



Universidad Internacional de La Rioja
Facultad de Empresa y Comunicación

Máster Universitario en Control de Gestión/ *Controlling*
Implantación de un sistema de control interno, a través de la herramienta COSO, para la administración de garantías reales de instituciones financieras ecuatorianas

Trabajo fin de estudio presentado por:	Scarly Aimme Guerrón Tobar
Tipo de trabajo:	Abierto
Individual/grupal	Individual
Director/a:	José Luis Franco Miguel
Fecha:	18/07/2022

Resumen

El control interno permite identificar áreas y procesos en donde se pueden implementar cambios positivos, es decir, mediante la implementación de un sistema de control interno la entidad se encaminará a la mejora continua. Una de las herramientas esenciales para establecer un sistema de control interno es el COSO, el cual proporciona las directrices necesarias para la consecución de los objetivos de las entidades. El propósito del presente Trabajo Fin de Máster es la implantación de un sistema de control interno, a través de la herramienta COSO II, para los procesos relacionados a la administración de garantías reales de instituciones financieras ecuatorianas. En conclusión, se debe poner en práctica controles que mitiguen los riesgos, de tal manera que el sistema de control interno implementado de adecuadamente impulse a la organización a alcanzar el éxito.

Palabras clave: control interno, COSO, instituciones financieras, garantías reales

Abstract

Internal Control allows the identification of areas and processes where positive changes can be implemented, so the entity will move towards continuous improvement with the help of an internal control system. One of the essential tools to establish a correct internal control system is COSO, which provides the necessary guidelines to achieve the entities' objectives. The purpose of this Master's thesis is the implementation of an internal control system using the tool COSO II, for the processes related to the administration of real guarantees of Ecuadorian financial institutions. In conclusion, companies must put into practice controls that mitigate risks, in such a way that the properly implemented internal control system drives the organization to success.

Keywords: internal control, COSO, financial institutions, real guarantees

Índice de contenidos

1. INTRODUCCIÓN	8
1.1. Planteamiento y justificación del tema	8
1.2. Objetivos	9
1.2.1. Objetivos específicos	9
1.3. Generalidades del sistema financiero ecuatoriano.....	9
1.4. Elementos innovadores	11
2. ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO DE ENTIDADES BANCARIAS ECUATORIANAS	12
2.1. Análisis PESTEL.....	12
2.1.1. Factores políticos.....	12
2.1.2. Factores económicos	13
2.1.3. Factores sociales.....	15
2.1.4. Factores tecnológicos	16
2.1.5. Factores ecológicos.....	17
2.1.6. Factores legales	17
2.2. Cinco Fuerzas de Porter	19
2.2.1. Poder de negociación de los clientes	19
2.2.2. Poder de negociación con proveedores	20
2.2.3. Amenazada de entrada de nuevos competidores	20
2.2.4. Amenaza de entrada de productos sustitutos	21
2.2.5. Rivalidad entre competidores	21
2.3. Análisis DAFO.....	23
2.3.1. Debilidades.....	23
2.3.2. Amenazas	24
2.3.3. Fortalezas	25

Implantación de un sistema de control interno, a través de la herramienta COSO, para la administración de garantías reales de instituciones financieras ecuatorianas

2.3.4. Oportunidades.....	25
3. CONTROL INTERNO EN LA ADMINISTRACIÓN DE GARANTÍAS REALES DE INSTITUCIONES FINANCIERAS ECUATORIANAS.....	28
3.1. Sistema de control interno mediante COSO	28
3.1.1. Ambiente de control	29
3.1.2. Establecimiento de objetivos	31
3.1.3. Identificación de eventos.....	31
3.1.4. Evaluación de Riesgos	32
3.1.5. Respuesta a los riesgos	34
3.1.6. Actividades de control	36
3.1.7. Información y comunicación	37
3.1.8. Monitoreo	37
3.2. Cronograma de implementación de solución	38
3.3. Presupuesto de costes estimado.....	39
4. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES	41
4.1. Recomendaciones.....	41
4.2. Conclusiones.....	42
Referencias bibliográficas	44
Anexo A. Listado de bancos ecuatorianos.....	49
Anexo B. Listado de cooperativas ecuatorianas.....	50

Índice de figuras

Figura 1. <i>Evolución de cartera de crédito</i>	11
Figura 2. <i>Distribución PEA 2021-2022</i>	16
Figura 3. <i>Análisis PESTEL</i>	18
Figura 4. <i>Cinco fuerzas de Porter</i>	23
Figura 5. <i>COSO II</i>	29

Índice de tablas

Tabla 1. <i>Estructura del sistema bancario ecuatoriano</i>	10
Tabla 2. <i>Volumen de créditos Banca Privada 2020 y 2021</i>	14
Tabla 3. <i>Tasas de interés activas de la banca ecuatoriana</i>	15
Tabla 4. <i>Análisis DAFO</i>	26
Tabla 5. <i>Nivel de probabilidad de riesgos</i>	32
Tabla 6. <i>Nivel de impacto de riesgos</i>	33
Tabla 7. <i>Matriz de evaluación de riesgos</i>	33
Tabla 8. <i>Nivel de tolerancia de riesgos</i>	34
Tabla 9. <i>Calificación de riesgos</i>	35
Tabla 10. <i>Cronograma de implementación de la solución</i>	38
Tabla 11. <i>Presupuesto de implementación de la solución</i>	39

1. INTRODUCCIÓN

Dentro del core del sistema bancario, uno de los macroprocesos principales son los créditos que se otorgan a los clientes, los cuales se encuentran apalancados con garantías reales. En tal sentido, las entidades financieras deben establecer un sistema de control interno robusto con relación al subproceso de administración de garantías reales; tales como viviendas, locales comerciales, vehículos, terrenos, etc. Esto se debe a que en el caso de existir operaciones de crédito con imposibilidad de pago, se debe utilizar estas garantías para poder recuperar estos valores. En consecuencia, en este trabajo de investigación se realizan recomendaciones de directrices para la implementación de un sistema de control interno para el proceso de garantías reales en entidades bancarias ecuatorianas.

Cabe recalcar que en este documento se aplican los conocimientos adquiridos en el Máster Universitario en Control de Gestión/ Controlling, por consiguiente se realizan análisis del entorno en que operan estas empresas, evaluación de riesgos, procesos e implementación de controles. Adicionalmente, se aplican los conocimientos obtenidos por experiencia profesional de la autora tanto en el ámbito de auditoría externa como control interno del sector bancario ecuatoriano.

1.1. Planteamiento y justificación del tema

Este trabajo está orientado a brindar recomendaciones para la implementación de un sistema de control interno enfocado a instituciones bancarias, específicamente tomando en cuenta el proceso de garantías reales, el cual corresponde a uno de los procedimientos más riesgosos de las entidades de este sector. Dentro de este trabajo de investigación se considera la aplicación de la normativa ecuatoriana vigente relacionada al control interno, con el fin de cumplir con lo establecido referente a la administración de garantías reales.

1.2. Objetivos

Una de las herramientas esenciales que se utilizan para establecer un sistema de control interno es el COSO, el cual proporciona las directrices necesarias para la consecución de las metas de las entidades. Por tal motivo, el objetivo general del presente Trabajo Fin de Máster es el siguiente:

- Identificar las directrices que permitirán implantar un sistema de control interno, a través de la herramienta COSO II, para los procesos relacionados a la administración de garantías reales de instituciones financieras ecuatorianas, con el fin de establecer recomendaciones que permitan cumplir con la normativa respecto a la cobertura en relación al crédito y se pueda hacer efectiva la garantía de manera adecuada en caso de impagos.

1.2.1. Objetivos específicos

A continuación, se detallan los objetivos específicos de este trabajo:

- Identificar las directrices establecidas mediante la herramienta COSO II para el control interno.
- Analizar el control interno del proceso de administración de garantías reales de instituciones financieras ecuatorianas.
- Aplicar la normativa bancaria vigente en Ecuador con respecto a la administración de garantías reales.

1.3. Generalidades del sistema financiero ecuatoriano

El sistema financiero es una parte importante para el crecimiento de la economía del Ecuador, según (Granizo, 2022). El rol fundamental de las instituciones bancarias es captar el dinero de los clientes (depósitos) y dinamizar la economía mediante el otorgamiento de créditos a los clientes que necesitan estos fondos para financiar su vivienda, su educación, gastos de consumos o incrementar la productividad de sus negocios.

Las entidades bancarias se encuentran reguladas por el Banco Central del Ecuador, la Superintendencia de Bancos, la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera y la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), misma que regula las entidades del sector financiero popular y solidario. Estos organismos se encargan de emitir los lineamientos necesarios para la adecuada administración y control de la banca ecuatoriana.

Como lo establece el (Banco Central del Ecuador, 2022), a enero del 2022, existen 67 entidades que integran el sector financiero ecuatoriano, de las cuales 24 instituciones corresponden a bancos privados, 39 son cooperativas y 4 mutualistas. Es preciso mencionar que la banca privada presenta una participación en activos de 73.7% aproximadamente, siendo éste el segmento más importante del sector. Las cooperativas y mutualistas registran una participación del 24.7% y 1.7% respectivamente, como se detalla en la Tabla 1.

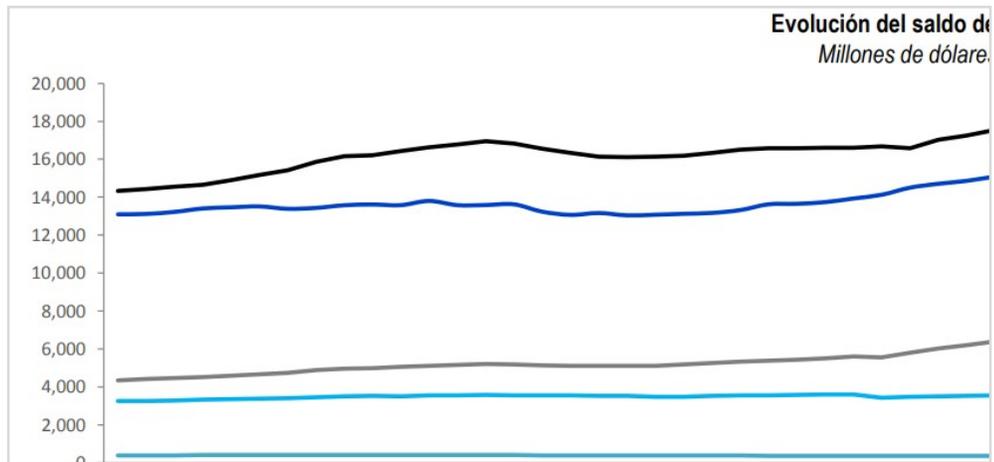
Tabla 1. Estructura del sistema bancario ecuatoriano

Subsistemas	No. de entidades operativas	Activos en millones de dólares	Participación en activos
Bancos privados	24	51,951	73.7%
Cooperativas	39	17,387	24.7%
Mutualistas	4	1,193	1.7%
Total	67	70,530	100.0%

Fuente: Banco Central del Ecuador, 2022.

