UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

PORTADA

TRABAJO DE TITULACIÓN

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE

LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TEMA

“EL CONTROL INTERNO EN LA CONCESIÓN DE TARJETAS DE CRÉDITO A CLIENTES DE ALTO RIESGO Y SU INCIDENCIA EN LA MITIGACIÓN DEL INCUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES”

TUTOR

Mgtr. MARTHA BEATRIZ HERNÁNDEZ ARMENDÁRIZ

AUTOR

ALEX FERNANDO MORENO DÍAZ

GUAYAQUIL

2025

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA	
FICHA DE REGISTRO DE TESIS	
TÍTULO Y SUBTÍTULO: El control interno en la concesión de tarjetas de crédito a clientes de alto riesgo y su incidencia en la mitigación del incumplimiento de obligaciones.	
AUTOR/ES: Moreno Díaz Alex Fernando	**TUTOR:** Mgtr. Martha Beatriz Hernández Armendáriz
INSTITUCIÓN: **Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil**	**Grado obtenido:** Licenciado en Contabilidad y Auditoría
FACULTAD: ADMINISTRACIÓN	**CARRERA:** CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
FECHA DE PUBLICACIÓN: 2025	**N. DE PÁGS:** 131
ÁREAS TEMÁTICAS: Educación Comercial y Administración	
PALABRAS CLAVE: Auditoría de gestión, Banco, Crédito, Finanzas	

RESUMEN:

El presente trabajo de titulación examina cómo influyen los mecanismos de control interno en el otorgamiento de tarjetas de crédito a usuarios financieros, y cómo estos mecanismos inciden en la reducción del incumplimiento de pagos dentro del sistema financiero ecuatoriano. Bajo un enfoque metodológico mixto, que combina análisis estadístico y percepción profesional, se analizó el estado de la cartera de crédito, así mismo se analizó la variación del otorgamiento de crédito a fin de poder evidenciar la situación actual en el sistema financiero. Además, se realizaron encuestas a personal de crédito, entrevistas a expertos en riesgos financieros y se revisaron datos para medir la efectividad de los controles.

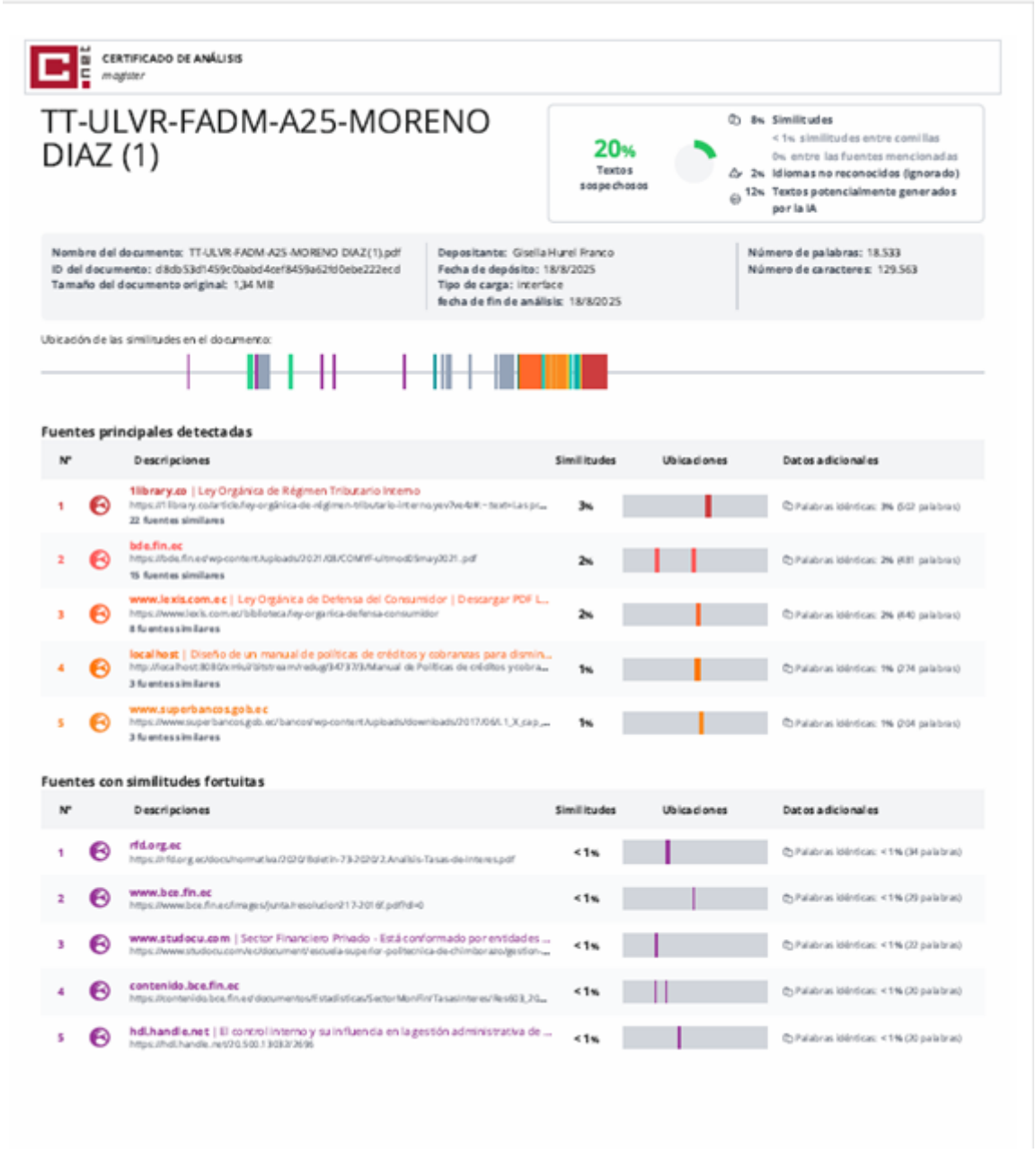
<table>
<tr><td colspan="3">La presente investigación se apoya en marcos de referencia como COSO, Basilea III, y la necesidad de incorporar nuevas herramientas tecnológicas como la IA y el big data para fortalecer la gestión de riesgos.

Los resultados muestran que un buen sistema de control interno no solo mejora la calidad de los procesos de crédito, sino que también fortalece la estabilidad financiera de las instituciones. Como parte del trabajo, se plantea una propuesta de mejora centrada en optimizar los procesos de análisis crediticio, fortalecer el monitoreo continuo y aprovechar las capacidades tecnológicas disponibles.

Esta investigación pretende orientar a las instituciones del sector financiero hacia el desarrollo de políticas más sólidas y efectivas para mitigar el riesgo crediticio y fomentar una cultura institucional orientada a la prevención y al cumplimiento.</td></tr>
<tr><td>N. DE REGISTRO (en base de datos):</td><td colspan="2">N. DE CLASIFICACIÓN:</td></tr>
<tr><td colspan="3">DIRECCIÓN URL (Web):</td></tr>
<tr><td>ADJUNTO PDF:</td><td>SI [X]</td><td>NO [ ]</td></tr>
<tr><td>CONTACTO CON AUTOR/ES:
Moreno Díaz Alex Fernando</td><td>Teléfono:
0990145299</td><td>E-mail:
amorenod@ulvr.edu.ec</td></tr>
<tr><td>CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:</td><td colspan="2">Mgtr. Jéssica Julieta Aroca Clavijo (Decano)
Teléfono: (04) 2596500 Ext. 201
E-mail: jarocac@ulvr.edu.ec
Mgtr. Martha Beatriz Hernández Armendáriz (Director de Carrera)
Teléfono: (04) 2596500 Ext. 271
E-mail: mhernandeza@ulvr.edu.ec</td></tr>
</table>

CERTIFICADO DE SIMILITUD

(Adjuntar el resultado de la herramienta de Similitud autorizado por la ULVR, es decir desde la hoja del porcentaje hasta la última página, la misma debe estar con la firma del docente Tutor**)**



CERTIFICADO DE ANÁLISIS
magister

TT-ULVR-FADM-A25-MORENO DIAZ (1)

20% Textos sospechosos

8% Similitudes
< 1% similitudes entre comillas
0% entre las fuentes mencionadas
2% Idiomas no reconocidos (ignorado)
12% Textos potencialmente generados por la IA

Nombre del documento: TT-ULVR-FADM-A25-MORENO DIAZ (1).pdf
ID del documento: d8db53d1459c0babd4cef8459a62fd0ebe222ecd
Tamaño del documento original: 1,34 MB

Depositante: Gisella Hurel Franco
Fecha de depósito: 18/8/2025
Tipo de carga: interface
fecha de fin de análisis: 18/8/2025

Número de palabras: 18.533
Número de caracteres: 129.563

Ubicación de las similitudes en el documento:

Fuentes principales detectadas

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	1library.co | Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno	3%		Palabras idénticas: 3% (502 palabras)
2	bde.fin.ec	2%		Palabras idénticas: 2% (431 palabras)
3	www.lexis.com.ec | Ley Orgánica de Defensa del Consumidor | Descargar PDF L...	2%		Palabras idénticas: 2% (440 palabras)
4	localhost | Diseño de un manual de políticas de créditos y cobranzas para dismin...	1%		Palabras idénticas: 1% (274 palabras)
5	www.superbancos.gob.ec	1%		Palabras idénticas: 1% (204 palabras)

Fuentes con similitudes fortuitas

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	rfd.org.ec	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (34 palabras)
2	www.bce.fin.ec	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (29 palabras)
3	www.studocu.com | Sector Financiero Privado - Está conformado por entidades ...	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (22 palabras)
4	contenido.bce.fin.ec	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (20 palabras)
5	hdl.handle.net | El control interno y su influencia en la gestión administrativa de ...	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (20 palabras)

Firmado electrónicamente por:
MARTHA BEATRIZ HERNANDEZ ARMENDARIZ
Validar únicamente con FirmaEC

Mgtr. Martha Beatriz Hernández Armendáriz

C.C. 0912643533

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

El estudiante egresado Alex Fernando Moreno Díaz, declara bajo juramento, que la autoría del presente Trabajo de Titulación, El control interno en la concesión de tarjetas de crédito a clientes de alto riesgo y su incidencia en la mitigación del incumplimiento de obligaciones, corresponde totalmente al suscrito y me responsabilizo con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedo los derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la normativa vigente.

Autor

Firma:
Alex Fernando Moreno Díaz

C.I. 0929028280

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL DOCENTE TUTOR

En mi calidad de docente Tutor del Trabajo de Titulación El control interno en la concesión de tarjetas de crédito a clientes de alto riesgo y su incidencia en la mitigación del incumplimiento de obligaciones, designado por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Trabajo de Titulación, titulado: El control interno en la concesión de tarjetas de crédito a clientes de alto riesgo y su incidencia en la mitigación del incumplimiento de obligaciones, presentado por el estudiante Alex Fernando Moreno Díaz como requisito previo, para optar al Título de Licenciado en Contabilidad y Auditoría, encontrándose apto para su sustentación.

Firma:

Mgtr. Martha Beatriz Hernández Armendáriz

C.C. 0912643533

AGRADECIMIENTO

Agradezco, en primer lugar, a Dios, por ser mi fortaleza. Como dice el Salmo 121: “No temas, porque yo estoy contigo; no te desanimes, porque yo soy tu Dios. Te fortaleceré y te ayudaré”. Su protección y guía ha sido fundamental durante este viaje que es la Vida.

A mi madre, Estela Díaz, ejemplo de esfuerzo, dedicación y amor incondicional. Su apoyo constante ha sido el motor que me impulsó a alcanzar esta meta. A mi hermana Diana Echeverría, quien con su carácter firme y valores sólidos ha sido una guía fundamental en mi formación personal y profesional.

Extiendo también mi agradecimiento a todos mis docentes, quienes con sus enseñanzas y compromiso dejaron una huella significativa en mi formación. En especial, agradezco a la Magister Frecia González, Magister Martha Hernández y Magister Gisella Hurel, mujeres inteligentes con carácter integro, por su sabiduría, exigencia académica y orientación a lo largo de esta etapa.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios, fuente de mi fortaleza, y a mi madre Estela Díaz, cuyo sacrificio, amor y entrega hicieron posible cada paso de este proceso. A mi hermana Diana Echeverría, por ser un pilar en mi vida, inspirándome con su ejemplo y enseñándome el valor de la perseverancia.

Esta meta alcanzada es el reflejo del esfuerzo conjunto de quienes creyeron en mí y me impulsaron a no rendirme.

RESUMEN

El presente trabajo de titulación examina cómo influyen los mecanismos de control interno en el otorgamiento de tarjetas de crédito a usuarios financieros, y cómo estos mecanismos inciden en la reducción del incumplimiento de pagos dentro del sistema financiero ecuatoriano. Bajo un enfoque metodológico mixto, que combina análisis estadístico y percepción profesional, se analizó el estado de la cartera de crédito, así mismo se analizó la variación del otorgamiento de crédito a fin de poder evidenciar la situación actual en el sistema financiero. Además, se realizaron encuestas a personal de crédito, entrevistas a expertos en riesgos financieros y se revisaron datos para medir la efectividad de los controles.

La presente investigación se apoya en marcos de referencia como COSO, Basilea III, y la necesidad de incorporar nuevas herramientas tecnológicas como la IA y el big data para fortalecer la gestión de riesgos.

Los resultados muestran que un buen sistema de control interno no solo mejora la calidad de los procesos de crédito, sino que también fortalece la estabilidad financiera de las instituciones. Como parte del trabajo, se plantea una propuesta de mejora centrada en optimizar los procesos de análisis crediticio, fortalecer el monitoreo continuo y aprovechar las capacidades tecnológicas disponibles.

Esta investigación pretende orientar a las instituciones del sector financiero hacia el desarrollo de políticas más sólidas y efectivas para mitigar el riesgo crediticio y fomentar una cultura institucional orientada a la prevención y al cumplimiento.

Palabras Claves – Auditoría de gestión, Banco, Crédito, Finanzas

ABSTRACT

This thesis examines how internal control mechanisms influence the issuance of credit cards to financial users and how these mechanisms impact the reduction of defaults within the Ecuadorian financial system. Using a mixed methodological approach, combining statistical analysis and professional perception, the state of the credit portfolio was analyzed, as well as the variation in credit granting to demonstrate the current situation in the financial system. In addition, surveys were conducted among credit personnel, interviews were conducted with financial risk experts, and data were reviewed to measure the effectiveness of controls.

This research is based on reference frameworks such as COSO and Basel III, and the need to incorporate new technological tools such as AI and big data to strengthen risk management.

The results show that a good internal control system not only improves the quality of credit processes but also strengthens the financial stability of institutions. As part of this work, an improvement proposal is presented, focusing on optimizing credit analysis processes, strengthening continuous monitoring, and leveraging available technological capabilities.

This research aims to guide financial sector institutions toward developing more robust and effective policies to mitigate credit risk and foster an institutional culture focused on prevention and compliance.

Keywords – Management Audit, Bank, Credit, Finance

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN 1
CAPÍTULO I 3
ENFOQUE DE LA PROPUESTA 3
1.1 Tema: 3
1.2 Planteamiento del Problema: 3
1.3 Formulación del Problema: 5
1.4 Objetivo General 5
1.5 Objetivos Específicos 5
1.6 Idea a Defender 6
1.7 Línea de Investigación Institucional / Facultad. 6
CAPÍTULO II 7
MARCO REFERENCIAL 7
2.1 Marco Teórico 7
2.1.1 Antecedentes del problema 7
2.2 Conceptos Básicos 13
2.2.1 Control Interno 13
2.2.2 Riesgos 14
2.2.3 Administración de riesgos 14
2.2.4 Cumplimiento Legal y Normativo 15
2.2.5 Comité de administración de riesgos Integrales 15
2.2.6 Líneas de Defensa para la administración del Riesgo Operativo 15
2.2.7 Matriz de Riesgo 16
2.2.8 Políticas y Procedimientos 17
2.2.9 Sistema financiero del Ecuador 18
2.2.10 Cartera de crédito 20
2.2.11 Garantías 20
2.2.12 Capacidad de pago 20
2.2.13 Gestión de Crédito 21
2.2.14 Pérdida Esperada 22
2.2.15 Índice de morosidad 22
2.2.16 Probabilidad de Incumplimiento 23
2.2.17 Gestión de Cobranza 23
2.2.18 Puntaje o Score Crediticio 23

2.2.19 Segmentos de crédito 24
2.2.20 Tasa de interés 26
2.2.21 Operaciones de tarjetas de crédito emitidas en el Ecuador 27
2.2.22 Herramientas para el Análisis de Riesgo 27
2.3 Fundamentos Teóricos 29
2.3.1 COSO I, II y III 30
2.3.2 Basilea I, II y III 35
2.4 Modelos o Experiencias Análogas 41
2.4.1 Experiencias Internacionales 41
2.4.2 Experiencias Regionales 41
2.4.3 Experiencia Local 42
2.5 Marco Legal: 42
2.5.1 Normas Nacionales 42
2.5.2 Normativa internacional 51
CAPÍTULO III 52
MARCO METODOLÓGICO 52
3.1 Enfoque de la investigación: mixto 52
3.2 Alcance de la investigación 52
3.2.1 Investigación Descriptiva 52
3.2.2 Investigación exploratoria 53
3.3 Técnica e instrumentos para obtener los datos 53
3.3.1 Entrevistas estructuradas 53
3.3.2 Entrevistas semiestructuradas 53
3.3.3 Análisis estadístico 53
3.3.4 Observación 54
3.4 Población y muestra 54
3.4.1 Población: 54
3.4.2 Muestra: 54
CAPÍTULO IV 55
PROPUESTA O INFORME 55
4.1 Presentación y análisis de resultados 55
4.1.1 Análisis Cuantitativo 55
4.1.2 Análisis Cualitativo 60
4.2 Propuesta 74

CONCLUSIONES 79
RECOMENDACIONES 81
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 84
ANEXOS 88

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Resultado Banco D-Miro 9
Tabla 2: Comparativo de colocación de cartera de crédito (USD) – Bancos con mayor crecimiento y decrecimiento, 2023-2024 55
Tabla 3: Índice de morosidad de la cartera de crédito de los Bancos privados y públicos del Ecuador al cierre de balance del periodo 2024. 58
Tabla 4: Resumen General de Matrices de Riesgo 60
Tabla 5: Tipología de Riesgos Dominantes 62
Tabla 6: Conclusión Comparativa 64

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Cartera de crédito de Bancos Privados - Corte Octubre 3
Figura 2: Cartera castigada Banco Pichincha 4
Figura 3: Cartera vencida Banco Pichincha 4
Figura 4: Comparativo PIB del Ecuador 7
Figura 5: Balance Banco D-Miro 8
Figura 6: Cartera de crédito Banco D-Miro 9
Figura 7: Puntaje Scoring (Score de Buró) 24
Figura 8: Cambios de los segmentos de crédito del Ecuador a través del tiempo 25
Figura 9: Segmentos de crédito del Ecuador 26
Figura 10: Ejemplo de modelo de análisis de crédito 28
Figura 11: Interacción entre los componentes del COSO I y COSO II 32
Figura 12: Componentes y Objetivos del COSO II 33
Figura 13: Pilares Basilea I 35
Figura 14: Pilares Basilea II 36
Figura 15: Tipos de Riesgo 39
Figura 16 Tabla de porcentaje provisión 48
Figura 17: Comparativo de Severidad del Riesgo 61

Figura 18: Distribución de Control – Banco 1 62
Figura 19 Distribución de Control – Banco 2 63

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Matriz de Riesgo Banco 1 88
Anexo 2: Matriz de Riesgo Banco 2 99
Anexo 3 Entrevista a Gerente de riesgo Banco 1 105
Anexo 4 Entrevista a Gerente de riesgo Banco 2 109
Anexo 5 Entrevista Auditor Externo 1 113
Anexo 6 Entrevista Auditor Externo 2 116

INTRODUCCIÓN

El uso de tarjetas de crédito en Ecuador ha aumentado significativamente en los últimos años, consolidándose como un instrumento en las transacciones de transferencias de bienes y servicios cotidianas. Sin embargo, este aumento también ha aumentado el riesgo de crédito, especialmente en segmentos de clientes de alto riesgo. Este contexto ha evidenciado falencias en los mecanismos de control interno que aplican las entidades financieras, lo que pone en entredicho la eficacia de sus procesos de evaluación y aprobación crediticia.

Este trabajo de titulación tiene como finalidad examinar cómo incide el control interno en el proceso de otorgamiento de tarjetas de crédito a clientes con alto perfil de riesgo, y de qué manera este influye en la disminución de los niveles de incumplimiento. Por lo tanto, se ha adoptado un enfoque de investigación mixto, que integra el análisis estadístico de indicadores financieros con la recolección de perspectivas técnicas mediante entrevistas y encuestas dirigidas a profesionales del sector.

La importancia de este estudio es a fin de robustecer la gestión del riesgo de crédito considerando un marco teórico ampliamente reconocido, como el modelo COSO y Basilea III. Así mismo, se considera las tecnologías como la inteligencia artificial y el análisis de Big Dara, como herramientas de ayuda para la toma de decisiones más acertadas.

El contenido de este trabajo se organiza en cuatro capítulos que abordan la metodología utilizada, los fundamentos teóricos y normativos, los resultados obtenidos y una propuesta de mejora aplicable al sistema financiero nacional. El Capítulo 1 se desarrolla el planteamiento del problema, la problemática del estudio, sus antecedentes y los objetivos generales y específicos. Se expone la importancia del control en la

concesión de tarjetas de crédito, a fin de prevenir futuras pérdidas financiera a los emisores de tarjetas de crédito.

Posteriormente, los Capítulo 2 analizamos las normativas y el marco teórico que sustentan la presente investigación, considerando así el marco del COSO I, II y III donde se establecen los factores fundamentales del Control Interno, así mismo se analiza lo establecido en los marcos regulatorios internacionales para las instituciones financieras Basilea II y III, los cuales han sido diseñados a fin de fortalecer la estabilidad financiera.

Del mismo modo, en el Capítulo 3, desarrolla los conceptos importantes, siendo un marco de referencia cuya teóricamente respalda la investigación, así como el enfoque metodológico utilizado, que describe los procedimientos y técnicas utilizadas para recopilar y analizar evidencia.

Finalmente, se exponen los resultados del Capítulo 4 obtenidos a lo largo de este estudio. Esta sección proporciona un análisis cuantitativo de la colocación de crédito y como incide la morosidad en los estados financieros, lo que permite identificar las tendencias y el comportamiento relevantes de los usuarios financieros. Posteriormente mediante el análisis cualitativo detallado de las matrices de riesgos de 2 (dos) instituciones financieras a fin de evidenciar como se encuentran estructurados los controles debidamente asignados a los riesgos identificados.

CAPÍTULO I
ENFOQUE DE LA PROPUESTA

1.1 Tema:

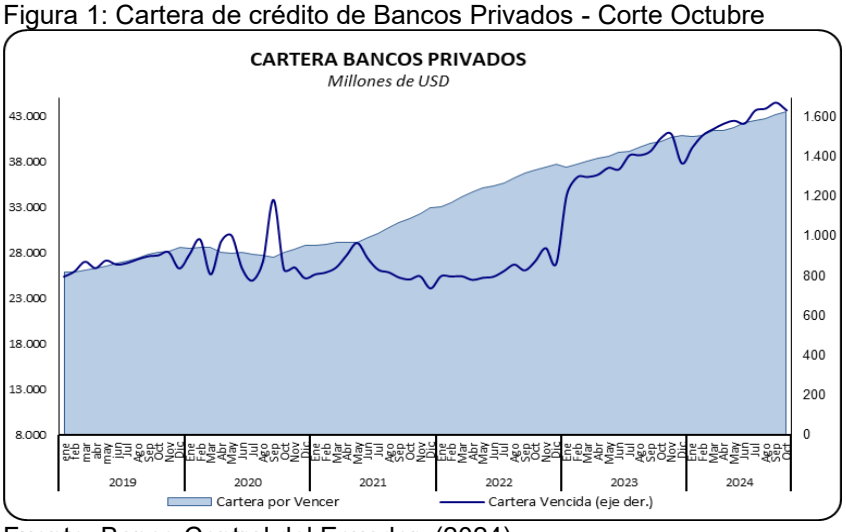
El control interno en la concesión de tarjetas de crédito a clientes de alto riesgo y su incidencia en la mitigación del incumplimiento de obligaciones.

1.2 Planteamiento del Problema:

En Ecuador, la cartera vencida en las instituciones financieras se ha convertido en un problema importante que afecta la estabilidad económica y la liquidez en el sector financiero. Este aumento se debe principalmente a la falta de análisis de la capacidad de pago del cliente, el desconocimiento del sujeto de crédito, el cumplimiento de los objetivos mensuales de colocación de crédito y la aplicación inapropiada de filtros al momento de otorgar crédito. Como resultado, se muestran efectos negativos, como el incremento de la cartera improductiva, el registro en el gasto producto de las provisiones de cuentas incobrables, la liquidez reducida y el posible fraude de ciertos clientes.

En el Ecuador, se ha evidenciado un incremento abismal en la cartera vencida, lo que refleja un grave problema en la gestión de riesgos crediticios. (Figura 1)

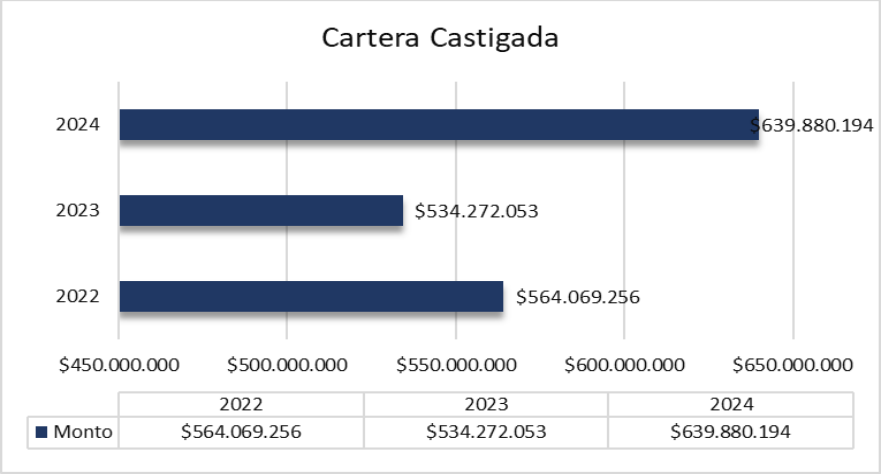
Figura 1: Cartera de crédito de Bancos Privados - Corte Octubre



Fuente: Banco Central del Ecuador, (2024)

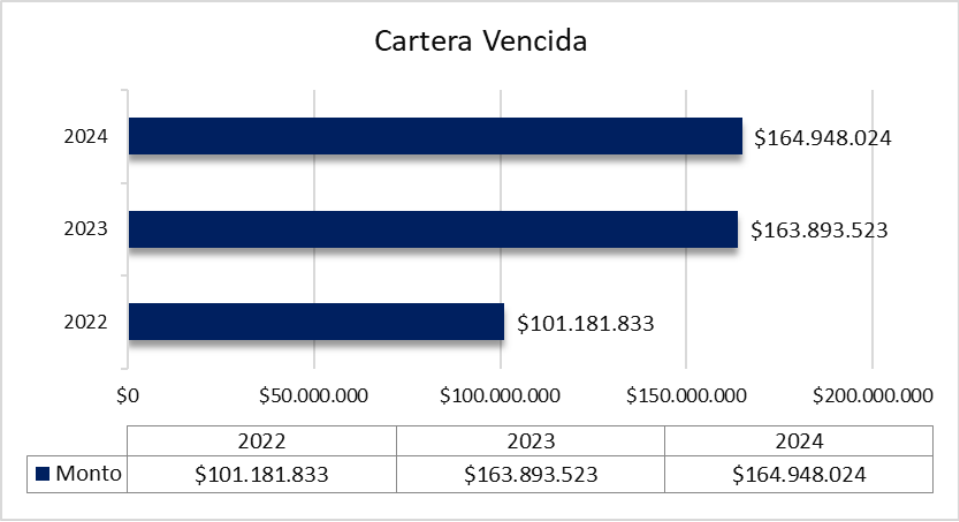
Pese a los beneficios que ofrece el uso de tarjetas de crédito, también plantea riesgos significativos relacionados con la estabilidad financiera de las instituciones emisoras. Un ejemplo de ello es el estado financiero de la institución financiera más grande del Ecuador, que reportó un crecimiento preocupante en su cartera castigada, pasando de USD 534 millones en diciembre de 2023 a USD 639 millones en noviembre de 2024 (Figura 2) Banco Central del Ecuador, (BCE, 2024). Asimismo, la cartera vencida creció en USD 1 millón durante el mismo periodo (Figura 3).

Figura 2: Cartera castigada Banco Pichincha



Fuente: (Superintendencia de Bancos [SB], 2024)
Elaborado por: Moreno (2025)

Figura 3: Cartera vencida Banco Pichincha



Fuente: (Superintendencia de Bancos [SB], 2024)
Elaborado por: Moreno (2025)

Las instituciones financieras a menudo enfrentan debilidades en sus políticas y procedimientos, tales como una evaluación deficiente de la capacidad de pago de los solicitantes, así mismo están las presiones comerciales para alcanzar metas y una falta de tecnologías avanzadas para verificar la solvencia de los clientes. Estas fallas no solo generan un aumento en la cartera vencida, sino también pérdidas financieras significativas y una disminución en la confianza de inversionistas y clientes.

La falta de controles internos adecuados en el proceso de evaluación y otorgamiento de tarjetas de crédito conlleva consecuencias graves. La ausencia de controles provoca un aumento en los niveles de morosidad, lo que impacta negativamente en la rentabilidad y sostenibilidad de las instituciones financieras, al tiempo que disminuye la confianza de los inversionistas y clientes. Por ello, es esencial que las entidades financieras establezcan controles sólidos y eficientes a fin de evitar el incumplimiento de los clientes a sus obligaciones.

1.3 Formulación del Problema:

¿Cómo incide el control interno en la concesión de tarjetas de crédito a clientes de alto riesgo en la mitigación del incumplimiento de obligaciones?

1.4 Objetivo General

Evaluar el control interno en la concesión de tarjetas de crédito a clientes de alto riesgo y su incidencia en la mitigación del incumplimiento de obligaciones.

1.5 Objetivos Específicos

1. Identificar los fundamentos teóricos y conceptuales del control interno y su aplicación en los procesos de concesión de tarjetas de crédito.
2. Analizar las deficiencias en el control interno actual en la concesión de tarjetas de crédito a clientes de alto riesgo.

3. Proponer estrategias de mejora en el control interno que permitan la mitigación del riesgo de incumplimiento de obligaciones por parte de los clientes.

1.6 Idea a Defender

La implementación de controles internos para un análisis riguroso de la capacidad de pago del cliente, el conocimiento integral del sujeto de crédito y la aplicación de filtros adecuados en la concesión de créditos permiten reducir significativamente el incremento de la cartera vencida en las instituciones financieras del Ecuador, garantizando así la recuperación efectiva de la cartera, mejorando la liquidez de las entidades y contribuyendo a la estabilidad del sistema financiero nacional.

1.7 Línea de Investigación Institucional / Facultad.

Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables.

