitación y cotización que no permitan gestionar ahorros y eficiencias para la compañía  | 3               | Diseño, Implementación y capacitación de Instructivos para ejecución de licitaciones.            | Mitigar el riesgo     | # de actas de licitaciones y comités de compras/ #Total de compras que requieren licitación |
| 7   | Proveedores que incumplan con fechas de entrega y la calidad deseada en los bienes y servicios contratados por la compañía, por inconsistencia en proceso de calificación. | 2               | Emisión de Certificado de calificación para el pago emitida por firma calificadora.              | Transferir el riesgo  | Reporte de pagos vs certificados de calificación a proveedores.                             |
| 8   | Incumplimiento de políticas y procedimientos para para aprobación de órdenes de compra.  | 6               | Capacitación al personal sobre procesos de ejecución de órdenes de compra y contratos.           | Transferir el riesgo  | # Contratos de compra legalizados / # de órdenes de compra que requieren contrato           |
| 9   | Fragmentación de órdenes de compra.  | 1               | Reporte de compras mensuales para un mismo ítem  | Mitigar el riesgo     | Número de compras mensuales efectuadas de un mismo ítem.                                    |
| 10  | Operaciones de compra efectuadas sin contrato por incumplimiento de políticas y procedimientos.  | 4               | Creación de procedimiento alternativo con niveles de autorización.                               | Mitigar el riesgo     | Auditorías de Procesos.   |
| 11  | Creación de órdenes de compra ficticias y/o sin contratos.   | 4               | Ejecución de procesos de auditoría de pagos.   | Mitigar el riesgo     | # de contratos y órdenes de compra autorizados / Total de pagos.                            |
| 12  | Falta de procedimientos de contingencia en caso de fallas en el sistema de compras.  | 9               | Creación de procedimiento alternativo de contingencia para compras por fallas en el sistema.     | Mitigar el riesgo     | Pruebas de funcionamiento de planes de contingencia.  |
| 13  | Recepción de bienes y servicios registrados en períodos incorrectos  | 1               | N/A  | N/A                   | N/A   |

| No. | Riesgos Identificados  | Riesgo Residual | Plan de Acción   | Opción de tratamiento | Establecimiento de indicadores   |
|-----|--|-----------------|--|-----------------------|--|
| 14  | Recepción de Materiales y servicios que no cumple especificaciones para el proceso de producción y/o estándares de calidad y tiempo de la compañía.                            | 3               | Generación de cláusulas contractuales por incumplimiento de estándares de calidad.                                   | Transferir el riesgo  | Sanciones ejecutadas por incumplimiento de contratos / total de contratos. |
| 15  | Datos incorrectos podrían ser registrados en el Maestro de Proveedores en especial números de cuentas bancarias lo que puede ocasionar errores o fraudes el pago a proveedores | 1               | N/A  | N/A                   | N/A  |
| 16  | Trabajar con proveedores no adecuados que pongan en riesgo el cumplimiento con las necesidades de la compañía  | 3               | Calificación interna de proveedores al finalizar prestación de servicio y creación de bases de datos de Lista Negra. | Mitigar el riesgo     | Reporte de calificación de proveedores y bases de datos de lista negra.    |
| 17  | Cambios en los datos sensibles del proveedor sin argumento o evidencia que originen fraudes o errores en la ejecución de pagos a proveedores                                   | 2               | Validación de reporte de cambio de datos sensibles de proveedores.   | Mitigar el riesgo     | Reporte de cambios de datos vs evidencia documental de cambios.            |
| 18  | Personal no autorizado que ejecute cambios o registros en el sistema que conlleven a fraude o errores  | 2               | Automatización de perfiles para segregación de funciones en el sistema SAP.  | Mitigar el riesgo     | Matriz de quiebre de regla y controles compensatorios.                     |
| 19  | Falta de procedimientos y políticas para compras de bienes o servicios fuera del proceso estándar.   | 6               | Diseño, procesos, políticas y procedimientos específicos para compras por excepción.                                 | Mitigar el riesgo     | Revisión de pagos que ingresan por módulo FI (transacciones financieras).  |
| 20  | Generación de anticipos de proveedores no autorizados  | 3               | N/A  | N/A                   | N/A  |
| 21  | Facturas no registradas oportunamente.   | 2               | N/A  | N/A                   | N/A  |
| 22  | Pagos errados por falta de validación.   | 3               | N/A  | N/A                   | N/A  |
| 23  | Pagos o desembolsos que no han sido aprobados adecuadamente.   | 3               | Generación de funciones de revisión y control de procesos previos al desembolso.                                     | Mitigar el riesgo     | # de pagos no aprobados / # Total de pagos.                                |
| 24  | Errores en transferencia y acreditación de recursos de desembolsos.  | 2               | N/A  | N/A                   | N/A  |

| No. | Riesgos Identificados   | Riesgo Residual | Plan de Acción   | Opción de tratamiento | Establecimiento de indicadores                   |
|-----|---|-----------------|--|-----------------------|--|
| 25  | Fraude, desembolsos ficticios son registrados.  | 3               | Generación de funciones de revisión y control de procesos previos al desembolso. | Mitigar el riesgo     | # Pagos no aprobados / # Total de pagos.         |
| 26  | Pagos erróneos o duplicados por errores en sistemas de información.   | 2               | Desarrollo de aplicación para validación de pagos.                               | Mitigar el riesgo     | # Pagos duplicados o errados / # total de pagos. |
| 27  | Existencia de partidas antiguas de anticipos y obligaciones con proveedores.  | 2               | N/A  | N/A                   | N/A  |
| 28  | Gastos ficticios o no relacionados al negocio desembolsados a empleados   | 2               | N/A  | N/A                   | N/A  |
| 29  | Gastos ficticios o no relacionados al negocio son ejecutados con tarjeta de crédito Corporativa.                                | 2               | N/A  | N/A                   | N/A  |
| 30  | Incumplimiento de políticas establecidas para la ejecución y reembolso de gastos de viaje o misceláneos por parte de empleados. | 4               | N/A  | N/A                   | N/A  |

Fuente: DIRECTV Ecuador  
Elaborado por: Lucía Narváez

Tabla 31  
Tabla Indicadores Procesos de ingresos

| No. | Riesgos Identificados  | Riesgo Residual | Plan de Acción   | Opción de tratamiento | Establecimiento de indicadores  |
|-----|--|-----------------|--|-----------------------|---|
| 1   | Definir precios demasiados altos que no permitan acceder al mercado o precio demasiado bajos que no permitan obtener márgenes de rentabilidad adecuados. | 3               | Auditorías sobre el cumplimiento del procedimiento de análisis de precios y descuentos.  | Mitigar el riesgo     | Auditorías de Procesos  |
| 2   | Precios de venta al público/descuentos no aprobados por la alta gerencia que podría generar inconvenientes financieros no planificados.                  | 3               | Política para la fijación de precios y descuentos e implementar aprobaciones automáticas para el cambio o creación de nuevos precios y descuentos. | Mitigar el riesgo     | Reporte el sistema de cambio de precios y descuentos en el maestro de clientes vs Solicitudes de Creación o actualización de precios aprobadas. |

| No. | Riesgos Identificados  | Riesgo Residual | Plan de Acción  | Opción de tratamiento | Establecimiento de indicadores   |
|-----|--|-----------------|---|-----------------------|--|
| 3   | Precios o descuentos registrados en el sistema distintos a los autorizados.  | 3               | Reporte de precios vigentes en el sistema vs solicitudes de creación o actualización de precios y descuentos.   | Mitigar el riesgo     | # de cambios sin solicitudes de Creación o actualización de precios aprobadas / # Total de cambio de precios y descuentos vigentes en el sistema |
| 4   | Crear canales de ventas que no sean eficientes ni rentables.   | 2               | N/A   | N/A                   | N/A  |
| 5   | Incorporar canales de venta no aprobados por la alta gerencia que podrían generar inconvenientes financieros no planificados e incluso litigios legales.                                     | 2               | Creación de un comité para la aprobación de apertura y expansión de canales de venta.   | Mitigar el riesgo     | #de canales de venta sin actas de aprobación del comité de canales / # Total de canales de venta reportados por el sistema en el período.        |
| 6   | Canales de venta que comercialicen los productos y servicios de la compañía sin suscribir un contrato.   | 3               | Procedimiento para la creación de accesos y códigos de venta que determine al contrato legalizado como habilitante para la creación en el sistema                       | Mitigar el riesgo     | Auditorías de Procesos.  |
| 7   | Canal de venta sin conocimiento adecuado que podría impactar en el nivel de ventas, así como en reclamos o deserción de clientes.  | 2               | Adjuntar certificado de capacitación a la Solicitud de creación de accesos y códigos de venta   | Mitigar el riesgo     | Auditorías de Procesos.  |
| 8   | Accesos inadecuados a los sistemas que conlleven a fraude.   | 4               | Asignar la función de solicitud de códigos y accesos al área de ventas, revisión de requisitos y aprobación al área financiera administrativa, ejecución al área de IT. | Mitigar el riesgo     | # de códigos y accesos sin solicitudes aprobadas/ # Total de códigos y accesos creados en el sistema E- sales en el período                      |
| 9   | Incumplimiento en las metas de venta, cobranza y churn que impacten en los resultados de la compañía.  | 2               | N/A   | Mitigar el riesgo     | N/A  |
| 10  | Información sensible de clientes expuesta en la Solicitud de Servicios que pasa por personal de distribuidores o interno con fines fraudulentos.   | 6               | Desarrollo e implementación de un dispositivo móvil que permita el enmascaramiento de los datos sensibles del cliente una vez hayan sido registrados.                   | Mitigar el riesgo     | Eliminación de autorizaciones físicas de débito bancario o de tarjetas de crédito.   |
| 11  | Parámetros de verificación de crédito que no hayan sido analizados adecuadamente que ocasionen ineficiencias y otros efectos negativos en la calidad de clientes que ingresan a la compañía. | 3               | Formalizar metodología para ejecutar el análisis de parámetros y políticas crediticias.   | Mitigar el riesgo     | Reporte de cambios en las políticas de crédito vs evidencia del análisis ejecutado.  |

