

**Cartera vencida**

# **y DESEMPEÑO FINANCIERO:**

Optimización de la rentabilidad en instituciones bancarias

**Jennifer Damaris Solórzano Moreira**  
**Mariela Susana Andrade Arias**





# **Cartera vencida** **y DESEMPEÑO FINANCIERO:**

Optimización de la rentabilidad en instituciones bancarias

**Jennifer Damaris Solórzano Moreira**  
**Mariela Susana Andrade Arias**

Dirección Editorial: PhD. Jorge Luis León-González  
Diseño de portada y edición: DI. Yunisley Bruno-Díaz

ISBN: 978-1-968794-12-5

DOI: <https://doi.org/10.64092/GJBF5706>

© Universidad Técnica Estatal de Quevedo, 2025. All rights reserved.

La evaluación científica y metodológica de la obra se realizó a partir del método de Revisión por Pares Abierta (Open Peer Review).

Este libro es una publicación de acceso abierto con los principios de Creative Commons Attribution 4.0 International License, que permite el uso, intercambio, adaptación, distribución y transmisión en cualquier medio o formato, siempre que dé el crédito apropiado al autor, origen y fuente del material gráfico. Si el uso del material gráfico excede el uso permitido por la normativa legal deberá tener permiso directamente del titular de los derechos de autor.



## **SOPHIA EDITIONS**

8404 N Rome Ave, Tampa,  
Florida, USA

Email: [contact@sophiaeditions.com](mailto:contact@sophiaeditions.com)

Phone: +1 (813) 699-2557

<https://sophiaeditions.com/>

**Cartera vencida**

# **y DESEMPEÑO FINANCIERO:**

Optimización de la rentabilidad en instituciones bancarias

**Jennifer Damaris Solórzano Moreira**  
**Mariela Susana Andrade Arias**

# COMITÉ

## EDITORIAL

**PhD. Adalia Liset Rojas-Valladares**, Universidad Metropolitana, Ecuador

**PhD. Adrian Abreus-González**, Universidad de Cienfuegos, Cuba

**PhD. Adrian Ludet Arévalo-Salazar**, Western University, Canadá

**PhD. Alejandro Rafael Socorro-Castro**, Universidad Metropolitana, Ecuador

**PhD. Alina Rodríguez-Morales**, Universidad de Guayaquil, Ecuador

**PhD. Farshid Hadi**, Islamic Azad University, Irán

**PhD. Héctor Tecumshé-Mojica-Zárata**, Centro Regional Universitario Oriente- Universidad Autónoma Chapingo, México

**PhD. Esther Vega-Gea**, Universidad de Córdoba, España

**PhD. Hugo Freddy Torres-Maya**, Universidad de Cienfuegos, Cuba

**PhD. Juan G. Rivera-Ortiz**, Ana G. Mendez University, USA

**Dr. C. Ngo Hong Diep**, Thudaumot University, Vietnam

**PhD. Lázaro Salomón Dibut-Toledo**, Universidad del Golfo de California, México

**PhD. Luis Lizasoain-Hernández**, Universidad del País Vasco, España

**PhD. José Gervasio Partida-Seda**, Centro Regional Universitario Oriente- Universidad Autónoma Chapingo, México

**PhD. Luisa Morales-Maure**, Universidad de Panamá, Panamá

**PhD. Marily Rafaela Fuentes-Águila**, Universidad Metropolitana, Ecuador

**PhD. Maritza Librada Cáceres-Mesa**, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México

**PhD. Marta Linares-Manrique**, Universidad de Granada, España

**Dr. C. Seyyed Nasser Mousavi**, Islamic Azad University, Irán

**PhD. Mikhail Benet-Rodríguez**, Fundación Universitaria Cafam, Colombia

**PhD. Julio Cabero-Almenara**, Universidad de Sevilla, España

**PhD. Raúl Rodríguez-Muñoz**, Universidad de Cienfuegos, Cuba

**PhD. Rolando Medina-Peña**, Universidad Metropolitana, Ecuador

**PhD. Samuel Sánchez-Gálvez**, Universidad de Guayaquil, Ecuador

**PhD. Yadir Torres Hernández**, Universidad de Sevilla, España

|                                                                                                                                                    |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Introducción .....</b>                                                                                                                          | <b>8</b>  |
| <b>01. Cartera de crédito, rentabilidad y marco normativo en el sistema financiero ecuatoriano</b>                                                 |           |
| 1.1. Aspectos conceptuales de la cartera vencida, la rentabilidad y la eficiencia operativa .....                                                  | 13        |
| 1.2. Estudios de caso en cooperativas y empresas ecuatorianas: morosidad y recuperación crediticia .....                                           | 19        |
| 1.3. Marco legal y ético del sistema financiero ecuatoriano .....                                                                                  | 28        |
| <b>02. Estrategias para la recuperación y gestión de cartera vencida en una institución bancaria ecuatoriana</b>                                   |           |
| 2.1. Situación financiera de la Agencia Banco D-Miro en Quevedo: Diseño metodológico del estudio .....                                             | 39        |
| 2.2. Factores percibidos por los clientes que afectan la morosidad crediticia en la Agencia Quevedo del Banco D-Miro .....                         | 46        |
| 2.3. Índices financieros relacionados con la cartera vencida a partir de los microcréditos ..                                                      | 60        |
| 2.4. Estrategias integrales para la recuperación de cartera vencida y optimización de la rentabilidad en la Agencia Quevedo del Banco D-Miro ..... | 66        |
| <b>Conclusiones .....</b>                                                                                                                          | <b>91</b> |
| <b>Referencias Bibliográficas .....</b>                                                                                                            | <b>93</b> |



# INTRODUCCIÓN



Las instituciones financieras constituyen uno de los pilares esenciales sobre los cuales se edifica la estructura económica de los países contemporáneos. Desde su origen, han tenido como misión principal canalizar recursos, estimular la inversión y garantizar que los diferentes actores de la sociedad cuenten con el capital necesario para llevar adelante proyectos productivos y de consumo. Sin embargo, su papel trasciende lo meramente instrumental. No se limitan a ser simples mediadoras entre quienes disponen de excedentes de liquidez y quienes los requieren, sino que configuran un entramado complejo que sostiene la estabilidad social, la generación de empleo y la construcción de confianza en los mercados (Ordóñez et al., 2020).

En este contexto, las instituciones microfinancieras han cobrado especial relevancia en las últimas décadas. Estas entidades, diseñadas para atender a sectores históricamente excluidos del sistema bancario tradicional, se han consolidado como un motor de inclusión y desarrollo económico. Gracias a ellas, emprendedores, comerciantes y agricultores han tenido la posibilidad de acceder a capitales que de otra manera estarían fuera de su alcance. El microcrédito se ha convertido en una herramienta democratizadora, pues no solo respalda iniciativas económicas de pequeña escala, sino que también promueve la equidad y contribuye a reducir brechas sociales.

No obstante, junto con estos aportes positivos, aparece un problema que amenaza la estabilidad de las instituciones y, por ende, de sus beneficiarios: la cartera vencida. Este fenómeno ocurre cuando los clientes no logran cumplir con los plazos establecidos para el pago de sus créditos, lo cual genera un efecto dominó que repercute en la liquidez, en la rentabilidad y en la sostenibilidad de las instituciones financieras (Escandón y Fernández, 2023). La morosidad crediticia, lejos de ser un hecho aislado, se configura como un desafío estructural, pues expresa tanto las debilidades en la gestión bancaria como las dificultades socioeconómicas de los prestatarios.

El Banco D-Miro, a través de su Agencia Quevedo en Ecuador, se encuentra en medio de esta tensión. Durante el año 2023, la institución enfrentó un aumento en los niveles de morosidad, situación que constituye un reto financiero y estratégico de gran envergadura. La cartera vencida, más que una estadística fría, se traduce en recursos que no retornan en el tiempo esperado, en desequilibrios que afectan el flujo de caja y en limitaciones para continuar otorgando nuevos créditos (Lapo et al., 2021). Esta situación obliga a repensar los procesos internos de otorgamiento, seguimiento y recuperación

de préstamos, y al mismo tiempo invita a reflexionar sobre los factores externos que inciden en el incumplimiento, tales como el sobreendeudamiento, la informalidad laboral y la vulnerabilidad de las economías familiares en la región.

Lo delicado del asunto es que la cartera vencida afecta de manera directa la rentabilidad del banco. Y la rentabilidad, más que un indicador contable, es el reflejo de la capacidad de la institución para sostenerse en el tiempo, generar excedentes, reinvertir en nuevos proyectos y cumplir con su misión social y económica (Morochogarcía et al., 2023). Cuando la cartera vencida se expande, la rentabilidad se erosiona, lo que pone en riesgo no solo los intereses de los inversionistas, sino también la confianza de los clientes y la estabilidad de los trabajadores que dependen de la entidad.

Al analizar este fenómeno, resulta evidente que su impacto no se restringe al ámbito financiero. La morosidad también tiene efectos sociales. Cada crédito impago es, en muchos casos, el reflejo de un negocio familiar que atraviesa dificultades, de una actividad agrícola afectada por la volatilidad de los mercados, o de una familia golpeada por el desempleo o la inestabilidad de los ingresos. Por ello, hablar de cartera vencida es hablar también de historias humanas y de las condiciones estructurales que limitan la capacidad de pago de los prestatarios (Cruz y Fernández, 2019). En ese sentido, comprender la incidencia de la cartera vencida sobre la rentabilidad del banco exige una mirada integral que combine tanto el análisis financiero como la comprensión de las realidades sociales y económicas de los clientes.

La recuperación de cartera vencida, en consecuencia, se convierte en un proceso estratégico que trasciende la mera gestión administrativa. No se trata únicamente de implementar mecanismos de cobro más agresivos, sino de diseñar sistemas integrales que incluyan prevención, educación financiera, acompañamiento a los clientes y estrategias de renegociación que fortalezcan la confianza mutua (Valenzuela et al., 2022). En un entorno donde la confianza es el recurso más valioso, la capacidad de una institución financiera para manejar adecuadamente la morosidad se traduce en un capital intangible que sostiene su legitimidad y su credibilidad (Ortega et al., 2022).

Este libro se propone, precisamente, explorar en profundidad esta problemática, centrándose en la experiencia de la Agencia Quevedo del Banco D-Miro en Ecuador. A través de un análisis riguroso, se examinan los niveles de cartera vencida durante el año 2023, se

identifican las principales causas que explican su incremento y se evalúa cómo inciden en los indicadores de rentabilidad institucional. Pero más allá del diagnóstico, el texto plantea una reflexión sobre las alternativas de solución, sobre las estrategias de recuperación que resultan más eficaces y sobre el papel que juega la educación financiera en la prevención de la morosidad.

El valor de esta investigación radica en que no se limita a describir un problema, sino que busca abrir caminos de mejora. En sus páginas se muestran datos concretos, se construyen análisis comparativos y se extraen lecciones que pueden ser aplicables no solo al Banco D-Miro, sino también a otras instituciones microfinancieras que enfrentan desafíos similares. El lector encontrará, entonces, un contenido que combina el rigor técnico con una sensibilidad social, pues detrás de cada número hay un rostro humano y detrás de cada indicador hay una realidad comunitaria que merece ser considerada.

La introducción que aquí se presenta es también una invitación a comprender el papel de las microfinanzas en el desarrollo económico regional. En la medida en que se fortalezca la capacidad de las instituciones para gestionar su cartera vencida y preservar su rentabilidad, se garantiza que más personas puedan acceder a créditos que impulsen sus proyectos y generen bienestar colectivo. La morosidad, aunque representa una amenaza, puede convertirse en una oportunidad de transformación institucional, siempre que sea asumida como un desafío para innovar en procesos, consolidar relaciones de confianza y promover una cultura financiera más sólida.

En definitiva, lo que este libro ofrece al lector es una mirada integral sobre un problema crucial, que no solo interesa a los especialistas en finanzas, sino también a quienes creen en el poder de las microfinanzas como herramienta de cambio social. A través de un análisis profundo, se busca demostrar que la gestión adecuada de la cartera vencida es un requisito indispensable no solo para asegurar la rentabilidad del banco, sino también para preservar su compromiso con el desarrollo económico de la comunidad. Con este enfoque, este libro contiene los resultados de un estudio realizado en la Agencia Quevedo del Banco D-Miro en Ecuador durante el año 2023, con énfasis en la incidencia de la cartera vencida sobre la rentabilidad institucional.





# 01.

## **CARTERA DE CRÉDITO, RENTABILIDAD Y MARCO NORMATIVO EN EL SISTEMA FINANCIERO ECUATORIANO**

### **1.1. Aspectos conceptuales de la cartera vencida, la rentabilidad y la eficiencia operativa**

Una cartera vencida es una inversión que ha pasado su fecha de vencimiento, es decir, el plazo establecido para su recuperación o pago. Esto puede ocurrir cuando un activo financiero, como un bono o una acción, ha expirado y no ha sido renovado o reemplazado. En ese sentido, una cartera vencida es un activo que ya no tiene valor o se ha convertido en inútil (Miñan, 2024).

Una de las cuestiones más importantes sobre la Cartera Vencida dentro de las instituciones financieras, según Moreira y Intriago (2023), corresponde al conjunto de créditos cuyo plazo de pago ha expirado sin haber sido cancelado, conforme a los parámetros establecidos por los



entes reguladores como la Superintendencia de Bancos. Este tipo de cartera se genera, generalmente, por la entrega de créditos sin una evaluación rigurosa del riesgo crediticio, lo que representa una amenaza directa para la liquidez y la rentabilidad de las instituciones financieras.

De acuerdo al origen de microcréditos, según García Horta et al. (2014), esta es una modalidad de financiamiento no convencional orientada a personas de bajos recursos económicos, especialmente en contextos de pobreza y exclusión social, que consiste en la entrega de montos pequeños de dinero con el objetivo de fomentar el autoempleo, el desarrollo de microempresas o la mejora del ingreso familiar. Generalmente se caracteriza por su bajo requerimiento de garantías, su enfoque social, sus condiciones de corto plazo y pagos periódicos, así como por su papel en el fortalecimiento de capacidades y empoderamiento, particularmente en mujeres.

El microcrédito aporta al mejoramiento de las condiciones de vida, ya que permite fortalecer necesidades básicas; si bien el crédito otorgado no va dirigido para cubrir estas necesidades, sin embargo, les permite mejorar la economía familiar y, por ende, su acceso a salud, alimentación y vivienda. Por tal razón, el microcrédito se constituye en la base económica que impulsa el crecimiento económico de los emprendimientos, mismos que son mecanismos implementados para sustentar y satisfacer las necesidades básicas (Duta et al., 2021).

Quimi y Campos (2024) consideran que la gestión de cobranzas es una herramienta importante para la gerencia financiera, la cual permite mejorar el capital de trabajo y maximizar el valor de la empresa; su objetivo es garantizar que el proceso sea concluido de manera oportuna y total.

Según Flores (2014), los recibos provisionales son herramientas que se utilizan para la recepción de pagos en campo por el asesor de la institución y para verificar que el cliente efectuó un pago de la deuda activa. Estos recibos provisionales avalan dinero en efectivo, por lo que serán considerados como cheques; es por ese motivo que deben ser resguardados bajo llave en posesión solo del personal autorizado. “Un recibo provisional es un documento de

caja que detalla el monto recibido, la fecha, la persona que recibió el dinero y la persona que autorizó la transacción” (Ninataype, 2020).

Dicho de esta manera, según Ponce Sornoza (2023), el crédito refinanciado en instituciones financieras representa una alternativa que ofrecen las entidades financieras a sus clientes, especialmente a aquellos que cayeron en mora, para salir de sus deudas de una manera más ordenada, reprogramando los pagos en cuotas fijas por un tiempo determinado.

Es un proceso en el que se puede solicitar un cambio de las condiciones de tu crédito a tu institución financiera, ya que te encuentras en una situación en la que no puedes cumplir con tu obligación. “La refinanciación de un crédito se realiza cuando el deudor tiene problemas o dificultades para cumplir con las condiciones de pagos” (Morales y Morales, 2014). De acuerdo con Morales y Morales (2014), a la reestructuración de ese crédito “se procederá cuando el deudor presente grandes inconvenientes con su capacidad de pago y hayan agotado otras alternativas de repago de la operación del crédito” (p. 62).

Por otro lado, Rodríguez Rozada (2024) manifiestan que el objetivo de una reestructuración de crédito consiste en aliviar la carga financiera de los deudores para que puedan cumplir con sus obligaciones y así mitigar los efectos adversos del incumplimiento de la deuda.

El índice de morosidad es un indicador financiero que mide el porcentaje de la cartera de crédito que presenta incumplimiento de pago dentro de una institución financiera. Este índice refleja la proporción de créditos vencidos, refinanciados o impagos respecto al total de la cartera colocada y es clave para evaluar la calidad de los activos financieros y el riesgo crediticio del sistema bancario (Vallejo et al., 2021).

Alcívar Moreira y Bravo Santana (2020) indican que los índices de morosidad son el porcentaje de la cartera total improductiva frente a la cartera bruta, el cual se califica como el riesgo que es causado por la tardanza en el cumplimiento del pago. Un aumento significativo en la morosidad puede provocar un problema de rentabilidad y liquidez, e incluso





se traduciría en la generación de pérdidas y déficit de provisiones.

Llegados a este punto, otra definición a analizar es la de rentabilidad en el contexto de una institución microfinanciera. “La rentabilidad en una institución microfinanciera se refiere a la capacidad de sus activos para generar flujos de efectivo operativos, evidenciando su sostenibilidad económica” (Barboza Navarro et al., 2023). La rentabilidad es un indicador financiero que refleja la capacidad de una institución para generar utilidades a partir de sus operaciones y del uso eficiente de sus recursos. En el ámbito financiero, se relaciona directamente con la correcta colocación de créditos, ya que estos representan la principal fuente de ingresos de las entidades.

Una adecuada gestión crediticia permite aumentar los ingresos por intereses y reducir el riesgo de morosidad, lo que impacta positivamente en la rentabilidad. Este concepto también implica evaluar si los resultados obtenidos compensan la inversión de los socios o accionistas (Malla Alvarado et al., 2024).

La evaluación de la situación financiera de una organización es fundamental para la toma de decisiones estratégicas y operativas. Entre las herramientas más útiles para este propósito se encuentran los ratios financieros, los cuales permiten transformar información compleja de los estados contables en medidas comparables y significativas. A través de estos indicadores, es posible analizar aspectos clave como la liquidez, la rentabilidad, la solvencia y la eficiencia operativa, ofreciendo una visión integral del desempeño económico de la organización (Díaz-Córdova et al., 2017).

Comprender y utilizar correctamente los ratios financieros facilita no solo el diagnóstico de la situación actual de la empresa, sino también la planificación de estrategias que contribuyan a su sostenibilidad y crecimiento. “Los ratios financieros son herramientas cuantitativas clave para evaluar la situación económica y financiera de una empresa. Permiten analizar la eficiencia operativa, liquidez, rentabilidad y solvencia a través de relaciones matemáticas entre distintas partidas contables” (Vásquez Villanueva et al., 2021). Por otra parte, Nava (2009) manifiesta que el

análisis financiero es una herramienta gerencial y analítica que permite evaluar la situación económica y financiera de una empresa, detectar dificultades y aplicar correctivos adecuados para solventarlas.

Consiste en la determinación de diversos indicadores financieros que reflejan aspectos como liquidez, solvencia, eficiencia operativa, nivel de endeudamiento, desempeño y rentabilidad de una organización. Este tipo de análisis, particularmente cuando se ajusta por efectos inflacionarios, permite obtener información actualizada, optimizar el uso de los recursos financieros y proyectar escenarios futuros para la entidad.

El análisis financiero es una herramienta que permite identificar la situación económica y operativa de una empresa a través del estudio detallado de sus estados financieros. La evaluación de indicadores clave como rentabilidad, liquidez, solvencia y eficiencia contribuye significativamente al proceso de toma de decisiones estratégicas (Barreto Granda, 2020). Entre estos indicadores, los de liquidez “evalúan la capacidad de una institución de asegurarse que haya suficiente liquidez para cumplir con los retiros de fondos por parte de los ahorrantes y la demanda de desembolsos por parte de los prestatarios” (Pineda González, 2013, p. 163). Dichos indicadores se desarrollan con el fin de evaluar la capacidad de una empresa para cumplir con sus compromisos a corto plazo, permitiendo analizar qué tan fácilmente puede cubrir sus pasivos corrientes mediante la conversión de sus activos corrientes en efectivo (Fontalvo et al., 2012).

Por su parte, el indicador de rentabilidad “busca medir el nivel de ganancias generadas en relación con la inversión que las produjo, tomando como base para su cálculo ya sea el total de activos o el patrimonio contable de la entidad” (De la Hoz et al., 2008). De acuerdo con la investigación realizada, según Caiza Pastuña et al. (2020), el indicador de rentabilidad mide el rendimiento de los activos de la empresa, así como de los recursos aportados por los accionistas y proporciona alguna indicación del grado de éxito en el logro de crear riqueza para sus propietarios. La eficiencia operativa, a su vez, se refiere a la habilidad de una empresa para incrementar su producción y reducir sus gastos, al



mismo tiempo que proporciona productos o servicios de alta calidad, mediante la mejora de procesos y recursos (Franco y Velásquez, 2000). “La eficacia operativa busca enlazar las actividades de corto plazo con las de largo plazo, y le dan sustentabilidad a la estrategia. Es decir, algunas empresas logran plantear estrategias, pero son muy pocas las que logran resultados significativos” (Salinas, 2019).

En el ámbito de las operaciones financieras, el pagaré constituye un instrumento fundamental. “Se puede definir como un simple reconocimiento de una deuda escrita que es entregada al acreedor por la persona que contrae la obligación de pagarlo en una época que se determina en el propio documento” (Basantes y González, 2018). Según Ramírez Zegarra (2001), el pagaré es un título valor de contenido crediticio mediante el cual una persona, denominada emisor, se compromete de manera incondicional a pagar una suma determinada de dinero a otra persona, denominada beneficiario, en una fecha futura (p. 11). Este documento representa una promesa escrita de pago y constituye una fuente de garantía en las operaciones comerciales y financieras. Su fuerza legal radica en su carácter ejecutivo, lo que permite su exigibilidad judicial en caso de incumplimiento. La ley de títulos valores regula su validez mediante requisitos específicos, y su uso se extiende ampliamente en operaciones de crédito debido a su simplicidad, seguridad jurídica y valor probatorio.

La cartera vencida representa un riesgo financiero importante para las instituciones, al agrupar los créditos cuyo pago no se ha realizado dentro del plazo estipulado. Su correcta gestión es fundamental para preservar la liquidez y garantizar la rentabilidad de la entidad, evitando que los créditos impagos comprometan los recursos financieros disponibles. La identificación temprana de clientes en mora y la evaluación constante del riesgo crediticio constituyen medidas esenciales para mitigar el impacto negativo de la cartera vencida en la operatividad bancaria.

