Machine Translated by Google
RCMOS - Revista Científica Multidisciplinaria El Conocimiento.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Año VII, vol. 1 2026 | Envío: 04/02/2026 | Aceptado: 07/02/2026 | Publicación: 10/02/2026

Gobernanza y gestión de riesgos en los préstamos de banca minorista en Brasil.
Gobernanza y gestión de riesgos en la concesión de crédito en la banca minorista brasileña.
Gobernanza y gestión de riesgos en la concesión de crédito en bancos minoritarios brasileños

Mariana Borges de Figueiredo
Gestión financiera
Contador Público Certificado (CPA-20) certificado por la Asociación Brasileña de Entidades del Mercado Financiero y de Capitales — ANBIMA

RESUMEN

Este artículo analiza la importancia de la gobernanza y la gestión de riesgos en la concesión de crédito en la banca minorista brasileña. La investigación aborda la relación entre el crecimiento comercial, el análisis de la capacidad de pago, la validación documental, el cumplimiento normativo y el liderazgo operativo en las sucursales bancarias. La metodología empleada es cualitativa, basada en la revisión bibliográfica y documental, complementada con reflexiones derivadas de la experiencia profesional del autor en gestión de cartera, consultoría y liderazgo en el sector bancario. El estudio demuestra que la concesión responsable de crédito depende de la integración de criterios técnicos, conocimiento normativo, seguimiento de indicadores y una gestión disciplinada. Concluye que la gobernanza aplicada a la rutina de las sucursales es un factor esencial para equilibrar la rentabilidad, la protección institucional y la calidad de la relación con el cliente.

Palabras clave: Gestión de riesgos. Crédito bancario. Gobernanza. Banca minorista. Gestión de cartera.

ABSTRACTO

Este artículo analiza la importancia de la gobernanza y la gestión de riesgos en la concesión de crédito dentro de la banca minorista brasileña. La investigación aborda la relación entre el crecimiento comercial, la evaluación de la capacidad de pago, la validación de documentos, el cumplimiento normativo y el liderazgo operativo en las sucursales bancarias. La metodología empleada es cualitativa, basada en una revisión bibliográfica y documental, complementada con reflexiones derivadas de la experiencia profesional del autor en gestión de cartera, servicios de consultoría y liderazgo en el sector bancario. El estudio demuestra que la concesión responsable de crédito depende de la integración de criterios técnicos, conocimiento normativo, monitoreo de indicadores y una gestión disciplinada. Concluye que la gobernanza aplicada a las rutinas de las sucursales es esencial para equilibrar la rentabilidad, la protección institucional y la calidad de la relación con el cliente.
Palabras clave: Gestión de riesgos. Crédito bancario. Gobernanza. Banca minorista. Gestión de cartera.

1. INTRODUCCIÓN

Conceder crédito es una de las actividades centrales del sistema financiero. A través de ella, el

Los bancos posibilitan el consumo, la inversión, la adquisición de bienes inmuebles y la reorganización.

desarrollo financiero y económico. Al mismo tiempo, el crédito representa uno de los

fuentes principales de riesgo para las instituciones, ya que implica incumplimiento, errores de documentación,

Asimetría de la información y exposición a pérdidas financieras.

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año VII, vol. 1 2026 | Envío: 04/02/2026 | Aceptado: 07/02/2026 | Publicación: 10/02/2026

En la banca minorista, este desafío se ve amplificado por el volumen de clientes y la diversidad de sus perfiles.
y por la presión de obtener resultados comerciales. El gestor de cartera necesita equilibrar los objetivos de
Crecimiento con criterios de prudencia, idoneidad del producto y validación de documentos.
cumplimiento de las políticas internas de la institución.

La literatura sobre crédito enfatiza que la evaluación de riesgos debe considerar la capacidad de
pago, garantías, historial del prestatario, propósito de la transacción y condiciones.
factores económicos que pueden afectar la liquidación de deudas (SECURATO, 2002; SILVA, 2014).

De esta manera, la concesión de crédito no debe tratarse simplemente como una actividad comercial, sino como
un proceso técnico que requiere método y control.

La gobernanza bancaria, en este contexto, no debe entenderse simplemente como un conjunto de...
Se basa en las normas definidas por la alta dirección. También se manifiesta en las operaciones diarias de las agencias.
en los procedimientos de atención al cliente, en el análisis de documentos, en la calidad de la información
integrados en los sistemas, en el monitoreo de las operaciones y en el liderazgo ejercido sobre el
equipos.