Con respecto a la cartera de créditos tomando en cuenta los saldos del sector a enero de 2022, el (Banco Central del Ecuador, 2022) determina que los créditos de consumo fueron mayormente solicitados por los clientes sumando un total de US\$ 19,038 millones aproximadamente. En 2da posición se ubican los créditos productivos que ayudan a las industrias a incrementar su eficiencia y expansión en el mercado, mismos que presentaron un total de US\$ 16,012 millones. Posteriormente, como indica la Figura 1, se ubican los microcréditos, créditos de vivienda y los créditos educativos.

Figura 1. Evolución de cartera de crédito



Fuente: Banco Central del Ecuador, 2022.

1.4. Elementos innovadores

El tema analizado en este Trabajo Fin de Máster permite implementar controles y establecer mejoras en la gestión de riesgo de cualquier empresa del sistema financiero ecuatoriano, es decir, no se enfoca solamente en una empresa, sino que analiza de manera global la problemática de manejar de forma adecuada la administración de garantías reales. Cabe recalcar que al aplicar apropiadamente la normativa ecuatoriana vigente, se mitigan los riesgos de este proceso y se evitan sanciones por incumplimiento de estos parámetros regulatorios y obligatorios. En consecuencia, en este trabajo se plantean soluciones estándar para aspectos comunes que enfrentan los bancos ecuatorianos.

Adicionalmente, en el Ecuador no se ha explorado de manera extensa las debilidades en el proceso de administración de garantías y la forma de convertirlas en oportunidades de mejora debido a la complejidad y nivel de riesgo de este proceso, lo cual puede conllevar a malas prácticas operativas y otras debilidades y amenazas propias del sector, por tal motivo este trabajo permite establecer los lineamientos necesarios para implementar un sistema de controles robustos que permitan mitigar estos riesgos.

2. ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO DE ENTIDADES BANCARIAS ECUATORIANAS

El Sistema Bancario Ecuatoriano está conformado por entidades financieras públicas o privadas, mismas que pueden ser bancos, cooperativas o mutualistas. El desarrollo de este sistema financiero está fomentado en la administración de recursos de manera eficiente y cuidadosa, captando los fondos de los clientes y prestando a otros, con el fin de dinamizar la economía, como lo establece (Banco Internacional, 2021). En este capítulo se realiza un análisis externo de las instituciones del sistema bancario ecuatoriano mediante las herramientas PESTEL, cinco fuerzas de Porter y DAFO, mediante las cuales también se realiza un análisis interno de los procesos relacionados a garantías de instituciones financieras del Ecuador.

2.1. Análisis PESTEL

Se utiliza la herramienta PESTEL para poder identificar las situaciones del entorno que afectan a las empresas. Dentro de las principales ventajas de esta herramienta se encuentra la evaluación de riesgos externos, adaptabilidad a los cambios del entorno y permite realizar una adecuada planificación estratégica, según (Retos Directivos, 2022). Esta técnica contempla el análisis de los siguientes factores: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales. En este apartado se revisan estos factores con relación a las instituciones bancarias ecuatorianas.

2.1.1. Factores políticos

El 24 de mayo del 2021 el presidente Guillermo Lasso fue posesionado en el poder, como se detalla en (El Comercio, 2021). El nuevo mandatario ofreció un panorama diferente que permitió transformaciones sociales, económicas y financieras. Se plantearon nuevas

Implantación de un sistema de control interno, a través de la herramienta COSO, para la administración de garantías reales de instituciones financieras ecuatorianas estrategias que ayuden a incrementar la inversión, por lo cual el Banco Central del Ecuador provee que las inversiones crezcan 4.9% en el año 2022, este objetivo se podrá lograr al implementar un proyecto que mejore las relaciones entre el sector público y privado del Ecuador, para lo cual se analizará realizar una reforma a la Ley de Alianzas Público-Privadas. Adicionalmente, se disminuyó el impuesto a la salida de divisas al 4%, con el fin de impulsar la inversión extranjera, según establece (Villarreal, 2022).

El Ecuador se está adaptando a la nueva realidad generada a raíz del COVID-19, para lo cual el nuevo gobierno ha realizado varias mejoras en las políticas, mismas que son analizadas dentro de un programa con el Fondo Monetario Internacional. Dentro de estas políticas se incluyen las siguientes, según el (Ministerio de Economía y Finanzas, 2021):

- Reducción del gasto público.
- Reducción del subsidio de combustibles.
- Promoción del empleo.
- Mejor acceso al mercado financiero.
- Transparencia en compras públicas.
- Lucha contra la corrupción.

2.1.2. Factores económicos

Al 2021, el Producto Interno Bruto (PIB) del Ecuador es de \$69,089 millones de USD de 2007, según lo establece el (Banco Central del Ecuador, 2022). La economía ecuatoriana reflejada en el PIB creció 4.2% en 2021 debido a las siguientes circunstancias, (Banco Central del Ecuador, 2022):

- Incremento del 23.9% de la producción nacional de petróleo.
- La reactivación del turismo y del consumo interno producido por el plan de vacunación nacional, generó un aumento del 17.4% en los ingresos de alojamiento y servicios de comida.

Implantación de un sistema de control interno, a través de la herramienta COSO, para la administración de garantías reales de instituciones financieras ecuatorianas

- El sector de transporte creció un 13.1%, lo cual fue consecuencia de la reactivación de las industrias.
- Crecimiento del 16.2% del sector pesquero debido a que se realizaron mayores exportaciones de camarón con respecto al año 2020.

Adicional a las circunstancias previamente señaladas, el sector bancario contribuyó a dinamizar la economía otorgando créditos, los cuales son clasificados en los siguientes segmentos: productivo, consumo, educativo, microcrédito y vivienda. Según (Asobanca, 2022), los bancos privados ecuatorianos desembolsaron USD\$27.8 millones aproximadamente, esta cifra incrementó 22.1% tomando en cuenta el 2020. En la Tabla 2 se detalla el volumen de créditos por segmentos de los años 2020 y 2021:

Tabla 2. Volumen de créditos Banca Privada 2020 y 2021

Segmentos	Monto millones USD 2020	Monto millones USD 2021	Variación
Productivo	16,529.40	19,371.20	17.2%
Consumo	4,280.20	5,354.80	25.1%
Microcrédito	1,339.10	2,271.30	69.6%
Vivienda	603.90	778.50	28.9%
Educativo	22.20	28.80	29.7%
Total	22,774.80	27,804.60	22.1%

Fuente: Asobanca, 2022.

En la Tabla 3 se establecen las tasas de interés activas a mayo 2022 de los créditos otorgados por la banca ecuatoriana, según (Banco Central del Ecuador, 2022):

Tabla 3. Tasas de interés activas de la banca ecuatoriana

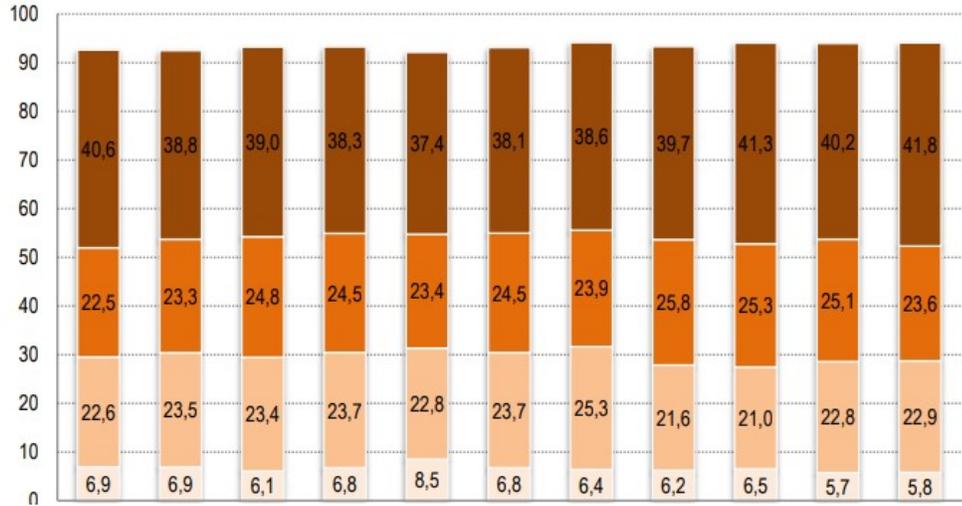
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES PARA EL SECTOR FINANCIERO PRIVADO, PÚBLICO Y SOLIDARIO		
Tasas Referenciales		Tasas Máximas
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:
Productivo Corporativo	6,74	Productivo Corporativo
Productivo Empresarial	8,95	Productivo Empresarial
Productivo PYMES	9,90	Productivo PYMES
Consumo	15,95	Consumo
Educativo	8,91	Educativo
Educativo Social	5,49	Educativo Social
Vivienda de Interés Público	4,99	Vivienda de Interés Público
Vivienda de Interés Social	4,98	Vivienda de Interés Social
Inmobiliario	9,41	Inmobiliario

Fuente: Banco Central del Ecuador, 2022.

2.1.3. Factores sociales

Según el (Banco Central del Ecuador, 2022) a febrero de 2022, el 39.6% de Población Económicamente Activa (PEA) del área urbana presenta un empleo adecuado, sin embargo el 27% de esta población posee otro tipo de empleo que no cubre adecuadamente con sus necesidades y no es lo suficientemente seguro para subsistir. Adicionalmente, el 22.8% de los ecuatorianos en capacidad de trabajar se encuentran en subempleo, es decir no trabajan su jornada completa y ganan menos del salario mínimo, mientras que el 5.5% restante de la población está desempleada, como se detalla en la Figura 2.

Figura 2. Distribución PEA 2021-2022



Fuente: Banco Central del Ecuador, 2022.

Con respecto al Salario Básico Unificado (SBU), en el año 2022 se fijó el monto de USD\$425, el cual incrementó en 6.25% el SBU del año 2021, mismo que correspondía a USD\$400. El Salario Básico Unificado está fijado para todos los trabajadores en general, artesanos, trabajadores remunerados el hogar, maquilas, agrícolas, pequeñas industrias, y microempresas, como se determina en el acuerdo ministerial No. MDT-2021-276 del (Ministerio de Trabajo, 2021).