CAPÍTULO II
MARCO REFERENCIAL

2.1 Marco Teórico

2.1.1 Antecedentes del problema

2.1.1.1 Antecedentes nacionales.

En Ecuador, entre el 8 y 12 de marzo del 1999 por problemas de liquidez, se dio lugar al congelamiento de las operaciones en las instituciones financieras dando, así como resultado el feriado Bancario, la cual a su vez vino consigo la dolarización de un país donde el PIB Nominal Anual era de USD 13,769 millones de dólares. Fuente: (Banco Central del Ecuador [BCE], 2024)

Evaluando el impacto de estos incidentes en el PIB publicado en la página del Banco Central, evidenciamos que, posteriormente en la dolarización empieza a tener una recuperación dando como resultado en el año 2000 llegando a USD 17,531 millones representando un crecimiento del 1.1%, llevando las cifras a los 5 últimos años evidenciamos que, el PIB Nominal Anual al cierre del año 2024 incrementa a ,676 Millones de dólares, cabe recalcar que a pesar de ser un incremento considerable al corte del mismo periodo este representa una contracción del -2% tal como se presenta en el siguiente cuadro:

Figura 4: Comparativo PIB del Ecuador

Año	Pobracion Miles de habitantes (*)	PIB Nominal Anual Millones de USD	PIB Per Cápita Nominal USD	Crecimiento Anual PIB Porcentaje
2024	17,967	124,676	6,939	-2,00
2023	17,835	121,147	6,793	2,00
2022	17,715	116,133	6,556	5,90
2021	17,614	107,179	6,085	9,40
2020	17,526	95,866	5,470	-9,20

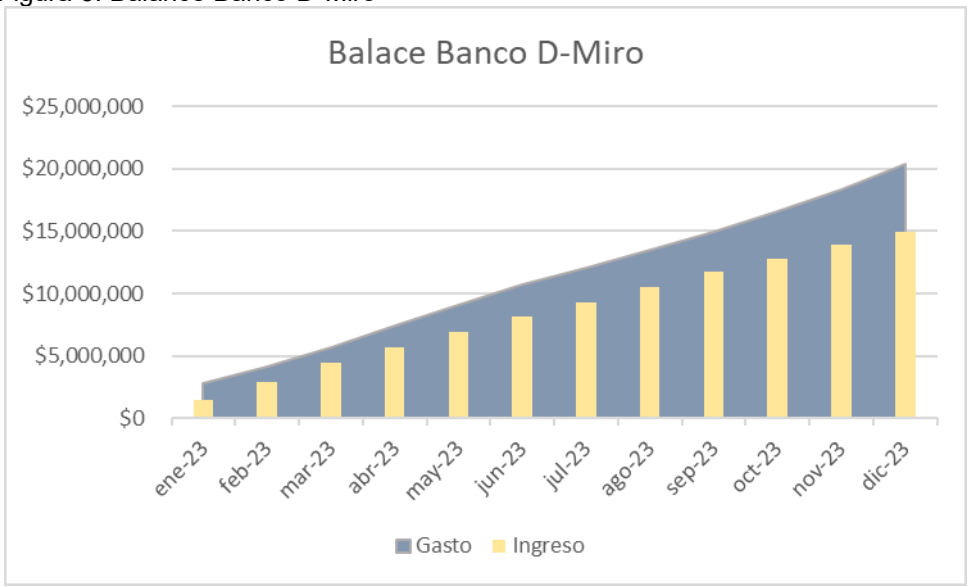
Fuente: BCE (2024)
Elaborado por: Moreno (2025)

“En el año 2000 la dolarización del Ecuador, dio lugar que en el sector financiero crezca rápidamente, como se evidencia en un incremento del 133% en la cartera bruta entre 2001 y 2021. No obstante, este crecimiento también ha traído consigo un preocupante aumento en la morosidad, alcanzando los USD 639 millones en cartera castigada para noviembre del 2024.” (Superintendencia de Bancos [SB], 2024)

Incidencia en el control de crédito en el Ecuador

La omisión de los controles internos para la concesión de cartera de crédito, es motivo de riesgo para una no solvencia del activo, como en este caso puede ser el Banco D-MIRO, quien en su estados financiero del periodo del año 2023 reportaron pérdidas superior a sus ingresos siendo que al cierre fiscal de mencionado año, su resultado neto fue de una pérdida 5’463,079 dólares americanos (Tabla 1), dicha pérdida se debió a la mala calidad de la cartera de crédito, la cual al corte reflejó 10’950,931 representando el 15% del total de la cartera de crédito la cual al corte fue de 63’171,119 (Ilustración 7).

Figura 5: Balance Banco D-Miro



Fuente: Cifras del balance exportado de la página de la Superintendencia de Bancos (2024)

Conforme al análisis realizado del grafico anterior, se puede evidenciar que los gastos son mayores al ingreso, dando un resultado no favorable en los estados financiera, exponiendo a la institución financiera a intervenciones por los entes de reguladores para su posterior cierre o liquidación, en la siguiente tabla se evidencia los

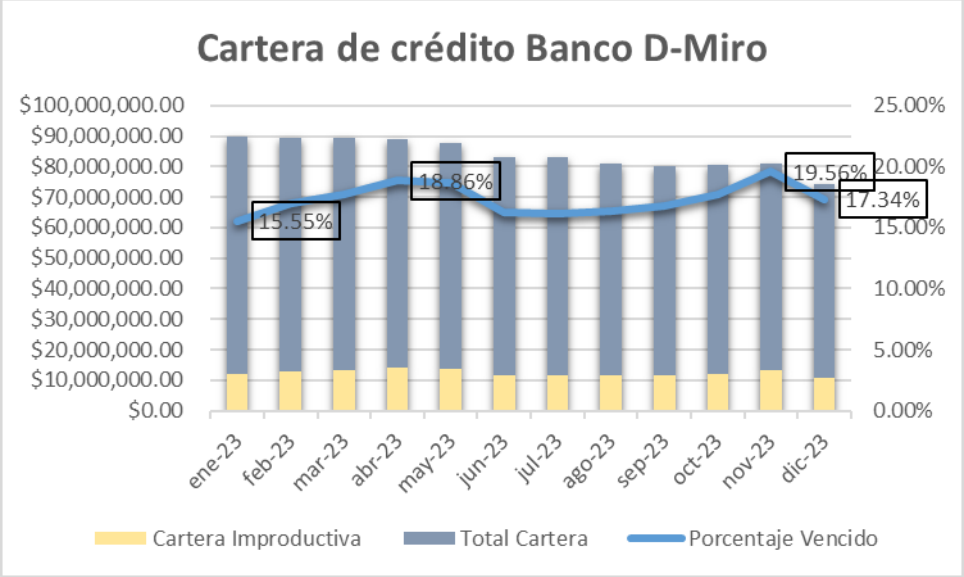
montos extraídos del balance del Banco D-Miro mismo que se encuentra publicado en el portal estadístico de la Superintendencia de Bancos:

Tabla 1: Resultado Banco D-Miro

Mes	Gasto	Ingreso	Resultado
enero, 2023	2,764,603	1,488,514	(1,276,089)
febrero, 2023	4,156,464	2,866,222	(1,290,242)
marzo, 2023	5,660,760	4,397,187	(1,263,573)
abril, 2023	7,395,647	5,650,629	(1,745,018)
mayo, 2023	9,063,060	6,937,989	(2,125,071)
junio, 2023	10,716,041	8,103,141	(2,612,900)
julio, 2023	12,097,124	9,293,497	(2,803,627)
agosto, 2023	13,475,508	10,547,452	(2,928,057)
septiembre, 2023	14,961,102	11,730,379	(3,230,723)
octubre, 2023	16,614,549	12,810,274	(3,804,275)
noviembre, 2023	18,347,574	13,881,336	(4,466,238)
diciembre, 2023	20,429,759	14,966,680	(5,463,079)

Fuente: (SB, 2024)
Elaborado por: Moreno (2025)

Figura 6: Cartera de crédito Banco D-Miro



Fuente: (SB, 2024)
Elaborado por: Moreno (2025)

Conforme al análisis realizado de los indicadores contables y financieros del portafolio crediticio del Banco, podemos evidenciar que, del total de la cartera, el 19% en promedio se encuentra improductiva. Esta situación incide de manera negativa en la rentabilidad financiera debido a que deja de reconocerse al ingresos los intereses y genera la necesidad de constituir provisiones debido al riesgo incobrable de esta cartera,

además que conforme a lo evidenciado en las cuentas contables de castigo y demanda, este representa otro 20% de la totalidad de la cartera, evidenciando así que solo el 61% de la cartera total mantiene condiciones óptimos de productividad y de sostenibilidad de los márgenes financieros del Banco.

En este sentido, a fin de tener una cartera con nivel de calidad alto, es necesario que las entidades emisoras de tarjetas de crédito tengan establecidos un robusto control en la concesión de tarjetas de crédito a clientes de alto riesgo, siendo un factor clave para garantizar la estabilidad financiera de las instituciones emisoras y reducir la morosidad. Por lo tanto, las entidades del sector financiero deben tener un departamento especializado en la evaluación inicial del sujeto de crédito de crédito a fin que se evalúen cada uno de los factores de cumplimiento de las obligaciones de crédito que adquieran, previniendo así que estos caigan en mora.

Tarjetas de crédito en el Ecuador

Entre 2020 y 2021, Ecuador evidenció un incremento en el uso de tarjetas de crédito para facilitar compras por internet. En el año 2023, la industria del comercio digital finalizó con ventas por encima de 5 millones de dólares, utilizando diversos métodos de pago. Asimismo, para 2024, se pronosticó que las ventas alcancen un monto total de 6 millones de dólares, según informes de la Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico, (2021).

De acuerdo con él (Banco Internacional, 2023), “Una tarjeta de crédito es un medio de pago electrónico emitido por un banco, que permite realizar compras y pagar bienes y/o servicios”, las tarjetas de crédito más reconocidas o aceptadas en el Ecuador son: Visa y MasterCard, seguidos por Diners Club, American Express y Unión Pay.

La característica principal de una tarjeta de crédito es que permite al usuario financiero acceder a una línea de crédito revolvente con una tasa de interés regulada por el Banco Central del Ecuador, en comparación con las tarjetas de débito las cuales se

transaccionan conforme a la disponibilidad de saldos en las cuentas de Corrientes o de Ahorros de los usuarios financieros.

2.1.1.2 Antecedentes internacionales.

Incidencia en el control de crédito en Bancos Internacionales

El banco Silincon Valley Bank, en 2023 quienes sufrieron un ataque en su liquidez debido a que sus clientes retiraron sus depósitos en menos de 11 horas retirando así un valor de USD42,000 de un total de USD180,000 millones de dólares, la decisión de sus usuarios financieros se debe a que previamente este Banco había vendido USD21,000 millones de su cartera de inversiones, lo que generó pérdidas de USD1,8 Millones debido a que no contaba una diversificación en su cartera de crédito, pues, su enfoque se encontraba en el sector tecnológico dejándolo sin opciones para su liquidez y al no cumplir con el ratio de liquidez propuesto por el comité de Basilea III demostró la crisis en los fondos disponibles para el público. (Vilariño Sanz, 2024, p. 20)

Para Bank of America, en 2023, tuvo que pagar una multa de $150 millones de multas a la Consumer Financial Protection Bureau (CFPB) debido a prácticas de cobro injustas relacionadas con tarjetas de crédito y más de $100 millones a los consumidores financieros. Oficina Para la Protección Financiera del Consumidor, (2023)

Wells Fargo, en diciembre 20 del 2022, esta financiera la cual ha sido objeto de varias acciones de cumplimiento de ley llevadas a cabo por la “Consumer Financial Protección Berau” o en español la “Oficina para la protección financiera del consumidor”, ente del gobierno federal de los Estados Unidos y otras entidades reguladoras, por incurrir en infracciones con sus en sus líneas de negocios, en las cuales incluyen; gestión incorrecta de préstamos estudiantiles, cobro de comisiones encubiertas en hipotecas, apertura de cuentas ficticias y aplicación de prácticas perjudiciales en préstamos de automóviles. Este ciclo repetitivo ha llevado a que sea multada con un total de USD3.7 billones de dólares los cuales USD2 billones corresponde a reparaciones a sus clientes y USD1.7 billones como multa civil. Oficina Para la Protección Financiera del Consumidor, (2022)

Así mismo empresa “La Polar”, quienes en hasta ahora en septiembre de 2020, sigue generando controversias por las multas a sus exgerentes por $370 millones, esto debido a que en el 2011 esta empresa realizó refinanciamiento indebidos en tarjetas crédito comerciales, ocasionando así que su cartera esté sobre valorada generando un déficit en las provisiones de este activo por más de $430 millones, este caso a pesar del tiempo transcurrido hasta la actualidad sigue siendo un claro ejemplo del fraude en los balances por crédito de clientes y ejemplo como fracaso para la auditoría. Reyes (2020)

Los casos anteriores mencionados han demostrado que un control interno deficiente contribuye al aumento en la tasa de morosidad, evidenciando la necesidad de una constante evaluación de controles que actualmente se encuentren implementados.

2.1.1.3 El inicio de las Tarjetas de crédito.

En relación con las tarjetas de crédito la primera en el mundo fue emitida por Diners Club en el año 1950, la cual nació de la idea de su fundador el Sr. Frank McNamara quien obtuvo la inspiración debido que, al salir olvidaba en reiteradas ocasiones su billetera, un día este se encontraba un restaurante y al darse cuenta de que no contaba con su billetera y al no tener como cancelar la cuenta, tuvo que llamar a su esposa para que esta cancele el valor adeudado, “inicialmente esta tarjeta nació como una placa metálica de pago donde el restaurante cargaba su comida en la tarjeta y posteriormente enviaba al cobro al Banco quien a su vez cobraba una comisión por la factura.” Forbes, (2025)

Posteriormente en el año 1958 el Bank of America lanzó la primera tarjeta de crédito llamada BankAmericard con un “crédito revolvente” inicial de USD300, el cual permitía mantener un saldo disponible, posteriormente esta tarjeta cambiaría su nombre en 1976 a Visa. Visa Inc, (2023)

Luego del evidente éxito de BankAmericacard, En 1966, un grupo de Bancos Estado Unidenses formaron la asociación interbancaria de tarjetas (ICA, Interbank Card

Association), que más tarde se convirtió en MasterCard International, quienes actualmente son considerados una marca reconocida a nivel mundial. Forbes, (2025)

2.2 Conceptos Básicos

2.2.1 Control Interno

"El control interno como un proceso continuo, incluidos los niveles de organizaciones para garantizar una seguridad razonable sobre la efectividad de las operaciones, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las reglas y principios actuales." (International Organization of Supreme Audit Institutions [INTOSAI], 2020, p. 9).

"La estructura de control en las organizaciones y sus roles en la reducción de los riesgos. Además, analiza la importancia de los sistemas de gestión en los estados financieros y previene las violaciones contables." Alvin A y otros, (2020, p. 15)

> Los avances en el control interno y el control de gestión así mismo concluyen que el COSO debe concebirse como componente estratégico para garantizar una administración eficiente ya que el control interno no solo resguarda los activos y asegura la confiabilidad de la información financiera, sino que también da la confianza de cumplimientos en las normativas vigente. Según Vega de la Cruz & Marrero Delgado, (2021, p. 4)

Es importante contar con un plan de trabajo previo a la ejecución de una auditoría, en lo general para el desarrollo de la auditoria garantizando así un trabajo eficiente y efectivo además de prevenir cualquier riesgo del negocio. Ramírez Gálvez, (2021, p. 2)

2.2.2 Riesgos

El riesgo es inherente a todas las actividades humanas y por lo tanto está presente en las decisiones individuales y de la organización. Los riesgos de negocios de cada organización cambian constantemente y las empresas deben prepararse para poderlos enfrentar. La rapidez del cambio, la creciente complejidad de la economía mundial, las expectativas más exigentes de los clientes, la intensidad de los competidores, el impacto dramático de una falla en los controles, los rápidos cambios en las tecnologías y un sin número de otros factores, afectan a las organizaciones de manera tal que en muchas ocasiones su capacidad de reacción no es la más oportuna. Basilea II (2004, p. 20)

2.2.3 Administración de riesgos

La Junta de Política Monetaria los define como “el proceso mediante el cual las entidades de los sectores financieros público y privado identifican, miden, controlan / mitigan y monitorean los riesgos inherentes al negocio”. Según la (Junta de Política y Regulación Financiera [JPRF], 2024, p. 82)

En el libro Gestión del Riesgo de Crédito en Entidades Financieras, se detalla las metodologías de evaluación de riesgo crediticio tales como los modelos de scoring crediticio y sistemas de monitoreo continuo de crédito. Sauders & Cornett, (2020)

La emisión de préstamos a clientes con altos niveles de riesgo requiere una atención especial, porque estos clientes, en términos de incompatibilidad y fuerzas financieras más bajas, pueden conducir a un aumento significativo en la pérdida y el riesgo.

2.2.4 Cumplimiento Legal y Normativo

Conforme a las normativas ecuatorianas para el sector financiero, este es el proceso a través del cual las instituciones del sector financiero y solidario controla que sus operaciones y actividades se llevan a cabo conforme a las disposiciones legales y regulatorias aplicables, además verifica la capacidad de adaptarse de manera rápida y efectiva a nuevas disposiciones legales y regulatorias.

2.2.5 Comité de administración de riesgos Integrales

Es el encargado de la unidad de riesgo, el cual tiene la finalidad las aprobaciones de los controles y seguimientos de la administración de crédito y está conformado por un vocal del directorio, Gerente General o quien haga sus veces y el funcionario responsable de la unidad de riesgos.

2.2.6 Líneas de Defensa para la administración del Riesgo Operativo

Conforme a lo dispuesto por la Superintendencia de Bancos en la Sección II de la Administración del Riesgo Operativo del Título IX de la gestión y administración de riesgos, libro I, (SB, 2021) se establecen 3 líneas de defensas:

La primera línea de defensa: “está conformada por los responsables del diseño y evaluación de sus controles y la implementación de acciones preventivas y correctivas para hacer frente a las deficiencias de personas, procesos y tecnología de la información.” (SB, 2021, p. 6).

La segunda línea de defensa: “Son las áreas que tienen la función de monitorear y hacer contraposición de los controles diseñados y evaluados en la primera línea y el monitoreo de la evolución de los riesgos operativos.” (SB, 2021, p. 6).

La tercera línea de defensa: “Son las áreas de control cuya función es asegurar de forma independiente y objetiva, las prácticas del gobierno y de la administración de riesgo operativos en cada línea de defensor.” (SB, 2021, p. 6).

2.2.7 Matriz de Riesgo

Esta herramienta explica de manera precisa cómo se deben abordar los riesgos identificados, integrando la respuesta a estos en las operaciones y la estrategia de la organización. Para crear la matriz de riesgos, que es una herramienta clave en el marco de la supervisión basada en riesgo, es necesario realizar un análisis detallado de las diferentes áreas que componen la estructura organizativa. Este recurso facilita la síntesis de los factores y características que la entidad considera más críticos, de forma visual y organizada. Guerrero Murgueytio y otros, (2021).

Para la elaboración de una Matriz de Riesgo es necesario tener claro los siguientes conceptos:

Evaluación de opciones de respuesta. - Se analizan múltiples estrategias para abordar cada riesgo, considerando cómo cada una de las alternativas (mitigación, transferencia, aceptación o explotación) influye en la probabilidad y el impacto del riesgo. El fundamento de la elección es el alineamiento con los objetivos estratégicos y la habilidad de la organización para tomar riesgos.

Elección y elaboración de respuestas. - Después de valorar las diferentes alternativas, se elige la que mejor reduzca el riesgo a un nivel tolerable. Se desarrollan controles y medidas específicas que integren la respuesta en los procesos y actividades de la organización.

Incorporación en las tareas de control. - Las respuestas seleccionadas deben ser incluidas en los procedimientos, políticas y sistemas de control interno. Esto garantiza

que la gestión de riesgos sea un componente esencial tanto de las operaciones estratégicas como de las diarias.

Control y supervisión. - Se establece un sistema de monitoreo constante para medir la efectividad de las respuestas puestas en marcha. La vigilancia posibilita la adaptación de las medidas de respuesta a medida que los riesgos se desarrollan o cambian las circunstancias externas.

2.2.8 Políticas y Procedimientos

Las políticas y procedimientos representan instrumentos normativos internos en cada entidad, los cuales son esenciales ya que orientan la cultura organizacional y guían el comportamiento de sus colaboradores. Estas directrices establecen claramente lo que está permitido, lo que se prohíbe y las acciones que deben adoptarse en la ejecución de los procesos del negocio, promoviendo así la coherencia en la toma de decisiones.

La implementación de las políticas y procedimientos no es responsabilidad exclusiva de los empleados, sino es así mismo de la gerencia, que además es responsable de su cumplimiento y éxito. Una buena implementación de políticas y procedimientos fortalece la estructura interna de la organización, asegura la transparencia en la operación.

Políticas: Las políticas son directrices que definen cómo una organización debe comportarse en situaciones particulares. Estas políticas, establecidas desde el inicio de la operación, marcan la pauta para el desarrollo de los Procedimientos, apoyan la toma de decisiones y garantizan la uniformidad en la aplicación de criterios administrativos, operativos y estratégicos.

Procesos o Procedimientos: La Superintendencia de Bancos (SB), en la Sección II de la Administración del Riesgo Operativo del Título IX de la gestión y administración de riesgos, libro I de las Normas de control para las entidades de los

sectores financieros público y privado, definen 3 tipos de procesos detallados a continuación (SB, 2021):

> **a) Procesos gobernantes o estratégicos. -** Se considerarán a aquellos que proporcionan directrices y políticas a la organización, cuya responsabilidad compete al directorio y la alta gerencia para poder cumplir con los objetivos institucionales. Se refieren a la planificación estratégica, los lineamientos de acción básicos, la estructura organizacional, la administración integral de riesgos, continuidad del negocio, seguridad de la información, entre otros.
>
> **b) Procesos productivos, fundamentales u operativos. -** Son los procesos esenciales de la entidad, destinados a llevar a cabo las actividades que permiten ejecutar efectivamente las políticas y estrategias relacionadas con la calidad de los productos o servicios que ofrecen a sus clientes; y,
>
> **c) Procesos habilitantes, de soporte o apoyo. -** Son aquellos que permiten a los procesos gobernantes y productivos, su ejecución. Según la (SB , p. 9)

2.2.9 Sistema financiero del Ecuador

Acorde a lo establecido en los artículos desde el 160 al 164 del capítulo 2, libro I, del (Código Orgánico Monetario y Financiero [COMF], 2024) establece que:

"**Art.160.-** Sistema financiero nacional. El sistema financiero nacional está integrado por el sector financiero público, el sector financiero privado y el sector financiero popular y solidario." Según el COMF (2024, p. 49).

Según el COMF (2024, p. 49), en el "**Art. 161.-** Sector financiero público. El sector financiero público está compuesto por:

1. Bancos; y,
2. Corporaciones."

Según el COMF (2024) se menciona que:

> **Art. 162.-** Sector financiero privado. El sector financiero privado está compuesto por las siguientes entidades:
>
> Bancos múltiples y bancos especializados:
>
> a) Banco múltiple es la entidad financiera que tiene operaciones autorizadas en dos o más segmentos de crédito; y,
>
> b) Banco especializado es la entidad financiera que tiene operaciones autorizadas en un segmento de crédito y que en los demás segmentos sus operaciones no superen los umbrales determinados por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. (p. 49).

Según el COMF (2024) se menciona que:

> **Art. 163.-** Sector financiero popular y solidario. El sector financiero popular y solidario está compuesto por:
>
> 1. Cooperativas de ahorro y crédito;
>
> 2. Cajas centrales;
>
> 3. Entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro; y,
>
> 4. De servicios auxiliares del sistema financiero, tales como: software bancario, transaccionales, de transporte de especies monetarias y de valores, pagos, cobranzas, redes y cajeros automáticos, contables y de computación y otras calificadas como tales por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria en el ámbito de su competencia. (p. 50).

"**Art. 164.-** Subsidiarias o afiliadas. También forman parte del sistema financiero nacional las subsidiarias o afiliadas de las entidades financieras domiciliadas en el Ecuador." Según el COMF, (2024, p. 50).

2.2.10 Cartera de crédito

"La cartera de crédito es uno de los instrumentos financieros más relevantes para el desarrollo económico de un país y sus habitantes, además es un activo es el principal generador de ingresos en las instituciones financieras." Bonilla y otros, (2022, p. 6),

En ese sentido cartera de crédito es un elemento fundamental en el funcionamiento de las instituciones financieras, ya que juega un papel crucial en su rentabilidad y solidez financiera. Es importante entender ¿qué es? ¿cómo se forma? y su relevancia permite tanto a Bancos como a clientes tomar decisiones financieras más rentables y se obtiene una gestión de forma más eficiente los riesgos relacionados con el crédito.

2.2.11 Garantías

Por definición, toda garantía es un instrumento complementario de respaldo financiero, orientado a afianzar obligaciones crediticias contraídas por personas naturales o jurídicas que carezcan de garantías suficientes, o cuyas garantías hayan sido calificadas como inadecuadas para respaldar operaciones crediticias en el ámbito productivo, comercial y de servicios, dentro del sistema financiero nacional.

Para los efectos de los artículos 210, 211, 212 y 213 del Código Orgánico Monetario y Financiero, se entenderá que la garantía adecuada, o la suma de varias de ellas deberá tener un valor no inferior al 120% valor de la obligación garantizada, que se obtendrá de la valoración que efectúe el perito a los respectivos bienes.

2.2.12 Capacidad de pago

La capacidad de pago es el grado de liquidez que tiene el usuario financiero, ya sea persona natural o jurídica, para cumplir con sus obligaciones crediticias. Este

indicador se calcula restando sus ingresos mensuales verificables menos sus gastos recurrentes, lo que da una idea de su capacidad de pago y la posibilidad de adquirir nuevas obligaciones financieras sin poner en riesgo su estabilidad financiera.

Para el análisis del crédito, el Libro I de la (Junta de Política y Regulación Financiera [JPRF], 2024) establecen los enfoques detallados a continuación:

> El enfoque cuantitativo considera variables financieras clave, como ingresos operativos, liquidez, solvencia, rentabilidad y flujos de efectivo proyectados, evaluados mediante la revisión de estados financieros y cálculos de indicadores.
>
> El enfoque cualitativo analiza aspectos de gestión, estructura organizacional y gobierno corporativo, valorando la experiencia administrativa, la claridad en los procesos internos y la transparencia en la toma de decisiones. Esta combinación metodológica permite sustentar propuestas de control interno más robustas y alineadas a la mitigación del riesgo de incumplimiento. (p. 219 y 220).

2.2.13 Gestión de Crédito

Según Basilea II (2004) lo define como:

> El conjunto de actividades que debe ejecutar la institución del sistema financiero relacionadas con el otorgamiento de operaciones crediticias. Se inicia con la recepción de la solicitud de crédito y termina con la recuperación del valor prestado, sus intereses y comisiones. Incluye la gestión de recuperación de cartera tanto judicial como extrajudicial, la misma que debe proseguir aun cuando la operación crediticia hubiere sido castigada. (p. 56).

2.2.14 Pérdida Esperada

Según el Libro I de la Junta de Politica y Regulación Financiera, (JPRF, 2024, pág. 515), “La pérdida Esperada se define como una función que depende de la probabilidad de incumplimiento, de la pérdida dado el default y la exposición”, matemáticamente la pérdida esperada se define como sigue:

$$\boldsymbol{PE = PD\ x\ LGD\ x\ EAD}$$

$$\boldsymbol{LGD = 1 - TR}$$

Dónde:

- **PD:** Probabilidad de Default.
- **EAD:** Exposición.
- **LGD:** Perdida dado el Default.
- **TR:** Tasa de recuperación.

2.2.15 Índice de morosidad

El índice de morosidad es el cálculo matemático de la cartera vencida entre el total de la cartera, teniendo como resultado el porcentaje de la cartera improductiva o vencida, mismo que ayuda a la administración en la toma de decisiones. Entiéndase que cartera improductiva son todos los créditos que a la fecha de su vencimiento no han sido pagada por sus deudores, mientras que el total de la cartera es la sumatoria del total de los créditos otorgados por las entidades financieras:

Formula:

$$IM = \frac{SCV}{SCT}$$

Dónde:

- **IM:** Índice de Morosidad.

- **SCV:** Suma de cartera vencida.
- **SCT:** Suma de cartera total.

2.2.16 Probabilidad de Incumplimiento

Se define como incumplimiento a la falta de pago de un préstamo o cualquier otro tipo de violación de las condiciones de un contrato de préstamo, ya sea por incumplimiento del plazo previsto o del monto estipulado de pago.

2.2.17 Gestión de Cobranza

"La gestión de cobranzas es un proceso estratégico que engloba diversas acciones y tácticas orientadas a recuperar los pagos pendientes de los clientes morosos, derivados de la adquisición de productos o servicios." Castillo, (2021, p. 27), Este proceso implica un seguimiento constante y estructurado de las deudas, con el fin de lograr su cancelación efectiva.

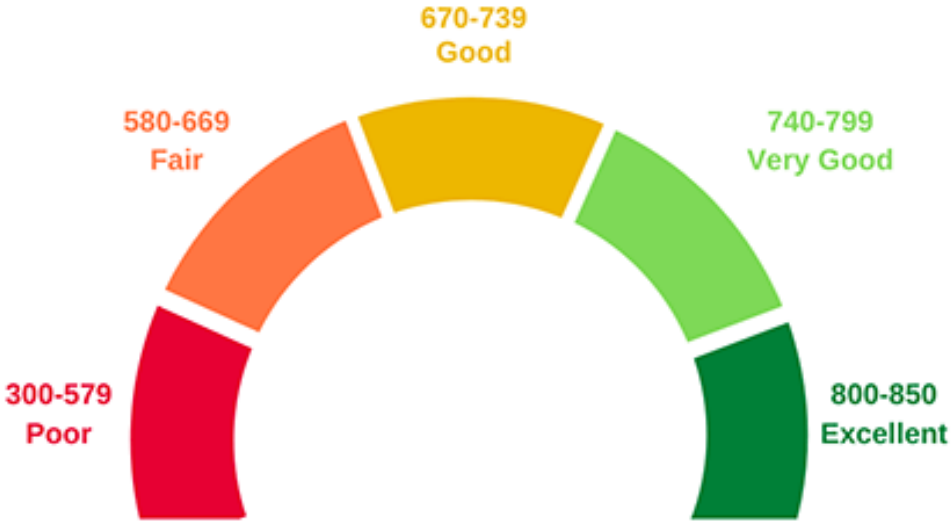
Su objetivo principal es convertir de forma rápida las cuentas por cobrar en activos líquidos, reduciendo el impacto negativo en el flujo de efectivo y el capital de operativo de la compañía. La gestión estricta en esta área puede ser decisiva para la estabilidad económica y operativa de una organización. En esencia, la gestión de cobranzas no solo se trata de cobrar deudas, sino también con garantizar la salud económica, optimizando la liquidez y proporcionando una adecuada rotación del capital suficiente.

2.2.18 Puntaje o Score Crediticio

El puntaje o score en términos financieros corresponde a una calificación otorgada por una entidad autorizada, que permite evaluar el nivel de riesgo crediticio de un solicitante. Por un lado, el score crediticio refleja la probabilidad de morosidad según el historial de pagos y comportamiento financiero; por otro, el score de sobreendeudamiento complementa esta evaluación al medir la capacidad de pago del

cliente, considerando su nivel de endeudamiento frente a sus ingresos y obligaciones vigentes.