| No. | Riesgos Identificados   | Riesgo Residual | Plan de Acción  | Opción de tratamiento | Establecimiento de indicadores   |
|-----|---|-----------------|---|-----------------------|--|
| 12  | Listas negras desactualizadas lo cual permita el ingreso de clientes con historial de fraude o morosidad.   | 2               | Implementación de un procedimiento para la actualización de listas negras.  | Mitigar el riesgo     | Auditoría de procesos.   |
| 13  | Aprobar el ingreso de clientes que se encuentran en listas negras por morosidad, piratería u otro tipo de fraude.   | 2               | Implementar en el sistema E-Sales el bloqueo automático para el ingreso de clientes que se encuentran registrados en listas negras  | Mitigar el riesgo     | Auditoría del sistema.   |
| 14  | Aprobar el ingreso de clientes que no cumplen con las políticas de crédito establecidas por la administración.  | 2               | Auditorías de cumplimiento de la política.  | Mitigar el riesgo     | # Total de clientes con evidencia de estatus crediticio en el momento del alta / # Total de clientes aprobados manualmente |
| 15  | Reclamos de clientes o instituciones financieras por ejecución de cobros no autorizados lo que puede ocasionar litigios legales y pérdida de la relación con la institución financiera. | 6               | Aplicar sanciones importantes debido al incumplimiento de las políticas y procedimientos de ingreso de clientes.  | Mitigar el riesgo     | # Total de ventas no regularizadas /# Total de ventas  |
| 16  | Crear contratos de clientes rechazados de acuerdo a las políticas y requisitos establecidos por la compañía.  | 2               | Auditorías de cumplimiento de la política.  | Mitigar el riesgo     | Resultados de la Auditoría   |
| 17  | Fraude con tarjetas de crédito de clientes (cobros no autorizados).   | 3               | Implementar un desarrollo que al identificar que el pago de la suscripción será realizado por un tercero, bloquee el registro de la venta y el sistema derive la revisión del caso a los analistas de crédito de la compañía. | Mitigar el riesgo     | # de demandas o reclamos de clientes por cobros no autorizados.  |
| 18  | Cobros duplicados.  | 2               | N/A   | N/A                   | N/A  |
| 19  | Procesamiento de la venta sin el respectivo cobro de HU (en el caso de Televentas).   | 2               | Automatizar la verificación de cobro de HU previo a la finalización de la venta y envío de la Orden de Trabajo.   | Mitigar el riesgo     | # de ventas sin HU.  |
| 20  | Pérdida de nuevos clientes al cortar el proceso de venta y enviar a los clientes a realizar el depósito bancario.   | 2               | Implementación de POS virtual para débito bancario.   | Mitigar el riesgo     | #de preventas canceladas por falta de pago de HU.  |
| 21  | Generación de órdenes de instalación ficticias.   | 2               | N/A   | N/A                   | N/A  |

| No. | Riesgos Identificados  | Riesgo Residual | Plan de Acción  | Opción de tratamiento | Establecimiento de indicadores   |
|-----|--|-----------------|---|-----------------------|--|
| 22  | Falta de análisis de las reglas de negocio para la facturación que impacten en el valor facturado a clientes.  | 2               | Generar evidencia de las pruebas ejecutadas en la creación de ofertas, campañas y productos.  | Mitigar el riesgo     | Resultados de la auditoría de procesos.  |
| 23  | Inconsistencias detectadas por el robot pre facturador que no han sido corregidas por los dueños de procesos, que generen fallas o errores en los valores facturados a clientes. | 3               | Implementar evidencia del reporte del robot prefactorador sin inconsistencias.  | Mitigar el riesgo     | # Total de errores en el proceso de facturación / # errores derivados del proceso de prefacturación. |
| 24  | Errores o fraude en el proceso de facturación debido a manipulación en la base de clientes facturados  | 2               | Desarrollar interface entre sistema de facturación ICC y sistema de la compañía encargada de la facturación electrónica   | Mitigar el riesgo     | # Total de reclamos de clientes / # de reclamos de clientes por errores en la factura.               |
| 25  | Base de datos de clientes que puede ser mal utilizada por el proveedor   | 3               | N/A   | N/A                   | N/A  |
| 26  | Reclamos de clientes por no recepción de factura que puede generar sanciones por parte del ente regulador  | 4               | Implementar auditorías de control en el courier y atar su cumplimiento al pago por el servicio  | Mitigar el riesgo     | % Tendencias y desvíos injustificados  |
| 27  | Alta rotación de ejecutivos de servicio al cliente y retenciones, que puede impactar en el incremento de ajustes financieros   | 2               | Desarrollar un reporte de tendencias y desvíos por usuario del procesamiento de ajustes financieros   | Mitigar el riesgo     | % Tendencias y desvíos injustificados  |
| 28  | Criterio erróneo en el análisis, lo que podría generar un incremento en la cantidad y monto de ajustes financieros de clientes   | 2               | Implementar todos los casos de ajuste en la herramienta de análisis y procesamiento de ajustes, con el fin de eliminar la posibilidad de que los asesores tomen criterios inadecuados   | Mitigar el riesgo     | # de ajustes financieros ejecutados por usuario automático / # Total de ajustes financieros          |
| 29  | Ajustes financieros no autorizados que originen pérdidas económicas a la compañía  | 2               | Desarrollar todos los casos de ajustes financieros en el aplicativo y adecuarlos a la matriz de aprobación por monto<br>Desarrollar un reporte de control para asegurar que los ajustes ejecutados en el período fueron ejecutados de acuerdo a la matriz de aprobación | Mitigar el riesgo     | # de ajustes financieros ejecutados por montos incorrectos / # Total de ajustes financieros          |
| 30  | Acceso para la ejecución de transacciones financieras (ajustes) a demasiados usuarios y a todo nivel jerárquico lo que podría incrementar el riesgo de error o fraude            | 2               | N/A   | N/A                   | N/A  |

| No. | Riesgos Identificados  | Riesgo Residual | Plan de Acción  | Opción de tratamiento | Establecimiento de indicadores   |
|-----|--|-----------------|---|-----------------------|--|
| 31  | Manipulación en la base de clientes facturados previo al envío al cobro a las instituciones financieras que den lugar a error o fraude                               | 2               | Desarrollar interface entre sistema de facturación ICC y las Instituciones Financieras, con el fin de aplicar los cobros automáticamente            | Mitigar el riesgo     | # de reclamos de clientes por errores en el cobro por envío de base errónea / # Total de reclamos de clientes. |
| 32  | Uso indebido de información de clientes por falta de seguridades en el envío de la información   | 2               | N/A   | N/A                   | N/A  |
| 33  | Error en la aplicación de pagos o registro de pagos indebidos.   | 3               | Desarrollar interface entre sistema de facturación ICC y las Instituciones Financieras.   | Mitigar el riesgo     | # de reclamos de clientes por errores en el cobro / # Total de reclamos de clientes.                           |
| 34  | Manipulación en la base de clientes facturados previo al envío al cobro a las instituciones financieras que den lugar a error o fraude.                              | 2               | Desarrollar interface entre sistema de facturación ICC y las Instituciones Financieras, con el fin de aplicar los cobros automáticamente.           | Mitigar el riesgo     | # de reclamos de clientes por errores en el cobro / # Total de reclamos de clientes.                           |
| 35  | Cobros duplicados por ejecución de débitos automáticos en clientes que han realizado pago por ventanilla.  | 2               | Desarrollo de conexiones a través de un switch transaccional con las instituciones financieras para aplicación de pagos en línea en el sistema ICC. | Mitigar el riesgo     | # Total de cobros en línea / # Total de cobros.  |
| 36  | Cobros no aplicados o mal aplicados.   | 2               | Desarrollo de conexiones a través de un switch transaccional con las instituciones financieras para aplicación de pagos en línea en el sistema ICC. | Mitigar el riesgo     | # Reclamos por errores o duplicación en cobros/ # Total de cobros efectuados en el período.                    |
| 37  | Reclamos de clientes por mantener mensajes de mora en su pantalla o el servicio desconectado, lo que pueden generar pérdidas económicas por sanciones del regulador. | 2               | N/A   | N/A                   | N/A  |
| 38  | Definir campañas y estrategias que no impacten positivamente en el cumplimiento de las metas de cobro e incluso afecten los márgenes de rentabilidad esperados.      | 3               | Auditorías sobre el cumplimiento del procedimiento de análisis de objetivos y campañas de cobranza.   | Mitigar el riesgo     | Auditorías de Procesos.  |
| 39  | Bases de datos desactualizadas o erróneas que generen ineficiencias en la gestión de cobro.  | 2               | Implementar procedimiento para la generación diaria de la base de datos.  | Mitigar el riesgo     | # Total de clientes contactados / # Total de clientes cobrados.  |

| No. | Riesgos Identificados  | Riesgo Residual | Plan de Acción   | Opción de tratamiento | Establecimiento de indicadores                                |
|-----|--|-----------------|--|-----------------------|---|
| 40  | Fallas en el Aplicativo de arrears para el envío de mensajes OSD a clientes, lo que puede impactar en la gestión de cobranza y el nivel de churn.                            | 3               | N/A  | N/A                   | N/A   |
| 41  | Fallas en el Aplicativo de arrears para la desconexión del servicio a clientes con deuda, lo que puede impactar en la eficiencia de gestión de cobranza y el nivel de churn. | 3               | N/A  | N/A                   | N/A   |
| 42  | Índices elevados de no contactabilidad lo que impide realizar una adecuada gestión de cobranza.  | 4               | Implementar campañas de actualización de datos.                    | Mitigar el riesgo     | # de clientes contactados / #de clientes de la base de cobro. |
| 43  | Mala gestión de cobranza por parte de los ejecutivos lo que puede impactar en la eficiencia de cobro y nivel de churn.   | 2               | N/A  | N/A                   | N/A   |
| 44  | Equipos no recuperados que implican pérdidas para la compañía.   | 2               | Implementar procedimiento para cobranza de equipos no recuperados. | Mitigar el riesgo     | # Total de equipos cobrados/ # Total de equipos por recuperar |
| 45  | Error en el cálculo de la provisión para cuentas incobrables.  | 2               | N/A  | N/A                   | N/A   |
| 46  | Personal no autorizado que ejecute cambios o registros en el sistema que conlleven a fraude o errores.   | 3               | N/A  | N/A                   | N/A   |

Fuente: DIRECTV Ecuador  
Elaborado por: Lucía Narváez

En el Anexo No. 1 y Anexo No. 2 se presenta la matriz de evaluación de riesgos completa para los procesos de ingresos y egresos la cual está conformada por: Megaproceso, proceso, subproceso, actividades, riesgos identificados, factores de riesgo (personas, tecnología de la información, procesos, eventos externos), riesgo inherente, tipos de control, control, riesgo residual, planes de acción, opción de tratamiento e Indicadores.

### **Riesgos de Nivel Alto**

En la aplicación de la presente metodología se identificaron 7 riesgos de nivel alto, 3 para los procesos de ingresos y 4 para los procesos de gastos. El modelo propone que para aquellos indicadores con fluctuaciones importantes se definan planes de acción

correctivos, los mismos que han sido propuestos y/o diseñados por las unidades de negocio y apoyo; la responsabilidad de la Gerencia de Procesos y Control Interno será hacer el seguimiento exhaustivo a la definición de los planes de acción establecidos hasta la fecha de su implementación.