2.1.4. Factores tecnológicos

La digitalización de la banca permitió mejorar la experiencia de los clientes y brindar un mejor servicio, por tal motivo la evolución digital se volvió una necesidad para las instituciones financieras ecuatorianas. La tecnología permite disminuir los errores operativos y posibilita tener la información necesaria para evaluar riesgos de manera más efectiva, como detalla (González, 2021). Es por este motivo que en la actualidad los clientes, mediante canales electrónicos, pueden aperturar nuevas cuentas, solicitar préstamos, tarjetas de crédito, realizar inversiones, transferencias, pagos de facturas, visualizar sus estados de cuenta y gestionar de manera más rápida sus solicitudes.

La evolución tecnológica tiene consecuencias positivas como negativas para las instituciones financieras. Es preciso mencionar que el ambiente tecnológico puede presentar vulnerabilidades por ciberataques, ransomware, caídas de sistemas y otras amenazas que pueden resultar en pérdidas económicas tanto para los clientes como para los bancos al perder su reputación, según (Digital Bank Latam, 2021). Es por esto que es necesario que se implementen herramientas y se realicen evaluaciones constantes que permitan la detección y detengan el avance de estos ataques, es decir, se deben establecer controles robustos que mitiguen estos riesgos tecnológicos.

2.1.5. Factores ecológicos

El cambio climático y el impacto al medio ambiente se han vuelto las mayores preocupaciones de la humanidad. Para lograr combatir esta problemática, las instituciones financieras ecuatorianas ofertan créditos verdes, mismos que ayudan a financiar proyectos amigables con el medio ambiente. Los bancos se encuentran comprometidos con la sostenibilidad del país, es por esto que se generaron alianzas estratégicas con organismos internacionales como el US International Development Finance Corporation (DFC), Banco Interamericano de Desarrollo (BID), International Finance Corporation (IFC) y otros; con el fin de conseguir fondos que permitan financiar estos créditos verdes, según (Asobanca, 2022).

2.1.6. Factores legales

Las entidades bancarias se encuentran reguladas por el Banco Central del Ecuador, la Superintendencia de Bancos, la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera y la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), misma que regula las entidades del sector financiero popular y solidario. Estos organismos se encargan de emitir los lineamientos necesarios para la adecuada administración y control de la banca ecuatoriana.

A continuación, se detallan las leyes y reglamentos que rigen a las instituciones financieras ecuatorianas, según la (Superintendencia de Bancos, 2021):

- Constitución de la República del Ecuador.
- Código Orgánico Monetario y Financiero.
- Código Orgánico Administrativo.
- Ley de Seguridad Social.
- Ley Orgánica de Servicio Público.
- Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública.
- Codificación de las Normas de la Superintendencia de Bancos (Libro 1 y 2).
- Reglamento General a la Ley Orgánica de Servicio Público.
- Reglamento a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.
- Catálogo Único de Cuentas (CUC).
- Resoluciones y circulares emitidas por la Superintendencia de Bancos.

En la Figura 3 se detalla un resumen del análisis PESTEL:

Figura 3. Análisis PESTEL

Factores Políticos	<ul style="list-style-type: none"> • Transformaciones económicas y financieras con el nuevo presidente Guillermo Lasso. • Reducción del gasto público y subsidio de combustibles.
Factores Económicos	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento del 23.9% de la producción nacional de petróleo. • La reactivación del turismo y del consumo interno.
Factores Sociales	<ul style="list-style-type: none"> • El 39.6% de Población Económicamente Activa del área urbana tiene un empleo adecuado. • Salario Básico Unificado 2022: USD\$425.
Factores Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> • Digitalización de la banca permitió mejorar la experiencia de los clientes. • Amenazas: ciberataques, caídas de sistemas.
Factores Ecológicos	<ul style="list-style-type: none"> • El cambio climático es una de las mayores preocupaciones de la humanidad. • Créditos verdes: apoyan proyectos amigables con el medio ambiente.
Factores Legales	<ul style="list-style-type: none"> • Las entidades bancarias se encuentran reguladas por el Banco Central del Ecuador, la Superintendencia de Bancos, la SEPS.

Fuente: Elaboración propia.

2.2. Cinco Fuerzas de Porter

Existen varias técnicas para medir la competitividad y comportamiento del nicho de mercado en el que se desenvuelven las empresas. Una de las herramientas más importantes para realizar este análisis son las cinco Fuerzas de Porter, con las cuales se identifica el poder de negociación de los clientes, poder de negociación con proveedores, amenaza de entrada de nuevos competidores, amenaza de entrada de productos sustitutos y rivalidad entre competidores, como lo establece (Bello, 2022).

2.2.1. Poder de negociación de los clientes

El Banco Central del Ecuador, la Superintendencia de Bancos, la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera y la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) regulan las instituciones bancarias ecuatorianas. Es decir, estos organismos establecen las tasas de interés activas y pasivas, determinan los lineamientos a seguir para todos los procesos e indican los parámetros necesarios para analizar las relaciones con nuevos clientes.

En consecuencia, los clientes medianos y pequeños de las instituciones financieras no presentan poder de negociación. Sin embargo, lo que generalmente realizan para tomar decisiones de inversión u obligaciones es solicitar simulaciones de las operaciones a varios bancos o cooperativas, con el fin de identificar aquella que presenta mejores condiciones de créditos o que generan mayores intereses por inversiones. Por otro lado, los clientes grandes como industrias, empresas multinacionales e instituciones que realizan grandes movimientos de efectivo presentan un mayor poder de negociación, ya que las instituciones bancarias pueden conceder tasas de interés preferenciales, disminución de comisiones e inclusive el proceso de solicitud de crédito se realiza de una manera más rápida que para el resto de clientes.

2.2.2. Poder de negociación con proveedores

Según la (Superintendencia de Bancos, 2017), para poder ser proveedor de las instituciones bancarias ecuatorianas es necesario presentar la calificación de Compañías de Servicios Auxiliares otorgada por esta entidad, para lo cual se debe presentar varios requisitos obligatorios como el Registro Único de Contribuyentes, nómina de socios o accionistas, cédula de identidad del representante legal, escritura pública de constitución de la compañía, certificados de cumplimiento de obligaciones y otros documentos. En consecuencia, el proceso de calificación de nuevos proveedores es complejo y no puede ser negociado directamente con los bancos.

Si el proveedor presenta previamente la calificación de Compañías de Servicios Auxiliares puede solicitar ser proveedor de cualquier banco, para lo cual debe entregar la documentación necesaria según cada institución y esperar un análisis favorable en el proceso de licitación. El poder de negociación dependerá de cada institución financiera y de cada proveedor, misma que estará debidamente documentada en contratos escritos y enviados a la Superintendencia de Bancos. Cabe recalcar que si la institución bancaria considera que no se cumple con sus requerimientos, puede solicitar el producto o servicio a otro proveedor, es decir, los proveedores presentan poco poder de negociación.

2.2.3. Amenazada de entrada de nuevos competidores

Según el Libro I, Capítulo I, Sección I de la (Superintendencia de Bancos, 2017), se establece que se requiere de un patrimonio técnico constituido mínimo de US\$7,888,820 para la constitución de nuevos bancos y USD\$3,943,410 para nuevas sociedades financieras. Adicionalmente, deben presentar varios requisitos como:

- Los socios no pueden haber formado parte en los últimos 10 años de una institución financiera liquidada de manera forzosa.

Implantación de un sistema de control interno, a través de la herramienta COSO, para la administración de garantías reales de instituciones financieras ecuatorianas

- Los socios o accionistas deben presentar un patrimonio neto consolidado no menor a 1.5 veces su aporte de capital para la constitución de la institución bancaria.
- Se debe presentar a la Superintendencia de Bancos un estudio de factibilidad, en donde se analice la situación económica y financiera del nuevo banco.

En los últimos años no ha existido amenaza de entrada de nuevos competidores, sin embargo para enero de 2023 se espera que dos bancos públicos que son la Corporación Financiera Nacional (CFN) y BanEcuador se fusionen y formen el nuevo Banco de Fomento Económico, (El Universo, 2022).

2.2.4. Amenaza de entrada de productos sustitutos

En cuanto a inversiones, en la actualidad una de las alternativas más populares que los clientes utilizan para invertir su dinero son las criptomonedas. Estos instrumentos no se encuentran regulados por ningún organismo de control, por lo que su valor es altamente especulativo y puede generar pérdidas financieras para sus clientes en caso que no tengan conocimiento suficiente para invertir adecuadamente, según lo determina (Banco Santander, 2021). Este producto es un sustituto para los depósitos a plazos y demás inversiones que ofertan las instituciones bancarias.

Los créditos de las entidades financieras pueden ser sustituidos por créditos que generan directamente las empresas en donde los clientes realizan sus consumos, por ejemplo, las personas que quieran comprar un vehículo pueden solicitar financiamiento con la casa comercial, con el fin de agilizar el proceso de compra, sin embargo, estos créditos generalmente poseen una tasa de interés más elevada y no regulada por organismos de control. En consecuencia, la amenaza de entrada de productos sustitutos es baja.

2.2.5. Rivalidad entre competidores

Implantación de un sistema de control interno, a través de la herramienta COSO, para la administración de garantías reales de instituciones financieras ecuatorianas

A marzo del 2022, el banco que presentó mayor monto de inversiones fue el Banco Pichincha con USD\$2,573 millones, continúa Banco de Guayaquil y Banco del Pacífico con USD\$1,090 y USD\$1,020 millones respectivamente, como detalla (Asobanca, 2022). La cooperativa que presenta mayor inversión es Juventud Ecuatoriana Progresista (JEP) con USD\$518 millones, después se ubica la Cooperativa Cooprogreso con USD\$203 millones, según se determina en DataLab de (Asobanca, 2022).

Por otro lado, a marzo de 2022, la cartera de créditos de Banco Pichincha es la más alta comparando a todos los bancos y cooperativas ecuatorianas, misma que corresponde a un valor total de USD\$8,209 millones, luego se presenta el Banco de Guayaquil con USD\$4,158 millones y Produbanco con USD\$4,004 millones (Asobanca, 2022). Al igual que en el análisis de las inversiones, la Cooperativa Juventud Ecuatoriana Progresista (JEP) se ubica en primer lugar con USD\$1,819 millones de cartera de crédito, continúa la Cooperativa de la Policía Nacional con USD\$1,036 millones, (Asobanca, 2022).