Los microcréditos, por su parte, se constituyen en herramientas estratégicas de inclusión financiera, orientadas a personas de bajos recursos y con limitado acceso a servicios financieros formales. Estos instrumentos fomentan el autoempleo, el desarrollo de microempresas y la mejora

de los ingresos familiares, contribuyendo al fortalecimiento de la economía local. No obstante, su otorgamiento requiere evaluaciones rigurosas de capacidad de pago, ya que su bajo nivel de garantías y la irregularidad de ingresos de los clientes pueden incrementar la morosidad si no se gestionan adecuadamente.

La implementación de mecanismos de recuperación de créditos, como la refinanciación y la reestructuración, permite ajustar las condiciones de pago a la realidad económica del cliente, facilitando el cumplimiento de sus obligaciones y reduciendo los efectos negativos de la mora. Estas estrategias, acompañadas de seguimiento continuo y control de indicadores financieros, aseguran que las operaciones de crédito generen un retorno efectivo para la institución, fortaleciendo tanto la relación con los clientes como la sostenibilidad económica del banco.

Los indicadores financieros de liquidez, rentabilidad y eficiencia operativa constituyen herramientas clave para evaluar la salud económica de la institución y tomar decisiones estratégicas informadas. La utilización de instrumentos legales como los pagarés, junto con una gestión integral de la cartera vencida, permite optimizar los recursos destinados a la cobranza, garantizar el cumplimiento de las obligaciones y maximizar el valor de los activos de la entidad. En conjunto, estas prácticas constituyen la base para una administración eficiente de los créditos y la mejora continua de la rentabilidad y estabilidad financiera del banco.

## **1.2. Estudios de caso en cooperativas y empresas ecuatorianas: morosidad y recuperación crediticia**

La morosidad en las cooperativas y empresas ecuatorianas constituye un fenómeno de alto impacto económico y social, ya que afecta la liquidez, la sostenibilidad y la capacidad de crecimiento de estas organizaciones. En un entorno caracterizado por la competencia, la inflación y las limitaciones de acceso a financiamiento formal, el incumplimiento en el pago de créditos se convierte en un obstáculo que exige estrategias de control y recuperación cada vez más sofisticadas. Analizar este problema permite comprender no solo las causas que originan la morosidad,





sino también las implicaciones que tiene en el funcionamiento interno de las instituciones financieras y productivas, así como en la estabilidad de los socios, clientes y comunidades vinculadas a ellas.

En este contexto, los estudios de caso se presentan como una herramienta clave para profundizar en las dinámicas específicas de las cooperativas y empresas del Ecuador, ya que posibilitan identificar patrones de comportamiento, errores de gestión y oportunidades de mejora en los sistemas de control crediticio. A través de estos análisis, se busca evidenciar la efectividad de los mecanismos de recuperación implementados, resaltar buenas prácticas y generar propuestas que contribuyan al fortalecimiento de la cultura financiera y a la consolidación de modelos más sostenibles de administración del crédito.

Los estudios recientes sobre la gestión de cartera vencida en cooperativas ecuatorianas han aportado información valiosa sobre su impacto en la liquidez y en la eficiencia operativa de estas entidades. En particular, la investigación realizada por Cedeño y Zambrano (2022) permitió identificar cómo la recuperación de créditos vencidos incide directamente en la disponibilidad de recursos financieros y, por ende, en la capacidad de la cooperativa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo. Entre los hallazgos más significativos se observó que la aplicación de políticas orientadas a consolidar esfuerzos de recuperación contribuye de manera decisiva a la estabilidad financiera, evidenciando que una gestión deficiente genera restricciones operativas y limita la sostenibilidad institucional.

Los resultados del estudio muestran que durante 2021, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Magisterio Manabita Ltda. enfrentó una afectación considerable de liquidez debido a la limitada recuperación de cartera vencida. Sin embargo, en 2022 se evidenció una mejora notable en los indicadores financieros, producto de la implementación de estrategias de recuperación más eficientes. Entre las prácticas más efectivas destacan las visitas personales a los deudores para negociar pagos o reestructurar deudas, el seguimiento telefónico y digital mediante sistemas automatizados de cobranza, la aplicación de políticas internas alineadas con la normativa vigente, y la segmentación de clientes según

niveles de riesgo para priorizar acciones de cobranza. Estas medidas permitieron reducir los niveles de morosidad y mejorar indicadores clave como la razón corriente y la prueba ácida, incrementando la capacidad de reinversión, disminuyendo la necesidad de financiamiento externo y fortaleciendo la confianza de los socios en la gestión financiera de la cooperativa.

La investigación subraya que la recuperación de cartera vencida constituye un elemento estratégico para garantizar la liquidez, optimizar los procesos crediticios y consolidar la sostenibilidad financiera de las cooperativas. Los hallazgos proporcionan un marco de referencia aplicable a otras entidades similares, evidenciando que la combinación de políticas claras, seguimiento continuo y estrategias diferenciadas según el perfil del cliente es determinante para mejorar la rentabilidad y la eficiencia operativa institucional.

Espinoza (2020) analiza de manera detallada el papel del crédito bancario en el fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas (pymes) en Ecuador, resaltando que el acceso a financiamiento adecuado es un factor determinante para su sostenibilidad y crecimiento. La investigación evidencia que las pymes que cuentan con líneas de crédito oportunas pueden incrementar su capacidad de inversión, mejorar su liquidez y ampliar su producción, lo que a su vez genera empleo y dinamiza la economía local.

Además, Espinoza (2020) enfatiza la importancia de políticas crediticias que consideren las particularidades de las pymes, promoviendo condiciones flexibles, tasas de interés accesibles y acompañamiento financiero que reduzca el riesgo de sobreendeudamiento y fortalezca la gestión empresarial. En conjunto, el estudio subraya que un sistema bancario inclusivo y adaptado a las necesidades de las pymes es clave para fomentar la competitividad y el desarrollo económico en el país.

Por otra parte, el estudio realizado por Pilalumbo (2023) aporta valiosa información sobre la importancia de implementar un modelo de gestión financiera eficaz en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sac Ltda., con el objetivo de optimizar la recuperación de cartera vencida y asegurar el cumplimiento de los objetivos institucionales. La investigación resalta que la





ausencia de un sistema de gestión robusto limita la capacidad de la cooperativa para desarrollarse eficientemente y prestar servicios financieros de manera sostenida, subrayando la necesidad de contar con herramientas que permitan un control integral de los procesos crediticios y faciliten la toma de decisiones estratégicas.

Los resultados obtenidos a lo largo del periodo 2017-2023 evidencian que la gestión de cartera está presente de manera sistemática en la cooperativa: el 95% del personal reconoce la existencia de procesos de recuperación, mientras que el 100% identifica la morosidad como un factor que impacta directamente la liquidez institucional. Entre las estrategias más efectivas destacan la creación de un departamento especializado en recuperación de cartera, la evaluación previa del destino del crédito, la implementación de manuales de recuperación y la revisión del historial crediticio de los socios.

Adicionalmente, la investigación subraya la necesidad de fortalecer la capacitación del personal, establecer límites de crédito claros y definir provisiones de incobrabilidad, con el fin de asegurar una gestión proactiva que contribuya a la sostenibilidad financiera. En conjunto, los hallazgos demuestran que la adopción de políticas claras y de mecanismos de seguimiento continuo permite reducir la morosidad, mejorar la liquidez y consolidar la eficiencia operativa de la cooperativa.

El estudio realizado por Carchi y Mendoza (2024) analiza la relación entre la morosidad crediticia y la liquidez institucional en las cooperativas de ahorro y crédito del segmento tres en el Ecuador. La investigación evidencia que el incremento de la cartera vencida debilita significativamente la capacidad operativa de estas entidades, al reducir la disponibilidad de recursos líquidos y afectar su estabilidad frente a obligaciones inmediatas. Aunque el sistema cooperativo mantiene ciertos niveles de liquidez, la exposición creciente a créditos improductivos, especialmente en modalidades de microcrédito y consumo, representa un riesgo considerable para la sostenibilidad financiera, a menos que se implementen mecanismos de control y recuperación eficaces.

El estudio, desarrollado con un enfoque cuantitativo, correlacional y transversal, consideró una muestra representativa de 91 cooperativas, utilizando datos de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Los análisis financieros incluyeron indicadores clave como el índice de cartera vencida, el índice de liquidez y el nivel de provisiones, lo que permitió establecer relaciones causales entre la morosidad y la capacidad de pago institucional. Entre los hallazgos más relevantes, se identificó que el 7,52% de la cartera bruta corresponde a créditos vencidos, concentrándose el 75,58% en microcréditos y créditos de consumo.

En respuesta, las cooperativas implementaron estrategias orientadas a mejorar la recuperación, como la reestructuración de pagos, la segmentación de deudores según riesgo, el seguimiento digital automatizado y ajustes en las políticas crediticias. Estas prácticas demostraron ser efectivas para optimizar la recuperación de cartera, proteger la liquidez y fortalecer la confianza de los asociados, evidenciando que una gestión activa y estratégica de la cartera vencida es esencial para garantizar la viabilidad y sostenibilidad del modelo cooperativo.

La investigación realizada por Alvarez Pincay y Lino Pionce (2025) estudia el impacto de la recuperación de cartera sobre la salud financiera de la empresa Marcimex, ubicada en Jipijapa, Ecuador. En el estudio se identificó que una gestión deficiente de cobranza constituye el principal factor de riesgo financiero, reflejado en un elevado índice de morosidad, que alcanzó hasta el 102,42%, y una tasa de deuda castigada del 8,19% en 2023. A pesar del liderazgo comercial de la empresa, estos indicadores muestran una contradicción entre la imagen proyectada y la situación financiera real, evidenciando cómo una recuperación ineficaz de cartera afecta directamente variables clave como liquidez, solvencia, rentabilidad y eficiencia en la utilización de los recursos financieros.

Los resultados obtenidos ponen de manifiesto mejoras importantes en la eficiencia operativa durante el periodo 2019-2023. Entre estos avances destacan la disminución





de los días promedio de cuentas por cobrar, que pasaron de 384 en 2020 a 192 en 2023, y el incremento de la tasa de recuperación de cuentas hasta un 91,97%. No obstante, los niveles de morosidad y deuda castigada permanecen elevados, lo que evidencia la necesidad de implementar medidas complementarias. Entre las estrategias aplicadas se encuentran un mayor control en la gestión de cobranza, ajustes en las políticas de crédito y optimización de los procesos de seguimiento.

Asimismo, se plantea la implementación de un sistema integral de monitoreo de indicadores clave, apoyado en tecnologías emergentes como inteligencia artificial y digitalización, con el objetivo de mejorar la liquidez, reducir la dependencia de financiamiento externo y garantizar la sostenibilidad financiera. La investigación demuestra que la adopción de prácticas estratégicas en la recuperación de cartera no solo optimiza el desempeño financiero, sino que también fortalece la resiliencia operativa y la capacidad de respuesta frente a riesgos crediticios.

La investigación realizada por Navas Alcívar et al. (2023) analiza en profundidad la influencia de la gestión de la cartera impaga sobre la rentabilidad de los bancos en el contexto ecuatoriano, empleando técnicas estadísticas avanzadas para identificar los niveles de morosidad que afectan directamente indicadores financieros clave, como el ROE (Return on Equity o Retorno sobre el Patrimonio) y el ROA (Return on Assets o Retorno sobre los Activos). La investigación destaca la importancia crítica de mantener un control riguroso sobre los microcréditos y otras modalidades de crédito, ya que una cartera saludable es fundamental para garantizar la estabilidad financiera y la eficiencia operativa de las entidades bancarias.

Los hallazgos evidencian que los mayores niveles de morosidad se concentran en los microcréditos y la cartera de consumo, y que cuando la morosidad en microcréditos supera ciertos umbrales, los indicadores de rentabilidad presentan disminuciones significativas, reflejando la vulnerabilidad del sector ante la falta de una recuperación efectiva. La investigación propone estrategias orientadas a fortalecer la evaluación del riesgo crediticio, implementar sistemas de

monitoreo activos, conformar equipos especializados en recuperación, segmentar clientes con enfoque preventivo y mantener una comunicación constante y efectiva con los deudores. Estas acciones no solo reducen el incumplimiento, sino que optimizan la eficiencia financiera, reforzando un enfoque estratégico en microfinanzas que promueve la sostenibilidad institucional.

De manera complementaria, la investigación realizada por Moreira y Intriago (2023) examina cómo la cartera vencida impacta la liquidez de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Abril Ltda. durante el periodo 2019-2020. La investigación evidencia que una recuperación deficiente de créditos a corto plazo limita la capacidad de la cooperativa para cumplir con sus obligaciones, afectando la disponibilidad de recursos líquidos y, por ende, la operatividad institucional.

Los análisis financieros muestran que, aunque los microcréditos y créditos de consumo representaban la mayoría de los productos financieros, existían proporciones significativas de cartera vencida sin devengar intereses, especialmente en créditos comerciales, lo que ponía en riesgo la liquidez de la cooperativa.

La investigación destaca que, pese a algunas mejoras en 2020, aún persistían debilidades estructurales en la gestión de créditos comerciales. Entre las estrategias aplicadas se incluyen ajustes en políticas de otorgamiento de crédito, evaluación continua de clientes, fortalecimiento del control interno y seguimiento personalizado de la cartera. Los resultados confirman que la recuperación activa de créditos y la implementación de políticas de gestión de cartera sólidas son esenciales para mantener una liquidez sostenible y garantizar la viabilidad financiera a largo plazo de las entidades financieras.

Estas investigaciones proporcionan evidencia clara de que la administración efectiva de la cartera vencida es determinante para la salud financiera de bancos y cooperativas en Ecuador. Los hallazgos resaltan la necesidad de combinar análisis estadísticos rigurosos con estrategias de gestión proactiva, que incluyan seguimiento sistemático, segmentación de clientes, ajuste de políticas de crédito y uso de tecnologías emergentes, con el objetivo de proteger la rentabilidad,





fortalecer la liquidez y asegurar la sostenibilidad institucional en un entorno financiero cada vez más exigente.

Las investigaciones analizadas evidencian de manera consistente que la morosidad constituye un desafío crítico para la estabilidad financiera y operativa de cooperativas y empresas en Ecuador. La recuperación eficiente de la cartera vencida impacta directamente en la liquidez, la rentabilidad y la capacidad de las instituciones para cumplir con sus obligaciones, al tiempo que fortalece la confianza de socios, clientes y comunidades vinculadas. Se observa que los sectores más vulnerables incluyen los microcréditos y los créditos de consumo, cuyos niveles de morosidad elevados pueden generar deterioro significativo en indicadores clave como ROE, ROA, razón corriente y prueba ácida, limitando la capacidad de reinversión y aumentando la dependencia de financiamiento externo.

Los estudios de caso muestran que la adopción de políticas claras y mecanismos de seguimiento continuo es determinante para la gestión efectiva de la cartera vencida. Entre las prácticas más eficaces se encuentran la segmentación de clientes según niveles de riesgo, visitas y seguimiento personalizado a los deudores, implementación de sistemas automatizados de cobranza, evaluación constante del historial crediticio y la creación de departamentos especializados en recuperación. Asimismo, la capacitación del personal, el establecimiento de límites de crédito y provisiones de incobrabilidad resultan esenciales para asegurar un control integral de los procesos financieros.

Los resultados destacan que la gestión proactiva de la cartera no solo contribuye a mejorar la liquidez y la rentabilidad, sino que también optimiza la eficiencia operativa y la sostenibilidad institucional, permitiendo a las cooperativas y empresas responder de manera más eficaz a riesgos crediticios y a las exigencias del entorno económico. La evidencia demuestra que combinar análisis estadísticos rigurosos con estrategias estratégicas de recuperación, apoyadas en tecnologías emergentes y sistemas de monitoreo activos, fortalece la resiliencia financiera y consolida modelos de administración del crédito más sólidos, eficientes y sostenibles.

De esta manera la recuperación de cartera vencida se posiciona como un elemento estratégico de la gestión financiera, cuyo manejo adecuado permite minimizar riesgos, proteger la liquidez, incrementar la rentabilidad y asegurar la continuidad operativa de cooperativas y empresas, garantizando así su contribución al desarrollo económico y social del país.

La morosidad en cooperativas y empresas ecuatorianas representa un desafío crítico que impacta directamente la liquidez, la rentabilidad y la sostenibilidad operativa de estas organizaciones. Los estudios de caso analizados evidencian que la falta de una gestión adecuada de la cartera vencida limita la capacidad de las entidades para cumplir con sus obligaciones, afecta la disponibilidad de recursos líquidos y aumenta la dependencia de financiamiento externo. Esta situación resalta la necesidad de implementar estrategias efectivas de recuperación, que no solo mitiguen los efectos de la mora, sino que también fortalezcan la confianza de socios, clientes y comunidades vinculadas a estas instituciones.

Los hallazgos muestran que la recuperación eficiente de créditos vencidos depende de la combinación de políticas claras, seguimiento sistemático y mecanismos diferenciados según el perfil de los clientes. Entre las prácticas más efectivas se destacan la segmentación de clientes por niveles de riesgo, la reestructuración de pagos, las visitas y seguimiento personalizado, la implementación de sistemas automatizados de cobranza, la evaluación constante del historial crediticio y la creación de departamentos especializados en recuperación. Asimismo, la capacitación del personal, la definición de límites de crédito y la constitución de provisiones para incobrabilidad se constituyen en medidas esenciales para asegurar un control integral de los procesos financieros.

Los estudios revisados también evidencian que la recuperación de cartera vencida impacta directamente indicadores clave como el ROE, ROA, razón corriente y prueba ácida, mejorando la liquidez y la eficiencia operativa de las cooperativas y empresas. La adopción de estrategias



proactivas, apoyadas en análisis estadísticos, tecnologías emergentes y sistemas de monitoreo activo, fortalece la resiliencia financiera y contribuye a la sostenibilidad institucional a largo plazo.

De esta forma, la recuperación de cartera vencida se consolida como un elemento estratégico de la gestión financiera, cuyo manejo adecuado permite minimizar riesgos, proteger la liquidez, incrementar la rentabilidad y asegurar la continuidad operativa. Las cooperativas y empresas que implementan prácticas de recuperación eficientes logran no solo preservar su estabilidad económica, sino también contribuir al desarrollo económico y social del país, demostrando que una gestión financiera integral y estratégica es determinante para la sostenibilidad y crecimiento institucional.

### **1.3. Marco legal y ético del sistema financiero ecuatoriano**

El sistema financiero ecuatoriano se sustenta en un marco normativo sólido y detallado, diseñado para garantizar la estabilidad, transparencia y sostenibilidad de las instituciones que operan en el país. La Constitución de la República del Ecuador de 2008, junto con la legislación secundaria y la normativa emitida por las superintendencias, establece los principios fundamentales que regulan las actividades económicas, financieras y sociales, definiendo competencias, responsabilidades y mecanismos de control orientados a proteger los intereses de los ciudadanos y asegurar el correcto funcionamiento del sistema. En este contexto, las superintendencias actúan como entidades técnicas encargadas de supervisar, auditar y controlar a las instituciones financieras, públicas y privadas, asegurando que sus operaciones se ajusten al marco legal y promuevan la eficiencia, la solvencia y la confianza en el sector.

La regulación específica sobre activos de riesgo, límites de crédito y provisiones constituye un componente esencial para la gestión de la cartera y la prevención de pérdidas por incobrabilidad, reforzando la capacidad de las entidades para mantener liquidez y cumplir con sus obligaciones. Del mismo modo, la implementación de códigos de ética, políticas internas y normas de conducta asegura que los colaboradores y directivos actúen con



integridad, transparencia y responsabilidad, promoviendo prácticas de gobierno corporativo sólidas, respeto hacia los clientes, proveedores y organismos de control, así como un compromiso con la responsabilidad social, ambiental y económica.

El marco legal y ético no solo define los lineamientos para el cumplimiento regulatorio, sino que también orienta la gestión estratégica de riesgos, la recuperación de cartera vencida y la optimización de la eficiencia operativa. Al establecer criterios claros para la calificación de activos, la segmentación de clientes y la constitución de provisiones, permite a las instituciones financieras adoptar decisiones informadas que fortalecen su salud financiera, reducen la exposición a créditos improductivos y aseguran la sostenibilidad institucional en un entorno económico dinámico y competitivo. Asimismo, la promoción de principios de conducta y valores éticos consolida la cultura organizacional, fomentando la profesionalización, la responsabilidad social y la confianza de los usuarios en el sistema financiero, elementos fundamentales para la resiliencia y el desarrollo sostenible del sector.

En conjunto, este marco legal y ético constituye un instrumento indispensable para articular la supervisión, la gestión de riesgos, la eficiencia crediticia y la conducta institucional, asegurando que las entidades financieras operen de manera responsable, equitativa y sostenible, alineadas con los objetivos de desarrollo económico y social del país.

De acuerdo con el artículo 213 de la Constitución del Ecuador (Ecuador. Asamblea Nacional Constituyente, 2008), las superintendencias constituyen entidades técnicas encargadas de supervisar, auditar y controlar las actividades de carácter económico, social y ambiental, así como los servicios ofrecidos por instituciones públicas y privadas. Su finalidad principal es asegurar que dichas actividades y servicios se ajusten al marco legal vigente y respondan al interés colectivo.

Las superintendencias pueden actuar tanto por iniciativa propia como a solicitud de la ciudadanía, y sus competencias específicas, así como los ámbitos sujetos a control, auditoría y supervisión, serán establecidos por la





ley. Cada superintendencia se encuentra bajo la dirección y representación de un superintendente, cuyo nombramiento y requisitos son determinados por la normativa legal correspondiente.

El proceso de designación de los superintendentes se realiza a través del Consejo de Participación Ciudadana y Control Social, tomando como base una terna propuesta por la presidencia de la República. Dicha terna debe integrarse considerando criterios de mérito y especialización, y está sujeta a un proceso de escrutinio público que permite posibles impugnaciones ciudadanas, garantizando transparencia, legitimidad y capacidad técnica en el ejercicio de sus funciones.

Según lo establecido en la Constitución de la República del Ecuador (Ecuador. Asamblea Nacional Constituyente, 2008), la Defensoría del Pueblo constituye un organismo de derecho público con competencia a nivel nacional, que posee personalidad jurídica propia y autonomía administrativa y financiera (Art. 214). Esta institución desempeña un papel central en la protección de los derechos humanos y en la garantía del cumplimiento de los derechos fundamentales de todas las personas que habitan el país, así como de los ciudadanos ecuatorianos que se encuentren en el exterior. Su organización se caracteriza por un modelo descentralizado, con presencia en todas las provincias del territorio nacional y representación internacional, lo que le permite actuar de manera cercana a la ciudadanía y responder eficazmente a las necesidades de protección de derechos en diversos contextos.