A continuación se presenta un detalle de los planes de acción de los riesgos calificados con un nivel de riesgo alto los cuales requieren especial atención:

Tabla 32  
Matriz de evaluación del riesgo procesos de egresos planes de acción e indicadores

| Megaproceso | Proceso | Subprocesos                        | No. | Riesgos Identificados  | Personas | Tecnología de Información | Procesos | Eventos Externos | Probabilidad | Impacto | Riesgo Inherente | Controles  | Tipo de Control   | Probabilidad   | Impacto                       | Riesgo Residual | Plan de Acción  | Opción de tratamiento   | Establecimiento de indicadores  |
|-------------|---------|------------------------------------|-----|--|----------|---------------------------|----------|------------------|--------------|---------|------------------|------------|---|--|-------------------------------|-----------------|---|---|---|
| Gastos      | Compras | Requisición de Compras             | 1   | Fragmentación de compras para evadir niveles de autorización                                       | X        |                           |          |                  | 3            | 3       | 9                | Automático | Niveles de Autorización y montos:<br>Presidente Ejecutivo más de US \$ 100.000<br>Director Financiero desde US \$ 50.000 a US \$ 100.000<br>Director de Área hasta US \$ 50.000<br>Gerente de Área hasta US \$ 10.000 | 3  | 3                             | 9               | Implementar aprobaciones en el sistema SAP de la Gerencia de Planificación Financiera | Mitigar el riesgo   | Número de compras mensuales efectuadas de un mismo ítem.                            |
|             |         | Orden de Compras y Contratos       | 2   | Incumplimiento de políticas y procedimientos para para aprobación de órdenes de compra.            | X        |                           |          |                  | 3            | 3       | 9                | Manual     | Reporte de órdenes de compra y contratos emitidos   | 2  | 3                             | 6               | Capacitación al personal sobre procesos de ejecución de órdenes de compra y contratos | Transferir el riesgo  | # Contratos de compra legalizados / # de órdenes de compra que requieren contrato   |
|             |         |                                    | 3   | Falta de procedimientos de contingencia en caso de fallas en el sistema de compras                 |          | X                         |          |                  |              | 3       | 3                | 9          | Manual  | Procedimiento alternativo de compras por fallas en sistema | 3                             | 3               | 9   | Creación de procedimiento alternativo de contingencia para compras por fallas en el sistema | Mitigar el riesgo   |
|             |         | Compras de Servicios Excepcionados | 4   | Falta de procedimientos y políticas para compras de bienes o servicios fuera del proceso estándar. |          |                           |          | X                |              |         | 3                | 2          | 6   | Manual   | Autorización de Orden de Pago | 2               | 3   | 6   | Diseño, procesos, políticas y procedimientos específicos para compras por excepción |

Fuente: DIRECTV Ecuador  
Elaborado por: Lucía Narváez

Tabla 33  
Matriz de evaluación del riesgo procesos de ingresos planes de acción e indicadores

| Megaproceso | Proceso          | Subprocesos                                    | No. | Riesgos Identificados  | Personas | Tecnología de la Información | Procesos | Eventos Externos | Probabilidad | Impacto | Riesgo Inherente | Tipo de Control | Control   | Probabilidad | Impacto | Riesgo Residual | Plan de Acción   | Opción de tratamiento | Establecimiento de indicadores  |
|-------------|------------------|--|-----|--|----------|------------------------------|----------|------------------|--------------|---------|------------------|-----------------|---|--------------|---------|-----------------|--|-----------------------|---|
| Ingresos    | Gestión de Venta | Captación de la preventa y análisis de crédito | 10  | Información sensible de clientes expuesta en la Solicitud de Servicios que pasa por personal de distribuidores o interno con fines fraudulentos  |          |                              | X        |                  | 3            | 3       | 9                | Automático      | Dispositivo para captación de datos de clientes que no guarde ningún historial visible sobre información sensible del cliente   | 2            | 3       | 6               | Desarrollo e implementación de un dispositivo móvil que permita el enmascaramiento de los datos sensibles del cliente una vez hayan sido registrados | Mitigar el riesgo     | Eliminación de autorizaciones físicas de débito bancario o de tarjetas de crédito |
|             |                  |  | 15  | Reclamos de clientes o instituciones financieras por ejecución de cobros no autorizados lo que puede ocasionar litigios legales y pérdida de la relación con la institución financiera | X        |                              |          |                  | 3            | 3       | 9                | Manual          | Verificación de documentación que soporta la relación con el cliente:<br>-Contrato de Suscripción<br>-Autorización de débito<br>-Documentos de identificación del cliente<br>No pago de comisiones por ventas sin documentación soporte y sanciones por incumplimientos | 2            | 3       | 6               | Aplicar sanciones importantes debido al incumplimiento de las políticas y procedimientos de ingreso de clientes                                      | Mitigar el riesgo     | # Total de ventas no regularizadas / # Total de ventas                            |

Fuente: DIRECTV Ecuador  
Elaborado por: Lucía Narváez

El presente trabajo de investigación permitirá a la Gerencia de Procesos y Control Interno de DIRECTV Ecuador Cía. Ltda. gestionar el sistema de Control Interno a través de un modelo basado en riesgo operativo para los procesos de ingresos y egresos, cumpliendo con los siguientes objetivos:

- Contar con modelo conceptualmente sólido que sea aplicable de manera integral a todos los procesos de DIRECTV Ecuador Cía. Ltda.
- Establecer reportes periódicos sobre la exposición al riesgo operacional, que incluya la identificación de posibles eventos de pérdida, dirigidos a las áreas operativas y de negocio, direcciones y presidencia ejecutiva, la empresa debe establecer procedimientos para tomar acciones apropiadas según la información incluida en dichos reportes que permitirán a la compañía tomar decisiones oportunas.
- Contar con una base de datos de eventos de pérdida por riesgo operacional, que permita la transición de un modelo cualitativo a un modelo cuantitativo.
- El presente modelo dota de la base conceptual y técnica para la implementación de un software especializado que facilite la generación de reportes e incluya la base de datos para una eficiente gestión de los riesgos empresariales.

## **CAPÍTULO CINCO**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 Conclusiones**

- DIRECTV Ecuador es parte de DIRECTV LatinAmerica, una empresa multinacional de propiedad de THE DIRECTV Group Inc., inicia sus operaciones en el año 2008 convirtiéndose en el líder de televisión satelital en el país, presenta un nivel de crecimiento dentro de la industria de telecomunicaciones que implica una constante inversión en la implementación y mejora de tecnología, sistemas y procesos, con el fin de ofrecer un servicio de calidad con un factor diferenciador que apalanque la continua captación de mercado.
- La constante implementación y mejora tecnológica, sistemas y procesos, así como las operaciones naturales de cualquier compañía traen consigo un sin número de riesgos que pueden encasillarse dentro de la gestión de riesgos operativos, bajo este contexto, es importante que las compañías comprendan a qué se refiere el riesgo operativo para poder llevar a cabo una administración y un control efectivo de esta categoría de riesgo. La administración de este tipo de riesgos requiere sin duda de la adopción de metodologías y herramientas que ayuden a identificar, evaluar, transferir, mitigar, aceptar, eliminar y monitorear cada uno de los riesgos.
- En este contexto, el presente trabajo de investigación permitirá a la Gerencia de Procesos y Control Interno de DIRECTV Ecuador Cía. Ltda., gestionar el Sistema de Control Interno a través de un modelo basado en riesgo operativo para los procesos de ingresos y egresos, sin perjuicio de que la metodología utilizada sea aplicable de manera integral a todos los procesos de DIRECTV Ecuador Cía. Ltda.
- El Modelo de Gestión de Riesgo ha sido construido a través del análisis de la base de datos institucional de procesos de Ingresos y Egresos, en este sentido, las variables que se incluyen en el modelo son de tipo cualitativo y son propias para la Empresa, sin embargo, el presente trabajo de investigación servirá de guía

metodológica para la construcción de modelos de gestión de riesgos empresariales para empresas de similares características.

- De acuerdo al perfil institucional y levantamiento de información realizada para la identificación de riesgos empresariales a través de la aplicación de la metodología COSO II, se ha efectuado una evaluación integral de los procesos de ingresos y egresos en DIRECTV Ecuador Cía. Ltda., generando planes de acción e indicadores para detectar señales tempranas sobre la exposición creciente de los riesgos a los que están expuestas las diversas áreas de negocio, de manera que alerten sobre esta situación y puedan adoptarse las medidas correctivas que resulten pertinentes, antes de que los efectos negativos se hayan materializado sobre los objetivos de la empresa.
- Si bien se ha observado que DIRECTV Ecuador Cía. Ltda cuenta con una buena gestión del sistema de control interno debido al compromiso logrado por parte de la administración y al trabajo realizado por la Gerencia de Procesos y Control Interno, la falta de un modelo metodológico formal para la gestión de riesgos basada en riesgo operativo tal como se propone en el presente trabajo, ha arrojado como resultado lo siguiente:
  - a) Luego de realizar el levantamiento, se observa que el factor de riesgo predominante en los procesos de egresos son las personas, con lo cual la acciones de mitigación irán más direccionadas a fortalecer el diseño de los controles dotados de un constante seguimiento y evidencia adecuada, así como automatización de pequeños procesos dentro de lo que fuere posible. Para el caso de los procesos de ingresos se observa que el factor de riesgo predominante son los procesos, con lo cual la acciones de mitigación irán más direccionadas a la revisión, mejora y automatización de ciertos procesos claves que actualmente se realizan de forma manual, incrementándose así la exposición al riesgo.
  - b) Se han propuesto planes de acción e indicadores para el 67% y 71% de los riesgos identificados en los procesos de egresos e ingresos respectivamente, los planes de acción propuestos para los riesgos encontrados, contribuirán sin duda a reducir el grado de exposición a eventos de riesgo operativo que de momento no están cubiertos adecuadamente.
  - c) A pesar de los planes de acción e indicadores propuestos, como resultado final del modelo se ha obtenido que del 100% de riesgos operativos

identificados en los procesos de ingresos y egresos, existe un 13% y 4% de riesgos respectivamente que se mantienen calificados como riesgos de nivel alto, para los cuales será indispensable hacer el seguimiento exhaustivo de los planes de acción establecidos hasta la fecha de su implementación para su posterior y constante monitoreo.

- d) El 13% de riesgos de los procesos de egresos que se mantienen calificados con un nivel de riesgo alto, corresponden específicamente al proceso de compras, donde se proponen planes de acción e indicadores con el fin asegurar principalmente mayor control en el cumplimiento de la “Política de compras de Bienes y Servicios” que si bien existe en la compañía, no ha sido implementada en su totalidad pues siguen presentándose casos de incumplimientos y de falta de evidencia de los controles internos diseñados. Por otro lado se propone un procedimiento para las compras por excepción, que son aquellas que por su naturaleza no pueden pasar por el proceso normal, pero que requieren un tratamiento especial con el fin de controlar que dichas excepciones sean justificadas.
- e) El 4% de riesgos de los procesos de ingresos que se mantienen calificados con un nivel de riesgo alto luego de aplicar el modelo, corresponden específicamente al proceso de captación de preventas y análisis creditico. Principalmente se ha identificado que las actividades de captación de preventas requieren de un mayor nivel de automatización en el manejo de cobros de la subscripción inicial así como mayor rigidez en el cumplimiento y medición del “Procedimiento de Aprobación de Preventas” en lo que se refiere a la regularización de toda la documentación necesaria tanto para la subscripción como para el cobro recurrente.
- Los resultados obtenidos han permitido alcanzar el objetivo de la presente Tesis; esto es, Diseñar un Modelo de Gestión de Riesgo que permitirá establecer un eficiente Sistema de Control Interno para los procesos de Ingresos y Egresos, a través del análisis de los sistemas tecnológicos, procesos, personas y tecnología de la información, sugiriendo herramientas para identificar, evaluar, medir, mitigar y monitorear el riesgo, con un enfoque sistémico de control, un marco teórico y metodológico para identificación, hallazgos y descripción de eventos de riesgo, permitiendo a DIRECTV Ecuador Cía. Ltda.; la administración adecuada de los riesgos del negocio.