Figura 7: Puntaje Scoring (Score de Buró)



Fuente: Equifax, (2022)
Elaborador Por: Moreno (2022)

2.2.19 Segmentos de crédito

Los segmentos de crédito se ha observado que a lo largo del tiempo han tenido cambios en su estructura, nombre y montos de los cuales a continuación se detalla una escala de tiempo conforme a los cambios evidenciados:

Figura 8: Cambios de los segmentos de crédito del Ecuador a través del tiempo

Fuente: Banco Central del Ecuador (2024)
Elaborado por: Moreno, (2025)

Conforme a lo evidenciado en el capítulo IX del título II en el Libro I: Sistema Monetario y Financiero de la (JPRF, 2024), actualmente los segmentos de créditos están constituidos conforme al siguiente cuadro y de acuerdo al nivel de ingresos:

Figura 9: Segmentos de crédito del Ecuador

Segmento	Sub-Segmento	Nivel de ingresos superiores a	Nivel de ingresos hasta
Productivo	Es el otorgado a personas naturales o personas jurídicas que generen ingresos anuales mayor a USD 300,000.00.		
	Productivo Corporativo	USD 7,000,000.00	-
	Productivo Empresarial	USD 1,500,000.00	USD 7,000,000.00
	Productivo PYME	USD 300,000.00	USD 1,500,000.00
Microcrédito	Es el otorgado a una persona natural o jurídica cuyo nivel de ingresos anuales inferior o igual a USD 300,000.00.		
	Microcrédito Minorista	USD 0.00	USD 20,000.00
	Microcrédito de Acumulación Simple	USD 20,000.00	USD 120,000.00
	Microcrédito de Acumulación Ampliada	USD 120,000.00	USD 300,000.00
Inmobiliario	Es el otorgado para la construcción, reparación, remodelación y mejora de inmuebles propios. Este puede ser		
Vivienda de interés Social y Público.-	Este segmento tiene consideraciones para un valor de vivienda desde las siguientes franjas:		
	Crédito de Vivienda de Interés Social	USD 0.00	USD 178.00
	Crédito de Vivienda de Interés Público	USD 178.00	USD 229.00
Consumo	Es el otorgado a personas naturales, cuyo destino económico es la compra de bienes, pago de servicios y/o gastos no		
Educativo	Este segmento es otorgado a personas naturales para su formación y capacitación profesional o técnica. Así mismo		
	Educativo Social	Este subsegmento es otorgado en funcion a lo dispuesto por el ente rector de	
Inversión Pública	Este segmento es asignado para financiar programas, proyectos, obras y servicios para el sector publico.		

Fuente: JPRF (2024)
Elaborado por: Moreno (2025)

2.2.20 Tasa de interés

De acuerdo a la sección I del capítulo XI del título, del libro Sistema Monetario y Financiero de la (Junta de Política y Regulación Financiera [JPRF], 2024), menciona que;

“Las tasas de interés activas máximas para cada uno de los segmentos de la cartera de crédito de las entidades del sistema financiero nacional serán establecidas por la Junta de Política y Regulación Financiera.” Según la (JPRF, 2024, p. 33).

También, en el Artículo 36, numeral 8 del (COMF, 2024); el BCE realiza el "Monitoreo de las tasas de interés con fines estadísticos".

En este sentido de determina tajantemente la responsabilidad del Banco Central del Ecuador para el monitoreo de las tasas de interés, mientras que la Junta de Política y regulación financiera establecerá las tasas máximas.

2.2.21 Operaciones de tarjetas de crédito emitidas en el Ecuador

Las tarjetas de crédito son instrumentos que permiten a su titular o usuario realizar compras de productos o abonar servicios en comercios que pertenecen a la red del emisor, utilizando un crédito proporcionado por este, y, además, pueden incluir otros beneficios adicionales que se ofrezcan. (COMF, 2023).

2.2.22 Herramientas para el Análisis de Riesgo

2.2.22.1 Utilización de mecanismos tecnológicos para la Gestión del Riesgo de crédito.

El avance tecnológico ha sido claro desde la creación de las computadoras, ahora con la llegada de la inteligencia artificial ha dado un gran paso para el desarrollo de nuevas tecnologías y esto lo hemos logrado evidenciar en el sector financiero en la implementación de tecnologías como “Machine Learning” el cual es una inteligencia artificial donde mediante algoritmos permite generar proceso predictivos a fin de anticipar a las entidades financieras de posibles riesgos en la concesión de créditos.

2.2.22.2 Relación entre la Inteligencia artificial y Machine Learning.

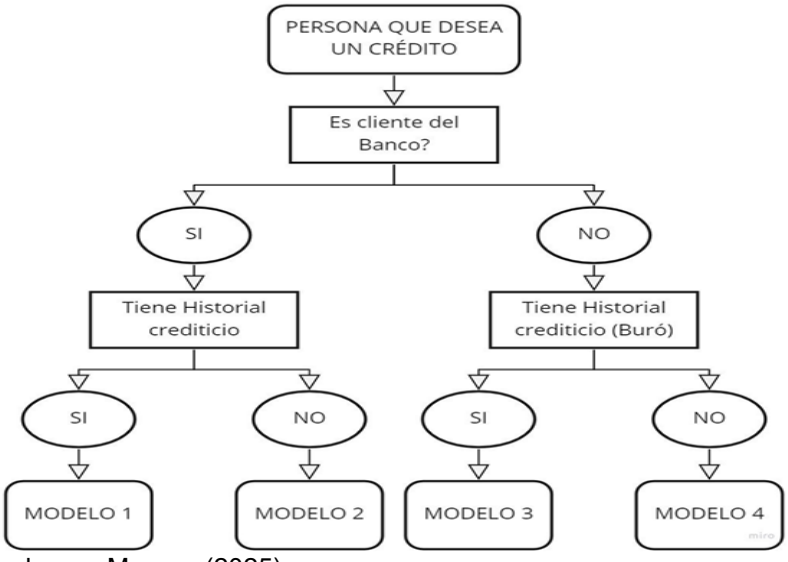
El Machine Learning es un conjunto de algoritmos de la Inteligencia Artificial, que básicamente consiste en un autoaprendizaje automático sistemático, mismo que ha tenido un crecimiento considerable en los últimos años (Forero-Corba & Negre Bennasar, 2024, p. 3), dando, así como resultado un sistema informático que a través de información que se ingresa va aprendiendo y mejorando en el proceso continuamente.

2.2.22.3 ¿Cómo el Machine Learning ayuda en la predicción del riesgo de crédito?

Dentro de las múltiples bondades que tiene la utilización de métodos predictivos de inteligencia artificial como Machine Learning, está la detección de fraudes donde mediante la identificación de patrones sospechosos este sistema puede anticipar y alertar de posibles fraudes, así mismo la evaluación de la capacidad de pago usando datos como información tales como los ingresos y egresos de los sujetos de crédito anticipando así que clientes podrían caer en morosidad.

Podemos decir que actualmente las entidades financieras del Ecuador utilizan únicamente métodos de Crédito Score para el análisis de riesgos donde entra en evaluación y conformes a formulas establecidas por el ente regulador y políticas de buenas prácticas de cada entidad proceden con la evaluación de los sujetos de crédito, a continuación, se detalla un el modelo clásico de evaluación de crédito. Es importante mencionar que cada Banco tiene establecido sus políticas internas para la evaluación de crédito conforme al tipo de persona ya sea esta Jurídica o Natural a la que se está evaluando:

Figura 10: Ejemplo de modelo de análisis de crédito



Elaborado por: Moreno (2025)

2.2.22.4 Puntos críticos del proceso de concesión, características y buenas prácticas de implementación.

Integración de variables cuantitativas y cualitativas: Los modelos deben de mezclar datos históricos (mínimo 3 años) con datos cualitativos para pintar la situación de cada solicitante.

Aplicación de Métodos Estadísticos y Algoritmos de Machine Learning: Estas metodologías permiten detectar a los clientes que corren el riesgo de incumplir con anterioridad y optimizan la capacidad predictiva, esto mediante un análisis predictivo y estadístico de bases históricas.

Transparencia y documentación: Todo el proceso, desde los criterios de evaluación hasta las reglas de decisión, se debe documentar para fines de cumplimiento normativo y auditoría.

2.3 Fundamentos Teóricos

"El control interno es el proceso efectuado por la junta de directores, la gerencia y el personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable respecto al logro de objetivos." Commission Committee of Sponsoring Organization of the Treading, (COSO I, 1992)

"El control interno es un proceso implementado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de una institución, con el objetivo de proporcionar una seguridad razonable en la protección de los recursos públicos y el logro de los objetivos institucionales." Ley Orgánica de Contraloría General del Estado, (2024, p. 3)

Tanto el marco de COSO I como la definición de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado coinciden en que el control interno es un proceso continuo e integrado, ejecutado por la alta dirección y el personal de la entidad. Asimismo, ambos

enfoques señalan que su objetivo es dar una seguridad razonable de que se alcanzarán los objetivos institucionales y se protegerán los recursos, mediante una gestión apropiada de las operaciones, financiera y de cumplimiento.

2.3.1 COSO I, II y III

El modelo COSO proporciona un marco para la gestión del control interno el cual de manera general puede ser utilizado conforme al giro del negocio puede ser implementado, en la presente investigación utilizaremos desde la perspectiva de las instituciones financieras en el Ecuador:

COSO I

Este marco da el inicio al marco de control internos en el cual se establece que;

> Toda organización debe enfrentar diversos riesgos, tanto internos como externos, que necesitan ser evaluados. Para llevar a cabo esta evaluación, es esencial que se establezcan objetivos coherentes en todos los niveles de la organización. La evaluación de riesgos implica identificar y analizar los factores que pueden impactar el logro de estos objetivos y, basándose en este análisis, determinar cómo se deben gestionar y controlar dichos riesgos. Dado que las condiciones económicas, industriales y regulatorias están en constante cambio, es fundamental contar con mecanismos que permitan identificar y abordar los riesgos asociados a estos cambios. (COSO I, 1992, p. 6)

COSO I (1992) Determina el control interno como un proceso diseñado para garantizar una seguridad razonable para lograr objetivos, información y cumplimiento de las actividades.

> “Esta estructura se centra en 5 factores principales:
>
> 1. **Ambiente o control interno:** Identificar o reconocer la cultura de la organización y los principios éticos que impactan en el manejo de riesgos de la organización.

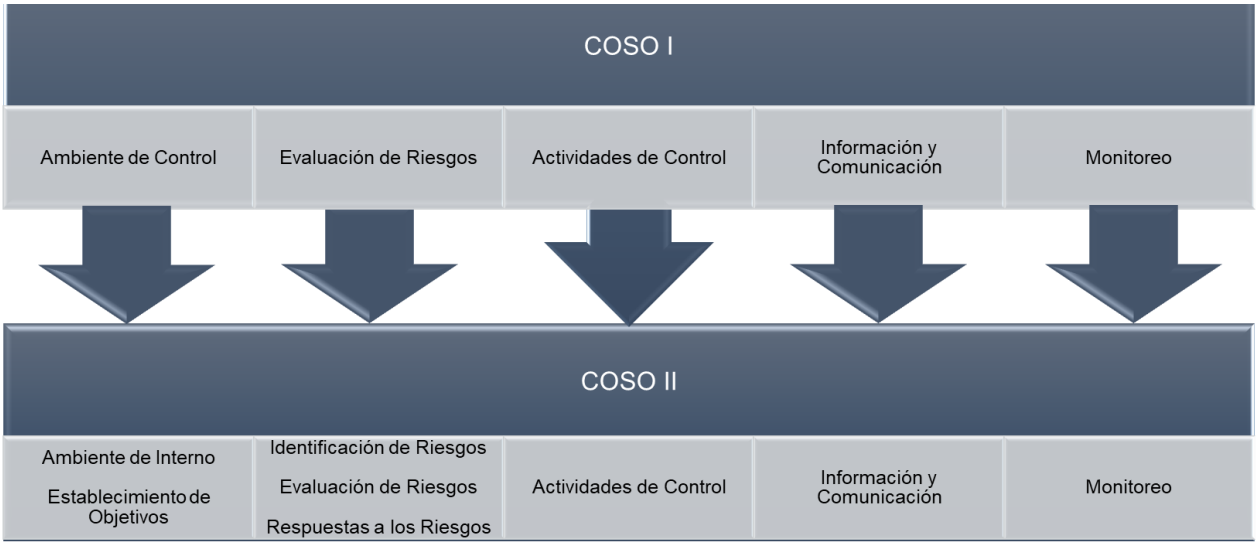
2. **Evaluación del riesgo:** Determinar y analizar riesgos puede afectar los logros de los objetivos.
3. **Actividades de control**: Determinan políticas y procedimientos para reducir los riesgos.
4. **Información y comunicación:** Garantizar un flujo de información apropiado y oportuno sobre la toma de decisiones.
5. **Supervisión:** Monitoreo continuo de los sistemas de control interno para aumentar su efectividad."

COSO II

El modelo COSO II, también denominado COSO ERM (Enterprise Risk Management), constituye un marco integral para la gestión de riesgos y el control interno aplicable a cualquier tipo de organización. Su finalidad es diagnosticar vulnerabilidades, promover medidas correctivas eficaces y evaluar el grado de éxito de dichas acciones. Esta estructura metodológica fue desarrollada por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, una entidad orientada a fortalecer el gobierno corporativo, la ética empresarial, la prevención del fraude y la transparencia en los informes financieros. (COSO II (2013).

Así mismo este modelo amplía los componentes previamente establecidos en el COSO I, conforme a la figura a continuación detallada:

Figura 11: Interacción entre los componentes del COSO I y COSO II



Fuente: COSO II (2004)
Elaborado por: Moreno (2025)

Ambiente interno. Hace referencia a la cultura organizacional y constituye el punto de partida para determinar cómo el personal percibe, enfrenta y gestiona los riesgos.

Establecimiento de objetivos. Los objetivos deben estar definidos previo de que la dirección pueda reconocer los posibles eventos que impacten su logro.

Identificación de acontecimientos. Es necesario identificar tanto los factores internos como externos que puedan incidir en el logro de los objetivos.

Evaluación de riesgos. Los riesgos se analizan considerando la probabilidad de que ocurran y las posibles consecuencias que generarían.

Respuesta a los riesgos. La administración debe decidir entre diversas alternativas: evitar, aceptar, mitigar o transferir el riesgo.

Actividades de control. Se diseñan e implementan políticas, lineamientos y procedimientos orientados a garantizar que las medidas establecidas para atender los riesgos se ejecuten de manera efectiva.

Información y comunicación. La información crítica debe recopilarse, procesarse y transmitirse de forma adecuada y oportuna, permitiendo a los colaboradores cumplir con sus responsabilidades.

Supervisión. El sistema de gestión de riesgos se mantiene bajo revisión constante, aplicando los ajustes necesarios cuando las condiciones lo requieran. Esta supervisión puede llevarse a cabo a través de actividades permanentes ejecutadas por la dirección, mediante evaluaciones independientes o combinando ambos mecanismos.

Figura 12: Componentes y Objetivos del COSO II

Fuente: COSO II (2004)

COSO III

Según el COSO III (2017) “Es responsabilidad de la administración y de los directivos desarrollar un sistema que garantice el cumplimiento de los objetivos de la empresa y se convierta en una parte esencial de la cultura organizacional.” (p. 12).

COSO III - Amplía la estructura de control interno, incluidos cinco factores principales:

1. **Ambiente interno:** Establecer la base de la cultura organizacional y los antojos de riesgo.
2. **Objetivos estratégicos:** Asegurar que la gestión de riesgos de crédito se integre con la estrategia empresarial.
3. **Identificación y evaluación de riesgos:** Determinar que riesgos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
4. **Respuesta al riesgo:** Diseñar estrategias para disminuir, transferir, aceptar o eliminar riesgos en la concesión de crédito.

Supervisión y monitoreo: Llevar a cabo procesos de evaluación continua sobre la efectividad del sistema de gestión de riesgos.

Identificación y Evaluación de Riesgos

Conforme a lo expuesto por él Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, (2004), el control incluye:

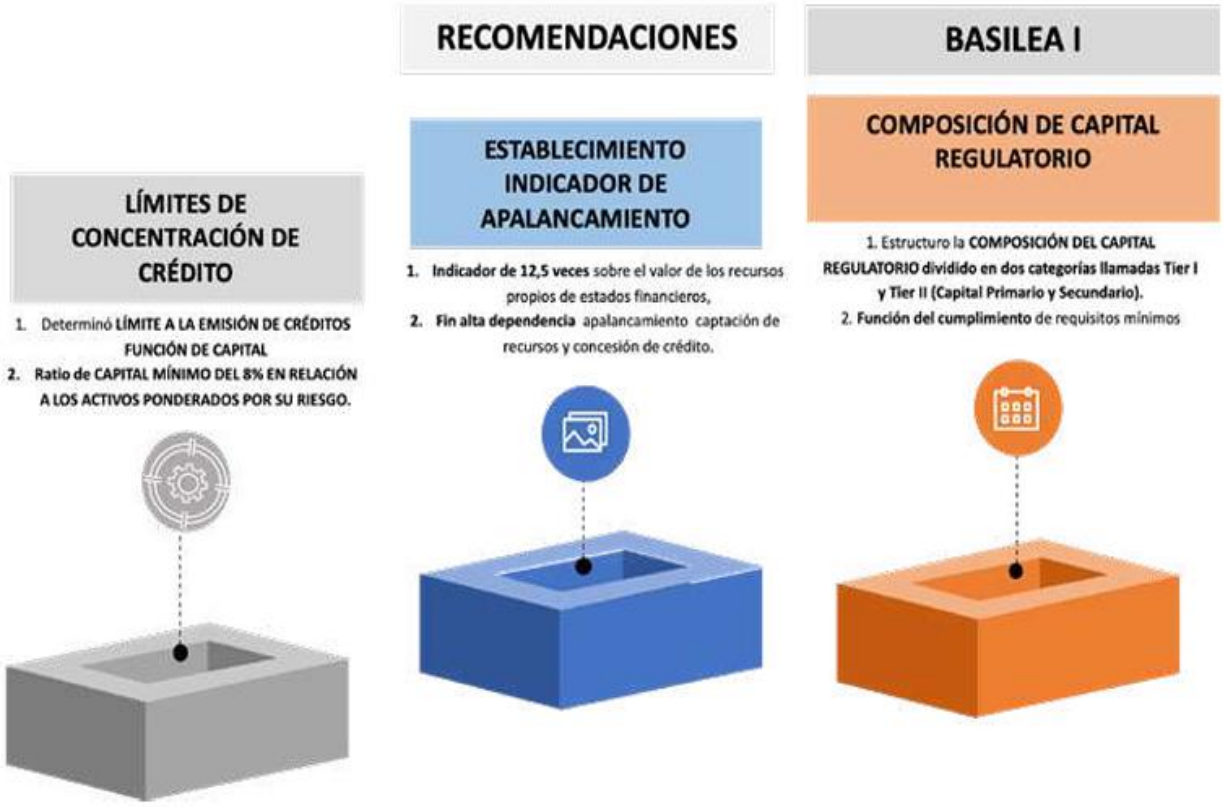
- La medición de la probabilidad de ocurrencia y el impacto potencial de los eventos identificados.
- La diferenciación entre el riesgo inherente (antes de aplicar controles) y el riesgo residual (después de aplicar medidas de mitigación).
- La aplicación de técnicas y metodologías, tanto cualitativas como cuantitativas, para analizar la magnitud y correlación entre los riesgos.
- La priorización de los riesgos en función de su relevancia para los objetivos empresariales, lo que permite diseñar estrategias de respuesta, ya sea para mitigarlos, transferirlos o aceptarlos.

2.3.2 Basilea I, II y III

Basilea I

En el año 1988 se suscribe el primer acuerdo, donde se establece los requisitos mínimos que una entidad financiera debe de tener en el capital según el riesgo de crédito, mercado y operativo son establecidos acorde al marco Basilea. Así mismo, la revisión de evaluación del perfil de riesgo del banco. Permitiendo a los Bancos a elegir entre 2 metodologías para calcular el riesgo de crédito siendo uno de estos el método estándar y la metodología alternativa en donde los Bancos podrían usar su propia información para la evaluación mediante tres pilares: Limites de concentración de crédito (Pilar I), Establecimiento indicador de apalancamiento (Pilar II) y Composición de capital regulatorio (Pilar III). (Basle Committee on Banking Supervision, 1988)

Figura 13: Pilares Basilea I



Fuente: Basilea I (1988)

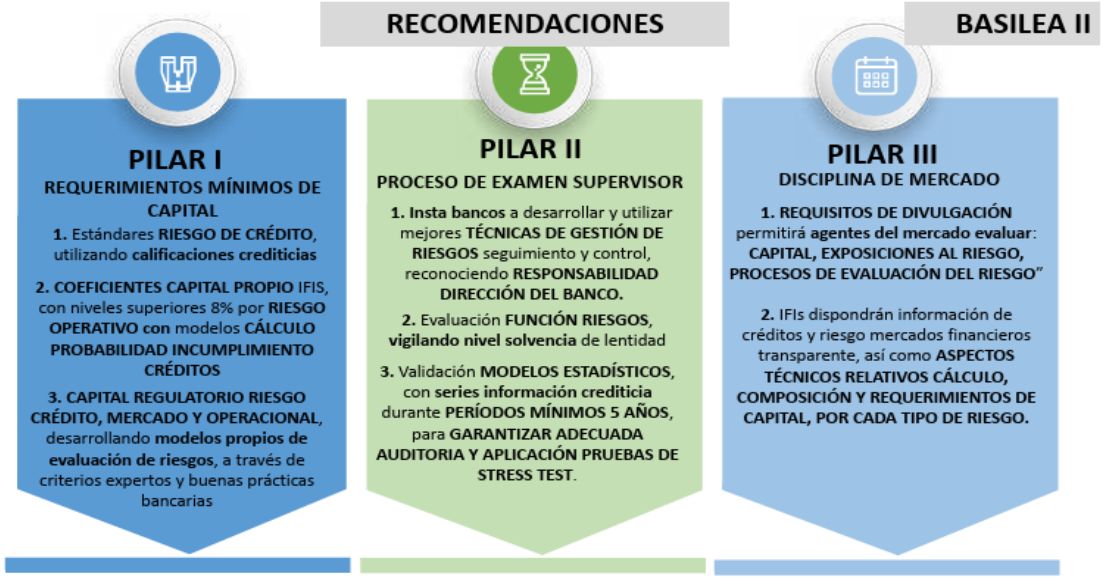
Basilea II

Este segundo acuerdo, incorpora nuevos factores en la regulación del capital, alineándola con las prácticas óptimas en la banca y, sobre todo, va más allá de ser solo un requerimiento de capital necesario a fin de asegurar las actividades, el propósito principal de este acuerdo es actuar como un impulso para perfeccionar la administración de los riesgos en las instituciones crediticias, como una vía para asegurar la estabilidad de los sistemas financieros y económicos.

En este acuerdo se incorporan tres Pilares interrelacionados (Basilea II, 2004):

1. La exigencia de un capital mínimo, es decir, Basilea I modificado sensiblemente y añadida la cobertura del riesgo operacional.
2. La revisión supervisora, que incluye un diálogo entre supervisor y entidad acerca de las necesidades de capital que la propia entidad ha estimado tras un análisis de su perfil de riesgos.
3. La información que la entidad debe suministrar al mercado para que este ejerza su disciplina. A continuación, se presenta un esquema del Pilar I debido a que este estudio se basa en desarrollar la parte de Modelos de Riesgo de Crédito, Avanzada IRB. (Basilea II, 2004):

Figura 14: Pilares Basilea II



Fuente: Basilea II (2004)

Basilea III

Según el acuerdo (Basilea III, 2011):

> Numeral 25(i): Para determinar el capital requerido para cubrir el riesgo de impago por riesgo de crédito de contraparte, según se define en el párrafo 105, los bancos han de utilizar el requerimiento de capital para el conjunto de la cartera (sin incluir la exigencia de capital por CVA referida en los párrafos 97–104) basado en la EPE Efectiva con datos de mercado corrientes o, de ser mayor, el requerimiento de capital para el conjunto de la cartera sobre la EPE Efectiva basada en un calibrado de tensión. (p. 38)

Según el acuerdo (Basilea lll, 2017)

> Numeral 6: Los bancos deben contar con políticas, procesos, sistemas y controles internos eficaces para garantizar que asignan ponderaciones por riesgo adecuadas a las contrapartes y deben poder demostrar a sus supervisores que sus análisis de debida diligencia son adecuados. Como parte del análisis supervisor, los supervisores deberían cerciorarse de que los bancos han llevado a cabo correctamente sus análisis de debida diligencia, y cuando no sea así, deberían adoptar las medidas supervisoras necesarias. Según el (p. 8)

La última reforma de Basilea III en relación al Diseño del sistema de calificaciones subtitulo (iii) Criterios de calificación (Basle Committee on Banking Supervision, 2017) menciona:

> **Literal 177:** Los bancos deberán contar con definiciones, procesos y criterios de calificación específicos al objeto de asignar las exposiciones a los distintos grados de un sistema de calificación. Las definiciones y criterios de calificación deberán ser tanto plausibles como intuitivos y deberán producir una diferenciación significativa del riesgo.
>
> - La descripción y criterios de los grados deberán contar con el suficiente nivel de detalle para que el personal encargado de la

asignación de calificaciones pueda conceder, de forma coherente, el mismo grado a prestatarios o facilidades que representen un riesgo similar. Esta coherencia deberá existir en todas las líneas de negocio, departamentos y ubicaciones geográficas del banco. Si los criterios y procedimientos de calificación aplicados a distintos tipos de prestatarios o facilidades fuesen diferentes, el banco deberá vigilar que no existan incoherencias y, cuando sea oportuno, deberá modificar los criterios de calificación a fin de aumentar la coherencia.

- Las definiciones por escrito de las calificaciones deberán tener el nivel de claridad y detalle necesario para que cualquier tercero (por ejemplo, el departamento de auditoría interna del banco u otro departamento independiente, además de la autoridad supervisora) pueda comprender el proceso de asignación de las calificaciones, reproducir la asignación de las mismas y evaluar la idoneidad de las asignaciones de grado/conjunto de exposiciones.
- Los criterios también deberán ser coherentes con las normas internas de préstamo del banco y con sus políticas de gestión de prestatarios y facilidades problemáticos. (p. 94 y 95)

Según Basilea III (2017, p. 122), “el riesgo se entiende como la posibilidad de incurrir en pérdidas financieras debido a eventos adversos, ya sean producto de factores internos o externos”. En este sentido, Basilea distingue entre diferentes tipos de riesgo, a continuación, detallados:

• **Riesgo de crédito:** “Es la probabilidad de que un cliente incumpla con sus obligaciones lo que puede conducir a pérdidas económicas para la entidad financiera.” Hermitaño Castro, (2022, p. 168)

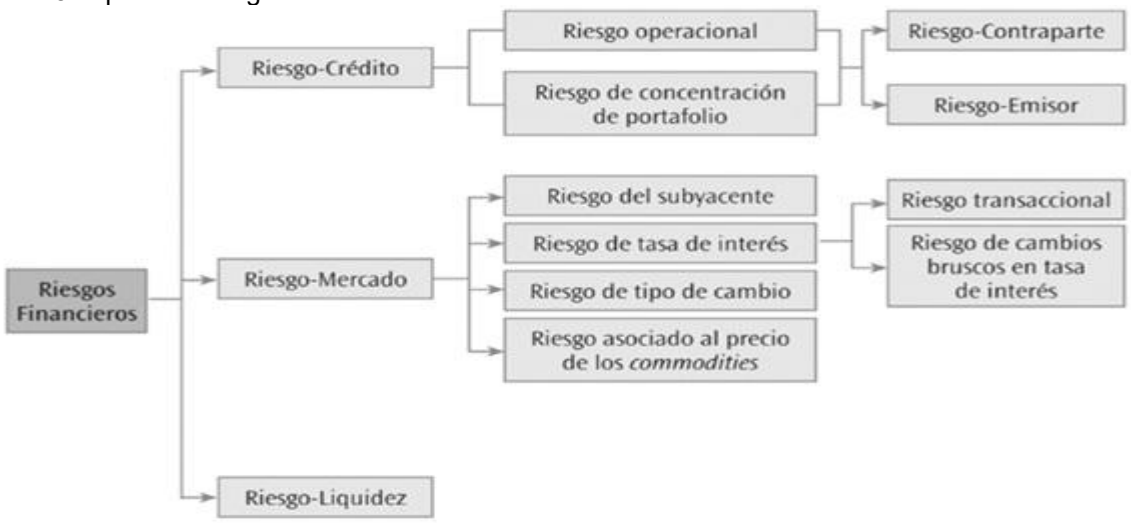
• **Riesgo de mercado:** Conforme a investigaciones es la posibilidad de que afecten negativamente el valor de los activos y pasivos las tasas de interés, tipos de cambio u otros indicadores de mercado.

• **Riesgo operacional:** Este riesgo es el más común en las compañías, este riesgo puede generar pérdidas en las instituciones financieras debido a procesos internos inadecuados o no exitosos, errores humanos, fallas en sistemas tecnológicos o eventos externos (incluidos riesgos legales, pero eliminando la reputación y los riesgos estratégicos).

• **Riesgo de liquidez:** Es la capacidad de un banco para cumplir con sus obligaciones financieras cuando estas vencen. Mantener niveles adecuados de liquidez es esencial para la estabilidad de la institución. La posibilidad de acceder a recursos líquidos, especialmente en situaciones críticas es importante en cada entidad por lo que debe implementar mecanismos eficaces para medir, monitorear y gestionar este tipo de riesgo.

En este sentido, esta investigación se enfocará en riesgo de crédito, debido que, en la concesión de tarjetas de crédito es necesario contar con un proceso y política debidamente estructurado con el fin de analizar al sujeto de crédito, verificando la capacidad de pago y la posibilidad de incurrencia del riesgo por el no pago de las obligaciones.

Figura 15: Tipos de Riesgo



Fuente: Basilea III (2017)
Elaborado por: Moreno, (2025)

De acuerdo al marco Basilea resalta la necesidad de sistemas confiables en las instituciones financieras para la pronta identificación de posibles riesgos en operaciones crediticias, Conforme a lo establecido por (Basilea lll, 2017, p. 118) “El banco deberá llevar a cabo un proceso de seguimiento continuo adecuado a cada riesgo (ya sea inmediato o contingente) atribuible al colateral utilizado como mitigante”

Por nuestro estudio consideramos especialmente en la concesión de tarjetas de crédito. Esto incluye:

Análisis Integral del Solicitante: Recopilación y análisis de datos financieros y no financieros, consolidación de la información para su revisión gerencial en el futuro; esto se realiza mediante sistemas de información gerencial y herramientas tecnológicas como Excel y Power BI.

Modelos Predictivos: Es la aplicación de inteligencia artificial, aprendizaje automático, análisis de datos y big data para detectar patrones y alertas en clientes que podrían incurrir en morosidad.

Monitoreo Económico: Estudio de los elementos macroeconómicos, a través de indagaciones en portales informativos estatales como el Banco Central y la página estadística de la Superintendencia de Bancos del Ecuador, así como también en fuentes internacionales como el mercado bursátil y el Banco Mundial.

Evaluación del Riesgo: Uso métodos calificados para cuantificar y ponderar riesgos, así como fórmulas matemáticas establecidas en el marco Basilea.