La Defensoría del Pueblo tiene como función primordial garantizar que las autoridades, instituciones y actores privados respeten los derechos de los individuos, promoviendo un entorno de justicia, equidad y legalidad. Entre sus responsabilidades específicas se incluyen brindar patrocinio legal en acciones constitucionales, ya sea de oficio o a solicitud de parte interesada, en mecanismos como la acción de protección, hábeas corpus, acceso a la información pública, hábeas data, acción ciudadana y en casos de incumplimiento de obligaciones legales. Asimismo, la institución interviene en reclamos relacionados con la calidad deficiente o prestación inadecuada de servicios

públicos y privados, asegurando que la ciudadanía cuente con mecanismos efectivos de defensa frente a irregularidades o vulneraciones de derechos (Art. 215, numeral 1).

Además, la Defensoría del Pueblo tiene la facultad de disponer medidas de aplicación inmediata y obligatorio cumplimiento para garantizar la protección de los derechos vulnerados, pudiendo requerir a las autoridades competentes el enjuiciamiento y sanción de quienes incumplan la normativa vigente (Art. 215, numeral 2). Esta capacidad de acción inmediata refuerza su papel como garante del orden legal y del respeto a los derechos fundamentales, consolidando la confianza de la población en los mecanismos de control y supervisión estatal.

Entre otras atribuciones, la institución realiza investigaciones y emite resoluciones en el ámbito de sus competencias respecto a actos u omisiones cometidos por personas naturales o jurídicas que presten servicios públicos, garantizando así un seguimiento efectivo y la rendición de cuentas (Art. 215, numeral 3). De manera complementaria, vela por el respeto al debido proceso y actúa para prevenir y detener de manera oportuna cualquier acto de tortura o trato cruel, inhumano o degradante, en cualquiera de sus manifestaciones (Art. 215, numeral 4).

La Defensoría del Pueblo no solo cumple una función de supervisión y control, sino que también constituye un pilar fundamental para la promoción de la justicia social y la protección integral de los derechos humanos en el Ecuador. Su autonomía, alcance descentralizado y capacidad de acción inmediata la convierten en un instrumento esencial para fortalecer la gobernabilidad democrática y garantizar que los derechos constitucionales sean respetados en todos los niveles de la sociedad.

De acuerdo con el Art. 302 de la Constitución de la República del Ecuador, las políticas en materia monetaria (Ecuador. Asamblea Nacional Constituyente, 2008), cambiaria, crediticia y financiera se diseñan y aplican con el propósito de alcanzar objetivos estratégicos orientados a garantizar el equilibrio macroeconómico y fomentar un desarrollo económico sostenible en el país. Estas políticas constituyen herramientas esenciales del Estado para asegurar el correcto





funcionamiento del sistema económico, la estabilidad financiera y la promoción de un entorno favorable para la inversión y el crecimiento productivo.

Entre las principales funciones de estas políticas se destacan la provisión de instrumentos de pago indispensables para garantizar que las transacciones económicas se desarrollen de manera eficiente y segura, asegurando la fluidez de los intercambios comerciales y financieros en todo el territorio nacional. Asimismo, es responsabilidad del Estado definir niveles adecuados de liquidez agregada que permitan mantener márgenes de seguridad suficientes, preservando la estabilidad y confianza en el sistema financiero y evitando desequilibrios que puedan afectar la solvencia de las instituciones financieras.

Otro objetivo relevante consiste en canalizar los excedentes de liquidez hacia inversiones estratégicas que contribuyan al progreso económico del país, incentivando proyectos productivos que generen empleo, fortalezcan sectores clave y promuevan la competitividad nacional. Además, estas políticas buscan fomentar estructuras y relaciones equilibradas entre las tasas de interés activas y pasivas, de manera que se estimule el ahorro interno, se garantice un financiamiento adecuado para las actividades productivas y se mantenga la estabilidad de precios.

En conjunto, la política monetaria, cambiaria, crediticia y financiera constituye un instrumento integral que, al aplicarse con eficiencia y coherencia con los principios constitucionales de estabilidad económica, permite preservar el equilibrio monetario, proteger la balanza de pagos y asegurar que el desarrollo económico del país se base en fundamentos sólidos y sostenibles.

Según lo establecido en el Art. 308 de la Constitución de la República del Ecuador, las actividades financieras son consideradas un servicio de interés público, y su desarrollo está condicionado a la autorización previa del Estado (Ecuador. Asamblea Nacional Constituyente, 2008), conforme a la normativa legal vigente. La finalidad central de estas actividades es garantizar la seguridad de los depósitos y ofrecer financiamiento que impulse el cumplimiento de los objetivos de desarrollo nacional. La supervisión y regulación

del sector financiero privado no implican, en ningún caso, que el Estado asuma responsabilidad sobre la solvencia de las instituciones financieras, ni constituyen garantía estatal. La estabilidad financiera depende de la gestión responsable de los administradores de las instituciones y de quienes ejercen control sobre su capital. Adicionalmente, queda expresamente prohibido el congelamiento o la retención arbitraria y generalizada de fondos o depósitos, tanto en entidades financieras públicas como privadas, asegurando la protección de los recursos del público.

El Art. 309 establece que el sistema financiero nacional se encuentra conformado por tres sectores diferenciados: público, privado y popular y solidario, encargados de la intermediación de los recursos provenientes de la ciudadanía. Cada sector se rige bajo normativas específicas y está supervisado por entidades de control independientes, cuya misión es garantizar la transparencia, solidez, estabilidad y seguridad del sistema financiero. Estas entidades actúan con autonomía, asegurando la correcta operación de sus respectivos sectores.

En particular, el sector financiero público, conforme al Art. 310, tiene como objetivo principal ofrecer servicios financieros de manera sustentable, eficiente, equitativa y accesible. Los créditos otorgados por este sector priorizan el fortalecimiento de la productividad y la competitividad de los sectores estratégicos de la economía, alineándose con las metas del Plan Nacional de Desarrollo. Asimismo, se da especial atención a los grupos en situación de vulnerabilidad, promoviendo su participación activa en la economía y contribuyendo a la inclusión financiera.

Por su parte, el sector financiero popular y solidario, regulado por el Art. 311, integra cooperativas de ahorro y crédito, organizaciones asociativas o solidarias, cajas de ahorro, bancos comunales y otras modalidades similares. Las iniciativas provenientes de este sector, así como las emprendidas por micro, pequeñas y medianas unidades productivas, reciben un trato preferente y diferenciado por parte del Estado, siempre que contribuyan al fortalecimiento y desarrollo de la economía popular y solidaria, fomentando la inclusión y el acceso al crédito en comunidades tradicionalmente desatendidas.





Finalmente, el Art. 312 establece que las entidades del sector financiero privado y las compañías privadas de comunicación de alcance nacional, así como sus directivos y principales accionistas, tienen prohibido poseer acciones o participaciones en empresas cuya actividad no guarde relación con los ámbitos financiero o comunicacional, ya sea de manera directa o indirecta. Esta disposición busca prevenir conflictos de interés y garantizar la transparencia en la gestión de los recursos financieros, siendo regulada por los organismos de control correspondientes, en concordancia con la Constitución y la legislación aplicable.

En conjunto, estos artículos delinearán un marco normativo robusto que asegura la operación ordenada y responsable del sistema financiero ecuatoriano, promoviendo la seguridad, estabilidad y equidad en el manejo de los recursos económicos del país.

La normativa vigente de la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, específicamente en las Normas Generales para Instituciones del Sistema Financiero, Título IX, De los activos y de los límites de crédito (Ecuador. Superintendencia de Bancos y Seguros, 2017), establece lineamientos precisos sobre la conformación y funciones de la comisión encargada de la calificación de activos de riesgo, así como las obligaciones de las entidades financieras frente a la supervisión estatal.

En la Sección I, se determina que el directorio de cada institución supervisada, o el órgano que cumpla su función, debe designar una comisión especial integrada por al menos tres miembros, conformada por un vocal del directorio o su equivalente, y dos funcionarios de alto rango con experiencia en gestión de activos de riesgo, capaces de realizar análisis integrales y evaluar con criterio técnico el desempeño de las operaciones. Esta comisión es responsable de monitorear continuamente los activos de riesgo, determinando los niveles adecuados de provisiones para cubrir posibles pérdidas por incobrabilidad o deterioro de valor. El representante legal de la entidad debe informar anualmente a la Superintendencia sobre la composición de esta comisión, incluyendo cualquier modificación y la justificación de los cambios. Además, la Superintendencia tiene la facultad de solicitar que auditores

externos emitan informes específicos sobre la calificación de los activos de riesgo.

La evaluación de los activos de riesgo se realiza considerando cada sujeto de crédito, ya sea persona natural o jurídica, incluyendo créditos comerciales, de consumo, vivienda o microcréditos, así como otros activos como cuentas por cobrar, inversiones, bienes adjudicados, disponibles para la venta o en arrendamiento mercantil, según los criterios definidos en el capítulo y los manuales operativos de cada institución.

El directorio de la entidad supervisada debe revisar y aprobar los informes de la comisión al menos cuatro veces al año, considerando los saldos cerrados al 31 de marzo, 30 de junio, 30 de septiembre y 31 de diciembre. Copias certificadas de estos informes, incluyendo resultados de la calificación y actas firmadas, deben enviarse a la Superintendencia junto con los estados financieros correspondientes. Además, el directorio es responsable de aprobar las políticas de crédito, definir la composición del portafolio de cartera y contingentes, y remitir esta información al ente regulador, incluyendo la valoración sobre el cumplimiento de políticas previamente establecidas.

En el caso de grupos financieros, la entidad líder del grupo debe aprobar las políticas de crédito y definir el portafolio del grupo y sus entidades afiliadas, enviando estos reportes al regulador, revisando la calificación de activos y la constitución de provisiones de cada empresa integrante. Cada informe debe detallar información específica de cada operación evaluada: nombre e identificación del deudor, vínculos entre deudores, valor del riesgo y calificación, categoría y modalidad del crédito, saldo adeudado, provisión exigida y registrada, así como detalles de las garantías otorgadas y su valor estimado de realización.

Finalmente, la Superintendencia de Bancos y Seguros debe informar al Servicio de Rentas Internas, durante marzo de cada año, sobre el valor total de las provisiones constituidas por cada entidad supervisada, destinadas a cubrir los activos de riesgo (Ecuador. Superintendencia de Bancos y Seguros, 2017).





En la Sección II de las Normas Generales para Instituciones del Sistema Financiero, Título IX, se establecen los elementos fundamentales para la calificación de activos de riesgo y su clasificación, definiendo criterios claros para evaluar la solvencia y la capacidad de repago de los diferentes tipos de créditos otorgados por las instituciones financieras (Ecuador. Superintendencia de Bancos y Seguros, 2017).

El Artículo 5 señala que los activos de riesgo deben clasificarse de acuerdo con criterios generales que permiten determinar los niveles de provisiones requeridas para cada categoría, asegurando así la protección de los recursos del sistema financiero y de los depositantes. La cartera de créditos y contingentes se organiza en seis categorías principales: crédito comercial, crédito de consumo, crédito para vivienda, microcrédito, crédito educativo y financiamiento para inversión pública, cada una con características y riesgos específicos.

Los créditos comerciales comprenden préstamos otorgados a personas naturales o jurídicas con el fin de financiar procesos productivos y de comercialización de bienes o servicios en cualquiera de sus etapas. La fuente principal de repago de estos créditos proviene de los ingresos generados por las ventas o por otras fuentes de rentabilidad directamente vinculadas con la actividad financiada, lo que permite evaluar de manera objetiva la capacidad de cumplimiento de los deudores y minimizar los riesgos asociados al crédito.

Por su parte, los microcréditos se definen como financiamientos cuyo monto no excede las ciento cincuenta (150) remuneraciones básicas unificadas y se otorgan a personas naturales o jurídicas con ventas anuales inferiores a cien mil dólares estadounidenses (US\$ 100.000,00). También pueden ser otorgados a grupos de prestatarios bajo garantía solidaria, con el objetivo de apoyar iniciativas de producción, comercio o prestación de servicios a pequeña escala. Estos créditos representan una herramienta de inclusión financiera, orientada a clientes de bajos ingresos, pequeños empresarios y emprendedores que tradicionalmente carecen de acceso a la banca convencional debido a la ausencia de garantías, historiales crediticios formales o capacidad operativa suficiente.

Los microcréditos tienen un valor social adicional, ya que buscan empoderar a comunidades vulnerables, fomentar la formalización económica y contribuir a la reducción de la pobreza, ofreciendo alternativas de financiamiento sostenibles y reguladas frente a mercados informales. La fuente de repago debe provenir de los ingresos generados por la actividad financiada, debidamente comprobados y supervisados por la institución financiera, garantizando de esta manera la transparencia, la viabilidad del crédito y la protección del sistema financiero (Ecuador. Superintendencia de Bancos, 2017).

El sistema financiero ecuatoriano se sustenta en un marco normativo y ético que busca garantizar la estabilidad, transparencia y sostenibilidad de las instituciones que operan en el país. La regulación establece principios claros para la supervisión, auditoría y control de entidades financieras, tanto públicas como privadas, asegurando que sus operaciones promuevan eficiencia, solvencia y confianza, protegiendo los intereses de los ciudadanos y fortaleciendo la resiliencia institucional.

La normativa sobre activos de riesgo, límites de crédito y constitución de provisiones permite a las instituciones gestionar de manera efectiva la cartera y reducir el riesgo de pérdidas por créditos incobrables. Del mismo modo, la implementación de códigos de ética y políticas internas asegura que directivos y colaboradores actúen con integridad, responsabilidad y transparencia, promoviendo buenas prácticas de gobierno corporativo, respeto hacia clientes y proveedores, y un compromiso con la responsabilidad social y ambiental.

En paralelo, el Código de Ética de las instituciones financieras orienta la conducta de todos los miembros, promoviendo integridad, responsabilidad, transparencia y profesionalismo en la toma de decisiones. La misión del banco se centra en brindar servicios financieros de alta calidad, fomentando la responsabilidad social, ambiental y económica, garantizando trato justo, equitativo y seguro a colaboradores y clientes, fomentando la inclusión y protegiendo la confidencialidad de la información. Los valores institucionales, tales como transparencia, integridad, profesionalismo, servicio y sentido de pertenencia, aseguran



la coherencia de las acciones individuales con los objetivos organizacionales, fortaleciendo la confianza en el sistema financiero y la cultura ética corporativa.

El marco legal y ético del sistema financiero ecuatoriano constituye un instrumento integral para articular supervisión, gestión de riesgos, eficiencia crediticia y conducta institucional, asegurando que las entidades operen de manera responsable, equitativa y sostenible, alineadas con los objetivos de desarrollo económico y social del país. Este enfoque permite garantizar la estabilidad financiera, proteger los recursos de los usuarios, fomentar la inclusión y fortalecer la resiliencia institucional frente a un entorno económico dinámico y competitivo.





# 02.

## **ESTRATEGIAS PARA LA RECUPERACIÓN Y GESTIÓN DE CARTERA VENCIDA EN UNA INSTITUCIÓN BANCARIA ECUATORIANA**

### **2.1. Situación financiera de la Agencia Banco D-Miro en Quevedo: Diseño metodológico del estudio**

La agencia Banco D-Miro, ubicada en el cantón Quevedo de la provincia de Los Ríos, se ha consolidado como un actor estratégico dentro del sistema financiero local, desempeñando un papel crucial en la dinámica económica y comercial de la región. Su localización en la calle 7 de Octubre, entre la décima tercera y décima cuarta (Figura 2.1), ha favorecido la accesibilidad para los clientes y ha contribuido a que la institución gane un alto nivel de aceptación y confianza dentro de la comunidad. Banco D-Miro, a nivel nacional, opera mediante ocho agencias distribuidas estratégicamente; además de su matriz situada en la Av. Juan Tanca Marengo N15-19 y Agustín

Freire, mz.10, concentrando su presencia principalmente en la región costa, abarcando las provincias de El Oro, Guayas, Los Ríos, Manabí y Santa Elena, lo que refleja su enfoque territorial y su interés por fortalecer la actividad económica en estas zonas.



Figura 2.1. Agencia Banco D-Miro en Quevedo, Ecuador.

La misión del Banco se centra en fomentar el crecimiento y desarrollo de sus clientes, ofreciendo productos y servicios de alta calidad, con un compromiso constante hacia la responsabilidad social y ambiental. En este sentido, la institución busca ser reconocida como la principal entidad bancaria del país, proporcionando soluciones integrales, sostenibles e innovadoras que impulsen el progreso económico de quienes confían en sus servicios. Los valores que guían la conducta de todos los colaboradores incluyen la transparencia, actuando con autenticidad y sinceridad; el profesionalismo, demostrando apego a normas de cortesía, prudencia y respeto; la integridad, alineando acciones con principios coherentes; el servicio, brindando atención ágil y comprometida; y la pertenencia, fomentando el sentido de familia y cooperación dentro de la institución (Banco D-Miro, 2022).

El comportamiento de todos los integrantes del Banco debe fundamentarse en el respeto, la amabilidad, la integridad, la transparencia y la confidencialidad, asegurando que todas las actividades sean éticas y coherentes con la naturaleza del giro de negocio. En relación con la sociedad, la institución promueve una responsabilidad ambiental activa, garantizando que todos los servicios contribuyan al manejo racional de los recursos naturales y fomentando campañas de concienciación interna y externa para la conservación del medio ambiente. Asimismo, la responsabilidad social implica la participación de los colaboradores en iniciativas comunitarias y la atención prioritaria a los sectores más vulnerables, reafirmando el compromiso de generar soluciones que mejoren la calidad de vida de la población.

El Banco también reconoce la importancia de la responsabilidad económica y el correcto uso de los recursos, asegurando que los principios de buena gobernabilidad y transparencia guíen todas las decisiones y operaciones, contribuyendo al bienestar de los clientes. De igual manera, se compromete a no tolerar la discriminación ni la estigmatización hacia personas con enfermedades, garantizando un trato justo y equitativo a todos los empleados y aspirantes a un puesto de trabajo. La institución valora a sus colaboradores como el recurso más importante, brindando un entorno laboral justo, seguro y agradable, protegiendo la confidencialidad de la información personal, médica y de beneficios, y proporcionando herramientas y recursos para la resolución efectiva de conflictos.

Por su parte, se espera que el personal cumpla con las normas de asistencia y puntualidad, mantenga una imagen personal adecuada y profesional, y respete las políticas de higiene y cuidado del entorno laboral. Además, debe administrar correctamente sus relaciones financieras y comerciales, adaptarse a los cambios internos que mejoren los procesos y participar activamente en capacitaciones. Los colaboradores deben actuar con ética y profesionalismo en todas las tareas que desempeñen, manteniendo relaciones transparentes con proveedores que compartan los valores institucionales y cumpliendo con las normas y resoluciones de los organismos de control. Asimismo, deben evitar cualquier conflicto de interés que pueda afectar la imparcialidad y





objetividad en el desempeño de sus funciones, asegurando siempre la coherencia, lealtad y compromiso con la institución y sus clientes.

La relevancia de la agencia de Quevedo se manifiesta en su capacidad para impulsar el desarrollo económico local, al ofrecer productos y servicios financieros que facilitan la gestión de recursos para individuos y empresas, apoyando la actividad comercial y productiva de la región. No obstante, como ocurre con cualquier institución financiera, la agencia enfrenta desafíos críticos, entre los cuales la gestión de la cartera vencida se presenta como un aspecto determinante que requiere un análisis profundo y sostenido, dado su impacto directo en la liquidez, rentabilidad y sostenibilidad institucional.

En un contexto global caracterizado por la inestabilidad financiera, fenómenos como la deuda externa, la volatilidad bursátil, quiebras bancarias, hiperinflación y fluctuaciones cambiarias se han vuelto recurrentes, generando repercusiones significativas en los mercados locales. En este escenario, el aumento de préstamos vencidos se ha convertido en un problema generalizado, derivado tanto de factores externos como de decisiones internas, incluyendo estrategias crediticias mal implementadas, deficiencias operativas y la ausencia de criterios rigurosos para evaluar la capacidad de pago de los clientes. Esto ha afectado la capacidad de la agencia para constituir reservas preventivas y mantener niveles de capital adecuados, comprometiendo su estabilidad financiera.

En la agencia Banco D-Miro de Quevedo, se han identificado diversas problemáticas relacionadas con la asignación y gestión de créditos, destacándose el crecimiento sostenido de la cartera vencida. La insuficiencia de criterios estrictos para evaluar la capacidad de pago de los clientes y la falta de seguimiento efectivo han derivado en una recuperación limitada de los recursos prestados, impactando directamente la liquidez de la agencia y dificultando el cumplimiento de sus operaciones regulares. La importancia de analizar este fenómeno radica en que la morosidad no solo afecta la rentabilidad, sino también la capacidad de otorgar nuevos créditos, la relación con los clientes y, en general, la sostenibilidad de la institución en el tiempo.

El presente estudio tiene como objetivo principal analizar cómo la recuperación de la cartera vencida influye en los niveles de rentabilidad de la agencia Banco D-Miro de Quevedo durante el año 2023. La investigación pretende identificar las causas internas y externas de la morosidad, evaluando los procesos operativos de recuperación de cartera, así como proponer estrategias financieras y administrativas orientadas a mejorar los resultados financieros de la institución. La comprensión de estos elementos permite a la entidad diseñar políticas de prevención y mitigación de la morosidad, optimizando los modelos de evaluación crediticia y fortaleciendo las prácticas de seguimiento y control de riesgos.

Entre los factores que inciden en el incumplimiento de pagos se encuentran, por un lado, situaciones externas como la inestabilidad laboral, la informalidad económica, el sobreendeudamiento de los clientes con otras instituciones financieras y los efectos persistentes de la pandemia, que han reducido significativamente la capacidad de pago de familias y pequeños empresarios en el cantón. Por otro lado, se identifican factores internos, tales como deficiencias en la evaluación de riesgos crediticios, errores en la asignación de créditos, falta de seguimiento adecuado y procesos operativos insuficientemente eficaces para la recuperación de cartera.

Durante el año 2023, la agencia ha experimentado un incremento sostenido en los niveles de incumplimiento de pago, lo que ha generado un deterioro progresivo de la cartera de crédito. Este aumento en la cartera vencida compromete la liquidez, reduce los márgenes de rentabilidad y limita la capacidad de reinversión, convirtiéndose en una alerta financiera que exige la implementación de medidas correctivas y estrategias de recuperación más eficientes. La investigación permitirá establecer la relación directa entre la morosidad y los indicadores financieros de rentabilidad, identificando los patrones de comportamiento de los deudores y las causas del incumplimiento para optimizar las políticas de crédito y gestión de riesgo.