Este artículo tiene como objetivo analizar la importancia de la gobernanza y la gestión de riesgos en
Concesión de crédito en la banca minorista brasileña. La hipótesis central es que la eficiencia
El comercio sostenible depende de la integración del conocimiento técnico y el cumplimiento de la normativa.
Habilidades operativas, liderazgo y un análisis minucioso de la capacidad de pago del cliente.

2. METODOLOGÍA

La investigación se desarrolló utilizando un enfoque cualitativo, de naturaleza descriptiva y
exploratorio. La base teórica se fundamenta en trabajos sobre el mercado financiero, el riesgo,
Crédito, gobernanza bancaria, certificación profesional, productos financieros y cumplimiento normativo.
regulador.

El análisis documental tiene en cuenta la legislación, las regulaciones del sistema financiero y las directrices.
Relaciones con los clientes, normas de protección de datos y referencias institucionales.
relacionado con la actividad bancaria. El estudio también incorpora reflexiones prácticas derivadas de
La experiencia profesional del autor en gestión de cartera minorista, seguimiento de objetivos,
Gestión de relaciones con los clientes, operaciones de crédito y liderazgo en un entorno de sucursal.

Este artículo no pretende presentar un modelo estadístico para la medición del riesgo. Su objetivo es...
Se trata de analizar, desde una perspectiva técnica y profesional, cómo se aplica la gobernanza a las operaciones bancarias diarias.
Contribuye a la calidad de la concesión de crédito y a la protección de la entidad financiera.

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año VII, vol. 1 2026 | Envío: 04/02/2026 | Aceptado: 07/02/2026 | Publicación: 10/02/2026

3. CRÉDITO, RENTABILIDAD Y RESPONSABILIDAD INSTITUCIONAL

La actividad bancaria depende de la capacidad de intermediar recursos de manera eficiente.
La concesión de crédito genera ingresos, fortalece las relaciones con los clientes y contribuye a...
Actividad económica. Sin embargo, cuando se lleva a cabo sin un análisis adecuado, puede...
comprometer la calidad de la cartera y generar pérdidas financieras significativas.
La intermediación financiera requiere un equilibrio entre la captación y la inversión de fondos.
La gestión de riesgos y la rentabilidad son elementos centrales para la sostenibilidad de...
instituciones bancarias (ASSAF NETO, 2018; FORTUNA, 2015). En el caso del crédito, esto
El equilibrio depende de la capacidad de transformar la información del cliente en una decisión.
técnica correcta.
El análisis crediticio implica evaluar la capacidad de pago y el historial de...
relación, ingresos, garantías, propósito de la transacción y cumplimiento de las políticas
Procedimientos internos de la institución. En la banca minorista, el volumen de transacciones requiere estandarización de
procedimientos, pero el papel del gerente sigue siendo relevante para identificar inconsistencias.
Orientar al cliente y garantizar que la propuesta se presente correctamente.
El impago no se debe únicamente a una futura incapacidad de pago, sino que también puede ser causado por otros factores.
Esto puede estar relacionado con fallos en el origen de la operación, documentación incompleta o análisis insuficiente.
ingresos, oferta de productos inadecuada o falta de seguimiento. Por lo tanto, el
La gestión de riesgos debe estar presente desde el enfoque inicial hasta la formalización y...
Supervisión de operaciones.
La rentabilidad sostenible requiere disciplina. El crecimiento comercial de una cartera solo se logra mediante...
positivo cuando va acompañado de calidad operativa y control de pérdidas. Este equilibrio
¿Qué distingue una venta puntual de una gestión bancaria responsable?

4. Gobernanza en las operaciones rutinarias de los organismos

La gobernanza en el entorno bancario implica la aplicación práctica de políticas, normas y controles.
y responsabilidades. En una agencia, estos elementos aparecen en actividades como:
Revisión de documentos, validación de información de registro, orientación del producto,
Introducción precisa de datos, seguimiento de los asuntos pendientes y cumplimiento de los plazos.
operacional.