Cabe recalcar que la relación con los clientes se encuentra altamente regulada, por tal motivo existe controles con respecto a las condiciones que las instituciones bancarias pueden ofertar a los clientes, por este motivo la rivalidad entre competidores está debidamente controlada. Ver el listado de bancos y cooperativas ecuatorianas junto con el detalle de sus activos, pasivos, patrimonio, cartera bruta y depósitos totales a marzo de 2022, según detalla (Asobanca, 2022) en el Anexo A y B.

En la Figura 4 se realiza un resumen de las cinco fuerzas de Porter:

Figura 4. Cinco fuerzas de Porter

Poder de negociación de los clientes	Poder de negociación con proveedores	Amenaza de entrada de nuevos competidores	Amenaza de entrada de productos sustitutos	Rivalidad entre competidores
<ul style="list-style-type: none"> • Los clientes medianos y pequeños no presentan poder de negociación. • Empresas que realizan grandes movimientos de efectivo presentan un mayor poder de negociación. 	<ul style="list-style-type: none"> • El poder de negociación dependerá de cada institución financiera y de cada proveedor, misma que constará en el contrato inscrito en la Superintendencia de Bancos. 	<ul style="list-style-type: none"> • En los últimos años no ha existido amenaza de entrada de nuevos competidores. Al 2023 se espera que dos bancos públicos se fusionen y formen el nuevo Banco de Fomento Económico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Criptomonedas y créditos en instituciones no reguladas pueden sustituir a los productos bancarios. • La amenaza de entrada de productos sustitutos es baja. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existen controles con respecto a las condiciones que las instituciones bancarias ofertan a los clientes, por lo que la rivalidad entre competidores está debidamente controlada.

Fuente: Elaboración propia.

2.3. Análisis DAFO

El análisis DAFO es una herramienta de planificación estratégica que permite identificar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que presenta una empresa. Esta técnica ayuda a la mejora continua de las entidades, con el fin de establecer estrategias que impulsen la competitividad del negocio, según (Raeburn, 2021). A continuación, se analiza de manera general las amenazas y oportunidades externas del sector financiero ecuatoriano; y las debilidades y fortalezas internas de los procesos relacionados a las garantías reales de estas entidades.

2.3.1. Debilidades

El proceso de administración de garantías reales presenta las siguientes fallas:

- No existen controles periódicos en donde se revise que los peritos que avalúan las garantías presenten vigente la calificación emitida por la Superintendencia de Bancos.
- La custodia de los informes firmados por los peritos valuadores y los documentos de solicitud de préstamos no se encuentran guardados de manera adecuada.

Implantación de un sistema de control interno, a través de la herramienta COSO, para la administración de garantías reales de instituciones financieras ecuatorianas

- En los casos que se otorguen préstamos con financiamiento de gastos de constitución de garantía no se toma en cuenta el desembolso total incluido estos gastos para analizar la cobertura requerida para cubrir estas operaciones.
- Existen deficiencias en el análisis de cumplimiento de la normativa bancaria vigente con respecto a la cobertura de garantías.
- Posterior al desembolso del crédito, no se revisa de manera adecuada si se realizó el cobro de gastos de constitución de garantía financiados.
- Existen riesgos por el análisis inadecuado de la situación económica del cliente y posterior aprobación del crédito.
- Errores operativos al momento de realizar la hipoteca de la garantía, impidiendo hacer efectiva la misma en el caso de incumplimiento de pago del cliente.

2.3.2. Amenazas

El sector bancario ecuatoriano presenta las siguientes amenazas:

- Incremento de incobrabilidad de los créditos debido a la crisis económica generada por la pandemia.
- Existen riesgos de liquidez que afecten las operaciones diarias de la entidad, lo que puede impedir que se cumpla con las obligaciones, en el caso que los clientes acudan a retirar su dinero de manera masiva.
- Impactos negativos en las utilidades debido a variaciones en el tipo de cambio y tasas de interés.
- Ataques cibernéticos que generen fallas en los sistemas y pérdidas de información.
- Impacto negativo en la reputación de la entidad debido a reclamos y mala publicidad de clientes.
- Preferencia de los clientes hacia los bancos competidores o que migren sus fondos hacia cooperativas debido a mejores condiciones de créditos e inversiones.
- Preferencia de los clientes hacia criptomonedas y otros productos sustitutos.

2.3.3. Fortalezas

De manera general, a continuación se enlistan las fortalezas internas del proceso de garantías bancarias:

- Existe segregación de funciones, lo cual permite que existan controles de aprobación en el ingreso de garantías y desembolso del crédito.
- Las instituciones bancarias presentan controles al ingresar como proveedores a los peritos siempre y cuando presenten la calificación otorgada por la Superintendencia de Bancos.
- Existe un departamento especializado en el análisis de los riesgos de cada cliente con el fin de continuar con el proceso de desembolso o negación del crédito.
- Existen controles y cruces de información con organismos nacionales y extranjeros que permiten la verificación de la información general del cliente y su estado económico, financiero y legal.
- El Departamento Legal de las instituciones financieras está conformado por abogados y asesores legales capacitados en la materia de garantías reales, con el fin de revisar adecuadamente los documentos de constitución de garantías y evitar posibles inconsistencias legales.
- Existe un área específica encargada de custodiar los documentos de los clientes, a los cuales se los organiza en carpetas por clientes.
- Se realizan capacitaciones constantes a todo el personal de las instituciones bancarias con el objetivo de mantenerlos actualizados en cuanto a normativa y cómo realizar adecuadamente sus procesos.

2.3.4. Oportunidades

Los bancos y cooperativas ecuatorianas poseen las siguientes oportunidades:

- Incremento de créditos debido a la reactivación económica posterior a la pandemia.

Implantación de un sistema de control interno, a través de la herramienta COSO, para la administración de garantías reales de instituciones financieras ecuatorianas

- Aumento de ingresos por consumos mediante tarjetas de crédito ya que los clientes tienen la necesidad de diferir sus compras.
- Controles robustos de organismos como el Banco Central del Ecuador, la Superintendencia de Bancos y la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS).
- Lineamientos claros detallados en la normativa vigente que regulan todas las actividades del sistema financiero ecuatoriano.
- Confianza de los clientes para invertir sus fondos en los bancos y cooperativas nacionales.
- Ser un ente generador de empleo al atraer a personal de otras empresas y posteriormente capacitarlo en materia bancaria.
- Generar alianzas con instituciones bancarias del exterior, con el fin de impulsar inversiones y mejorar la cartera de créditos.

En la Tabla 4 se realiza un resumen del análisis DAFO para las instituciones bancarias ecuatorianas:

Tabla 4. Análisis DAFO

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • No existe control de peritos para avalúos. • Fallas en custodia de la documentación. • Deficiencia en análisis de cobertura. • Errores operativos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de incobrabilidad de los créditos por pandemia. • Ataques cibernéticos. • Reclamos y mala publicidad de clientes.
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Existe segregación de funciones. • Existen Departamentos de Análisis de riesgos y Legal. • Controles de cruces de información. • Capacitaciones constantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de créditos debido a la reactivación económica. • Vigilancia de organismos de control. • Confianza de los clientes. • Alianzas con Bancos del Exterior.

Fuente: Elaboración propia.

En conclusión, las instituciones financieras ecuatorianas se encuentran en un sector fuertemente regulado que le brinda seguridad y estabilidad financiera. Los bancos y

Implantación de un sistema de control interno, a través de la herramienta COSO, para la administración de garantías reales de instituciones financieras ecuatorianas cooperativas contribuyen a dinamizar la economía otorgando créditos, lo que permite dar impulso a los ecuatorianos. Es preciso recalcar que para dar un mejor servicio a los clientes y disminuir posibles pérdidas por fallas internas o situaciones externas, es necesario implementar mejoras en los controles relacionados a la administración de garantías y a todos los procesos que presenta cada entidad.

3. CONTROL INTERNO EN LA ADMINISTRACIÓN DE GARANTÍAS REALES DE INSTITUCIONES FINANCIERAS ECUATORIANAS

Un sistema de control interno es un conjunto de procedimientos que permiten mantener controles de manera razonable en los procesos que intervienen en cada entidad y permite alcanzar los objetivos propuestos, según (Isotools, 2019). Dentro de sus principales ventajas se encuentra la mejora continua de los procedimientos, eficiencia y fiabilidad en la información que se maneja internamente, como los datos públicos. Al implementar controles en un proceso, se reducen los riesgos por fallas operativas e informáticas, adicionalmente se reducen los impactos producidos por imprevistos o incidentes, de tal manera que el sistema de control interno implementado de manera adecuada impulsa a la organización a alcanzar el éxito.

3.1. Sistema de control interno mediante COSO

La herramienta COSO otorga los lineamientos que permiten desarrollar un sistema de control interno adecuado, en donde se identifiquen y mitiguen los principales riesgos de manera razonable, los cuales pueden afectar la operatividad de las empresas, (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013). En este apartado se identificarán las directrices que permitirán implantar un sistema de control interno, a través de la herramienta COSO II, para los procesos relacionados a la administración de garantías reales de instituciones financieras ecuatorianas. El COSO II presenta los siguientes componentes, según (Esan Graduate School of Business, 2019), los cuales se visualizan en la Figura 5:

- Ambiente de control
- Establecimiento de objetivos
- Identificación de eventos
- Evaluación de Riesgos

Implantación de un sistema de control interno, a través de la herramienta COSO, para la administración de garantías reales de instituciones financieras ecuatorianas

- Respuesta a los riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Monitoreo

Figura 5. COSO II



Fuente: (El Auditor Moderno, 2017).

3.1.1. Ambiente de control

Este componente permite identificar el entorno de control en el cual se desarrollan las empresas. Las instituciones financieras ecuatorianas están reguladas por el Banco Central del Ecuador, la Superintendencia de Bancos, la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera y la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS). Estos entes de control emiten la normativa aplicable para el proceso de administración de garantías reales.

Los lineamientos establecidos en el Libro I Normas de control para las entidades de los sectores financieros público y privado son resumidos a continuación, (Superintendencia de Bancos, 2021):

Titulo XXI.- De las calificaciones otorgadas por la superintendencia de bancos y seguros; Capítulo IV.- Normas para la calificación y registro de peritos evaluadores

- Art. 2: Todos los bienes muebles o inmuebles que son entregados a las instituciones bancarias en garantía deberán ser valorados mediante un avalúo realizado por peritos evaluadores, los cuales previamente deberán poseer la calificación otorgada por la Superintendencia de Bancos.