El estudio también destaca la importancia de la recuperación de cartera vencida como un instrumento de sostenibilidad institucional y desarrollo económico local. Las entidades financieras que gestionan microcréditos, como es el caso





de la agencia Quevedo, dependen de la eficiencia en la recuperación de créditos para mantener su capacidad de otorgar nuevos préstamos y fortalecer la actividad productiva de la comunidad. La investigación busca, además, identificar mecanismos que permitan equilibrar la recuperación de cartera con el mantenimiento de relaciones sólidas con los clientes, evitando medidas que generen conflictos o desconfianza en la comunidad.

A nivel operativo, el análisis permite evaluar la eficacia de los procedimientos internos de seguimiento, control y recuperación de créditos, proponiendo ajustes en la asignación de recursos, capacitación del personal y optimización de los procesos administrativos. Esto incluye la revisión de políticas de crédito, criterios de evaluación, monitoreo de deudores y establecimiento de estrategias preventivas que reduzcan la probabilidad de incumplimiento. Asimismo, se pretende fortalecer la toma de decisiones estratégicas mediante indicadores claros que permitan anticipar riesgos y mejorar la planificación financiera.

Finalmente, esta investigación ofrece una perspectiva integral sobre cómo la gestión de la cartera vencida incide en la rentabilidad de la agencia Banco D-Miro de Quevedo, aportando información clave para la formulación de políticas de recuperación de créditos, fortalecimiento de la estructura operativa y consolidación de la sostenibilidad financiera. El análisis de los factores internos y externos, así como de las estrategias de recuperación, permitirá a la agencia optimizar su desempeño financiero, garantizar la continuidad de sus operaciones y mantener su rol como actor relevante en el desarrollo económico local, contribuyendo al bienestar de los clientes y al crecimiento de la región.

La población objeto de esta investigación correspondió a 554 clientes de la Agencia Quevedo Banco D-Miro, quienes accedieron a créditos durante el año lectivo 2023, dentro del cual se encontraban en estado de cartera vencida. En este grupo se centró el análisis de la relación entre morosidad y rentabilidad de la institución. Para la determinación de la muestra se aplicó una fórmula estadística con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, lo que garantizó la validez y representatividad de los resultados obtenidos.

Como resultado de este proceso, se seleccionó una muestra de 228 clientes, cuyos registros financieros y características crediticias fueron analizados con el fin de evaluar su incidencia en los indicadores de rentabilidad de la entidad. La selección de esta muestra permitió trabajar con una cantidad significativa de datos, respetando criterios de rigurosidad estadística y asegurando que las conclusiones reflejaran la realidad del fenómeno en estudio.

La observación dentro de este proyecto de investigación fue indispensable porque permitió identificar posibles motivos de incumplimiento de pago en la Agencia Quevedo Banco D-Miro durante el año 2023. Mediante este método, se adquirieron datos cualitativos que enriquecieron la información numérica, proporcionando una perspectiva más integral del problema. Además, facilitó el análisis del entorno administrativo y operativo en el que surgieron las deudas, lo que permitió sugerir alternativas más eficaces para la recuperación de carteras vencidas dentro de la Agencia Quevedo Banco D-Miro.

Este proceso de investigación, mediante la aplicación de encuestas, permitió obtener datos directos de los usuarios o de los responsables del crédito. Con este análisis, se identificaron las causas del incumplimiento en los pagos, tales como dificultades financieras, ausencia de información o una gestión financiera deficiente.

Asimismo, se obtuvo un entendimiento sobre la opinión de los clientes respecto a las políticas de cobro y su disposición de pago, información que resultó relevante para elaborar estrategias de recuperación más eficaces en la Agencia Quevedo Banco D-Miro.

Las evidencias documentadas relacionadas con la cartera vencida en la Agencia Quevedo Banco D-Miro se implementaron como respaldo para validar los hallazgos del proyecto de investigación, proporcionando datos concretos sobre el comportamiento de morosidad de los deudores. Estas evidencias incluyeron registros de pagos, contratos de crédito, visitas a los clientes y comunicaciones con los titulares del crédito.

La guía de observación se utilizó para analizar los procesos de cobro, el servicio al cliente, la administración de los





expedientes de deudas y las estrategias aplicadas por los gestores de cobranzas dentro de la entidad financiera Banco D-Miro durante el año 2023.

Al implementar el formulario de encuesta, se recolectó información directa de los implicados, como clientes en mora, personal del área de cobranzas o analistas financieros. El proceso inició con la elaboración del formulario, que contenía preguntas simples, directas y centradas, permitiendo posteriormente llegar a conclusiones que ayudaron a identificar el problema y a diseñar estrategias de mejora en la Agencia Quevedo Banco D-Miro.

## **2.2. Factores percibidos por los clientes que afectan la morosidad crediticia en la Agencia Quevedo del Banco D-Miro**

Luego de aplicarse una encuesta a los clientes en mora de la Agencia Quevedo del Banco D-Miro durante el año 2023, se pudo identificar la percepción de los usuarios sobre los factores que han influido en el incremento de la morosidad crediticia. La encuesta permitió recabar información directa sobre la relación entre las condiciones económicas del país y la capacidad de pago de los clientes, proporcionando datos clave para analizar tendencias, dificultades y posibles estrategias de recuperación de cartera.

Los resultados muestran que el 41.67 % de los encuestados estaba totalmente de acuerdo en que la situación económica actual del país constituía una causa principal del aumento de la morosidad en los créditos, seguido por un 24.12 % que expresó estar de acuerdo, lo que evidencia una percepción mayoritaria sobre la influencia del contexto económico nacional. Un 15.35 % se manifestó en desacuerdo y un 12.28 % permaneció indiferente, lo que indica cierta diversidad de opiniones aunque en menor proporción. Finalmente, un 6.58 % de los clientes expresó estar totalmente en desacuerdo, sugiriendo que un pequeño grupo considera que otros factores podrían tener mayor relevancia.

Estos resultados reflejan que la mayoría de los clientes percibió que la situación económica del país afectaba directamente su capacidad para cumplir con los pagos, vinculándose con problemas como la inflación, la inestabilidad laboral y la

disminución de ingresos. Esta percepción mayoritaria indica que las estrategias de recuperación de cartera deberían considerar el contexto económico general como un factor determinante, implementando mecanismos de apoyo, flexibilización o asesoramiento financiero que permitan mitigar los efectos de la morosidad y mejorar la capacidad de pago de los clientes (Figura 2.2).

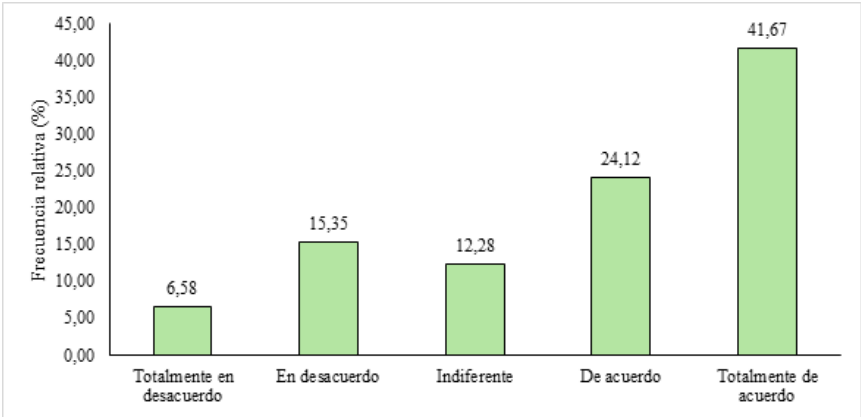


Figura 2.2. Percepción sobre la influencia de la situación económica nacional en la morosidad crediticia.

El 35.09 % de los encuestados está totalmente de acuerdo y un 28.51 % está de acuerdo en que la pérdida de empleo o la reducción de ingresos de los clientes es un factor determinante en el incumplimiento de pagos, reflejando una alta percepción de vulnerabilidad económica entre los deudores. Sin embargo, un 20.61 % se mantiene indiferente, lo que podría indicar desconocimiento o que otros factores personales influyen en su situación. Por otro lado, el 11.84 % está en desacuerdo y el 3.95 % totalmente en desacuerdo, lo que muestra que una minoría considera que la pérdida de ingresos no afecta directamente su capacidad de pago, señalando la existencia de variadas experiencias entre los clientes en mora.

La percepción mayoritaria sobre la influencia de la pérdida de empleo o reducción de ingresos en el incumplimiento de pagos sugiere que este factor económico tiene un impacto directo en la morosidad. La elevada proporción que está de acuerdo indica que muchos clientes enfrentan dificultades financieras ligadas a su situación laboral, lo que puede limitar



su capacidad para cumplir con las obligaciones crediticias (Figura 2.3).

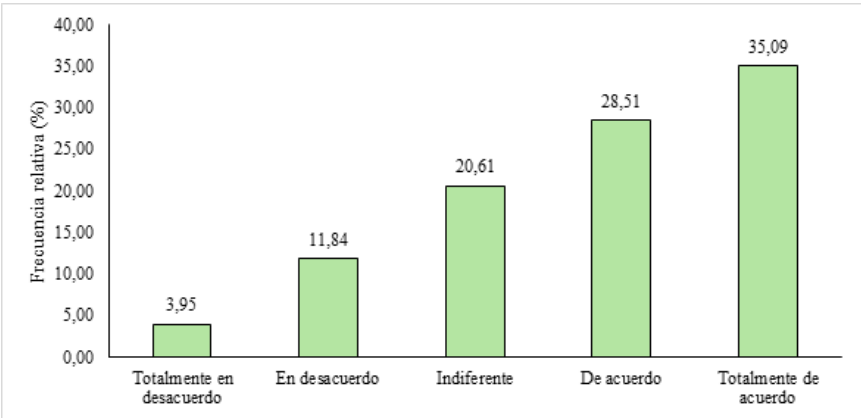


Figura 2.3. Percepción de los clientes sobre el efecto de la pérdida de empleo y la reducción de ingresos en la morosidad.

El 38.16 % está de acuerdo y el 36.40 % totalmente de acuerdo en que los altos niveles de inflación afectan significativamente la capacidad de pago, evidenciando que la inflación es un tema recurrente en las dificultades financieras. Al mismo tiempo, un 15.35 % se muestra indiferente, probablemente porque no perciben un impacto directo o inmediato en su situación económica. Un 5.70 % está totalmente en desacuerdo y un 4.39 % en desacuerdo, lo que sugiere que un pequeño grupo considera que otros elementos tienen mayor peso en la morosidad, revelando distintas percepciones sobre el entorno económico.

La alta aceptación sobre el impacto de la inflación en la capacidad de pago refleja un consenso importante respecto a la influencia del contexto macroeconómico en la morosidad. La inflación reduce el poder adquisitivo y afecta los ingresos reales, dificultando el cumplimiento puntual de los compromisos financieros. Sin embargo, el porcentaje de clientes que no percibe este efecto o se mantiene indiferente señala la existencia de realidades económicas diversas, por lo que las soluciones podrían requerir adaptarse a distintos perfiles y condiciones de los deudores (Figura 2.4).



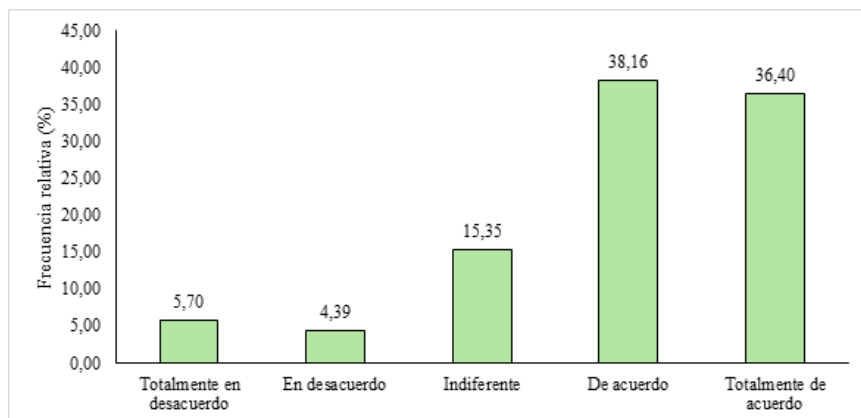


Figura 2.4. Percepción del efecto de los altos niveles de inflación en la capacidad de pago de los deudores.

Con un 31.58 % de acuerdo y un 19.74 % totalmente de acuerdo, los clientes reconocen que la verificación insuficiente o poco rigurosa de los ingresos declarados incrementa el riesgo de morosidad en los créditos, lo que refleja una preocupación sobre la calidad de la evaluación crediticia. En contraste, un 26.75 % está totalmente en desacuerdo y un 8.77 % en desacuerdo, lo cual indica que un segmento considerable confía en los procesos de verificación del banco. La presencia de un 13.16 % indiferente apunta a la necesidad de clarificar este aspecto para generar mayor confianza en la institución.

La opinión dividida en torno a la rigurosidad en la verificación de ingresos muestra que parte de los clientes considera que procesos crediticios insuficientes aumentan el riesgo de morosidad, mientras que otro segmento confía en las evaluaciones realizadas por la institución. Esta discrepancia puede generar incertidumbre sobre la efectividad del análisis crediticio y resalta la importancia de mejorar la transparencia y comunicación en los procesos de aprobación de créditos para fortalecer la confianza de los clientes y reducir riesgos (Figura 2.5).

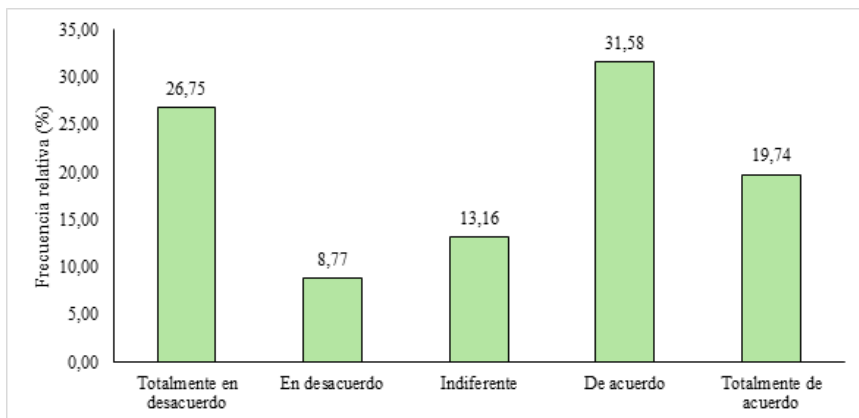


Figura 2.5. Opinión sobre la rigurosidad en la verificación de ingresos y su relación con el riesgo de morosidad.

El 42.54 % está en desacuerdo y un 34.21 % totalmente en desacuerdo con que la falta de flexibilidad en las condiciones de pago contribuye al incumplimiento de las obligaciones crediticias, mostrando que la mayoría no considera este factor como determinante. Solo un 7.46 % está de acuerdo y un 4.82 % totalmente de acuerdo, lo que indica que una minoría percibe rigidez en las condiciones como un obstáculo. Un 10.97 % se mantiene indiferente, lo que podría reflejar desconocimiento o poca experiencia con modificaciones en las condiciones de pago por parte del banco.

El predominio del desacuerdo respecto a que la falta de flexibilidad en las condiciones de pago contribuye a la morosidad indica que la mayoría de clientes no considera que esta sea una causa relevante del incumplimiento. La minoría que sí lo percibe como un problema podría estar enfrentando situaciones particulares que requieren mayor atención o ajustes específicos (Figura 2.6).

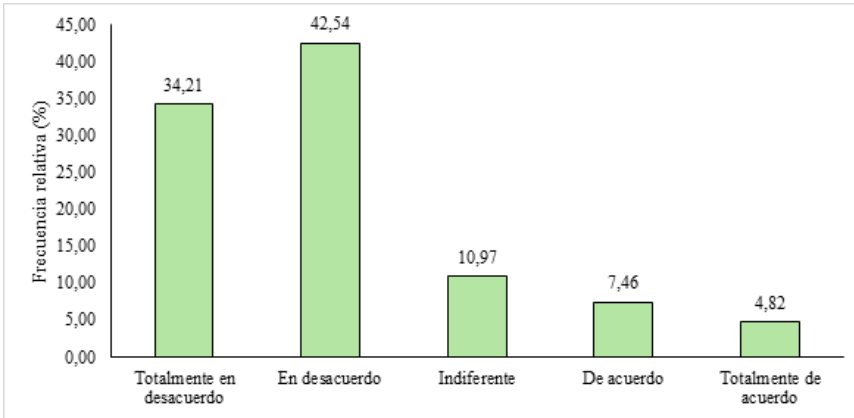


Figura 2.6. Percepción sobre la influencia de la falta de flexibilidad en las condiciones de pago en el incumplimiento crediticio.

Un 28.95 % se mostró totalmente en desacuerdo y un 4.83 % en desacuerdo con que la falta de comunicación oportuna con clientes en mora temprana agrava la morosidad, mientras que un 27.63 % manifestó estar de acuerdo y un 17.54 % totalmente de acuerdo, evidenciando que una proporción significativa percibe la comunicación como un factor importante. Por otra parte, un 21.05 % se mantuvo indiferente, lo que podría reflejar que no todos han vivido esta experiencia o no la consideran determinante.

La percepción dividida sobre la comunicación oportuna refleja que, aunque un grupo significativo considera que la falta de contacto temprano agrava la morosidad, otro segmento no lo ve como un factor determinante. Esto indica que mejorar la comunicación podría beneficiar a algunos clientes, pero también es necesario identificar qué otros aspectos influyen en la demora para diseñar estrategias efectivas (Figura 2.7).

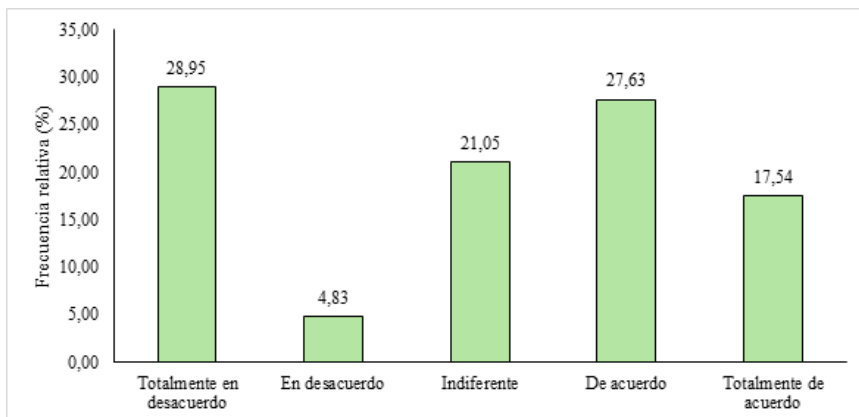


Figura 2.7. Impacto de la falta de comunicación oportuna con clientes en mora temprana sobre la morosidad.

Respecto a los factores climáticos y desastres naturales, el 32.89 % estuvo en desacuerdo y un 23.25 % totalmente en desacuerdo con que estos afectan significativamente la morosidad, mientras que un 19.74 % se mostró de acuerdo y un 15.35 % totalmente de acuerdo, indicando que solo una minoría reconoce su impacto. Un 8.77 % permaneció indiferente, probablemente por desconocimiento o porque no perciben una afectación directa.

La mayoría no percibe los factores climáticos y desastres naturales como causa directa de morosidad, aunque un grupo reducido sí reconoce su impacto. Esta disparidad sugiere que dichos factores pueden afectar solo a ciertos clientes o en circunstancias específicas, por lo que su influencia debe evaluarse en función del contexto local sin generalizar su peso en la morosidad (Figura 2.8).

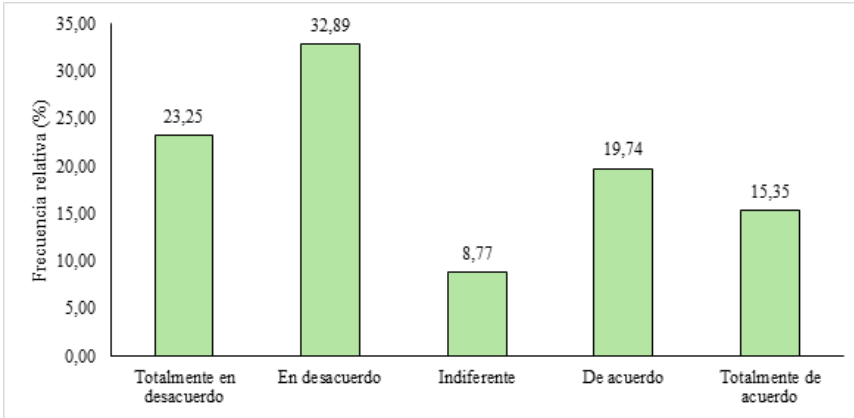


Figura 2.8. Influencia de factores climáticos y desastres naturales en la morosidad en la región de Quevedo.

En cuanto a la falta de educación financiera como causa del incumplimiento, el 26.32 % manifestó indiferencia, mientras que un 22.81 % estuvo de acuerdo y un 21.49 % totalmente de acuerdo, mostrando que un sector importante reconoce esta limitación. En contraste, un 20.61 % se mostró totalmente en desacuerdo y un 8.77 % en desacuerdo, señalando que algunos clientes no atribuyen sus dificultades a este factor.

Los resultados muestran que una parte importante reconoce la falta de educación financiera como causa de incumplimiento, mientras que otra porción no la considera relevante. Esta diversidad implica que las estrategias educativas podrían ayudar a algunos clientes a mejorar sus pagos, pero no necesariamente resolverán el problema para todos, pues existen otras causas asociadas a la morosidad (Figura 2.9).

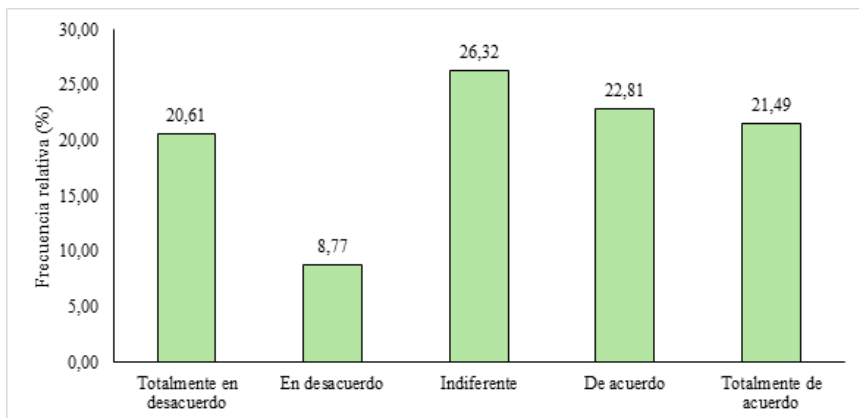


Figura 2.9. Percepción de la falta de educación financiera como causa del incumplimiento en los pagos.