## 5.2 Recomendaciones

- Se recomienda el presente Modelo Basado en Riesgo Operativo para la Gestión del Sistema de Control Interno de los procesos de Ingresos y Egresos en DIRECTV Ecuador Cía. Ltda., para su adaptabilidad en empresas privadas de similares características que se encuentran dentro del Sector de telecomunicaciones y televisión satelital.
- Elevar a consideración y conocimiento de la Alta Gerencia de la Empresa, la presente propuesta para su implementación, puesto que es un negocio que se encuentra en desarrollo y en progreso constante, esto implica que sus actividades económicas y operacionales se fortalecen con la adopción de metodologías que permitan una adecuada administración de los sistemas de control interno y gestión de riesgos empresariales.
- Con la adopción del Modelo de gestión de riesgos, es necesarios establecer un sistema de comunicación que facilite la emisión de reportes periódicos sobre la exposición al riesgo operacional, que incluya la identificación de posibles eventos de pérdida, dirigidos a las áreas operativas y de negocio, direcciones y presidencia ejecutiva, estableciendo procedimientos para tomar acciones apropiadas según la información incluida en dichos reportes que permitirán a la compañía tomar decisiones oportunas.
- Construir una base de datos de eventos de pérdida por riesgo operacional, que permita la transición de un modelo cualitativo a un modelo cuantitativo de gestión de riesgo.
- Implementar un software especializado que facilite la generación de reportes e indicadores para una eficiente gestión de los riesgos empresariales.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acuerdos de Basilea, los 3 pilares de Basilea II
  - [http://es.wikipedia.org/wiki/Riesgo\\_de\\_cr%C3%A9dito](http://es.wikipedia.org/wiki/Riesgo_de_cr%C3%A9dito)
  - [http://es.wikipedia.org/wiki/Basilea\\_II](http://es.wikipedia.org/wiki/Basilea_II)
- Caja de herramientas para desarrollar su sistema de Administración de Riesgo de Lavado de Activos y Financiamiento al Terrorismo
  - <http://www.sarlaft.com/html/sarlaft.html>
- Chorafas Dmitris N., Operational Risk Control with Basel II, Elsevier Butterworth-Heinemann, Primera Edición, año 2004.
- Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, Declaración de Principios del Comité para la reglamentación bancaria y las prácticas de vigilancia de Basilea sobre la prevención de la utilización del sistema bancario para fines de reciclaje de fondos derivados de actividades ilegales, diciembre 2004.
- Diz Cruz, Evaristo. Teoría de Riesgo Financiero, Tercera Edición Global Ediciones Ecoe Ediciones, Bogotá Julio 2009.
- Estándar Australiano AS/NZS 4360:1999 Administración de Riesgos
- Federación Latinoamericana de Bancos FELABAN
  - <http://www.felaban.com/lvdo/cap4.html>
- Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI)
  - [http://www.uif.gov.ar/internacional\\_gafi.html](http://www.uif.gov.ar/internacional_gafi.html)
- LEY SARBANES - OXLEY - ACTA DEL 2002
- Ley de Prevención, Detección, y Erradicación del Delito de Lavado de Activos y Financiamiento de Delitos, publicada en Registro Oficial No. 352 de 30 de diciembre de 2010
- Lozano Villa Alberto, SARLAFT Práctico, Guía para la gestión del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo, Ediciones Mc Graw Hill, año 2008.
- Mendoza A & Castillo M., Diseño de una Metodología para la identificación y la medición del Riesgo Operativo en Instituciones Financieras, Universidad de los Andes, Bogotá Colombia.
- 40 Recomendaciones Grupo de Acción Financiera Internacional sobre el Blanqueo de capitales GAFI.
- Resolución No. JB-2005-834 de 20 de octubre del 2005 De la Gestión del Riesgo Operativo

- Resolución Junta Bancaria No. JB-2010-1683 de 12 de mayo de 2010, Superintendencia de Bancos y Seguros.
- Resolución Junta Bancaria No. JB-2010-2146 de 22 de abril de 2012, Superintendencia de Bancos y Seguros.
- Venegas Martínez, Francisco, Riesgos Financieros y Económicos, Productos derivados y decisiones económicas bajo incertidumbre, Segunda Edición, Editec S.A., México año 2008

## ANEXOS

### Anexo 1

#### Matriz de Evaluación de Riesgos para los Procesos de Egresos

| Megaproceso | Proceso | Subprocesos            | Actividades  | No. | Riesgos Identificados  | Personas | Tecnología de Información | Procesos | Eventos Externos | Probabilidad | Impacto | Riesgo Inherente | Controles  | Tipo de Control   | Probabilidad | Impacto | Riesgo Residual | Plan de Acción  | Opción de Tratamiento | Establecimiento de Indicadores                                   |
|-------------|---------|------------------------|--|-----|--|----------|---------------------------|----------|------------------|--------------|---------|------------------|------------|---|--------------|---------|-----------------|---|-----------------------|--|
| Gastos      | Compras | Requisición de Compras | Registro de la Requisición de Compra en el Sistema SAP                       | 1   | Ejecución de gastos no autorizados o no clasificados adecuadamente           | X        |                           |          |                  | 2            | 3       | 6                | Automático | Niveles de Aprobación automáticos para Casa Matriz:<br>- Niveles de aprobación de gastos superiores a US \$ 300.000<br>- Niveles de aprobación de activos superiores a US \$ 25.000                                   | 1            | 1       | 1               | Implementar aprobaciones de Casa Matriz en el sistema SAP para el procesamiento de requisición de compra. | Mitigar el riesgo     | Compras Activos Ejecutadas / Formularios de Compras aprobados    |
|             |         |                        | Análisis y Revisión para la Aprobación o Rechazo de la Requisición de Compra | 2   | Compras no planificadas que afecten el presupuesto de la compañía            |          |                           | X        |                  | 2            | 3       | 6                | Automático | Niveles de Autorización y montos:<br>Presidente Ejecutivo más de US \$ 100.000<br>Director Financiero desde US \$ 50.000 a US \$ 100.000<br>Director de área hasta US \$ 50.000<br>Gerente de área hasta US \$ 10.000 | 1            | 3       | 3               | Implementar aprobaciones en el sistema SAP de la Gerencia de Planificación Financiera                     | Mitigar el riesgo     | Compras Totales / Aprobaciones Gerencia Planificación Financiera |
|             |         |                        |  | 3   | Fragmentación de requisiciones de compra para evadir niveles de autorización | X        |                           |          |                  | 3            | 3       | 9                | Automático | Niveles de Autorización y montos:<br>Presidente Ejecutivo más de US \$ 100.000<br>Director Financiero desde US \$ 50.000 a US \$ 100.000  | 3            | 3       | 9               | Implementar aprobaciones en el sistema SAP de la Gerencia de Planificación Financiera                     | Mitigar el riesgo     | Número de compras mensuales efectuadas de un mismo ítem.         |

| Megaproceso | Proceso | Subprocesos             | Actividades   | No. | Riesgos Identificados  | Personas | Tecnología de Información | Procesos | Eventos Externos | Probabilidad | Impacto | Riesgo Inherente | Controles | Tipo de Control  | Probabilidad   | Impacto | Riesgo Residual | Plan de Acción   | Opción de Tratamiento  | Establecimiento de Indicadores                       |   |
|-------------|---------|-------------------------|---|-----|--|----------|---------------------------|----------|------------------|--------------|---------|------------------|-----------|--|--|---------|-----------------|--|--|--|---|
|             |         |                         |   |     |  |          |                           |          |                  |              |         |                  |           | Director de área hasta US \$ 50.000<br>Gerente de área hasta US \$ 10.0000 |  |         |                 |  |  |  |   |
|             |         | Selección del Proveedor | Análisis y Comparación de Ofertas a través de Cotización Licitaciones o Comité de Compras | 4   | Operaciones con proveedores ficticios  | X        |                           |          |                  | 1            | 3       | 3                | Manual    | Reportes de la Unidad de Gestión de Inventarios                            | 1  | 1       | 1               | Creación del área de gestión de Inventarios bajo la dependencia de la gerencia de Logística. | Mitigar el riesgo  | Conciliación mensual de inventarios y activos fijos. |   |
|             |         |                         |   | 5   | Colusión con proveedores   | X        |                           |          |                  |              | 1       | 3                | 3         | Manual   | Políticas y procedimientos de compras                              | 1       | 3               | 3  | Verificar el cumplimiento de políticas (ex post)                                       | Mitigar el riesgo                                    | Auditorías de Procesos  |
|             |         |                         |   | 6   | Falta de procesos y políticas de licitación y cotización que no permitan gestionar ahorros y eficiencias para la compañía  |          |                           |          | X                |              | 3       | 3                | 9         | Manual   | Reporte de Compras por montos de adquisición                       | 1       | 3               | 3  | Diseño, Implementación y capacitación de Instructivos para ejecución de licitaciones.  | Mitigar el riesgo                                    | Reporte de compras / licitaciones y comités de compras          |
|             |         |                         |   | 7   | Proveedores que incumplan con fechas de entrega y la calidad deseada en los bienes y servicios contratados por la compañía, por inconsistencia en proceso de calificación. |          |                           |          | X                |              | 2       | 2                | 4         | Manual   | Certificado de calificación vigente como habilitante para el pago. | 1       | 2               | 2  | Emisión de Certificado de calificación para el pago emitida por firma calificadoradora | Transferir el riesgo                                 | Reporte de pagos vs certificados de calificación a proveedores. |

| Megaproceso | Proceso | Subprocesos                  | Actividades   | No. | Riesgos Identificados   | Personas | Tecnología de Información | Procesos | Eventos Externos | Probabilidad | Impacto | Riesgo Inherente | Controles | Tipo de Control                                   | Probabilidad  | Impacto | Riesgo Residual | Plan de Acción  | Opción de Tratamiento  | Establecimiento de Indicadores                       |  |
|-------------|---------|------------------------------|---|-----|---|----------|---------------------------|----------|------------------|--------------|---------|------------------|-----------|---|---|---------|-----------------|---|--|--|--|
|             |         |                              | precios y pagos   |     |   |          |                           |          |                  |              |         |                  |           |   |   |         |                 |   |  |  |  |
|             |         | Orden de Compras y Contratos | Solicitud y aprobación formal de la orden de compra del bien o servicio requerido por DIRECTV, por medio del sistema SAP. | 8   | Incumplimiento de políticas y procedimientos para para aprobación de órdenes de compra. | X        |                           |          |                  | 3            | 3       | 9                | Manual    | Reporte de órdenes de compra y contratos emitidos | 2   | 3       | 6               | Capacitación al personal sobre procesos de ejecución de órdenes de compra y contratos | Transferir el riesgo   | Reporte de órdenes de compra / contratos legalizados |  |
|             |         |                              | Fragmentación de órdenes de compra.   | 9   |   | X        |                           |          |                  |              | 2       | 2                | 4         | Automático  | Niveles de Autorización y montos:<br>Presidente Ejecutivo más de US \$ 100.000<br>Director Financiero desde US \$ 50.000 a US \$ 100.000<br>Director de área hasta US \$ 50.000<br>Gerente de área hasta US \$ 10.000 | 1       | 1               | 1   | Reporte de compras mensuales para un mismo ítem                | Mitigar el riesgo                                    | Número de compras mensuales efectuadas de un mismo ítem.             |
|             |         |                              | Operaciones de compra efectuadas sin contrato por incumplimiento de políticas y procedimientos.                           | 10  |   |          |                           | X        |                  |              | 3       | 3                | 9         | Manual  | Proceso de regularización de compras con procedimiento alterno.   | 2       | 2               | 4   | Creación de procedimiento alterno con niveles de autorización. | Mitigar el riesgo                                    | Auditorías de Procesos   |
|             |         |                              | Elaboración de Contratos que protegen los intereses de las partes   | 11  | Creación de órdenes de compra ficticias y/o sin contratos.                              | X        |                           |          |                  |              | 2       | 2                | 4         | Automático  | Creación de órdenes de compra a través de sistema SAP   | 2       | 2               | 4   | Ejecución de procesos de auditoría de pagos.                   | Mitigar el riesgo                                    | Número de contratos y órdenes de compra autorizados / Total de pagos |

