



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
FACULTAD DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Proyecto de investigación previo a la obtención del
Grado Académico de Magíster en Administración de
Empresas.

TEMA

IMPACTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y DE COBRANZAS
DE LOS PRODUCTOS FINANCIEROS DE BANECUADOR AGENCIA
MOCACHE AÑO 2023

AUTORA

ING. JOBERLIN MELISSA FERNÁNDEZ LÓPEZ

DIRECTORA

ING. MARIELA ANDRADE ARIAS PhD.

QUEVEDO – ECUADOR

2025



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
FACULTAD DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Proyecto de investigación previo a la obtención del
Grado Académico de Magíster en Administración de
Empresas.

TEMA

IMPACTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y DE COBRANZAS
DE LOS PRODUCTOS FINANCIEROS DE BANECUADOR AGENCIA
MOCACHE AÑO 2023

AUTORA

ING. JOBERLIN MELISSA FERNÁNDEZ LÓPEZ

DIRECTORA

ING. MARIELA ANDRADE ARIAS PhD.

QUEVEDO - ECUADOR
2025

CERTIFICACIÓN

La suscrita Ing. Mariela Andrade Arias, Ph.D en calidad de Directora del Proyecto de Investigación previo a la obtención del Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas.

CERTIFICA:

Que la **Ing. JOBERLIN MELISSA FERNÁNDEZ LÓPEZ**, en calidad de autora ha cumplido con la elaboración del Proyecto de Investigación titulado: IMPACTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y DE COBRANZAS DE LOS PRODUCTOS FINANCIEROS DE BANECUADOR AGENCIA MOCACHE AÑO 2023, el mismo que ha sido revisado en todos sus componentes por lo que se encuentra apto para la presentación y sustentación ante el tribunal respectivo.

Quevedo, junio del 2025



Ing. Mariela Andrade Arias, PhD

DIRECTORA

AUTORÍA

Los contenidos y resultados de la investigación titulada “**IMPACTO DE LA GESTION ADMINISTRATIVA Y DE COBRANZAS DE LOS PRODUCTOS FINANCIEROS DE BANECUADOR AGENCIA MOCACHE, AÑO 2023**”, son de exclusiva responsabilidad de la autora, por ello extendiendo los resultados del presente documento a la Facultad de Posgrado y a la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, para que sea utilizado como material académico y de consulta para próximas investigaciones.



Ing. JOBERLIN MELISSA FERNÁNDEZ LÓPEZ
AUTORA

AGRADECIMIENTO

Con humildad y profundo reconocimiento, deseo expresar mi gratitud a quienes han sido pilares fundamentales en este camino académico y personal.

A Dios, fuente de sabiduría y fortaleza, por iluminar mi camino, darme fuerzas en los momentos de incertidumbre y recordarme siempre que con fe y perseverancia todo es posible.

A mi querida madre, por su amor incondicional, su apoyo infinito y sus palabras que han sido refugio en los días de dudas. Su ejemplo de dedicación y esfuerzo me ha inspirado a seguir adelante sin importar los obstáculos.

A mi esposo, compañero incansable de esta travesía, por su paciencia, comprensión y aliento en cada paso. Su confianza en mí ha sido un motor que me impulsa a dar lo mejor de mí.

A mi tutora de tesis, Dra. Mariela Andrade Arias, por su guía, su exigencia constructiva y su valioso conocimiento. Su acompañamiento ha sido clave en la construcción de este proyecto, convirtiéndose en más que una mentora: una inspiración.

A la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, por la oportunidad de preparación en su prestigiosa Institución y obtener el Título de Magister en Administración de Empresas, y de esta manera poder fortalecer la profesión en el campo laboral con eficiencia, eficacia y responsabilidad y así contribuir a la sociedad.

Jobberlin Fernández López

DEDICATORIA

A ti, mi querido hermano, que, aunque físicamente no estás aquí, sigues habitando en cada uno de mis recuerdos, en cada enseñanza compartida y en cada sueño que sigo construyendo.

Este logro es también tuyo, porque fuiste parte de mi historia, de mi crecimiento y de cada paso que di para llegar hasta aquí. Tu fuerza, tu amor y tu esencia siguen siendo luz en mi camino, guiándome en los momentos de duda y alentándome a seguir adelante.

Hoy dedico este proyecto a tu memoria, con el corazón lleno de gratitud y la certeza de que, desde donde estés, sigues acompañándome.

Con amor eterno,

Jobberlin Fernández López

PRÓLOGO

El presente proyecto de investigación, titulado "IMPACTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y DE COBRANZAS DE LOS PRODUCTOS FINANCIEROS DE BANECUADOR AGENCIA MOCACHE AÑO 2023", aborda una temática de vital importancia para el sector financiero, especialmente para aquellas instituciones orientadas al fomento productivo y la inclusión económica de los ecuatorianos. Desde la perspectiva de la administración de negocios, la eficiencia en la gestión administrativa y la gestión de cobranzas son elementos que determinan la salud financiera y la sostenibilidad operativa de cualquier entidad bancaria. Una adecuada administración asegura el uso eficiente de los recursos y un flujo de información preciso y oportuno, mientras que una gestión de cobranza efectiva es crucial para la recuperación de la cartera vencida y la mitigación del riesgo crediticio.

El estudio se centra en BanEcuador Agencia Mocache durante el año 2023, una institución con un enfoque social y orientada al desarrollo socioeconómico del país desde

Los hallazgos revelan elementos claves para seguir creciendo como institución y generar estrategias operativas para garantizar la eficiencia de los procesos y la recuperación de los recursos económicos que extiende el Banco a los clientes lo que permitirá mantener el sitio de BanEcuador Agencia Mocache, por ende estas investigaciones son propuestas que buscan promover una cartera más equilibrada y sostenible.



Ing. Doris Muñoz García Msg.
Delegado Operativo BanEcuador Ag. Mocache

RESUMEN

La presente investigación aborda la problemática relacionada con la gestión administrativa y de cobranzas de los productos financieros en BanEcuador BP, Agencia Mocache durante el año 2023. El estudio parte del análisis del contexto institucional identificando deficiencias en los procesos de seguimiento alta rotación de personal y morosidad creciente en ciertos productos financieros. El objetivo general fue evaluar la incidencia de la gestión administrativa y de cobranzas sobre la cartera de productos financieros considerando tanto la perspectiva del personal institucional como la experiencia de los clientes. Se realizó un abordaje metodológico de tipo explicativo con enfoque mixto utilizando como técnicas el censo a los funcionarios encuestas a los clientes y una entrevista a la gerente de la agencia. A partir del análisis de los datos se identifican fortalezas en la claridad de los procedimientos administrativos y en la percepción positiva de los usuarios respecto al proceso de cobranza. Sin embargo, también se evidenciaron limitaciones en la automatización operativa y la atención post-colocación especialmente en productos como el microcrédito original y el crédito fomento 1%, donde se concentra la mayor parte de la morosidad. El estudio concluye con la propuesta de recomendaciones orientadas a optimizar la gestión operativa mejorar el soporte tecnológico, y aplicar estrategias diferenciadas por tipo de producto financiero promoviendo así una cartera más equilibrada y sostenible.

Palabras clave: Administración financiera, Morosidad, Gestión de Cobranzas , Créditos bancarios, Riesgo Crediticio

ABSTRACT

This research addresses the problems related to the administrative and collection management of financial products in BanEcuador BP, Mocache Agency during the year 2023. The study is based on the analysis of the institutional context, identifying deficiencies in the monitoring processes, high staff turnover and growing delinquency in certain financial products. The general objective was to evaluate the impact of administrative and collection management on the portfolio of financial products, considering both the perspective of institutional staff and customer experience. An explanatory methodological approach was carried out with a mixed approach, using as techniques the census of officials, surveys of clients and an interview with the manager of the agency. Based on the analysis of the data, strengths are identified in the clarity of administrative procedures and in the positive perception of users regarding the collection process. However, there were also limitations in operational automation and post-placement care, especially in products such as the original microcredit and the 1% development credit, where most of the delinquencies are concentrated. The study concludes with the proposal of recommendations aimed at optimizing operational management, improving technological support, and applying differentiated strategies by type of financial product, thus promoting a more balanced and sustainable portfolio.

Keywords: Financial Management, Delinquency, Collections Management, Bank loans, Credit Risk

ÍNDICE

CERTIFICACIÓN	iv
AUTORÍA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
DEDICATORIA	vii
PRÓLOGO.....	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT.....	x
ÍNDICE	xi
INDICE DE TABLAS	xiv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
1.1 UBICACIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA	5
1.2 SITUACIÓN ACTUAL DE LA PROBLEMÁTICA.....	6
1.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	7
1.4 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	7
1.5 OBJETIVOS	8
1.6 JUSTIFICACIÓN	8
CAPÍTULO II.....	10

2.1 FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL.....	10
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	21
2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL	27
CAPÍTULO III	37
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	34
3.2 CONSTRUCCIÓN METODOLÓGICA DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN	36
CÁLCULO DE LA MUESTRA	37
3.3 ELABORACIÓN DEL MARCO TEÓRICO	41
3.4 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	43
3.5 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS	43
CAPÍTULO IV	45
4.1 PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS RELACIONADOS CON LOS PRODUCTOS FINANCIEROS.....	47
4.2 INDICADORES DE GESTIÓN OPERATIVA EN EL MANEJO DE LAS COBRANZAS DE PRODUCTOS FINANCIEROS.	46
4.3 ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS DE EFECTIVIDAD EN EL MANEJO ADMINISTRATIVO OPERATIVO.....	52
4.4 DETERMINACIÓN DE LOS PRODUCTOS FINANCIEROS ASIGNADOS EN LOS PROCESOS DE MORA.	56
CAPÍTULO V	64
5.1 CONCLUSIONES	65
5.2 RECOMENDACIONES	66
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	67

ANEXOS	76
7.1 ANEXO 1.- CERTIFICADO COMPILATIO	77
7.2 ANEXO 2 FORMATO DE ENCUESTAS	78
7.3 ANEXO 3 FORMATO DE CENSO.....	80
7.4 ANEXO 4 FORMATO ENTREVISTA A GERENTA.....	82
7.5 ANEXO 5 FOTOGRAFIAS DE EVIDENCIA INVESTIGATIVA.....	84

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Población	36
Tabla 2 Censo para Oficiales de Negocios de la Agencia BanEcuador.....	47
Tabla 3 Indicadores de Gestión Operativa en el Proceso de Cobranzas.....	52
Tabla 4 Análisis e interpretación de la entrevista a la gerenta de BanEcuador	56
Tabla 5 Análisis de morosidad por tipo de producto financiero – BanEcuador	60

INTRODUCCIÓN

En un contexto global marcado por la transformación digital la inclusión financiera y el fortalecimiento de las economías emergentes la gestión administrativa en las instituciones financieras ha adquirido un papel determinante para garantizar la eficiencia operativa y la sostenibilidad, por tanto los países en vías de desarrollo enfrentan desafíos estructurales para expandir el acceso al crédito especialmente en sectores rurales o productivos donde el riesgo financiero es elevado; en esta dinámica los bancos de desarrollo juegan un rol crucial al canalizar recursos hacia actividades que fomenten el crecimiento económico y la equidad social.

En el Ecuador el sistema financiero ha promovido durante las últimas décadas políticas orientadas a democratizar el acceso al crédito con énfasis en los sectores agrícolas, comerciales y de emprendimiento. BanEcuador como entidad pública de desarrollo se han consolidado como una herramienta estratégica para apoyar estas metas especialmente en zonas rurales y sectores productivos desatendidos por la banca tradicional. Sin embargo persisten limitaciones en términos de morosidad, seguimiento de cartera y efectividad en las estrategias de cobranza lo cual pone en cuestión la eficacia operativa y la gestión administrativa interna.

La Agencia BanEcuador BP de Mocache ha presentado varias dificultades en cuanto a la gestión de cobranzas y al cumplimiento efectivo de las políticas internas que rigen los productos financieros, cabe indicar que esta situación no solo impacta la liquidez y la cartera activa de la entidad sino también su capacidad de continuar financiando a sectores vulnerables con necesidades urgentes de inversión.

La investigación tiene como propósito evaluar la incidencia de la gestión administrativa y de cobranzas sobre los productos financieros de BanEcuador durante el año

2023, a fin de poder fortalecer los procesos internos inherentes para reducir la morosidad y mejorar la atención al cliente.

La investigación contiene una estructura capitular que se detalla a continuación:

Capítulo I.- En este apartado se encuentra el marco contextual de la investigación ubicación y contextualización de la problemática, situación actual de la problemática, problema general, problemas derivados de la investigación, delimitación de la problemática, objetivos generales y específicos, así como también la justificación.

Capítulo II.- Este capítulo permitió evidenciar el uso de literatura especializada relacionada con las variables del tema de estudio lo que responde a la fundamentación conceptual, fundamentación teórica y fundamentación legal que fueron insumos de la investigación.

Capítulo III.- Contiene la metodología de la investigación la misma que permitió conocer el tipo de investigación, métodos de investigación, población y muestra, la construcción metodología y también la validación de los instrumentos aplicados en el estudio.

Capítulo IV.- En este capítulo se revelan los resultados a partir de evidenciar el desarrollo de los objetivos específicos que fundamentan la generación del objetivo central de la investigación, además permitió desarrollar el análisis y discusión de los insumos obtenidos en la investigación relacionadas con la gestión administrativa y de cobranzas de los productos financieros de BanEcuador Agencia Mocache durante el año 2023.

Capítulo V.- Contiene las conclusiones y recomendaciones que dan una revelación articulada a los objetivos propuestos en la investigación.

Por último, se evidencia las referencias bibliográficas y anexos.

CAPÍTULO I

MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

La administración es la eficiencia en escalar la ladera del éxito; el liderazgo determina si la ladera está apoyada en la pared correcta. **Stephen Covey**

1.1 UBICACIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

BanEcuador B.P. Agencia Mocache ubicado en Av. 28 de mayo y Jaime Roldós con numero de contribuyente 1725999854120 obligado a llevar contabilidad oferta productos y servicios financieros regulado por la Superintendencia de bancos.

La creación de esta agencia se realizó el 9 de mayo de 2015 como un banco público articulado a la institucionalidad y a los objetivos nacionales con un enfoque inclusivo créditos adaptados a las condiciones de los sectores productivos con fecha 13 de mayo de 2015 mediante Decreto Ejecutivo 677, BanEcuador Mocache se incorpora a la vida económica del Ecuador con una orientación al desarrollo socioeconómico del país y el bienestar ciudadano.

BanEcuador B.P Agencia Mocache cuenta con siete colaboradores cumpliendo las funciones de jefe de agencia, dos oficiales de negocio, delegado operativo, asistente de balcón de servicios y dos recibir-pagador quienes son los responsables de la apertura y cierre de cuentas de los clientes así mismo son los encargados de explicar y promover los servicios financieros ofrecidos por la entidad financiera.

Una de las debilidades que se observó al interior del estudio en la Agencia Mocache su procesos operativos se respalda con un equipo reducido de colaboradores, quienes son responsables de la gestión de productos y servicios financieros, desde la interacción inicial con el cliente hasta el seguimiento de la cartera, lo que dificulta la efectividad de los procesos administrativos relacionados con el seguimiento y monitorización de los productos financieros lo que impacta en los índices de morosidad, situación que no solo afecta la liquidez de la agencia, sino que también restringe la capacidad para otorgar nuevos financiamientos

También se observa una alta rotación de productos financieros por parte de los clientes, dificultando la estabilidad de la cartera, y se ha identificado que los fondos de los créditos a menudo se destinan a actividades no declaradas, lo que contribuye a una inadecuada cultura de pago y al incremento de valores vencidos. Estos factores operativos y de comportamiento del cliente, sumados a la falta de gestión en el seguimiento de la cartera improductiva, dificulta la eficiencia tanto de la gestión administrativa como de la gestión de cobranzas.

1.2 SITUACIÓN ACTUAL DE LA PROBLEMÁTICA

La situación actual en BanEcuador Agencia Mocache se caracteriza por elevados índices de mora⁸, los cuales superan los estándares deseables y se vinculan a factores como pérdidas en inversiones, suspensión de negocios o desvío de fondos, además de la mencionada falta de seguimiento en la cartera vencida. Desde una perspectiva de gestión de riesgos financieros, el incremento sostenido de la morosidad representa el no cumplimiento de los objetivos institucionales.