2.4 Modelos o Experiencias Análogas

2.4.1 Experiencias Internacionales

Banco Nacional de Costa Rica (BNCR), Durante la pandemia de COVID-19, el BNCR destacó por su sólida gestión del riesgo crediticio. Implementó prácticas de gestión corporativa que le permitieron mantener la estabilidad financiera y mitigar los efectos adversos de la crisis sanitaria. Su enfoque proactivo en la gestión de riesgos fue reconocido como un caso de éxito en la región. Asociacion Latinoamericana De Instituciones Financieras Para El Desarrollo, (ALIDE, 2024)

La inteligencia artificial ha revolucionado la administración del riesgo crediticio en múltiples entidades financieras a todo el mundo. Un caso muy conocido es el de J.P. Morgan, que ha adoptado soluciones de Inteligencia Artificial para a fin de mejorar el proceso de otorgamiento de créditos, incluidas las tarjetas de crédito. Al examinar grandes cantidades de datos, mediante algoritmos que utiliza en Machine Learning facilita o ayuda en la evaluación más precisa de la capacidad de pago de usuarios financieros, lo que incrementa la eficiencia y disminuye la posibilidad de morosidad. Bloomberg, (2023)

2.4.2 Experiencias Regionales

Banco Santander (España y América Latina), Santander ha implementado un marco sólido de gestión de riesgos que abarca políticas claras para la concesión de créditos. Emplea herramientas de análisis de riesgo y mantiene un monitoreo constante de la cartera de tarjetas de crédito, asegurando que los clientes cumplan con sus obligaciones y minimizando las pérdidas por impago. Banco Santander, (2024)

2.4.3 Experiencia Local

El Banco Pichincha, ha implementado controles de sistema "Crédito Seguro", mediante verificación de ingresos mediante facturas electrónicas del SRI (Servicio de Rentas Internas), así como bases del Instituto de Seguridad social, en el cual se analiza la capacidad de pago con margen del 30% sobre deudas existentes. Como resultados de este control cerrando con una ratio de morosidad de 3.6% morosidad durante 2023. Banco Pichincha, (2024)

2.5 Marco Legal:

2.5.1 Normas Nacionales

2.5.1.1 Código Orgánico Monetario y Financiero (COMF).

Conforme a lo establecido en el (COMF, 2024, p. 64): "**Artículo 227.** Todas las entidades del sistema financiero nacional deberán contar con sistemas de control interno para asegurar la efectividad y eficiencia de sus actividades, la confiabilidad de la información y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables."

(Código Orgánico Monetario y Financiero [COMF], 2024), "**Artículo 36,** numeral 8: El Banco Central del Ecuador tiene la responsabilidad de monitorear las tasas de interés con fines estadísticos, mientras que la Junta de Política y Regulación Financiera establece los límites máximos". (COMF, 2024, p. 15)

El (Código Orgánico Monetario y Financiero [COMF], 2024) establece que;

> **Artículo 189. -** Liquides. Las entidades del sistema financiero nacional deberán mantener los niveles suficientes de activos líquidos de alta calidad libres de gravamen o restricción, que puedan ser transformados en efectivo en determinado periodo de tiempo sin pérdida significativa de su valor, en relación con sus obligaciones y contingentes, ponderados conforme lo determine la Junta. (p. 55).

El **artículo 210**, sección 6, del Libro I del (Código Orgánico Monetario y Financiero [COMF], 2024) establece lo siguiente:

> Las entidades financieras públicas, privadas y las del segmento 1 del sector financiero popular y solidario no podrán realizar operaciones activas y contingentes con una misma persona natural o jurídica por una suma que exceda, en conjunto, el 10% del patrimonio técnico de la entidad. Este límite se elevará al 20% si lo que excede del 10% corresponde a obligaciones caucionadas con garantía de bancos nacionales o extranjeros de reconocida solvencia o por garantías adecuadas, en los términos que dicte la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. Los límites de créditos establecidos se determinarán a la fecha de aprobación original de las operaciones o de cada reforma efectuada. En ningún caso la garantía adecuada podrá tener un valor inferior al valor total del exceso.
>
> El conjunto de las operaciones del inciso anterior, tampoco podrá exceder en ningún caso del doscientos por ciento (200%) del patrimonio del sujeto de crédito, salvo que existiesen garantías adecuadas que cubran, en lo que excediese por lo menos el ciento veinte por ciento (120%), de conformidad con las regulaciones que emita la Junta.
>
> Los límites determinados en el inciso precedente no se aplicarán respecto de las operaciones activas y contingentes con títulos emitidos por el Estado ecuatoriano y el Banco Central del Ecuador.
>
> La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera establecerá porcentajes menores a los determinados en este artículo para las entidades financieras que tengan un perfil de riesgo en exceso al nivel más seguro del sistema.
>
> La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera establecerá los límites aplicables para el resto de segmentos del sector financiero popular y solidario. (p. 61)

El **artículo 227** de la Sección 8, del Libro I del COMF, (2024) “Las entidades del sistema financiero nacional deberán contar con sistemas de control interno para asegurar la efectividad y eficiencia de sus actividades, la confiabilidad de la información y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.” (pág. 64)

2.5.1.2 Ley Orgánica De Defensa Del Consumidor.

Conforme a lo establecido en la Ley Orgánica de defensa del Consumidor (2022) establece que:

Art. 47.- Sistemas de Crédito. - Cuando el consumidor adquiera determinados bienes o servicios mediante sistemas de crédito, el proveedor estará obligado a informarle en forma previa, clara y precisa:

1. El precio al contado del bien o servicio materia de la transacción;
2. El monto total correspondiente a intereses, la tasa a la que serán calculados; así como la tasa de interés moratorio y todos los demás recargos adicionales;
3. El número, monto y periodicidad de los pagos a efectuar; y,
4. La suma total a pagar por el referido bien o servicio.

Se prohíbe el establecimiento y cobro de intereses sobre intereses. El cálculo de los intereses en las compras a crédito debe hacerse exclusivamente sobre el saldo de capital impago. Es decir, cada vez que se cancele una cuota, el interés debe ser recalculado para evitar que se cobre sobre el total del capital. Lo dispuesto en este artículo y en especial en este inciso, incluye a las instituciones del Sistema Financiero.

El proveedor está en la obligación de conferir recibos por cada pago parcial. El pago de la cuota correspondiente a un período de tiempo determinado hace presumir el de los anteriores.

Los cargos por el servicio financiero de cobranza extrajudicial se aplicarán a los créditos que se encuentren vencidos, que generen intereses de mora y que aún no se encuentren en proceso judicial de recuperación de cartera. Este cargo será el único rubro adicional que se cobre. En el caso

de la gestión preventiva de recuperación de cartera realizada antes de la fecha de vencimiento no se cobrará valor alguno.

Los cargos por el servicio financiero de cobranza extrajudicial, incluida la forma para determinarlos y los conceptos empleados para su liquidación, deberán constar en el respectivo contrato que el cliente suscriba con la entidad financiera y se aplicarán exclusivamente cuando se hayan realizado gestiones de cobro, debidamente documentadas.

Los gastos de cobranzas se aplicarán únicamente sobre la cuota vencida más antigua en caso de existir más de cuota vencida en una misma operación de crédito. Los cargos por gestión de cobranza extrajudicial, no se sumarán a la deuda pendiente ni se aplicarán costos financieros sobre ellos.

Las tarifas que cobren las instituciones financieras o cualquier otra persona natural o jurídica por todas las actividades y servicios inherentes a la cobranza judicial o extrajudicial de un crédito vencido, deberán ser previamente acordadas con el prestatario al momento del otorgamiento del crédito. Las tarifas por la cobranza judicial o extrajudicial no podrán superar anualmente el porcentaje determinado por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, que se calculará sobre el valor remanente del capital original del crédito, tomando en cuenta criterios de mercado, montos, tasas, segmentos, plazos, entre otros. (pág. 17).

2.5.1.3 Normativa de la Junta de Política y Regulación Financiera (JPRF) –Libro I.

El Articulo 7, capítulo III, sección II de la JPRF (2024) se establece lo siguiente:

Las entidades financieras podrán brindar servicios y ofertar al público diferentes tipos de tarjeta previa autorización del organismo de control.

La Superintendencia de Bancos en ejercicio de sus atribuciones legales, dispondrá la modificación del texto de los contratos y formatos puestos en su conocimiento, cuando no se ajusten al régimen normativo

vigente o cuando existan cláusulas abusivas definidas en la Ley de Defensa al Consumidor. (p. 106).

En el Articulo 1, del Capítulo VII, sección I de la (JPRF, 2024) se establece lo siguiente:

> Las entidades controladas deben establecer esquemas eficientes y efectivos de administración y control de todos los riesgos a los que se encuentran expuestas en el desarrollo del negocio, conforme su objeto social, sin perjuicio del cumplimiento de las obligaciones que sobre la materia establezcan otras normas especiales y/o particulares. (p. 129).

En el Articulo 3, del Capítulo VII, sección II de la (JPRF, 2024) “Las entidades controladas tienen la responsabilidad de administrar sus riesgos, a cuyo efecto contarán con un marco de gestión integral de riesgos que permita identificar, medir, controlar, mitigar y monitorear las exposiciones de riesgo que están asumiendo.” (p. 132).

En el Articulo 4, del Capítulo VII, sección II de la (JPRF, 2024) “La identificación del riesgo es un proceso continuo y permanente y se dirige a reconocer y entender los riesgos inherentes existentes en cada producto, servicio, actividad y operación; así mismo, a aquellos que pueden surgir de iniciativas de negocios nuevos.” (p. 132).

En el Articulo 5, del Capítulo VII, sección II de la (JPRF, 2024) “Una vez identificados los riesgos, serán cuantificados y/o cualificados con el objeto de determinar el cumplimiento de las políticas, los límites fijados y el impacto económico en la organización, permitiendo a la administración disponer de los controles o correctivos necesarios.” (p. 132)

En el Articulo 6, del Capítulo VII, sección II de la (JPRF, 2024) se establece lo siguiente:

> Una vez cuantificados y/o cualificados los riesgos, será necesario implementar un sistema de control que permita la verificación de la validez

> del cumplimiento de políticas, límites, procesos y procedimientos establecidos durante la ejecución de las operaciones de la entidad, en lo que a cada riesgo corresponda.
>
> Como parte del sistema de control interno, la administración debe establecer los controles administrativos, financieros, contables, tecnológicos y otros que se consideren necesarios para asegurar que está administrando adecuadamente los riesgos, conforme las políticas aprobadas por cada entidad para cada tipo de riesgo. (p. 132)

En el Articulo 7, del Capítulo VII, sección II de la (JPRF, 2024) se establece lo siguiente:

> Todos los niveles de la organización, dentro de sus competencias, harán seguimiento sistemático de las exposiciones de riesgo y de los resultados de las acciones adoptadas, lo cual significa un monitoreo permanente a través de un sistema de información para cada tipo de riesgo, preparado para satisfacer las necesidades particulares de la entidad. (JPRF, 2024, p. 133)

En el Articulo 1, del Capítulo XX, sección I de la (JPRF, 2024) se establece lo siguiente:

> Las entidades controladas por la Superintendencia de Bancos, castigarán obligatoriamente el valor de todo préstamo, descuento o cualquier otra obligación cuyo deudor estuviera en mora tres años, debiendo notificar a la Superintendencia, quien a su vez comunicará el particular al Servicio de Rentas Internas o quien ejerza esas competencias. (p. 295)

De acuerdo al Artículo 2, del Capítulo III, sección II de la (JPRF, 2024) “Únicamente las entidades financieras pueden actuar como emisores, y/u operadores de tarjetas de crédito directamente o a través de una entidad auxiliar del sistema financiero.” (p. 105)

De acuerdo al Artículo 6, del Capítulo XVIII, sección III de la (JPRF, 2024) “La administración de cada entidad controlada, deberá constituir provisiones en los diferentes segmentos de crédito, en los porcentajes mínimos y máximos que constan en la siguiente tabla.”

Figura 16 Tabla de porcentaje provisión

	PORCENTAJE DE PROVISION	
CATEGORIAS	MIN	MAX
A-1	1,00%	1,99%
A-2	2,00%	2,99%
A-3	3,00%	5,99%
B-1	6,00%	9,99%
B-2	10,00%	19,99%
C-1	20,00%	39,99%
C-2	40,00%	59,99%
D	60,00%	99,99%
E	100,00%	

Fuente: Junta de Política y Regulación Financiera (2024)

2.5.1.4 Normativa de la Superintendencia de Bancos del Ecuador (SB).

Conforme a lo establecido en el artículo 3 de título IX del capítulo II de la (SB, 2021, p. 2) “Las entidades controladas deben establecer esquemas eficientes de administración y control del riesgo de crédito al que se expone en el desarrollo del negocio.”

Conforme a lo establecido en el artículo 6 de título IX del capítulo II de la (SB, 2021) se establece lo siguiente:

> Las entidades controladas deberán contar con un sistema para monitorear los niveles del riesgo de crédito en forma permanente a través de las diferentes metodologías adoptadas por cada entidad para cada modalidad de crédito dentro de las cuales se determinarán los principios y criterios generales para la evaluación del riesgo de crédito. (p. 4),

2.5.1.5 Ley del Régimen Tributario Interno (LRTI) y el Reglamento para la aplicación de la Ley del Régimen Tributario Interno (RLRTI).

En el Art. 10, numeral 11 de la (Ley del Regimen Tributario Interno [LRTI], 2025), se establece lo siguiente:

> Las provisiones para créditos incobrables originados en operaciones del giro ordinario del negocio, efectuadas en cada ejercicio impositivo a razón del 1% anual sobre los créditos comerciales concedidos en dicho ejercicio y que se encuentren pendientes de recaudación al cierre del mismo, sin que la provisión acumulada pueda exceder del 10% de la cartera total. (p. 16)

En el Art. 28, numeral 3 de los créditos incobrables del Reglamento para la aplicación de la Ley del Régimen Tributario Interno, (2025) se establece lo siguiente:

> Serán deducibles los valores registrados por deterioro de los activos financieros correspondientes a créditos incobrables generados en el ejercicio fiscal y originados en operaciones del giro ordinario del negocio, registrados conforme la técnica contable, el nivel de riesgo y esencia de la operación, en cada ejercicio impositivo, los cuales no podrán superar los límites señalados en la Ley. La eliminación definitiva de los créditos incobrables se realizará con cargo al valor de deterioro acumulado y, la parte no cubierta, con cargo a los resultados del ejercicio, y se haya cumplido una de las siguientes condiciones:
>
> a) Haber constado como tales, durante dos (2) años o más en la contabilidad;
>
> b) Haber transcurrido más de tres (3) años desde la fecha de vencimiento original del crédito;
>
> c) Haber prescrito la acción para el cobro del crédito;
>
> d) Haberse declarado la quiebra o insolvencia del deudor; y,
>
> e) Si el deudor es una sociedad que haya sido cancelada.
>
> Esta disposición aplicará cuando los créditos se hayan otorgado a partir de la promulgación del presente reglamento.

También serán deducibles las provisiones para cubrir riesgos de incobrabilidad que efectúan las instituciones del sistema financiero de acuerdo con las resoluciones que la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera emita al respecto.

No serán deducibles las provisiones realizadas por los créditos que excedan los porcentajes determinados de acuerdo al Código Monetario Financiero, así como por los créditos concedidos a favor de terceros relacionados, directa o indirectamente con la propiedad o administración de las mismas; y en general, tampoco serán deducibles las provisiones que se formen por créditos concedidos al margen de las disposiciones de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.

Los créditos incobrables que cumplan con una de las condiciones previstas en la indicada ley serán eliminados con cargos a esta provisión y, en la parte que la excedan, con cargo a los resultados del ejercicio en curso.

No se entenderán créditos incobrables sujetos a las indicadas limitaciones y condiciones previstas en la Ley de Régimen Tributario Interno, los ajustes efectuados a cuentas por cobrar, como consecuencia de transacciones, actos administrativos firmes o ejecutoriados y sentencias ejecutoriadas que disminuyan el valor inicialmente registrado como cuenta por cobrar. Este tipo de ajustes se aplicará a los resultados del ejercicio en que tenga lugar la transacción o en que se haya ejecutoriado la resolución o sentencia respectiva.

Los auditores externos en los dictámenes que emitan y como parte de las responsabilidades atribuidas a ellos en la Ley de Régimen Tributario Interno, deberán indicar expresamente la razonabilidad del deterioro de los activos financieros correspondientes a créditos incobrables y de los valores sobre los cuales se realizaron los cálculos correspondientes por deterioro. (p. 22 y 23).

2.5.2 Normativa internacional

2.5.2.1 Normativa de marcas para emisión de tarjetas de crédito Visa y MasterCard.

Para la emisión de tarjetas de crédito las instituciones financieras del mundo utilizan una red interconectada de compensación de los consumos realizados por los usuarios financieros, para poder hacer uso de esta red se debe contar con licencias de la marca, para el caso de Visa en el numeral 2.4 Licencia de Marcas, numeral 2.4.1 Otorgamiento de licencia de Marcas se menciona que;

"Visa concede a cada Miembro una licencia no exclusiva, intransferible para utilizar las Marcas Propiedad de Visa, incluyendo Interlink y Plus, solo conjuntamente con los Programas Visa aplicables para los cuales se le concedió licencia al Miembro." (VISA , 2025, p. 168).

En cambio, MasterCard menciona que, "en la Región de América Latina y el Caribe, la licencia cubre el área de uso y que para la emisión de tarjetas en cada país se requiere un ICA y BIN separados." (MasterCard, 2025, p. 41) También menciona que un cliente con licencia principal en un país de la zona puede operar en otro país de la misma zona sin necesidad de solicitar una extensión, siempre que cumpla con las aprobaciones de MasterCard y las regulaciones locales, lo que constituye el otorgamiento de licencia para emitir tarjetas en la región.

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

3.1 Enfoque de la investigación: mixto

Este estudio adopta una mezcla de combinación de métodos cuantitativos y cualitativos. La elección de este método permitió la evaluación integral de la efectividad del control interno para proporcionar tarjetas de crédito a clientes altos. Gracias al análisis cuantitativo, se midió los principales indicadores financieros, como la validez de la cartera y el nivel de retraso vencido, mientras que el análisis cualitativo nos permitió comprender la conciencia de los expertos en el campo del control de riesgos y la gestión de riesgos a través de encuestas y entrevistas. Este enfoque dual contribuirá a la capacidad de mejorar la reducción de las deudas crediticias.

3.2 Alcance de la investigación

Este estudio es parte de la prueba de correlación para determinar la relación entre el control interno y la reducción del riesgo de crédito para proporcionar tarjetas de crédito. Desde el punto de vista de la auditoría financiera, se analizará si los mecanismos de gestión tienen un impacto significativo en la reducción de la cartera y mejorar la gestión del riesgo de crédito.

3.2.1 Investigación Descriptiva

Este método de investigación fue esencial en la implementación de las entrevistas con el personal con expertos en el campo y encuestas a funcionarios que evalúan diariamente el riesgo de sus usuarios financieros.

3.2.2 Investigación exploratoria

Este método de investigación documental nos ayudó a evidenciar los controles implementados por las instituciones financieras para la evaluación y control del riesgo de crédito.

3.3 Técnica e instrumentos para obtener los datos

3.3.1 Entrevistas estructuradas

La entrevista se realizó a 2 Gerentes de Riesgo de Crédito encargados de la ejecución e implementación de los controles en las concesiones de Tarjetas de Crédito cada uno será de diferente institución financiera, fortaleciendo el resultado de esta investigación debido a perspectivas diferentes desde el punto de vista de cada uno de ellos.

3.3.2 Entrevistas semiestructuradas

La entrevista se llevó a cabo con expertos en el campo del control de crédito siendo estos 2 auditores externos de diferentes firmas auditoras lideres en el Ecuador, con amplia experiencia en el sector financiero, que contribuirán a la visión técnica de la escasez, las fortalezas y las mejores actividades de control interno utilizados para los procesos de crédito.

3.3.3 Análisis estadístico

Se utilizaron herramientas especializadas como Excel y Power BI para analizar los datos recopilados, determinando la correlación entre la calidad del control interno y el nivel de delitos. Este método contribuirá a evaluar la eficiencia cuantitativa de la estrategia de reducción del riesgo de crédito.

3.3.4 Observación

Mediante la obtención de Matrices de Riesgos del proceso de Otorgamiento de Crédito, los cuales están enfocados únicamente en la evaluación de los sujetos de crédito, se analizó la eficacia y eficiencia de los controles implementados por las instituciones financieras a cada uno de los riesgos identificados.

3.4 Población y muestra

3.4.1 Población:

La población de esta investigación está conformada por dos instituciones financieras del Ecuador, en las cuales se evaluarán los controles establecidos en la matriz de riesgo del proceso de otorgamiento de crédito, con el objetivo de identificar las principales falencias que inciden en el incremento de la cartera vencida. Para la recolección de información, se entrevistará al gerente de riesgo de cada institución financiera, considerando su conocimiento integral de los procesos internos y del manejo de riesgos de crédito. Además, se seleccionarán dos auditores externos de diferentes firmas auditoras del Ecuador, quienes poseen amplia experiencia en la auditoría a instituciones financieras, esto a fin de conseguir la perspectiva técnica e independiente respecto de los controles existentes en el proceso de otorgamiento de créditos y su impacto en la cartera vencida.

3.4.2 Muestra:

Para la muestra de evaluación de la los estados financieros, Matrices de riesgos y entrevistas a Gerentes del área de riesgo de crédito se ha escogido 2 instituciones. Así mismo 2 auditores externos con experiencia en auditoría a instituciones financieras.

CAPÍTULO IV
PROPUESTA O INFORME

4.1 Presentación y análisis de resultados

4.1.1 Análisis Cuantitativo

4.1.1.1 Colocación de Cartera de crédito de los bancos públicos y privados del Ecuador

El análisis cuantitativo de la colocación de cartera de crédito de los bancos privados y públicos del Ecuador para los años 2023 y 2024 evidencia un crecimiento global del 13,97 %, consolidando la reactivación de la actividad crediticia y reflejando estrategias de colocación más dinámicas, a pesar de que algunas entidades mantuvieron políticas restrictivas.

Tabla 2: Comparativo de colocación de cartera de crédito (USD) – Bancos con mayor crecimiento y decrecimiento, 2023-2024

Bancos	Cant. Operaciones 2023	Monto Otorgado 2023	Cant. Operaciones 2024	Monto Otorgado 2024	Variación Monto	Variación Porcentual
BANCO AMIBANK S.A.	10,590	47,664,601	7,529	31,665,211	(15,999,390)	-50.53%
BANCO DE DESARROLLO DEL ECUADO	191	369,947,995	184	277,724,393	(92,223,602)	-33.21%
BANECUADOR B. P.	119,086	601,720,075	92,257	520,558,620	(81,161,455)	-15.59%
BP AMAZONAS	1,936	146,091,486	2,222	201,724,997	55,633,511	27.58%
BP AUSTRO	21,753	626,735,222	25,758	720,163,696	93,428,474	12.97%
BP BANCO DESARROLLO DE LOS PUE	12,218	117,361,316	12,612	123,288,550	5,927,234	4.81%
BP BANCO COMERCIAL DE MANABI	1,358	15,211,714	1,523	19,047,044	3,835,331	20.14%
BP BOLIVARIANO	211,037	4,318,987,454	204,090	5,173,078,485	854,091,031	16.51%
BP CAPITAL	1,037	15,123,524	1,652	22,669,945	7,546,421	33.29%
BP CITIBANK	26,786	1,262,344,543	29,436	1,362,233,569	99,889,026	7.33%
BP COOPNACIONAL	1,412	47,450,160	960	19,463,160	(27,987,000)	-143.79%
BP DELBANK	217	20,356,118	195	25,355,278	4,999,160	19.72%
BP D-MIRO S.A.	8,169	43,053,084	1,988	10,958,658	(32,094,426)	-292.87%
BP GENERAL RUMIÑAHUI	22,864	412,621,488	22,337	433,161,342	20,539,854	4.74%
BP GUAYAQUIL	377,147	6,468,351,969	469,825	7,284,377,972	816,026,004	11.20%
BP INTERNACIONAL	18,586	4,479,900,957	16,948	6,408,001,022	1,928,100,065	30.09%
BP LITORAL	775	18,961,351	619	15,450,812	(3,510,539)	-22.72%
BP LOJA	21,365	306,442,121	23,510	321,439,937	14,997,815	4.67%
BP MACHALA	10,603	458,391,971	8,553	592,209,044	133,817,073	22.60%
BP PACIFICO	17,525	1,653,254,883	16,379	1,846,967,849	193,712,966	10.49%
BP PICHINCHA	648,696	9,129,265,536	640,565	10,415,718,125	1,286,452,590	12.35%
BP PROCREDIT	6,710	312,591,744	6,229	289,856,136	(22,735,608)	-7.84%
BP PRODUBANCO	215,858	5,349,083,370	206,922	5,870,093,304	521,009,934	8.88%
BP SOLIDARIO	184,430	536,299,065	169,802	443,627,672	(92,671,392)	-20.89%
BP VISIONFUND ECUADOR S.A.	48,150	113,942,918	49,627	110,456,584	(3,486,334)	-3.16%
CORPORACION FINANCIERA NACION	140	179,686,174	149	528,440,175	348,754,000	66.00%
Total general	1,988,639	37,050,840,841	2,011,871	43,067,731,581	6,016,890,741	13.97%

Fuente: Cifras del balance exportado de la página de la (SB, 2024)

Elaborado por: Moreno (2025)

En términos absolutos, el monto otorgado creció de USD 37.050 millones en 2023 a USD 43.067 millones en 2024, lo que representa un incremento de USD 6.016 millones. El número total de operaciones también subió de 1.988.639 a 2.011.871, confirmando una mayor colocación de créditos a nivel nacional.

Los 5 bancos con mayor crecimiento en colocación de cartera de crédito son:

1. BP INTERNACIONAL: +USD 1.928,1 millones (+30,09 %)
2. BP PICHINCHA: +USD 1.286,5 millones (+12,35 %)
3. BP GUAYAQUIL: +USD 816,0 millones (+11,20 %)
4. BP BOLIVARIANO: +USD 854,1 millones (+16,51 %)
5. CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL B.P.: +USD 348,8 millones (+66,00 %)

Estos resultados evidencian el liderazgo en el sector financiero privado con relación a la colocación de crédito, destacando al Banco Internacional y Banco Pichincha como las instituciones con mayor volumen absoluto de crecimiento. Por su parte, la Corporación Financiera Nacional B.P. refleja la mayor variación porcentual (+66 %), lo que confirma su papel estratégico en el financiamiento de sectores productivos.

Los 5 bancos con mayor decrecimiento en colocación de cartera de crédito son:

1. BP D-MIRO S.A.: -USD 32,1 millones (-292,87 %)
2. BP COOPNACIONAL: -USD 28,0 millones (-143,79 %)
3. BANCO DE DESARROLLO DEL ECUADOR B.P.: -USD 92,2 millones (-33,21 %)
4. BP SOLIDARIO: -USD 92,7 millones (-20,89 %)
5. BANECUADOR B.P.: -USD 81,2 millones (-15,59 %)

Estas entidades presentan contracciones importantes, reflejando decisiones internas para restringir la colocación a segmentos de mayor riesgo, reforzar procesos de recuperación o ajustar políticas crediticias. Llama la atención la caída drástica del Banco D-MIRO S.A., lo que podría relacionarse con procesos de reestructuración operativa o reducción de portafolio.

Por lo tanto, podemos concluir que los bancos con fuerte expansión deben reforzar sus controles internos para asegurar la calidad de la cartera, especialmente en segmentos de clientes de alto riesgo. En contraste, las entidades que redujeron significativamente su colocación pueden estar priorizando la gestión conservadora del riesgo, restringiendo nuevas operaciones mientras optimizan la recuperación de cartera vencida.

4.1.1.2 Índice de morosidad de Cartera de crédito de los bancos públicos y privados del Ecuador

El análisis del índice de morosidad de la cartera de crédito de los bancos públicos y privados del Ecuador con corte a julio de 2025 refleja las condiciones de riesgo crediticio de cada entidad, identificando aquellas con mejores prácticas de gestión y aquellas con riesgos significativos que requieren atención.

Tabla 3: Índice de morosidad de la cartera de crédito de los Bancos privados y públicos del Ecuador al cierre de balance del periodo 2024.

Banco	Capital X Vencer	Capital No devenga	Capital Vencido	Total Cartera	Indice de Morosidad
BANCO AMIBANK S.A.	41,076,919	9,522,547	8,034,286	58,633,752	29.94%
BANECUADOR B. P.	1,014,786,307	105,638,852	211,824,054	1,332,249,213	23.83%
CORPORACION FINANCIERA NACIONAL I	1,125,938,131	151,746,195	175,886,082	1,453,570,408	22.54%
BP D-MIRO S.A.	30,389,765	3,103,316	2,756,587	36,249,668	16.17%
BP LITORAL	29,589,860	1,754,632	1,248,196	32,592,689	9.21%
BP BANCO DESARROLLO DE LOS PUEBLC	194,253,658	9,849,625	5,804,822	209,908,105	7.46%
BP SOLIDARIO	650,934,829	42,931,156	5,738,168	699,604,153	6.96%
BP VISIONFUND ECUADOR S.A.	124,321,169	3,785,394	4,514,739	132,621,302	6.26%
BANCO DE DESARROLLO DEL ECUADOR E	1,584,884,199	100,362,771	1,197,004	1,686,443,974	6.02%
BP PROCREDIT	468,275,872	14,557,450	6,665,532	489,498,854	4.34%
BP LOJA	566,980,682	11,114,358	11,925,289	590,020,328	3.90%
BP PACIFICO	5,158,758,179	132,099,301	61,428,185	5,352,285,665	3.62%
BP PICHINCHA	12,491,635,222	287,530,061	175,220,676	12,954,385,959	3.57%
BP PRODUBANCO	5,299,774,562	154,244,385	35,919,150	5,489,938,097	3.46%
BP CAPITAL	27,092,680	841,547	75,263	28,009,489	3.27%
BP GENERAL RUMIÑAHUI	871,167,482	22,238,291	5,949,230	899,355,003	3.13%
BP AMAZONAS	218,778,447	3,127,018	3,707,521	225,612,986	3.03%
BP MACHALA	728,390,257	15,937,435	4,687,287	749,014,979	2.75%
BP AUSTRO	1,607,824,424	27,680,743	17,474,469	1,652,979,635	2.73%
BP BANCO COMERCIAL DE MANABI	41,876,144	917,092	215,776	43,009,013	2.63%
BP GUAYAQUIL	5,623,887,714	104,090,372	31,334,663	5,759,312,749	2.35%
BP DELBANK	24,500,867	212,464	147,205	24,860,537	1.45%
BP INTERNACIONAL	3,798,199,816	26,060,471	14,417,595	3,838,677,881	1.05%
BP BOLIVARIANO	3,564,422,690	17,726,294	10,147,436	3,592,296,421	0.78%
BP COOPNACIONAL	30,803,907	26,805	9,979	30,840,691	0.12%
BP CITIBANK	302,505,429	0	0	302,505,429	0.00%
Total general	45,621,049,210	1,247,098,576	796,329,193	47,664,476,979	4.29%

Fuente: Cifras del balance exportado de la página de la (SB, 2024)
Elaborado por: Moreno (2025)

Los 5 bancos con mayor índice de morosidad:

Los bancos con mayores índices de morosidad, y por ende con mayor riesgo crediticio en su cartera, son:

1. BANCO AMIBANK S.A.: 29,94%
2. BANECUADOR B.P.: 23,83%
3. CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL B.P.: 22,54%
4. BP D-MIRO S.A.: 16,17%
5. BP LITORAL: 9,21%

Estos resultados reflejan una exposición significativa al riesgo crediticio, lo que podría asociarse a estrategias de colocación agresivas en segmentos de clientes con menor calificación o con sectores vulnerables. Este nivel de morosidad requiere reforzar las políticas de admisión de crédito, seguimiento de cartera y procesos de recuperación, especialmente en Banco AMIBANK y BANECUADOR.