| Megaproceso | Proceso | Subprocesos                               | Actividades   | No. | Riesgos Identificados  | Personas | Tecnología de Información | Procesos | Eventos Externos | Probabilidad | Impacto | Riesgo Inherente | Controles  | Tipo de Control  | Probabilidad                                      | Impacto | Riesgo Residual | Plan de Acción  | Opción de Tratamiento  | Establecimiento de Indicadores  |
|-------------|---------|---|---|-----|--|----------|---------------------------|----------|------------------|--------------|---------|------------------|------------|--|---|---------|-----------------|---|--|---|
|             |         |   |   | 12  | Falta de procedimientos de contingencia en caso de fallas en el sistema de compras   |          | X                         |          |                  | 3            | 3       | 9                | Manual     | Procedimiento alternativo de compras por fallas en sistema                       | 3   | 3       | 9               | Creación de procedimiento alternativo de contingencia para compras por fallas en el sistema | Mitigar el riesgo  | Pruebas de funcionamiento de planes de contingencia                       |
|             |         | Recepción / Ingreso de Bienes y Servicios | Registro de la hoja de entrada aceptación del bien o servicio | 13  | Recepción de bienes y servicios registrados en períodos incorrectos  | X        |                           |          |                  | 2            | 2       | 4                | Automático | Reporte de compras abiertas sin recepción  | 1   | 1       | 1               |   | Asumir el riesgo   |   |
|             |         |   |   | 14  | Recepción de Materiales y servicios que no cumple especificaciones para el proceso de producción y/o estándares de calidad y tiempo de la compañía.                            | X        |                           |          |                  | 1            | 3       | 3                | Manual     | Verificación de condiciones de calidad del área solicitante                      | 1   | 3       | 3               | Generación de cláusulas contractuales por incumplimiento de estándares de calidad.          | Transferir el riesgo   | Sanciones ejecutadas por incumplimiento de contratos / total de contratos |
|             |         | Administración del maestro de proveedores | Creación o Actualización de Proveedores en el Sistema         | 15  | Datos incorrectos podrían ser registrados en el Maestro de Proveedores en especial números de cuentas bancarias lo que puede ocasionar errores o fraudes el pago a proveedores | X        |                           |          |                  | 1            | 2       | 2                | Manual     | Validación de cambios de datos sensibles de proveedores (certificados bancarios) | 1   | 1       | 1               |   | Asumir el riesgo   |   |
|             |         |   | Administración del Maestro de Proveedores                     | 16  | Trabajar con proveedores no adecuados que pongan en riesgo el cumplimiento con las necesidades de la compañía  |          |                           | X        |                  |              | 1       | 3                | 3          | Semiautomático   | Depuración y Bloqueo de Proveedores en el Sistema | 1       | 3               | 3   | Calificación interna de proveedores al finalizar prestación de servicio y creación de bases de datos de Lista Negra. | Mitigar el riesgo   |

| Megaproceso | Proceso           | Subprocesos                             | Actividades   | No.                                   | Riesgos Identificados  | Personas | Tecnología de Información | Procesos | Eventos Externos | Probabilidad | Impacto | Riesgo Inherente | Controles   | Tipo de Control   | Probabilidad | Impacto | Riesgo Residual | Plan de Acción  | Opción de Tratamiento | Establecimiento de Indicadores   |
|-------------|-------------------|---|---|---------------------------------------|--|----------|---------------------------|----------|------------------|--------------|---------|------------------|---|---|--------------|---------|-----------------|---|-----------------------|--|
|             |                   |   | Validación de Cambios de Datos Sensibles de Proveedores                                     | 17                                    | Cambios en los datos sensibles del proveedor sin argumento o evidencia que originen fraudes o errores en la ejecución de pagos a proveedores | X        |                           |          |                  | 2            | 2       | 4                | Automático  | Reporte de cambio de datos de proveedores                             | 1            | 2       | 2               | Validación de reporte de cambio de datos sensibles de proveedores                   | Mitigar el riesgo     | Número de validaciones / Evidencia documental de cambios                 |
|             |                   | Administración de aplicación de compras | Creación o Actualización de perfiles de acceso al Sistema de Compras                        | 18                                    | Personal no autorizado que ejecute cambios o registros en el sistema que conlleven a fraude o errores  |          |                           | X        |                  | 1            | 2       | 2                | Manual  | Autorización de perfiles de accesos de la Gerencia de Control Interno | 1            | 2       | 2               | Automatización de perfiles para segregación de funciones en el sistema SAP.         | Mitigar el riesgo     | Matriz de quiebre de regla y controles compensatorios                    |
|             |                   | Compras de Servicios Excepcionados      | Solicitud de Servicios que por su naturaleza son recurrentes y necesarios para la operación | 19                                    | Falta de procedimientos y políticas para compras de bienes o servicios fuera del proceso estandar.   |          |                           | X        |                  | 3            | 2       | 6                | Manual  | Autorización de Orden de Pago   | 2            | 3       | 6               | Diseño, procesos, políticas y procedimientos específicos para compras por excepción | Mitigar el riesgo     | Revisión de pagos que ingresan por módulo FI (transacciones financieras) |
|             | Cuentas por Pagar | Anticipo a Proveedores                  | Solicitud de Anticipo   | 20                                    | Generación de anticipos de proveedores no autorizados  |          |                           | X        |                  | 2            | 3       | 6                | Manual  | Autorización de Anticipo  | 1            | 3       | 3               |   | Asumir el riesgo      |  |
|             |                   | Revisión y registro de Facturas         | Recepción y Validación de Facturas con Documentos Habilitantes                              | 21                                    | Facturas no registradas oportunamente  |          |                           | X        |                  | 2            | 2       | 4                | Manual  | Reporte de Hojas de Entrada sin Factura                               | 1            | 2       | 2               |   | Asumir el riesgo      |  |
|             |                   |   | 22  | Pagos errados por falta de validación |  |          | X                         |          | 1                | 3            | 3       | Manual           | Validación de documentos habilitantes (orden de compra, hoja de entrada y datos de factura) | 1   | 3            | 3       |                 | Asumir el riesgo  |                       |  |

| Megaproceso | Proceso                | Subprocesos                           | Actividades                         | No. | Riesgos Identificados   | Personas | Tecnología de Información | Procesos | Eventos Externos | Probabilidad | Impacto | Riesgo Inherente | Controles | Tipo de Control   | Probabilidad   | Impacto | Riesgo Residual | Plan de Acción   | Opción de Tratamiento  | Establecimiento de Indicadores      |   |
|-------------|------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------|-----|---|----------|---------------------------|----------|------------------|--------------|---------|------------------|-----------|---|--|---------|-----------------|--|--|-------------------------------------|---|
|             | Procesamiento de Pagos | Desembolso y Liquidación del anticipo | Registro del Pago en el Sistema     | 23  | Pagos o desembolsos que no han sido aprobados adecuadamente                                     |          |                           | X        |                  | 1            | 3       | 3                | Manual    | Niveles de Autorización de generación de cuenta por pagar y desembolso. | 1  | 3       | 3               | Generación de funciones de revisión y control de procesos previos al desembolso. | Mitigar el riesgo  | Pagos no aprobados / total de pagos |   |
|             |                        |                                       |                                     | 24  | Errores en transferencia y acreditación de recursos de desembolsos.                             |          |                           | X        |                  | 1            | 2       | 2                | 2         | Manual  | Reporte de Antigüedad de Anticipos                                       | 1       | 2               | 2  |  | Asumir el riesgo                    |   |
|             |                        |                                       |                                     | 25  | Fraude, desembolsos ficticios son registrados   | X        |                           |          |                  | 1            | 3       | 3                | 3         | Manual  | Niveles de aprobación para desembolsos                                   | 1       | 3               | 3  | Generación de funciones de revisión y control de procesos previos al desembolso. | Mitigar el riesgo                   | Pagos no aprobados / total de pagos         |
|             |                        |                                       |                                     | 26  | Pagos erróneos o duplicados por errores en sistemas de información.                             |          | X                         |          |                  | 1            | 3       | 3                | 3         | Automático  | Validación de comprobantes de pago vs transacciones del Cash Management. | 1       | 2               | 2  | Desarrollo de aplicación para validación de pagos                                | Mitigar el riesgo                   | pagos duplicados o errados / total de pagos |
|             |                        | Cierre de Cuentas por pagar           | Liquidación de cuentas por Pagar    | 27  | Existencia de partidas antiguas de anticipos y obligaciones con proveedores.                    |          |                           | X        |                  | 1            | 2       | 2                | 2         | Manual  | Reporte de Antigüedad y seguimiento de partidas antiguas                 | 1       | 2               | 2  |  |                                     |   |
|             | Otros Gastos           | Reembolsos de Gastos                  | Solicitud de Anticipo de Empleados  | 28  | Gastos ficticios o no relacionados al negocio desembolsados a empleados                         | X        |                           |          |                  | 1            | 2       | 2                | 2         | Manual  | Solicitud de anticipos con niveles de aprobación                         | 1       | 2               | 2  |  |                                     |   |
|             |                        |                                       | Desembolsos con Tarjeta Corporativa | 29  | Gastos ficticios o no relacionados al negocio son ejecutados con tarjeta de crédito Corporativa | X        |                           |          |                  | 1            | 2       | 2                | 2         | Manual  | Cupos autorizados con tarjeta de crédito corporativa                     | 1       | 2               | 2  |  |                                     |   |

| Megaproceso | Proceso | Subprocesos | Actividades  | No. | Riesgos Identificados   | Personas | Tecnología de Información | Procesos | Eventos Externos | Probabilidad | Impacto | Riesgo Inherente | Controles | Tipo de Control                                    | Probabilidad | Impacto | Riesgo Residual | Plan de Acción | Opción de Tratamiento | Establecimiento de Indicadores |
|-------------|---------|-------------|--|-----|---|----------|---------------------------|----------|------------------|--------------|---------|------------------|-----------|--|--------------|---------|-----------------|----------------|-----------------------|--------------------------------|
|             |         |             | Liquidación del Anticipo con Documentos Habilitantes | 30  | Incumplimiento políticas establecidas para la ejecución y reembolso de gastos de viaje o misceláneos por parte de empleados |          |                           | X        |                  | 3            | 2       | 6                | Manual    | Revisión de documentos habilitantes para reembolso | 2            | 2       | 4               |                |                       |                                |