Título IX.- De la gestión y administración de riesgos; Capítulo II.- De la administración del riesgo de crédito

- Art. 6: Las instituciones bancarias deben contar con un sistema que permita monitorear el riesgo de crédito de los clientes.
- Art. 7, literal D: Para las fases de evaluación, desembolso y recuperación del crédito, se debe contar con reportes veraces de información suficiente de los clientes, con lo cual se pueda tomar decisiones respecto al riesgo crediticio. Esta información debe ser divulgada a los niveles administrativos que necesiten la misma en sus procesos operativos.

El porcentaje de cobertura para las operaciones se encuentra detallado en el Art. 13 de la Norma que regula el Sistema de Garantía Crediticia, (Junta de Regulación Monetaria y Financiera, 2016), en el cual se resumen lo siguiente:

- Art. 13: El valor de la hipoteca cubrirá como porcentaje máximo el 80% del crédito.

Con respecto a la custodia y archivo de la información de los clientes, se debe tomar en cuenta lo establecido en el art. 225 del Código Orgánico Monetario y Financiero, (Asamblea Nacional del Ecuador, 2014):

- Art. 225 Archivo de la información: se debe mantener los respaldos físicos por un plazo mínimo de 10 años contados a partir del término de la operación. La información digital debe ser archivada por 15 años

La filosofía de todas las entidades financieras es cumplir con lo establecido en la normativa vigente que rige el sector bancario, por lo cual el apetito de riesgo es moderado. Adicionalmente, se presentan manuales de procesos con el fin de establecer responsabilidades, tareas y controles que deben realizar cada empleado. De esta manera se presenta un ambiente de control interno robusto.

3.1.2. Establecimiento de objetivos

Las áreas que intervienen en el proceso de administración de garantías presentan metas que están relacionadas directamente con el objetivo general de la entidad financiera. A continuación, se detallan los objetivos generales de las instituciones bancarias y los objetivos específicos del departamento de garantías:

Objetivos generales:

- Incrementar la cartera de clientes
- Cumplir con las leyes, ordenanzas y demás normativa bancaria.

Objetivos específicos:

- Validar que las garantías hipotecarias que presentan los clientes cubran con el porcentaje máximo permitido por normativa tomando en cuenta el valor del crédito.
- Validar que los documentos que respaldan las garantías estén correctos y que cumplan con todos los requisitos legales.
- Realizar ágilmente los procesos de constitución de la garantía, con el fin de mejorar la experiencia del cliente.

3.1.3. Identificación de eventos

Los eventos que pueden generar riesgos que impacten de manera negativa los procesos de administración de garantías son los siguientes:

Implantación de un sistema de control interno, a través de la herramienta COSO, para la administración de garantías reales de instituciones financieras ecuatorianas

- a) No existen controles periódicos en donde se revise que los peritos que avalúan las garantías presenten vigente la calificación emitida por la Superintendencia de Bancos.
- b) La custodia de los informes firmados por los peritos valuadores y los documentos de solicitud de préstamos no se encuentran guardados de manera adecuada.
- c) En los casos que se otorguen préstamos con financiamiento de gastos de constitución de garantía no se toma en cuenta el desembolso total incluido estos gastos para analizar la cobertura requerida para cubrir estas operaciones.
- d) Existen deficiencias en el análisis de cumplimiento de la normativa bancaria vigente con respecto a la cobertura de garantías.
- e) Errores operativos al momento de realizar la hipoteca de la garantía, impidiendo hacer efectiva la misma en el caso de incumplimiento de pago del cliente.

3.1.4. Evaluación de Riesgos

Para poder mitigar los riesgos, primeramente se debe identificarlos, analizarlos y determinar su probabilidad e impacto en el proceso de administración de garantías. Es preciso mencionar que la probabilidad corresponde al nivel de frecuencia con la que se presenta un evento de riesgo y el impacto está relacionado a los efectos financieros (pérdidas económicas) que pueden presentar las instituciones bancarias al generarse el riesgo, (Superintendencia de Bancos, 2004). En las tablas 5 y 6 se detallan los niveles de probabilidad e impacto que se utilizarán en esta evaluación:

Tabla 5. Nivel de probabilidad de riesgos

Nivel de probabilidad	Calificación		Descripción
	Desde	Hasta	
Baja	1	2	Ocurre una vez al mes.
Media	3	4	Ocurre una vez a la semana.
Alta	5	6	Ocurre menos de 5 veces a la semana.
Muy Alta	7	8	Ocurre varias veces al día.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6. Nivel de impacto de riesgos

Nivel de impacto	Calificación		Descripción
	Desde	Hasta	
Bajo	1	2	No se presentan afectaciones económicas o son inferiores a US\$10,000
Moderado	3	4	Se presentan afectaciones económicas hasta US\$25,000 por evento
Alto	5	6	Se presentan afectaciones económicas hasta US\$50,000 por evento
Crítico	7	8	Se presentan afectaciones económicas superiores a US\$50,001 por evento

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 7 se evalúa los riesgos identificados en el apartado anterior en función a su probabilidad e impacto:

Tabla 7. Matriz de evaluación de riesgos

Evento	Riesgo	Calificación de Probabilidad	Probabilidad.	Calificación de Impacto	Impacto
a) No existen controles periódicos en donde se revise que los peritos que avalúan las garantías presenten vigente la calificación emitida por la Superintendencia de Bancos.	a) Sanciones económicas por incumplimiento de la normativa de la Superintendencia de Bancos relacionada a peritos valuadores.	1	Baja	2	Bajo
b) La custodia de los informes firmados por los peritos valuadores y los documentos de solicitud de préstamos no se encuentran guardados de manera adecuada.	b) Pérdidas económicas por incumplimiento del pago de la obligación por parte del cliente y no poder hacer efectiva la garantía.	2	Baja	3	Moderado
c) En los préstamos con financiamiento de gastos de constitución de garantía no se toma en cuenta el desembolso total incluido estos gastos para analizar la cobertura requerida para cubrir estas operaciones.	c) Pérdidas económicas por incumplimiento del pago de la obligación por parte del cliente.	5	Alta	4	Moderado

Evento	Riesgo	Calificación de Probabilidad	Probabilidad.	Calificación de Impacto	Impacto
d) Existen deficiencias en el análisis de cumplimiento de la normativa bancaria vigente con respecto a la cobertura de garantías.	d) Pérdidas económicas por deficiencias en la cobertura de garantías al momento de hacerlas efectivas y sanciones económicas por incumplimiento de la normativa.	5	Alta	5	Alto
e) Errores operativos al momento de realizar la hipoteca de la garantía, impidiendo hacer efectiva la misma en el caso de incumplimiento de pago del cliente.	e) Pérdidas económicas por deficiencias en la cobertura de garantías al momento de hacer efectivas las mismas.	2	Baja	6	Alto

Fuente: Elaboración propia.

3.1.5. Respuesta a los riesgos

Para poder identificar el nivel de riesgo al que están expuestas las instituciones bancarias ecuatorianas, se utilizará la Tabla 8 que describe los rangos de calificación de los riesgos, mismos que se obtienen al multiplicar la probabilidad por el impacto, los cuales fueron detallados en el apartado 3.1.4:

Tabla 8. Nivel de tolerancia de riesgos

Nivel de Riesgo	Calificación		Tolerancia
	Desde	Hasta	
Bajo	1	4	Se acepta el riesgo, se retroalimenta al equipo mediante capacitaciones.
Moderado	5	16	Se realizan capacitaciones de refuerzo para el personal y se incrementan las actividades de monitoreo.
Alto	17	36	Se establecen mejoras en los procesos y se analiza la eficacia de los controles.
Crítico	37	64	Se evalúan los procesos y se los rediseña implementando nuevos controles.

Fuente: Elaboración propia.

Implantación de un sistema de control interno, a través de la herramienta COSO, para la administración de garantías reales de instituciones financieras ecuatorianas

Luego de haber estudiado los posibles riesgos, es necesario analizar la forma en la que se va a actuar frente a los mismos, es decir se debe definir un marco de aversión o tolerancia a los riesgos. En la Tabla 9 se identifica el nivel de los riesgos y se describe la tolerancia que se va a tener para cada uno de ellos:

Tabla 9. Calificación de riesgos

Evento	Riesgo	Calificación Nivel de Riesgo	Resultado Nivel de Riesgo	Tolerancia
a) No existen controles periódicos en donde se revise que los peritos que avalúan las garantías presenten vigente la calificación emitida por la Superintendencia de Bancos.	a) Sanciones económicas por incumplimiento de la normativa de la Superintendencia de Bancos relacionada a peritos valuadores.	2	Bajo	Se acepta el riesgo, se retroalimenta al equipo mediante capacitaciones.
b) La custodia de los informes firmados por los peritos valuadores y los documentos de solicitud de préstamos no se encuentran guardados de manera adecuada.	b) Pérdidas económicas por incumplimiento del pago de la obligación por parte del cliente y no poder hacer efectiva la garantía.	6	Moderado	Se realizan capacitaciones de refuerzo para el personal y se incrementan las actividades de monitoreo.
c) En los préstamos con financiamiento de gastos de constitución de garantía no se toma en cuenta el desembolso total incluido estos gastos para analizar la cobertura requerida para cubrir estas operaciones.	c) Pérdidas económicas por incumplimiento del pago de la obligación por parte del cliente.	20	Alto	Se establecen mejoras en los procesos y se analiza la eficacia de los controles.
d) Existen deficiencias en el análisis de cumplimiento de la normativa bancaria vigente con respecto a la cobertura de garantías.	d) Pérdidas económicas por deficiencias en la cobertura de garantías al momento de hacer efectivas las mismas y sanciones económicas por incumplimiento de la normativa.	25	Alto	Se establecen mejoras en los procesos y se analiza la eficacia de los controles.
e) Errores operativos al momento de realizar la hipoteca de la garantía, impidiendo hacer efectiva la misma en el caso de incumplimiento de pago del cliente.	e) Pérdidas económicas por deficiencias en la cobertura de garantías al momento de hacer efectivas las mismas.	12	Moderado	Se realizan capacitaciones de refuerzo para el personal y se incrementan las actividades de monitoreo.

Fuente: Elaboración propia.