Otras de las dificultades central radican en cómo la efectividad de la gestión administrativa y de cobranzas impacta de manera directa en la salud financiera y operativa de la agencia, lo que debilita el fomento productivo y bienestar de los clientes.

Otro de los factores internos es la falta de gestión en el seguimiento de la cartera improductiva, lo que involucra el incumplimiento de las metas asignadas para la recuperación de las misma. Las deficiencias identificadas en los procesos administrativos relacionados con el seguimiento y monitorización de los productos financieros que

impactan de manera directa en estos índices afectando la liquidez del banco y limitando la capacidad de ofrecer nuevas líneas de financiamiento.

1.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.3.1 Problema General

¿Cómo incide la gestión administrativa y de cobranzas de los productos financieros de BanEcuador agencia Mocache año 2023?

1.3.2 Problemas Derivados

¿Cómo influyen las estrategias administrativas en la eficacia operativa para el control de la morosidad?

¿De qué manera la gestión de cobranza afecta los indicadores operativos en la recuperación de cartera vencida?

¿Cuáles son los productos financieros que presentan mayores niveles de mora?

1.4 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

CAMPO:	Gestión de Cobranzas
ÁREA:	Operativa y de Servicios Financieros
LÍNEA:	Gestión administrativa – operativa
LUGAR:	Provincia de Los Ríos cantón Mocache agencia BanEcuador
TIEMPO:	enero a diciembre 2023

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo General

Evaluar la incidencia de la gestión administrativa y de cobranzas de los productos financieros de BanEcuador agencia Mocache año 2023.

1.5.2 Objetivos Específicos

- ✓ Determinar los indicadores de gestión administrativa en el manejo de las cobranzas de los productos financieros.
- ✓ Examinar las estrategias operativas en la efectividad del control de morosidad
- ✓ Identificar los productos financieros con mayor nivel de morosidad en la gestión de cobranzas.

1.6 JUSTIFICACIÓN

La gestión administrativa y de cobranzas en el sector financiero es importante para garantizar la estabilidad de las instituciones bancarias y la sostenibilidad del crédito en la agencia Mocache de BanEcuador el incremento de la cartera vencida evidencias deficiencias en estos procesos lo que afecta tanto la liquidez de la entidad como el acceso al financiamiento para sectores productivos.

Esta investigación busca analizar cómo la eficiencia administrativa influye en la recuperación de cartera aportando evidencia empírica para optimizar estrategias y reducir la morosidad desde una perspectiva teórica y metodológica, el estudio se fundamenta en el análisis de indicadores financieros y herramientas de gestión para evaluar la efectividad de las estrategias actuales esta investigación no solo aporta una contribución académica sino

también práctica al proporcionar insumos para la toma de decisiones basadas en datos y la formulación de políticas que mejoren la administración del riesgo crediticio.

Este estudio muestra una relevancia social significativa por lo que un sistema de cobranzas eficiente permite fortalecer el acceso a financiamiento a todos los sectores productivos reduciendo la exclusión financiera y promoviendo la estabilidad económica con ello se busca generar un modelo replicable que optimice la administración de productos financieros en otras agencias consolidando así una gestión más estratégica.

CAPÍTULO II

MARCO TEORICO DE LA INVESTIGACIÓN

Lo que se mide se mejora.

Peter F. Drucker.

2.1 FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL

2.1.1 Gestión Administrativa

La Gestión Administrativa ha sido un pilar clave para el desarrollo empresarial, económico, social y tecnológico a lo largo de los siglos, especialmente en las últimas décadas. Este proceso, liderado por los altos ejecutivos, implica la supervisión de las operaciones de la organización para garantizar un uso eficiente de los recursos y asegurar que el flujo de información sea preciso y oportuno. Su adecuada implementación es esencial para mantener la eficiencia y el crecimiento sostenible de las organizaciones (Estrada, 2023).

La administración cumple un rol importante dentro de la sociedad y las organizaciones sean estas públicas o privadas ya que permite direccionar y controlar todas las actividades desde lo operativo hasta lo administrativo su correcta o incorrecta gestión dará como resultado la eficacia o declive dentro de una organización.

2.1.1.1 Importancia de la Gestión Administrativa

La gestión administrativa es un conjunto de actividades y estrategias beneficiosas para las empresas mismas que están encaminadas a incrementar la productividad y competitividad de toda organización este rol suele ser asumido por consultores, directores y gerentes mismos que desarrollan y revisan políticas planifican, dirigen, coordinan y evalúan las operaciones globales de las empresas deben mantener un adecuado nivel de comunicación que ayude a identificar los factores que contribuyen a los mejores resultados de la empresa así como a encontrar los problemas en el momento oportuno para solucionarlos (Herrera, 2021).

2.1.2 Instituciones Financieras

Las instituciones financieras son entidades que facilitan la intermediación de recursos entre ahorradores e inversionistas ofreciendo productos y servicios que promueven el desarrollo económico (Paredes Floril et al., 2021).

Estas organizaciones desempeñan un papel crucial en la inclusión financiera, al proporcionar acceso a servicios financieros a diversos sectores de la población, incluyendo a las micro, pequeñas y medianas empresas (Lamadrid Bazán et al., 2021).

El estudio de las instituciones financieras permite comprender su influencia en la economía y su capacidad para fomentar el crecimiento inclusivo.

2.1.3 Administración Financiera

La administración es el proceso mediante el cual se planifican, organizan, dirigen y controlan los recursos de una organización o entidad para alcanzar objetivos empresariales específicos de manera eficiente y efectiva este proceso implica coordinar el talento humano los recursos materiales y financieros optimizando su uso para mejorar el desempeño y asegurar la sostenibilidad de la entidad en un entorno competitivo (Montejano et al., 2021).

La administración financiera implica la planificación, organización y control de los recursos económicos de una entidad, con el objetivo de maximizar su valor y asegurar su sostenibilidad a largo plazo, esta disciplina se enfoca en la toma de decisiones estratégicas relacionadas con la inversión, financiamiento y distribución de utilidades, buscando optimizar el rendimiento financiero de la organización

En todo ámbito dentro del contexto económico productivo la administración cumple un rol fundamental dentro de los procesos que se involucran en la puesta en

marcha de una empresa, entidad u organización partiendo de la alta gerencia hasta el puesto auxiliar, cumplen con un rol para llevar a la eficiencia empresarial.

2.1.3.1 Principios de la Gestión Administrativa

Los principios de la gestión administrativa se fundamentan en una serie de operaciones estratégicas dirigidas a alcanzar los objetivos empresariales mejorando el desempeño en entornos económicos, políticos y sociales. Esta gestión implica acciones orientadas a la prevención, corrección y toma de decisiones racionales para garantizar los servicios en cualquier sector económico (Pérez et al., 2022).

La gestión administrativa promueve el uso eficiente del talento humano ya que las personas son el recurso fundamental para mejorar la producción y comercialización de bienes o servicios, además esto viene complementado con dimensiones esenciales como la planificación, organización, dirección y control que sirven para el funcionamiento coordinado de toda organización.

2.1.3.2 Importancia de la gestión administrativa en el sector financiero

La importancia radica en el crecimiento sostenible de las organizaciones financieras ya que facilita la planificación, organización, dirección y control de las operaciones fortaleciendo la toma de decisiones y la eficiencia en la ejecución de procesos; esta estructura de gestión permite a las empresas financieras optimizar recursos reducir riesgos y consolidar ventajas competitivas (Soledispa & Zavala, 2022).

2.1.4 Crédito bancario

Los créditos bancarios son instrumentos financieros mediante los cuales las entidades otorgan recursos a clientes, quienes se comprometen a devolverlos en un plazo determinado, generalmente con intereses (Cisneros Zepeda, 2021).

Estos créditos son fundamentales para financiar proyectos personales y empresariales, impulsando la inversión y el consumo en la economía (Cárdenas Muñoz et al., 2021).

Evaluar los créditos bancarios permite entender su impacto en la actividad económica y en la gestión del riesgo financiero.

2.1.5 Morosidad

La morosidad se refiere al incumplimiento de las obligaciones de pago en los plazos establecidos por parte del deudor o quien haya percibido algún servicio o bien, esta práctica puede afectar la liquidez y solvencia de las instituciones financieras (Huamán Espinoza et al., 2022).

Es un indicador clave del riesgo crediticio ya que refleja la proporción de créditos que presentan retrasos significativos en los pagos afectando la estabilidad del sistema financiero (Sandoval Romero, 2022).

Analizar la morosidad permite identificar áreas de mejora en la gestión de cobranzas y diseñar estrategias para mitigar riesgos financieros.

2.1.6 Gestión Operativa

La gestión operativa implica la administración eficiente de los procesos internos de una organización, asegurando que los recursos se utilicen de manera óptima para alcanzar los objetivos establecidos (Orozco Suárez et al., 2023).

Una gestión operativa eficaz es clave para el éxito organizacional ya que garantiza la alineación de las operaciones con la estrategia empresarial.

2.1.7 Gestión de Cobranza

La gestión de cobranza consiste en el análisis que realiza una entidad sobre su cartera de clientes para identificar el monto y la cantidad de deudores este proceso permite

establecer un control de efectivo sobre las obligaciones pendientes de los compradores facilitando un seguimiento adecuado para garantizar la recuperación oportuna de las deudas (Campos et al., 2022).

La gestión de cobranza es realizada aplicando diferentes métodos según la entidad financiera considerando montos, ubicación geográfica, y un sin número de aspectos que inciden en su correcta aplicación.

2.1.7.1 Recuperación de Cartera

Es el proceso de gestionar y cobrar los créditos otorgados especialmente aquellos en mora con el objetivo de evitar pérdidas y optimizar la gestión crediticia de la empresa por lo general estos rubros recuperados representan se subdividen en categorías de recuperación según el status de vencimiento de la operación crediticia (Gutiérrez et al., 2021).

2.1.7.2 Riesgo Crediticio

Es la posibilidad de que una entidad financiera enfrente dificultades para recuperar los créditos otorgados debido a la falta de pago por parte de los prestatarios esto influye directamente en la liquidez de las instituciones financieras ya que un incremento en la morosidad reduce la capacidad de otorgar nuevos créditos y de satisfacer las demandas de retiro de efectivo (Torres & Ochoa, 2024).

2.1.8 Modelos de Gestión de Cobranza

Un estudio realizado por Rojas y Gonzáles (2024) propone un modelo de gestión de cobranza estructurado que incluye la segmentación de clientes según su nivel de riesgo la definición de acciones específicas para cada grupo el uso de tecnología para el seguimiento y la evaluación continua del proceso. La implementación de este modelo buscó mejorar la sostenibilidad financiera, optimizando la eficiencia en la cobranza y

fortaleciendo las competencias del personal mediante el uso de herramientas tecnológicas para la gestión de información.

2.1.8.1 Cobranza Preventiva

La gestión de cobranza preventiva implica implementar acciones y estrategias para reducir los retrasos en los pagos de los clientes esto incluye establecer políticas de crédito claras evaluar la capacidad crediticia de los clientes y definir límites y condiciones de pago. Además, promueve una comunicación proactiva para recordar plazos, ofrecerá asesoría ante dificultades financieras y establecer expectativas claras desde el inicio de la relación comercial (Campos N., 2022).

2.1.8.2 Cobranza Correctiva

Según un estudio realizado por Onofre (2022) es posible implementar campañas de cobranza correctiva dirigidas a deudores con vencimientos de entre 31 y 60 días. Esto implica enviar un aviso de pago a la última dirección registrada en la base de datos interna informando sobre el plazo vencido y las posibles sanciones que podría enfrentar la asociación en caso de incumplimiento.

2.1.8.3 Tecnología en la Gestión de Cobranza

Empresas FinTech en Brasil y México han mejorado la recuperación de cartera y obtuvieron costos reducidos mediante el uso de chatbots recordatorios automatizados y plataformas de pago en línea aunque enfrentan resistencia al cambio las instituciones financieras tradicionales han adoptado plataformas de autoservicio e IA para personalizar estrategias de cobranza mejorando la eficiencia operativa aunque con una adaptación más lenta (García, 2024).

2.1.9 Riesgo Crediticio

Según Lapo et al. (2021) el riesgo de crédito se refiere a la posibilidad de que una empresa experimente pérdidas debido al incumplimiento de un socio comercial en el cumplimiento de las obligaciones contractuales. Este tipo de riesgo abarca incumplimientos en préstamos facturas pendientes obligaciones atrasadas derivadas de la emisión de valores de deuda y otros compromisos relacionados con actividades de crédito, comercio, inversión y liquidación en los mercados financieros.

En relación con la gestión del riesgo crediticio, esta implica la implementación de una estructura que facilita a los directivos ya la alta gerencia la toma de decisiones en cuestiones vinculadas al riesgo. Una adecuada administración de este riesgo otorga a la institución una ventaja competitiva en este contexto el riesgo crediticio se refiere a la probabilidad de que el capital prestado no sea recuperado dentro del plazo estipulado.

2.1.10 Cartera

Una cartera se refiere al conjunto de activos que posee un inversor o una entidad financiera estos activos pueden incluir diversos instrumentos financieros como acciones, bonos, materias primas o derivados una entidad que busca obtener rendimientos a largo plazo con un nivel de riesgo bajo suele estructurar su cartera con acciones de empresas consolidadas, bonos o fondos indexados y tiende a realizar pocas transacciones a corto plazo (Moreira & Navas, 2022).

La cartera de clientes permite realizar seguimiento a las relaciones comerciales entre el cliente y la entidad financiera permitiendo conocer sus necesidades y preferencias así de esta forma poder crear estrategias efectivas para la comercialización de los productos financieros.

2.1.10.1 Cartera Vencida

Hace referencia a los préstamos créditos o cuentas por cobrar que no han sido pagados por los deudores en la fecha de vencimiento acordada en otras palabras son obligaciones financieras incumplidas dentro del plazo establecido las cuales pueden abarcar distintos tipos de deudas como préstamos personales, tarjetas de crédito, hipotecas, préstamos comerciales u otras modalidades de financiamiento (León & Espinoza, 2023).

2.1.10.2 Cartera Crediticia

Se refiere al conjunto de créditos otorgados por una entidad financiera a sus clientes constituyendo uno de sus activos más importantes debido a que representa una fuente importante de ingresos; estos permiten a las personas acceder a recursos económicos para adquirir bienes servicios o financiar actividades que superan su capacidad financiera inmediata, la dinámica de colocación y recuperación de fondos es esencial para el funcionamiento y la rentabilidad del sistema financiero (Aguilar & Loor, 2022).

2.1.11 Análisis Financiero

Los análisis financieros según Marcillo et al. (2021) tienen como propósito identificar las tendencias de las variables financieras que afectan las operaciones empresariales, este proceso evalúa las condiciones financieras y económicas para determinar el cumplimiento de los objetivos establecidos. Además mediante el estudio contable permite detectar problemas existentes aplicar soluciones correctivas y brindar al gerente orientación sobre temas financieros.

Para Mejía et al. (2021) el análisis financiero es esencial para comprender la situación real de una organización, ya que permite identificar las dificultades existentes y

aplicar las estrategias y acciones correctivas necesarias para mejorar la productividad (p. 4).

2.1.12 Indicadores Financieros

Macías y Delgado (2023) sostiene que los indicadores son herramientas utilizadas para evaluar las condiciones financieras de una empresa, se aplican mediante operaciones que permiten interpretar y detectar áreas que se encuentran en estabilidad o en riesgo, también se los considera como alternativa para evaluar las gestiones de la empresa y poder tomar decisiones adecuadas al entorno financiero. Así mismo los autores definen los siguientes indicadores:

2.1.12.1 Indicador de Liquidez

Los autores definen la liquidez como la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo mantener un nivel adecuado de liquidez es clave para evitar pérdidas y proteger la reputación de la empresa, esta razón financiera permite analizar la situación empresarial, planteando interrogantes como: ¿Cuándo una empresa puede depender de su tesorería?

2.1.12.2 Indicador de Solvencia

Hace referencia a la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones financieras a largo plazo además evalúa la capacidad de soportar cargas financieras futuras considerando que una mayor proporción de deuda implica costos fijos más elevados por gastos financieros, el desequilibrio entre activos y pasivos puede generar problemas de solvencia en la empresa.