La mayoría de los clientes, un 41.67 %, estuvo de acuerdo y un 28.51 % totalmente de acuerdo en que el endeudamiento excesivo con múltiples instituciones contribuye a la morosidad, mientras que un 8.77 % se mostró totalmente en desacuerdo y un 7.89 % en desacuerdo, señalando que una minoría no considera relevante este factor. Un 13.16 % se mantuvo indiferente, probablemente por desconocimiento o por no estar en esa situación.

La mayoría coincide en que el endeudamiento excesivo con varias instituciones influye en la morosidad, lo que refleja la carga financiera acumulada que limita la capacidad de pago. Sin embargo, una minoría no considera este factor relevante, posiblemente por tener una situación financiera distinta, lo que resalta la necesidad de evaluar individualmente cada caso para ofrecer soluciones personalizadas (Figura 2.10).

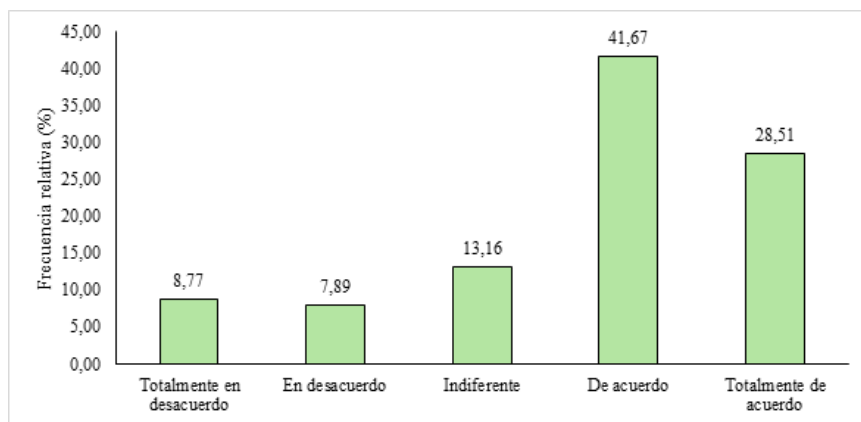


Figura 2.10. Influencia del endeudamiento excesivo con múltiples instituciones en la morosidad en el banco.

La claridad en la explicación de las condiciones del crédito fue reconocida por un 42.98 % que estuvo de acuerdo y un 25.88 % que estuvo totalmente de acuerdo, lo que indica una percepción positiva respecto a la comunicación del banco. No obstante, un 18.42 % se mostró en desacuerdo y un 7.02 % totalmente en desacuerdo, lo que evidencia que una parte de los clientes no percibió la información como clara. Un 5.70 % se mantuvo indiferente, posiblemente por falta de atención o comprensión.

La mayoría percibe que las condiciones del crédito fueron explicadas claramente, lo cual es positivo para la transparencia y confianza con el banco. Sin embargo, existe un grupo que no comparte esta opinión, lo que indica que la comunicación puede mejorar para evitar confusiones y asegurar que todos los clientes comprendan bien los términos antes de comprometerse, fortaleciendo así la relación crediticia (Figura 2.11).

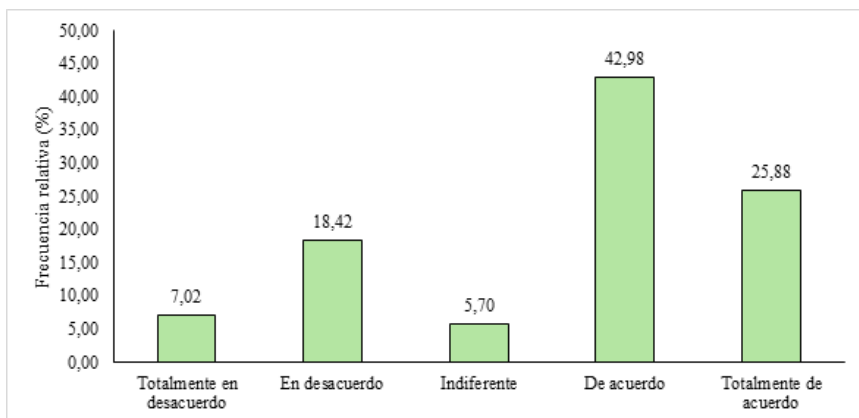


Figura 2.11. Claridad en la explicación de las condiciones del crédito según percepción de los clientes en mora.

El análisis del diagrama de Pareto evidencia que las principales causas que explican la morosidad en los créditos se concentran en un reducido número de factores con alta frecuencia relativa. Entre las más destacadas se encuentran los altos niveles de inflación, el endeudamiento excesivo con múltiples instituciones financieras, la situación económica actual del país y la pérdida de empleo o reducción de ingresos, las cuales en conjunto acumulan un 59.30 % de los casos reportados.

A medida que se agregan otras causas como la verificación inadecuada de ingresos y la falta de comunicación oportuna

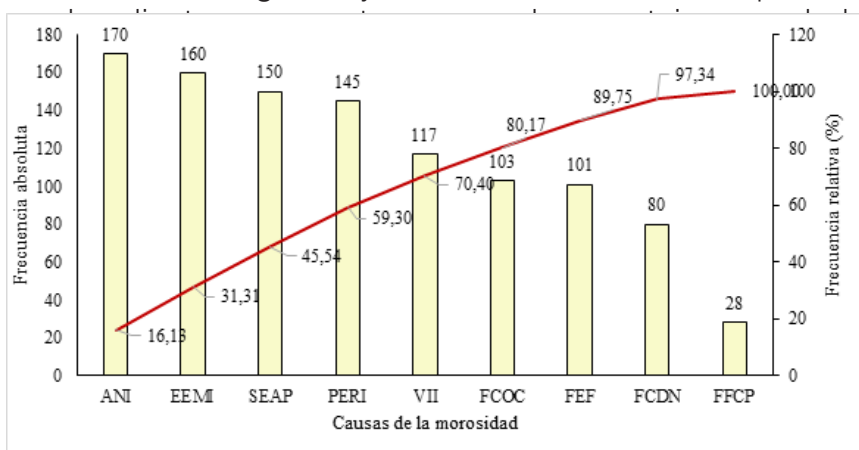


Figura 2.12. Principales factores asociados a la morosidad crediticia en la Agencia Quevedo del Banco D-Miro en el año 2023.

Nota: ANI: Altos niveles de inflación; EEMI: Endeudamiento excesivo con múltiples instituciones; SEAP: Situación económica actual del país; PERI: Pérdida de empleo o reducción de ingresos; VII: Verificación inadecuada de ingresos; FCOC: Falta de comunicación oportuna con clientes; FEF: Falta de educación financiera; FCDN: Factores climáticos o desastres naturales; FFCP: Falta de flexibilidad en condiciones de pago

El análisis de las causas de morosidad en la Agencia Quevedo del Banco D-Miro muestra que la percepción mayoritaria se concentra en factores económicos que afectan directamente la capacidad de pago de los clientes, especialmente los altos niveles de inflación y el endeudamiento excesivo con múltiples instituciones financieras.

Estas causas reflejan una realidad económica que limita los ingresos reales de los deudores y aumenta su carga financiera, tal como indican estudios de Bernuy y Burgos (2022), donde se señala que la inflación reduce el poder adquisitivo y afecta la estabilidad financiera de los hogares, lo que incrementa la probabilidad de incumplimiento en obligaciones crediticias. Por otro lado, el endeudamiento múltiple puede generar un efecto acumulativo que agota la capacidad de pago (Mogollón, 2021); tal como apunta Valenzuela et al. (2022), quienes destacan que la sobreexposición crediticia aumenta el riesgo de morosidad y afecta la salud financiera del sistema bancario.

La situación económica actual del país y la pérdida de empleo o reducción de ingresos también se identifican como factores que contribuyen significativamente a la morosidad, lo cual coincide con investigaciones de Escandón y Fernández (2023), que establecen la relación directa entre la estabilidad laboral y la capacidad de pago. La volatilidad económica y la inseguridad en el empleo pueden disminuir la liquidez de los deudores (Villena y Guerrero, 2021), dificultando el cumplimiento oportuno de sus obligaciones financieras. La acumulación del 59.30% de estos cuatro factores económicos indica que las estrategias para mitigar la morosidad deben considerar la influencia del entorno macroeconómico y las condiciones particulares de los clientes.





Las causas relacionadas con la verificación inadecuada de ingresos y la falta de comunicación oportuna con los clientes en mora temprana, aunque con menor frecuencia relativa, alcanzan el umbral del 80.17%, lo que evidencia que los procesos internos y la gestión de la cartera también impactan en la morosidad. La evaluación insuficiente de la capacidad real de pago puede conducir a la aprobación de créditos con mayor riesgo, situación que coincide con las observaciones de Cruz y Fernández (2019), quienes sugieren que una evaluación rigurosa y continua mejora la calidad del crédito y reduce los índices de mora. Asimismo, la comunicación efectiva en etapas tempranas de mora es un mecanismo fundamental para prevenir el incumplimiento prolongado, dado que la interacción oportuna permite detectar problemas y ofrecer soluciones adaptadas (Quimi y Campos, 2024).

En contraste, factores como la falta de educación financiera, los desastres naturales y la rigidez en las condiciones de pago tienen una percepción menor entre los clientes, aunque no dejan de tener influencia.

La educación financiera, reconocida por Muyma y Rojas (2019), contribuye a la toma de decisiones más informadas y a la mejora en el manejo del crédito, por lo que su limitada valoración puede reflejar una falta de conciencia sobre su importancia o una heterogeneidad en los perfiles de los clientes. Los desastres naturales, aunque afectan solo a segmentos específicos, representan un riesgo situacional que puede alterar temporalmente la capacidad de pago, situación señalada en estudios regionales sobre impactos climáticos en la economía local (Haro et al., 2023).

La falta de flexibilidad en las condiciones de pago, percibida en menor medida como causa, sugiere que las políticas del banco en este aspecto podrían ser adecuadas o que los clientes no identifican esta rigidez como un obstáculo relevante, aunque para ciertos casos podría ser un factor agravante.

Las implicaciones de estos resultados apuntan hacia la necesidad de diseñar estrategias multifacéticas que consideren tanto el contexto económico externo como la mejora en los procesos internos del banco. La atención

prioritaria a los factores económicos ayudaría a enfocar programas de apoyo y flexibilización en momentos de crisis, mientras que el fortalecimiento en la evaluación crediticia y la comunicación podrían reducir la morosidad derivada de errores o falta de seguimiento (Toalombo y Cárdenas, 2023). La combinación de estas acciones permitiría optimizar recursos y reducir riesgos, lo cual es fundamental para la sostenibilidad financiera de la entidad y el bienestar de sus clientes.

Jaramillo y Pérez (2022) analizaron la cartera vencida de una institución financiera en Guayas, encontrando que los factores macroeconómicos como la inflación y la inestabilidad laboral afectaban significativamente el comportamiento de pago de los usuarios, incrementando los niveles de mora.

Las principales causas de morosidad identificadas en la Agencia Quevedo del Banco D-Miro se concentran en factores económicos que afectan directamente la capacidad de pago de los clientes, como la inflación, el sobreendeudamiento, la pérdida de empleo y la reducción de ingresos. Estos elementos incrementan la carga financiera de los deudores y dificultan el cumplimiento oportuno de sus obligaciones crediticias, evidenciando que el entorno macroeconómico ejerce un impacto significativo en la salud financiera de los clientes y, por ende, en la estabilidad de la institución.

Adicionalmente, los procesos internos del banco, como la evaluación insuficiente de la capacidad de pago y la falta de comunicación temprana con los clientes en mora, también contribuyen a la morosidad. La implementación de mecanismos de seguimiento y la mejora en la interacción con los deudores permiten identificar problemas a tiempo, ofrecer soluciones adaptadas y reducir los riesgos de incumplimiento prolongado.

Factores como la limitada educación financiera, los desastres naturales y la rigidez en las condiciones de pago tienen un impacto menor, aunque no despreciable, en el comportamiento de pago de los clientes. La falta de conocimiento sobre gestión financiera puede impedir decisiones informadas, mientras que riesgos situacionales como fenómenos naturales pueden afectar temporalmente la capacidad de pago.





En conjunto, los resultados muestran la necesidad de adoptar estrategias integrales que combinen acciones orientadas a mitigar el efecto de los factores económicos externos con mejoras en los procesos internos de evaluación crediticia y seguimiento de cartera. Estas medidas permitirían optimizar recursos, reducir riesgos de morosidad y fortalecer la sostenibilidad financiera de la institución, asegurando al mismo tiempo el bienestar económico de los clientes.

### 2.3. Índices financieros relacionados con la cartera vencida a partir de los microcréditos

Durante el periodo analizado, el número de créditos refinanciados presentó variaciones significativas a lo largo de los meses, registrándose un total de 86 casos. En los primeros meses, los valores fueron relativamente bajos, con tres créditos en enero y cuatro en febrero, pero a partir de marzo comenzó a observarse un incremento, alcanzando seis refinanciaciones.

El mes de mayo mostró un aumento notable con nueve créditos refinanciados, mientras que junio presentó un pico significativo con 27 casos, siendo el mes con mayor actividad en esta categoría. Posteriormente, en julio y agosto se mantuvo una cantidad intermedia, con siete y once créditos respectivamente, mientras que en septiembre y octubre se redujo a cinco y dos casos. Finalmente, noviembre y diciembre registraron cifras moderadas, con tres y seis créditos refinanciados cada uno, completando así el total anual (Figura 2.13).

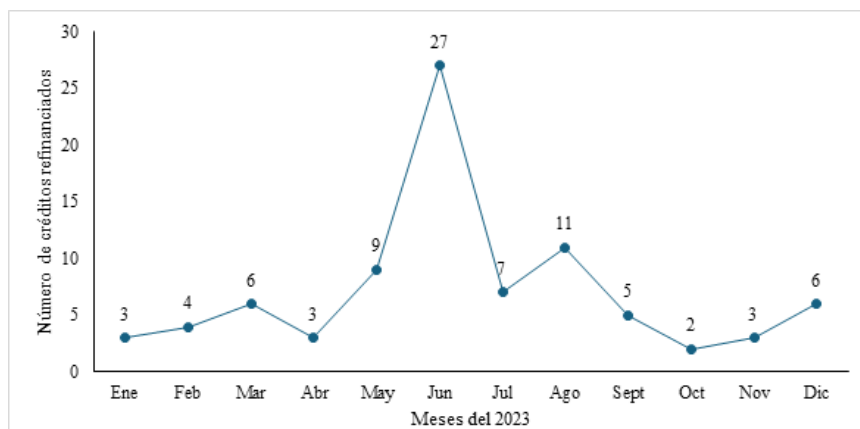


Figura 2.13. Número de créditos refinanciados de clientes en mora de la Agencia Quevedo del Banco D-Miro en el año 2023.

Nota: Número mensual de créditos refinanciados durante el año, totalizando 86 casos.

A lo largo del año, los montos en mora, los valores recaudados y los montos refinanciados evidenciaron variaciones mensuales importantes en relación con la cantidad total de crédito otorgado, reflejando distintos comportamientos dentro de la cartera. En enero, el monto en mora fue de 22,674.62, mientras que se recaudaron 69,393.84 y se refinanciaron 30,689.49, con un índice de morosidad del 18.47%. Durante febrero, tanto el monto en mora como el refinanciamiento aumentaron, aunque el índice de morosidad descendió a 13.46%, posiblemente debido al incremento de la cartera total. Marzo registró el índice más bajo del primer semestre, con 6.92%, acompañado de una recaudación de 214,119.96, lo que sugiere una mejora en la recuperación de cartera.

En los meses de abril y mayo los índices de morosidad se ubicaron entre 7.00% y 9.45%, con una tendencia al aumento del refinanciamiento. En junio, el monto en mora se elevó a 106,851.85, con un índice de morosidad de 25.91%, a pesar de una recaudación considerable de 197,965.16. Durante julio y agosto, la morosidad se mantuvo por encima del 14%, mientras que los montos recaudados fueron menores, lo que podría afectar la liquidez operativa. Octubre destacó por presentar el índice más bajo del año, con 1.79%, y un monto en mora reducido a 3,546.23. En contraste, diciembre registró el índice más alto, 39.10%, junto a un bajo nivel de recaudación y una menor cantidad total de crédito, lo que podría reflejar dificultades en la recuperación de cartera en la última parte del año (Tabla 2.1).

**Tabla 2.1. Montos en mora, cantidad total de crédito e índices de morosidad mensuales durante el año en la Agencia Quevedo del Banco D-Miro.**

| Meses   | Monto en mora | Monto recaudado | Monto refinanciado | Cantidad total de crédito | Índice de morosidad |
|---------|---------------|-----------------|--------------------|---------------------------|---------------------|
| Enero   | 22674.62      | 69393.84        | 30689.49           | 122757.95                 | 18.47               |
| Febrero | 28435.30      | 139915.73       | 42879.87           | 211230.90                 | 13.46               |





|                 |           |            |           |            |       |
|-----------------|-----------|------------|-----------|------------|-------|
| Marzo           | 20978.94  | 214119.96  | 67863.60  | 302962.50  | 6.92  |
| Abril           | 14389.73  | 159626.37  | 31433.84  | 205449.94  | 7.00  |
| Mayo            | 29731.56  | 225623.89  | 59121.70  | 314477.15  | 9.45  |
| Junio           | 106851.85 | 197965.16  | 107655.27 | 412472.28  | 25.91 |
| Julio           | 16248.15  | 61755.10   | 21363.95  | 99367.20   | 16.35 |
| Agosto          | 12364.85  | 54888.97   | 19637.42  | 86891.24   | 14.23 |
| Sep-<br>tiembre | 28022.53  | 107095.76  | 39453.14  | 174571.43  | 16.05 |
| Octubre         | 3546.23   | 166637.16  | 27934.64  | 198118.03  | 1.79  |
| Noviem-<br>bre  | 10091.65  | 145904.84  | 33319.64  | 189316.13  | 5.33  |
| Diciem-<br>bre  | 30254.48  | 35355.06   | 11760.20  | 77369.74   | 39.10 |
| Total           | 323589.89 | 1578281.84 | 493112.76 | 2394984.49 | 13.51 |

Los indicadores financieros presentados reflejan el comportamiento mensual de la cartera crediticia de la Agencia Quevedo del Banco D-Miro, permitiendo identificar tendencias en la gestión de cobro, refinanciamiento y control de mora. El índice de refinanciamiento osciló entre 14.10% en octubre y 26.10% en junio, evidenciando una mayor reestructuración de créditos durante los meses con niveles elevados de mora. La tasa de cobro mostró un mejor desempeño en octubre, alcanzando 84.11%, mientras que diciembre y junio registraron los valores más bajos, con 45.70% y 47.99% respectivamente, lo que puede señalar dificultades en la recuperación efectiva de cartera en esos meses.

El índice de mora recuperada fue más alto en octubre, con 97.92%, indicando que casi la totalidad del valor en mora fue recuperada, mientras que en diciembre disminuyó a 53.89%, lo que representa un menor éxito en la gestión de cobranza. En cuanto a la razón refinanciamiento/recaudación, se observó un valor máximo de 0.54 en junio, lo que indica que, por cada dólar recaudado, se refinanciaron 54 centavos, reflejando una estrategia más enfocada en la reestructuración. Por su parte, la razón mora/recaudación fue más alta en diciembre

con 0.86, lo que sugiere una elevada relación entre la mora y los montos recuperados en ese mes.

De manera general, los promedios anuales muestran una tasa de cobro de 65.90%, un índice de mora recuperada de 82.99%, y una relación refinanciamiento/recaudación de 0.31, lo que indica que se mantiene un equilibrio moderado entre las estrategias de cobro directo y refinanciamiento (Tabla 2.2).

**Tabla 2.2. Indicadores financieros mensuales de recuperación, mora y refinanciamiento en la Agencia Quevedo del Banco D-Miro durante el año 2023.**

| Meses      | Índice de refinanciamiento | Tasa de cobro | Índice de mora recuperada | Refinanciamiento/recaudación | Mora/Recaudación |
|------------|----------------------------|---------------|---------------------------|------------------------------|------------------|
| Enero      | 25.00                      | 56.53         | 75.37                     | 0.44                         | 0.33             |
| Febrero    | 20.30                      | 66.24         | 83.11                     | 0.31                         | 0.20             |
| Marzo      | 22.40                      | 70.68         | 91.08                     | 0.32                         | 0.10             |
| Abril      | 15.30                      | 77.70         | 91.73                     | 0.20                         | 0.09             |
| Mayo       | 18.80                      | 71.75         | 88.36                     | 0.26                         | 0.13             |
| Junio      | 26.10                      | 47.99         | 64.95                     | 0.54                         | 0.54             |
| Julio      | 21.50                      | 62.15         | 79.17                     | 0.35                         | 0.26             |
| Agosto     | 22.60                      | 63.17         | 81.61                     | 0.36                         | 0.23             |
| Septiembre | 22.60                      | 61.35         | 79.26                     | 0.37                         | 0.26             |
| Octubre    | 14.10                      | 84.11         | 97.92                     | 0.17                         | 0.02             |
| Noviembre  | 17.60                      | 77.07         | 93.53                     | 0.23                         | 0.07             |
| Diciembre  | 15.20                      | 45.70         | 53.89                     | 0.33                         | 0.86             |
| Total      | 20.59                      | 65.90         | 82.99                     | 0.31                         | 0.21             |

El análisis de los índices financieros relacionados con la cartera vencida de los microcréditos otorgados por la Agencia Quevedo del Banco D-Miro permite comprender





no solo el comportamiento de los usuarios frente a sus obligaciones crediticias, sino también la gestión interna del riesgo crediticio por parte de la institución. La presencia de fluctuaciones en indicadores como el refinanciamiento, la mora recuperada y la tasa de cobro revela que las estrategias aplicadas no se mantuvieron constantes, probablemente en respuesta a factores externos como la estacionalidad económica o a decisiones administrativas internas.

Según Mihalcova et al. (2024), una gestión eficiente del riesgo crediticio debe equilibrar el refinanciamiento como herramienta de alivio temporal con políticas efectivas de recuperación para evitar una acumulación de cartera vencida. En este contexto, la presencia de meses con una alta relación entre refinanciamiento y recaudación sugiere un esfuerzo institucional por evitar el deterioro de la cartera, recurriendo a la reestructuración como mecanismo para contener el impacto de la mora. No obstante, como advierte Delgado-Vélez (2021), el refinanciamiento prolongado sin una evaluación adecuada de la capacidad de pago del cliente puede convertirse en una práctica que encubre el verdadero riesgo, generando un efecto de bola de nieve en los pasivos de los usuarios y afectando la liquidez del banco.

El comportamiento observado en la razón entre mora y recaudación sugiere momentos de mayor presión sobre la gestión operativa, especialmente cuando el monto en mora supera considerablemente lo recaudado. Según Abbondanzieri (2022), esta situación puede implicar un debilitamiento en la capacidad institucional para ejercer una cobranza efectiva, o bien una relajación en las políticas de seguimiento y control, lo cual conlleva un riesgo sistémico para la sostenibilidad financiera, especialmente en instituciones enfocadas en microfinanzas, donde la naturaleza de los créditos es más volátil.