Fuente: DIRECTV Ecuador  
Elaborado por: Lucía Narváez

**Anexo 2**  
**Matriz de Evaluación de Riesgos para los Procesos de Ingresos**

| Megaproceso | Proceso                  | Subprocesos                            | Actividades  | No. | Riesgos Identificados  | Personas | Tecnología de Información | Procesos | Eventos Externos | Probabilidad | Impacto | Riesgo Inherente | Controles  | Tipo de Control  | Probabilidad | Impacto | Riesgo Residual | Plan de Acción   | Opción de tratamiento   | Establecimiento de indicadores |   |
|-------------|--------------------------|--|--|-----|--|----------|---------------------------|----------|------------------|--------------|---------|------------------|--|--|--------------|---------|-----------------|--|---|--------------------------------|---|
| INGRESOS    | Administración de Ventas | Administración de Precios y Descuentos | Proponer precios y descuentos de productos/servicios que DIRECTV coloca en el mercado en función a costos y márgenes de rentabilidad | 1   | Definir precios demasiados altos que no permitan acceder al mercado o precio demasiado bajos que no permitan obtener márgenes de rentabilidad adecuados. |          |                           | X        |                  | 2            | 3       | 6                | Procedimiento de análisis para la creación o actualización de precios y descuentos | Manual   | 1            | 3       | 3               | Auditorías sobre el cumplimiento del procedimiento de análisis de precios y descuentos | Mitigar el riesgo   | Auditorías de Procesos         |   |
|             |                          |  | Aprobación de precios y descuentos por parte de Presidencia y Direcciones correspondientes   | 2   | Precios de venta al público/descuentos no aprobados por la alta gerencia que podría generar inconvenientes financieros no planificados                   |          |                           |          | X                |              | 2       | 3                | 6  | Aprobaciones a través de la "Solicitud para la creación o actualización de precios"  | Manual       | 1       | 3               | 3  | Política para la fijación de precios y descuentos e implementar aprobaciones automáticas para el cambio o creación de nuevos precios y descuentos | Mitigar el riesgo              | Reporte el sistema de cambio de precios y descuentos en el maestro de clientes/<br>Cantidad de Solicitudes de Creación o actualización de precios aprobadas |
|             |                          |  | Ingresar lista de precios vigentes en ICC  | 3   | Precios o descuentos registrados en el sistema distintos a los autorizados   | X        |                           |          |                  |              | 1       | 3                | 3  | Política de fijación de precios que incluya lineamientos para la revisión periódica de precios vigentes versus precios aprobados | Manual       | 1       | 3               | 3  | Reporte de precios vigentes en el sistema vs solicitudes de creación o actualización de precios y descuentos                                      | Mitigar el riesgo              | Reporte del sistema de cambio de precios y descuentos vigentes en el sistema /<br>Cantidad de Solicitudes de Creación o actualización de precios aprobadas  |

| Megaproceso | Proceso | Subprocesos                 | Actividades  | No. | Riesgos Identificados   | Personas | Tecnología de Información | Procesos | Eventos Externos | Probabilidad | Impacto | Riesgo Inherente | Controles   | Tipo de Control   | Probabilidad | Impacto | Riesgo Residual | Plan de Acción | Opción de tratamiento   | Establecimiento de indicadores |  |
|-------------|---------|-----------------------------|--|-----|---|----------|---------------------------|----------|------------------|--------------|---------|------------------|---|---|--------------|---------|-----------------|----------------|---|--------------------------------|--|
|             |         | Gestión de Canales de Venta | Identificación y análisis de necesidad o crecimiento de canales de venta                           | 4   | Crear canales de ventas que no sean eficientes ni rentables   |          |                           | X        |                  | 3            | 2       | 6                | Procedimiento para la apertura y crecimiento de canales de venta que incluya el respectivo análisis | Manual  | 1            | 2       | 2               |                |   |                                |  |
|             |         |                             | Aprobación de apertura o expansión de canales de venta   | 5   | Incorporar canales de venta no aprobados por la alta gerencia que podrían generar inconvenientes financieros no planificados e incluso litigios legales |          |                           | X        |                  |              | 3       | 2                | 6   | Política para la aprobación de apertura o crecimiento de canales de venta   | Manual       | 1       | 2               | 2              | Creación de un comité para la aprobación de apertura y expansión de canales de venta  | Mitigar el riesgo              | Cantidad de actas de aprobación del comité de canales / Total de canales reportados por el sistema |
|             |         |                             | Elaboración y firma del contrato de prestación de servicios y la autorización de débito respectiva | 6   | Canales de venta que comercialicen los productos y servicios de la compañía sin suscribir un contrato   |          |                           | X        |                  |              | 3       | 3                | 9   | Solicitud de apertura de accesos y códigos de venta deberá tener adjunto el contrato legalizado con el canal de ventas                                  | Manual       | 1       | 3               | 3              | Procedimiento para la creación de accesos y códigos de venta que determine al contrato legalizado como habilitante para la creación en el sistema | Mitigar el riesgo              | Auditorías de Procesos   |
|             |         |                             | Capacitación y entrenamiento sobre el producto / servicio para su comercialización                 | 7   | Canal de venta sin conocimiento adecuado que podría impactar en el nivel de ventas, así como en reclamos o deserción de clientes                        |          |                           | X        |                  |              | 2       | 2                | 4   | Procedimiento para la apertura y crecimiento de canales de venta que incluya certificación de la capacitación previo a la creación del código de ventas | Manual       | 1       | 2               | 2              | Adjuntar certificado de capacitación a la Solicitud de creación de accesos y códigos de venta   | Mitigar el riesgo              | Auditorías de Procesos   |

| Megaproceso | Proceso          | Subprocesos                                    | Actividades   | No. | Riesgos Identificados   | Personas | Tecnología de Información | Procesos | Eventos Externos | Probabilidad | Impacto | Riesgo Inherente | Controles   | Tipo de Control   | Probabilidad  | Impacto    | Riesgo Residual | Plan de Acción  | Opción de tratamiento  | Establecimiento o de indicadores   |   |
|-------------|------------------|--|---|-----|---|----------|---------------------------|----------|------------------|--------------|---------|------------------|---|---|---|------------|-----------------|---|--|--|---|
|             |                  |  | Creación de accesos al sistema E-Sales para la captación de ventas  | 8   | Accesos inadecuados a los sistemas que conlleven a fraude   | X        |                           |          |                  | 3            | 2       | 6                | Aplicación de matriz de perfiles y accesos para el sistema E- Sales. Segregación de funciones en la solicitud, aprobación y creación de | Manual  | 2   | 2          | 4               | Asignar la función de solicitud de códigos y accesos al área de ventas, revisión de requisitos y aprobación al área financiera administrativa, ejecución al área de IT. | Mitigar el riesgo  | Reporte del sistema de códigos y accesos otorgados en el sistema E- sales / Solitudes aprobadas de accesos   |   |
|             |                  |  | Monitoreo de la Gestión ejecutada por cada Canal  | 9   | Incumplimiento en las metas de venta, cobranza y churn que impacten en los resultados de la compañía  |          |                           | X        |                  |              | 1       | 2                | 2   | Seguimiento de reportes diarios del nivel de ventas y churn por canal.              | Automático  | 1          | 2               | 2   |  | Mitigar el riesgo  |   |
|             |                  |  | Recopilar información del cliente en el formato "Solicitud de Servicio"   | 10  | Información sensible de clientes expuesta en la Solicitud de Servicios que pasa por personal de distribuidores o interno con fines fraudulentos |          |                           |          | X                |              |         | 3                | 3   | 9   | Dispositivo para captación de datos de clientes que no guarde ningún historial visible sobre información sensible del cliente | Automático | 2               | 3   | 6  | Desarrollo e implementación de un dispositivo móvil que permita el enmascaramiento de los datos sensibles del cliente una vez hayan sido registrados | Mitigar el riesgo   |
|             | Gestión de Venta | Captación de la preventa y análisis de crédito | Ingresar datos del cliente en sistema de preventas E-Sales y procesar información para verificación crediticia, así como de piratería | 11  | Parámetros de verificación de crédito que no hayan sido analizados adecuadamente que ocasionen ineficiencias y otros efectos                    |          |                           | X        |                  |              | 2       | 2                | 4   | Metodología para el análisis de la adopción o actualización de políticas de Crédito | Manual  | 1          | 3               | 3   | Formalizar metodología para ejecutar el análisis de parámetros y políticas crediticias | Mitigar el riesgo  | Reporte de cambios en las políticas de crédito / evidencia del análisis ejecutado |

| Megaproceso | Proceso | Subprocesos | Actividades  | No. | Riesgos Identificados  | Personas | Tecnología de Información | Procesos | Eventos Externos | Probabilidad | Impacto | Riesgo Inherente | Controles  | Tipo de Control | Probabilidad | Impacto | Riesgo Residual | Plan de Acción  | Opción de tratamiento | Establecimiento de indicadores   |
|-------------|---------|-------------|--|-----|--|----------|---------------------------|----------|------------------|--------------|---------|------------------|--|-----------------|--------------|---------|-----------------|---|-----------------------|--|
|             |         |             | o mora actual con DTV  |     | negativos en la calidad de clientes que ingresan a la compañía   |          |                           |          |                  |              |         |                  |  |                 |              |         |                 |   |                       |  |
|             |         |             |  | 12  | Listas negras desactualizadas lo cual permita el ingreso de clientes con historial de fraude o morosidad         |          |                           | X        |                  | 2            | 2       | 4                | Procedimiento para la actualización de Listas Negras   | Manual          | 1            | 2       | 2               | Implementación de un procedimiento para la actualización de listas negras   | Mitigar el riesgo     | Auditoría de procesos  |
|             |         |             | Aprobar o rechazar preventa según el resultado de análisis manual o automático según sea el caso | 13  | Aprobar el ingreso de clientes que se encuentran en listas negras por morosidad, piratería u otro tipo de fraude | X        |                           |          |                  | 2            | 2       | 4                | Bloqueo automático para el ingreso de clientes que se encuentran en listas negras  | Manual          | 1            | 2       | 2               | Implementar en el sistema E- Sales el bloqueo automático para el ingreso de clientes que se encuentran registrados en listas negras | Mitigar el riesgo     | Auditoría del sistema  |
|             |         |             |  | 14  | Aprobar el ingreso de clientes que no cumplen con las políticas de crédito establecidas por la administración    | X        |                           |          |                  | 2            | 2       | 4                | Política de Crédito que especifica los parámetros bajo los cuales un cliente puede ser aprobado manualmente por un Analista de Crédito. Verificación periódica de la evidencia relacionada a la información crediticia con la que un cliente fue dado de alta por el Analista de Crédito | Manual          | 1            | 2       | 2               | Auditorías de cumplimiento de la política   | Mitigar el riesgo     | Total de clientes aprobados manualmente / Total de clientes que registran evidencia sobre su estatus crediticio en el momento del alta |

| Megaproceso | Proceso | Subprocesos      | Actividades   | No. | Riesgos Identificados  | Personas | Tecnología de Información | Procesos | Eventos Externos | Probabilidad | Impacto | Riesgo Inherente | Controles   | Tipo de Control | Probabilidad | Impacto | Riesgo Residual | Plan de Acción  | Opción de tratamiento | Establecimiento o de indicadores                               |
|-------------|---------|------------------|---|-----|--|----------|---------------------------|----------|------------------|--------------|---------|------------------|---|-----------------|--------------|---------|-----------------|---|-----------------------|--|
|             |         |                  | Firma de contrato de servicios y autorización de débito   | 15  | Reclamos de clientes o instituciones financieras por ejecución de cobros no autorizados lo que puede ocasionar litigios legales y pérdida de la relación con la institución financiera | X        |                           |          |                  | 3            | 3       | 9                | Verificación de documentación que soporta la relación con el cliente:<br>-Contrato de Suscripción<br>-Autorización de débito<br>-Documentos de identificación del cliente<br>No pago de comisiones por ventas sin documentación soporte y sanciones por incumplimientos | Manual          | 2            | 3       | 6               | Aplicar sanciones importantes debido al incumplimiento de las políticas y procedimientos de ingreso de clientes                     | Mitigar el riesgo     | # Total de ventas / # Total de ventas no regularizadas         |
|             |         |                  | Crear contrato en el sistema para aquellas preventas aprobadas ya sea automática o manualmente y derivarlas al proceso de instalaciones, caso contrario registrar los motivos del rechazo en el sistema | 16  | Crear contratos de clientes rechazados de acuerdo a las políticas y requisitos establecidos por la compañía  | X        |                           |          |                  | 2            | 2       | 4                | Política de Crédito que establece los parámetros bajo los cuales una persona natural o jurídica no puede ingresar como cliente  | Manual          | 1            | 2       | 2               | Auditorías de cumplimiento de la política   | Mitigar el riesgo     | Resultados de la Auditoría                                     |
|             |         | Cobro de Hook Up | Si la forma de pago del cliente es tarjeta de crédito, ingresar datos de tarjeta de crédito en el sistema de preventas E-Sales y realizar el cobro de forma   | 17  | Fraude con tarjetas de crédito de clientes (cobros no autorizados )  |          |                           | X        |                  | 2            | 3       | 6                | Verificar que el dueño de la tarjeta de crédito sea quien firma la autorización de débito<br>La tarjeta de crédito pertenezca al propietario del contrato de servicio caso contrario, la autorización de débito   | Automático      | 1            | 3       | 3               | Implementar un desarrollo que al identificar que el pago de la suscripción será realizado por un tercero, bloquee el registro de la | Mitigar el riesgo     | # de demandas o reclamos de clientes por cobros no autorizados |