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año VII, vol. 1 2026 | Envío: 04/02/2026 | Aceptado: 07/02/2026 | Publicación: 10/02/2026

Los procedimientos crediticios requieren especial atención. Documentos e información inconsistentes.
La información incompleta o la falta de documentación adecuada pueden provocar retrabajos, retrasos y rechazos.
Registros internos y la exposición de la institución a riesgos legales. Acción preventiva por parte de
El enfoque adoptado por el gerente y el equipo reduce la probabilidad de errores y contribuye a la eficiencia del proceso.
La gobernanza también está relacionada con una cultura de cumplimiento. Lograr los objetivos.
No puede anular la idoneidad de la operación para el perfil del cliente, las normas de la institución y...
requisitos reglamentarios. La Resolución CMN No. 4.949/2021 establece principios y
procedimientos que deben observarse en la relación entre las instituciones financieras y sus
clientes, reforzando la importancia de una conducta adecuada, transparencia y compatibilidad entre
productos, servicios y necesidades de los usuarios (BANCO CENTRAL DE BRASIL, 2021b).
El Reglamento General de Protección de Datos también refuerza la necesidad de un tratamiento adecuado de los datos.
responsable de la información del cliente, especialmente en entornos que utilizan datos.
Información personal y financiera para análisis, contratación y seguimiento de operaciones (BRASIL,
2018).
En este sentido, la sucursal bancaria es un espacio donde la estrategia comercial y el control
Se encuentran aspectos operativos. La calidad de la gestión depende de la capacidad de transformar.
Las directrices institucionales se tradujeron en prácticas concretas en el servicio diario.

5. CERTIFICACIÓN, SERVICIOS DE CONSULTORÍA Y ADAPTACIÓN DE PRODUCTOS

La certificación profesional en el mercado financiero juega un papel importante en
calificación de servicios bancarios. El CPA-20, emitido por ANBIMA, está asociado con
Conocimiento de productos financieros, ética, regulación, idoneidad, fondos de inversión,
pensión, renta fija, renta variable y estructura del Sistema Financiero Nacional (ANBIMA,
2025).
Este conocimiento ayuda a los profesionales a comprender los riesgos asociados con
productos ofrecidos y guiar al cliente de una manera más apropiada. En la banca minorista, la oferta de
Los productos financieros deben tener en cuenta el perfil del cliente, sus objetivos y su tolerancia al riesgo.
el riesgo, su horizonte de inversión y su capacidad financiera.
La literatura sobre mercados de capitales refuerza la idea de que los productos financieros tienen características específicas,
Es necesario realizar un análisis adecuado antes de proceder, teniendo en cuenta los distintos riesgos, plazos, liquidez e impuestos.

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google
RCMOS - Revista Científica Multidisciplinaria El Conocimiento.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Año VII, vol. 1 2026 | Envío: 04/02/2026 | Aceptado: 07/02/2026 | Publicación: 10/02/2026

recomendación al inversor o titular de la cuenta (PINHEIRO, 2021). Por lo tanto, el rol de asesoramiento
Reduce la probabilidad de contratar a personas inadecuadas y fortalece la relación de confianza.
En lugar de tratar al cliente simplemente como un objetivo para las metas de ventas, el gerente actúa como
asesor financiero, que busca conciliar los intereses de la institución con las necesidades
cartera real. La idoneidad del producto también es una medida de mitigación de riesgos, porque
Los productos que no se comprenden o que son incompatibles con el perfil del cliente pueden generar insatisfacción.
Cancelaciones, quejas, impagos o daños a la reputación de la institución.

6. Liderazgo Operacional y Control de Riesgos

El liderazgo en una entidad bancaria desempeña un papel estratégico en la gestión de riesgos.
Un líder organiza rutinas, supervisa indicadores, guía a los empleados y supervisa.
Asegura los procedimientos y garantiza la aplicación de las directrices de la institución en el servicio diario.
La experiencia del autor en un entorno bancario incluyó trabajar en gestión de cartera y
Responsabilidades formales de liderazgo, incluyendo nombramientos temporales como sustituto.
eventual rol como gerente general en unidades de la institución. Este tipo de experiencia permite observar,
En la práctica, la eficiencia de una agencia depende de la integración entre el equipo, los procesos,
Objetivos y control operativo.
Durante los períodos de liderazgo, el profesional debe garantizar la continuidad administrativa.
Desde esta unidad, supervise los asuntos pendientes, oriente las decisiones y gestione las solicitudes de los clientes.
y para preservar la regularidad de las operaciones. La responsabilidad no se limita al resultado.
comercial, pero también incluye cumplimiento, organización interna y calidad de
servicio.
Por lo tanto, la gestión de riesgos no se limita a los departamentos centrales. Comienza con las rutinas diarias.
de la agencia, debido al desempeño de los gerentes, su atención al detalle y su capacidad de liderazgo.
para mantener al equipo alineado con las normas internas.