Los 5 bancos con menor índice de morosidad

Los bancos con menor índice de morosidad, destacando por su gestión prudente del riesgo crediticio, son:

1. BP CITIBANK: 0,00%
2. BP COOPNACIONAL: 0,12%
3. BP BOLIVARIANO: 0,78%
4. BP INTERNACIONAL: 1,05%
5. BP DELBANK: 1,45%

Estos bancos evidencian fortaleza en sus políticas de otorgamiento de crédito, monitoreo continuo de cartera y segmentación de clientes con bajo riesgo crediticio. Este manejo conservador contribuye a mantener una cartera sana, lo que refleja una sólida gestión interna y una adecuada segmentación del mercado atendido.

Los bancos con altos índices de morosidad deben priorizar el ajuste de sus procesos de otorgamiento, evaluación crediticia y recuperación, estableciendo alertas tempranas y planes de saneamiento de cartera.

Los bancos con menores índices de morosidad deben mantener sus controles internos robustos y aprovechar esta posición para fortalecer su reputación y participación de mercado, garantizando la sostenibilidad de sus operaciones.

Por lo tanto, podemos concluir que, en el análisis evidencia que el sistema bancario ecuatoriano mantiene una morosidad promedio manejable (4,29%), aunque existen entidades con índices elevados que representan un riesgo para la estabilidad de su cartera. Se recomienda que las entidades con mayores niveles de morosidad refuercen controles internos, reevalúen su portafolio y gestionen de forma proactiva la recuperación de cartera vencida. En contraste, los bancos con menores índices de morosidad reflejan un ejemplo de buenas prácticas de control de riesgo, que contribuye a la sostenibilidad de la gestión crediticia en el país.

4.1.2 Análisis Cualitativo

4.1.2.1 Matrices de riesgo

El presente análisis de estudio cuantitativo realiza una comparación estructurada entre dos matrices de riesgo elaboradas por distintas entidades financieras, centradas en los procesos de otorgamiento y aprobación de crédito. La evaluación contempla elementos clave tales como el número de riesgos identificados, los factores de mayor relevancia, los niveles de severidad asociados y la configuración de los controles destinados a su mitigación.

Tabla 4: Resumen General de Matrices de Riesgo

Variable	Banco 1	Banco 2
Total de Riesgos	6	7
Controles identificados	85	35
Riesgo Inherente Máximo	4 - Extremo	3 - Alto
Riesgo Residual Promedio	2 - Moderado / 3 - Alto	1 - Bajo / 2 - Moderado /
Factores de riesgo más comunes	Recurso Humano, Procesos, Tecnología, Evento Externo	Recurso Humano, Procesos, Tecnología
Controles Preventivos (%)	80%	90%
Controles Correctivos / Detectivos (%)	20%	10%

Elaborado por: Moreno (2025)

Distribución de Severidad

Banco 1

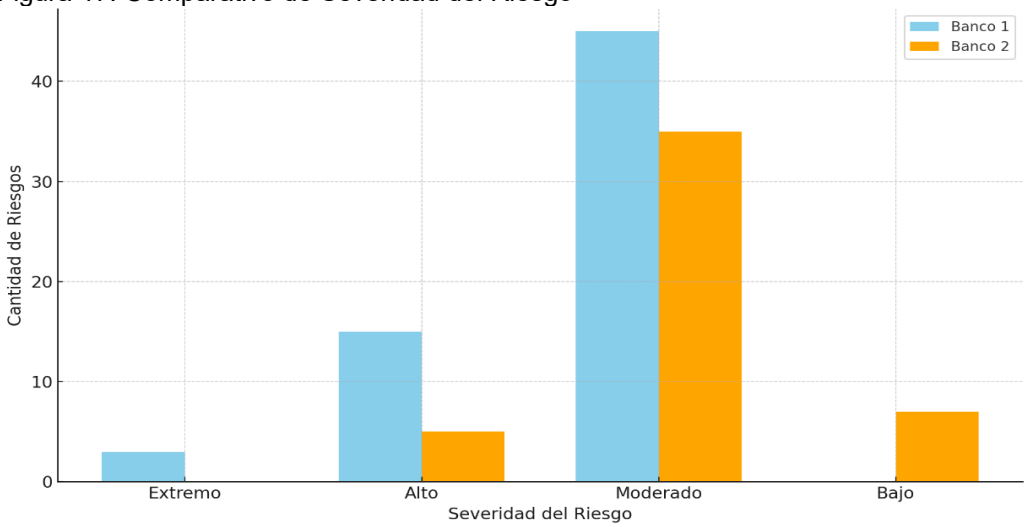
- Mayor parte de riesgos se concentra en niveles Moderado y Alto (Severidad 2 y 3).

- Tiene algunos escenarios Extremos (R005, riesgos de aprobación de crédito).
- Controles ajustan todos los riesgos severos al menos un nivel.

Banco 2

- La mayoría de riesgos se ubican entre Bajo y Moderado (Severidad 1–2).
- Solo el riesgo de fuga de información (R004) alcanza nivel Alto (3).
- En la práctica, el control disminuye muy poco el nivel porque la probabilidad ya es muy baja.

Figura 17: Comparativo de Severidad del Riesgo



Elaborado por: Moreno (2025)

Tabla 5: Tipología de Riesgos Dominantes

Tipo de riesgo	Banco 1	Banco 2
Operativos / Procesos	Muy alto enfoque (pérdida documentos, fallos continuidad, validación inadecuada)	Muy alto enfoque (fallas de ejecución, errores comunicación, incumplimiento documentación)
Fraude / Seguridad	Algunos específicos en acceso a información y fraude interno	Marcada preocupación por filtración de datos confidenciales (más controles de seguridad TI)
Tecnológicos	Riesgo tecnológico crítico: Continuidad del negocio, respaldo de plataformas	Riesgo tecnológico menor: infraestructura y soporte
Externo / Proveedores	Riesgo de terceros para continuidad	Riesgo de terceros marginal y solo en gestión de proveedores

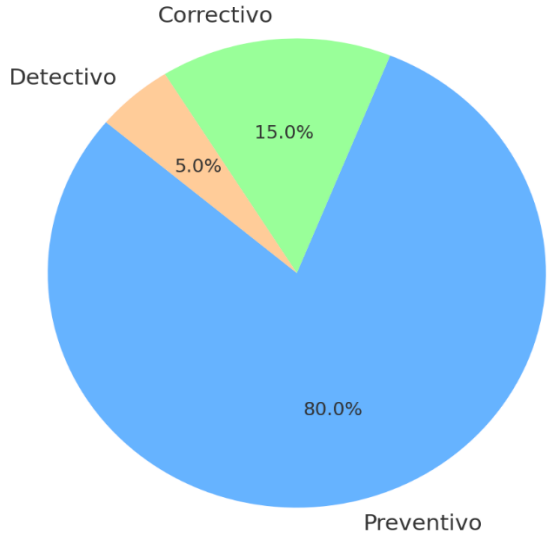
Elaborado por: Moreno (2025)

Estructura de Controles

Banco 1

- Muy detallados y con descripción operativa exhaustiva.
- Predominio de controles manuales y mixtos, alineados a procedimientos de continuidad de negocio, recuperación ante desastres, validación documental.
- Múltiples validaciones en cadena → mitigación redundante.

Figura 18: Distribución de Control – Banco 1

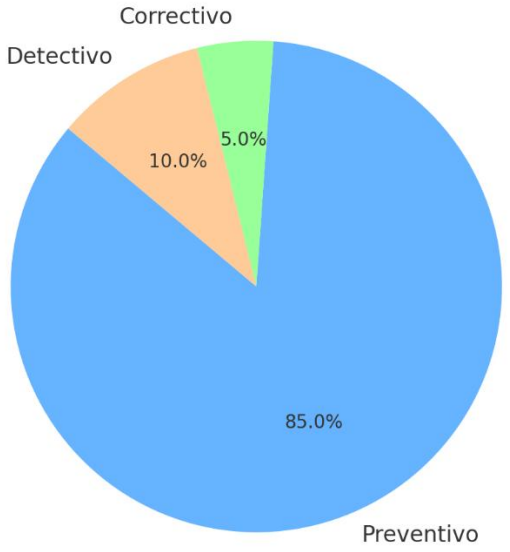


Elaborado por: Moreno (2025)

Banco 2

- Controles más simples, centrados en seguimiento comercial, cumplimiento de metas y control de acceso a información.
- Alta repetición de controles sobre monitoreo comercial y acompañamiento directivo.
- Menos diversidad funcional: fuerte énfasis en control preventivo y seguimiento.

Figura 19 Distribución de Control – Banco 2



Elaborado por: Moreno (2025)

Hallazgos Clave del Análisis Cuantitativo

Banco 1 muestra:

- Mayor complejidad de escenarios de riesgo.
- Riesgos más críticos (severidad Extremo).
- Matriz amplia y controles robustos orientados a continuidad y seguridad operacional.

Banco 2 muestra:

- Riesgos más operativos/comerciales que tecnológicos.
- Enfoque principal en calidad de ejecución de ventas y protección de información.
- Controles muy repetitivos, menos dispersión de escenarios críticos.

Tabla 6: Conclusión Comparativa

Aspecto	Banco 1	Banco 2
Cobertura de Riesgos	Más integral, abarca desde continuidad TI hasta fraude y errores humanos.	Más focalizado en ejecución comercial y fuga de información.
Nivel de Severidad	Riesgos extremos presentes, exigencia de controles fuertes.	Mayormente riesgos moderados o bajos.
Madurez de Control	Muy detallado, controles múltiples y de distintas naturalezas.	Muy centrado en prevención y seguimiento interno.
Fortalezas	Continuidad de negocio, seguridad de la información y procesos validados.	Monitoreo comercial y control de fuga de información.
Oportunidades de Mejora	Evitar controles duplicados y fortalecer automatización.	Incorporar controles tecnológicos más robustos y controles correctivos/detectivos adicionales.

Elaborado por: Moreno (2025)

Del análisis cualitativo de las matrices de riesgo podemos mencionar que;

El Banco 1 concentra una mayor proporción de riesgos clasificados como extremos y altos, lo que refleja la exposición potencial a eventos críticos, pero a su vez denota una arquitectura robusta de controles correctivos, preventivos y detectives. Esto permite enfrentar situaciones complejas como aprobaciones inadecuadas de crédito o pérdidas de información confidencial.

Por su parte, el Banco 2 presenta una matriz con riesgos predominantemente moderados y bajos, alineados a factores como comunicación de estrategias y gestión comercial; sin embargo, se destaca una sólida cultura de control preventivo y detectivo para prevenir fugas de información y garantizar la confidencialidad.

Así mismo, se observa que ambos bancos priorizan la funcionalidad adecuada de los controles y mantienen esquemas mixtos y manuales para supervisar, corregir y prevenir fallas. Esta coincidencia es positiva, pues refuerza la importancia de la continuidad operativa y la correcta atención al cliente como ejes estratégicos.

Finalmente, el análisis demuestra que el diseño y aplicación de controles, así como la evaluación periódica de la efectividad de estos, son factores críticos para mantener una exposición de riesgo residual en rangos controlables y proteger la estabilidad del proceso de crédito.

4.1.2.2 Análisis de entrevistas

Entrevistas al personal de Riesgos de crédito de 2 instituciones financieras

Conforme a la entrevista estructurada a 2 gerentes de Riesgos de crédito, de 2 Bancos en el Ecuador, su pudo indagar que los bancos han implementado Políticas, procedimientos y manuales, mismas que buscan mitigar la concesión de tarjetas de crédito a clientes con incapacidad de pagos y con un perfil de riesgo alto.

Así mismo, se mencionaron las herramientas utilizadas para evaluar la concesión de tarjetas de crédito en campañas masivas. Dichas herramientas están basadas no solo en la información de monto y tiempo de aportaciones realizadas por los usuarios financieros al Instituto de Seguridad Social, sino también se consideran sus obligaciones en el sector financiero y comercial, así como sus calificaciones otorgadas por el sector financiero y puntaje de score crediticio.

El análisis evidencia que ambos bancos cuentan con marcos normativos sólidos, definiciones claras de alto riesgo y prácticas de control coherentes. El Banco 1 se muestra firme en su control documental, seguimiento diario y uso de scoring tradicional; mientras que el Banco 2 destaca por su orientación hacia tecnologías avanzadas, segmentación dinámica y adopción progresiva de IA y Machine Learning como parte de la evolución de la gestión de riesgo.

Entre los entrevistados tenemos:

Banco 1: Gerente de Riesgos Integrales, con 20 años de experiencia.

Banco 2: Gerente de Riesgo de Crédito, con 12 años de experiencia.

Ambos ocupan cargos estratégicos relacionados con la gestión integral de riesgos, lo cual valida la relevancia de la información recolectada.

SECCIÓN 1: Control Interno en la Concesión de Tarjetas de Crédito

1. **¿Existe un manual o política formal para la evaluación de riesgo crediticio en su entidad?**

Ambos bancos confirman la existencia de manuales formales y políticas de riesgo crediticio. Banco 1 destaca la revisión periódica de los manuales con todos los actores del proceso, mientras que Banco 2 detalla que su manual incorpora criterios cuantitativos, límites de exposición y segmentación de riesgo, alineados a normativa vigente.

2. **¿Con qué frecuencia se actualizan los procedimientos de control interno relacionados con la evaluación de crédito?**

En ambos casos, la actualización es anual o sujeta a cambios regulatorios. Es de indicar que, conforme al Libro I, estos procedimientos deben ser actualizados de manera que los procesos Gobernantes deben ser actualizados al menos una vez al año mientras los de Apoyo deben ser al menos 2 veces al año.

3. **¿Se aplican mecanismos de control para identificar clientes de alto riesgo antes de aprobar la tarjeta de crédito?**

Los dos bancos aplican mecanismos de control antes de aprobar tarjetas a clientes de alto riesgo, incluyendo consultas a burós de crédito, historial interno y análisis de ingresos y deudas. Banco 2 amplía este control con listas de observación, alertas internas y validación de actividad económica.

4. **¿Qué herramientas se utilizan para evaluar el riesgo crediticio del cliente?**

En cuanto a las herramientas, ambos coinciden en el uso de scoring estadístico y análisis cuantitativo, aunque Banco 2 complementa con consultas en la Central de Riesgos y un análisis más robusto de capacidad de pago y comportamiento transaccional.

5. **¿Considera que los controles internos actuales son suficientes para prevenir el otorgamiento de tarjetas de crédito a clientes de alto riesgo?**

El Banco 1 muestra plena confianza en sus controles actuales; Banco 2 reconoce efectividad, pero evidencia visión de mejora tecnológica.

SECCIÓN 2: Clientes de Alto Riesgo y Procesos de Aprobación

6. **¿Se cuenta con una definición clara de lo que constituye un "cliente de alto riesgo"**?

Ambos cuentan con definición, pero el Banco 2 detalla parámetros objetivos para la clasificación, donde si el endeudamiento es >40% ingresos, moras recurrentes, actividad volátil y falta de trazabilidad.

7. **¿Qué tan frecuente es la aprobación de tarjetas a clientes de alto riesgo en su institución?**

Ambos casos la probabilidad es muy baja, casi nula, para el Banco 1, rara vez se otorga tarjetas de crédito a clientes de alto riesgo, en caso de otorgarse esta exige una garantía, mientras el Banco 2, otorga tarjetas de crédito menos del 1% mensual bajo excepciones y con garantías reales.

8. **¿Quiénes participan en la decisión final de otorgar tarjetas a clientes de alto riesgo?**

Ambas instituciones confirman que la decisión final para clientes de alto riesgo es colegiada. Banco 1 la asigna a su Comité de Crédito y exige garantías como depósitos a plazo o codeudores. Banco 2 involucra múltiples niveles: Analista, jefe, Gerencia de Riesgo y en casos especiales, el Comité de Créditos Minoristas.

9. **¿Se exige documentación adicional o garantías especiales para clientes de alto riesgo?**

En ambos casos, se exige documentación y garantías adicionales, reforzando el criterio prudencial ante perfiles de mayor riesgo.

SECCIÓN 3: Incidencia del Control Interno en el Incumplimiento de Obligaciones

10. **En su experiencia, ¿la implementación de controles internos ha reducido el nivel de morosidad del producto?**

Ambos Gerentes coinciden en que la implementación de controles internos ha reducido significativamente la morosidad de este producto. Banco 1 reporta una tasa de incumplimiento menor al 1%, mientras Banco 2 indica un rango entre 1% y 3%.

11. **¿Qué porcentaje aproximado de incumplimiento mantiene el producto tarjeta de crédito en su Institución?**

Ambos bancos mantienen tasas bajas casi nula por incumplimiento siendo el Banco 1 con indicadores más conservadores que son el Menos del 1% mientras que el Banco 2 está Entre 1% y 3%.

Para el Banco 1 ha sido favorable el otorgar tarjetas de crédito con un cupo bajo el valor de valores en certificados de depósitos en garantías, esto no solo cubre el riesgo, sino que ayuda al cliente a mejorar su score crediticio en el sector financiero.

12. ¿Con qué frecuencia se realiza el seguimiento a los clientes del portafolio de tarjeta de crédito?

El seguimiento post oxigenación también difiere ligeramente: Banco 1 realiza seguimiento diario a través de analistas y reportes a la Gerencia de Administración de Portafolio; Banco 2 aplica revisiones mensuales segmentadas y monitoreo quincenal para listas de seguimiento preventivo.

13. ¿La entidad financiera en la que trabaja, utiliza herramientas como la inteligencia artificial o Machine Learning para la evaluación del riesgo?

Conforme a lo comunicado por el entrevistado, el Banco 1 Utiliza un modelo de scoring desarrollado por un proveedor externo. Mientras que el Banco 2, Usa scoring estadístico y está implementando machine learning para alertas tempranas.

Comparativo: Ambos avanzan hacia modelos predictivos, pero Banco 2 muestra mayor interés en integrar IA propia para reforzar alertas post otorgamiento de crédito.

SECCIÓN 4: Recomendaciones y Opinión Personal (abiertas)

14. ¿Qué mejoras considera necesarias en los controles internos para reducir el incumplimiento de clientes de tarjeta de crédito?

Las recomendaciones del Banco 1 enfatiza mejoras técnicas en modelos, el cual es Fortalecer modelos de oxigenación, backtesting y análisis de cosechas. En cuanto el Banco 2 combina tecnología, variables de segmentación y acciones educativas hacia el cliente, mediante la realización Análisis transaccional en tiempo real, machine learning, actualización de variables socioeconómicas y educación financiera post otorgamiento de crédito.

15. ¿Qué indicadores sugeriría incluir para mejorar la evaluación del riesgo crediticio?

El Banco 1, propone métricas de rentabilidad del riesgo tales como, costo de Riesgo y Pérdida Inesperada. En cuanto el Banco 2, plantea indicadores operativos detallados para perfilar mejor al cliente, tales como el índice de gastos fijos vs. ingresos, pagos mínimos recurrentes, consumo por categoría, ingresos trazables, estabilidad laboral.

Entrevistas a 2 expertos auditores externos con experiencia en auditoría a instituciones financieras

El objetivo de este análisis es evidenciar, desde una perspectiva independiente, cómo perciben la efectividad y los desafíos del control interno aplicado a la concesión de tarjetas de crédito a clientes de alto riesgo, y cómo dichas prácticas contribuyen a mitigar el incumplimiento de obligaciones.

Las entrevistas han evidenciado coincidencias clave en la perspectiva de los auditores externos:

- Las instituciones cuentan con procedimientos formales y controles, pero deben robustecer alertas tempranas y seguimiento post-otorgamiento.

- La tecnología, especialmente Machine Learning, es percibida como una herramienta esencial para anticipar incumplimientos.

- Existe consenso en que la educación financiera es una medida complementaria de impacto real para mitigar riesgos.

- Persisten hallazgos de deficiencias recurrentes como validaciones incompletas y falta de actualización de datos.

Los auditores encuestados fueron:

Auditor 1: Ing. Ma. Eugenia Lema, Senior Manager de Auditoría Externa (12 años de experiencia).

Auditor 2: Eco. Juan Cevallos, Auditor Semi Senior de Auditoría Externa (4 años de experiencia).

1. **Desde su experiencia, ¿Cuáles procedimientos de control interno considera críticos al auditar la concesión de tarjetas de crédito a clientes de alto riesgo?**

Ambos auditores destacan la necesidad de revisar tanto políticas como evidencia de soporte y análisis financiero. El Auditor 1 añade la verificación de límites de exposición y seguimiento posterior, lo que refuerza la visión de control integral, prioriza procedimientos como evaluación de políticas y score de crédito, validación de límites de exposición, verificación de ingresos, control de burós y seguimiento post-otorgamiento. En cuanto el Auditor 2 coincide en la relevancia de la revisión de políticas y documentación soporte, y añade la validación de análisis de capacidad de pago, memorando y spread financiero.

2. **¿En sus auditorías ha identificado la existencia de controles internos relacionados con la concesión de tarjetas de crédito a clientes de alto riesgo durante sus auditorías externas?**

Ambos auditores confirman que, en sus auditorías, han identificado controles internos específicos relacionados con la concesión de tarjetas de crédito a clientes de alto riesgo.

3. **¿Considera que las instituciones financieras cumplen adecuadamente con la normativa de Basilea III y del Código Orgánico Monetario y Financiero en la gestión de riesgos crediticios? Explique.**

Ambos auditores, coinciden en que la normativa base se cumple, pero resaltan vacíos en mecanismos tecnológicos y de monitoreo continuo. En el caso del Auditor 1

reconoce cumplimiento general en provisiones, límites y segmentación, pero observa brechas en alertas tempranas y monitoreo post-desembolso. Mientras que el Auditor 2 coincide en que las entidades cumplen, pero subraya limitaciones tecnológicas, especialmente en controles para clientes de alto riesgo.

4. **En su opinión, ¿qué tan efectiva es la utilización de herramientas tecnológicas (Machine Learning, Análisis de Datos, ¿Sistemas de Alertas) en la identificación de clientes de alto riesgo antes de la aprobación de tarjetas de crédito?**

Existe una percepción positiva sobre la tecnología, aunque se reconoce su adopción parcial en el sector. El Auditor 1 enfatiza su integración con políticas internas y variables locales. Mientras que el Auditor 2 aclara que no todas las instituciones las han implementado, pero que su uso eleva la segmentación de riesgos.

5. **¿Qué tipos de evidencia considera necesaria recopilar durante sus auditorías para evaluar la efectividad de los controles internos en la concesión de tarjetas de crédito?**

Ambos proponen evidencias similares, reforzando la importancia de registros actualizados, score de crédito y monitoreo documental. El Auditor 1 destaca manuales, score de crédito, verificación de ingresos y burós, reportes de monitoreo y matrices de aprobación de alto riesgo. En cuanto el Auditor 2 coincide en manuales y expedientes con score, complementando con informes de monitoreo de cartera.

6. **¿Cuáles son los indicadores clave que recomienda monitorear continuamente para gestionar el riesgo crediticio en clientes de alto riesgo con tarjetas de crédito?**

Ambos coinciden en el control de mora y relación ingresos-deudas como ejes críticos. Auditor 1 amplía con indicadores dinámicos como movimientos inusuales y pagos mínimos, así mismo recomienda indicadores de mora >30 días, endeudamiento vs. ingresos, pagos mínimos, movimientos inusuales y provisiones de cartera. Mientras

que el Auditor 2 sugiere monitorear porcentaje de mora, relación ingresos-deudas y score de crédito actualizado.

7. **¿Qué hallazgos recurrentes ha identificado respecto a incumplimientos en clientes con tarjetas de crédito durante sus auditorías en el sector financiero?**

Ambos evidencian deficiencias comunes: carencia de seguimiento efectivo y fallas en validación previa.

Auditor 1 menciona debilidad en actualización de información, ausencia de alertas tempranas y renovaciones de tarjetas sin validar capacidad de pago. Auditor 2 destaca falta de seguimiento post-otorgamiento y aprobaciones con información incompleta.

8. **Desde su rol de auditor externo, ¿qué recomendaciones propondría a las entidades financieras para fortalecer los controles internos en la concesión de tarjetas de crédito a clientes de alto riesgo?**

Ambos coinciden en reforzar controles con tecnología y validar información clave. Auditor 1 resalta el rol de la educación financiera como complemento, así mismo recomienda actualizar matrices de riesgo de periodicidad anual, implementar machine learning, revalidar información anualmente y educar financieramente al cliente. En cuanto al Auditor 2 sugiere validar ingresos y referencias con mayor rigor, y emplear análisis de datos para predicción de incumplimientos.

9. **¿Considera que la educación financiera del cliente impacta en la mitigación del incumplimiento de obligaciones en tarjetas de crédito? Explique su respuesta.**

Ambos auditores afirman que la educación financiera contribuye directamente a reducir el incumplimiento.

10. ¿Según su criterio, considera que las entidades financieras deberían implementar en sus controles herramientas como Machine Learning?

Ambos recomiendan su adopción para predicción de incumplimientos, segmentación y monitoreo transaccional.

4.2 Propuesta

Con base en los resultados obtenidos del análisis cuantitativo de la colocación de crédito y el índice de morosidad, el estudio comparativo de matrices de riesgo y la retroalimentación técnica de los Gerentes de Riesgos y Auditores Externos entrevistados, se recomienda a las instituciones financieras del país adoptar la siguiente propuesta integral para fortalecer los controles internos en la concesión de tarjetas de crédito, especialmente a clientes de alto riesgo.

1. Incorporación de soluciones tecnológicas avanzadas basadas en Machine Learning

Descripción:

Integrar modelos de Machine Learning (ML) que faciliten la automatización de la segmentación de clientes, la predicción de incumplimientos y la activación de alertas tempranas. Estas herramientas actuarán como complemento a los modelos estadísticos convencionales y sistemas internos de scoring, incrementando la capacidad analítica para identificar perfiles crediticios con alto nivel de riesgo.

Acciones propuestas:

- Adquirir ya sean tercerizados sistemas ML, mismos que proveedores tales como Equifax ofrecen plataforma para el análisis de crédito a Bancos.
- Integrar las soluciones desarrolladas con fuentes externas (burós de crédito) y repositorios internos para robustecer el ecosistema informativo.

- Capacitar a los equipos técnicos y de gestión de riesgos en la interpretación de los resultados generados por los modelos, fomentando una cultura de adopción tecnológica.

Resultado esperado:

Disminuir la tasa de morosidad atribuida a decisiones de aprobación inadecuadas, y optimizar la asignación de líneas de crédito en función de una evaluación más precisa del riesgo.

2. Actualización periódica y dinámica de las matrices de riesgo

Descripción:

Cambiar la periodicidad de actualización de las matrices de riesgo de cuando se requiera a anual, especialmente para productos de crédito con alto volumen y riesgo, como las tarjetas de crédito, considerando las variaciones macroeconómicas y el perfil dinámico de los clientes.

Acciones sugeridas:

- Incorporar revisión trimestral de riesgos inherentes y residuales.
- Implementar comités de riesgos con enfoque en indicadores de desempeño de cartera.
- Ajustar los controles preventivos, detectivo y correctivos con base en los hallazgos.

Beneficio esperado:

Mejorar la capacidad de anticipación ante factores de riesgo emergentes y asegurar que los controles sean pertinentes y efectivos en todo momento.

3. Desarrollo de indicadores clave para monitoreo de morosidad y capacidad de pago

Descripción:

Implementar un conjunto de indicadores críticos que refuercen el análisis de riesgo crediticio, permitiendo una toma de decisiones más precisa, contextualizada y proactiva frente al comportamiento financiero del cliente. Estos indicadores contribuirán a una evaluación más dinámica y robusta del ciclo crediticio.

Indicadores recomendados

Índice de morosidad ajustado:

Evaluación de cartera en mora superior a 30 días, segmentada por perfil de cliente y ajustada en función del score interno, para identificar tendencias de deterioro crediticio en segmentos específicos.

Relación ingresos-deudas (RID):

Es la evaluación del grado de endeudamiento real del cliente en relación con sus ingresos sustentados, funcionando como un método de control a fin de prevenir sobreendeudamiento.

Indicador de carga fija (CFI):

Es el análisis de la relación entre los gastos fijos recurrentes e ingresos disponibles, actuando como un indicador la auténtica capacidad de pago.

Alertas de comportamiento de pago mínimo:

Es la creación de alertas para aquellos clientes habitualmente realizan pagos mínimos, lo cual puede ser un indicador temprano de problemas financieros o disminución de su capacidad de pago, esto ayudando a prevenir el deterioro de la cartera.

Beneficio esperado:

Reducir el riesgo de impago a través de un análisis más detallado y predictivo del comportamiento crediticio, mejorando los modelos de concesión, supervisión y renovación de créditos.

4. Fortalecimiento de la infraestructura tecnológica para el otorgamiento y análisis del riesgo crediticio

Descripción:

Implementar y modernizar sistemas de información especializados que permitan consolidar datos provenientes de fuentes externas (burós de crédito) e internas (modelos de scoring, historial transaccional), integrando funcionalidades de validación automatizada, análisis de comportamiento y generación de reportes para el seguimiento del portafolio crediticio. Estas soluciones facilitarán una gestión más eficiente, trazable y alineada con los estándares regulatorios.

Acciones estratégicas:

- Desplegar plataformas integradas con módulos analíticos orientados al comportamiento crediticio, que posibiliten segmentaciones dinámicas y generación de alertas tempranas.

- Automatizar procesos clave como la verificación documental, cálculo de scoring y validación de criterios de elegibilidad, reduciendo tiempos operativos y errores humanos.

- Implementar dashboards ejecutivos para gerencia y áreas de control, con visualizaciones en tiempo real del desempeño crediticio, indicadores de riesgo y cumplimiento de parámetros regulatorios.

- Configurar reportes automáticos sobre el desempeño de la cartera (morosidad, recuperación, concentración de riesgo), habilitando un monitoreo sistemático para auditorías internas y externas.

Beneficio esperado:

Elevar la eficiencia operativa y garantizar la trazabilidad de los procesos analíticos, fortaleciendo la capacidad de respuesta ante requerimientos regulatorios (ej. revisiones periódicas de entidades supervisoras) y mejorando la calidad de las decisiones crediticias.

CONCLUSIONES

El presente estudio realizó un análisis integral sobre el impacto del control interno en la concesión de tarjetas de crédito a clientes de alto riesgo dentro del sistema financiero ecuatoriano, evidenciando su papel determinante en la mitigación del incumplimiento de obligaciones crediticias.

El enfoque cuantitativo mostró que los niveles de morosidad disminuyen cuando la calidad de los métodos de control en la concesión de crédito es mejor. Se observó que la falta o la obsolescencia de procedimientos apropiados aumentan considerablemente el riesgo de impago y crean posibles pérdidas para la entidad.

El análisis cualitativo a través de la comparación entre dos matrices de riesgos, de manera complementaria, permitió detectar diferencias significativas en la eficacia y estructura de los controles implementados por diversas entidades. Este ejercicio mostró variaciones en la gravedad de los riesgos, la frecuencia con que se revisan las matrices y la eficacia de los controles preventivos, correctivos y detectivos. Se destacó así la importancia de tener matrices de riesgo flexibles, dinámicas y acordes con el ambiente regulatorio y las mejores prácticas a nivel internacional.

Las entrevistas con riesgos de crédito proporcionaron evidencia práctica de un manual sólido y la existencia de políticas, pero también identificaron las posibilidades de mejorar los mecanismos de identificación temprana, la supervisión post otorgamiento y la introducción de tecnologías como el aprendizaje automático para mejorar la gestión de riesgos.