| Megaproceso           | Proceso        | Subprocesos  | Actividades   | No.  | Riesgos Identificados | Personas | Tecnología de Información | Procesos | Eventos Externos | Probabilidad | Impacto | Riesgo Inherente   | Controles   | Tipo de Control  | Probabilidad  | Impacto    | Riesgo Residual  | Plan de Acción  | Opción de tratamiento                  | Establecimiento o de indicadores   |                   |  |
|-----------------------|----------------|--|---|--|-----------------------|----------|---------------------------|----------|------------------|--------------|---------|--|---|--|---|------------|--|---|--|--|-------------------|--|
|                       |                |  | automática a través de POS Virtual. Automáticamente el pago es asociado a contrato en el sistema ICC. |  |                       |          |                           |          |                  |              |         |  | debe estar firmada por el titular de dicha tarjeta. |  |   |            |  | venta y el sistema derive la revisión del caso a los analistas de crédito de la compañía. |  |  |                   |  |
|                       |                |  | 18  | Cobros duplicados  | x                     |          |                           |          |                  |              | 2       | 2  | 4   | Conciliación diaria entre el cierre del POS y las ventas registradas en el sistema ICC | Manual  | 1          | 2  | 2   |  |  |                   |  |
|                       |                |  | 19  | Procesamiento de la venta sin el respectivo cobro de HU (en el caso de Televentas)                               |                       |          |                           |          | X                |              |         | 2  | 2   | 4  | Bloqueo de la venta mientras el sistema no confirme el cobro del HU | Automático | 1  | 2   | 2                                      | Automatizar la verificación de cobro de HU previo a la finalización de la venta y envío de la Orden de Trabajo | Mitigar el riesgo | # de ventas sin HU                               |
|                       |                |  | 20  | Pérdida de nuevos clientes al cortar el proceso de venta y enviar a los clientes a realizar el depósito bancario |                       |          |                           |          | X                |              |         | 2  | 2   | 4  | Cobro en línea del HU   | Automático | 1  | 2   | 2                                      | Implementación de POS virtual para débito bancario   | Mitigar el riesgo | #De preventas canceladas por falta de pago de HU |
|                       |                |  | 21  | Finalización de la venta y generación de la orden de instalación   | X                     |          |                           |          |                  |              |         | 1  | 2   | 2  | Conciliación de transacciones financieras vs órdenes de instalación | Manual     | 1  | 2   | 2                                      |  |                   |  |
| Facturación y Ajustes | Prefacturación | Revisión y actualización de las reglas de negocio establecidas para la facturación de productos y servicios, así | 22  | Falta de análisis de las reglas de negocio para la facturación que impacten en el valor facturado a clientes     |                       |          |                           |          | 2                | 2            | 4       | Procedimiento para garantizar integridad en las pruebas de facturación cada que se ejecuten nuevas ofertas, campañas o productos | Manual  | 1  | 2   | 2          | Generar evidencia de las pruebas ejecutadas en la creación de ofertas, campañas y productos. | Mitigar el riesgo   | Resultados de la auditoría de procesos |  |                   |  |

| Megaproceso | Proceso | Subprocesos | Actividades  | No. | Riesgos Identificados   | Personas | Tecnología de Información | Procesos | Eventos Externos | Probabilidad | Impacto | Riesgo Inherente | Controles   | Tipo de Control | Probabilidad | Impacto | Riesgo Residual | Plan de Acción  | Opción de tratamiento | Establecimiento o de indicadores   |
|-------------|---------|-------------|--|-----|---|----------|---------------------------|----------|------------------|--------------|---------|------------------|---|-----------------|--------------|---------|-----------------|---|-----------------------|--|
|             |         |             | como también para la aplicación de descuentos y promociones.   |     |   |          |                           |          |                  |              |         |                  |   |                 |              |         |                 |   |                       |  |
|             |         |             | Análisis automático de toda la base de suscriptores Previo Pago por medio del Robot Prefactorador, buscando posibles inconsistencias en las reglas de negocio configuradas en el sistema con el fin de notificar a los dueños de proceso para su corrección en la base | 23  | Inconsistencias detectadas por el robot pre facturador que no han sido corregidas por los dueños de procesos, que generen fallas o errores en los valores facturados a clientes |          |                           | X        |                  | 2            | 3       | 6                | Correr reporte final de robot Pre facturador y revisar que no exista ninguna inconsistencia previo a la ejecución del paso de facturación | Manual          | 1            | 3       | 3               | Implementar evidencia del reporte del robot pre facturador sin inconsistencias  | Mitigar el riesgo     | # Total de errores en el proceso de facturación / # errores derivados del proceso de pre facturación |
|             |         | Facturación | Generación masiva de cargos y descuentos en el sistema de facturación de la compañía para la emisión de la base general de clientes facturados y segmentación de la base de clientes con factura electrónica y factura Impresa.  | 24  | Errores o fraude en el proceso de facturación debido a manipulación en la base de clientes facturados   |          |                           | X        |                  | 3            | 2       | 6                | Interface automática para envío de base de clientes para facturación electrónica o física   | Automático      | 1            | 2       | 2               | Desarrollar interface entre sistema de facturación ICC y sistema de la compañía encargada de la facturación electrónica | Mitigar el riesgo     | # Total de reclamos de clientes / # de reclamos de clientes por errores en la factura                |

| Megaproceso | Proceso | Subprocesos          | Actividades   | No. | Riesgos Identificados  | Personas | Tecnología de Información | Procesos | Eventos Externos | Probabilidad | Impacto | Riesgo Inherente | Controles   | Tipo de Control | Probabilidad | Impacto | Riesgo Residual | Plan de Acción  | Opción de tratamiento | Establecimiento o de indicadores  |
|-------------|---------|----------------------|---|-----|--|----------|---------------------------|----------|------------------|--------------|---------|------------------|---|-----------------|--------------|---------|-----------------|---|-----------------------|---|
|             |         |                      | Envío de Base a Imprenta para la emisión de Facturas Impresas   | 25  | Base de datos de clientes que puede ser mal utilizada por el proveedor   | X        |                           |          |                  | 2            | 3       | 6                | Cláusulas legales de confidencialidad en el contrato de prestación de servicios | Manual          | 1            | 3       | 3               |   |                       |   |
|             |         |                      | Envío de la base de clientes con factura electrónica al proveedor para emisión y envío de documentos electrónicos |     |  |          |                           |          |                  |              |         |                  |   |                 |              |         |                 |   |                       |   |
|             |         |                      | Envío al courier de la base de clientes para distribución de facturas impresas.                                   | 26  | Reclamos de clientes por no recepción de factura que puede generar sanciones por parte del ente regulador                    |          |                           | X        |                  | 3            | 2       | 6                | Ejecutar auditorías de control al courier                                       | Manual          | 2            | 2       | 4               | Implementar auditorías de control en el courier y atar su cumplimiento al pago por el servicio      | Mitigar el riesgo     | # Total de reclamos de clientes / # de reclamos por no recepción de factura |
|             |         | Reclamos Financieros | Los reclamos financieros de clientes son receptados a través de cualquier canal de comunicación con el cliente    | 27  | Alta rotación de ejecutivos de servicio al cliente y retenciones, que puede impactar en el incremento de ajustes financieros | X        |                           |          |                  | 2            | 2       | 4                | Reporte de tendencias y desvíos en el procesamiento de ajustes financieros      | Automático      | 1            | 2       | 2               | Desarrollar un reporte de tendencias y desvíos por usuario del procesamiento de ajustes financieros | Mitigar el riesgo     | % tendencias y desvíos injustificados                                       |

| Megaproceso | Proceso | Subprocesos | Actividades   | No. | Riesgos Identificados  | Personas | Tecnología de Información | Procesos | Eventos Externos | Probabilidad | Impacto | Riesgo Inherente | Controles   | Tipo de Control | Probabilidad | Impacto | Riesgo Residual | Plan de Acción  | Opción de tratamiento | Establecimiento o de indicadores   |
|-------------|---------|-------------|---|-----|--|----------|---------------------------|----------|------------------|--------------|---------|------------------|---|-----------------|--------------|---------|-----------------|---|-----------------------|--|
|             |         |             | Los reclamos financieros son analizados inicialmente por ejecutivos de servicio al cliente determinando si proceden o no. En caso de no proceder son derivados a segunda línea e verificación, pudiendo llegar hasta una tercera línea. | 28  | Criterio erróneo en el análisis, lo que podría generar un incremento en la cantidad y monto de ajustes financieros de clientes | X        |                           |          |                  | 3            | 2       | 6                | Aplicativo que valide automáticamente los parámetros y permita o bloquee el procesamiento de los ajustes financieros  | Automático      | 1            | 2       | 2               | Implementar todos los casos de ajuste en la herramienta de análisis y procesamiento de ajustes, con el fin de eliminar la posibilidad de que los asesores tomen criterios inadecuados   | Mitigar el riesgo     | # total de ajustes financieros /# de ajustes financieros ejecutados por usuario automático |
|             |         |             | Aprobación o rechazo de reclamos financieros  | 29  | Ajustes financieros no autorizados que originen pérdidas económicas a la compañía  |          |                           | X        |                  | 2            | 2       | 4                | Matriz automatizada de aprobación de ajustes financieros por monto:<br>-0 a 35 USD<br>Ejecutivos de atención al cliente<br>-35 a 200 USD<br>Analistas de Reclamos Financieros<br>-200 a 1000 USD<br>Gerente de Facturación y Cobranzas<br>-Mayor a 1000 USD<br>Dirección Financiera | Automático      | 1            | 2       | 2               | Desarrollar todos los casos de ajustes financieros en el aplicativo y adecuarlos a la matriz de aprobación por monto<br>Desarrollar un reporte de control para asegurar que los ajustes ejecutados en el período fueron ejecutados de acuerdo a la matriz de aprobación | Mitigar el riesgo     | # total de ajustes financieros /# de ajustes financieros ejecutados por montos incorrectos |