Adicionalmente, los niveles de mora recuperada, aunque positivos en varios meses, deben ser interpretados con cautela. Como señalan Bernuy y Burgos (2022), altos niveles de recuperación pueden indicar una gestión activa de cobro, pero también podrían estar condicionados por acuerdos de refinanciamiento que distorsionen la visión real del cumplimiento efectivo. En este sentido, es importante que la institución no solo registre las operaciones financieras, sino

que implemente sistemas de seguimiento de largo plazo que permitan evaluar la recuperación sostenida de los créditos reestructurados.

En términos de implicaciones, estos indicadores deben servir como alertas tempranas para el diseño de políticas más robustas de evaluación crediticia, segmentación de clientes y control de riesgo. Un enfoque basado en la gestión preventiva, tal como lo proponen Valenzuela et al. (2022), permitiría anticipar comportamientos de incumplimiento mediante modelos predictivos que incorporen variables económicas locales, comportamiento histórico del cliente y análisis psicométrico.

Cando y Llumiguano (2021) analizaron los indicadores financieros asociados a la cartera vencida en una cooperativa de ahorro y crédito de la Sierra centro, identificando que el refinanciamiento constante sin una evaluación adecuada incrementaba el riesgo de mora estructural, al tiempo que distorsionaba los resultados reales de recuperación.

Asimismo, López y Zambrano (2022) estudiaron la gestión de microcréditos en una entidad financiera de Manabí y concluyeron que la falta de seguimiento efectivo posterior al refinanciamiento y la escasa implementación de alertas tempranas provocaban una acumulación de cartera vencida difícil de recuperar.

La gestión del riesgo crediticio requiere un equilibrio cuidadoso entre el uso de refinanciamiento como mecanismo de alivio temporal y la implementación de políticas efectivas de recuperación, para evitar la acumulación de cartera vencida. La existencia de periodos con alta relación entre refinanciamiento y recaudación indica un esfuerzo institucional por mantener la estabilidad de la cartera, aunque un refinanciamiento prolongado sin evaluación adecuada de la capacidad de pago puede encubrir riesgos reales y generar un efecto acumulativo que afecte la liquidez de la institución.

El análisis de la relación entre mora y recaudación evidencia momentos de presión sobre la gestión operativa, especialmente cuando los montos en mora superan lo recaudado. Esta situación refleja posibles debilidades en la cobranza o relajación en los procesos de seguimiento, lo que



representa un riesgo para la sostenibilidad financiera, sobre todo en entidades de microfinanzas donde los créditos son más volátiles.

Los niveles de mora recuperada, si bien positivos en varios meses, deben interpretarse con precaución, ya que pueden estar influenciados por acuerdos de refinanciamiento que distorsionen la percepción real del cumplimiento efectivo. Por ello, es necesario contar con sistemas de seguimiento a largo plazo que permitan evaluar la recuperación sostenida de los créditos reestructurados.

En consecuencia, estos indicadores constituyen señales de alerta temprana para diseñar políticas más robustas de evaluación crediticia, segmentación de clientes y control de riesgos. Un enfoque preventivo que incorpore modelos predictivos basados en variables económicas, historial de comportamiento y análisis del perfil de los clientes permite anticipar incumplimientos y reducir la acumulación de cartera vencida, fortaleciendo la estabilidad financiera de la institución y asegurando la efectividad de la recuperación de créditos.

## **2.4. Estrategias integrales para la recuperación de cartera vencida y optimización de la rentabilidad en la Agencia Quevedo del Banco D-Miro**

El Banco D-Miro inicia la recuperación de cartera desde el primer día de mora, segmentando clientes por riesgo, contactándolos por varios canales, evaluando refinanciamiento y formalizando acuerdos de pago, mientras realiza un seguimiento estricto para asegurar el cumplimiento y maximizar la recuperación de los fondos adeudados (Figura 2.14).



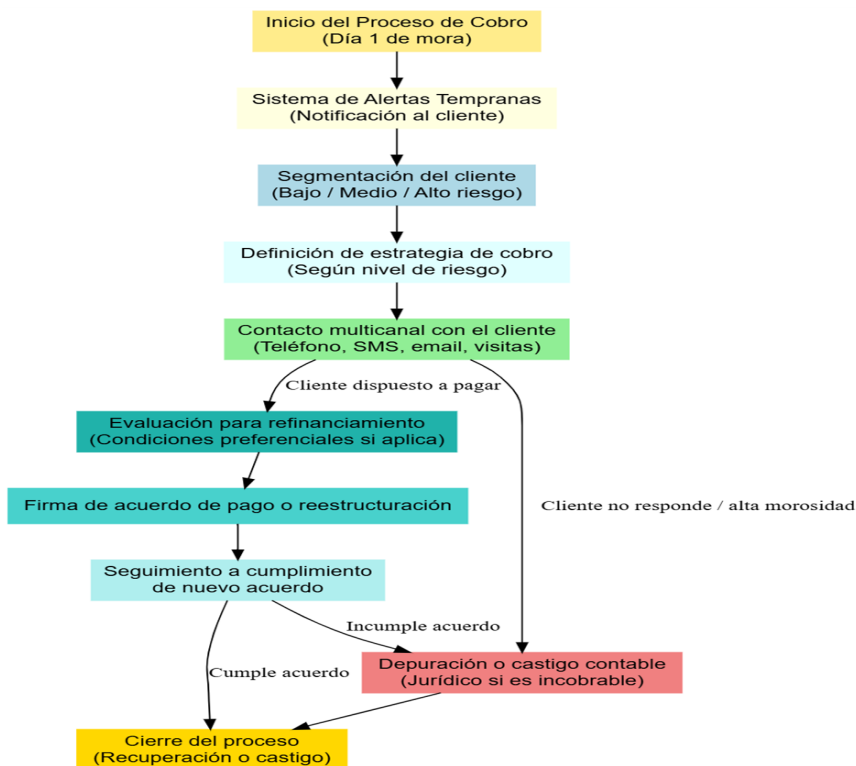


Figura 2.14. Métodos de recuperación de la cartera vencida en Banco D-Miro.

Los análisis financieros realizados en los objetivos previos muestran una relación estrecha entre el aumento significativo del índice de morosidad y la disminución de la rentabilidad, atribuida principalmente a la ausencia de mecanismos eficientes para el control, seguimiento y recuperación de la cartera vencida.

Por ello, se plantean estrategias específicas organizadas en tres ejes principales: prevención, recuperación y sostenibilidad financiera, cada uno con acciones concretas enfocadas en mejorar el desempeño institucional. A continuación, se presenta una figura que ilustra los puntos esenciales de cada estrategia dentro de estos ejes, con el objetivo de generar un impacto positivo en la rentabilidad de la entidad (Figura 2.15).



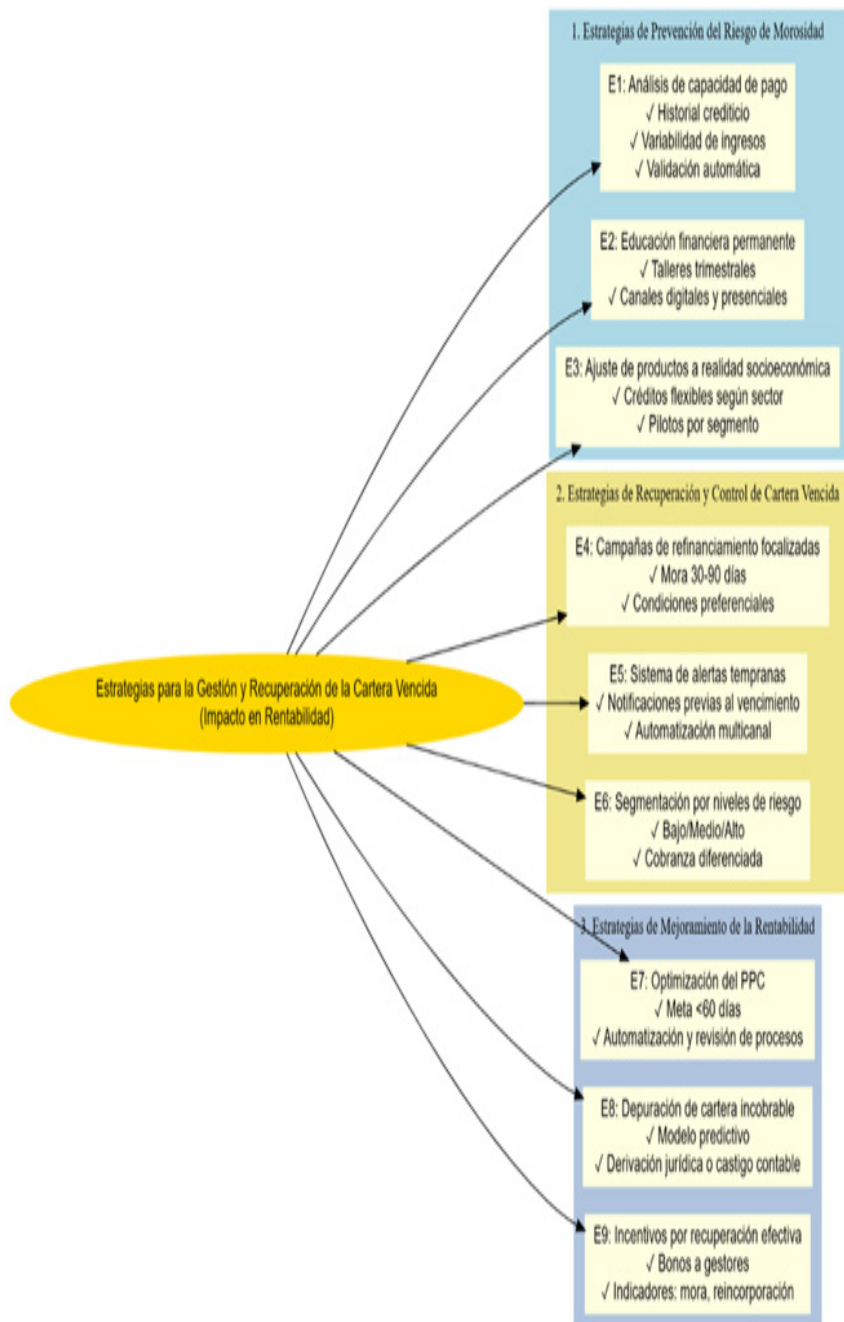


Figura 2.15. Estrategias para la recuperación de la cartera vencida.

- Estrategias de prevención del riesgo de morosidad

La Tabla 2.3 presenta la estrategia propuesta para fortalecer el análisis de capacidad de pago de los clientes en la Agencia Quevedo del Banco D-Miro. Esta estrategia tiene como objetivo establecer una evaluación integral de la capacidad de pago de los clientes, con el fin de reducir el riesgo de sobreendeudamiento previo al otorgamiento de refinanciamientos.

La justificación de la estrategia se basa en la identificación de un problema crítico: la concesión de refinanciamientos sin un análisis exhaustivo de la situación financiera de los clientes, lo que ha contribuido al aumento de la cartera vencida.

Los componentes clave de la estrategia incluyen la revisión del historial crediticio interno y externo mediante el Buró de Crédito, la evaluación de la estabilidad de los ingresos de los clientes y el análisis del nivel de endeudamiento interinstitucional. Para su implementación, se prevén actividades específicas como la creación de una plantilla estándar de análisis, la capacitación del personal del área de crédito y la integración de validaciones automáticas en el sistema financiero interno.

El responsable de la estrategia es el Jefe del Departamento de Crédito y Riesgos Financieros, y se planea ejecutarla durante el periodo de junio a octubre de 2025. El seguimiento de la estrategia se medirá mediante indicadores como el porcentaje de refinanciamientos aprobados con informe completo de capacidad de pago, la reducción del índice de morosidad en créditos refinanciados y el número de casos detectados con sobreendeudamiento previo.

Los resultados esperados incluyen un mayor control del riesgo crediticio, decisiones más fundamentadas y una reducción progresiva de la morosidad derivada de refinanciamientos inadecuados. Finalmente, el costo estimado de implementación asciende a \$800, que cubre consultoría técnica, capacitación interna y ajustes en el sistema informático.





competencias financieras en los clientes, promoviendo una toma de decisiones económicas más consciente, fomentando el pago oportuno y reduciendo la reincidencia en mora.

La justificación se centra en que la falta de educación financiera ha sido identificada como una causa relevante de uso inadecuado del crédito y de desinterés en el cumplimiento de obligaciones. La implementación de un programa formativo busca generar un cambio sostenido en el comportamiento financiero de los clientes.

Entre los componentes clave, se incluyen un programa trimestral de capacitación presencial y virtual, módulos sobre planificación financiera personal, manejo responsable del crédito y consecuencias legales del incumplimiento, así como la difusión de contenidos mediante WhatsApp, correos electrónicos y talleres presenciales.

Las actividades a desarrollar comprenden el diseño de contenido educativo accesible, la ejecución de talleres trimestrales en las agencias, la producción de cápsulas audiovisuales y el monitoreo de asistencia y seguimiento de los participantes. El responsable de la estrategia es el Coordinador de Responsabilidad Social junto con el jefe de Recuperaciones, y se prevé implementar el programa de julio de 2025 a julio de 2026, con posibilidad de renovación anual.

Los indicadores de seguimiento incluyen el porcentaje de asistencia de clientes a las capacitaciones, el porcentaje de clientes capacitados que muestran mejoras en su comportamiento crediticio y la disminución de la reincidencia en mora posterior a la capacitación. Los resultados esperados comprenden un incremento en la conciencia financiera de los clientes, una reducción en el uso inadecuado del crédito y una mejora en el cumplimiento de sus obligaciones crediticias.

Finalmente, el costo estimado para la ejecución de la estrategia es de \$550, que cubre el desarrollo de material digital, la logística de talleres trimestrales, la contratación de facilitadores externos y la plataforma virtual necesaria para la formación.

Cartera vencida y desempeño financiero: Optimización de la rentabilidad en instituciones bancarias



La Tabla 2.5 presenta la estrategia de “Ajuste de productos financieros a la realidad socioeconómica” propuesta para la

Agencia Quevedo del Banco D-Miro. Esta estrategia tiene como objetivo rediseñar los productos financieros ofrecidos, adaptándolos a las particularidades socioeconómicas de los clientes, con el fin de garantizar una mayor capacidad de cumplimiento y fidelización.

La justificación de la estrategia se basa en que un análisis de cartera mostró que un alto porcentaje de clientes en mora pertenece a sectores con ingresos irregulares o estacionales, mientras que los productos actuales presentan rigidez que no responde a esta realidad, lo que contribuye al aumento de la morosidad.

Entre los componentes clave se destacan la segmentación de clientes por tipo de actividad económica, la identificación de patrones de ingresos (mensuales, bimestrales o estacionales), y el rediseño de plazos, montos, períodos de gracia y fechas de pago para ajustarlos a la realidad de cada segmento.

Las actividades a desarrollar incluyen la realización de encuestas y entrevistas a clientes activos y morosos, el análisis técnico de riesgo según tipos de actividad económica y la implementación de un piloto con los nuevos productos financieros ajustados por segmento. La responsabilidad recae en la Gerencia de Créditos y Riesgos Financieros, con apoyo del área de Inteligencia de Negocio.

El periodo de implementación previsto para la fase piloto es de agosto de 2025 a febrero de 2026. Los indicadores de seguimiento incluyen el porcentaje de productos ajustados implementados, la reducción en mora de los nuevos créditos ajustados y el nivel de satisfacción del cliente respecto a los nuevos productos.

Los resultados esperados comprenden la mejora en la tasa de pago puntual, la disminución de reestructuraciones, el incremento en la aceptación de productos financieros y el fortalecimiento de la sostenibilidad financiera de la institución. Finalmente, el costo estimado para ejecutar esta estrategia es de \$700, destinado a estudios de mercado, rediseño de productos, pruebas piloto, capacitaciones internas y ajustes en los sistemas de gestión crediticia.



**Tabla 2.5. Descripción de la estrategia de ajuste de productos financieros a la realidad socioeconómica en la Agencia Quevedo del Banco D-Miro.**

| Elemento                   | Descripción                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nombre de la estrategia    | Ajuste de productos financieros a la realidad socioeconómica                                                                                                                                                                                                                        |
| Objetivo                   | Rediseñar los productos financieros ofrecidos, adaptándolos a las particularidades socioeconómicas de los clientes para garantizar una mayor capacidad de cumplimiento y fidelización.                                                                                              |
| Justificación              | El análisis de cartera refleja que un alto porcentaje de clientes en mora proviene de sectores con ingresos irregulares o estacionales. La rigidez de los productos actuales no responde a esta realidad, lo que incrementa la morosidad.                                           |
| Componentes clave          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Segmentación de clientes por tipo de actividad económica.</li> <li>- Identificación de patrones de ingresos (mensuales, bimestrales, estacionales).</li> <li>- Rediseño de plazos, montos, períodos de gracia y fechas de pago.</li> </ul> |
| Actividades a desarrollar  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realización de encuestas y entrevistas a clientes activos y morosos.</li> <li>- Análisis técnico de riesgo según tipos de actividad económica.</li> <li>- Piloto de nuevos productos financieros ajustados por segmento.</li> </ul>        |
| Responsable                | Gerencia de Créditos y Riesgos Financieros, con apoyo del área de Inteligencia de Negocio                                                                                                                                                                                           |
| Periodo de implementación  | Agosto 2025 – febrero 2026 (fase piloto)                                                                                                                                                                                                                                            |
| Indicadores de seguimiento | <ul style="list-style-type: none"> <li>- % de productos ajustados implementados.</li> <li>- % de reducción en mora de nuevos créditos ajustados.</li> <li>- Nivel de satisfacción del cliente respecto a los nuevos productos.</li> </ul>                                           |
| Resultados esperados       | Mejora en la tasa de pago puntual, disminución de reestructuraciones, incremento en la aceptación de productos, y fortalecimiento de la sostenibilidad financiera institucional.                                                                                                    |
| Costo estimado             | \$ 700.00 (estudios de mercado, rediseño de productos, pruebas piloto, capacitaciones internas, ajustes en sistemas de gestión crediticia).                                                                                                                                         |

## **Estrategias de recuperación y control de cartera vencida**

La Tabla 2.6 presenta la estrategia de “Campañas de refinanciamiento focalizadas” diseñada para la Agencia Quevedo del Banco D-Miro. Su objetivo consiste en implementar campañas mensuales dirigidas a clientes con mora de 30 a 90 días, fomentando la regularización de su situación mediante condiciones preferenciales que faciliten la recuperación temprana de créditos.

La justificación de la estrategia se basa en que una gran proporción de la cartera vencida corresponde a clientes en mora temprana, por lo que una intervención oportuna mediante campañas específicas puede prevenir que estos casos evolucionen a mora severa o se vuelvan irrecuperables.

Entre los componentes clave se incluyen la identificación mensual de clientes elegibles mediante el sistema de gestión de cartera, el diseño de esquemas especiales de refinanciamiento, la asesoría personalizada y la difusión a través de canales digitales.

Las actividades a desarrollar abarcan la generación de listas mensuales de clientes con mora de 30 a 90 días, el contacto proactivo por parte del equipo de recuperación, la oferta de refinanciamiento con condiciones especiales (como tasas más bajas, plazos extendidos o ausencia de recargo inicial) y el seguimiento posterior al refinanciamiento. La responsabilidad recae en la Coordinación de Recuperación de Cartera, en conjunto con los departamentos de Marketing y Tecnología.

El periodo de implementación se proyecta de septiembre de 2025 a agosto de 2026, con evaluaciones trimestrales para medir la efectividad de la campaña. Los indicadores de seguimiento incluyen el número de clientes contactados y adheridos a la campaña, el porcentaje de recuperación de créditos refinanciados bajo la campaña y la reducción del flujo de clientes que pasan a mora severa.

Los resultados esperados consisten en una mayor recuperación de la cartera vencida en etapa inicial, la disminución del índice de morosidad general y el fortalecimiento de la relación con los clientes activos. Finalmente, el costo estimado de la estrategia es de \$900, destinado a material de campaña,



personal operativo para visitas y llamadas, adecuación del sistema para segmentación automatizada y asesoría financiera personalizada.

**Tabla 2.6. Descripción de la estrategia de campañas de refinanciamiento focalizadas en la Agencia Quevedo del Banco D-Miro.**

| Elemento                   | Descripción                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nombre de la estrategia    | Campañas de refinanciamiento focalizadas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Objetivo                   | Implementar campañas mensuales dirigidas a clientes con mora entre 30 y 90 días, con el fin de fomentar la regularización de su situación mediante condiciones preferenciales.                                                                                                                                                                              |
| Justificación              | Una gran proporción de la cartera vencida se concentra en clientes con mora temprana. La intervención oportuna mediante campañas específicas puede evitar que pasen a mora severa o irrecuperable.                                                                                                                                                          |
| Componentes clave          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación mensual de clientes elegibles según sistema de gestión de cartera.</li> <li>- diseño de esquemas especiales de refinanciamiento.</li> <li>- asesoría personalizada y uso de canales digitales para difusión.</li> </ul>                                                                             |
| Actividades a desarrollar  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Generar listas mensuales de clientes con mora de 30 a 90 días.</li> <li>- contacto proactivo por parte del equipo de recuperación.</li> <li>- oferta de refinanciamiento con condiciones especiales (menor tasa, plazos extendidos, sin recargo inicial).</li> <li>- seguimiento post-refinanciamiento.</li> </ul> |
| Responsable                | Coordinación de recuperación de cartera, en conjunto con el departamento de marketing y tecnología                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Periodo de implementación  | Septiembre 2025 – agosto 2026 (con evaluación trimestral de efectividad)                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Indicadores de seguimiento | <ul style="list-style-type: none"> <li>- número de clientes contactados y adheridos a la campaña.</li> <li>- % de recuperación de créditos refinanciados bajo campaña.</li> <li>- reducción del flujo de clientes a mora severa.</li> </ul>                                                                                                                 |
| Resultados esperados       | Mejor recuperación de cartera vencida en etapa inicial, reducción del índice de morosidad general y fortalecimiento de la relación con los clientes activos.                                                                                                                                                                                                |

|                |                                                                                                                                                                       |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Costo estimado | \$ 900.00 (material de campaña, personal operativo para visitas y llamadas, adecuación de sistema para segmentación automatizada, asesoría financiera personalizada). |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

La Tabla 2.7 presenta la estrategia denominada “Implementación de un sistema de alertas tempranas” para la Agencia Quevedo del Banco D-Miro. El objetivo de esta iniciativa es prevenir el incumplimiento de pagos mediante un sistema automatizado de notificaciones que recuerde a los clientes sus obligaciones antes del vencimiento de sus cuotas, fomentando una cultura de pago oportuno y reduciendo la incidencia de mora temprana.