2.1.12.3 Indicador de Eficiencia

Se utiliza para evaluar la eficiencia en el uso de recursos como los inventarios. También se interpreta como la relación entre las actividades que intervienen en la generación de ventas reflejando así el nivel de rotación de inventario.

2.1.12.4 Indicador de Rentabilidad

Este indicador mide la capacidad de un bien para generar beneficios y la medida al comparar cuantitativamente el retorno obtenido con la inversión inicial, la rentabilidad se evalúa mediante tres márgenes en el estado de resultados y otros indicadores clave: margen de rentabilidad bruta, utilidad operativa, utilidad neta y rendimiento sobre el patrimonio.

2.1.13 Productos Financieros

Son instrumentos que permiten a las personas y entidades gestionar su capital así como optimizar su rentabilidad minimizando riesgos; estos productos se clasifican en diversas categorías cada una con características y finalidades específicas diseñados para satisfacer diferentes necesidades financieras como lo son los fondos de inversión, depósitos bancarios, seguros, instrumentos de rentas variables y fijas (Ibarra y Tapia, 2022).

2.1.13.1 Cuentas de Ahorros

Las cuentas de ahorro están diseñadas para personas que tienen la capacidad de ahorrar dinero de manera regular ya que pueden abrirse y mantenerse con montos mínimos. Originalmente estas cuentas eran conocidas como "libretas de ahorro" porque se utilizaban pequeños libros donde se registraban los depósitos intereses y ajustes. Sin embargo con el avance de la tecnología las libretas han sido reemplazadas en muchos

casos por tarjetas plásticas similares a las utilizadas en cajeros automáticos (Educa CMF, 2024)

2.1.13.2 Depósito a Plazo

Un depósito a plazo conocido también como depósito a término es un producto financiero mediante el cual el cliente acuerda mantener una suma de dinero en una entidad bancaria por un período específico a cambio de obtener un rendimiento en forma de intereses (Banco Internacional, 2024).

2.1.13.3 Fondos de Inversión

Estos fondos tienen como propósito reunir el capital de múltiples ahorradores para destinarlo a inversiones en los mercados financieros estos instrumentos colectivos se caracterizan por contar con una gestión profesional ofreciendo diversificación de activos garantizando transparencia en su administración y permitiendo el traspaso entre fondos sin generar obligaciones tributarias (BBVA, 2024).

2.1.14 Inclusión Financiera

Es el acceso a uso de productos y servicios financieros adecuados y disponibles para la sociedad en general inclusive las empresas este concepto ha sido reconocido como un factor clave para impulsar el desarrollo económico y social; diversos estudios han analizado la relación entre la inclusión financiera y múltiples variables macro y microeconómicas resaltando tanto sus beneficios como los desafíos que conlleva su implementación (Peñarreta et al., 2024).

El acceso a servicios financieros como la apertura de una cuenta de ahorros facilita la utilización de medios de pago electrónicos, la realización de transferencias, la generación de ahorro y al crearse un colateral la posibilidad de acceder a créditos, seguros y productos financieros más elaborados.

2.1.14.1 *Estrategia Crediticia*

Una estrategia crediticia consiste en un conjunto de acciones planificadas y estructuradas que una entidad financiera como una cooperativa de ahorro y crédito o un banco aplican para administrar eficientemente su cartera de préstamos la finalidad es disminuir la morosidad, incrementar la rentabilidad y mejorar la liquidez de la institución (Ordoñez et al., 2023).

2.2 **FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

2.2.1 **Teorías de la Administración**

Dentro de la investigación realizada por Lunberger (2023) sobre las teorías clásicas de la administración señala que “Henri Fayol es reconocido como uno de los pioneros del enfoque clásico de la administración siendo su teoría una de las contribuciones más relevantes para la gestión moderna, a lo largo de su carrera Fayol identificó una serie de principios y prácticas que eran aplicables a cualquier organización independientemente de su tamaño o sector esta observación lo llevó a desarrollar una teoría que estructuraba y describía dichos principios consolidando así el enfoque clásico de la administración”.

También señala que “Max Weber formuló la teoría de la burocracia en la que planteaba un sistema administrativo ideal basado en la eficiencia , la imparcialidad y la competencia técnica según este enfoque una organización burocrática debe ser gestionada por un grupo profesional de funcionarios siguiendo un conjunto claro de normas y regulaciones este modelo permitiría que la organización funcione de manera eficiente y objetiva evitando la influencia de factores emocionales o intereses personales”.

Por otro lado el autor indica que "Frederick Winslow Taylor es reconocido como el padre de la administración científica y su teoría constituye uno de los fundamentos de

la administración moderna, Taylor identificó que los procesos de producción presentaban deficiencias y que los trabajadores no estaban desempeñando sus tareas de la manera más eficiente posible".

2.2.2 Teoría de la Contingencia

Esta teoría sostiene que no existe una única forma óptima de organizar una empresa en cambio la estructura y el estilo de gestión deben adaptarse a las condiciones específicas del entorno y las características internas de la organización (Hernández Jiménez & Cáceda Quispe, 2024).

En el caso de BanEcuador la aplicación de esta teoría implica ajustar sus procesos administrativos según las particularidades del mercado financiero local y las necesidades de sus clientes en Mocache.

2.2.3 Teoría de Sistemas

Según Andrade Domínguez et al. (2024) proponen que las organizaciones deben ser vistas como sistemas abiertos que interactúan constantemente con su entorno esta perspectiva es crucial para las instituciones financieras que operan en entornos dinámicos ya que les permite adaptarse a cambios económicos, tecnológicos y sociales asegurando así su sostenibilidad y competitividad.

La teoría de los autores revela que los cambios en el entorno de las empresas e instituciones financieras no pueden pasar desapercibidos ya que en una economía cambiante todo proceso dentro de un sistema globalizado tiende a reinventarse.

2.2.4 Teoría del Comportamiento Organizacional

Se centra en el estudio del comportamiento humano dentro de las organizaciones enfatizando la importancia de factores como la motivación el liderazgo y la cultura organizacional en instituciones financieras comprender y gestionar estos aspectos es

esencial para mejorar la eficiencia operativa y la calidad del servicio al cliente (Aguilar Hernández et al., 2023).

2.2.5 Modelos de gestión de cobranzas en productos financieros

De acuerdo con Coronel Hoyos (2019) un modelo de gestión de cobranzas basado en riesgo implica segmentar la cartera de clientes según su perfil de riesgo y aplicar estrategias de cobranza diferenciadas. Al identificar a los clientes con mayor probabilidad de incumplimiento, las instituciones pueden priorizar sus esfuerzos y recursos, mejorando así la eficiencia en la recuperación de créditos.

Este enfoque al permitir la segmentación y el tratamiento diferenciado de los deudores no solo racionaliza los recursos del área de cobranzas sino que también eleva la efectividad de las acciones ejecutadas.

La visión de mejora continua aplicado a la gestión de cobranzas promueve la revisión y mejora constante de los procesos, incorporando retroalimentación y adaptándose a las condiciones cambiantes del mercado y las necesidades de los clientes (Tigasi Huashca et al., 2025).

Esta visión reconoce que los modelos rígidos de gestión pierden vigencia rápidamente ante las transformaciones del mercado y por tanto impulsa una cultura organizacional orientada al aprendizaje permanente.

La integración de herramientas tecnológicas como sistemas de gestión de relaciones con clientes (CRM) y plataformas de pago en línea ha transformado la gestión de cobranzas permitiendo una mayor automatización seguimiento y análisis de los procesos (Alarcón Díaz et al., 2023).

Su impacto no radica únicamente en la automatización sino en la capacidad que tiene la institución para transformar los datos en decisiones estratégicas En el caso

específico de BanEcuador cuya misión incluye la inclusión financiera en sectores menos tecnificados la implementación de estas herramientas debe ser acompañada de políticas de capacitación accesibilidad y educación financiera que garanticen su adopción efectiva y eviten una brecha tecnológica que excluya a ciertos usuarios del sistema de cobranza digital.

2.2.6 Interrelación entre gestión administrativa y gestión de cobranzas

La gestión administrativa y la gestión de cobranzas están intrínsecamente relacionadas en las instituciones financieras una administración eficiente establece políticas claras procedimientos estandarizados y sistemas de control que facilitan la ejecución efectiva de las cobranzas.

Por ejemplo una adecuada planificación financiera y presupuestaria permite prever los flujos de caja y establecer metas realistas de recuperación de créditos. Asimismo, la organización y asignación de responsabilidades dentro del equipo de cobranzas son fundamentales para asegurar una operación coherente y alineada con los objetivos institucionales además la implementación de sistemas de información integrados facilita el monitoreo en tiempo real de las actividades de cobranza permitiendo una toma de decisiones informada y oportuna (Rodríguez Mansilla, 2025).

En el contexto de BanEcuador fortalecer la gestión administrativa puede tener un impacto positivo directo en la eficiencia de las cobranzas mejorando la recuperación de créditos y por ende la sostenibilidad financiera de la institución.

2.2.7 Enfoque Moderno de la Gestión Administrativa

La implementación del modelo de Business Intelligence no solo implica el uso de tecnología para análisis y control sino también una gestión eficiente de grandes volúmenes de datos para anticipar escenarios y respaldar la planificación estratégica

permitiendo proporcionar información necesaria para minimizar riesgos y adaptarse a cambios inesperados que facilitarían tomar decisiones gerenciales más segura y flexible. Además, el uso de robots en la productividad refleja la complementariedad entre la inteligencia humana y la artificial ya que aunque los humanos requieren descanso y remuneración las máquinas solo necesitan mantenimiento e inversión periódica para mantener su funcionamiento óptimo (Vera & Pico, 2024).

En su investigación sobre el impacto de la gestión crediticia y cobranza en una Cooperativa de Ahorro y Crédito, Mero (2024) señala que “para lograr una administración y gestión eficiente en una entidad financiera se debe equilibrar tanto procesos administrativos como procesos operativos para alcanzar la eficacia en las labores de cobranza y recuperación de cartera” (p. 42).

2.2.7.1 Administración Estratégica

Uribe (2022) indica en su investigación que en la práctica las pequeñas y medianas empresas suelen afirmar que basan su gestión en la administración estratégica. Sin embargo un análisis más detallado revela que esta aplicación es parcial o poco sistemática limitándose en muchos casos a la elaboración de una matriz DOFA o a la formulación de la visión y misión de manera aislada algunas empresas implementan solo ciertas fases del proceso mientras que otras adaptan modelos teóricos existentes a sus propias necesidades y condiciones.

La investigación de Sánchez (2021) señala que “la planificación estratégica es clave para el éxito organizacional ya que permite definir objetivos establecer directrices y diseñar estrategias a largo plazo para afrontar un entorno cambiante y competitivo” (p. 63).

2.2.8 Estándares en la Administración Bancaria

Los estándares en la administración bancaria son fundamentales para asegurar tanto la estabilidad como la confiabilidad del sistema financiero. Estos estándares abarcan áreas clave tales como la gestión de riesgos la transparencia en la información financiera y la protección de los clientes, la implementación de normas internacionales como las dictadas por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea resulta esencial para regular la solvencia y la liquidez de las entidades bancarias. Asimismo, el cumplimiento normativo y las políticas contra el blanqueo de capitales juegan un papel crucial en la prevención de actividades ilícitas y en la preservación de la integridad del sistema financiero (Simbaña, 2024).

Adoptar estos estándares permite a los bancos operar de manera eficiente y responsable lo cual a su vez refuerza la confianza de inversores y clientes. De igual manera los estándares en tecnología de la información y seguridad cibernética son cada vez más relevantes pues protegen la integridad de los datos financieros y previenen posibles ataques cibernéticos.

2.2.9 Transformación Digital en la Gestión Financiera

La transformación digital ha tenido un impacto profundo en diversos sectores de la economía global y el ámbito contable y financiero no ha sido ajeno a este fenómeno, este sector está atravesando una transición hacia procesos cada vez más automatizados y digitalizados. En Ecuador, el sector financiero se ha enfrentado a una serie de retos en los últimos años entre los que destacan la integración de nuevas tecnologías la imperiosa necesidad de mejorar la eficiencia y la transparencia así como la creciente competencia a nivel global (Ocampo, 2023).

En Ecuador los servicios contables son esenciales para el adecuado funcionamiento del sector financiero y desempeñan un papel clave en la toma de decisiones estratégicas dentro de las empresas. No obstante, en los últimos años el sector financiero se ha enfrentado a varios desafíos tales como la integración de nuevas tecnologías y la necesidad de adaptarse a un entorno empresarial cada vez más complejo y competitivo.

2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

2.3.1 Normativa Constitucional sobre la Gestión Financiera

En el marco de la Constitución de la República del Ecuador la Asamblea Nacional del Ecuador (2008) dispone que las actividades financieras son un servicio de orden público; que el estado fomentará el acceso a los servicios financieros y a la democratización del crédito; y, que se prohíben las prácticas colusorias, el anatocismo y la usura;

Que el artículo 310 dispone que el sector financiero público tendrá como finalidad la prestación sustentable, eficiente, accesible y equitativa de servicios financieros; el crédito que otorgue se orientará de manera preferente a incrementar la productividad y competitividad de los sectores productivos que permitan alcanzar los objetivos del “plan de desarrollo” y de los grupos menos favorecidos a fin de impulsar su inclusión activa en la economía.

Que el artículo 201 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, reformado con el artículo 11 de la ley de creación de la red de seguridad financiera, publicada en el tercer suplemento del registro oficial No. 498 de 31 de diciembre del 2008, dispone en lo principal que los servicios activos pasivos o de cualquier otra naturaleza que presenten las instituciones financieras deberán sujetarse a las tarifas

máximas que serán segmentadas por la naturaleza de cada institución financiera y determinadas trimestralmente por la Junta Bancaria; que la Superintendencia de Bancos y Seguros autorizará previamente los servicios a ser libremente aceptados y recibidos por los clientes y usuarios y determinará las actividades propias del giro del negocio que no constituyen servicios; que las actividades bancarias propias del giro del negocio que implican transacciones básicas que realizan los clientes e información esencial respecto del manejo de sus cuentas, serán gratuitas; que se prohíbe el cobro de tarifas que no impliquen una contraprestación de servicios; así como el cobro simulado de tasa de interés a través del cobro de tarifas; que las tarifas y gastos deben responder a servicios efectivamente prestados o gastos incurridos, y que no se podrán cobrar tarifas o gastos por servicios no aceptados o no solicitados por el cliente; y, que se prohíbe a todo acreedor cobrar cualquier tipo de comisión en las operaciones de crédito;

Que, mediante decreto No. 677 de 13 de mayo de 2015, publicado en el Suplemento del Registro Oficial No. 512 de 1 de junio de 2015, se creó el banco público denominado BanEcuador B.P., como una entidad financiera que forma parte del sector financiero público, con personalidad jurídica propia y jurisdicción nacional, con patrimonio autónomo, autonomía técnica, administrativa, financiera y presupuestaria.