3.1.6. Actividades de control

De los cinco eventos de riesgo del proceso de administración de garantías reales, un evento se encuentra identificado como nivel bajo, dos están en la categoría de moderados y dos presentan un nivel alto (Ver Tabla 9). Para poder mitigar su efecto, se plantea la incorporación de las siguientes actividades de control:

- a) Los encargados del proceso de avalúos deben validar que los informes de avalúos que los clientes entregan en el proceso de solicitud de crédito, presenten firmas de responsabilidad de peritos que cuenten con la calificación vigente de la Superintendencia de Bancos, esta verificación se debe realizar previo a la aceptación del crédito.
- b) Los encargados de receptar los documentos originales generados en el proceso de solicitud de crédito, deben mantener un reporte consolidado en el cual se detalle los datos del cliente, datos de la garantía, información del crédito al cual están cubriendo las mismas y el listado de documentos que ingresaron a las bóvedas de la institución financiera.
- c) Previo a la aceptación del crédito, se debe considerar el monto total que se va a prestar al cliente, es decir se debe sumar el valor del crédito y los gastos de constitución de garantías en el caso en que el cliente haya solicitado financiamiento de estos rubros. Posteriormente, se debe calcular el porcentaje de cobertura de la garantía en relación al valor real total que se va a desembolsar al cliente.
- d) Los encargados de aprobar un crédito deben revisar que se cumpla con lo establecido en el Art. 13 de la Norma que regula el Sistema de Garantía Crediticia, (Junta de Regulación Monetaria y Financiera, 2016), en el cual se establece que el valor de la hipoteca cubrirá como porcentaje máximo el 80% del crédito.
- e) Debe existir segregación de funciones entre el personal que ingresa y realiza una prevalidación de la documentación de inicio del crédito y los encargados de revisar y aprobar el crédito. Los supervisores que aprueban que se genere la operación deben realizar una 2da validación de todos los documentos y compararlos con lo registrado en el sistema con el fin de identificar cualquier falla operativa y corregirla previo a la aceptación del crédito.

3.1.7. Información y comunicación

Las entidades bancarias deben velar por el cumplimiento de la normativa vigente relacionada al sector financiero. Con respecto al proceso de administración de garantías reales, es necesario realizar capacitaciones constantes al personal, en las cuales se refuerce la manera adecuada de realizar sus actividades, cumplimiento de obligaciones y se analice detalladamente las normas que impactan al proceso. Adicionalmente, se necesita implementar las actividades de control, para lo cual se deben realizar pruebas piloto y posteriormente actualizar los instructivos o manuales con los cambios realizados en los procedimientos. Estas capacitaciones de la normativa pueden realizarse en el transcurso de una semana laboral completa y para la implementación de los nuevos controles se puede demorar varios meses hasta que los controles sean sostenibles y se levanten las actividades en los manuales de procesos.

3.1.8. Monitoreo

Para dar sostenibilidad a los controles implementados se debe realizar un monitoreo constante al proceso. Este seguimiento debe aplicarse en todas las áreas involucradas comenzando desde el análisis previo a la aprobación del crédito. Los supervisores y gerentes de agencias bancarias deben garantizar el cumplimiento de la normativa en cada uno de los créditos desembolsados a los clientes, de esta manera se disminuyen los riesgos por fallas operativas, créditos sin cobertura adecuada de garantías, documentos faltantes o inconsistentes que puedan ocasionar la imposibilidad de hacer efectiva una garantía en el caso de que el cliente incumpla con su obligación.

Además de los controles preventivos antes descritos, es necesario validar trimestral o semestralmente de manera global que todo el personal cumpla con lo establecido en las normas bancarias, en tal sentido las líneas de supervisión deben monitorear las actividades y

Implantación de un sistema de control interno, a través de la herramienta COSO, para la administración de garantías reales de instituciones financieras ecuatorianas resultados de sus equipos de trabajo. Este monitoreo formará parte de los controles detectivos de posibles incumplimientos de código de ética o de las obligaciones contractuales de los empleados. En ambos sucesos se deben realizar amonestaciones o culminar con la relación laboral según sea el caso.

3.2. Cronograma de implementación de solución

Para poder mitigar los riesgos, es necesario establecer un cronograma para implementar las actividades de control. Este cronograma debe presentar plazos razonables, con impacto leve en la operatividad normal de la entidad bancaria y debe ajustarse a las necesidades de cada área interviniente en el proceso de administración de garantías. En la Tabla 10 se detalla el cronograma estimado para implementar las mejoras:

Tabla 10. Cronograma de implementación de la solución

Actividades	Fase inicial	Fase de pruebas					Fase de implementación	
	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	
Talleres de identificación de la problemática y levantamiento de recursos necesarios para implementar las actividades de control.								
Planificación de la disponibilidad del equipo humano y técnico que será encargado de las mejoras.								
Capacitaciones relacionadas a los controles de validación de peritos calificados.								
Implementación del reporte consolidado de documentos que se encuentren debidamente custodiados en las bóvedas de la institución bancaria.								
Incrementar un campo específico en las macros utilizadas, en donde se especifique otros rubros que serán financiados e incorporar este campo en la fórmula para calcular la cobertura de la garantía.								

Actividades	Fase inicial	Fase de pruebas					Fase de implementación	
	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	
Capacitaciones relacionadas al cumplimiento de la normativa vigente relacionada al proceso de administración de garantías.								
Capacitaciones a las líneas de supervisión en donde se validen los controles que deben realizar con relación al monitoreo e identificación de posibles fallas operativas.								
Monitoreo de los resultados de los controles implementados.								
Ajustes a los nuevos controles o medidas tomadas.								
Actualización de los manuales de procesos con los nuevos controles.								
Salida a producción de las mejoras.								

Fuente: Elaboración propia.

3.3. Presupuesto de costes estimado

Se calculó el presupuesto de coste estimado considerando la estructura y complejidad de un banco privado grande. Para poder implementar la solución establecida es necesario emplear cerca de 255 horas y 580 colaboradores de la entidad. Adicionalmente, el costo por hora se calculó tomando en cuenta un salario promedio de US\$3,000 (empleados de rango medio), US\$4,500 (líneas de supervisión) y 160 horas laborables al mes. En la Tabla 11 se describen las actividades que se realizarán para implementar los nuevos controles del proceso de administración de garantías reales y sus costes estimados por fases, mismos que al sumarse generaron un resultado aproximado de US\$102,000:

Tabla 11. Presupuesto de implementación de la solución

Actividades	Horas personal	# personal	Costo hora	Total sueldos	Gastos técnicos	Fase inicial	Fase de pruebas	Fase implem. entac.
Talleres de identificación de la problemática y levantamiento de	5	10	19	\$938	\$63	\$1,000		

Implantación de un sistema de control interno, a través de la herramienta COSO, para la administración de garantías reales de instituciones financieras ecuatorianas

Actividades	Horas personal	# personal	Costo hora	Total sueldos	Gastos técnicos	Fase inicial	Fase de pruebas	Fase implem entac.
recursos.								
Planificación de la disponibilidad del equipo.	1	10	19	\$188	\$13	\$200		
Capacitaciones relacionadas a la validación de peritos calificados.	5	20	19	\$1,875	\$125		\$2,000	
Implementación del reporte consolidado de documentos que se encuentren en las bóvedas.	80	5	19	\$7,500	\$500		\$8,000	
Incrementar un campo específico en las macros utilizadas para calcular la cobertura de la garantía.	120	5	19	\$11,250	\$8,750		\$20,000	
Capacitaciones relacionadas al cumplimiento de la normativa vigente relacionada al proceso de administración de garantías.	5	500	19	\$ 46,875	\$3,125		\$50,000	
Capacitaciones a líneas de supervisión del monitoreo e identificación de fallas operativas.	10	50	28	\$14,063	\$938		\$15,000	
Monitoreo de los resultados de los controles implementados.	5	10	19	\$938	\$63		\$1,000	
Ajustes a los nuevos controles o medidas tomadas.	10	5	19	\$938	\$2,063		\$3,000	
Actualización de los manuales de procesos con los nuevos controles.	10	3	19	\$563	\$38			\$600
Salida a producción de las mejoras.	4	5	19	\$375	\$825			\$1,200
Total	255	580		\$85,500	\$16,500	\$1,200	\$99,000	\$1,800

Fuente: Elaboración propia.

Luego de implementar los controles establecidos en este trabajo, las instituciones bancarias ecuatorianas podrán disminuir el riesgo de incumplimientos de la normativa vigente y fallas operativas, de esta manera podrán alcanzar sus objetivos estratégicos.

4. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES

Posterior a analizar la situación externa e interna de las instituciones bancarias ecuatorianas, se procedió a validar el control interno mediante la herramienta COSO tomando en cuenta el proceso de administración de garantías reales, en este apartado se establecen las conclusiones y recomendaciones para la mejora continua de este proceso.

4.1. Recomendaciones

Se recomienda que las instituciones bancarias del Ecuador analicen lo siguiente:

- En cuanto al análisis externo, se debe realizar de manera periódica una evaluación del comportamiento del mercado, con el fin de identificar posibles amenazas que afecten negativamente la situación económica de las entidades. Adicionalmente, se debe evaluar el impacto de las reformas a la normativa bancaria para poder perfeccionar los controles previamente constituidos en los procesos o añadir nuevos controles y cumplir con lo establecido por los organismos de control.
- Para evaluar adecuadamente la situación interna de la entidad financiera, se debe emplear herramientas como el análisis PESTEL, las cinco fuerzas de Porter y análisis DAFO, las cuales permiten identificar ventajas que presenta la institución al igual que posibles fallas o debilidades que pueden generar riesgos, mismos que deben ser analizados y posteriormente implementar controles que los mitiguen.
- Es necesario emplear un sistema de control interno robusto, para lo cual se puede utilizar la herramienta COSO II, la cual posibilita la mejora continua de los procedimientos. Se debe poner en práctica controles que minimicen los riesgos, de tal manera que el sistema de control interno implementado correctamente impulse a la organización a alcanzar el éxito.
- Es recomendable que las entidades financieras primeramente identifiquen los riesgos, analicen sus consecuencias y determinen su probabilidad e impacto en el

Implantación de un sistema de control interno, a través de la herramienta COSO, para la administración de garantías reales de instituciones financieras ecuatorianas
proceso de administración de garantías, con el objetivo de establecer acciones que mitiguen el resultado de los mismos en el caso de que se materialicen.

- Cada entidad bancaria debe realizar de manera periódica un levantamiento o actualización de sus matrices de riesgo, para que logren identificar las posibles debilidades que presentan los procesos, los controles que se mantienen y el riesgo residual, con el fin de establecer acciones correctivas.
- Con respecto al proceso de administración de garantías reales, es necesario realizar capacitaciones constantes al personal, en las cuales se refuerce la manera adecuada de realizar sus actividades, cumplimiento de obligaciones y se analice detalladamente las normas que impactan al proceso.
- Se necesita implementar actividades de control por parte de los supervisores del proceso de garantías bancarias, como: monitoreo de resultados, revisiones previa autorización de operaciones, validaciones de cumplimiento de responsabilidades; para así poder prevenir o detectar fallas operativas y evitar reclamos de clientes o sanciones de parte de organismos de control.