Asimismo, las opiniones de auditores externos reforzaron la importancia de actualizar las matrices de riesgo periódicamente, fortalecer los procesos de verificación documental y ampliar el uso de sistemas de alerta temprana. Adicionalmente, se resaltó el valor de la educación financiera como elemento complementario en la reducción del incumplimiento crediticio.

Finalmente, se concluye que la sinergia entre el control interno fuerte, la tecnología de vanguardia y la gestión de riesgos proactivos es el pilar básico para mantener la estabilidad del sistema financiero. Esta sinergia debe estar de acuerdo con los estándares internacionales establecidos por el Basilea III y las directrices para el superintendente bancario, que de cierta manera promueve la protección activa, la gestión de crédito cauteloso y el desarrollo del sector bancario sostenible.

RECOMENDACIONES

Se exhorta a los bancos del sector financiero a considerar estas acciones como parte de un plan de mejora integral del control interno, contribuyendo a reducir significativamente la exposición al incumplimiento de clientes de alto riesgo. Asimismo, se sugiere evaluar periódicamente la efectividad de estas recomendaciones mediante indicadores claros y auditorías internas independientes.

Con base en los hallazgos obtenidos en el presente estudio, se plantean las siguientes recomendaciones, orientadas a atender de manera directa los objetivos específicos definidos. Estas propuestas buscan contribuir a la solución de la problemática identificada en la investigación y ampliar el análisis hacia dimensiones complementarias que, por razones metodológicas o de alcance, no fueron abordadas en profundidad.

1. Recomendación para fortalecer la comprensión y aplicación de los fundamentos del control interno

Vinculada al Objetivo Específico 1: Identificar los fundamentos teóricos y conceptuales del control interno y su aplicación en los procesos de concesión de tarjetas de crédito.

Se recomienda implementar un conjunto de acciones orientadas a robustecer el conocimiento y la correcta aplicación de los principios del control interno en las actividades vinculadas al otorgamiento de productos crediticios de consumo:

- Diseñar y difundir manuales actualizados y guías operativas que expliquen de manera clara, estructurada y accesible los elementos clave del control interno, contextualizados en el marco del proceso de colocación de tarjetas de crédito.
- Establecer programas de formación continua y especializada, dirigidos a todos los niveles de la organización (operativo, gerencial y directivo),

enfocados en el fortalecimiento de capacidades técnicas sobre gestión de riesgos, cumplimiento normativo.

- Promover jornadas periódicas de actualización normativa interna, orientadas a difundir las principales disposiciones contenidas en Basilea III, el Código Orgánico Monetario y Financiero, y otras regulaciones vigentes que impactan directamente en la gestión de riesgos crediticios. Estas actividades deben facilitar la interpretación operativa de los marcos normativos y fomentar una cultura de cumplimiento proactivo.

2. Recomendaciones para superar deficiencias en el control interno actual

Vinculado con el objetivo específico 2: Analizar las deficiencias en el control interno actual en la concesión de tarjetas de crédito a clientes de alto riesgo.

- Aumentar la periodicidad de revisión de matrices de riesgo de forma semestral o incluso trimestral, permitiendo una identificación oportuna de factores críticos, especialmente en segmentos de clientes de alto riesgo.

- Implementar herramientas tecnológicas de Machine Learning y modelos predictivos para anticipar desviaciones de comportamiento crediticio, segmentar mejor los perfiles y activar alertas tempranas.

- Estandarizar indicadores clave como el índice de morosidad por producto, la relación ingresos-deudas y la capacidad de pago real, para optimizar los procesos de aprobación y seguimiento de cartera.

- Fortalecer el seguimiento post-originación mediante políticas internas claras, controles automatizados y reportes periódicos de performance de clientes.

3. Recomendaciones para el diseño de estrategias orientadas a la mitigación del incumplimiento crediticio

Vinculada al Objetivo Específico 3: Proponer estrategias de mejora en el control interno que permitan la mitigación del riesgo de incumplimiento de obligaciones por parte de los clientes.

Se sugiere implementar un conjunto de medidas estructuradas que fortalezcan la capacidad institucional para prevenir y gestionar el incumplimiento en operaciones crediticias:

Modernización de sistemas de información integrados:

Incorporar plataformas tecnológicas que consoliden datos internos (score crediticio, historial de pagos, comportamiento transaccional) y externos (información de burós de crédito, variables socioeconómicas), permitiendo evaluaciones más precisas, ágiles y trazables en el proceso de otorgamiento y seguimiento en la concesión de tarjetas de crédito.

Fortalecimiento de la gestión operativa mediante educación financiera:

Crear iniciativas de capacitación destinadas a los clientes, centradas en la utilización responsable de productos de crédito, administración de ingresos y establecimiento de prioridades en obligaciones, lo que ayuda a mejorar su historial de pagos y a disminuir el riesgo moral.

Ejecución periódica de auditorías internas y externas:

Implementar evaluaciones constantes de los procesos y controles establecidos, examinando su efectividad y eficiencia. Los hallazgos recopilados servirán para informar la reestructuración de políticas, asegurando así un avance constante en el sistema de control interno.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alvin A, A., Randal J, E., y Mark S, B. (2020). Auditoría y servicios de aseguramiento.

ASOCIACION LATINOAMERICANA DE INSTITUCIONES FINANCIERAS PARA EL DESARROLLO. (2024). *ALIDE*. https://www.alide.org.pe/alide-presenta-caso-de-exito-de-banco-nacional/?utm_source

Auditool ORG. (2013). *COSO I*. https://www.auditool.org/blog/control-interno/el-informe-coso-i-y-ii

Banco Central del Ecuador . (11 de 2024). *BCE*. BCE: https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/IEMensual/Indices/m2073112024.html

Banco Central del Ecuador [BCE]. (2024). *BCE*. https://contenido.bce.fin.ec/documentos/informacioneconomica/SectorReal/ix_SectorRealPrin.html

Banco Internacional. (22 de Junio de 2023). *Todo lo que debes saber sobre las Tarjetas de Crédito*. https://www.bancointernacional.com.ec/blog/todo-lo-que-debes-saber-sobre-las-tarjetas-de-credito/

Banco Pichincha. (2024). Informe anual y memoria de sostenibilidad.

Banco Santander. (2024). Banc Santander. *Gestion de riesgo*. https://www.santander.com/content/dam/santander-com/es/contenido-paginas/landing-pages/gobierno-corporativo-y-pol%C3%ADtica-de-remuneraciones/do-Riesgos.pdf

Basle Committee on Banking Supervision. (1988). *Basilea I.*

Basle Committee on Banking Supervision. (Junio de 2004). Basilea II.

Basle Committee on Banking Supervision. (Junio de 2011). Basilea III.

Basle Committee on Banking Supervision. (2017). *Basilea lll.*

BLOOMBERG. (29 de Noviembre de 2023). *Bloomberg*. Retrieved Mayo de 2025, from https://www.bloomberglinea.com/2023/11/29/jpmorgan-dice-que-la-tecnologia-de-ia-esta-comenzando-a-generar-ingresos/

Bonilla, R., Monteros, A., y Lozano, A. (2022). *Segmentación de la cartera de crédito en el Ecuador.* RED DE INSTITUCIONES FINANCIERAS DE DESARROLLO.

Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico. (Julio de 2021). *¡Ecuador vive un gran crecimiento en eCommerce!* Retrieved 01 de Junio de 2025, from https://cece.ec/ecuador-vive-un-gran-crecimiento-en-ecommerce/

Castillo, G. (2021). *Créditos y cobranzas: Enfoque profesional.* Tercero en discordia.

Código Orgánico Monetario y Financiero [COMF]. (2024). COMF.

Comisión para el Mercado Financiero [COMF]. (23 de Enero de 2023). Tarjetas de crédito. Retrieved 16 de Febrero de 2025, from https://www.cmfeduca.cl/educa/621/w3-propertyvalue-29047.html

Commission, Commitee of Sponsoring Organization of the Treading. (1992). COSO I. *COSO I*. The Commitee of Sponsoring Organization of the Treading Commission.

Commission, Commitee of Sponsoring Organization of the Treading. (2004). *COSO II.* Committe of Sposoring Organizations.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2017). COSO III. *COSO III*. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/COSO-Sesion1.pdf

Congreso Nacional del Ecuador. (11 de Febrero de 2022). Ley Orgánica de defensa del Consumidor.

Consumer Financial Protection Bureau (CFBP). (20 de Dic de 2022). *CFPB Orders Wells Fargo to Pay $3.7 Billion for Widespread Mismanagement of Auto Loans, Mortgages, and Deposit Accounts*. Retrieved 01 de Mayo de 2025, from https://www.consumerfinance.gov/about-us/newsroom/la-cfpb-le-ordena-a-wells-fargo-pagar-37-billones-por-el-mal-manejo-de-prestamos-para-autos-hipotecas-y-cuentas-de-deposito/

Ecuador, R. d. (2024). LEY ORGÁNICA DE CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. *LEY ORGÁNICA DE CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO*. ECUADOR. Retrieved 14 de FEBRERO de 2025.

Equifax. (2022). *Equifax*. https://www.equifax.com/personal/education/credit/score/articles/-/learn/what-is-a-good-credit-score/

Forbes. (5 de Marzo de 2025). *Historia de las tarjetas de crédito: ¿Cuándo se inventaron las tarjetas de crédito?* (C. Lupini, Editor) Retrieved 02 de Mayo de 2025, from https://www.forbes.com/advisor/credit-cards/history-of-credit-cards/#:~:text=In%201950%2C%20the%20Diners%20Club,of%20the%20modern%20charge%20card.

Forero-Corba, W., y Negre Bennasar, F. (2024). Técnicas y aplicaciones del Machine Learning e Inteligencia Artificial en educación: una revisión sistemática. RIED-Revista Iberoamericana de Educación a Distancia. https://doi.org/https://doi.org/10.5944/ried.27.1.37491

Guerrero Murgueytio, R., Arregui Solano, R., Espinoza Zambrano, A., y Sulca Córdova, G. (2021). *ECUADOR: SUPERVISIÓN BASADA EN RIESGOS, EFICAZ TAMBIÉN EN PANDEMIA.* Superintendencia de Bancos.

Hermitaño Castro, J. (16 de Mayo de 2022). Aplicación de machine learning en la gestión de riesgo de crédito financiero: Una revisión sistemática. 168. https://doi.org/https://doi.org/10.26439/interfases2022.n015.5898

International Organization of Supreme Audit Institutions [INTOSAI]. (2020). Financial Audit Principles. https://www.intosai.org/es/sp-focus-areas/audit-standards.html

Junta de Política y Regulación Financiera [JPRF]. (2024). JPRF. *LIBRO I*. Ecuador.

MasterCard. (3 de Junio de 2025). Mastercard Rules. *Mastercard Rules*.

Oficina Para la Protección Financiera del Consumidor. (11 de Julio de 2023). *CFPB*. Retrieved 01 de Mayo de 2025, from CFPB: https://www.consumerfinance.gov/about-us/newsroom/cfpb-actua-contra-bank-of-america-por-violar-la-ley/

Ramírez Gálvez, J. (2021). Estrategias de la planeación en la auditoria. *Estrategias de la planeación en la auditoria*. Nicaragua: Revista Torreón Universitario. https://doi.org/https://doi.org/10.5377/rtu.v11i30.13381

Reyes, V. (29 de Septiembre de 2020). *BioBio Chile*. BioBio Chile: https://www.biobiochile.cl/noticias/economia/actualidad-economica/2020/09/29/confirman-multa-de-mas-de-370-millones-contra-exgerente-de-la-polar-por-entregar-informacion-falsa.shtml

Sauders, C. (2020). Sauders & Cornett.

SB. (28 de Diciembre de 2021). TÍTULO IX.- DE LA GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS. *CAPÍTULO II.- DE LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO DE CRÉDITO*. Ecuador.

SB. (2024). Estadistico. *Balance*. https://www.superbancos.gob.ec/estadisticas/portalestudios/balances-generales/

Servicio de Rentas Internas [SRI]. (10 de Junio de 2025). Ley del Regimen Tributario Interno [LRTI]. *LRTI*. Ecuador.

Servicio de Rentas Internas [SRI]. (5 de Marzo de 2025). Reglamento para la aplicación de la LRTI . *RLRTI*.

Superintendencia de Bancos [SB]. (01 de 12 de 2024). *SB*. https://www.superbancos.gob.ec/estadisticas/portalestudios/balances-generales/

Vega de la Cruz, L., y Marrero Delgado, F. (1 de Julio de 2021). Evolución del control interno hacia una gestión integrada al control de gestión. *Evolución del control interno hacia una gestión integrada al control de gestión*. Santa Clara, Cuba: Estudios de la Gestion.

Vilariño Sanz, A. (2024). Sobre la crisis de Silicon Valley Bank: errores de gestión y debilidades de la regulación y supervisión de los Bancos comerciales. *Sobre la crisis de Silicon Valley Bank: errores de gestión y debilidades de la regulación y supervisión de los Bancos comerciales*. Europa: Papeles de Europa. https://doi.org/https://doi.org/10.5209/pade.92560

VISA . (12 de Abril de 2025). Reglas Básicas de Visa y Reglas de Productos y Servicios de Visa. *Reglas Básicas de Visa y Reglas de Productos y Servicios de Visa*.

Visa Inc. (2023). *Liderar la tecnología de pagos*. Retrieved 02 de Mayo de 2025, from https://www.visa.com.ec/acerca-de-visa.html

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de Riesgo Banco 1

Nombre del	No. Riesgo	Factor de	Riesgo del Proceso	Causa / Insuficiencia	Impacto	Probabilidad	Severidad	No. Control	Tipo	Descripción del Control	Naturaleza	Funcionalidad	Riesgo
Otorgamiento de	R001	Tecnología de la	Imposibilidad de ejecutar el proceso de otorgamiento de crédito.	Falta de disponibilidad de la plataforma tecnológica.	Mayor	Muy baja	3-alto	C001	Correctivo	Cuando sea necesario, el responsable del Plan de Recuperación ante Desastres, conforme lo dispuesto por el Comité de Manejo de Crisis, dirige la activación del centro de cómputo alterno para asegurar la operatividad de los procesos esenciales.	Mixto	Adecuada	3-alto
Otorgamiento de	R001	Procesos	Imposibilidad de ejecutar el proceso de otorgamiento de crédito.	Falta de acceso a las instalaciones físicas necesarias.	Mayor	Muy baja	3-alto	C002	Correctivo	En caso de ser requerido, el líder de Continuidad del Negocio, siguiendo la aprobación del Comité de Manejo de Crisis, organiza y da instrucciones a los encargados de recuperación de procesos para su traslado al Centro de Operaciones en Contingencia (COC), asegurando así la continuidad de los procesos.	Mixto	Adecuada	3-alto
Otorgamiento de	R001	Recurso humano	Imposibilidad de ejecutar el proceso de otorgamiento de crédito.	Ausencia de personal disponible para la operación.	Mayor	Muy baja	3-alto	C003	Preventivo	Si se requiere y no se encuentra disponible el Analista de Sostenibilidad-Riesgos AS, el jefe de Sostenibilidad ejecuta las tareas asignadas, de acuerdo con las responsabilidades definidas en la política de vacaciones.	Manual	Adecuada	3-alto
Otorgamiento de	R001	Recurso humano	Imposibilidad de ejecutar el proceso de otorgamiento de crédito.	Ausencia de personal disponible para la operación.	Mayor	Muy baja	3-alto	C004	Correctivo	De forma permanente, el responsable y coordinador del Plan de Respuesta y Recuperación de Procesos garantiza que se realicen las actividades de capacitación y entrenamiento necesarias para que el personal pueda operar los procesos de forma adecuada.	Mixto	Adecuada	3-alto
Otorgamiento de	R001	Evento externo	Imposibilidad de ejecutar el proceso de otorgamiento de crédito.	Falta de disponibilidad de proveedores claves.	Mayor	Muy baja	3-alto	C005	Preventivo	Cada año, el líder de Continuidad del Negocio gestiona junto con los líderes de los Planes de Recuperación de Procesos la solicitud de documentos que permitan comprobar la preparación de los proveedores críticos, tanto principales como alternos, en materia de continuidad operativa.	Manual	Adecuada	3-alto
Otorgamiento de crédito	R002	Procesos	Acceso a información por personal no autorizado.	Uso indebido de dispositivos de almacenamiento para copiar información sin autorización.	Mayor	Baja	3-alto	C006	Preventivo	Cuando se requiera, el Analista Senior de Identidades y Accesos desactiva el uso de dispositivos de almacenamiento extraíbles (USB, tarjetas de memoria, discos externos, entre otros) en los equipos de trabajo. Solo en casos excepcionales, concede permisos a personal autorizado, registrando en el inventario datos como tipo de dispositivo, usuario responsable, fecha de registro y si fue provisto por el banco.	Mixto	Adecuada	3-alto

Otorgamiento de crédito	R002	Procesos	Acceso a información por personal no autorizado.	No contar con un modelo de seguridad de la información establecido en el banco.	Mayor	Baja	3-alto	C007	Preventivo	De forma continua, todos los contratos de trabajo del banco incluyen una cláusula de confidencialidad aceptada al momento de la firma, la cual detalla además la protección de la información. Esta política se revisa y, de ser necesario, se actualiza.	Manual	Adecuada	3-alto
Otorgamiento de crédito	R002	Procesos	Acceso a información por personal no autorizado.	No contar con un modelo de seguridad de la información establecido en el banco.	Mayor	Baja	3-alto	C008	Preventivo	De manera permanente, el banco mantiene políticas y procedimientos que disponen que toda información sensible o confidencial almacenada o transferida a entidades externas debe ser cifrada durante su transmisión, para proteger datos críticos como contraseñas, números de tarjetas y saldos de clientes, entre otros.	Manual	Adecuada	3-alto
Otorgamiento de crédito	R002	Procesos	Acceso a información por personal no autorizado.	Acceso no autorizado a información confidencial.	Mayor	Baja	3-alto	C009	Preventivo	Cuando se solicite, el Analista Senior de Identidades y Accesos recibe por correo la petición para crear una cuenta de usuario nuevo o por cambio de área, junto con el formulario y la autorización de Desarrollo Humano. Si detecta inconsistencias, devuelve el requerimiento al jefe inmediato para corregirlo. Una vez creado el usuario, informa al solicitante con los datos de acceso, copiando al jefe inmediato y al área de Seguridad de la Información. Los formularios se almacenan en el servidor de Seguridad de la Información junto con la historia del trámite.	Mixto	Adecuada	3-alto
Otorgamiento de crédito	R003	Recurso humano	No recibir o recibir de forma inoportuna la documentación de los clientes.	Errores o ausencia de validación de documentos del cliente.	Importante	Baja	2-moderado	C010	Preventivo	Cuando corresponda, los oficiales, asistentes o ejecutivos de banca verifican mediante lista de control que la documentación del cliente esté completa, actualizada y correctamente firmada. Si encuentran errores, coordinan con el cliente para actualizar y registrar los documentos en los sistemas del banco.	Manual	Adecuada	2-moderado
Otorgamiento de crédito	R003	Recurso humano	No recibir o recibir de forma inoportuna la documentación de los clientes.	Errores o ausencia de validación de documentos del cliente.	Importante	Baja	2-moderado	C011	Preventivo	Si es necesario, los analistas senior de Riesgos de Iniciación validan que la documentación mínima del cliente esté vigente y completa en el sistema. Si hallan inconsistencias, devuelven el caso registrando sus observaciones en la plataforma utilizada para la propuesta.	Mixto	Adecuada	2-moderado
Otorgamiento de crédito	R003	Recurso humano	No recibir o recibir de forma inoportuna la documentación de los clientes.	Errores o ausencia de validación de documentos del cliente.	Importante	Baja	2-moderado	C012	Preventivo	Cuando aplique, el abogado de Operaciones Legales revisa la validez legal de la documentación si uno de los solicitantes es una persona jurídica; si está correcta, da su visto bueno, y si encuentra irregularidades, devuelve la información para que las áreas encargadas la regularicen.	Manual	Adecuada	2-moderado
Otorgamiento de crédito	R003	Recurso humano	No recibir o recibir de forma inoportuna la documentación de los clientes.	Errores o ausencia de validación de documentos del cliente.	Importante	Baja	2-moderado	C013	Preventivo	Si se requiere, el Asistente Central de Verificaciones revisa que la documentación que respalda el trámite y las firmas de los involucrados sean correctas. Si uno es persona jurídica, confirma que los documentos tengan el visto bueno del abogado de Operaciones Legales.	Manual	Adecuada	2-moderado

Otorgamiento de crédito	R003	Recurso humano	No recibir o recibir de forma inoportuna la documentación de los clientes.	Errores o ausencia de validación de documentos del cliente.	Importante	Baja	2-moderado	C014	Preventivo	Cuando sea necesario, el Asistente de Ventas y Retención, el Asistente de Comercialización o el Asesor Comercial revisa que la solicitud y los requisitos estén completos y firmados por el cliente, y valida las observaciones del analista de riesgos sobre solicitudes de tarjetas de crédito devueltas.	Manual	Adecuada	2-moderado
Otorgamiento de crédito	R003	Procesos	No recibir o recibir de forma inoportuna la documentación de los clientes.	Dificultades para visualizar documentos dentro del sistema.	Importante	Baja	2-moderado	C016	Preventivo	Cuando se necesite, los analistas senior de Riesgos de Iniciación validan que la documentación soporte para aprobar la propuesta esté digitalizada en la carpeta del cliente en la plataforma virtual interna. Si falta información esencial, lo reportan al asistente u oficial de banca para su regularización.	Mixto	Adecuada	2-moderado
Otorgamiento de crédito	R003	Recurso humano	No recibir o recibir de forma inoportuna la documentación de los clientes.	Información incompleta o incorrecta entregada al cliente.	Importante	Baja	2-moderado	C017	Preventivo	Cuando se requiera, el Ejecutivo de Banca Personas revisa la información que genera el simulador sobre las tablas de amortización francés y alemán y la presenta al cliente para su comparación y aprobación. Luego, el cliente firma la tabla como evidencia de su conformidad.	Manual	Adecuada	2-moderado
Otorgamiento de crédito	R003	Recurso humano	No recibir o recibir de forma inoportuna la documentación de los clientes.	Pérdida de documentos por parte de áreas involucradas en el proceso.	Importante	Baja	2-moderado	C018	Preventivo	Mensualmente, el jefe de Custodia y Manejo de Valores realiza arqueos físicos de los pagarés que ingresan al área de custodia, informando los resultados al Gerente de Administración de Cartera, Gerente de Ejecución de Operaciones y Gerente de Control Operativo.	Manual	Adecuada	2-moderado
Otorgamiento de crédito	R003	Recurso humano	No recibir o recibir de forma inoportuna la documentación de los clientes.	Pérdida de documentos por parte de áreas involucradas en el proceso.	Importante	Baja	2-moderado	C016	Preventivo	Cuando se necesite, los analistas senior de Riesgos de Iniciación validan que la documentación soporte para aprobar la propuesta esté digitalizada en la carpeta del cliente en VDM. Si falta información esencial, lo reportan al asistente u oficial de banca para su regularización.	Mixto	Adecuada	2-moderado
Otorgamiento de crédito	R003	Recurso humano	No recibir o recibir de forma inoportuna la documentación de los clientes.	Pérdida de documentos por parte de áreas involucradas en el proceso.	Importante	Baja	2-moderado	C021	Preventivo	Cuando sea necesario, los analistas senior de Riesgos de Iniciación monitorean en la aplicación la solicitud de tarjeta de crédito y coordinan con el Asistente de Ventas y Retención la entrega de documentos para la evaluación; si no los reciben en 24 horas, devuelven el caso.	Mixto	Adecuada	2-moderado
Otorgamiento de crédito	R003	Recurso humano	No recibir o recibir de forma inoportuna la documentación de los clientes.	Ausencia o fallas en la debida diligencia.	Importante	Baja	2-moderado	C022	Preventivo	Cuando aplique, el Oficial Senior de Banca de Empresas o Ejecutivo de Banca PYME verifica si la actividad económica del cliente está en la lista de actividades restringidas o controladas, revisa la clasificación del crédito y solicita la documentación necesaria para la calificación.	Mixto	Adecuada	2-moderado
Otorgamiento de crédito	R004	Recurso humano	No realizar o realizar de manera inadecuada el análisis del sujeto de crédito.	Falta o error en la validación de información clave.	Importante	Baja	2-moderado	C027	Preventivo	Cuando sea necesario, el Ejecutivo de Banca de Personas revisa la información financiera del deudor o garante, analiza sus datos —incluyendo riesgo total, garantías, referencias e historial crediticio— y comunica al cliente las condiciones bajo las cuales se procesará la solicitud de crédito.	Manual	Adecuada	2-moderado

Otorgamiento de crédito	R004	Recurso humano	No realizar o realizar de manera inadecuada el análisis del sujeto de crédito.	Falta o error en la validación de información clave.	Importante	Baja	2-moderado	C028	Preventivo	Cuando corresponda, los analistas de riesgos de iniciación, oficiales senior o ejecutivos de banca contrastan la información que el cliente proporciona y la registrada en el sistema con datos internos y fuentes externas, verificando referencias, deudas y registros en entidades como SRI, Superintendencia de Compañías o IESS.	Mixto	Adecuada	2-moderado
Otorgamiento de crédito	R004	Recurso humano	No realizar o realizar de manera inadecuada el análisis del sujeto de crédito.	Omisiones o fallas en la revisión y aprobación de líneas de crédito.	Importante	Baja	2-moderado	C029	Correctivo	Mensualmente, el Gerente y el jefe de Riesgos de Iniciación de Empresas revisan y validan el informe de líneas de crédito emitido por el área de Riesgos del Negocio, que detalla condiciones como cupos, facilidades, plazos, garantías y estado de cada operación (vigente, vencida o en renovación).	Manual	Adecuada	2-moderado
Otorgamiento de crédito	R004	Recurso humano	No realizar o realizar de manera inadecuada el análisis del sujeto de crédito.	Omisiones o fallas en la revisión y aprobación de líneas de crédito.	Importante	Baja	2-moderado	C030	Preventivo	Cuando sea requerido, los jefes y analistas de riesgos de iniciación revisan el historial del cliente en el aplicativo junto con propuestas previas recomendadas, evalúan la nueva propuesta del oficial de banca y emiten la aprobación o rechazo de la línea de crédito, adjuntando comentarios.	Mixto	Adecuada	2-moderado
Otorgamiento de crédito	R004	Recurso humano	No realizar o realizar de manera inadecuada el análisis del sujeto de crédito.	Omisiones o fallas en la revisión y aprobación de líneas de crédito.	Importante	Baja	2-moderado	C031	Preventivo	Cuando se requiera, el jefe y el Analista Senior de Riesgos de crédito validan la carpeta de crédito del cliente, revisan el historial de aprobaciones previas y la propuesta enviada por el oficial de banca de empresas, y emiten su aprobación o rechazo con observaciones.	Manual	Adecuada	2-moderado
Otorgamiento de crédito	R004	Recurso humano	No realizar o realizar de manera inadecuada el análisis del sujeto de crédito.	Falta de validación de parámetros o condiciones aplicables (mercado objetivo).	Importante	Baja	2-moderado	C032	Preventivo	Cuando aplique, el Oficial Senior de Banca de Empresas o Ejecutivo de Banca PYME verifica si la actividad económica del cliente figura en las listas de actividades excluidas o controladas, revisa la clasificación del crédito y solicita la documentación indispensable para la calificación SARAS.	Mixto	Adecuada	2-moderado
Otorgamiento de crédito	R004	Recurso humano	No realizar o realizar de manera inadecuada el análisis del sujeto de crédito.	Falta de validación de parámetros o condiciones aplicables (mercado objetivo).	Importante	Baja	2-moderado	C033	Preventivo	A diario, los analistas de riesgos de iniciación de personas consumo, senior de personas PYME o empresas revisan que las operaciones solicitadas cumplan con las políticas de crédito vigentes; si no cumplen, devuelven la propuesta al oficial para su corrección.	Manual	Adecuada	2-moderado
Otorgamiento de crédito	R004	Recurso humano	No realizar o realizar de manera inadecuada el análisis del sujeto de crédito.	Falta de validación de parámetros o condiciones aplicables (mercado objetivo).	Importante	Baja	2-moderado	C034	Preventivo	Cuando se requiera, el jefe de Riesgos de Iniciación de Personas Consumo revisa y aprueba en comité los casos de operaciones superiores a $5,000. Analiza el perfil con la información proporcionada por el analista de riesgos y, si el cliente cumple requisitos, aprueba; de lo contrario, pide soportes o devuelve el caso mediante BPM.	Mixto	Adecuada	2-moderado
Otorgamiento de crédito	R004	Recurso humano	No realizar o realizar de manera inadecuada el análisis del sujeto de crédito.	Fallas en la revisión de los límites máximos de exposición.	Importante	Baja	2-moderado	C035	Detectivo	De forma permanente, los analistas de riesgos de iniciación de consumo y de personas PYME supervisan que las cuotas o dividendos de operaciones de crédito al consumo no excedan el 50% del ingreso neto promedio mensual del deudor.	Manual	Adecuada	2-moderado

Otorgamiento de crédito	R004	Recurso humano	No realizar o realizar de manera inadecuada el análisis del sujeto de crédito.	Fallas en la revisión de los límites máximos de exposición.	Importante	Baja	2-moderado	C033	Preventivo	A diario, los analistas de riesgos de iniciación de personas consumo, senior de personas PYME o empresas revisan que las operaciones solicitadas cumplan con las políticas de crédito vigentes; si no cumplen, devuelven la propuesta al oficial para su corrección.	Manual	Adecuada	2-moderado
Otorgamiento de crédito	R004	Recurso humano	No realizar o realizar de manera inadecuada el análisis del sujeto de crédito.	Fallas en la revisión de los límites máximos de exposición.	Importante	Baja	2-moderado	C036	Preventivo	Cuando sea necesario, el Oficial Senior de Banca de Empresas o Ejecutivo de Banca PYME evalúa el monto de sobregiro en relación con la calificación de riesgo, vigencia de la cuenta, patrimonio y saldo promedio del cliente. Si el sobregiro supera el cupo establecido, solicita la aprobación del Gerente Regional correspondiente.	Manual	Adecuada	2-moderado
Otorgamiento de crédito	R004	Recurso humano	No realizar o realizar de manera inadecuada el análisis del sujeto de crédito.	Errores al ingresar información del cliente.	Importante	Baja	2-moderado	C037	Preventivo	Cuando corresponda, el Oficial Senior de Banca de Empresas o Ejecutivo de Banca PYME revisa y valida la información ingresada en COBIS por el asistente de banca, asegurando su coherencia e integridad con lo aprobado por Riesgos Integrales.	Mixto	Adecuada	2-moderado
Otorgamiento de crédito	R004	Recurso humano	No realizar o realizar de manera inadecuada el análisis del sujeto de crédito.	Errores al ingresar información del cliente.	Importante	Baja	2-moderado	C028	Preventivo	Cuando corresponda, los analistas de riesgos de iniciación, oficiales senior o ejecutivos de banca contrastan la información que el cliente proporciona y la registrada en el sistema con datos internos y fuentes externas, verificando referencias, deudas y registros en entidades como SRI, Superintendencia de Compañías o IESS.	Mixto	Adecuada	2-moderado
Otorgamiento de crédito	R004	Recurso humano	No realizar o realizar de manera inadecuada el análisis del sujeto de crédito.	Omisiones o fallas en la elaboración del análisis financiero (spread).	Importante	Baja	2-moderado	C038	Preventivo	Cuando sea requerido, el Gerente o jefe de Riesgos de Iniciación de Empresas revisa el spread financiero, el memo financiero, la ficha de análisis y la proyección de evolución, y registra la recomendación de la operación en el sistema.	Mixto	Adecuada	2-moderado
Otorgamiento de crédito	R004	Recurso humano	No realizar o realizar de manera inadecuada el análisis del sujeto de crédito.	Omisiones o fallas en la elaboración del análisis financiero (spread).	Importante	Baja	2-moderado	C039	Preventivo	Cuando aplique, los analistas senior de Riesgos de Iniciación de Empresas o Personas PYME verifican que la información ingresada en el spread coincida con los balances financieros y documentos digitales en VDM, elaboran el memo financiero o ficha de análisis y la remiten para revisión superior.	Mixto	Adecuada	2-moderado
Otorgamiento de crédito	R004	Recurso humano	No realizar o realizar de manera inadecuada el análisis del sujeto de crédito.	Condiciones de crédito pactadas incorrectamente con el cliente.	Importante	Baja	2-moderado	C040	Preventivo	Cuando corresponda, el Oficial Senior de Banca de Empresas revisa el trámite, confirma que los datos estén ingresados correctamente según lo acordado con el cliente, revisa las condiciones preliminares de crédito y gestiona la aprobación de la operación.	Manual	Adecuada	2-moderado
Otorgamiento de crédito	R004	Recurso humano	No realizar o realizar de manera inadecuada el análisis del sujeto de crédito.	Omisión de validación para otorgar cupo o extra cupo de tarjeta de crédito.	Importante	Baja	2-moderado	C041	Preventivo	Cuando se requiera, los analistas de riesgos de iniciación validan el crédito para determinar cupo y extra cupo, y verifican que la cuenta esté aperturada; si no existe, devuelven la documentación y suspenden el trámite hasta recibir la confirmación.	Manual	Adecuada	2-moderado