Que, con resolución No. SB-DTL-2015-541 de 2 de julio de 2015, la Superintendencia de Bancos aprobó el estatuto social de BanEcuador B.P.;

Que, mediante Resolución No. SB-DTL-2016-1031 de 11 de noviembre de 2016, la Superintendencia de Bancos aprobó el aumento de capital autorizado, suscrito y pagado de BanEcuador B.P, a US\$336.791,90; y, la reforma del estatuto social;

Que, los numerales 1, 2, 3, 4, y 5 del artículo 7 y artículo 3 del decreto 677 de 13 de mayo de 2015, con el que se creó BanEcuador B.P., relativos a la conformación del

directorio y objeto del banco, fueron sustituidos por la segunda disposición reformativa del decreto No. 7 de 24 de mayo de 2017; y, decreto No. 20 de 1 de junio de 2017, respectivamente;

Que, la disposición general cuarta del decreto No. 135 de 1 de septiembre de 2017, con el que se expide las normas de optimización y austeridad del gasto público, cambió el domicilio de la matriz de BanEcuador B.P., de la ciudad de Quevedo a la ciudad de Quito;

Que, con resolución No. SB-DTL-2017-1071 de 18 de diciembre de 2017, la Superintendencia de Bancos aprobó el aumento de capital autorizado, suscrito y pagado de BanEcuador B.P., a US\$370.170.414,00; y la reforma del estatuto social;

Que, el numeral 4 del artículo 7 de la ley orgánica para la reactivación de la economía, fortalecimiento de la dolarización y modernización de la gestión financiera, publicada en el segundo suplemento del registro oficial No. 150, de 29 de diciembre de 2017, reformó el numeral 40 del artículo 36 del Código Orgánico Monetario y Financiero funciones del Banco Central del Ecuador disponiéndole participar con voz en los directorios de las instituciones del sector financiero público que son de su propiedad;

Que, el directorio de BanEcuador B.P., en sesión de 1 de marzo de 2018, expidió la resolución No. D-2018-014, mediante la cual resuelve sustituir el artículo 10 del estatuto social que trata de la conformación del directorio; y, dispone que el secretario de este cuerpo colegiado proceda a la codificación del estatuto social;

Que, el directorio de BanEcuador B.P., en sesiones de 16 de mayo y 7 de agosto de 2018 expidió las resoluciones Nos. D-2018-051 y D-2018-075 respectivamente, en las que se aprobaron las reformas al estatuto social de BanEcuador B.P. y se dispuso que el secretario del directorio proceda a la codificación del mismo; y,

En ejercicio de la atribución que le confiere el numeral 9 del artículo 375 del Código Orgánico Monetario y Financiero, el directorio de BanEcuador B.P.

2.3.2 Aspectos Regulados del Crédito y Cobranza

La Corporación de seguros y depósitos mediante el código orgánico monetario y financiero de Ecuador (COMF) regula aspectos esenciales relacionados con los créditos y la cobranza, estableciendo directrices para las instituciones financieras y las operaciones crediticias. Las actualizaciones del código y las normativas secundarias en términos generales abordan cuestiones como los requisitos para otorgar créditos, las garantías, las tasas de interés, los procedimientos de cobranza, la protección de los consumidores financieros y los mecanismos para la resolución de disputas. El COMF tiene como objetivo garantizar la estabilidad del sistema financiero proteger a los usuarios y promover prácticas crediticias responsables.

Entre sus normativas tenemos:

Que, de conformidad con el artículo 261 numeral 5 de la Constitución de la República, el Estado central tendrá competencias exclusivas sobre las políticas económica y monetaria, entre otras;

Que, el artículo 283 de la carta suprema del estado establece que el sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, estado y mercado, en armonía con la naturaleza; tiene como objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir; y prescribe que el sistema económico se integra por las formas de organización económica, pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la constitución determine;

Que, el artículo 284 de la Constitución de la República dispone que la política económica tendrá los siguientes objetivos: 1) asegurar una adecuada distribución del ingreso y de la riqueza nacional; 2) incentivar la producción nacional, la productividad y competitividad sistémicas, la acumulación del conocimiento científico y tecnológico, la inserción estratégica en la economía mundial y las actividades productivas complementarias en la integración regional; 3) asegurar la soberanía alimentaria y energética; 4) promocionar la incorporación del valor agregado con máxima eficiencia, dentro de los límites biofísicos de la naturaleza y el respeto a la vida y a las culturas; 5) Lograr un desarrollo equilibrado del territorio nacional, la integración entre regiones, en el campo, entre el campo y la ciudad, en lo económico, social y cultural; 6) impulsar el pleno empleo y valorar todas las formas de trabajo con respeto a los derechos laborales; 7) mantener la estabilidad económica, entendida como el máximo nivel de producción y empleo sostenibles en el tiempo; 8) propiciar el intercambio justo y complementario de bienes y servicios en mercados transparentes y eficientes; 9) impulsar un consumo social y ambientalmente responsable;

Que, de acuerdo con el artículo 302 numerales 2 y 3 de la Constitución de la República, la política monetaria, crediticia, cambiaria y financiera tendrán como objetivos: establecer niveles de liquidez global que garanticen adecuados márgenes de seguridad financiera y orientar los excedentes de liquidez hacia la inversión requerida para el desarrollo del país, respectivamente;

Que, el artículo 303 de la carta política del estado prescribe que la formulación de las políticas monetaria, crediticia, cambiaria y financiera es facultad exclusiva de la función ejecutiva que se instrumentará a través del Banco Central y que la ejecución de la política crediticia y financiera también se ejercerá a través de la banca pública;

Que, el artículo 308 de la Constitución de la República ordena que las actividades financieras son un servicio de orden público y podrán ejercerse previa autorización del estado, de acuerdo con la ley;

Que, el artículo 309 de la Constitución de la República dispone que el sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado y del popular y solidario, que intermedian recursos del público y prescribe que cada uno de estos sectores contará con normas y entidades de control específicas y diferenciadas, que se encargarán de preservar su seguridad, estabilidad, transparencia y solidez;

Que, el artículo 312 de la Constitución de la República establece que las instituciones del sistema financiero privado, sus directores y principales accionistas no podrán ser titulares, directa ni indirectamente, de acciones y participaciones en empresas ajenas a la actividad financiera;

Que, de acuerdo al artículo 338 de la Constitución de la República, el estado promoverá y protegerá el ahorro interno como fuente de inversión productiva en el país;

Que, es necesario sistematizar dentro de un cuerpo legal todas las disposiciones de leyes relacionadas con las políticas monetaria, financiera, crediticia y cambiaria, como parte de la nueva arquitectura financiera ecuatoriana (Corporación del Seguro de Depósitos [COSEDE], 2018).

2.3.3 Regulaciones de la Superintendencia de Bancos del Ecuador

Artículo 1: El directorio de las instituciones supervisadas por la Superintendencia de Bancos y Seguros o el organismo correspondiente designará una comisión especial compuesta por al menos tres funcionarios. Esta comisión incluye a un vocal del directorio o del organismo correspondiente junto con dos funcionarios de alto nivel con experiencia en la gestión de activos de riesgo. Estos funcionarios deben poseer la capacidad para

analizar situaciones globales, más allá de casos específicos y contar con habilidades analíticas para evaluar la evolución de los negocios. La comisión tendrá la responsabilidad de realizar un seguimiento constante de los activos de riesgo ya partir de sus resultados se determinará el nivel de provisiones necesarias para proteger dichos activos frente a posibles pérdidas por incobrabilidad o pérdida de valor.

Artículo 2: La calificación de los activos de riesgo se llevará a cabo para los créditos comerciales considerando cada sujeto de crédito ya sea persona natural o jurídica. Este análisis incluye las obligaciones directas y contingentes, tanto vigentes como vencidas, y aquellas que no devengan intereses. En el caso de los créditos de consumo, los préstamos para vivienda o microcréditos, la calificación se realizará por cada operación de crédito. Además, se calificarán las cuentas por cobrar, inversiones, bienes realizables, adjudicados por pago y arrendamiento mercantil, y otros activos, siguiendo las normativas establecidas en este capítulo así como cualquier otro factor que la institución considere en sus manuales operativos y de crédito, según lo establecido en la resolución No. JB-2011-1897 del 15 de marzo de 2011.

Artículo 3: El directorio de las entidades supervisadas, o el organismo correspondiente, deberá conocer y aprobar el informe de la comisión de calificación de activos de riesgo al menos cuatro veces al año. Los saldos deben ser cortados al 31 de marzo, 30 de junio, 30 de septiembre y 31 de diciembre. Una copia certificada del acta correspondiente, con los resultados de la calificación, deberá enviarse a la Superintendencia de Bancos y Seguros, junto con los saldos de esas fechas; el acta debe ser firmada por los miembros de la comisión y el representante legal de la entidad supervisada. Además se deberá enviar un ejemplar del informe de calificación aprobado

por el directorio, con las firmas originales de los directores presentes en la respectiva sesión (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2011).

2.3.4 Protección al Consumidor Financiero

Artículo 1 - Objeto: El propósito de esta norma es salvar y defender los derechos e intereses de los usuarios de las entidades pertenecientes a los sectores financieros público y privado.

Artículo 2 - Finalidad: Las disposiciones relacionadas con la protección y defensa de los derechos de los usuarios financieros en las entidades de los sectores público y privado tienen como objetivo facilitar el ejercicio de dichos derechos así como su adecuada protección y defensa.

Artículo 3 - Ámbito: Esta norma se aplica a las relaciones entre los usuarios financieros y las entidades de los sectores financieros públicos y privados, sin perjuicio de otras medidas legales que contemplen e instrumentos adicionales para la protección de los usuarios en dichos sectores (Super Bancos, 2019).

2.3.5 Políticas de inclusión financiera y acceso al crédito

La Junta de Política y Regulación Financiera (JPRF), a través de la resolución No. JPRF-P-2023-080, aprobó la Política Nacional de Inclusión Financiera (PNIF) que establece las directrices fundamentales para promover la inclusión financiera de personas naturales y jurídicas, con un enfoque especial en grupos prioritarios. Esta política se basa en la cooperación los acuerdos y los consensos entre instituciones públicas y privadas con el fin de fortalecer el bienestar financiero, la igualdad y la equidad en Ecuador.

Los principales objetivos de la política nacional de inclusión financiera son:
Facilitar el acceso de la ciudadanía a productos y servicios financieros formales.

Fomentar el uso frecuente, adecuado y seguro de estos productos y servicios financieros.

Promover el acceso y utilización de productos y servicios financieros regulados asegurando la protección del usuario, educación financiera y un marco normativo que favorece la inclusión financiera.

Impulsar el uso de estos productos y servicios mediante la protección del usuario financiero garantizando la transparencia un trato justo y el respeto a la privacidad de los datos personales, entre otros aspectos.

Desarrollar acciones que permitan a la ciudadanía comprender gestionar y planificar sus finanzas personales y familiares y utilizar los productos y servicios financieros de manera responsable.

El primer instrumento para la implementación de la Política Nacional de Inclusión Financiera será la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera (ENIF) 2023-2027, también aprobada en la resolución mencionada. Esta estrategia es el resultado del trabajo conjunto, articulado y coordinado de instituciones públicas y privadas dentro del marco de sus respectivas competencias.

La (ENIF) abarca las siguientes áreas de intervención:

Puntos de acceso y canales de servicios financieros.

Oferta de productos y servicios financieros digitales.

Financiamiento para las MiPymes e infraestructura de crédito.

Protección al usuario financiero.

Educación financiera.

Con esta resolución se busca establecer una política y estrategia que permitirán llevar a cabo acciones dirigidas a promover la inclusión financiera, con un enfoque especial en los sectores más vulnerables (Junta Política y Regulación Financiera, 2023).

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

“Cada vez que veas un negocio exitoso, fue porque alguna vez alguien tomó una decisión valiente”.
Peter Drucker.

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El proyecto de investigación fue de carácter descriptivo a partir de la utilización de metodología cualitativa y cuantitativa a fin de fortalecer los hallazgos relacionados con la gestión administrativa y de cobranzas de productos financieros.

3.1.1 Investigación Explicativa

La presente investigación se desarrolló dentro del enfoque explicativo cuyo objetivo principal fue validar las causas y efectos de los fenómenos observados en la gestión administrativa y de cobranzas de BanEcuador BP Agencia Mocache.

Este tipo de investigación buscó identificar relaciones causales que caractericen los procedimientos administrativos y cuál fue el incremento de la morosidad a partir de la rotación de productos financieros. En este contexto, el estudio se orienta a revelar los factores que condicionan la eficiencia operativa y la percepción del servicio por parte de los clientes desde una perspectiva integral basada en orientar la mejora institucional.

3.1.2 Investigación Cuantitativa

De forma complementaria el estudio adoptó un enfoque cuantitativo indispensable para medir de forma objetiva y sistemática las variables relacionadas con la gestión institucional y el comportamiento de los usuarios. A través de encuestas estructuradas aplicadas a clientes se recogieron datos precisos sobre niveles de satisfacción, cumplimiento de metas operacionales y percepción del servicio.

3.1.3 Investigación Cualitativa

Se realizó con la finalidad de profundizar en las experiencias y percepciones de los actores institucionales elementos que no pueden ser capturados únicamente mediante cifras. La entrevista al gerente permitió conocer desde la perspectiva directiva los desafíos

estratégicas decisiones operativas y visiones sobre el funcionamiento del sistema de cobranzas y atención al cliente.

3.1.4 Método Inductivo

El método inductivo tuvo especial relevancia en la interpretación de los resultados cualitativos a partir de la información obtenida con los involucrados en el estudio, bajo esta dinámica, se buscó establecer indicadores que permitan afianzar el desarrollo de los objetivos.

3.1.5 Método Deductivo

En contraste el método deductivo orientó el análisis de los datos cuantitativos partiendo de supuestos teóricos o hipótesis previamente formuladas en el marco conceptual. A través de este razonamiento lógico se sometió la valoración de instrumentos relacionados con la gestión de cobranzas y los índices de morosidad, la calidad administrativa y la rotación de productos este enfoque garantizó una línea de razonamiento coherente que conectó la teoría con la evidencia empírica.

3.1.6 Método Estadístico

Este método se aplicó como herramienta transversal para el procesamiento análisis e interpretación de los datos recogidos a través de los instrumentos a partir de la tabulación de resultados el análisis e identificación de gráficos permitió representar visualmente los hallazgos y facilitar su comprensión el uso de técnicas reforzó la confiabilidad del estudio y otorgó rigurosidad científica a las conclusiones extraídas.

3.2 CONSTRUCCIÓN METODOLÓGICA DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN

3.2.1 Población y Muestra

Población

La población objeto de estudio en la presente investigación está conformada por tres grupos claramente diferenciados dentro del ámbito de BanEcuador BP Agencia Mocache. En primer lugar se considera a la gerente de la agencia quien desempeña un rol estratégico en la toma de decisiones y supervisión de procesos administrativos y operativos. En segundo lugar se incluye a los dos oficiales de negocios responsables de la gestión directa de los productos financieros, atención al cliente y cumplimiento de metas operativas. Dado el tamaño reducido del personal, se aplica un censo a estos actores, lo cual garantiza una cobertura total de la población interna y permite recoger información valiosa desde una perspectiva organizacional integral.

En cuanto al universo externo, la investigación considera una población estimada de 1973 clientes activos de la agencia, quienes interactúan regularmente con los productos y servicios financieros ofrecidos por la institución, estos usuarios representan una fuente crucial de información pues su experiencia directa permite evaluar con objetividad la eficacia de los procesos administrativos la claridad en la comunicación de los servicios y la percepción sobre la gestión de cobranzas.

Tabla 1 Población

Ítem	Detalle	Cantidad
1	Gerente	1
2	Oficiales de negocios	2

3	Clientes	1973
	Total	1976

Nota: Población objeto de estudio

Muestra

El diseño muestral de la investigación se estructuró considerando las características diferenciadas de los actores involucrados así como la naturaleza de los instrumentos aplicados, se aplicó un censo al personal institucional conformado por dos colaboradores y la gerente de la agencia una entrevista semiestructurada. Esta decisión metodológica responde al tamaño reducido del grupo ya la relevancia estratégica de su participación dentro del sistema de gestión y cobranza de productos financieros.

CÁLCULO DE LA MUESTRA

N población = 1973

Z nivel de confianza (95%) = 1.96

p probabilidad de éxito = 0.5

q probabilidad de fracaso = 0.5

e margen de error = 0.05%

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{E^2 \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

$$n = \frac{1.96^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5 \cdot 1973}{0.05^2 (1973 - 1) + 1.96^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}$$

$$n = \frac{3.8416 \cdot 0.25 \cdot 1973}{0.0025 \cdot (1973 - 1) + 3.8416 \cdot 0.25}$$

$$n = \frac{1894.86}{0.0025 \cdot 1972 + 0.9604}$$

$$n = \frac{1894.86}{4.93 + 0.9604}$$

$$n = \frac{1894.86}{5.8904}$$

$$n = 321$$

3.2.2 Técnicas de Investigación

Se utilizaron tres técnicas fundamentales de recolección de información: el censo, la entrevista y la encuesta. Cada una de ellas ha sido seleccionada estratégicamente en función del tipo de informante el tipo de datos requeridos y el nivel de profundidad analítica que se buscó alcanzar.