| Megaproceso                              | Proceso                                  | Subprocesos   | Actividades | No.   | Riesgos Identificados | Personas | Tecnología de Información | Procesos | Eventos Externos | Probabilidad | Impacto | Riesgo Inherente | Controles   | Tipo de Control | Probabilidad | Impacto | Riesgo Residual | Plan de Acción  | Opción de tratamiento | Establecimiento o de indicadores  |
|--|--|---|-------------|---|-----------------------|----------|---------------------------|----------|------------------|--------------|---------|------------------|---|-----------------|--------------|---------|-----------------|---|-----------------------|---|
| Gestión de Recaudos y Cuentas por Cobrar | Recaudación masiva con débito automático | Ejecución del ajuste financiero o devolución al cliente y emisión de la nota de crédito   | 30          | Acceso para la ejecución de transacciones financieras (ajustes) a demasiados usuarios y a todo nivel jerárquico lo que podría incrementar el riesgo de error o fraude |                       |          |                           | X        |                  | 3            | 2       | 6                | Aplicativo para el análisis y procesamiento automático de ajustes financieros con impacto directo en las transacciones financieras del sistema ICC , con lo cual no es necesario otorgar al personal accesos para la ejecución de transacciones financieras | Automático      | 1            | 2       | 2               |   |                       |   |
|  |  | Segmentación y formateo de la base de clientes facturados por Institución Financiera , de acuerdo al formato a lo establecido por cada Banco. | 31          | Manipulación en la base de clientes facturados previo al envío al cobro a las instituciones financieras que den lugar a error o fraude                                |                       |          |                           | X        |                  | 3            | 3       | 9                | Interface automática para envío de la base de clientes a las Instituciones financieras para el cobro  | Automático      | 1            | 2       | 2               | Desarrollar interface entre sistema de facturación ICC y las Instituciones Financieras, con l fin de aplicar los cobros automáticamente | Mitigar el riesgo     | # Total de reclamos de clientes / # de reclamos de clientes por errores en el cobro |
|  |  | Envío de las bases segmentadas y formateadas a cada institución Financiera para el cobro.   | 32          | Uso indebido de información de clientes por falta de seguridades en el envío de la información  |                       |          |                           | X        |                  | 2            | 3       | 6                | Transferencia de información encriptada y por medio de un sitio seguro (https)  | Automático      | 1            | 2       | 2               |   |                       |   |
|  |  | Aplicación en el sistema de los pagos confirmados por cada institución financiera.  | 33          | Error en la aplicación de pagos o registro de pagos indebidos   |                       |          |                           | X        |                  | 2            | 3       | 6                | Aplicación de cobros en línea (Interface directa entre swith transaccional y sistema ICC)   | Automático      | 1            | 3       | 3               | Desarrollar interface entre sistema de facturación ICC y las Instituciones Financieras  | Mitigar el riesgo     | # Total de reclamos de clientes / # de reclamos de clientes por errores en el cobro |

| Megaproceso | Proceso | Subprocesos               | Actividades  | No. | Riesgos Identificados  | Personas | Tecnología de Información | Procesos | Eventos Externos | Probabilidad | Impacto | Riesgo Inherente | Controles   | Tipo de Control | Probabilidad | Impacto | Riesgo Residual | Plan de Acción   | Opción de tratamiento | Establecimiento o de indicadores   |
|-------------|---------|---------------------------|--|-----|--|----------|---------------------------|----------|------------------|--------------|---------|------------------|---|-----------------|--------------|---------|-----------------|--|-----------------------|--|
|             |         |                           | Preparación de la base para el envío a la Institución Financiera con el fin de realizar reintentos de cobro a clientes impagos.  | 33  | Manipulación en la base de clientes facturados previo al envío al cobro a las instituciones financieras que den lugar a error o fraude |          |                           | X        |                  | 3            | 3       | 9                | Interface automática para envío de la base de clientes a las Instituciones financieras para el cobro  | Automático      | 1            | 2       | 2               | Desarrollar interface entre sistema de facturación ICC y las Instituciones Financieras, con 1 fin de aplicar los cobros automáticamente            | Mitigar el riesgo     | # Total de reclamos de clientes / # de reclamos de clientes por errores en el cobro        |
|             |         | Recaudación en Ventanilla | Cliente se acerca a los puntos autorizados de recaudo y realiza el pago en caso de realizar el pago en bancos notifica o confirma el depósito para que este sea aplicado | 34  | Cobros duplicados por ejecución de débitos automáticos en clientes que han realizado pago por ventanilla                               |          |                           | X        |                  | 2            | 2       | 4                | Actualización diaria de la base de clientes para ejecución de intentos de cobro.<br>Conexión para aplicación de pagos en línea con todas las instituciones financieras y de recaudo | Automático      | 1            | 2       | 2               | Desarrollo de conexiones a través de un switch transaccional con las instituciones financieras para aplicación de pagos en línea en el sistema ICC | Mitigar el riesgo     | # Total de cobros / Total de cobros en línea   |
|             |         |                           | Aplicación del pago en el sistema  | 35  | Cobros no aplicados o mal aplicados  |          |                           | X        |                  | 2            | 2       | 4                | Conexión para aplicación de pagos en línea con todas las instituciones financieras y de recaudo   | Automático      | 1            | 2       | 2               | Desarrollo de conexiones a través de un switch transaccional con las instituciones financieras para aplicación de pagos en línea en el sistema ICC | Mitigar el riesgo     | # Total de cobros efectuados en el período/ # reclamos por errores o duplicación en cobros |

| Megaproceso | Proceso | Subprocesos      | Actividades   | No. | Riesgos Identificados   | Personas | Tecnología de Información | Procesos | Eventos Externos | Probabilidad | Impacto | Riesgo Inherente | Controles   | Tipo de Control | Probabilidad | Impacto | Riesgo Residual | Plan de Acción   | Opción de tratamiento | Establecimiento o de indicadores                           |
|-------------|---------|------------------|---|-----|---|----------|---------------------------|----------|------------------|--------------|---------|------------------|---|-----------------|--------------|---------|-----------------|--|-----------------------|--|
|             |         | Gestión de Cobro | Eliminación de OSD y/o reconexión de señal de ser el caso.                      | 36  | Reclamos de clientes por mantener mensajes de mora en su pantalla o el servicio desconectado, lo que pueden generar pérdidas económicas por sanciones del regulador |          |                           | X        |                  | 2            | 2       | 4                | Reportes periódicos para revisar el funcionamiento adecuado del proceso automático de arrears                         | Automático      | 1            | 2       | 2               |  |                       |  |
|             |         |                  | Definir objetivos y estrategias de cobranza                                     | 37  | Definir campañas y estrategias que no impacten positivamente en el cumplimiento de las metas de cobro e incluso afecten los márgenes de rentabilidad esperados.     |          |                           | X        |                  | 2            | 3       | 6                | Procedimiento de análisis para la creación o actualización de objetivos y campañas de cobranza                        | Manual          | 1            | 3       | 3               | Auditorías sobre el cumplimiento del procedimiento de análisis de objetivos y campañas de cobranza | Mitigar el riesgo     | Auditorías de Procesos                                     |
|             |         |                  | Generar base de datos de clientes que requieren gestión de cobranza             | 38  | Bases de datos desactualizadas o erróneas que generen ineficiencias en la gestión de cobro  |          |                           | X        |                  | 2            | 2       | 4                | Proceso diario de actualización de bases de datos para cobranza<br>Automatización para la generación de bases e datos | Manual          | 1            | 2       | 2               | Implementar procedimiento para la generación diaria de la base de datos                            | Mitigar el riesgo     | Total de clientes contactados / Total de clientes cobrados |
|             |         |                  | Envío automático de mensajes OSD solicitando pago a todos los clientes impagos. | 39  | Fallas en el Aplicativo de arrears para el envío de mensajes OSD a clientes, lo que puede impactar en la gestión de cobranza y el nivel de chum                     |          | X                         |          |                  | 2            | 3       | 6                | Reportes de control periódicos para asegurar el funcionamiento adecuado del OSD                                       | Automático      | 1            | 3       | 3               |  |                       |  |

| Megaproceso | Proceso | Subprocesos | Actividades  | No. | Riesgos Identificados   | Personas | Tecnología de Información | Procesos | Eventos Externos | Probabilidad | Impacto | Riesgo Inherente | Controles   | Tipo de Control | Probabilidad | Impacto | Riesgo Residual | Plan de Acción  | Opción de tratamiento | Establecimiento o de indicadores                                      |
|-------------|---------|-------------|--|-----|---|----------|---------------------------|----------|------------------|--------------|---------|------------------|---|-----------------|--------------|---------|-----------------|---|-----------------------|---|
|             |         |             | Desconexión automática de señal a clientes impagos a los 33 días de vencida la factura (En este feriado ya se ha generado una nueva facturación)   | 40  | Fallas en el Aplicativo de arrears para la desconexión del servicio a clientes con deuda, lo que puede impactar en la eficiencia de gestión de cobranza y el nivel de churn |          | X                         |          |                  | 2            | 3       | 6                | Reportes de control periódicos para asegurar el funcionamiento adecuado de las desconexiones  | Automático      | 1            | 3       | 3               |   |                       |   |
|             |         |             | Gestión de Recuperación telefónica   | 41  | Índices elevados de no contactabilidad lo que impide realizar una adecuada gestión de cobranza  |          |                           | X        |                  | 3            | 2       | 4                | Campañas de actualización de bases de datos de clientes   | Manual          | 3            | 2       | 6               | Implementar campañas de actualización de datos                    | Mitigar el riesgo     | Total de clientes de la base de cobro / Total de clientes contactados |
|             |         |             |  | 42  | Mala gestión de cobranza por parte de los ejecutivos lo que puede impactar en la eficiencia de cobro y nivel de churn   |          |                           | X        |                  | 2            | 2       | 4                | Reporte de tendencias de cobro por asesor con el fin de generar retroalimentación periódica y oportuna sobre técnicas y calidad en la llamada de cobranza | Manual          | 1            | 2       | 2               |   |                       |   |
|             |         |             | Generación de Orden de recupero de equipos a los 62 días de vencida la factura y Envío a un tercero de la Cartera de clientes desconectados y con orden de recupero de equipos para gestión de recaudo | 43  | Equipos no recuperados que implican pérdidas para la compañía   |          |                           | X        |                  | 2            | 2       | 4                | Proceso para cobranza de equipos no recuperados   | Manual          | 1            | 2       | 2               | Implementar procedimiento para cobranza de equipos no recuperados | Mitigar el riesgo     | Total de equipos no recuperados / # Total de equipos cobrados         |

| Megaproceso | Proceso                                  | Subprocesos                              | Actividades   | No. | Riesgos Identificados   | Personas | Tecnología de Información | Procesos | Eventos Externos | Probabilidad | Impacto | Riesgo Inherente | Controles  | Tipo de Control | Probabilidad | Impacto | Riesgo Residual | Plan de Acción | Opción de tratamiento | Establecimiento de indicadores |
|-------------|--|--|---|-----|---|----------|---------------------------|----------|------------------|--------------|---------|------------------|--|-----------------|--------------|---------|-----------------|----------------|-----------------------|--------------------------------|
|             |  |  | Registro de la provisión para incobrables                             | 45  | Error en el cálculo de la provisión para cuentas incobrables  |          |                           | X        |                  | 1            | 2       | 2                | Aprobación formal sobre el cálculo de provisión para incobrables   | Manual          | 1            | 2       | 2               |                |                       |                                |
|             | Administración de aplicación de Ingresos | Administración de aplicación de ingresos | Creación o Actualización de perfiles de acceso al Sistema de Ingresos | 47  | Personal no autorizado que ejecute cambios o registros en el sistema que conlleven a fraude o errores |          |                           | X        |                  | 3            | 3       | 9                | Autorización de perfiles de acceso de la Gerencia de Control Interno Auditoría de accesos al sistema de ingresos | Manual          | 1            | 3       | 3               |                |                       |                                |

Fuente: DIRECTV Ecuador  
Elaborado por: Lucía Narváez