Otorgamiento de crédito	R004	Procesos	No realizar o realizar de manera inadecuada el análisis del sujeto de crédito.	Errores en la asignación de casos al personal de crédito.	Importante	Baja	2-moderado	C042	Preventivo	Cuando sea necesario, el jefe de Riesgos de Iniciación de Personas PYME o Consumo analiza, valida y asigna o redistribuye los casos a los analistas correspondientes mediante correo electrónico o BPM.	Mixto	Adecuada	2-moderado
Otorgamiento de crédito	R004	Procesos	No realizar o realizar de manera inadecuada el análisis del sujeto de crédito.	Incumplimiento en los tiempos de respuesta y atención de solicitudes.	Importante	Baja	2-moderado	C043	Preventivo	Cuando aplique, el jefe de Riesgos de Iniciación de Personas PYME, Consumo o el Gerente de Riesgos de Iniciación de Empresas monitorea el estado de los casos asignados en BPM o correo electrónico; si detecta pendientes, solicita su regularización y pronta atención.	Mixto	Adecuada	2-moderado
Otorgamiento de crédito	R004	Procesos	No realizar o realizar de manera inadecuada el análisis del sujeto de crédito.	Incumplimiento en los tiempos de respuesta y atención de solicitudes.	Importante	Baja	2-moderado	C044	Correctivo	Cada mes, los jefes de Riesgos de Iniciación de Personas Consumo, PYME y Empresas revisan el cumplimiento de la atención de propuestas de crédito a través de indicadores de gestión (KPI) y aplican medidas correctivas si detectan demoras.	Mixto	Adecuada	2-moderado
Otorgamiento de crédito	R004	Procesos	No realizar o realizar de manera inadecuada el análisis del sujeto de crédito.	Falta de actualización de la información de tasas vigentes.	Importante	Baja	2-moderado	C045	Preventivo	Mensualmente, el jefe de Tesorería publica en la intranet el tablero de tasas de interés definidas en comité ALCO y notifica por correo su vigencia junto con las tasas de referencia del Banco Central.	Mixto	Adecuada	2-moderado
Otorgamiento de crédito	R004	Recurso humano	No realizar o realizar de manera inadecuada el análisis del sujeto de crédito.	Aplicación incorrecta de políticas y procedimientos establecidos.	Importante	Baja	2-moderado	C033	Preventivo	A diario, los analistas de riesgos de iniciación de personas consumo, senior de personas PYME o empresas revisan que las operaciones solicitadas cumplan con las políticas de crédito vigentes; si no cumplen, devuelven la propuesta al oficial para su corrección.	Manual	Adecuada	2-moderado
Otorgamiento de crédito	R004	Tecnología de la	No realizar o realizar de manera inadecuada el análisis del sujeto de crédito.	Pérdida de información histórica relevante.	Importante	Baja	2-moderado	C046	Preventivo	Diariamente, el Analista Senior de Riesgos de Iniciación de Empresas guarda y registra la información financiera histórica de las propuestas aprobadas, asegurando su disponibilidad para futuros análisis de crédito.	Manual	Adecuada	2-moderado
Otorgamiento de crédito	R004	Procesos	No realizar o realizar de manera inadecuada el análisis del sujeto de crédito.	Omisión o falla en la aprobación de excepciones de condiciones.	Importante	Baja	2-moderado	C047	Preventivo	Cuando corresponda, el Gerente de Tesorería y Relaciones Internacionales revisa y aprueba las excepciones aplicadas a tasas de interés y fechas valor especificadas en los trámites.	Manual	Adecuada	2-moderado
Otorgamiento de crédito	R004	Procesos	No realizar o realizar de manera inadecuada el análisis del sujeto de crédito.	Omisión o falla en la aprobación de excepciones de condiciones.	Importante	Baja	2-moderado	C048	Preventivo	Cuando sea necesario, el Gerente de Riesgos de Iniciación de Empresas aprueba o rechaza la excepción para financiar el producto Crédito, sustentado con la recomendación del Gerente Regional mediante correo electrónico.	Manual	Adecuada	2-moderado

Otorgamiento de crédito	R004	Procesos	No realizar o realizar de manera inadecuada el análisis del sujeto de crédito.	Omisión o falla en la aprobación de excepciones de condiciones.	Importante	Baja	2-moderado	C049	Preventivo	Cuando se requiera, el Gerente de Riesgos de Iniciación de Empresas evalúa las excepciones otorgadas a operaciones reestructuradas, conforme al monto establecido previamente.	Manual	Adecuada	2-moderado
Otorgamiento de crédito	R004	Procesos	No realizar o realizar de manera inadecuada el análisis del sujeto de crédito.	Omisión o falla en la aprobación de excepciones de condiciones.	Importante	Baja	2-moderado	C050	Preventivo	Cuando aplique, el Gerente o jefes de Riesgos de Iniciación revisan las propuestas y condiciones presentadas para decidir la aprobación o rechazo de las excepciones mediante correo electrónico.	Manual	Adecuada	2-moderado
Otorgamiento de crédito	R004	Procesos	No realizar o realizar de manera inadecuada el análisis del sujeto de crédito.	Ausencia de un diseño adecuado o inexistencia de políticas y procedimientos actualizados.	Importante	Baja	2-moderado	C051	Preventivo	Cuando sea requerido, el Gerente o jefe de Riesgos solicita por correo al Analista de Procesos que genere o actualice la documentación del proceso para publicarla en el repositorio virtual.	Manual	Adecuada	2-moderado
Otorgamiento de crédito	R005	Procesos	Inadecuadas aprobaciones de crédito.	No contar con las aprobaciones requeridas.	Superior	Baja	4-extremo	C052	Preventivo	Cuando corresponda, el Gerente de Riesgos de Iniciación de Empresas revisa y recomienda las propuestas que superen el riesgo total parametrizado en BPM y CRM; si cumplen con todos los requisitos, las aprueba, caso contrario las rechaza.	Manual	Adecuada	2-moderado
Otorgamiento de crédito	R005	Procesos	Inadecuadas aprobaciones de crédito.	No contar con las aprobaciones requeridas.	Superior	Baja	4-extremo	C053	Preventivo	Cuando sea necesario, el Comité Base junto con gerentes de riesgos, tesorería y banca de empresas aprueba propuestas de créditos superiores a 2.5 millones para clientes recurrentes, analiza la situación del solicitante y, de encontrar inconsistencias, rechaza la propuesta.	Manual	Adecuada	2-moderado
Otorgamiento de crédito	R005	Procesos	Inadecuadas aprobaciones de crédito.	No contar con las aprobaciones requeridas.	Superior	Baja	4-extremo	C054	Preventivo	Cuando se requiera, el Comité Ampliado integrado por presidente, vicepresidencia, gerencias de finanzas, riesgos y banca empresas aprueba operaciones de crédito que superen 2.5 millones para nuevos clientes o 5 millones para clientes existentes, evaluando la situación del cliente y rechazando de ser necesario.	Manual	Adecuada	2-moderado
Otorgamiento de crédito	R005	Recurso humano	Inadecuadas aprobaciones de crédito.	Falta de verificación en características del crédito y definición de condiciones de aprobación.	Superior	Baja	4-extremo	C055	Preventivo	Cuando aplique, los gerentes de Riesgos Integrales y de Iniciación de Empresas verifican que las condiciones recomendadas en el correo de notificación automática de CRM sean correctas; si lo son, aprueban por sistema, de lo contrario devuelven el trámite.	Mixto	Adecuada	2-moderado
Otorgamiento de crédito	R005	Recurso humano	Inadecuadas aprobaciones de crédito.	Falta de validación de propuestas antes de presentarlas a comité.	Superior	Baja	4-extremo	C056	Preventivo	Cuando sea necesario, el Gerente o jefe de Riesgos de Iniciación de Empresas valida que las propuestas para el Comité Base o Ampliado cumplan con las condiciones para clientes regulares o nuevos y prepara la información para solicitar la aprobación.	Manual	Adecuada	2-moderado

Otorgamiento de crédito	R005	Recurso humano	Inadecuadas aprobaciones de crédito.	Falta de disponibilidad de los integrantes del comité de aprobación.	Superior	Baja	4-extremo	C057	Preventivo	Cuando se requiera, el Gerente o jefe de Riesgos de Iniciación de Empresas coordina y verifica que el Comité Base cuente con la participación de los gerentes de Riesgos Integrales y Banca de Empresas. Para el Comité Ampliado, es indispensable la presencia del presidente ejecutivo y la Vicepresidencia; de faltar alguno, se agenda una nueva fecha.	Manual	Adecuada	2-moderado
Otorgamiento de crédito	R005	Recurso humano	Inadecuadas aprobaciones de crédito.	Aprobación de créditos sin relacionar garantías correspondientes.	Superior	Baja	4-extremo	C058	Preventivo	Diariamente, el Gerente y jefes de Riesgos de Iniciación y el Asistente Central de Verificaciones confirman que las garantías de los trámites estén correctamente asignadas; si encuentran novedades, el oficial de banca debe justificarlas o solicitar la devolución para regularización.	Mixto	Adecuada	2-moderado
Otorgamiento de crédito	R005	Recurso humano	Inadecuadas aprobaciones de crédito.	Complicidad de un funcionario en beneficio propio o de terceros.	Superior	Baja	4-extremo	C055	Preventivo	Cuando aplique, los gerentes de Riesgos Integrales y de Iniciación de Empresas verifican que las condiciones recomendadas en el correo de notificación automática de CRM sean correctas; si lo son, aprueban por sistema, de lo contrario devuelven el trámite.	Mixto	Adecuada	2-moderado
Otorgamiento de crédito	R005	Procesos	Inadecuadas aprobaciones de crédito.	Aprobación de crédito verde sin el soporte necesario.	Superior	Baja	4-extremo	C059	Preventivo	Cuando se requiera, el jefe de Sostenibilidad revisa el proyecto de crédito de cambios climáticos, verifica que el uso de los fondos sea adecuado y genere impacto medible como “verde”, solicita estudios o requisitos según la naturaleza del proyecto y, si todo es correcto, recomienda la operación.	Manual	Adecuada	2-moderado
Otorgamiento de crédito	R005	Procesos	Inadecuadas aprobaciones de crédito.	Aprobación de crédito verde sin el soporte necesario.	Superior	Baja	4-extremo	C060	Correctivo	Cada mes, el jefe de Sostenibilidad revisa en la estructura de control R04 los fondos desembolsados como créditos para cambios climáticos, valida que todos hayan sido evaluados y, de no ser así, aplica medidas correctivas y elabora un informe para comité.	Mixto	Adecuada	2-moderado
Otorgamiento de crédito	R005	Recurso humano	Inadecuadas aprobaciones de crédito.	Omisión o falla en la aprobación de bonos temáticos.	Superior	Baja	4-extremo	C061	Preventivo	Cuando corresponda, el Analista de Sostenibilidad-Riesgos AS revisa que se cumplan los lineamientos para otorgar bonos temáticos y prepara un informe detallado que se comparte con Riesgos de Iniciación para su análisis.	Mixto	Adecuada	2-moderado
Otorgamiento de crédito	R005	Recurso humano	Inadecuadas aprobaciones de crédito.	Omisión o falla en la aprobación de bonos temáticos.	Superior	Baja	4-extremo	C062	Correctivo	Anualmente, el Gerente de Sostenibilidad revisa y evalúa la información de los bonos temáticos otorgados, remite los respaldos al auditor externo para su revisión y la generación del informe que se entrega a los inversionistas.	Mixto	Adecuada	2-moderado
Otorgamiento de crédito	R005	Recurso humano	Inadecuadas aprobaciones de crédito.	Omisión o falla en la aprobación de bonos temáticos.	Superior	Baja	4-extremo	C063	Preventivo	Cada año, el vicepresidente Ejecutivo revisa y aprueba la información de los bonos temáticos antes de su publicación oficial en la web del banco.	Mixto	Adecuada	2-moderado

Otorgamiento de crédito	R005	Recurso humano	Inadecuadas aprobaciones de crédito.	Omisión o falla en la aprobación de créditos temáticos de organismos multilaterales.	Superior	Baja	4-extremo	C064	Preventivo	Cuando se requiera, el Gerente de Sostenibilidad verifica que el proyecto de crédito temático cumpla con los requisitos exigidos por el inversionista u organismo multilateral; si hay observaciones, solicita ajustes y, de estar correcto, recomienda la operación.	Mixto	Adecuada	2-moderado
Otorgamiento de crédito	R005	Recurso humano	Inadecuadas aprobaciones de crédito.	Aprobación de operaciones con créditos vencidos.	Superior	Baja	4-extremo	C050	Preventivo	Cuando aplique, el Gerente o jefes de Riesgos de Iniciación revisan las propuestas y condiciones presentadas para decidir la aprobación o rechazo de las excepciones mediante correo electrónico.	Manual	Adecuada	2-moderado
Otorgamiento de crédito	R006	Procesos	Otorgar de manera inadecuada o inoportuna las operaciones de crédito.	No contar con las aprobaciones requeridas.	Importante	Baja	2-moderado	C065	Preventivo	Cuando sea necesario, el Gerente de Tesorería y Relaciones Internacionales aprueba o rechaza cualquier reducción de tasa de interés, validando que exista una recomendación adecuada del Gerente de Segmento.	Manual	Adecuada	2-moderado
Otorgamiento de crédito	R006	Procesos	Otorgar de manera inadecuada o inoportuna las operaciones de crédito.	No contar con las aprobaciones requeridas.	Importante	Baja	2-moderado	C066	Preventivo	Cuando aplique, los asistentes o asesores de Banca de Personas o PYME verifican el correo de la aseguradora con la solicitud aprobada y validan en SIGS que la aprobación sea correcta.	Mixto	Adecuada	2-moderado
Otorgamiento de crédito	R006	Procesos	Otorgar de manera inadecuada o inoportuna las operaciones de crédito.	No contar con las aprobaciones requeridas.	Importante	Baja	2-moderado	C055	Preventivo	Cuando aplique, los gerentes de Riesgos Integrales y de Iniciación de Empresas verifican que las condiciones recomendadas en el correo de notificación automática de CRM sean correctas; si lo son, aprueban por sistema, de lo contrario devuelven el trámite.	Mixto	Adecuada	2-moderado
Otorgamiento de crédito	R006	Recurso humano	Otorgar de manera inadecuada o inoportuna las operaciones de crédito.	Pérdida de documentos por parte de áreas involucradas en el proceso.	Importante	Baja	2-moderado	C067	Preventivo	A diario, el jefe de Custodia y Manejo de Valores revisa el informe de operaciones concedidas y lo envía al Asistente de Custodia para su seguimiento y contraste con los controles de las áreas involucradas; si detecta inconsistencias, las reporta al Oficial de Banca.	Manual	Adecuada	2-moderado
Otorgamiento de crédito	R006	Recurso humano	Otorgar de manera inadecuada o inoportuna las operaciones de crédito.	Vencimiento del plazo para instrumentación o desembolso de la operación.	Importante	Baja	2-moderado	C068	Detectivo	De forma permanente, los Gerentes y jefes de Riesgos de Iniciación verifican que la instrumentación de las solicitudes de crédito se realice dentro del plazo de 90 días; de no cumplirse, se debe presentar una solicitud actualizada para un nuevo análisis.	Manual	Adecuada	2-moderado
Otorgamiento de crédito	R006	Recurso humano	Otorgar de manera inadecuada o inoportuna las operaciones de crédito.	Falta o falla en la validación de datos, documentos, firmas o condiciones.	Importante	Baja	2-moderado	C069	Preventivo	Cuando corresponda, el Asistente Central de Verificaciones revisa que los cheques, letras o facturas coincidan con los detalles, que los giros estén correctos y que las firmas sean válidas; en caso de errores, solicita vía correo la regularización al asistente de Banca de Personas o Empresas.	Manual	Adecuada	2-moderado

Otorgamiento de crédito	R006	Recurso humano	Otorgar de manera inadecuada o inoportuna las operaciones de crédito.	Falta o falla en la validación de datos, documentos, firmas o condiciones.	Importante	Baja	2-moderado	C070	Preventivo	Cuando se requiera, el Asistente Central de Verificaciones confirma telefónicamente las facturas, notifica los resultados por correo y revisa que los valores y fechas de amortización coincidan con los cheques, letras o facturas antes de enviarlos a Liquidación de Operaciones.	Manual	Adecuada	2-moderado
Otorgamiento de crédito	R006	Recurso humano	Otorgar de manera inadecuada o inoportuna las operaciones de crédito.	Falta o falla en la validación de datos, documentos, firmas o condiciones.	Importante	Baja	2-moderado	C071	Preventivo	Cuando aplique, el Asistente Central de Verificaciones verifica que las condiciones (tasa, monto, comisión, días de pago) firmadas en el convenio coincidan con lo indicado en la documentación presentada.	Manual	Adecuada	2-moderado
Otorgamiento de crédito	R006	Recurso humano	Otorgar de manera inadecuada o inoportuna las operaciones de crédito.	Falta o falla en la validación de datos, documentos, firmas o condiciones.	Importante	Baja	2-moderado	C072	Preventivo	Cuando corresponda, el Asistente Central de Verificaciones revisa que la información del módulo de trámites sea coherente con la documentación física, que cumpla con políticas de crédito y que las fechas de valor en sistema y documentos coincidan.	Manual	Adecuada	2-moderado
Otorgamiento de crédito	R006	Recurso humano	Otorgar de manera inadecuada o inoportuna las operaciones de crédito.	Falta o falla en la validación de datos, documentos, firmas o condiciones.	Importante	Baja	2-moderado	C073	Detectivo	Cuando sea necesario, el Asistente Inbound SAT Contact Center valida mediante llamada telefónica con el empleado de la empresa los datos del cliente versus lo registrado en el sistema (monto, plazo, etc.).	Mixto	Adecuada	2-moderado
Otorgamiento de	R006	Recurso humano	Otorgar de manera inadecuada o inoportuna las operaciones de crédito.	Falta o falla en la validación de datos, documentos, firmas o condiciones.	Importante	Baja	2-moderado	C012	Preventivo	Cuando aplique, el abogado de Operaciones Legales revisa la validez legal de la documentación si uno de los solicitantes es una persona jurídica; si está correcta, da su visto bueno, y si encuentra irregularidades, devuelve la información para que las áreas encargadas la regularicen.	Manual	Adecuada	2-moderado
Otorgamiento de	R006	Recurso humano	Otorgar de manera inadecuada o inoportuna las operaciones de crédito.	Errores al ingresar información en los sistemas.	Importante	Baja	2-moderado	C037	Preventivo	Cuando corresponda, el Oficial Senior de Banca de Empresas o Ejecutivo de Banca PYME revisa y valida la información ingresada en COBIS por el asistente de banca, asegurando su coherencia e integridad con lo aprobado por Riesgos Integrales.	Mixto	Adecuada	2-moderado
Otorgamiento de	R006	Recurso humano	Otorgar de manera inadecuada o inoportuna las operaciones de crédito.	Errores al ingresar información en los sistemas.	Importante	Baja	2-moderado	C074	Preventivo	Cuando se requiera, el Asistente Central de Verificaciones revisa en el módulo de trámites que la información coincida con la documentación física y que cumpla con la política de crédito.	Mixto	Adecuada	2-moderado
Otorgamiento de crédito	R006	Recurso humano	Otorgar de manera inadecuada o inoportuna las operaciones de crédito.	Errores al ingresar información en los sistemas.	Importante	Baja	2-moderado	C075	Preventivo	Diariamente, el Asistente de Custodia y Manejo de Valores verifica que la información ingresada en COBIS – Garantía coincida con la póliza física.	Mixto	Adecuada	2-moderado

Otorgamiento de	R006	Procesos	Otorgar de manera inadecuada o inoportuna las operaciones de crédito.	Fallas en la verificación del porcentaje de financiamiento (cash collateral).	Importante	Baja	2-moderado	C076	Preventivo	Cuando sea necesario, el Gerente, Subgerente u Oficial de Banca de Empresas o Ejecutivos de Banca PYME o Personas revisan el porcentaje de financiamiento del certificado de depósito a plazo que respalda la operación de crédito.	Manual	Adecuada	2-moderado
Otorgamiento de	R006	Recurso humano	Otorgar de manera inadecuada o inoportuna las operaciones de crédito.	Error al asignar la operación a la línea de crédito correspondiente.	Importante	Baja	2-moderado	C055	Preventivo	Cuando aplique, los gerentes de Riesgos Integrales y de Iniciación de Empresas verifican que las condiciones recomendadas en el correo de notificación automática de CRM sean correctas; si lo son, aprueban por sistema, de lo contrario devuelven el trámite.	Mixto	Adecuada	2-moderado
Otorgamiento de	R006	Recurso humano	Otorgar de manera inadecuada o inoportuna las operaciones de crédito.	Omisión o fallas en la revisión de pólizas de seguros y endosos.	Importante	Baja	2-moderado	C077	Preventivo	Cuando corresponda, el Asistente Central de Verificaciones valida la autenticidad de pólizas de seguros, endosos y firmas versus COBIS. Si detecta inconsistencias, notifica al Ejecutivo correspondiente para su regularización.	Mixto	Adecuada	2-moderado
Otorgamiento de	R006	Recurso humano	Otorgar de manera inadecuada o inoportuna las operaciones de crédito.	Omisión o fallas en la revisión de pólizas de seguros y endosos.	Importante	Baja	2-moderado	C078	Detectivo	Cuando se requiera, el Asistente Central de Verificaciones revisa que la información del seguro coincida con la póliza física, contrato y avalúo, que el endoso cubra el valor de la garantía y que la firma corresponda al representante legal. Luego imprime el comprobante y envía la póliza a Custodia y Manejo de Valores.	Mixto	Adecuada	2-moderado
Otorgamiento de	R006	Recurso humano	Otorgar de manera inadecuada o inoportuna las operaciones de crédito.	Omisión o fallas en la revisión de pólizas de seguros y endosos.	Importante	Baja	2-moderado	C079	Preventivo	Cuando corresponda, el Gerente Regional de Banca PYME, Empresas o Personas revisa, aprueba o rechaza la póliza de seguros propuesta por el cliente, valida que las condiciones sean iguales o mejores que las ofrecidas por el banco y remite la aceptación al ejecutivo.	Mixto	Adecuada	2-moderado
Otorgamiento de	R006	Recurso humano	Otorgar de manera inadecuada o inoportuna las operaciones de crédito.	Manejo inadecuado de excepciones en pólizas de seguros.	Importante	Baja	2-moderado	C080	Preventivo	Cuando se requiera, el Gerente de Riesgos Integrales revisa y aprueba o rechaza la aplicación del seguro de cesantía por excepción.	Mixto	Adecuada	2-moderado
Otorgamiento de	R006	Procesos	Otorgar de manera inadecuada o inoportuna las operaciones de crédito.	Omisión o falla en la aprobación de excepciones de documentos.	Importante	Baja	2-moderado	C081	Preventivo	Cuando aplique, el Gerente de Control Operativo o el jefe de Verificaciones revisa la causa y la fecha de compromiso de regularización para decidir si aprueba o rechaza la excepción solicitada vía correo.	Mixto	Adecuada	2-moderado
Otorgamiento de	R006	Recurso humano	Otorgar de manera inadecuada o inoportuna las operaciones de crédito.	No realización de seguimiento a casos pendientes.	Importante	Baja	2-moderado	C082	Correctivo	Cuando corresponda, el Oficial o Asistente de Banca de Empresas hace seguimiento a la regularización de avalúos y endosos pendientes de su portafolio.	Mixto	Adecuada	2-moderado
Otorgamiento de	R006	Recurso humano	Otorgar de manera inadecuada o inoportuna las operaciones de crédito.	No realización de seguimiento a casos pendientes.	Importante	Baja	2-moderado	C083	Correctivo	Semanalmente, el Gerente de Control Operativo, el jefe o el Asistente de Verificaciones da seguimiento a las excepciones de desembolsos hasta regularizar los documentos comprometidos. Si no obtiene respuesta, reporta al Gerente Regional de Banca.	Manual	Adecuada	2-moderado

Anexo 2: Matriz de Riesgo Banco 2

Nombre del proceso	No. Riesgo	Factor de Riesgo	Riesgo del Proceso	Causa / Insuficiencia	Impacto	Probabilidad	Severidad Riesgo Inherente	No. Control	Tipo	Descripción del Control	Naturaleza	Funcionalidad	Riesgo Residual
Originación de Crédito	R001	Recurso humano	Diseñar de manera incorrecta o fuera de tiempo las estrategias de venta de productos y servicios para Banca de Personas.	Análisis inadecuado o insuficiente de la información proporcionada por el cliente.	Importante	Muy baja	2-moderado	C0001	Preventivo	Cuando sea necesario, el jefe de agencia o ejecutivo de Banca de Personas identifica clientes potenciales, analiza sus necesidades y expectativas, y ofrece los productos y servicios más adecuados según la política comercial.	Mixto	Adecuada	2-moderado
Originación de Crédito	R001	Procesos	Diseñar de manera incorrecta o fuera de tiempo las estrategias de venta de productos y servicios para Banca de Personas.	Ausencia de documentos necesarios o existencia de información que no está actualizada.	Importante	Muy baja	2-moderado	C0002	Preventivo	Cuando corresponda, el jefe de agencia o ejecutivo de Banca de Personas revisa los antecedentes judiciales del cliente (persona natural o jurídica), registra la información en Visión 360, define los productos a ofrecer durante la visita y solicita la documentación requerida para productos de activo o pasivo, actualizando los sistemas según aplique.	Mixto	Adecuada	2-moderado
Originación de Crédito	R001	Recurso humano	Diseñar de manera incorrecta o fuera de tiempo las estrategias de venta de productos y servicios para Banca de Personas.	Carencia de capacidades técnicas o destrezas en los colaboradores responsables.	Importante	Muy baja	2-moderado	C0003	Preventivo	Cuando se requiera, el gerente regional de Banca de Personas (Guayaquil, Sucursales, Quito o Cuenca) acompaña a los jefes de agencia o ejecutivos durante visitas a clientes para apoyar en la captación de nuevos clientes.	Mixto	Adecuada	2-moderado
Originación de Crédito	R001	Recurso humano	Diseñar de manera incorrecta o fuera de tiempo las estrategias de venta de productos y servicios para Banca de Personas.	Debilidades en la administración de las expectativas del cliente.	Importante	Muy baja	2-moderado	C0004	Preventivo	Cuando sea necesario, el jefe de agencia, ejecutivo o asesor comercial de Banca de Personas realiza seguimiento a la relación comercial, evalúa su evolución, identifica oportunidades de negocio, detecta deterioros financieros, mitiga riesgos y atiende dudas de los clientes sobre los productos ofrecidos.	Manual	Adecuada	2-moderado
Originación de Crédito	R001	Recurso humano	Diseñar de manera incorrecta o fuera de tiempo las estrategias de venta de productos y servicios para Banca de Personas.	Inexistencia de un plan estratégico definido.	Importante	Muy baja	2-moderado	C0005	Preventivo	Trimestralmente, el gerente regional y subgerente de planificación comercial de Banca de Personas organizan un comité para evaluar la gestión comercial, verificar el cumplimiento de metas y presentar estrategias para lograr el presupuesto, comunicando luego al área comercial para su ejecución.	Mixto	Adecuada	2-moderado
Originación de Crédito	R002	Procesos	Comunicar de forma deficiente o incompleta las estrategias de venta a la Banca de Personas y demás áreas relacionadas.	Falta de difusión de las estrategias de ventas a las áreas involucradas.	Importante	Muy baja	2-moderado	C0006	Preventivo	Cuando sea requerido, el gerente de Banca de Personas y Medios de Pago y el subgerente de planificación comercial validan los comunicados sobre estrategias aprobadas por distintas áreas y los transmiten a los responsables involucrados.	Mixto	Adecuada	2-moderado