3.2.2.1 Censo

La técnica del censo se aplicó a oficiales de negocios de la agencia Mocache de BanEcuador, dado el tamaño reducido de este grupo se optó por una cobertura total de los informantes lo cual permitió recoger información sin márgenes de exclusión ni error muestral. Esta técnica fue fundamental para obtener una visión detallada y precisa de los procedimientos internos, la gestión administrativa, el seguimiento de la cartera crediticia y las prácticas de cobranza.

3.2.2.2 Entrevista

De carácter cualitativo la entrevista semiestructurada fue dirigida a la gerente de la agencia con el propósito de explorar con mayor profundidad aspectos estratégicos, organizacionales y operativos relacionados con la administración y cobranza de productos financieros. Esta técnica permitió registrar percepciones experiencias y criterios técnicos que no pueden ser captados mediante instrumentos estructurados. La flexibilidad de la entrevista favoreció el desarrollo de un diálogo reflexivo guiado por una serie de

preguntas clave pero abierta a la emergencia de temas relevantes facilitando así la construcción de un discurso contextualizado y enriquecido por la experiencia de la alta dirección.

3.2.2.3 Encuesta

La técnica de la encuesta estructurada se aplicó a una muestra representativa de 321 clientes activos de la agencia seleccionada mediante muestreo aleatorio simple este instrumento permitió recolectar datos cuantificables sobre variables como la percepción del servicio la claridad en la comunicación de productos financieros la experiencia con los procesos de cobranza y el nivel de satisfacción general con la entidad. La encuesta fue diseñada para captar tanto la experiencia directa del cliente como su opinión sobre la eficiencia institucional constituyéndose en una fuente esencial para evaluar el impacto de la gestión administrativa sobre la cartera crediticia.

3.2.3 Instrumentos de la Investigación

Los instrumentos de recolección de datos constituyen herramientas esenciales dentro del proceso investigativo ya que permiten operacionalizar las técnicas seleccionadas y traducir los objetivos de investigación en evidencias empíricas.

3.2.3.1 Ficha de Registro Censal

En lo que respecta a la aplicación del censo al personal institucional, se elaboró una ficha de registro censal que consistió en un instrumento estructurado para captar información detallada sobre los procedimientos administrativos, prácticas operativas, cumplimiento de metas y percepción de las políticas internas de cobranza.

Este instrumento fue validado a través de la revisión de su contenido por profesionales con experiencia en gestión financiera y bancaria, así como mediante una evaluación de pertinencia respecto a los objetivos específicos de la investigación su aplicación directa al total de funcionarios eliminó el margen de error muestral y reforzó la solidez de los datos recopilados.

3.2.3.2 Guía de Entrevista Semiestructurada

Para la técnica de entrevista dirigida a la gerente de BanEcuador BP Agencia Mocache, se elaboró una guía de entrevista semiestructurada compuesta por preguntas abiertas, flexibles y orientadas a profundizar en aspectos claves relacionados con la gestión administrativa el manejo de la cartera vencida, las estrategias de cobranza y los desafíos organizacionales. Este instrumento fue construido a partir de una revisión teórica rigurosa y alineada con los objetivos específicos del estudio permitiendo recoger información cualitativa rica en matices con apertura a nuevas categorías emergentes durante el diálogo.

3.2.3.3 Cuestionario de Encuesta

Para la recolección de datos cuantitativos se diseñó un cuestionario estructurado dirigido a una muestra representativa de 321 clientes de la agencia. El instrumento estuvo compuesto por ítems cerrados con opciones de respuesta tipo Likert (escala de frecuencia y escala de percepción), permitiendo medir de forma sistemática variables como satisfacción con los servicios financieros, percepción de transparencia en los procesos de cobranza, accesibilidad de los productos, y cumplimiento de expectativas por parte de la entidad.

La construcción del cuestionario se basó en instrumentos previamente validados en investigaciones similares adaptados al contexto específico de BanEcuador y revisados en función de su pertinencia conceptual. Para garantizar la validez de contenido el instrumento fue sometido a juicio de expertos, mientras que la confiabilidad se estimó mediante una prueba piloto aplicada a un grupo reducido de clientes (no incluidos en la muestra final) lo que permitió identificar ambigüedades y mejorar la precisión de los ítems.

3.3 ELABORACIÓN DEL MARCO TEÓRICO

La construcción del marco teórico de esta investigación respondió a un proceso metódico estructurado en tres dimensiones interdependientes: la fundamentación conceptual, la fundamentación teórica y la fundamentación legal. Esta tríada no solo permitió establecer los referentes esenciales del estudio sino que aportó el sustento analítico necesario para enmarcar el fenómeno investigado la gestión administrativa y de cobranzas en el ámbito financiero dentro de corrientes académicas consolidadas y marcos normativos vigentes.

El primer paso en la elaboración del marco teórico fue la identificación y clarificación de los conceptos claves que estructuran el objeto de estudio. Términos como gestión administrativa, cobranza, cartera vencida, productos financieros, morosidad y riesgo crediticio fueron abordados no como simples definiciones sino como nociones vivas que cobran sentido dentro de un sistema organizacional dinámico esta etapa implicó una revisión sistemática de literatura especializada incluyendo libros de administración financiera, artículos académicos, tesis universitarias y documentos técnicos de organismos financieros nacionales e internacionales.

Posteriormente se procedió a estructurar la fundamentación teórica etapa en la que se incorporan los principales modelos administrativos teorías de gestión y enfoques modernos sobre control de cartera y eficiencia organizacional. Autores como Fayol, Weber y Taylor fueron considerados como base del pensamiento clásico cuyas contribuciones siguen siendo relevantes para entender los principios de organización, planificación y control que hoy fundamentan la administración pública moderna.

Sin embargo el marco no se restringió a teorías tradicionales se incorporaron enfoques contemporáneos sobre Business Intelligence, administración estratégica y gestión de riesgos crediticios como los planteados por Uribe (2022) y Vera y Pico (2024), que permiten analizar cómo las instituciones financieras públicas como BanEcuador pueden optimizar sus operaciones mediante el uso de datos procesos automatizados y modelos predictivos. Asimismo se integraron investigaciones de casos y estudios comparativos sobre la morosidad en el sistema financiero ecuatoriano lo que enriqueció la comprensión del fenómeno a partir de datos empíricos recientes.

Finalmente se desarrolló la fundamentación legal componente indispensable para un estudio que aborda la gestión financiera en una entidad del sector público. Esta sección implicó una revisión detallada de la Constitución de la República del Ecuador, el Código Orgánico Monetario y Financiero, normativas de la Superintendencia de Bancos y disposiciones específicas del decreto de creación de BanEcuador. Se analizaron artículos relacionados con la democratización del crédito, la protección al usuario financiero, la sostenibilidad del sistema bancario y las políticas de inclusión financiera.

3.4 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

El proceso de recolección de información en esta investigación fue planificado con rigurosidad metodológica con el objetivo de obtener datos primarios válidos y pertinentes que permitan evaluar con fundamento la incidencia de la gestión administrativa y de cobranzas en la operatividad de los productos financieros de BanEcuador BP Agencia Mocache. La recolección se desarrolló en distintas fases, cada una articulada a las técnicas previamente definidas como censo, encuesta y entrevista.

Previo al levantamiento de información se diseñan cuidadosamente los instrumentos correspondientes a cada grupo de informantes; una ficha censal para el personal operativo, un cuestionario estructurado para los clientes y una guía de entrevista semiestructurada para el gerente de la agencia. Estos instrumentos fueron validados mediante juicio de expertos y ajustes piloto garantizando su claridad coherencia interna y alineación con los objetivos específicos del estudio.

Posteriormente se solicitó la autorización institucional correspondiente para el desarrollo del trabajo de campo dentro de las instalaciones de la agencia. Asimismo, se descubrió un cronograma operativo que permitió distribuir adecuadamente las actividades considerando la disponibilidad de los informantes y las condiciones logísticas del entorno.

3.5 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS

Una vez concluido el proceso de recolección de datos se procedió al procesamiento y análisis sistemático de la información obtenida con el propósito de extraer hallazgos relevantes que respondieran a los objetivos planteados y permitieran contrastar las hipótesis del estudio. Se emplearon mecanismos tanto manuales como

digitales seleccionados en función de la naturaleza de los datos y el tipo de instrumento utilizado.

Los datos provenientes de las encuestas aplicadas a los clientes fueron codificados y organizados en matrices de frecuencia utilizando el software Microsoft Excel y posteriormente procesados mediante la herramienta estadística Jamovi, lo que permitió realizar análisis estadísticos descriptivos tales como distribución de frecuencias, porcentajes, promedios y correlaciones básicas. Estos procedimientos facilitan la identificación de tendencias comportamientos y patrones de respuesta relacionados con la percepción del servicio la gestión de cobranza y la satisfacción general del cliente.

En cuanto a la información cualitativa obtenida a través del censo al personal y la entrevista a la gerente se aplicó un análisis temático de contenido llevado a cabo de forma manual. Las respuestas fueron transcritas codificadas y organizadas en categorías conceptuales alineadas con los ejes del marco teórico. Este enfoque permitió interpretar los discursos desde una perspectiva crítica reconociendo tanto los elementos estructurales como las percepciones individuales que subyacen en la dinámica administrativa interna.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

"La innovación en administración será la fuente más duradera de ventaja competitiva. Las empresas que se sitúen a la vanguardia obtendrán muchas recompensas." **Gary Hamel**

4.1 INDICADORES DE GESTIÓN OPERATIVA EN EL MANEJO DE LAS COBRANZAS DE PRODUCTOS FINANCIEROS.

Con el fin de evaluar la eficacia de la gestión operativa en el proceso de cobranzas implementado por BanEcuador BP Agencia Mocache se diseñó y aplicó una encuesta estructurada dirigida a 321 clientes beneficiarios de microcréditos. La recolección de datos se orientó a captar la percepción de los usuarios sobre aspectos clave como la flexibilidad de pagos, la claridad de los procedimientos, la atención recibida, la educación financiera y la adaptabilidad institucional ante dificultades de pago.

Para un análisis más preciso los resultados han sido organizados en dimensiones temáticas de las cuales se derivan indicadores claves de gestión esta estructura permite identificar con claridad los niveles de satisfacción, percepción y efectividad operativa desde la mirada de los clientes lo que facilita la toma de decisiones estratégicas en función de evidencias empíricas.

Tabla 3 *Indicadores de Gestión Operativa en el Proceso de Cobranzas*

Dimensión	Pregunta	Indicador	Resultados Favorables (De acuerdo + Totalmente de acuerdo)	Análisis interpretativo
1. Comunicación preventiva y recordatorios	1. Recibí recordatorios oportunos antes del vencimiento	Oportunidad en la comunicación de cobranza	75%	La mayoría de los clientes percibe que el banco mantiene una comunicación preventiva lo cual es clave para evitar morosidades. Aun así, un 25% restante sugiere oportunidades de mejora.
2. Atención en situaciones de dificultad	2. Se ofrecieron facilidades de pago ante dificultades	Gestión proactiva de casos especiales	82%	Refleja una percepción positiva respecto a la adaptabilidad del banco ante clientes con problemas financieros fortaleciendo la recuperación oportuna.
3. Eficiencia operativa previa al cobro	3. El tiempo de aprobación del microcrédito fue adecuado	Agilidad administrativa que impacta la cobranza	78%	Una aprobación ágil contribuye a un ciclo de crédito saludable; este resultado reafirma la eficiencia operativa en el inicio del proceso.
4. Accesibilidad a reestructuración	4. El proceso de reestructuración fue claro y accesible	Flexibilidad administrativa ante riesgo de mora	72%	Aunque la mayoría opina positivamente casi un 28% muestra incertidumbre lo cual indica que aún puede fortalecerse la claridad de este procedimiento.
5. Capacidad de cumplimiento	5. Me siento capaz de cumplir con los pagos	Adecuación del crédito a la capacidad de pago	83%	Alto nivel de percepción favorable; implica que las condiciones crediticias son coherentes con las realidades económicas del cliente.

6. Conciencia financiera	6. Estoy consciente de las consecuencias de no pagar	Educación en responsabilidad crediticia	88%	Indica que las acciones informativas de BanEcuador han logrado generar una cultura de cumplimiento consciente.
7. Flexibilidad en los pagos	7. El banco ofrece opciones de pago flexibles	Diversificación de mecanismos de pago.	72%	Aunque hay una mayoría satisfecha, la percepción de inflexibilidad en casi 1 de cada 4 usuarios merece atención para reducir el riesgo de mora.
8. Justicia y claridad del proceso de cobranza	8. El proceso de cobranza fue justo y claro	Transparencia y trato ético en cobranzas	73%	Un indicador vital: muestra una gestión de cobranza percibida como legítima, aunque se debe fortalecer para reducir la percepción de neutralidad.
9. Educación financiera	9. La educación financiera fue útil	Apoyo preventivo al cumplimiento	79%	Es un factor preventivo clave. Esta percepción positiva sugiere que la formación financiera está funcionando, pero puede extenderse.
10. Lugares adecuados	10. Los plazos se adaptaron a mi realidad económica	Diseño realista de calendarios de pago.	81%	Refleja que los términos establecidos son pertinentes; Esto es fundamental para mantener una cartera sana.
11. Políticas sin presión excesiva	11. Las políticas fomentan el cumplimiento sin presión	Equilibrio entre firmeza y sensibilidad operativa	75%	La percepción de políticas justas contribuye a una gestión de cobranza equilibrada y sostenible.
12. Atención del personal de cobranza	12. El personal resolvió mis inquietudes eficientemente	Calidad en la atención post-colocación	71%	El nivel de satisfacción es alto aunque la presencia de respuestas negativas sugiere la necesidad de reforzar competencias blandas del personal.
13. Acompañamiento durante el proceso de pago	13. Me sentí acompañado durante el proceso	Sensibilidad institucional y seguimiento humano	81%	La percepción de acompañamiento es alta lo que refuerza la confianza institucional y la disposición al cumplimiento.

Nota: Se muestra la gestión operativa por dimensiones e indicadores

Los resultados de la encuesta revelaron una valoración favorable respecto al proceso de cobranza implementado por la agencia dimensiones como la comunicación preventiva la flexibilidad de condiciones de pago y el acompañamiento institucional mostraron porcentajes de aceptación superiores al 70% lo cual reflejaron una gestión operativa que estuvo orientada al respeto la oportunidad y la comprensión del entorno socioeconómico del cliente.

Uno de los resultados más destacados fue el alto nivel de conciencia de los clientes sobre las consecuencias del incumplimiento con 88% de respuestas favorables lo que evidenció un proceso educativo institucional eficaz probablemente vinculado a acciones de sensibilización y educación financiera, por otro lado el 83% de los encuestados expresó sentirse capaz de cumplir con sus pagos lo que sugiere que las condiciones de crédito fueron diseñadas en función de parámetros realistas y ajustados a la capacidad de pago del público objetivo.

La percepción de justicia y claridad del proceso de cobranza (73%) y la opinión sobre la eficiencia del personal de cobranzas (71%) evidencian una relación institucional relativamente sólida aunque no exenta de desafíos. Estos porcentajes si bien positivos señalan que aún existe una proporción no menor de usuarios que manifiestan neutralidad o desacuerdo lo cual debe interpretarse como una oportunidad para mejorar los procesos de atención post-crédito fortalecer el trato humano y aumentar la capacidad resolutive del personal operativo.

Dimensiones como la reestructuración de deuda (72%) y la flexibilidad en los plazos (81%) también recibieron valoraciones favorables lo que indica que la institución cuenta con mecanismos operativos capaces de adaptarse ante situaciones críticas sin

embargo la presencia de un 28% de respuestas no afirmativas sugiere que estos procedimientos podrían no estar siendo comunicados o aplicados de forma consistente.

Finalmente la percepción de acompañamiento por parte del banco durante el proceso de pago (81%) es especialmente significativa ya que apunta no solo a una gestión administrativa eficaz sino también a una orientación institucional centrada en la empatía el seguimiento y la confianza mutua.

Discusión

La encuesta aplicada a 321 clientes revela una valoración predominantemente positiva sobre la gestión de cobranzas. Un 88% de los encuestados manifestó estar consciente de las consecuencias del impago lo cual evidencia la eficacia de las acciones educativas implementadas por la entidad, este hallazgo se alinea con Campos (2022), quien plantea que la cobranza preventiva es más eficaz cuando se acompaña de una comunicación clara y sostenida con el cliente.