La justificación se basa en que muchos casos de mora inicial se producen por olvido o desorganización financiera de los clientes. La implementación de alertas automáticas permite mejorar el cumplimiento sin requerir intervención humana directa, optimizando así los recursos del área de recuperación de cartera.

Entre los componentes clave se incluyen la configuración de alertas mediante SMS, correos electrónicos y llamadas automatizadas; la activación de notificaciones cinco días antes del vencimiento de cada cuota; y la integración del sistema de alertas con la plataforma de gestión de cartera existente.

Las actividades a desarrollar contemplan el desarrollo o contratación de software especializado para alertas, la carga automatizada de cronogramas de pago, la capacitación del personal interno sobre su funcionamiento y la realización de pruebas piloto con monitoreo de efectividad. La responsabilidad de la estrategia recae en el Área de Tecnología, en coordinación con el Departamento de Crédito y Recuperación.

El periodo de implementación está proyectado de octubre de 2025 a enero de 2026, con un piloto inicial en noviembre de 2025. Los indicadores de seguimiento incluyen el porcentaje de clientes que reciben las alertas antes del vencimiento, la disminución del porcentaje de mora temprana y la tasa de respuesta positiva tras recibir la notificación.

Los resultados esperados son la reducción de la morosidad derivada de causas operativas, un incremento en el

cumplimiento puntual de pagos y la optimización de los recursos humanos dedicados a la cobranza preventiva. El costo estimado de la estrategia es de \$650, que cubre la licencia o desarrollo del sistema, su integración con las plataformas existentes, los costos de envío de mensajes y el soporte técnico.

**Tabla 2.7. Descripción de la estrategia de implementación de un sistema de alertas tempranas en la Agencia Quevedo del Banco D-Miro.**

| Elemento                   | Descripción                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nombre de la estrategia    | Implementación de un sistema de alertas tempranas                                                                                                                                                            |
| Objetivo                   | Prevenir el incumplimiento de pagos mediante un sistema automatizado de notificaciones que recuerde a los clientes sus obligaciones antes del vencimiento de sus cuotas.                                     |
| Justificación              | Se ha identificado que muchos casos de mora inicial se producen por olvido o desorganización financiera. Un sistema de alertas puede mejorar el cumplimiento sin requerir intervención humana directa.       |
| Componentes clave          | Configuración de alertas por sms, correo electrónico y llamadas automatizadas.<br>Activación de alertas cinco días antes del vencimiento de cada cuota.<br>Integración con el sistema de gestión de cartera. |
| Actividades a desarrollar  | Desarrollo o contratación de software de alertas.<br>Carga automatizada de cronogramas de pago.<br>Capacitación interna sobre su uso.<br>Pruebas piloto con monitoreo de efectividad.                        |
| Responsable                | Área de tecnología, en coordinación con el departamento de crédito y recuperación                                                                                                                            |
| Periodo de implementación  | Octubre 2025 – enero 2026 (con piloto en noviembre 2025)                                                                                                                                                     |
| Indicadores de seguimiento | Porcentaje de clientes que reciben alertas antes del vencimiento.<br>Disminución del porcentaje de mora temprana.<br>Tasa de respuesta positiva tras recibir la alerta.                                      |
| Resultados esperados       | Reducción de morosidad por causas operativas, incremento del cumplimiento puntual, y optimización de recursos humanos dedicados a la cobranza preventiva.                                                    |

|                |                                                                                                                                       |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Costo estimado | \$ 650.00 (licencia o desarrollo del sistema, integración con plataformas existentes, costos de envío de mensajes y soporte técnico). |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

La Tabla 2.8 presenta la estrategia denominada “Segmentación de la cartera en niveles de riesgo” para la Agencia Quevedo del Banco D-Miro. El objetivo de esta estrategia es clasificar mensualmente la cartera vencida según el nivel de riesgo crediticio (bajo, medio, alto) y aplicar estrategias de recuperación diferenciadas y más eficientes para cada segmento, optimizando recursos y mejorando la efectividad de la cobranza.

La justificación se basa en que el tratamiento homogéneo de la cartera vencida no considera la heterogeneidad en el comportamiento de los clientes. Clasificar y atender cada segmento según su riesgo permite priorizar acciones, reducir pérdidas por incobrabilidad y mejorar la eficiencia operativa en la gestión de cartera.

Entre los componentes clave se incluyen la definición de criterios de segmentación (días en mora, historial crediticio, capacidad de pago y reincidencia), la clasificación de los clientes en riesgo bajo, medio y alto, y la aplicación de estrategias personalizadas según cada nivel de riesgo.

Las actividades a desarrollar contemplan la configuración de alertas internas por nivel de riesgo, la capacitación del personal en estrategias diferenciadas de cobranza, la asignación de casos según perfiles y la aplicación mensual de la matriz de riesgo. La responsabilidad recae en la Unidad de Riesgos Financieros en conjunto con el área de recuperación de cartera.

El periodo de implementación está proyectado de noviembre de 2025 a marzo de 2026, con revisiones trimestrales de efectividad del modelo. Los indicadores de seguimiento incluyen el porcentaje de cartera correctamente clasificada, la tasa de recuperación por segmento, la reducción del tiempo promedio de cobranza en riesgo bajo y la disminución de pérdidas por incobrabilidad en riesgo alto.

Los resultados esperados son una mejora significativa en la eficiencia operativa de la cobranza, una reducción de la morosidad gracias a un direccionamiento más efectivo de recursos y una gestión proactiva del riesgo crediticio.

El costo estimado es de \$950, que cubre el desarrollo del modelo de segmentación, la actualización de software, la formación del personal y el diseño de procedimientos de recuperación diferenciada.

**Tabla 2.8. Descripción de la estrategia de segmentación de la cartera en niveles de riesgo en la Agencia Quevedo del Banco D-Miro.**

| Elemento                   | Descripción                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nombre de la estrategia    | Segmentación de la cartera en niveles de riesgo                                                                                                                                                                                                                                                |
| Objetivo                   | Clasificar mensualmente la cartera vencida según el nivel de riesgo crediticio y aplicar estrategias de recuperación diferenciadas y más eficientes para cada segmento.                                                                                                                        |
| Justificación              | El tratamiento homogéneo de la cartera vencida no considera la heterogeneidad del comportamiento de los clientes. Aplicar medidas específicas según riesgo permite optimizar recursos y mejorar la tasa de recuperación.                                                                       |
| Componentes clave          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- definición de criterios de segmentación (días en mora, historial crediticio, capacidad de pago, reincidencia).</li> <li>- clasificación en riesgo bajo, medio y alto.</li> <li>- estrategias personalizadas por nivel.</li> </ul>                     |
| Actividades a desarrollar  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- configuración de alertas internas por nivel de riesgo.</li> <li>- capacitación del personal en estrategias diferenciadas de cobranza.</li> <li>- asignación de casos según perfiles.</li> <li>- aplicación mensual de la matriz de riesgo.</li> </ul> |
| Responsable                | Unidad de riesgos financieros en conjunto con el área de recuperación                                                                                                                                                                                                                          |
| Periodo de implementación  | Noviembre 2025 – marzo 2026 (con revisión trimestral de efectividad del modelo)                                                                                                                                                                                                                |
| Indicadores de seguimiento | <ul style="list-style-type: none"> <li>- % de cartera correctamente clasificada.</li> <li>- tasa de recuperación por segmento.</li> <li>- reducción de tiempo promedio en cobranza de riesgo bajo.</li> <li>- disminución de pérdidas por incobrabilidad en riesgo alto.</li> </ul>            |
| Resultados esperados       | Mejora significativa en la eficiencia operativa de cobranza, reducción de la morosidad por mejor direccionamiento de recursos, y gestión proactiva del riesgo crediticio.                                                                                                                      |

|                |                                                                                                                                                                |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Costo estimado | \$ 950.00 (desarrollo del modelo de segmentación, actualización de software, formación del personal, y diseño de procedimientos de recuperación diferenciada). |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### **Estrategias para el mejoramiento de la rentabilidad**

La Tabla 2.9 presenta la estrategia denominada “Optimización del período promedio de cobranza (PPC)” para la Agencia Quevedo del Banco D-Miro. El objetivo de esta estrategia es reducir el período promedio de cobranza (PPC) a menos de 60 días mediante la mejora de los procesos internos, la agilización de los ciclos de cobro y la eliminación de ineficiencias operativas, con el fin de fortalecer la liquidez y la eficiencia financiera de la institución.

La justificación se basa en que un PPC elevado compromete la rotación efectiva del capital y limita la disponibilidad de flujo operativo, afectando la rentabilidad institucional. Optimizar este indicador permite disponer de recursos de manera más rápida y mejorar la planificación de tesorería y la gestión financiera global del banco.

Entre los componentes clave se incluyen el diagnóstico de los procesos de cobranza actuales, la identificación de cuellos de botella en aprobaciones y validaciones, la reasignación de recursos para un seguimiento más ágil y la implementación de ciclos de cobranza diarios que permitan anticipar y reducir retrasos.

Las actividades a desarrollar contemplan la medición base del PPC actual, la revisión de manuales de procedimientos de cobranza, la automatización de tareas administrativas repetitivas y la supervisión semanal del cumplimiento de las metas establecidas. La responsabilidad recae en el Área Financiera y la Jefatura de Cobranza.

El periodo de implementación está proyectado de julio de 2025 a diciembre de 2025. Los indicadores de seguimiento incluyen la disminución del PPC mensual (en días), el porcentaje de cobranzas realizadas en tiempo óptimo y la comparación del flujo de caja operativo antes y después de la implementación de la estrategia.



Los resultados esperados son una mejora en la rotación de cuentas por cobrar, la reducción del costo operativo asociado a cobranzas tardías, un aumento en la eficiencia financiera y una mejor planificación de la tesorería institucional. El costo estimado es de \$750, que cubre consultoría de mejora de procesos, automatización parcial, capacitación en nuevas directrices de cobranza y seguimiento mensual de resultados.

**Tabla 2.9. Descripción de la estrategia de optimización del período promedio de cobranza (PPC) en la Agencia Quevedo del Banco D-Miro.**

| Elemento                   | Descripción                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nombre de la estrategia    | Optimización del periodo promedio de cobranza (PPC)                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Objetivo                   | Reducir el período promedio de cobranza (PPC) a menos de 60 días mediante la mejora de procesos internos, ciclos de cobro más ágiles y eliminación de ineficiencias operativas.                                                                                                                       |
| Justificación              | Un ppc elevado compromete la liquidez y rotación efectiva del capital. Optimizar este indicador permitirá mayor disponibilidad de flujo operativo y mejor rentabilidad institucional.                                                                                                                 |
| Componentes clave          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- diagnóstico de procesos de cobranza actuales.</li> <li>- identificación de cuellos de botella en aprobaciones y validaciones.</li> <li>- reasignación de recursos para seguimiento ágil.</li> <li>- implementación de ciclos de cobranza diarios.</li> </ul> |
| Actividades a desarrollar  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- medición base del PPC actual.</li> <li>- revisión de manuales de procedimientos de cobranza.</li> <li>- automatización de tareas administrativas repetitivas.</li> <li>- supervisión semanal de cumplimiento de metas.</li> </ul>                            |
| Responsable                | Área financiera y jefatura de cobranza                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Periodo de implementación  | Julio 2025 – diciembre 2025                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Indicadores de seguimiento | <ul style="list-style-type: none"> <li>- disminución del PPC mensual (en días).</li> <li>- % de cobranzas realizadas en tiempo óptimo.</li> <li>- comparación del flujo de caja operativo antes y después de la implementación.</li> </ul>                                                            |

|                      |                                                                                                                                                                                |
|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Resultados esperados | Mejora en la rotación de cuentas por cobrar, reducción del costo operativo por cobranza tardía, mayor eficiencia financiera, y mejor planificación de tesorería institucional. |
| Costo estimado       | \$ 750.00 (consultoría de mejora de procesos, automatización parcial, capacitación en nuevas directrices de cobranza, seguimiento y control mensual).                          |

La Tabla 2.10 presenta la estrategia denominada “Depuración de cartera incobrable” aplicada en la Agencia Quevedo del Banco D-Miro. El objetivo de esta estrategia es identificar y separar de manera técnica las cuentas con mínima probabilidad de recuperación, focalizando los esfuerzos en créditos recuperables y optimizando el uso de los recursos institucionales.

La justificación se centra en que las cuentas con más de 180 días de mora presentan alta probabilidad de incobrabilidad. Mantenerlas en gestión ordinaria distorsiona los indicadores de desempeño y consume tiempo y recursos que podrían emplearse en créditos con mayor viabilidad de recuperación.

Entre los componentes clave se destacan el diseño o adopción de un modelo estadístico predictivo de recuperación, la categorización de la cartera con base en la probabilidad estimada de cobro y la derivación de los casos de baja probabilidad a procesos jurídicos o al castigo contable.

Las actividades a desarrollar incluyen la implementación del modelo de scoring de recuperación, la capacitación del equipo en la interpretación de resultados, la generación de reportes mensuales sobre cartera incobrable y la coordinación con las áreas jurídica y contable para la eliminación o seguimiento de estas cuentas. La responsabilidad recae en el Departamento de Riesgos Financieros, Contabilidad y Asesoría Jurídica.

El periodo de implementación se proyecta de octubre de 2025 a marzo de 2026, con auditorías semestrales de consistencia y efectividad. Los indicadores de seguimiento comprenden el porcentaje de cartera con más de 180 días evaluada estadísticamente, el porcentaje de cuentas derivadas al sistema judicial o dadas de baja contable y la liberación de carga operativa en los procesos de cobranza.



Los resultados esperados son la mejora en la calidad contable de los activos, la optimización del tiempo de gestión del equipo de cobranza y el fortalecimiento de la liquidez institucional mediante una depuración responsable de la cartera. El costo estimado es de USD 800, incluyendo la licencia de software estadístico, consultoría para calibración del modelo, sesiones de capacitación y coordinación interdepartamental.

**Tabla 2.10. Descripción de la estrategia de depuración de cartera incobrable en la Agencia Quevedo del Banco D-Miro.**

| Elemento                  | Descripción                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nombre de la estrategia   | Depuración de cartera incobrable                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Objetivo                  | Identificar y separar técnicamente las cuentas con mínima probabilidad de recuperación para focalizar esfuerzos en créditos recuperables y optimizar el uso de recursos institucionales.                                                                                                                                               |
| Justificación             | Las cuentas con más de 180 días de mora presentan alta probabilidad de incobrabilidad. Su permanencia en gestión ordinaria distorsiona los indicadores y consume tiempo y recursos que podrían destinarse a créditos con mejor viabilidad de recuperación.                                                                             |
| Componentes clave         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- diseño o adopción de un modelo estadístico predictivo de recuperación.</li> <li>- categorización de cartera con base en probabilidad estimada.</li> <li>- derivación de casos a proceso jurídico o castigo contable.</li> </ul>                                                               |
| Actividades a desarrollar | <ul style="list-style-type: none"> <li>- implementar el modelo de scoring de recuperación.</li> <li>- capacitar al equipo en interpretación de resultados.</li> <li>- generar reportes mensuales de cartera incobrable.</li> <li>- coordinar con el área jurídica y contable la eliminación o seguimiento de estas cuentas.</li> </ul> |
| Responsable               | Departamento de riesgos financieros, contabilidad y asesoría jurídica                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Periodo de implementación | Octubre 2025 – marzo 2026 (con auditoría semestral de consistencia y efectividad)                                                                                                                                                                                                                                                      |

|                            |                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Indicadores de seguimiento | <ul style="list-style-type: none"> <li>- % de cartera con &gt;180 días evaluada estadísticamente.</li> <li>- % de cuentas derivadas al sistema judicial o dadas de baja contable.</li> <li>- liberación de carga operativa en procesos de cobranza.</li> </ul> |
| Resultados esperados       | Mejora en la calidad contable de los activos, optimización del tiempo de gestión del equipo de cobranza y fortalecimiento de la liquidez por depuración responsable.                                                                                           |
| Costo estimado             | Usd \$800 (licencia de software estadístico, consultoría para calibración del modelo, sesiones de capacitación, coordinación interdepartamental).                                                                                                              |

La Tabla 2.11 detalla la estrategia denominada “Implementación de incentivos por recuperación” en la Agencia Quevedo del Banco D-Miro. El objetivo de esta estrategia es estimular el desempeño del equipo de cobranzas mediante un sistema de bonificaciones vinculado al cumplimiento de metas de recuperación efectiva y sostenida, fomentando tanto la eficiencia individual como la colectiva.

La justificación se basa en que la motivación del personal de cobranza es un factor clave para alcanzar mayores tasas de recuperación. Un sistema de incentivos ligado a resultados medibles permite mejorar el rendimiento, fortalecer el compromiso y generar un ambiente laboral más proactivo.

Entre los componentes clave se incluyen el diseño de un esquema de bonificación mensual o trimestral y el establecimiento de indicadores de desempeño, como el monto recuperado, la reducción de días en mora y la reincorporación de clientes al sistema financiero activo.

Las actividades a desarrollar comprenden la definición de metas y umbrales de bonificación según el tipo de cartera, la revisión y validación mensual de resultados por un comité de evaluación, y la comunicación clara y transparente del programa al equipo de cobranzas. La responsabilidad recae en la Dirección Administrativa y la Gerencia de Talento Humano, en coordinación con el área de Recuperación.

El periodo de implementación se proyecta de enero a diciembre de 2026, con evaluaciones trimestrales de desempeño. Los indicadores de seguimiento incluyen el porcentaje de cumplimiento de metas individuales y



colectivas, la variación en el índice de recuperación mensual y el nivel de rotación y satisfacción del personal de cobranza.

Los resultados esperados son un aumento del compromiso del personal, mejora del ambiente laboral, incremento en la efectividad de recuperación de cartera y un fortalecimiento general del desempeño del área de cobranza. El costo estimado del programa es de USD 3.000 anuales, destinado a bonificaciones variables, administración del programa y monitoreo del desempeño.

**Tabla 2.11. Descripción de la estrategia de implementación de incentivos por recuperación en la Agencia Quevedo del Banco D-Miro.**

| Elemento                   | Descripción                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nombre de la estrategia    | Implementación de incentivos por recuperación                                                                                                                                                                                                                                |
| Objetivo                   | Estimular el desempeño del equipo de cobranzas mediante un sistema de bonificaciones ligado al cumplimiento de metas de recuperación efectiva y sostenida.                                                                                                                   |
| Justificación              | La motivación del personal de cobranza es un factor clave para alcanzar mejores tasas de recuperación. Un sistema de incentivos vinculado a resultados medibles puede mejorar el rendimiento individual y colectivo.                                                         |
| Componentes clave          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- diseño de un esquema de bonificación mensual o trimestral.</li> <li>- establecimiento de indicadores clave como: monto recuperado, reducción de días en mora, reincorporación de clientes.</li> </ul>                               |
| Actividades a desarrollar  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- definición de metas y umbrales de bonificación por tipo de cartera.</li> <li>- validación y revisión mensual de resultados por parte de un comité de evaluación.</li> <li>- comunicación clara y transparente al equipo.</li> </ul> |
| Responsable                | Dirección administrativa y gerencia de talento humano, en coordinación con el área de recuperación                                                                                                                                                                           |
| Periodo de implementación  | Enero 2026 – diciembre 2026 (con evaluación trimestral de desempeño)                                                                                                                                                                                                         |
| Indicadores de seguimiento | <ul style="list-style-type: none"> <li>- % de cumplimiento de metas individuales y colectivas.</li> <li>- variación en el índice de recuperación mensual.</li> <li>- nivel de rotación y satisfacción del personal de cobranza.</li> </ul>                                   |

|                      |                                                                                                                                                                |
|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Resultados esperados | Aumento del compromiso del personal, mejor ambiente laboral, incremento en la efectividad de recuperación y mejora del desempeño general del área de cobranza. |
| Costo estimado       | Usd \$3.000 anuales (presupuesto destinado a bonos variables, administración del programa, monitoreo y control de resultados por desempeño).                   |

Los resultados obtenidos en la aplicación de estrategias para la gestión y recuperación de cartera vencida en Banco D-Miro evidencian una respuesta coherente con las recomendaciones planteadas por expertos en administración financiera y riesgo crediticio. La implementación de un análisis más profundo de la capacidad de pago, que integra la evaluación del endeudamiento global y la estabilidad de ingresos, coincide con lo señalado por Mogollón (2021), quien afirma que el control exhaustivo en la aprobación de créditos previene el sobreendeudamiento y mejora la calidad de la cartera. Además, el enfoque en la educación financiera constante se alinea con las investigaciones de Escandón y Fernández (2023), que destacan cómo la formación en finanzas personales contribuye a una mejor toma de decisiones y disminuye la morosidad.

El ajuste de productos financieros según las particularidades socioeconómicas de los clientes refleja un entendimiento práctico de la dinámica económica local, lo cual es consistente con el planteamiento de Cruz y Fernández (2019), quienes argumentan que adaptar productos a los ciclos de ingresos de los clientes reduce los riesgos crediticios y fortalece la fidelización. Por otro lado, la ejecución de campañas focalizadas para clientes en mora temprana representa una medida preventiva que permite limitar la escalada del incumplimiento, conforme a lo sugerido por Haro et al. (2023), quienes indican que la intervención oportuna mejora la recuperación y mantiene la relación con el cliente.

La adopción de un sistema de alertas automatizadas para anticipar pagos muestra un avance tecnológico que contribuye a minimizar errores humanos y facilita el cumplimiento puntual, apoyando lo expuesto por Toalombo y Cárdenas (2023), quienes resaltan la importancia de la digitalización en la gestión crediticia para optimizar procesos y reducir costos. La segmentación de cartera en niveles





de riesgo posibilita un direccionamiento más eficiente de recursos y acciones de cobranza, acorde con lo planteado por Mihalcova et al. (2024), quienes enfatizan que el manejo diferenciado según riesgo mejora los resultados de recuperación y permite una mejor asignación del esfuerzo institucional.

La optimización del período promedio de cobranza contribuye directamente a la mejora de la liquidez y la rotación de activos, en línea con la perspectiva de Bernuy y Burgos (2022), que relacionan tiempos menores en cobros con mayor disponibilidad de flujo operativo y mejor rentabilidad. La depuración de cartera incobrable mediante modelos estadísticos representa un esfuerzo por elevar la calidad contable y liberar recursos, lo cual es respaldado por las prácticas recomendadas por Abbondanzieri (2022) sobre la gestión de activos problemáticos en instituciones financieras y Álvarez-Pincay y Lino-Pionce, (2025).

Finalmente, el diseño de incentivos para el equipo de cobranza fortalece la motivación y mejora la efectividad, coincidiendo con lo que establecen Delgado-Vélez (2021) acerca del impacto positivo de los sistemas de recompensa en el desempeño laboral. Estas estrategias sugieren que una gestión segmentada, informada y tecnológicamente apoyada tiene implicaciones significativas para la reducción de morosidad, el aumento de la rentabilidad y el fortalecimiento institucional del Banco D-Miro.