7. ANÁLISIS BASADO EN LA EXPERIENCIA PROFESIONAL DEL AUTOR

La experiencia práctica en la gestión de carteras demuestra que los préstamos responsables...
Depende de la combinación de análisis técnico y construcción de relaciones. Conocimiento del cliente,
Cuando se utiliza de forma ética y dentro de los límites reglamentarios, contribuye a evaluar
Analizar las necesidades, identificar los riesgos y ofrecer soluciones compatibles.

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año VII, vol. 1 2026 | Envío: 04/02/2026 | Aceptado: 07/02/2026 | Publicación: 10/02/2026

A lo largo de su trayectoria profesional en el sector bancario, la autora trabajó en un entorno centrado en los objetivos y el seguimiento de...
indicadores y campañas institucionales, habiendo logrado reconocimiento interno por
desempeño. Estos resultados, cuando se analizan desde una perspectiva de gobernanza,
Demuestran que el desempeño comercial puede ser compatible con la disciplina operativa y
con atención al cumplimiento.

El desempeño en el liderazgo de equipos también resalta la importancia de la organización.
Procesos. Seguimiento de objetivos, orientación a los empleados y gestión de rutinas.
Los procesos internos contribuyen a reducir errores, mejorar la comunicación y aumentar la eficiencia.
unidad.

La experiencia profesional indica que los buenos resultados en productos crediticios y financieros no son...
Provienen únicamente de la capacidad comercial individual. Dependen del método, el control,
Conocimientos técnicos, comunicación con el cliente y alineación entre el equipo y las directrices.
institucional.

CONSIDERACIONES FINALES

La concesión de crédito en la banca minorista brasileña requiere un equilibrio entre el crecimiento
Gestión comercial y control de riesgos. La búsqueda de la rentabilidad debe ir acompañada de análisis.
Evaluación exhaustiva de la capacidad de pago, validación de documentos y adecuación del producto al perfil.
por parte del cliente y el cumplimiento de las normas internas y reglamentarias.

La gobernanza aplicada a las operaciones diarias de los organismos es crucial para la calidad de dichas operaciones.
Esto se manifiesta en los procedimientos de servicio, la organización de los documentos y el seguimiento.
Indicadores, orientación al equipo y liderazgo operativo.

El apoyo consultivo y la certificación profesional contribuyen a elevar la calidad de...
La relación entre el banco y el cliente. Los profesionales cualificados son capaces de interpretar las necesidades.
herramientas financieras, explicación de productos, identificación de riesgos y realización de operaciones de forma más segura.

Se puede concluir que la gestión de riesgos en la banca minorista no depende únicamente de los sistemas centrales.
o políticas institucionales. También depende del trabajo diario de los profesionales.
personas cualificadas, capaces de combinar técnica, responsabilidad, liderazgo y compromiso con la
sostenibilidad de la cartera.

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año VII, vol. 1 2026 | Envío: 04/02/2026 | Aceptado: 07/02/2026 | Publicación: 10/02/2026

REFERENCIAS

ANBIMA. Programa Detallado de la Certificación Profesional ANBIMA — CPA-20. Versión 10.9. São Paulo: Asociación Brasileña de Entidades Financieras y del Mercado de Capitales, 2025.

ASSAF NETO, Alexandre. Mercado Financiero. 14ª edición. São Paulo: Atlas, 2018.
Banco Central de Brasil. Resolución CMN nº 4.949, de 30 de septiembre de 2021.
Establece los principios y procedimientos que se deben adoptar en la relación con los clientes y usuarios de productos y servicios. Brasilia, DF, 2021b.
BRASIL. Ley N° 13.709, de 14 de agosto de 2018. Ley General de Protección de Datos Personales — LGPD. Gaceta Oficial de la Unión: Brasilia, DF, 2018.
FORTUNA, Eduardo. Mercado financiero: productos y servicios. 20.ª ed. Río de Janeiro: Qualitymark, 2015.
PINHEIRO, Juliano Lima. Mercados de capitales: fundamentos y técnicas. 9ª edición. São Paulo: Atlas, 2021.
SECURATO, José Roberto. Crédito: análisis y evaluación de riesgos. São Paulo: San Pablo, 2002.
SILVA, José Pereira da. Gestión y análisis del riesgo de crédito. 7ª edición. São Paulo: Atlas, 2014.

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.