Asimismo el 83% de los clientes indicó sentirse capaz de cumplir con sus pagos lo que permite inferir que los productos han sido diseñados en función de la capacidad de pago del usuario. Este diseño coherente con la realidad económica del cliente se conecta con el principio de adecuación financiera señalado por Soledispa y Zavala (2022) quienes defienden la necesidad de construir esquemas de crédito contextualizados especialmente en instituciones con enfoque de desarrollo como BanEcuador.

No obstante existen dimensiones que merecen revisión. Aunque el 72% reconoció que el proceso de reestructuración era claro y accesible cerca del 28% no compartió esta percepción lo cual sugiere que las estrategias de flexibilidad no son aplicadas de manera uniforme. Del mismo modo el 71% afirmó que sus inquietudes fueron resueltas

eficientemente por el personal de cobranzas dejando un margen importante de mejora en términos de atención post-colocación.

4.1.1 PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS RELACIONADOS CON LOS MICROCREDITOS.

Con el objetivo de evaluar la percepción de los oficiales de negocios respecto a diversos aspectos operativos y estratégicos relacionados con la gestión de microcréditos se aplicó un censo estructurado que abarcó trece enunciados clave. Estos ítems exploraron temáticas vinculadas a la eficacia de los procedimientos administrativos, los criterios de concesión, el seguimiento a la cartera, el uso de herramientas tecnológicas, la capacitación, la cultura de pago de los clientes, así como la claridad de las políticas internas y la coordinación entre áreas.

Tabla 2 *Censo para Oficiales de Negocios de la Agencia BanEcuador Mocache*

N ^o	Pregunta	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Observación
1	Procedimientos administrativos efectivos	0	0	0	2	0	Ambos oficiales coinciden en que los procedimientos son adecuados.
2	Criterios rigurosos y definidos	0	0	1	1	0	Opinión dividida, puede evidenciar necesidad de estandarización.
3	Seguimiento oportuno a clientes en riesgo	0	0	1	1	0	Hay percepción de cumplimiento, aunque no unánime.

4	Capacitación para identificar alertas	0	0	2	0	0	Ambos consideran insuficiente la capacitación recibida.
---	--	---	---	---	---	---	---

5	Herramientas tecnológicas eficientes	0	2	0	0	0	Existe una percepción negativa sobre las herramientas actuales.
6	Cultura de pago positiva	0	2	0	0	0	Preocupación generalizada sobre la cultura de pago.
7	Índices de morosidad manejables	0	0	0	2	0	Opinión uniforme y positiva frente a los índices actuales.
8	Estrategias de cobranza eficientes y respetuosas	0	0	2	0	0	Se percibe neutralidad, puede indicar falta de criterios claros.
9	Coordinación entre crédito y cobranzas	0	0	1	1	0	Falta de plena cohesión entre áreas según un oficial.
10	Políticas internas claras y aplicables	0	0	0	2	0	Buena valoración sobre claridad de políticas de crédito.
11	Productos adaptados a necesidades	0	0	0	2	0	Ambos reconocen buena alineación entre productos y clientes.
12	Comunicación financiera clara con el cliente	0	0	0	1	1	Evaluación muy favorable sobre la comunicación.
13	Rotación de personal afecta negativamente	0	0	0	0	2	Existe consenso en que la rotación impacta negativamente.

Nota: Resumen de las respuestas de los dos oficiales encuestados y proporciona observaciones cualitativas por ítem.

Los resultados del censo revelaron tendencias claras en torno a ciertas áreas críticas de la gestión institucional en primer lugar existe consenso positivo en torno a la eficacia de los procedimientos administrativos y la claridad de las políticas de crédito, lo cual constituye una base sólida para el cumplimiento operativo. Asimismo ambos oficiales valoraron favorablemente la adecuación de los productos financieros a las necesidades del cliente indicando una alineación estratégica entre oferta y demanda.

Sin embargo el análisis también pone en evidencia áreas de preocupación ambos participantes se mostraron en desacuerdo con la afirmación de que la cultura de pago de los clientes es positiva lo cual sugiere un posible riesgo estructural que podría estar incidiendo en los niveles de morosidad. De igual forma se percibe debilidad en el uso de herramientas tecnológicas pues ambas respuestas se ubicaron en el nivel de desacuerdo lo que puede estar limitando la eficacia del seguimiento crediticio.

En relación con la capacitación recibida para identificar señales de alerta en clientes las respuestas se concentraron en la neutralidad lo que podría interpretarse como una percepción ambigua o como la necesidad de fortalecer los procesos formativos en esta área específica. La misma tendencia se observa en cuanto a las estrategias de cobranza donde la neutralidad predomina y no se identifican valoraciones claramente positivas lo cual demanda una revisión de las prácticas vigentes.

Un aspecto que resalta con fuerza es la percepción unánime sobre el impacto negativo de la rotación de personal en la gestión de cartera lo que pone en evidencia la importancia de implementar políticas de retención y continuidad operativa en los equipos de trabajo.

Discusión

Los resultados obtenidos a través del censo aplicado a los oficiales de negocios revelan una percepción favorable sobre la eficacia de los procedimientos administrativos implementados por BanEcuador. Ambos funcionarios coinciden en que las políticas internas de crédito son claras y los productos financieros están bien alineados con las necesidades del cliente. Esta percepción encuentra respaldo en Estrada (2023) quien sostiene que una gestión administrativa efectiva permite direccionar los procesos operativos con eficiencia asegurando coherencia entre la oferta institucional y la demanda del entorno.

Sin embargo también surgen aspectos críticos la neutralidad manifestada por los oficiales en cuanto a la capacitación para identificar señales de alerta y las estrategias de cobranza sugiere vacíos en la formación operativa. Esto coincide con lo señalado por Mero (2024) quien argumenta que la eficacia administrativa depende de la integración entre procesos formales y capacidades técnicas del personal operativo.

La crítica más significativa radica en la percepción negativa respecto a las herramientas tecnológicas utilizadas ambos oficiales consideran inadecuado el soporte tecnológico para el seguimiento de cartera lo cual contradice las recomendaciones de Vera y Pico (2024) quienes destacan la importancia del Business Intelligence como catalizador de eficiencia operativa y toma de decisiones basada en datos. Esto sugiere que si bien BanEcuador ha estandarizado sus procedimientos existe una necesidad urgente de modernización tecnológica para garantizar agilidad seguimiento en tiempo real y optimización de recursos.

4.2 ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS DE EFECTIVIDAD EN EL MANEJO ADMINISTRATIVO OPERATIVO.

Para dar cumplimiento a este objetivo se aplicó una entrevista semiestructurada a la gerente de la Agencia BanEcuador BP Mocache con el propósito de explorar las estrategias actuales implementadas en la gestión administrativa y de cobranzas. La entrevista permitió identificar fortalezas, limitaciones, niveles de coordinación institucional, uso de tecnologías y propuestas de mejora desde la visión de quien lidera los procesos en campo.

Tabla 4 *Análisis e interpretación de la entrevista a la gerente de BanEcuador agencia Mocache*

Dimensión de análisis	Respuesta de la gerente (resumen)	Estrategias identificadas	Interpretación crítica
1. Organización operativa	La agencia busca posicionarse como una entidad confiable y socialmente responsable.	Gestión orientada al desarrollo productivo y enfoque social.	La visión institucional es clara, pero la respuesta es más discursiva que operativa; no describe una estructura formal ni funciones definidas.
2. Procesos administrativos	Se siguen requisitos del reglamento general de crédito según el producto.	Uso normativo como base de procedimientos.	Los procesos están estandarizados según manuales, lo cual da seguridad, aunque no se menciona innovación o agilidad interna.
3. Tecnología en la gestión	Uso del sistema COBIS para control de microcréditos.	Incorporación tecnológica en seguimiento.	El uso de plataformas automatizadas es una fortaleza; Sin embargo, no se profundiza en la funcionalidad de estas herramientas.
4. Accesibilidad de los productos	Productos financieros eficientes, sostenibles y con enfoque social.	Productos alineados a necesidades de sectores productivos.	Se refleja una orientación inclusiva, aunque se requiere mayor énfasis en mecanismos de

			simplificación y educación financiera.
5. Estrategias de cobranza	Llamadas, visitas in situ, notificaciones a garantías.	Gestión activa y personalizada de recuperación.	Las acciones de cobranza son directas y estructuradas; se aplican métodos presenciales y preventivos.
6. Mecanismos preventivos	Envío de mensajes antes del vencimiento.	Prevención de mora vía alertas tempranas.	Estrategia simple pero efectiva; sugiere cultura de anticipación institucional.
7. Coordinación interna	Trabajo conjunto entre oficiales y jefe de agencia.	Coordinación operativa interdepartamental.	La gestión compartida mejora la efectividad; Hay claridad en los roles.
8. Índice de morosidad actual	29,26%	Dato crítico para el análisis de efectividad.	Nivel preocupante que exige revisión de estrategias actuales.
9. Causas de morosidad	Pérdida de cosechas, cierres de negocios, falta de educación financiera, no localización.	Identificación contextualizada de riesgos.	La gerente comprende las causas estructurales de la morosidad; reconoce factores externos y educativos.
10. Medidas correctivas	Metas de recuperación asignadas a oficiales; responsabilidad de contención.	Responsabilidad individual en recuperación.	Estrategia de presión interna que puede funcionar, pero requiere respaldo institucional y acompañamiento.
11. Rotación de personal	Afecta el seguimiento de clientes.	Reconocimiento del impacto negativo de la rotación.	La rotación debilita la relación institucional con el cliente y afecta el cumplimiento.
12. Cumplimiento normativo	Se basa en revisión documental y cumplimiento de manuales.	Apego al marco legal como guía operativa.	La gestión normativa es rigurosa, pero podría limitar la innovación administrativa si se aplica de forma rígida.
13. Propuestas de mejora	Digitalización de procesos para reducir carga manual.	Automatización para aumentar la eficiencia.	Reconoce la necesidad de modernizar procesos y reducir tareas repetitivas.

14. Apoyo requerido	Seguimiento, acceso a información unificada, herramientas digitales.	Fortalecimiento institucional desde casa matriz.	La demanda de soporte técnico e informativo es legítima; sugieren deficiencias en infraestructura actual.
---------------------	--	--	---

Nota: Se muestra análisis que organiza las respuestas según ejes temáticos vinculados al objetivo identificando las estrategias actuales, su interpretación dentro del contexto de gestión, y su relevancia para el cumplimiento de una administración operativa eficaz.

La entrevista reveló que la agencia combina una estructura operativa funcional con herramientas tecnológicas como COBIS estrategias de cobranza presenciales y preventivas y coordinación entre actores clave. No obstante también exponen limitaciones estructurales como la elevada morosidad, rotación de personal y procesos manuales que ralentizan la gestión.

La gerente propone automatización y apoyo institucional como claves para fortalecer la efectividad del manejo administrativo en conjunto las respuestas evidenciaron una comprensión integral del proceso aunque resaltaron la necesidad de modernización mayor educación financiera al cliente y sistemas que garantizan continuidad y trazabilidad operativa.

Discusión

La entrevista realizada a la gerente de la agencia ofrece una visión estratégica integral sobre las acciones implementadas para fortalecer la gestión administrativa y de cobranzas se identificaron prácticas preventivas como el envío de alertas antes del vencimiento y mecanismos correctivos como las visitas in situ y asignación de metas a los oficiales de negocios. Esta gestión activa de la mora encuentra fundamento en la propuesta de Onofre (2022) quien sugiere la combinación de acciones preventivas y correctivas como pilar de una cobranza efectiva.

El gerente reconoció como causa estructural de la morosidad la pérdida de cultivos, el cierre de negocios y la falta de educación financiera lo cual reafirma la necesidad de integrar estrategias socioeconómicas en la política crediticia. Esta postura se articula con Unuzungo et al. (2024) quienes advierten que la morosidad no es solo un indicador financiero sino también un síntoma de debilidad estructural en los entornos productivos.

Un aspecto crítico es el índice de morosidad actual que se sitúa en 29,26%. Este dato exige una reflexión profunda pues supera los estándares manejables dentro del sistema financiero. A pesar de la existencia de estrategias su efectividad aún no es suficiente para frenar el deterioro de la cartera. Como sugiere Macías y Delgado (2023) los indicadores operativos deben ser evaluados no solo desde su cumplimiento normativo sino también desde su impacto real en la recuperación y sostenibilidad de la entidad.

Finalmente, el gerente identifica como prioritario reducir la carga operativa manual de los oficiales y mejorar el soporte tecnológico. Esta necesidad de automatización está en línea con García (2024) quien destaca cómo las FinTech han logrado mejorar la recuperación de cartera mediante chatbots, recordatorios automatizados y plataformas de autoservicio la transición hacia modelos más digitalizados es, por tanto, un imperativo estratégico para fortalecer la efectividad administrativa y operativa de BanEcuador.

4.3 PRODUCTOS FINANCIEROS ASIGNADOS EN LOS PROCESOS DE MORA.

Tabla 5 *Análisis de morosidad por tipo de producto financiero – BanEcuador BP Agencia Mocache*

Producto financiero	Descripción	Público objetivo	Condiciones generales	Nivel de morosidad identificado	Interpretación y relevancia
Microcrédito Original	Crédito de inicio con garantías, dirigido a nuevos clientes.	Personas naturales que acceden por primera vez al sistema financiero formal.	Tasas estándar, con requisitos documentales y presencia de garantías.	Alta concentración de mora	Este producto concentra una parte significativa de la cartera vencida. Su uso por parte de nuevos clientes con escasa educación financiera y sin historial crediticio lo convierte en un segmento de alto riesgo operativo.
Crédito Fomento 1%	Crédito a largo plazo para actividades agropecuarias, con tasa de interés preferencial.	Agricultores y productores pecuarios, especialmente pequeños y medianos.	Hasta 30 años plazo, tasa anual del 1%.	Alta concentración de mora	Aunque tiene condiciones favorables, el riesgo estructural es alto debido a la exposición climática, pérdida de cosechas y baja estabilidad en ingresos. La mora refleja la fragilidad del sector rural.
Súper Mujer Agropecuaria	Crédito con enfoque de género para actividades del agro.	Mujeres con emprendimientos agrícolas y pecuarios.	Beneficios especiales por política de equidad financiera.	Baja o no significativa	No se concentra la evidencia de mora. Puede atribuirse a un enfoque más focalizado y políticas de acompañamiento diferenciado.

Crédito Violeta	Dirigido a mujeres en actividades productivas, comerciales y de servicios.	Mujeres urbanas o rurales con emprendimientos no agropecuarios.	Tasas accesibles y enfoque inclusivo.	No significativa	La mora es reducida, posiblemente por el perfil más diversificado de actividad económica y mejor acceso a educación financiera.
Precalificado	Crédito simplificado basado en historial del cliente.	Clientes con historial positivo en BanEcuador.	Trámite rápido, menos documentación.	Baja	Este producto tiene baja morosidad, pues se otorga a perfiles con mejor comportamiento crediticio.
Joven Productivo	Crédito para jóvenes emprendedores.	Jóvenes de entre 18 y 29 años con proyectos productivos.	Condiciones adaptadas a su realidad, posible falta de garantías.	Moderada	Aunque el segmento juvenil puede representar riesgo por inexperiencia, el nivel de mora no es alto, posiblemente por montos menores y acompañamiento inicial.
Joven Rural	Enfocado en jóvenes con actividades rurales.	Jóvenes en zonas rurales con proyectos agrícolas o pecuarios.	Financiamiento inclusivo con asistencia técnica.	No significativa	La morosidad está controlada. El acompañamiento rural y los proyectos comunitarios pueden estar incidiendo positivamente.
Impulso Transporte	Crédito destinado al financiamiento de transporte (taxis, furgonetas, etc.).	Personas con actividad natural formal en transporte.	Requisitos estructurados, vehículos como garantía.	Baja	Se presume buena capacidad de recuperación por garantías y flujo constante de ingresos.
Microcrédito Artesano	Crédito para pequeños talleres y artesanos.	Personas con oficios técnicos y producción artesanal.	Tasas enormes, documentación accesible.	Moderada-baja	La mora es manejable; Los artesanos suelen tener actividades constantes, aunque vulnerables ante cambios económicos.