En su estudio Vega y Macías (2022) analizaron la efectividad de las estrategias de recuperación de cartera vencida en una cooperativa financiera del cantón Portoviejo, concluyendo que la implementación de alertas tempranas, la segmentación de clientes por nivel de riesgo y el seguimiento personalizado mejoraban significativamente los niveles de recuperación y rentabilidad. De manera similar, Ortega-Ajila et al. (2022) analizan la importancia del sistema financiero en el contexto ecuatoriano. Destacan que este sistema no solo facilita la asignación de recursos a proyectos productivos, sino que también desempeña un papel crucial en la gestión de riesgos y en la promoción de la inclusión financiera.

Los autores señalan que, a pesar de los avances, persisten desafíos como las barreras de acceso al crédito y la

necesidad de fortalecer la confianza en las instituciones financieras. Proponen que una regulación adecuada y políticas públicas enfocadas en la educación financiera y la transparencia pueden mejorar la eficiencia del sistema y contribuir al desarrollo económico y social del país. Este estudio proporciona una visión integral del sistema financiero en Ecuador, resaltando tanto sus fortalezas como las áreas que requieren atención para lograr un crecimiento sostenible e inclusivo.

Los resultados evidencian que la implementación de estrategias integrales para la gestión y recuperación de cartera vencida en Banco D-Miro mejora significativamente la calidad de la cartera y fortalece la sostenibilidad financiera de la institución. La evaluación detallada de la capacidad de pago, considerando el endeudamiento global y la estabilidad de ingresos, permite prevenir el sobreendeudamiento y reducir los riesgos de morosidad. Asimismo, la educación financiera continua contribuye a que los clientes tomen decisiones más informadas y responsables en el manejo de sus obligaciones crediticias.

La adaptación de productos financieros a las condiciones socioeconómicas de los clientes y la ejecución de campañas focalizadas para clientes en mora temprana constituyen medidas preventivas eficaces que disminuyen el riesgo de incumplimiento y fortalecen la relación con los clientes. La implementación de sistemas de alertas automatizadas y la segmentación de cartera según niveles de riesgo optimizan los recursos institucionales, incrementan la eficiencia operativa y facilitan el seguimiento de los pagos.

La optimización del período promedio de cobranza mejora la liquidez y la rotación de activos, mientras que la depuración de cartera incobrable mediante herramientas estadísticas eleva la calidad contable y libera recursos para nuevas operaciones crediticias. Finalmente, el diseño de incentivos para el equipo de cobranza refuerza la motivación y la efectividad en la recuperación de créditos, lo que contribuye a la reducción de morosidad, al incremento de la rentabilidad y al fortalecimiento institucional.

Finalmente, estas prácticas demuestran que una gestión segmentada, tecnológicamente apoyada y orientada al



seguimiento personalizado es fundamental para mantener la estabilidad financiera, optimizar la recuperación de cartera y garantizar la eficiencia de la institución en el largo plazo.



# CONCLUSIONES

La gestión de la cartera vencida representa un factor crítico para la estabilidad y la sostenibilidad de las instituciones microfinancieras en Ecuador. En el caso particular de la Agencia Quevedo del Banco D-Miro en Ecuador, los resultados evidencian que la morosidad no debe analizarse únicamente desde la óptica de la responsabilidad individual de los clientes, sino que está profundamente condicionada por variables macroeconómicas y sociales como el incremento de la inflación, el sobreendeudamiento, la disminución de ingresos familiares y el deterioro de la economía nacional. Estos elementos reducen significativamente la capacidad de pago de los deudores y, en consecuencia, impactan de forma directa en los indicadores financieros de la institución.

El examen de los índices financieros durante el año 2023 revela que, si bien se lograron avances importantes en la recuperación de la mora, con un porcentaje de recuperación del 82.99 %, aún persisten limitaciones en aspectos esenciales como la tasa de cobro, que alcanzó el 65.90 %, y el nivel de refinanciamiento, que representó el 20.59 %. Dichas cifras sugieren que, aunque los esfuerzos de la institución han sido constantes, no resultan suficientes para garantizar una recuperación sostenida y eficiente de los microcréditos, lo cual compromete tanto la liquidez inmediata como la rentabilidad institucional en el mediano plazo.

Frente a este panorama, las estrategias planteadas en la investigación constituyen un aporte significativo al fortalecimiento de la gestión financiera de la agencia. La segmentación de la cartera por niveles de riesgo permite diseñar planes diferenciados de recuperación más acordes con el perfil de cada cliente, optimizando así los recursos disponibles. La propuesta de reducción del período promedio de cobranza (PPC) a menos de 60 días plantea un reto organizacional que, de lograrse, incrementará de manera considerable la eficiencia de la tesorería y mejorará la planificación de flujos





de caja. La depuración técnica de la cartera incobrable, mediante modelos estadísticos predictivos, se convierte en una herramienta clave para evitar la distorsión de los indicadores y redirigir los esfuerzos hacia créditos con mayor viabilidad de recuperación. A su vez, la implementación de incentivos para el personal de cobranza reconoce el valor del factor humano, fomentando el compromiso y elevando el desempeño mediante un esquema de bonificaciones ligado a resultados medibles y sostenibles.

Asimismo, el estudio resalta que la morosidad, aunque constituye una amenaza para la rentabilidad de las instituciones financieras, también puede ser concebida como una oportunidad de innovación y transformación institucional. En la medida en que los bancos adopten procesos más ágiles, transparentes y ajustados a la realidad socioeconómica de sus clientes, será posible no solo mejorar los indicadores financieros, sino también consolidar una cultura de confianza y corresponsabilidad entre entidad y usuario. Este doble enfoque técnico y humano fortalece el rol social de las microfinanzas, que trasciende la mera colocación de créditos para convertirse en un verdadero motor de desarrollo comunitario.

El Banco D-Miro, a través de su Agencia Quevedo, enfrenta retos significativos que pueden ser transformados en oportunidades mediante la aplicación de estrategias integrales de gestión de cartera vencida. El aprendizaje derivado de este estudio no se limita a una experiencia local, sino que puede servir de referente para otras instituciones microfinancieras que operan en contextos similares. Gestionar la cartera vencida con rigor técnico, visión estratégica y sensibilidad social se erige, entonces, como una condición indispensable no solo para garantizar la rentabilidad institucional, sino también para preservar la misión fundamental de las microfinanzas: contribuir al bienestar económico, fomentar la inclusión financiera y fortalecer el desarrollo sostenible de las comunidades ecuatorianas.

- Alcívar-Moreira, X. K., & Bravo-Santana, V. P. (2020). Índice del riesgo de morosidad en los microcréditos simples: Caso Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda. Artículo de revisión bibliográfica. *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada Yachasun*, 4(7, Ed. esp.), 182-198. <https://editorialibkn.com/index.php/Yachasun/article/view/90>
- Álvarez-Pincay, D. E., & Lino-Pionce, J. M. (2025). Impacto de la recuperación de cartera en la salud financiera de la empresa Marcimex en Ecuador. *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada Yachasun*, 9(16), 161-182. <https://editorialibkn.com/index.php/Yachasun/article/view/593>
- Babativa, C. A. (2017). *Investigación cuantitativa*. Fondo Editorial Areandino. \_
- Banco D-Miro. (2022). Memoria institucional 2022. [https://www.d-miro.com/media/1672/memoria\\_institucional\\_banco\\_dmiro.pdf](https://www.d-miro.com/media/1672/memoria_institucional_banco_dmiro.pdf)
- Barboza, D., Solórzano, J., & Paniagua, J. (2023). Efecto de la morosidad sobre la rentabilidad en una institución microfinanciera. *Tecnología en Marcha*, 36(2), 59–74. <https://www.redalyc.org/journal/6998/699875484006/html/>
- Barreto, N. (2020). Análisis financiero: Factor sustancial para la toma de decisiones en una empresa del sector comercial. *Universidad y Sociedad*, 12(3), 129-134. <https://doi.org/10.46296/yc.v9i16.0580>
- Basantes, S., & González, M. (2018). *Análisis sobre la validez jurídica del pagaré en blanco dentro de un juicio ejecutivo* [Tesis de pregrado, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil].





- Bernuy, M., & Burgos, V. (2022). Fragilidad financiera del sistema bancario en economías emergentes: Caso mexicano. *Quipukamayoc*, 30(62), 57–65. [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1609-81962022000100057](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1609-81962022000100057)
- Caiza-Pastuña, E. C., Valencia-Nuñez, E. R., & Bedoya-Jara, M. P. (2020). Decisiones de inversión y rentabilidad bajo la valoración financiera en las empresas industriales grandes de la provincia de Cotopaxi, Ecuador. *Revista Universidad y Empresa*, 22(39), 201–229. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.8099>
- Carchi, I., & Mendoza, I. (2024). Cartera vencida y liquidez en las cooperativas de ahorro y crédito, segmento tres del Ecuador en el año 2023. *Digital Publisher*, 10(1), 15. <https://doi.org/10.33386/593dp.2025.1.2927>
- Cedeño, J., & Zambrano, J. (2022). La recuperación de cartera vencida y su incidencia en la liquidez de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Magisterio Manabita LTDA. 2021–2022. *Polo del Conocimiento*, 7(6), 1949–1973. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9042545.pdf>
- Cruz, P., & Fernández, J. (2019). Determinants of net interest margin: The effect of capital requirements and deposit insurance scheme. *The European Journal of Finance*, 22(1), 1102–1123. <https://doi.org/10.1080/1351847X.2019.1700149>
- De La Hoz Suárez, B., Ferrer, M. A., & De La Hoz Suárez, A. (2008). Indicadores de rentabilidad: herramientas para la toma decisiones financieras en hoteles de categoría media ubicados en Maracaibo. *Revista de Ciencias Sociales*, 14(1), 88–109. Recuperado el 22 de septiembre de 2025, de [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-95182008000100008&lng=es&tlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182008000100008&lng=es&tlng=es)
- Díaz, J., Coba, E., Moreno, K., & Santamaría, E. (2017). La lógica difusa aplicada a los ratios financieros en el sector cooperativo. *INNOVA*, 2(6), 64–82. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6076495.pdf>

- Duta-Uyaguari, E., Álava-Atiencie, G., Sigüenza-Orellana, S., & Pinos-Ramón, L. (2021). El microcrédito como potenciador del desarrollo local: Análisis de las condiciones de vida. *Maskana*, 12(2), 25-33. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8273503.pdf>
- Ecuador. Asamblea Nacional Constituyente. (2008). Constitución de la República del Ecuador. *Registro oficial* 449. [https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4\\_ecu\\_const.pdf](https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf)
- Ecuador. Superintendencia de Bancos y Seguros. (2017). Normas generales para las instituciones del sistema financiero. [https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2017/06/L1\\_IX\\_cap\\_II.pdf](https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2017/06/L1_IX_cap_II.pdf)
- Escandón, S., & Fernández, Á. (2023). Evaluación de la eficiencia en instituciones financieras del Sector Financiero Social y Solidario ecuatoriano, 2016–2021: Una aplicación de la metodología de Análisis Envolvente de Datos (DEA). *Revista Economía y Política*, (38), 54–72. <https://www.redalyc.org/journal/5711/571175269004/html/>
- Espinoza, B. (2020). El crédito bancario y las pymes en Ecuador. *Yachana Revista Científica*, 9(2). <https://doi.org/10.62325/10.62325/yachana.v9.n2.2020.649>
- Flores, C. (2014, febrero 19). Recibos provisionales [Presentación]. *Prezi*. <https://prezi.com/n8zngf5vym0p/recibos-provicionales/>
- FontalvoHerrera, T., VergaraSchmalbach, J. C., & de la Hoz, E. (2012). Evaluación del impacto de los sistemas de gestión de la calidad en la liquidez y rentabilidad de las empresas de la Zona Industrial Vía 40. *Pensamiento & Gestión*, (32), 165189. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-62762012000100008&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762012000100008&lng=en&tlng=es)
- Franco, C., & Velásquez, F. (2000). *Cómo mejorar la eficiencia operativa utilizando el trabajo en equipo*. Estudios Generales, 76, 27-35. <https://www.redalyc.org/pdf/212/21207602.pdf>





- García Horta, J. L., Zapata Martelo, E., Valtierra Pacheco, E., & Garza Bueno, L. (2014). El microcrédito como estrategia para atenuar la pobreza de las mujeres, ¿cuál pobreza? *Estudios Fronterizos*, 15(30), 97-126. <https://doi.org/10.21670/ref.2014.30.a04>
- Jimbo, G., Erazo, J., & Narváez, C. (2019). Análisis de eficiencia de la cartera de crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, mediante el modelo análisis envoltante de datos. 593 Digital Publisher CEIT, 4(3-1), 97-113. <https://doi.org/10.33386/593dp.2019.3-1.122>
- Lapo-Maza, M. del C., Tello-Sánchez, M. G., & Mosquera-Camacás, S. C. (2021). Rentabilidad, capital y riesgo crediticio en bancos ecuatorianos. *Investigación Administrativa*, 50(127), 12702. <https://doi.org/10.35426/iaav50n12702>
- Malla Alvarado, F. Y., Martínez Martínez, E. J., Matailo Yaguana, L. de J., Ayala Martínez, A. de los Ángeles, & Sojos Pérez, S. S. (2024). La colocación de créditos y su relación con la rentabilidad. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(2), 1767-1780. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v8i2.10611](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i2.10611)
- Miñán, M. (2024). Cartera vencida - conceptos de autores. <https://definicionwiki.com/ejemplos-de-cartera-vencida-definicion-segun-autor-que-es-concepto-significado/>
- Moreira Macías, M. G., & Intriago Mora, C. P. (2023). Cartera Vencida y su Incidencia en el Liquidez de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de Abril LTDA. RECIAMUC, 7(1), 654-673. [https://doi.org/10.26820/reciamuc/7.\(1\).enero.2023.654-673](https://doi.org/10.26820/reciamuc/7.(1).enero.2023.654-673)
- Morocho García, A. V., Erazo Álvarez, J. C., Narváez Zurita, C. I., & Carvache Franco, S. M. (2023). La educación financiera en estudiantes universitarios y su relación con el uso del crédito educativo. *Revista Conrado*, 19(91), 179-186. <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/2939>

Nava Rosillón, M. A. (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(48), 606628. Recuperado el 22 de septiembre de 2025, de [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-99842009000400009&lng=es&tlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000400009&lng=es&tlng=es)

Navas Alcívar, S. J., Loor Solórzano, R. M., López Solís, O. P., & Haro Sarango, A. F. (2023). Administración de la cartera impaga en la rentabilidad: una aplicación estadística clasificatoria en bancos: Nonperforming portfolio management in profitability: a statistical application to bank rating. *LATAM Revista Latinoamericana De Ciencias Sociales Y Humanidades*, 4(3), 1603–1616. <https://doi.org/10.56712/latam.v4i3.1185>

Ninataype, D. (2020). Recibo provisional caja. *Scribd*. <https://es.scribd.com/document/474608027/RECIBO-PROVISIONAL-CAJA>

Ordóñez, E., Narváez, C., & Erazo, J. (2020). El sistema financiero en Ecuador: Herramientas innovadoras y nuevos modelos de negocio. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(10), 195225. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7439111.pdf>

OrtegaAjila, F., RamírezArias, T., & ZúñigaReyes, G. (2022). El sistema financiero y el rol que cumple en el desarrollo económico y social del Ecuador. *593 Digital Publisher CEIT*, 7(6), 4964. <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.6.1367>

Pilalumbo, E. (2023). Recuperación de cartera vencida y su incidencia en la liquidez de la Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC Latacunga. *Multidisciplinaria Latin América Journal*, 1(1). <https://mlaj-revista.org/index.php/journal/article/view/2>

Pineda, M. (2013). *Análisis de la cartera de crédito y estrategias de recuperación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE-Zamora Agencia Loja* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Loja].

Ponce, A. (2023). Refinanciamiento de créditos y su efecto en la recuperación de cartera en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Ana [Tesis de pregrado, Universidad Estatal del Sur de Manabí].





- Quimi Chilan, J. A., & Campos Vera, J. A. (2024). La gestión de cobranza y su incidencia en la rotación de cartera en empresas comerciales de Ecuador, periodo 2015-2021. *Cofin Habana*, 18(1). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2073-60612024000100012&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612024000100012&lng=es&tlng=es)
- Ramírez-Zegarra, J. L. (2001). Evolución e importancia del pagaré y su tratamiento en la nueva Ley de Títulos Valores (Ley 27287). *Ius Et Praxis*, 32(032), 23-31. <https://doi.org/10.26439/iusetpraxis2001.n032.3630>
- Rodríguez, D., & Rozada, A. (2024). Modificaciones y reestructuraciones de créditos. <https://repositorio.banrep.gov.co/server/api/core/bitstreams/32dcac8a-e3bd-4381-a892-5b774ea33d9c/content>
- Salinas, J. (2020). La eficacia operativa y su relación con la estrategia empresarial. *Review of Global Management*, 5(1), 20–27. <https://doi.org/10.19083/rgm.v5i1.1222>
- Valenzuela, M., López, V., & Aguilar, K. (2022). Endeudamiento y educación financiera en estudiantes universitarios. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(97), 198–211. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/37531>
- Vallejo Ramírez, J. B., Torres Quille, D. J., & Ochoa Herrera, J. M. (2021). Morosidad del sistema bancario producido por efectos de la pandemia. *ECA Sinergia*, 12(2), 1724. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8226624.pdf>
- Vásquez, C., Terry, O., Huamán, M., & Cerna, C. (2021). Ratios de liquidez y cuentas por cobrar: Análisis comparativo de las empresas del sector lácteo que cotizan en la bolsa de valores. *Visión de Futuro*, 25(2). <https://visiondefuturo.fce.unam.edu.ar/index.php/visiondefuturo/article/view/503>
- Vélez, M. (2024). Análisis teórico de la evolución del delito de extorsión como fenómeno criminal en el Ecuador. *Polo del Conocimiento*, 9(3), 707–726. <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/download/6675/16720>



## ***Jennifer Damaris Solórzano Moreira***

Magíster en Contabilidad y Auditoría por la Universidad Técnica Estatal de Quevedo (UTEQ), Ecuador, con sólida formación en gestión contable, financiera y administrativa. Apasionada por las actividades contables y financieras, orienta su desarrollo profesional a generar valor y contribuir al crecimiento sostenible de las empresas mediante estrategias eficientes, trabajo en equipo y cumplimiento de objetivos ambiciosos. Cuenta con amplia experiencia en el sector financiero, desempeñándose en roles de asesoría de servicio al cliente, supervisión operativa y asistencia en servicios financieros y contables. Su trayectoria le ha permitido desarrollar competencias clave en prevención de fraude, organización y optimización de procesos, así como en el diseño y fortalecimiento de sistemas de control interno. Destaca por su capacidad para analizar información financiera, proponer mejoras operativas y garantizar la transparencia y confiabilidad de los procesos contables. Asimismo, posee habilidades en la gestión de equipos, resolución de problemas y adaptación a entornos dinámicos, lo que le permite contribuir de manera estratégica al logro de los objetivos corporativos y a la toma de decisiones informadas.

Cartera vencida y desempeño financiero: Optimización de la rentabilidad en instituciones bancarias





### ***Mariela Andrade Arias***

Académica y profesional con un Doctorado en Ciencias Económicas por la Universidad de La Habana (Cuba) y una Maestría en Gestión Agroempresarial. Con una sólida trayectoria como docente en la Universidad Técnica Estatal de Quevedo (Ecuador), ha impartido asignaturas de grado en áreas como Finanzas y Análisis Financiero, además de módulos de posgrado en Finanzas, Metodología de la Investigación y Taller de Titulación, colaborando también como docente invitada en otras universidades del país. Su experiencia no se limita a la docencia, pues ha desempeñado funciones de gestión académica y actualmente se desempeña como Coordinadora de Maestrías en la Facultad de Posgrado de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo. Ha liderado diversos proyectos de investigación y ha dirigido numerosas tesis de grado y posgrado, acompañando procesos de formación con un enfoque orientado a la calidad y pertinencia académica. Es autora de publicaciones científicas en revistas de alto impacto, capítulos de libros y ponencias en congresos nacionales e internacionales, lo que evidencia su compromiso con la producción y difusión del conocimiento. Sus principales líneas de investigación se enfocan en el análisis financiero, la gestión y sostenibilidad de las PyMEs; así como en la administración estratégica de organizaciones, aportando propuestas innovadoras para fortalecer el tejido empresarial y académico.



La gestión de la cartera vencida constituye uno de los mayores retos del sistema financiero ecuatoriano, especialmente en las instituciones de microfinanzas, cuyo rol social trasciende el simple otorgamiento de créditos. Este libro ofrece un análisis profundo y actualizado sobre la relación entre morosidad y rentabilidad en la banca ecuatoriana, con énfasis en la experiencia de la Agencia Quevedo del Banco D-Miro en Ecuador durante el año 2023. A través de un enfoque integral, se examinan las causas estructurales que explican el incremento de la morosidad, entre ellas el impacto de la inflación, la pérdida de ingresos familiares y el sobreendeudamiento, factores que afectan la capacidad de pago de los clientes y comprometen los indicadores financieros institucionales. El estudio revela que, aunque la agencia logró recuperar el 82.99 % de la mora, persisten debilidades en aspectos como la tasa de cobro (65.90 %) y el refinanciamiento (20.59 %), lo que evidencia la necesidad de implementar estrategias más efectivas. Frente a este panorama, la investigación propone soluciones innovadoras: segmentación de la cartera por niveles de riesgo, reducción del período promedio de cobranza a menos de 60 días, depuración técnica de créditos incobrables mediante modelos predictivos y esquemas de incentivos para el personal de cobranza. Estas medidas no solo buscan mejorar los indicadores financieros, sino también consolidar la confianza entre institución y clientes, fortaleciendo la cultura de corresponsabilidad en el sistema microfinanciero. Más allá de los números, este libro enfatiza que la morosidad debe entenderse como un desafío que impulsa la transformación organizacional. Gestionar la cartera vencida con visión estratégica y sensibilidad social no solo incrementa la rentabilidad, sino que también asegura que las microfinanzas continúen cumpliendo su misión esencial: promover inclusión financiera, apoyar el emprendimiento y contribuir al desarrollo sostenible de las comunidades ecuatorianas. Esta obra se convierte, así, en una referencia imprescindible para académicos, directivos bancarios y responsables de políticas públicas.

The logo for Sophia Editions features the word "SOPHIA" in a large, blue, serif font, with "EDITIONS" in a smaller, blue, sans-serif font below it. To the right of the text is a stylized graphic of an open book with a quill pen resting on it.

**SOPHIA**  
EDITIONS

**ISBN: 978-1-968794-12-5**