Originación de Crédito	R002	Procesos	Comunicar de forma deficiente o incompleta las estrategias de venta a la Banca de Personas y demás áreas relacionadas.	Deficiencia en la comunicación de los lineamientos de ventas al equipo comercial de banca personas.	Importante	Muy baja	2-moderado	C0007	Preventivo	Cada mes, el gerente regional de Banca de Personas valida y comunica por correo a la fuerza comercial las bases de datos inteligentes para gestionar el crecimiento y profundización de clientes.	Mixto	Adecuada	2-moderado
Originación de Crédito	R002	Procesos	Comunicar de forma deficiente o incompleta las estrategias de venta a la Banca de Personas y demás áreas relacionadas.	Deficiencia en la comunicación de los lineamientos de ventas al equipo comercial de banca personas.	Importante	Muy baja	2-moderado	C0008	Detectivo	Semanalmente, el jefe de agencia o ejecutivo de Banca de Personas revisa los resultados de la gestión comercial regular y de campañas según las políticas vigentes.	Mixto	Adecuada	2-moderado
Originación de Crédito	R003	Procesos	Ejecutar de forma incorrecta o tardía las estrategias de venta de los productos y servicios destinados a la Banca de Personas.	Insuficiente gestión para identificar y generar oportunidades de negocio.	Importante	Baja	2-moderado	C0009	Detectivo	Semanalmente, la gerente regional valida si se cumple el presupuesto en volúmenes y productos, para definir estrategias que optimicen los resultados.	Mixto	Adecuada	2-moderado
Originación de Crédito	R003	Procesos	Ejecutar de forma incorrecta o tardía las estrategias de venta de los productos y servicios destinados a la Banca de Personas.	Insuficiente gestión para identificar y generar oportunidades de negocio.	Importante	Baja	2-moderado	C0010	Preventivo	Cada mes, el jefe de agencia define y revisa junto con los asesores y ejecutivos de agencia las estrategias de colocación y captación, orientadas a incrementar volumen y profundización de clientes.	Mixto	Adecuada	2-moderado
Originación de Crédito	R003	Procesos	Ejecutar de forma incorrecta o tardía las estrategias de venta de los productos y servicios destinados a la Banca de Personas.	Insuficiente gestión para identificar y generar oportunidades de negocio.	Importante	Baja	2-moderado	C0011	Preventivo	Diariamente, el jefe de agencia supervisa el cumplimiento de las metas establecidas por la gerencia, define objetivos de colocación diarios y analiza su efectividad en la reunión de ventas diaria.	Mixto	Adecuada	2-moderado
Originación de Crédito	R003	Recurso humano	Ejecutar de forma incorrecta o tardía las estrategias de venta de los productos y servicios destinados a la Banca de Personas.	Ausencia de un control efectivo sobre el cumplimiento de objetivos y metas.	Importante	Baja	2-moderado	C0012	Detectivo	Cada día, el gerente regional de Banca de Personas supervisa y asegura que los jefes de agencia y ejecutivos cumplan con las metas de negocio mediante acompañamiento diario.	Mixto	Adecuada	2-moderado
Originación de Crédito	R003	Recurso humano	Ejecutar de forma incorrecta o tardía las estrategias de venta de los productos y servicios destinados a la Banca de Personas.	Ausencia de un control efectivo sobre el cumplimiento de objetivos y metas.	Importante	Baja	2-moderado	C0013	Detectivo	Semanalmente, el gerente y subgerente de planificación comercial realizan un comité para monitorear el cumplimiento del presupuesto y ajustar estrategias para mejorar los resultados.	Mixto	Adecuada	2-moderado
Originación de Crédito	R003	Recurso humano	Ejecutar de forma incorrecta o tardía las estrategias de venta de los productos y servicios destinados a la Banca de Personas.	Errores al interpretar o ejecutar las directrices comerciales.	Importante	Baja	2-moderado	C0009	Detectivo	Semanalmente, la gerente regional valida si se cumple el presupuesto en volúmenes y productos, para definir estrategias que optimicen los resultados.	Mixto	Adecuada	2-moderado

Originación de Crédito	R003	Procesos	Ejecutar de forma incorrecta o tardía las estrategias de venta de los productos y servicios destinados a la Banca de Personas.	Deficiencia o ausencia en la gestión del portafolio de productos o servicios.	Importante	Baja	2-moderado	C0014	Preventivo	Diariamente, el jefe de agencia o ejecutivo revisa y analiza la información de su cartera de clientes para profundizar relaciones, identificar oportunidades de negocio y aumentar el valor del portafolio.	Manual	Adecuada	2-moderado
Originación de Crédito	R003	Recurso humano	Ejecutar de forma incorrecta o tardía las estrategias de venta de los productos y servicios destinados a la Banca de Personas.	Falta o ineficacia en el monitoreo de los resultados obtenidos.	Importante	Baja	2-moderado	C0015	Detectivo	Cuando sea necesario, el gerente regional y gerente de Data Analytics monitorean los resultados de campañas por producto y definen acciones a seguir.	Mixto	Adecuada	2-moderado
Originación de Crédito	R003	Recurso humano	Ejecutar de forma incorrecta o tardía las estrategias de venta de los productos y servicios destinados a la Banca de Personas.	Falta o ineficacia en el monitoreo de los resultados obtenidos.	Importante	Baja	2-moderado	C0016	Correctivo	Cuando se requiera, los gerentes y jefes de Banca de Personas revisan la efectividad de la gestión, validan resultados, compromisos y el nivel de vinculación de los clientes tanto en gestión regular como en campañas.	Manual	Adecuada	2-moderado
Originación de Crédito	R003	Recurso humano	Ejecutar de forma incorrecta o tardía las estrategias de venta de los productos y servicios destinados a la Banca de Personas.	Falta o ineficacia en el monitoreo de los resultados obtenidos.	Importante	Baja	2-moderado	C0017	Preventivo	Cuando aplique, el gerente de Banca de Personas y Medios de Pago revisa internamente el plan de gestión comercial, resultados obtenidos y tácticas de venta por oficina y segmento.	Mixto	Adecuada	2-moderado
Originación de Crédito	R003	Recurso humano	Ejecutar de forma incorrecta o tardía las estrategias de venta de los productos y servicios destinados a la Banca de Personas.	Insuficiencia o deficiencia en el seguimiento del comportamiento del cliente.	Importante	Baja	2-moderado	C0018	Preventivo	Cuando corresponda, el jefe de agencia o ejecutivo identifica comportamientos inusuales del cliente durante visitas, para prevenir riesgos operativos, reputacionales o financieros para el banco.	Manual	Adecuada	2-moderado
Originación de Crédito	R003	Recurso humano	Ejecutar de forma incorrecta o tardía las estrategias de venta de los productos y servicios destinados a la Banca de Personas.	Inadecuado o inexistente control de la relación comercial mantenida con el cliente.	Importante	Baja	2-moderado	C0004	Preventivo	Cuando sea necesario, el jefe de agencia, ejecutivo o asesor comercial de Banca de Personas realiza seguimiento a la relación comercial, evalúa su evolución, identifica oportunidades de negocio, detecta deterioros financieros, mitiga riesgos y atiende dudas de los clientes sobre los productos ofrecidos.	Manual	Adecuada	2-moderado
Originación de Crédito	R004	Procesos	Compartir información del proceso de gestión comercial de Banca de Personas con personal no autorizado.	Hurto o extravío de datos e información confidencial.	Mayor	Muy baja	3-alto	C0019	Preventivo	Cuando se requiera, el gerente de Data Analytics autoriza por correo los accesos o transmisión de información para fines de análisis, reportes o estudios de inteligencia integral.	Mixto	Adecuada	3-alto
Originación de Crédito	R004	Procesos	Compartir información del proceso de gestión comercial de Banca de Personas con personal no autorizado.	Uso de dispositivos de almacenamiento que permiten copias no autorizadas de información del proceso.	Mayor	Muy baja	3-alto	C0020	Preventivo	Cuando sea necesario, el analista senior de Identidades y Accesos deshabilita dispositivos externos (USB, tarjetas, discos) y otorga permisos solo a personal autorizado, registrando todos los detalles en el inventario respectivo.	Mixto	Adecuada	3-alto

Originación de Crédito	R004	Procesos	Compartir información del proceso de gestión comercial de Banca de Personas con personal no autorizado.	Ausencia de un esquema integral de seguridad de la información en la institución.	Mayor	Muy baja	3-alto	C0021	Preventivo	De forma continua, el banco mantiene publicada una política con lineamientos para proteger información, activos tecnológicos y comunicaciones internas, disponible en el sistema virtual de publicaciones de Políticas, Procedimientos, Manuales y Guías Operativas.	Mixto	Adecuada	3-alto
Originación de Crédito	R004	Procesos	Compartir información del proceso de gestión comercial de Banca de Personas con personal no autorizado.	Ausencia de un esquema integral de seguridad de la información en la institución.	Mayor	Muy baja	3-alto	C0022	Preventivo	De forma permanente, todo contrato de trabajo incluye una cláusula de confidencialidad que protege la información; esta política se revisa y actualiza según se requiera.	Manual	Adecuada	3-alto
Originación de Crédito	R004	Procesos	Compartir información del proceso de gestión comercial de Banca de Personas con personal no autorizado.	Accesos indebidos a datos confidenciales.	Mayor	Muy baja	3-alto	C0023	Preventivo	Cuando corresponda, el analista senior de Identidades y Accesos gestiona por correo la creación de cuentas de usuario, valida formularios y guarda registros de toda la solicitud, informando al usuario, jefe inmediato y seguridad de la información.	Mixto	Adecuada	3-alto
Originación de Crédito	R004	Recurso humano	Compartir información del proceso de gestión comercial de Banca de Personas con personal no autorizado.	Colaboración de empleados para la extracción no autorizada de información.	Mayor	Muy baja	3-alto	C0024	Preventivo	Cuando se requiera, el jefe o analista de Calidad y Eficiencia Comercial verifica que el acceso al CRM tenga restricción de descarga para evitar extracción de bases de datos.	Manual	Adecuada	3-alto
Originación de Crédito	R004	Recurso humano	Compartir información del proceso de gestión comercial de Banca de Personas con personal no autorizado.	Colaboración de empleados para la extracción no autorizada de información.	Mayor	Muy baja	3-alto	C0025	Preventivo	Cuando sea necesario, el oficial de Seguridad de la Información y gerentes de área aprueban solicitudes de acceso a datos críticos o sensibles por correo.	Manual	Adecuada	3-alto
Originación de Crédito	R005	Tecnología de la	No poder realizar o ejecutar de forma tardía el proceso de gestión comercial de Banca de Personas.	Falta de disponibilidad de la infraestructura tecnológica.	Menor	Muy baja	1-bajo	C0026	Preventivo	Cuando aplique, los analistas de Mesa de Servicios gestionan incidentes en tres niveles de atención, según prioridad: nivel uno resuelto por Mesa de Servicios, nivel dos por el Grupo de Soluciones y nivel tres por proveedores.	Mixto	Adecuada	1-bajo
Originación de Crédito	R005	Tecnología de la	No poder realizar o ejecutar de forma tardía el proceso de gestión comercial de Banca de Personas.	Falta de disponibilidad de la infraestructura tecnológica.	Menor	Muy baja	1-bajo	C0027	Correctivo	Cuando corresponda, el líder técnico analiza incidentes reportados, define soluciones, coordina con Mesa de Servicios y Contact Center, implementa soluciones o escalona a proveedores si es necesario, realizando seguimiento hasta cierre.	Mixto	Adecuada	1-bajo

Originación de Crédito	R005	Tecnología de la	No poder realizar o ejecutar de forma tardía el proceso de gestión comercial de Banca de Personas.	Falta de disponibilidad de la infraestructura tecnológica.	Menor	Muy baja	1-bajo	C0028	Detectivo	De forma continua, el líder de Operación y Monitoreo y otros roles técnicos reciben notificaciones automáticas del estado de servidores y servicios a través de herramientas de monitoreo, informando a áreas como Arquitectura y Soporte TI según su competencia.	Mixto	Adecuada	1-bajo
Originación de Crédito	R005	Recurso humano	No poder realizar o ejecutar de forma tardía el proceso de gestión comercial de Banca de Personas.	Falta de disponibilidad del personal requerido.	Menor	Muy baja	1-bajo	C0029	Preventivo	Cuando se requiera, el gerente regional de Banca de Personas reemplaza al gerente titular en su ausencia, cumpliendo las funciones asignadas.	Manual	Adecuada	1-bajo
Originación de Crédito	R005	Recurso humano	No poder realizar o ejecutar de forma tardía el proceso de gestión comercial de Banca de Personas.	Falta de disponibilidad del personal requerido.	Menor	Muy baja	1-bajo	C0030	Preventivo	Cuando corresponda, el gerente de Banca de Personas reemplaza al gerente de Banca de Personas y Medios de Pago en caso de ausencia, ejecutando sus funciones.	Manual	Adecuada	1-bajo
Originación de Crédito	R005	Evento externo	No poder realizar o ejecutar de forma tardía el proceso de gestión comercial de Banca de Personas.	Ausencia o falla de disponibilidad de los proveedores contratados.	Menor	Muy baja	1-bajo	C0031	Preventivo	Cuando aplique, el jefe o analista de Proveedores revisa, valida e incorpora cláusulas de penalización por incumplimiento y solicita garantías de fiel cumplimiento.	Manual	Adecuada	1-bajo
Originación de Crédito	R006	Recurso humano	Gestionar de forma inadecuada, tardía o no atender los requerimientos de clientes de Banca de Personas.	Falencias o errores en la atención a los requerimientos de los clientes.	Menor	Baja	1-bajo	C0004	Preventivo	Cuando sea necesario, el jefe de agencia, ejecutivo o asesor comercial de Banca de Personas realiza seguimiento a la relación comercial, evalúa su evolución, identifica oportunidades de negocio, detecta deterioros financieros, mitiga riesgos y atiende dudas de los clientes sobre los productos ofrecidos.	Manual	Adecuada	1-bajo
Originación de Crédito	R006	Recurso humano	Gestionar de forma inadecuada, tardía o no atender los requerimientos de clientes de Banca de Personas.	Falencias o errores en la atención a los requerimientos de los clientes.	Menor	Baja	1-bajo	C0032	Correctivo	Mensualmente, el gerente regional revisa reprocesos generados por el área comercial que impactaron en verificación y riesgo de iniciación, brinda retroalimentación y capacita al personal para evitar reincidencias.	Mixto	Adecuada	1-bajo
Originación de Crédito	R006	Recurso humano	Gestionar de forma inadecuada, tardía o no atender los requerimientos de clientes de Banca de Personas.	Atención tardía o inoportuna de las solicitudes presentadas por los clientes.	Menor	Baja	1-bajo	C0012	Detectivo	Cada día, el gerente regional de Banca de Personas supervisa y asegura que los jefes de agencia y ejecutivos cumplan con las metas de negocio mediante acompañamiento diario.	Mixto	Adecuada	1-bajo
Originación de Crédito	R007	Recurso humano	Recibir información o documentación de la gestión comercial de Banca de Personas de forma incompleta o fuera de plazo.	Incumplimiento de los requisitos establecidos conforme a políticas internas.	Importante	Baja	2-moderado	C0033	Preventivo	Cuando se requiera, el jefe de agencia o ejecutivo revisa requisitos y beneficios según necesidades del cliente, informa sobre productos y servicios y brinda asesoría comercial.	Mixto	Adecuada	2-moderado

Originación de Crédito	R007	Recurso humano	Recibir información o documentación de la gestión comercial de Banca de Personas de forma incompleta o fuera de plazo.	No contar con personal de respaldo (back up) para la continuidad operativa.	Importante	Baja	2-moderado	C0029	Preventivo	Cuando se requiera, el gerente regional de Banca de Personas reemplaza al gerente titular en su ausencia, cumpliendo las funciones asignadas.	Manual	Adecuada	2-moderado
Originación de Crédito	R007	Recurso humano	Recibir información o documentación de la gestión comercial de Banca de Personas de forma incompleta o fuera de plazo.	Errores o inexistencia de documentos que respalden el proceso.	Importante	Baja	2-moderado	C0034	Preventivo	Cuando corresponda, el jefe de agencia o ejecutivo informa oportunamente al cliente sobre la documentación requerida para contratar productos y coordina su recopilación.	Manual	Adecuada	2-moderado
Originación de Crédito	R007	Recurso humano	Recibir información o documentación de la gestión comercial de Banca de Personas de forma incompleta o fuera de plazo.	Errores o inexistencia de documentos que respalden el proceso.	Importante	Baja	2-moderado	C0032	Correctivo	Mensualmente, el gerente regional revisa reprocesos generados por el área comercial que impactaron en verificación y riesgo de iniciación, brinda retroalimentación y capacita al personal para evitar reincidencias.	Mixto	Adecuada	2-moderado
Originación de Crédito	R007	Procesos	Recibir información o documentación de la gestión comercial de Banca de Personas de forma incompleta o fuera de plazo.	Falta de un diseño apropiado o carencia de políticas y procedimientos actualizados, publicados y difundidos.	Importante	Baja	2-moderado	C0035	Preventivo	Cuando sea necesario, el gerente de Banca de Personas solicita al analista de procesos la creación o actualización de documentos del proceso para publicarlos en sistema virtual de publicaciones de Políticas, Procedimientos, Manuales y Guías Operativas.	Manual	Adecuada	2-moderado

Anexo 3 Entrevista a Gerente de riesgo Banco 1

CUESTIONARIO PARA PERSONAL DE IFIS

Tema: El control interno en la concesión de tarjetas de crédito a clientes de alto riesgo y su incidencia en la mitigación del incumplimiento de obligaciones

Datos Generales del Encuestado (opcional o anonimizado):

Cargo: Gerente Riesgos Integrales

Área: Riesgos Integrales

Años de experiencia: 20 años

SECCIÓN 1: Control Interno en la Concesión de Tarjetas de Crédito

1. ¿Existe un manual o política formal para la evaluación de riesgo crediticio en su entidad?

El Banco cuenta con manuales y políticas establecidas, mismas que son revisada con cada uno de los involucrados del proceso.

2. ¿Con qué frecuencia se actualizan los procedimientos de control interno relacionados con la evaluación de crédito?

Conforme a lo establecido por el ente de control, se lo realizada una vez al año.

3. ¿Se aplican mecanismos de control para identificar clientes de alto riesgo antes de aprobar la tarjeta de crédito?

El Banco cuenta con mecanismos de control para la identificación de clientes de alto riesgo.

4. ¿Qué herramientas se utilizan para evaluar el riesgo crediticio del cliente?

Entre las herramientas utilizadas son:

☒ Buró de crédito

☒ Análisis de ingresos y deudas

☒ Historial interno del cliente

☒ Modelos estadísticos de score de riesgo

☒ Políticas internas

5. ¿Considera que los controles internos actuales son suficientes para prevenir el otorgamiento de tarjetas de crédito a clientes de alto riesgo?

Totalmente de acuerdo.

SECCIÓN 2: Clientes de Alto Riesgo y Procesos de Aprobación

6. ¿Se cuenta con una definición clara de lo que constituye un "cliente de alto riesgo"?

Sí

7. ¿Qué tan frecuente es la aprobación de tarjetas a clientes de alto riesgo en su institución?

Rara vez, debido a que, para estos clientes el Banco solicita que cuenten con Garantías como depósitos a plazo o se encuentren garantizados mediante un codeudor mismo que también pasa por un análisis.

8. ¿Quiénes participan en la decisión final de otorgar tarjetas a clientes de alto riesgo?

Comité de crédito evalúa todas las solicitudes.

9. ¿Se exige documentación adicional o garantías especiales para clientes de alto riesgo?

En cada uno de los casos se les solicita a los clientes soportes de los ingresos, así mismo garantías tales como depósitos a plazo pignorados.

SECCIÓN 3: Incidencia del Control Interno en el Incumplimiento de Obligaciones

10. En su experiencia, ¿la implementación de controles internos ha reducido el nivel de morosidad del producto?

Sí, significativamente.

11. ¿Qué porcentaje aproximado de incumplimiento mantiene l producto tarjeta de crédito en su Institución?

☒ Menos del 1%

☐ 1% - 3%

☐ 41% - 60%

☐ Más del 60%

☐ No se lleva esa estadística

12. ¿Con qué frecuencia se realiza el seguimiento a los clientes del portafolio de tarjeta de crédito?

Diariamente, los analistas del área de Riesgo de crédito realizan el seguimiento al portafolio de tarjetas de crédito, quienes posteriormente realizan seguimiento al Gerente de administración de Portafolio para su respectiva diligencia.

13. ¿La entidad financiera en la que trabaja, utiliza herramientas como la inteligencia artificial o Machine Learning para la evaluación del riesgo?

El banco cuenta con un modelo de Scroding, mismo que es desarrollado por un proveedor externo.

SECCIÓN 4: Recomendaciones y Opinión Personal (abiertas)

14. ¿Qué mejoras considera necesarias en los controles internos para reducir el incumplimiento de clientes de tarjeta de crédito?

Fortalecimiento de modelos de oxigenación

Backestings periódicos sobre el performance de los modelos

Análisis de Cosechas periódicas por perfil de cliente.

15. ¿Qué indicadores sugeriría incluir para mejorar la evaluación del riesgo crediticio?

Costo de Riesgo y la Pérdida Inesperada.

Anexo 4 Entrevista a Gerente de riesgo Banco 2

CUESTIONARIO PARA PERSONAL DE IFIS

Tema: El control interno en la concesión de tarjetas de crédito a clientes de alto riesgo y su incidencia en la mitigación del incumplimiento de obligaciones

Datos Generales del Encuestado:

Cargo: Gerente de Riesgo de Crédito

Área: Gestión de Riesgo Integral – Crédito

Años de experiencia: 12 años

SECCIÓN 1: Control Interno en la Concesión de Tarjetas de Crédito

1. **¿Existe un manual o política formal para la evaluación de riesgo crediticio en su entidad?**

Sí, el Banco cuenta con un Manual de Políticas de Riesgo de Crédito y Procedimientos de Originación de crédito que establece criterios de análisis cuantitativo, cualitativo, límites de exposición y segmentación de riesgo, alineados con las disposiciones de la Junta de Política de Regulación Financiera y normativas de la Superintendencia de Bancos.

2. **¿Con qué frecuencia se actualizan los procedimientos de control interno relacionados con la evaluación de crédito?**

Anualmente o cuando existan cambios regulatorios o variaciones relevantes en el perfil de riesgo del mercado.

3. **¿Se aplican mecanismos de control para identificar clientes de alto riesgo antes de aprobar la tarjeta de crédito?**

Sí, mediante listas de observación interna, monitoreo de burós de crédito, alertas de nivel de endeudamiento, historial de pago y validación de actividad económica.

4. **¿Qué herramientas se utilizan para evaluar el riesgo crediticio del cliente?**

- Score de crédito interno y externo (Equifax, DataCredit)
- Modelos estadísticos de probabilidad de incumplimiento
- Consulta en Central de Riesgos de la SB
- Análisis de ingresos, capacidad de pago y comportamiento transaccional

5. **¿Considera que los controles internos actuales son suficientes para prevenir el otorgamiento de tarjetas de crédito a clientes de alto riesgo?**

Han mitigado gran parte del riesgo, aunque es necesario fortalecer el uso de inteligencia artificial y machine learning para anticipar comportamientos de riesgo post otorgamiento de la línea de crédito.

SECCIÓN 2: Clientes de Alto Riesgo y Procesos de Aprobación

6. **¿Se cuenta con una definición clara de lo que constituye un "cliente de alto riesgo"?**

Sí, se considera cliente de alto riesgo aquel con endeudamiento >40% de ingresos, historial de moras recurrentes, actividades de alta volatilidad y sin trazabilidad de ingresos.

7. **¿Qué tan frecuente es la aprobación de tarjetas a clientes de alto riesgo en su institución?**

Menos del 2% de las aprobaciones mensuales.

8. **¿Quiénes participan en la decisión final de otorgar tarjetas a clientes de alto riesgo?**

Analista de crédito, jefe de crédito, Gerencia de Riesgo de Crédito y en casos especiales, Comité de Créditos Minoristas.

9. **¿Se exige documentación adicional o garantías especiales para clientes de alto riesgo?**

Sí, documentación adicional de ingresos, referencias bancarias y garantías líquidas si el riesgo lo amerita.

SECCIÓN 3: Incidencia del Control Interno en el Incumplimiento de Obligaciones

10. **En su experiencia, ¿la implementación de controles internos ha reducido el nivel de morosidad del producto?**

Sí, los controles han contribuido a disminuir la morosidad de las tarjetas de crédito en la institución.

11. **¿Qué porcentaje aproximado de incumplimiento mantiene el producto tarjeta de crédito en su Institución?**

☑ 1% - 3%

12. **¿Con qué frecuencia se realiza el seguimiento a los clientes del portafolio de tarjeta de crédito?**

Mensualmente con segmentación de riesgos y del tipo de cartera, y quincenal en listas de seguimiento preventivo.

13. **¿La entidad financiera en la que trabaja utiliza herramientas como inteligencia artificial o Machine Learning para la evaluación del riesgo?**

Actualmente utilizamos scoring estadístico y se encuentra en fase de implementación un módulo de machine learning para alertas tempranas.

SECCIÓN 4: Recomendaciones y Opinión Personal

14. **¿Qué mejoras considera necesarias en los controles internos para reducir el incumplimiento de clientes de tarjeta de crédito?**

- Integrar análisis transaccional en tiempo real.
- Implementar machine learning para alertas tempranas.
- Actualizar variables socioeconómicas para segmentación de riesgo.
- Reforzar educación financiera a clientes post otorgamiento.

15. ¿Qué indicadores sugeriría incluir para mejorar la evaluación del riesgo crediticio?

- Índice de gastos fijos vs. ingresos disponibles.
- Indicador de pagos mínimos recurrentes.
- Segmentación de consumo por categoría.
- Nivel de ingresos trazables con SRI.
- Indicador de estabilidad laboral real.

Anexo 5 Entrevista Auditor Externo 1

TEMA DEL PROYECTO: "El Control Interno en la Concesión de Tarjetas de Crédito a Clientes de Alto Riesgo y su Incidencia en la Mitigación del Incumplimiento de Obligaciones"

DATOS DEL ENCUESTADO:

- Nombre del Auditor: Ing. Ma. Eugenia Lema
- Cargo: Senior Manager de Auditoría Financiera
- Años de experiencia en Auditoría Externa en el sector financiero: 12 años
- Fecha de elaboración de encuesta: 15/07/2025

INSTRUCCIONES: Contestar con objetividad cada pregunta de acuerdo con su experiencia como auditor externo en el sector financiero. Su opinión contribuirá al análisis técnico de la incidencia del control interno en la mitigación del incumplimiento de obligaciones en la concesión de tarjetas de crédito a clientes de alto riesgo.

1. **Desde su experiencia, ¿Cuáles procedimientos de control interno considera críticos al auditar la concesión de tarjetas de crédito a clientes de alto riesgo?**

- Evaluación de políticas de otorgamiento de crédito y score de crédito.
- Validación de límites de exposición y segmentación de riesgo.
- Verificación de ingresos y documentación soporte.
- Procedimientos de burós de crédito y listas de observación.
- Seguimiento post otorgamiento del crédito

2. **¿En sus auditorías ha identificado la existencia de controles internos relacionados con la concesión de tarjetas de crédito a clientes de alto riesgo durante sus auditorías externas?**

☒ Sí

☐ No

☐ No sabe / No responde

3. **¿Considera que las instituciones financieras cumplen adecuadamente con la normativa de Basilea III y del Código Orgánico Monetario y Financiero en la gestión de riesgos crediticios? Explique.**

En general cumplen con provisiones, límites y segmentación de riesgo, aunque hay brechas en alertas tempranas y monitoreo post desembolso.

4. **En su opinión, ¿qué tan efectiva es la utilización de herramientas tecnológicas (Machine Learning, Análisis de Datos, ¿Sistemas de Alertas) en la identificación de clientes de alto riesgo antes de la aprobación de tarjetas de crédito?**

Efectivas si se integran con políticas internas y variables relevantes locales, facilitando segmentación proactiva.

5. **¿Qué tipos de evidencia considera necesaria recopilar durante sus auditorías para evaluar la efectividad de los controles internos en la concesión de tarjetas de crédito?**

- Manuales y políticas.
- Registros de score de crédito.
- Verificación de ingresos y burós. –

Asignación de cartera y reportes de monitoreo.

- Matriz de aprobación de alto riesgo.

6. **¿Cuáles son los indicadores clave que recomienda monitorear continuamente para gestionar el riesgo crediticio en clientes de alto riesgo con tarjetas de crédito?**

- Mora >30 días.
- Endeudamiento vs. ingresos.
- Pagos mínimos vs. facturación.
- Movimientos inusuales.

- Provisiones de cartera de crédito.

7. **¿Qué hallazgos recurrentes ha identificado respecto a incumplimientos en clientes con tarjetas de crédito durante sus auditorías en el sector financiero?**

- Débil actualización de información financiera.
- Ausencia de alertas tempranas.
- Renovación de tarjetas sin validación de capacidad de pago.

8. **Desde su rol de auditor externo, ¿qué recomendaciones propondría a las entidades financieras para fortalecer los controles internos en la concesión de tarjetas de crédito a clientes de alto riesgo?**

- Actualizar matrices de riesgo.
- Implementar machine learning para alertas.
- Revalidar anualmente la información de clientes.
- Educar financieramente al cliente.

9. **¿Considera que la educación financiera del cliente impacta en la mitigación del incumplimiento de obligaciones en tarjetas de crédito? Explique su respuesta.**

Sí, contribuye a priorizar pagos y reduce el incumplimiento.

10. **¿Según su criterio, considera que las entidades financieras deberían implementar en sus controles herramientas como Machine Learning?**

Sí, para predicción de incumplimientos y monitoreo transaccional.

Anexo 6 Entrevista Auditor Externo 2

TEMA DEL PROYECTO: "El Control Interno en la Concesión de Tarjetas de Crédito a Clientes de Alto Riesgo y su Incidencia en la Mitigación del Incumplimiento de Obligaciones"

DATOS DEL ENCUESTADO:

- Nombre del Auditor: Eco. Juan Cevallos
- Cargo: Auditor Semi Senior de Auditoría Financiera
- Años de experiencia en Auditoría Externa en el sector financiero: 4 años
- Fecha de elaboración de encuesta: 15/07/2025

INSTRUCCIONES: Contestar con objetividad cada pregunta de acuerdo con su experiencia como auditor externo en el sector financiero. Su opinión contribuirá al análisis técnico de la incidencia del control interno en la mitigación del incumplimiento de obligaciones en la concesión de tarjetas de crédito a clientes de alto riesgo.

1. **Desde su experiencia, ¿Cuáles procedimientos de control interno considera críticos al auditar la concesión de tarjetas de crédito a clientes de alto riesgo?**

- Revisión de políticas de concesión de créditos.
- Verificación de documentación soporte.
- Validación de análisis de capacidad de pago y endeudamiento.
- Validación de memorando y spread financiero.

2. **¿En sus auditorías ha identificado la existencia de controles internos relacionados con la concesión de tarjetas de crédito a clientes de alto riesgo durante sus auditorías externas?**

☒ Sí

☐ No

☐ No sabe / No responde

3. **¿Considera que las instituciones financieras cumplen adecuadamente con la normativa de Basilea III y del Código Orgánico Monetario y Financiero en la gestión de riesgos crediticios? Explique.**

Cumplen, pero; existen limitaciones tecnológicas en controles de riesgo para clientes de alto riesgo.

4. **En su opinión, ¿qué tan efectiva es la utilización de herramientas tecnológicas (Machine Learning, Análisis de Datos, ¿Sistemas de Alertas) en la identificación de clientes de alto riesgo antes de la aprobación de tarjetas de crédito?**

Son efectivas, pero no todas las instituciones las han implementado; las que lo hacen mejoran su segmentación de riesgos.

5. **¿Qué tipos de evidencia considera necesaria recopilar durante sus auditorías para evaluar la efectividad de los controles internos en la concesión de tarjetas de crédito?**

- Manuales de políticas.
- Expedientes con score y verificaciones.
- Informes de monitoreo de cartera.

6. **¿Cuáles son los indicadores clave que recomienda monitorear continuamente para gestionar el riesgo crediticio en clientes de alto riesgo con tarjetas de crédito?**

- Porcentaje de mora.
- Relación ingresos-deudas.
- Score de crédito actualizado.

7. **¿Qué hallazgos recurrentes ha identificado respecto a incumplimientos en clientes con tarjetas de crédito durante sus auditorías en el sector financiero?**

- Falta de seguimiento post otorgamiento.

- Aprobaciones con información incompleta.

8. **Desde su rol de auditor externo, ¿qué recomendaciones propondría a las entidades financieras para fortalecer los controles internos en la concesión de tarjetas de crédito a clientes de alto riesgo?**

- Mejor validación de ingresos y referencias.
- Uso de análisis de datos para predicción de incumplimientos.

9. **¿Considera que la educación financiera del cliente impacta en la mitigación del incumplimiento de obligaciones en tarjetas de crédito? Explique su respuesta.**

Sí, contribuye a un mejor cumplimiento de pagos.

10. **¿Según su criterio, considera que las entidades financieras deberían implementar en sus controles herramientas como Machine Learning?**

Sí, facilita segmentación y control de riesgos.