Nota: Análisis de los productos más representativos a nivel crediticio donde se identifican los productos que afectan más en la morosidad de la agencia bancaria.

El análisis permite identificar con claridad que la morosidad está significativamente concentrada en dos productos clave:

- Microcrédito Original asignado a nuevos clientes sin historial crediticio.
- Crédito Fomento 1% vinculado a actividades agropecuarias que dependen de factores externos como el clima y la economía rural.

Ambos productos aunque necesarios para la inclusión financiera, presentan riesgos estructurales que deben ser mitigados mediante el fortalecimiento de los procesos de evaluación crediticia, mayor acompañamiento técnico y educativo y mecanismos de refinanciamiento accesibles.

En contraste los productos diseñados para perfiles con experiencia crediticia previa o dirigidos a mujeres y jóvenes con respaldo técnico presentan niveles de mora reducidos lo que evidencia que la segmentación de productos acompañada de soporte institucional puede mejorar la sostenibilidad del portafolio financiero.

Discusión

La determinación de los productos financieros más vinculados a los procesos de mora en la Agencia BanEcuador BP Mocache permitió identificar con claridad dos líneas de crédito con alta concentración de morosidad. En primer lugar el microcrédito original representa uno de los segmentos más frágiles en términos de cumplimiento tal como afirma Estrada (2023) los productos financieros dirigidos a la base de la pirámide requieren una gestión diferenciada del riesgo ya que no solo se trata de prestar dinero sino de construir relaciones de confianza acompañamiento técnico y seguimiento sostenido. La falta de estos componentes suele traducirse en una alta tasa de morosidad como se observa en este caso.

En segundo lugar el crédito fomento 1% a pesar de contar con condiciones preferenciales tasa anual del 1% y plazos extendidos de hasta 30 años presenta también un índice significativo de incumplimiento esto se debe principalmente a factores estructurales asociados a la vulnerabilidad del sector agrícola y pecuario tales como la pérdida de cultivos, eventos climáticos adversos, mercados inestables y baja tecnificación rural. En este sentido lo señalado por Unuzungo et al. (2024) cobra especial vigencia “los créditos agro-productivos deben ser concebidos como instrumentos de desarrollo sostenible y por tanto deben ir acompañados de seguros agrícolas, asesoría técnica y mecanismos de protección frente a crisis económica y ambiental”.

En contraste con los otros productos financieros presentan niveles bajos o controlados de morosidad. Esta diferencia puede explicarse por el tipo de cliente las características del producto y sobre todo el nivel de acompañamiento institucional. Por ejemplo, los créditos dirigidos a mujeres y jóvenes productivos suelen estar vinculados a programas de formación y asistencia técnica lo que incrementa las probabilidades de éxito y reduce el incumplimiento.

Por tanto la concentración de mora en ciertos productos financieros no responde únicamente a la política crediticia de la institución sino también a condiciones estructurales, socioeconómicas y operativas que deben ser consideradas para diseñar respuestas más estratégicas. Como sostiene Macías (2023) el análisis de la cartera vencida debe ir más allá de los datos numéricos incorporando una visión sistémica que considera los perfiles del cliente el entorno productivo y la resiliencia institucional.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

"Establecer objetivos es el primer paso para convertir
lo invisible en visible." **Tony Robbins**

5.1 CONCLUSIONES

El análisis de los procedimientos administrativos evidencia que BanEcuador BP Agencia Mocache mantiene una estructura operativa basada en normativas claras y protocolos definidos para la aprobación y seguimiento de los productos financieros. No obstante se identifican debilidades en la capacitación técnica del personal y en el uso de herramientas tecnológicas lo cual limita la eficiencia en la gestión de cartera la necesidad de fortalecer estos aspectos resulta prioritaria para garantizar una administración ágil coherente y adaptada a las exigencias del entorno financiero actual.

Los indicadores obtenidos a través de la encuesta reflejan una percepción predominantemente favorable por parte de los clientes respecto a la gestión de cobranzas destacándose la conciencia sobre las obligaciones financieras la capacidad de pago y la flexibilidad ofrecida por la institución. Sin embargo, la atención post-colocación y los procedimientos de reestructuración presentan márgenes de mejora lo que confirma que la gestión operativa es funcional pero requiere mayor personalización seguimiento proactivo y fortalecimiento de la comunicación en momentos críticos del ciclo crediticio.

Las estrategias institucionales orientadas a la prevención de mora como el envío de alertas tempranas y la coordinación interdepartamental en las gestiones de cobranza. Asimismo se evidencia una alta conciencia institucional sobre los factores que afectan la sostenibilidad de la cartera entre ellos la rotación del personal y las condiciones adversas del entorno económico rural. Pese a la implementación de acciones correctivas el índice de morosidad continúa siendo elevado lo que confirma la necesidad de rediseñar los procesos operativos priorizando la automatización y el acompañamiento técnico.

5.2 RECOMENDACIONES

Fortalecer la capacitación del personal en gestión administrativa y uso de herramientas tecnológicas incorporando plataformas digitales que optimizan el seguimiento y control de cartera.

Mejorar la atención post-colocación mediante estrategias de seguimiento personalizado optimizando los canales de comunicación y flexibilizando los procesos de reestructuración crediticia.

Implementar sistemas automatizados para reducir la carga operativa manual mejorar la trazabilidad de la cartera, así como también diseñar estrategias diferenciadas para los productos con alta morosidad priorizando la educación financiera y mecanismos de refinanciamiento flexibles ajustados a las políticas de mitigación de riesgo en sectores vulnerables a fin de fortalecer la coordinación interna entre las áreas de crédito y cobranzas mediante reuniones periódicas que garanticen el seguimiento constante a la cartera vencida.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar Hernández, P., Valdo Acosta, T., Raudales García, E., Andino Gonzalez, P., y Sarmiento Matute, R. (2023). Factores de influencia en la calidad de vida laboral según la Teoría del Comportamiento Organizacional: análisis bibliométrico. *Telos*, 25(3), 638-656. <https://doi.org/10.36390/telos253.06>
- Aguilar, W., & Loor, G. (2022). Covid-19 y su incidencia en la cartera crediticia de BanEcuador del cantón Jipijapa, provincia de Manabí. *Digital Publisher*, 7(3), 157-171. <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.3-2.1167>
- Alarcón Díaz, N., Alarcón Díaz, O., Alarcón Díaz, J., y Alarcón Díaz, D. (2023). Gestión por procesos en las entidades públicas, una revisión literaria. *Podium*(44), 103-118. <https://doi.org/10.31095/podium.2023.44.7>
- Andrade Domínguez, F., Alarcón Gavilanez, J., Ortega Haro, X., y González Márquez, J. (2024). Teoría general de sistemas un enfoque estratégico para la planificación institucional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 29(105), 388-400. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.105.24>
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. https://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/documents/old/constitucion_de_bolsillo.pdf

- Banco Internacional. (2024). [www.bancointernacional.com.ec.
https://www.bancointernacional.com.ec/deposito-a-plazo-fijo-que-es-y-cuando-utilizarlo/](https://www.bancointernacional.com.ec/deposito-a-plazo-fijo-que-es-y-cuando-utilizarlo/)
- BBVA. (2024). [www.bbva.com/es. Qué son los fondos de inversión:
https://www.bbva.com/es/salud-financiera/que-son-los-fondos-de-inversion-todo-lo-que-debes-saber/](https://www.bbva.com/es/salud-financiera/que-son-los-fondos-de-inversion-todo-lo-que-debes-saber/)
- Campos, L., Chinchay, S., y Oblitas, R. (2022). La gestión de cobranza y su relación en la recaudación del impuesto predial de la municipalidad Provincial de Jaén. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(2).
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.2157
- Campos, N. (2022). Estrategias de cobranza para reducir los niveles de morosidad de le empresa Representaciones y Distribuciones del Norte. *Repositorio Institucional*. Universidad Señor de Sipán [Previo a la obtención del título Profesional Contador Público].
<https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/12578/Campos%20Guerrero%2c%20Nery.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cárdenas Muñoz, J., Treviño Saldívar, E., Cuadrado Sánchez, G., y Ordóñez Parra, J. (2021). Análisis comparativo entre cooperativas de ahorro y crédito y bancos en el Ecuador. *Socialium*, 5(2), 159-184.
<https://doi.org/10.26490/uncp.sl.2021.5.2.1000>
- Cisneros Zepeda, D. (2021). Los efectos del crédito bancario otorgado a la industria y al consumo en el crecimiento económico: evidencia de México, 1994-2017. *Revista Mexicana de Economía y Finanzas Nueva Época REMEF*, 17(2).
<https://doi.org/10.21919/remef.v17i2.560>

- Coronel Hoyos, M. (2019). *Diseño de un modelo para la gestión de cobranzas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle*. Universidad Andina Simón Bolívar [Previo a la obtención del título Magíster en Finanzas y Gestión de Riesgo]. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6642/1/T2868-MFGR-Coronel-Dise%C3%B1o.pdf>
- Corporación del Seguro de Depósitos [COSEDE]. (2018). *Código Orgánico Monetario y Financiero*. <https://www.cosedec.gov.ec/wp-content/uploads/2018/08/COMF.pdf>
- Educa CMF. (2024). [www.cmfchile.cl](https://www.cmfchile.cl/educa/621/w3-article-27325.html). <https://www.cmfchile.cl/educa/621/w3-article-27325.html>
- Estrada, E. (2023). Modelos de gestión administrativa y aplicación en la administración pública. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(1). https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i1.4629
- García, L. (2024). *Propuesta de un Modelo Integral de Cobranza Digital para Optimizar la Tasa de Recuperación, Reducir Costos y Mejorar la Experiencia del Cliente en la Empresa Dinámica Network*. Instituto Superior Tecnológico Universitario Rumiñahui [Previo a la obtención del título Magister Tecnológico en Ecosistemas Digitales para Negocios]. <https://repositorio.ister.edu.ec/bitstream/68000/319/1/Garcia%20Rordriguez%20Luis%20Fernando.pdf>
- Gutiérrez, S., Peralta, A., y Mayrena, M. (2021). Incidencia de la aplicación de las políticas de crédito y cobranza en la recuperación de cartera del Súper Las Segovias, S.A. de la ciudad de Estelí, Nicaragua, durante el primer semestre del año 2020. *Revista Científica de FAREM-Estelí*, 10(38). <https://doi.org/10.5377/farem.v0i38.11949>

- Hernández Jiménez, A., & Cáceda Quispe, M. (2024). Factores que influyen en la rentabilidad de las micro y pequeñas empresas en tiempos de contingencia. *Revista De Métodos Cuantitativos Para La Economía Y La Empresa* (37), 1-23. <https://doi.org/10.46661/rev.metodoscuant.econ.empresa.7796>
- Herrera, M. (2021). Estrategias de Gestión Administrativa para el Desarrollo Sostenible de Emprendimientos en La Concordia. *Journal of Economic and Social Science Research*, 1(4), 56-69. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v1/n4/42>
- Huamán Espinoza, C., Córdova Llacsahuache, A., Romero-Carazas, R., y Apaza Romero, I. (2022). Morosidad y su incidencia en la rentabilidad de una institución básica regular. *Revista Ñeque*, 5(12), 296–306. <https://doi.org/10.33996/revistaneque.v5i12.81>
- Ibarra, I., y Tapia, J. (2022). El uso de productos financieros en la demanda de seguros en México. *Revista Mexicana de Economía y Finanzas, Nueva Época*, 17(3), 1-26. <https://doi.org/10.21919/remef.v17i3.555>
- Junta Política y Regulación Financiera. (2023). www.jprf.gob.ec. <https://jprf.gob.ec/la-junta-de-politica-y-regulacion-financiera-emite-la-politica-y-estrategia-nacional-de-inclusion-financiera/>
- Lamadrid Bazán, J., De la Torre Torres, O., y Alfaro-Calderón, G. (2021). Educación Financiera: Origen, análisis y evolución de las contribuciones científicas mediante técnicas bibliométricas en la Web of Science. *Inquietud Empresarial*, 21(2), 35-49. <https://doi.org/10.19053/01211048.11475>
- Lapo, M., Tello, M., y Mosquera, S. (2021). Rentabilidad, capital y riesgo crediticio en bancos ecuatorianos. *Investigación Adminsitrativa*, 50(127). <https://www.scielo.org.mx/pdf/ia/v50n127/2448-7678-ia-50-127-00002.pdf>

- León, L., & Espinoza, E. (2023). Análisis de los factores que intervienen en el crecimiento de cartera vencida de empresas servicios financieros. *Innova Research Journal*, 3(1), 188-201. <https://doi.org/10.33890/innova.v8.n3.1.2023.2342>
- Lunberger, B. (2023). “Evolución de la administración y la teoría administrativa. *División de Estudios de Posgrado [Previo a la obtención del título Magister en Ingeniería Administrativa]*. Tecnológico Nacional de México. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/99548959/Articulo1_Evolucion_de_la_administracion_y_la_teor%C3%ADa_administrativa_Bryan_Lundberg-libre.pdf?1678210675=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DEvolucion_de_la_administracion_y_la_teo.pdf&Expires=1
- Macias, F., y Delgado, M. (2023). Indicadores financieros y su relación con la toma de decisiones. *Polo del Conocimiento*, 8(2), 895-918. <https://doi.org/10.23857/pc.v8i2>
- Marcillo, C., Aguilar, C., y Gutiérrez, N. (2021). Análisis financiero: una herramienta clave para la toma de decisiones de gerencia. *Digital Publisher*, 6(3), 87-106. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.3.544>
- Mejía, J., Garzón, V., Barrezueta, S., y Cervantes, A. (2021). Análisis Financiero de la Asociación de Agricultores 3 de Julio cantón El Guabo, provincia de El Oro periodo 2017-2019. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 4(2), 40-48. <https://www.redalyc.org/pdf/7217/721778109006.pdf>
- Mero, E. (2024). *Auditoria de Gestión y su Impacto en el Departamento de Crédito y Cobranza de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Puerto López*. Universidad Estatal del Sur de Manabí [Previo a la obtención del título Licenciada en

Contabilidad y Auditoría].

<https://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/7033/1/Mero%20Gonzalez%20Emily%20Brigitte.pdf>

Montejano, S., López, G., Pérez, M., y Campos, R. (2021). Administración de operaciones y su impacto en el desempeño de las empresas. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(1), 112-126. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/racs/index>

Moreira, D., & Navas, W. (2022). Incidencia de la cartera vencida en la liquidez de la compañía “Dipor S.A.” Agencia Portoviejo. *Polo del Conocimiento*, 7(4), 771-787. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8483037>

Ocampo, A. (2023). Efectos de la Transformación Digital en el Sector Contable y Financiero en Ecuador. *Ciencia y Educación*, 4(11), 42-52. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10212374>

Onofre, Q. (2022). *Gestión de créditos y cobranza y sus efectos en los estados financieros en el Comercial Bellnovainser de la ciudad de Babahoyo*. Repositorio Institucional de la Universidad Técnica de Babahoyo [Previo a la obtención del título Lcdo. en Contabilidad y Auditoría]. <https://dspace.utb.edu.ec/bitstream/handle/49000/13080/TIC-UTB-FAFI-CA-000001.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ordoñez, J., Lucero, B., Zamora, G., y Ávila, J. (2023). Modelo expertos para disminuir la morosidad de cartera en cooperativas de ahorro y crédito. *Enfoques*, 7(25), 39-64. <https://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v7i25.154>

Orozco Suárez, D., Escandón Restrepo, S., y Medina García, V. (2023). Modelo de gestión del conocimiento para la mejora del recaudo empresarial en entidades bancarias. *Revista Ibérica de Sistemas y Tecnologías de Información* (60), 611-

623.