4.2. Conclusiones

A continuación, se establecen las conclusiones del presente trabajo de investigación:

- El Sistema Bancario Ecuatoriano está conformado por entidades financieras públicas o privadas, mismas que pueden ser bancos, cooperativas o mutualistas. El rol fundamental de estas instituciones es captar el dinero de los clientes (depósitos) y dinamizar la economía mediante el otorgamiento de créditos a los clientes, por tal motivo uno de sus procesos fundamentales es la administración de garantías reales.
- Las entidades bancarias se encuentran reguladas por el Banco Central del Ecuador, la Superintendencia de Bancos, la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera y la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS). Estos organismos de control realizan actualizaciones de manera constante a las normas que rigen al sector bancario, con el objetivo de garantizar seguridad a los clientes.

Implantación de un sistema de control interno, a través de la herramienta COSO, para la administración de garantías reales de instituciones financieras ecuatorianas

- La herramienta COSO II permite establecer procedimientos que identifiquen y mitiguen los principales riesgos de manera razonable, tomando en cuenta los siguientes componentes: ambiente de control, establecimiento de objetivos, identificación de eventos, evaluación de riesgos, respuesta a los riesgos, actividades de control, comunicación y monitoreo.
- Para poder mitigar los riesgos, primeramente se debe identificarlos, analizarlos y determinar su probabilidad e impacto en el proceso de administración de garantías. Es preciso mencionar que la probabilidad corresponde al nivel de frecuencia con la que se presenta un evento de riesgo y el impacto está relacionado a los efectos financieros.
- Mediante el COSO II, se analizó el sistema de control interno, se identificó los riesgos que afectan la operatividad de los procesos de administración de garantías bancarias y se estableció controles robustos que permiten disminuir el riesgo de incumplimientos de la normativa vigente y fallas operativas, de esta manera las entidades financieras podrán alcanzar sus objetivos estratégicos.
- Los principales riesgos detectados en el proceso de administración de garantías bancarias son los siguientes: falta de verificación de calificación de peritos, deficiencias en custodia de documentos, ausencia de validación de cobertura de garantías y errores operativos.
- La segregación de funciones, la diferenciación de roles de ingreso y aprobación de operaciones, al igual que la definición adecuada de responsabilidades son aspectos importantes para crear un ambiente de control que permita identificar de manera oportuna los riesgos y plantear respuestas a los mismos. Estos aspectos deben estar debidamente documentados en manuales de procesos, con el fin de mantener homogeneidad, prolijidad y continuidad en los mismos.

Referencias bibliográficas

Asamblea Nacional del Ecuador. (12 de septiembre de 2014). *Código Orgánico Monetario y Financiero*. Recuperado el 31 de mayo de 2022, de Asamblea Nacional del Ecuador: <http://www.pge.gob.ec/documents/Transparencia/antilavado/REGISTROOFICIAL332.pdf>

Asobanca. (Marzo de 2022). *Datalab Bancos*. Recuperado el 9 de mayo de 2022, de Asobanca: <https://datalab.asobanca.org.ec/datalab/home.html>

Asobanca. (19 de abril de 2022). *El crédito verde, un instrumento clave en la lucha contra el cambio climático*. Recuperado el 5 de mayo de 2022, de Asobanca: <https://asobanca.org.ec/finanzas-sostenibles/el-credito-verde-un-instrumento-clave-en-la-lucha-contra-el-cambio-climatico/>

Asobanca. (11 de marzo de 2022). *El microcrédito: el impulso para la reactivación económica*. Recuperado el 3 de mayo de 2022, de Asobanca: <https://asobanca.org.ec/analisis-economico/el-microcredito-el-impulso-para-la-reactivacion-economica/>

Banco Central del Ecuador. (Marzo de 2022). *Cifras Económicas del Ecuador*. Recuperado el 3 de mayo de 2022, de Banco Central del Ecuador: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/CifrasEconomicas/cie202203.pdf>

Banco Central del Ecuador. (31 de marzo de 2022). *La economía ecuatoriana creció 4,2% en 2021 superando las previsiones de crecimiento más recientes*. Recuperado el 3 de mayo de 2022, de Banco Central del Ecuador: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1482-la-economia-ecuatoriana-crecio-4-2-en-2021-superando-las-previsiones-de-crecimiento-mas-recientes>

Banco Central del Ecuador. (Febrero de 2022). *Monitoreo de los principales indicadores monetarios y financieros de la economía ecuatoriana*. Recuperado el 4 de abril de 2022, de Banco Central del Ecuador: https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Presentacion_Feb22.pdf

Implantación de un sistema de control interno, a través de la herramienta COSO, para la administración de garantías reales de instituciones financieras ecuatorianas

Banco Central del Ecuador. (Abril de 2022). *Presentación Coyuntural*. Recuperado el 4 de mayo de 2022, de Banco Central del Ecuador: <https://contenido.bce.fin.ec//documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro042022.pdf>

Banco Central del Ecuador. (Mayo de 2022). *Tasas de Interés*. Recuperado el 4 de mayo de 2022, de Banco Central del Ecuador: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indexe.htm>

Banco Internacional. (5 de febrero de 2021). *¿Qué es y cómo funciona el sistema financiero ecuatoriano?* Recuperado el 21 de abril de 2022, de Banco Internacional: <https://www.bancointernacional.com.ec/que-es-y-como-funciona-el-sistema-financiero-ecuatoriano/>

Banco Santander. (12 de noviembre de 2021). *Guía para saber qué son las criptomonedas*. Recuperado el 8 de mayo de 2022, de Banco Santander: <https://www.santander.com/es/stories/guia-para-saber-que-son-las-criptomonedas>

Bello, E. (7 de febrero de 2022). *Las 5 fuerzas de Porter: Qué son, ejemplos y cómo aplicarlo a tu negocio*. Recuperado el 8 de mayo de 2022, de IEB School: <https://www.iebschool.com/blog/las-5-fuerzas-porter-marketing-digital/>

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (Mayo de 2013). *Control Interno - Marco Integrado*. Recuperado el 30 de mayo de 2022, de Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission: https://auditoresinternos.es/uploads/media_items/coso-resumen-ejecutivo.original.pdf

Digital Bank Latam. (14 de diciembre de 2021). *Club Banca Digital: Riesgo y Fraude en la Industria Financiera*. Recuperado el 5 de mayo de 2022, de Digital Bank Latam: <https://www.digitalbankla.com/digital-bank/club-banca-digital-riesgo-y-fraude-en-la-industria-financiera/#:~:text=Ransomware%2C%20ataques%20de%20denegaci%C3%B3n%20de,han%20logrado%20aumentar%20su%20rentabilidad.>

El Auditor Moderno. (17 de enero de 2017). *El informe COSO*. Recuperado el 30 de mayo de 2022, de El Auditor Moderno: <https://elauditormoderno.blogspot.com/2017/01/el-informe-coso.html>

El Comercio. (19 de mayo de 2021). *Centro de Quito: Primer día de Guillermo Lasso en la Presidencia; agenda e invitados a posesión*. Recuperado el 22 de abril de 2022, de El Comercio: <https://www.elcomercio.com/actualidad/quito-primer-dia-guillermo-lasso-presidencia.html>

El Universo. (25 de abril de 2022). *Banco de Fomento Económico, que fusiona a la CFN y BanEcuador, operará desde enero de 2023*. Recuperado el 8 de mayo de 2022, de El Universo: <https://www.eluniverso.com/noticias/economia/banco-de-fomento-economico-que-fusiona-a-la-cfn-y-banecuador-operara-desde-enero-de-2023-nota/>

Esan Graduate School of Business. (25 de enero de 2019). *COSO II: los sistemas para el control interno*. Recuperado el 30 de mayo de 2022, de Esan Graduate School of Business: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/coso-ii-los-sistemas-para-el-control-interno#:~:text=El%20COSO%20II%20es%20un,la%20efectividad%20de%20los%20mismos.>

González, D. (14 de diciembre de 2021). *Tendencias 2022 en tecnología para la banca*. Recuperado el 5 de mayo de 2022, de COBIS: <https://blog.cobiscorp.com/tendencias-2022-tecnologia-banca>

Granizo, D. (Enero de 2022). *El desempeño de los bancos contribuye a la reactivación económica*. Recuperado el 4 de abril de 2022, de Asobanca: <https://asobanca.org.ec/analisis-economico/el-desempeno-de-los-bancos-contribuye-a-la-reactivacion-economica/>

Isotools. (11 de septiembre de 2019). *¿Por qué es importante un sistema de control interno en las auditorías?* Recuperado el 30 de mayo de 2022, de Isotools: <https://www.isotools.org/2019/09/11/el-sistema-de-control-interno-y-su-importancia-en-las-auditorias/>

Junta de Regulación Monetaria y Financiera. (9 de noviembre de 2016). *Norma que regula el Sistema de Garantía Crediticia*. Obtenido de Junta de Regulación Monetaria y Financiera:

Implantación de un sistema de control interno, a través de la herramienta COSO, para la administración de garantías reales de instituciones financieras ecuatorianas
<https://asobanca.org.ec/wp-content/uploads/2021/06/RESOLUCION-296-2016-F-NORMA-SISTEMA-GARANTIA-CREDITICIA.pdf>

Ministerio de Economía y Finanzas. (7 de octubre de 2021). *Ecuador y FMI transparentan informe sobre la economía nacional*. Recuperado el 22 de abril de 2022, de Ministerio de Economía y Finanzas: <https://www.finanzas.gob.ec/ecuador-y-fmi-transparentan-informe-sobre-la-economia-nacional/>

Ministerio de Trabajo. (21 de diciembre de 2021). *Acuerdo Ministerial No. MDT-2021-276*. Recuperado el 5 de mayo de 2022, de Ministerio de Trabajo: <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2021/12/ACUERDO-MINISTERIAL-SBU-276-VF-signed.pdf?x42051>

Raeburn, A. (1 de julio de 2021). *Análisis FODA: qué es y cómo usarlo (con ejemplos)*. Recuperado el 9 de mayo de 2022, de Asana: <https://asana.com/es/resources/swot-analysis>