<https://www.proquest.com/openview/e47a1ef00cc0b6edf5b741320c85bf75/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1006393>

- Paredes Floril, P., Alemán Benítez, A., y Castro Gómez, T. (2021). Ambiente organizacional y satisfacción laboral en instituciones financieras de la provincia del Guayas, Ecuador. *SUMMA*, 3(2), 1-25. <https://n9.cl/pwidm>
- Peñarreta, M., Flores, J., y Chávez, N. (2024). Inclusión financiera en Ecuador: un enfoque post-pandemia con econometría espacial. *European Public & Social Innovation Review*, 10(1), 1-20. <https://doi.org/10.31637/epsir-2024-1710>
- Pérez, W., Serrano, J., Colcha, R., y Moreno, M. (2022). Gestión Administrativa y Calidad de Servicio de Acuerdo a la Normativa Legal. *Polo del Conocimiento*, 7(2). <https://doi.org/10.23857/pc.v7i2.3634>
- Perugachi, L., Jaramillo, D., y Flores, E. (2022). Propuesta sistema de gestión de crédito, para reducir el riesgo en microempresas no financieras del cantón Otavalo, Cayambe y Tabacundo (Ecuador). *Revista Espacios*, 43(10). <https://doi.org/10.48082/espacios-a22v43n10p06>
- Rodríguez Mansilla, J. (2025). *Gestión Administrativa y su incidencia en la cartera vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa María*. Universidad Estatal del Sur de Manabí [previo a la obtención del título Licenciatura en Contabilidad y Auditoría]. <http://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/7442>
- Rojas, J., y Gonzáles, L. (2024). Sostenibilidad financiera a través de un modelo de gestión de cobranza: Estudio de caso en una cooperativa de ahorro y crédito. *UNAAA Ciencia Perú*, 3(1), 1-14. <https://doi.org/10.56926/unaaaciencia.v3i1.61>

- Sánchez, J. (2021). Planificación estratégica, algunas reflexiones teóricas. *Folletos Gerenciales*, 25(1), 62-72. https://www.researchgate.net/profile/Jose-Sanchez-Lopez-7/publication/355955131_Planificacion_estrategica_algunas_reflexiones_teoricas_Strategic_planning_some_theoretical_reflections_Folletos_Gerenciales_Volumen_XXV_No_1_Enero-Marzo_2021_Paginas_62-72_RNP
- Sandoval Romero, K. (2022). *La morosidad y su influencia en la rentabilidad de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A., agencia Moquegua, período 2019-2020*. Universidad Cesar Vallejo [Previo a la obtención del título de Contador Público]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/87280>
- Simbaña, E. (2024). El buen gobierno cooperativo y la administración integral de riesgos en el sistema financiero popular y solidario. *Revista Eruditus*, 5(1). <https://doi.org/10.35290/re.v5n1.2024.946>
- Soledispa, S., & Zavala, M. (2022). Control interno y su importancia en la gestión administrativa de la empresa San Miguel Chade, Manabí, Ecuador. *Revista Ecuatoriana de Ciencia*, 6(2), 26-32. <https://doi.org/10.46480/esj.6.2.191>
- SuperBancos. (2019). *Norma Protección Usuarios*. <https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2019/12/Norma-Protecci%C3%B3n-Usuarios.pdf>
- Superintendencia de Bancos y Seguros. (2011). *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
- Tigasi Huashca, K., Bautista Bautista, A., Alajo Anchatuña, A., y Jácome Segovia, D. (2025). Análisis de la gestión por procesos para la gestión administrativa de las

- Cooperativa de Ahorro y Crédito: Un estudio de caso. *Journal of Science and Research*, 10(1). <https://doi.org/10.5281/zenodo.14713586>
- Torres, C., y Ochoa, J. (2024). Análisis del riesgo crediticio y su incidencia en la liquidez de las cooperativas de ahorro crédito del segmento 1 de la Ciudad de Loja. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidade*, 5(2), 858-874. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i2.1920>
- Unuzungo, J., Álvarez, L., y Salgado, M. (2024). Morosidad bancaria de Ecuador medido a través del crecimiento económico con modelo de vector autorregresivo. *Revista Eruditus*, 5(2), 73-90. <https://doi.org/10.35290/re.v5n2.2024.1124>
- Uribe, M. (2022). Propuesta del proceso de aplicación de administración estratégica para las pymes. *Pensamiento y Gestión*, 1(51). http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-62762021000200015&script=sci_arttext
- Vera, S., & Pico, S. (2024). Inteligencia Artificial en el desarrollo administrativo de la empresa moderna. *Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria PENTACIENCIAS*, 6(2), 264-282. <https://doi.org/10.59169/pentaciencias.v6i2.1046>

ANEXOS

ANEXO 1.- CERTIFICADO COMPILATIO



Universidad Técnica Estatal de Quevedo
FACULTAD DE POSGRADO

Para: Ing. Byron Oviedo Bayas, Ph.D Decano Facultad de Posgrado

De: Ing. Mariela Andrade Arias, Ph.D

Asunto: Informe Proyecto de Investigación

Fecha: 12 de junio del 2025

Adjunto al presente sírvase encontrar el documento final del proyecto de investigación titulado: **IMPACTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y DE COBRANZAS DE LOS PRODUCTOS FINANCIEROS DE BANECUADOR AGENCIA MOCACHE AÑO 2023** de la posgradista **ING. JOBERLIN MELISSA FERNÁNDEZ LÓPEZ** de la Maestría en Administración de Empresas Proyecto de investigación que fue elaborado bajo mi dirección, el mismo que cumple el informe de la herramienta **COMPILATIO**, el cual avala los niveles de originalidad, en un 93 % del trabajo investigativo.



Atentamente;



Ing. Mariela Andrade Arias, Ph.D
Directora



ANEXO 2 FORMATO DE ENCUESTAS

Encuesta Dirigida a Clientes De BanEcuador Agencia Mocache

Objetivo: Recoger información sobre la percepción de los clientes respecto a la atención recibida, accesibilidad y claridad de los productos financieros así como la efectividad del proceso de cobranza en BanEcuador BP Agencia Mocache.

Instrucciones: Estimado(a) cliente: Le solicitamos colaborar con esta encuesta respondiendo de forma honesta a cada afirmación marcando el recuadro que refleja su nivel de acuerdo, según la escala de valoración. Su participación es voluntaria, anónima y fundamental para esta investigación académica.

1.- El personal de BanEcuador me explicó claramente los términos y condiciones del microcrédito.

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Neutral

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

2.- Considere que los requisitos para acceder al microcrédito fueron razonables.

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Neutral

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

3.- El tiempo de aprobación de mi microcrédito fue adecuado.

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Neutral

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

4.- El monto aprobado del microcrédito cubrió mis necesidades financieras.

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Neutral

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

5.- Me siento capaz de cumplir con los pagos de mi microcrédito.

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Neutral

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

6.- Estoy consciente de las consecuencias de no cumplir con los pagos a tiempo.

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Neutral	☐
De acuerdo	☐
Totalmente de acuerdo	☐
7.- BanEcuador ofrece opciones flexibles para el pago de los microcréditos.	
Totalmente en desacuerdo	☐
En desacuerdo	☐
Neutral	☐
De acuerdo	☐
Totalmente de acuerdo	☐
8.- El proceso de cobranza fue justo, claro y respetuoso.	
Totalmente en desacuerdo	☐
En desacuerdo	☐
Neutral	☐
De acuerdo	☐
Totalmente de acuerdo	☐
9.- La información que recibí sobre educación financiera fue útil para gestionar mejor mis finanzas.	
Totalmente en desacuerdo	☐
En desacuerdo	☐
Neutral	☐
De acuerdo	☐
Totalmente de acuerdo	☐
10.- Estoy satisfecho con la atención recibida por el personal de BanEcuador.	
Totalmente en desacuerdo	☐
En desacuerdo	☐
Neutral	☐
De acuerdo	☐
Totalmente de acuerdo	☐
11.- Los canales de comunicación del banco (teléfono, correo, etc.) fueron efectivos para resolver mis dudas.	
Totalmente en desacuerdo	☐
En desacuerdo	☐
Neutral	☐
De acuerdo	☐
Totalmente de acuerdo	☐
12.- Recomendaría a otros emprendedores acceder a un microcrédito en BanEcuador.	
Totalmente en desacuerdo	☐
En desacuerdo	☐
Neutral	☐
De acuerdo	☐
Totalmente de acuerdo	☐
13.- Considero que BanEcuador se preocupa por el éxito de mi negocio.	
Totalmente en desacuerdo	☐
En desacuerdo	☐

Neutral
De acuerdo
Totalmente de acuerdo



ANEXO 3 FORMATO DE CENSO

Censo dirigido para Oficiales de Negocios

Objetivo: Obtener información directa del personal de negocios sobre los procedimientos administrativos, el seguimiento de la cartera crediticia y la eficacia de las estrategias de cobranza.

Instrucciones: Estimado(a) colaborador(a): Este formulario tiene como propósito recoger su percepción sobre los procedimientos administrativos y de cobranza que se aplican en la agencia. Por favor, indique su nivel de acuerdo con cada afirmación según la siguiente escala:

Totalmente en desacuerdo
En desacuerdo
Neutral
De acuerdo
Totalmente de acuerdo

1.- Los procedimientos administrativos son efectivos para la aprobación y control de los microcréditos.

Totalmente en desacuerdo
En desacuerdo
Neutral
De acuerdo
Totalmente de acuerdo

2.- Los criterios utilizados para la concesión de microcréditos son rigurosos y bien definidos.

Totalmente en desacuerdo
En desacuerdo
Neutral
De acuerdo
Totalmente de acuerdo

3.- El seguimiento a la cartera permite detectar oportunamente a clientes con riesgo de morosidad.

Totalmente en desacuerdo
En desacuerdo
Neutral
De acuerdo
Totalmente de acuerdo

4.- La capacitación que recibimos es adecuada para identificar señales de alerta en los clientes.

Totalmente en desacuerdo
En desacuerdo
Neutral
De acuerdo
Totalmente de acuerdo

5.- Las herramientas tecnológicas utilizadas facilitan el seguimiento y gestión de los créditos.

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Neutral

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

6.- La cultura de pago de los clientes es, en general, positiva.

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Neutral

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

7.- Los índices de morosidad actuales son manejables y coherentes con la realidad económica.

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Neutral

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

8.- Las estrategias de cobranza implementadas son eficientes y respetan al cliente.

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Neutral

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

9.- Existe coordinación efectiva entre las áreas de crédito y cobranzas.

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Neutral

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

10.- Las políticas internas de crédito son claras y de fácil aplicación.

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Neutral

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

11.- Los productos financieros ofrecidos están bien adaptados a las necesidades del cliente.

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Neutral

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

12.- La comunicación con los clientes sobre sus obligaciones financieras es clara y adecuada.

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Neutral

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

13.- La rotación de personal afecta negativamente la gestión de la cartera.

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Neutral

De acuerdo

Totalmente de acuerdo



ANEXO 4 FORMATO ENTREVISTA A GERENTA

Guía de Entrevista a la Gerente de la Agencia

Objetivo: Explorar a profundidad las estrategias, procesos y retos institucionales relacionados con la gestión administrativa y de cobranzas en la agencia.

Instrucciones: Estimada gerente: Esta entrevista tiene como finalidad recoger sus experiencias conocimientos y reflexiones sobre los procesos administrativos el control de cartera y la gestión de cobranzas en BanEcuador BP Agencia Mocache. Sus respuestas serán tratadas con confidencialidad y contribuirán significativamente al desarrollo de esta investigación académica. Le invitamos a responder de manera libre, detallada y reflexiva.

Gestión Administrativa de Productos Financieros

1. ¿Cómo describiría la estructura organizativa de la agencia en relación con la gestión de productos financieros?

2. ¿Cuáles son los principales procesos administrativos que se siguen para la aprobación y seguimiento de microcréditos?

3. ¿Qué tecnologías de información utiliza la agencia para facilitar el seguimiento y control de los microcréditos?

4. ¿Cómo se asegura de que los productos financieros sean comprensibles y accesibles para los clientes?

Gestión de Cobranzas

5. ¿Qué estrategias de cobranza se implementan para recuperar los microcréditos vencidos?

6. ¿Qué mecanismos preventivos se utilizan para evitar la acumulación de cartera vencida?

7. ¿Cómo se coordina el departamento de cobranzas con otras áreas de la agencia?

Morosidad de Microcréditos

8. ¿Cuál es el índice actual de morosidad en la cartera de microcréditos de la agencia?

9. ¿Cuáles consideran que son las principales causas de morosidad en su contexto?

10. ¿Qué medidas se han implementado para reducir la morosidad y mejorar la recuperación de cartera vencida?

11. ¿Considera que la rotación de oficiales de negocio afecta la gestión de la cartera vencida?

Marco Legal y Regulatorio

12. ¿Cómo influye el marco legal y regulatorio en la gestión de productos financieros y cobranzas?

13. ¿Qué mecanismos aplica la agencia para garantizar el cumplimiento de las normativas establecidas por la Superintendencia de Bancos?

Mejora Continua

14. ¿Qué cambios o mejoras consideran prioritarios para optimizar la gestión administrativa y de cobranzas?

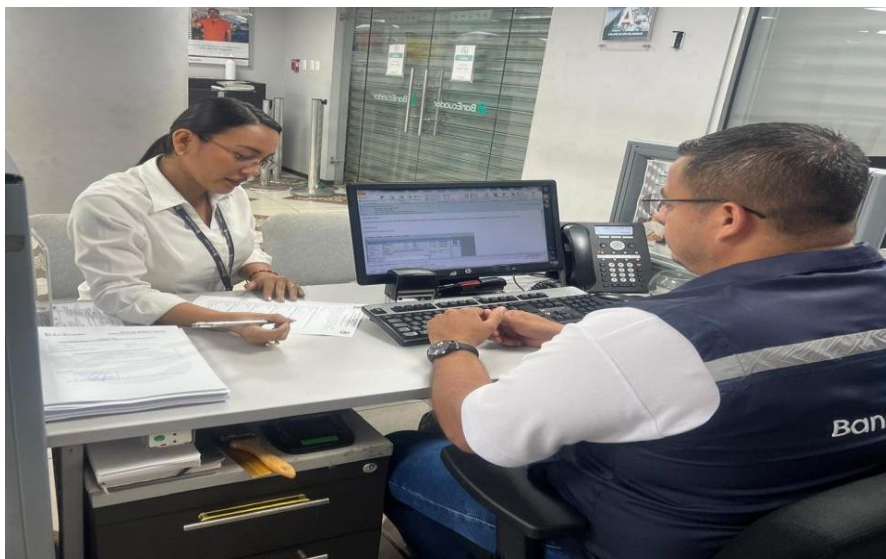
15. ¿Qué tipo de apoyo considera necesario por parte de la casa matriz para fortalecer la gestión de la agencia?

ANEXO 5 FOTOGRAFIAS DE EVIDENCIA INVESTIGATIVA

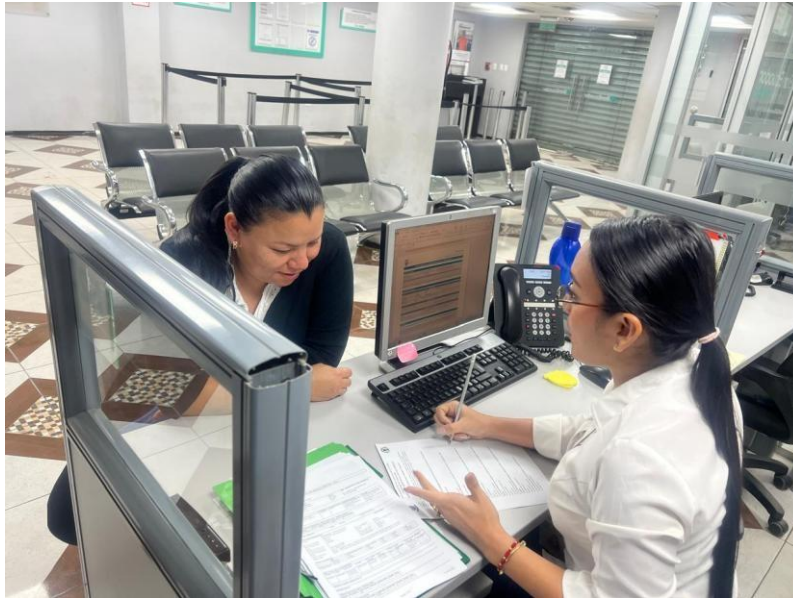
Evidencia Entrevista



Evidencia Censo Oficial de Crédito



Evidencia Censo Oficial de Crédito



Encuesta a clientes en Territorio