Retos Directivos. (19 de enero de 2022). *Análisis PESTEL: en qué consiste, cómo hacerlo y plantillas*. Recuperado el 22 de abril de 2022, de EAE Business School: <https://retos-directivos.eae.es/en-que-consiste-el-analisis-pestel-de-entornos-empresariales/>

Superintendencia de Bancos. (16 de octubre de 2017). *Calificación Compañías de Servicios Auxiliares*. Recuperado el 8 de mayo de 2022, de Superintendencia de Bancos: <https://www.superbancos.gob.ec/bancos/uFAQS/calificacion-companias-de-servicios-auxiliares/>

Superintendencia de Bancos. (28 de diciembre de 2021). *Codificación de las Normas de la Superintendencia de Bancos*. Recuperado el 31 de mayo de 2022, de Superintendencia de Bancos: https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2022/02/L1_IX_cap_II.pdf

Superintendencia de Bancos. (octubre de 2021). *Leyes y Decretos*. Recuperado el 5 de abril de 2022, de Superintendencia de Bancos: <https://www.superbancos.gob.ec/bancos/leyes-y-decretos/>

Superintendencia de Bancos. (22 de enero de 2004). *Libro I, Título X, Capítulo I De la Gestión Integral y Control de Riesgos*. Recuperado el 5 de junio de 2022, de Superintendencia de

Implantación de un sistema de control interno, a través de la herramienta COSO, para la administración de garantías reales de instituciones financieras ecuatorianas

Bancos: https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2017/06/L1_X_cap_I.pdf

Superintendencia de Bancos. (28 de diciembre de 2021). *Libro I, Título XXI, Capítulo IV.*

Recuperado el 31 de mayo de 2022, de Superintendencia de Bancos:

https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2022/01/L1_XVII_cap_IV.pdf

Superintendencia de Bancos. (Junio de 2017). *Requisitos para la constitución de una*

institución financiera, del patrimonio técnico constituido mínimo. Recuperado el 8 de

mayo de 2022, de Superintendencia de Bancos:

https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2017/06/L1_I_cap_I.pdf

Villarreal, A. (10 de febrero de 2022). *Perspectivas favorables en entornos inciertos para*

2022. Recuperado el 22 de abril de 2022, de Asobanca: [https://asobanca.org.ec/analisis-](https://asobanca.org.ec/analisis-economico/perspectivas-favorables-en-entornos-inciertos-para-2022/)

[economico/perspectivas-favorables-en-entornos-inciertos-para-2022/](https://asobanca.org.ec/analisis-economico/perspectivas-favorables-en-entornos-inciertos-para-2022/)

Anexo A. Listado de bancos ecuatorianos

Detalle de bancos y sus saldos a marzo de 2022 en millones de USD

Banco	Activos	Pasivos	Patrimonio	Cartera Bruta	Depósitos Totales	Utilidad
PICHINCHA	13,838	12,494	1,307	9,222.6	11,286	37
PACIFICO	7,062	6,231	806	4,206.4	5,499	25
GUAYAQUIL	6,536	5,944	569	4,346.7	5,176	22
PRODUBANCO	6,315	5,815	483	4,189.6	4,876	17
BOLIVARIANO	4,483	4,078	395	2,784.6	3,586	11
INTERNACIONAL	4,457	4,038	411	2,840.3	3,751	8
AUSTRO	2,451	2,223	225	1,373.5	2,057	3
DINERS CLUB	2,267	1,787	466	2,036.8	1,105	13
GENERAL RUMIÑAHUI	1,022	926	92	704.8	859	3
MACHALA	984	911	72	577.3	845	1
SOLIDARIO	816	654	160	674.7	395	2
LOJA	721	653	67	443.6	612	1
CITIBANK	627	542	83	263.5	486	1
PROCREDIT	587	530	58	486.6	331	0
AMAZONAS	286	259	27	150.2	237	0
CODESARROLLO	240	212	27	180.9	178	1
COOPNACIONAL	209	177	32	87.9	173	0
D-MIRO	110	90	20	82.7	45	0
VISIONFUND	95	77	18	92.6	18	1
FINCA	83	73	10	60.1	63	0
COMERCIAL DE MANABI	61	47	14	39.3	46	0
LITORAL	40	29	11	29.3	27	0
CAPITAL	39	32	7	21.3	30	0
DELBANK	32	21	11	15.7	18	0

Anexo B. Listado de cooperativas ecuatorianas

Detalle de cooperativas y sus saldos a marzo de 2022 en millones de USD

Cooperativas	Activos	Pasivos	Patrimonio	Cartera Bruta	Depósitos Totales
JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA LTDA	2,926	2,646	277	1,889	2,592
POLICIA NACIONAL LTDA	1,370	1,209	160	1,080	1,143
JARDIN AZUAYO LTDA	1,312	1,145	165	922	1,028
ALIANZA DEL VALLE LTDA	1,067	952	113	856	829
COOPROGRESO LTDA	1,012	905	106	668	811
29 DE OCTUBRE LTDA	802	722	79	520	684
OSCUS LTDA	587	512	74	378	493
SAN FRANCISCO LTDA	553	464	87	354	435
ANDALUCIA LTDA	528	477	51	328	459
DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE COTOPAXI LTDA	476	383	91	307	342
MUSHUC RUNA LTDA	457	395	61	338	371
RIOBAMBA LTDA	419	346	72	300	325
DE LA PEQUEÑA EMPRESA BIBLIAN LTDA	388	331	57	262	317
VICENTINA MANUEL ESTEBAN GODOY ORTEGA LTDA	378	312	65	241	301
FERNANDO DAQUILEMA	371	337	34	263	292
ATUNTAQUI LTDA	371	327	43	262	290
23 DE JULIO LTDA	369	326	42	268	297
PABLO MUÑOZ VEGA LTDA	332	301	31	241	284
TULCAN LTDA	325	282	42	228	262
CHIBULEO LTDA	324	292	31	231	271
EL SAGRARIO LTDA	265	222	42	145	214
AMBATO LTDA	239	213	26	183	200
DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA LTDA	232	193	39	155	182
SAN JOSE LTDA	221	189	31	146	182
CAMARA DE COMERCIO DE AMBATO LTDA	215	195	20	143	183
DE LOS SERVIDORES PUBLICOS DEL MINISTERIO DE EDUCACION Y CULTURA	212	162	50	152	158
PILAHUIN TIO LTDA	204	182	21	158	178
KULLKI WASI LTDA.	197	177	19	150	162
ERCO LTDA.	189	162	27	122	138
CREA LTDA.	188	174	14	135	168
SANTA ROSA LTDA	184	152	32	138	143
ONCE DE JUNIO LTDA.	139	122	18	97	119
COMERCIO LTDA.	117	100	17	83	91
LA MERCED LTDA.- CUENCA	115	104	11	86	99

Cooperativas	Activos	Pasivos	Patrimonio	Cartera Bruta	Depósitos Totales
15 DE ABRIL LTDA	108	90	18	84	87
PADRE JULIAN LORENTE LTDA.	106	93	13	75	80
ALFONSO JARAMILLO LEON CAMARA DE COMERCIO DE CUENCA	103	92	12	76	86
ALFONSO JARAMILLO LEON CCC	103	92	12	76	86
9 DE OCTUBRE LTDA	94	85	9	65	71
CHONE LTDA.	94	72	21	77	62
INDIGENA SAC LTDA.	88	80	9	69	67
DE LA PEQUEÑA EMPRESA CACPE LOJA LTDA.	86	70	16	67	66
VIRGEN DEL CISNE	86	74	11	68	67
CALCETA LTDA	82	67	14	72	52
LUZ DEL VALLE	79	68	11	66	60
GUARANDA LTDA.	73	61	12	62	56
DE LA PEQUEÑA EMPRESA GUALAQUIZA	68	61	7	58	56
COOPAC AUSTRO LTDA.	63	55	8	50	53
SAN ANTONIO LTDA - IMBABURA	58	51	7	45	41
ARTESANOS LTDA.	58	48	10	46	42
SAN FRANCISCO DE ASIS LTDA.	58	27	30	27	26
TEXTIL 14 DE MARZO	57	48	10	52	41
DE LA PEQUEÑA EMPRESA CACPE ZAMORA LTDA	56	47	9	46	43
PREVISION AHORRO Y DESAROLLO LTDA	53	48	5	33	45
LUCHA CAMPESINA	52	44	8	35	40
VISANDES	47	43	4	37	20
COTOCOLLAO LTDA.	47	40	7	37	34
4 DE OCTUBRE	46	38	7	38	26
SANTA ISABEL LTDA	45	40	5	33	38
MAQUITA CUSHUNCHIC LTDA.	45	35	9	38	21
CORPORACION CENTRO LTDA	43	39	4	34	35
PEDRO MONCAYO LTDA	42	35	7	34	31
DE LA PEQUEÑA EMPRESA CACPE YANTZAZA LTDA	42	36	6	33	32
JUAN PIO DE MORA LTDA.	42	36	6	37	33
MANANTIAL DE ORO LTDA	41	36	5	27	34
SANTA ANA LTDA	41	35	6	31	24
PROMOCION DE VIDA ASOCIADA LTDA PROVIDA	41	34	7	29	23
MUJERES UNIDAS TANTANAKUSHKA WARMIKUNAPAC	39	33	6	32	24
LA BENEFICA LTDA	38	30	8	33	23
EDUCADORES TULCAN LTDA	35	31	4	28	28
MUSHUK-YUYAY	35	30	4	29	28
SAN ANTONIO LTDA	34	29	5	29	22
MAQUITA CUSHUN LTDA	33	29	4	25	28
EDUCADORES DEL AZUAY	32	23	9	24	22

Scarly Aimme Guerrón Tobar

Implantación de un sistema de control interno, a través de la herramienta COSO, para la administración de garantías reales de instituciones financieras ecuatorianas

Cooperativas	Activos	Pasivos	Patrimonio	Cartera Bruta	Depósitos Totales
EDUCADORES DE LOJA	31	24	7	27	22
ALIANZA MINAS LTDA	31	27	4	25	25
PUELLARO LTDA	30	26	4	26	23
FASAYÑAN LTDA	29	27	2	22	26
POLITECNICA LTDA	29	25	4	21	24
EDUCADORES DE CHIMBORAZO	27	20	8	20	19
SEÑOR DE GIRON	27	24	3	21	24
HUAICANA LTDA	26	22	4	16	21
TENA LTDA	25	20	5	20	19
UNION EL EJIDO	25	19	5	19	15
EDUCADORES DE TUNGURAHUA LTDA	22	13	10	18	11