



Pontificia Universidad  
Católica del Ecuador | Sede  
Ambato

## **CENTRO DE POSGRADOS**

**Tema:**

**MOROSIDAD EN CARTERA DE MICROCRÉDITO Y SU IMPACTO EN LOS  
INGRESOS DEL BANCO AMIBANK**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Magister en  
Contabilidad y Auditoría con mención en Riesgos Operativos y Financieros**

**Línea de investigación:**

**DETECCIÓN, MEDICIÓN Y CONTROL DE RIESGOS**

**Autor:**

Iván Giovanni Armendáriz Villacres

**Director:**

Mg. Isaac Agustín Paredes Flor

**Ambato – Ecuador**

**Septiembre 2025**

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **IVÁN GIOVANNI ARMENDÁRIZ VILLACRES**, con cédula de ciudadanía **1804086393**, autor del trabajo de graduación titulado: “MOROSIDAD EN CARTERA DE MICROCRÉDITO Y SU IMPACTO EN LOS INGRESOS DEL BANCO AMIBANK.”, previo a la obtención del título profesional de **MAGISTER EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CON MENCIÓN EN RIESGOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS**, en el centro de **POSGRADOS**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través del sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, septiembre 2025

Iván Giovanni Armendáriz Villacres  
CC 1804086393

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**SEDE AMBATO**  
**APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO**

**Tema:**

**MOROSIDAD EN CARTERA DE MICROCRÉDITO Y SU IMPACTO EN LOS  
INGRESOS DEL BANCO AMIBANK**

**Línea de investigación:**

**DETECCIÓN, MEDICIÓN Y CONTROL DE RIESGOS**

**Autor:**

Iván Giovanni Armendáriz Villacres

Isaac Agustín Paredes Flor, Econ. Mg.

f. \_\_\_\_\_

CC. 1803622537

**CALIFICADOR**

Jorge Francisco Abril Flores, Dr. Mg.

f. \_\_\_\_\_

**CALIFICADOR**

Francisco Javier Mena Valencia, Ing. Mg.

f. \_\_\_\_\_

**CALIFICADOR**

Rina Katherine Sánchez Reinoso, Ing. Mg.

f. \_\_\_\_\_

**DIRECTORA CENTRO DE POSGRADOS (S)**

Diego Gonzalo Coca Chanalata, Dr.

f. \_\_\_\_\_

**SECRETARIO GENERAL DE PUCESA**

**Ambato – Ecuador**

**Septiembre 2025**

## **DEDICATORIA**

A Dios, por ser mi guía y fortaleza en cada paso de este camino.

A mis padres, por su amor incondicional, esfuerzo y sacrificio. Gracias por enseñarme con el ejemplo el valor del trabajo y la perseverancia.

A mis hijos, Melanie y Adrián, quienes son mi mayor inspiración y el motor que me impulsa a seguir superándome. Este logro es también suyo.

A mi familia, por su constante apoyo, por creer en mí y acompañarme en cada etapa de este proceso.

A los estudiantes y futuros profesionales, que sueñan con alcanzar sus metas. Que este trabajo sea una muestra de que con esfuerzo, compromiso y dedicación, todo es posible.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco profundamente a Dios, por brindarme la salud, la sabiduría y la fuerza necesarias para alcanzar esta meta.

A mi tutor Isaac Paredes por su guía, paciencia y valiosos aportes durante el desarrollo de este trabajo de titulación.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador con su Sede en Ambato, por abrirme las puertas al conocimiento y al crecimiento personal y profesional.

A mis docentes, por compartir su conocimiento y por haber sido parte fundamental de mi formación académica.

A mis padres y seres queridos, por su constante apoyo emocional y moral. Gracias por confiar siempre en mí.

A mis hijos, Melanie y Adrián, por su amor, paciencia y comprensión en los momentos en que necesité ausentarme para seguir construyendo este sueño. Todo esfuerzo tiene sentido gracias a ustedes.

A Elizabeth, por su amor, paciencia y apoyo en cada paso de este camino.

Finalmente, a todas las personas que de una u otra manera contribuyeron en este proceso, mi más sincero agradecimiento.

## RESUMEN

El presente estudio analiza la gestión de la cartera vencida en Banco Amibank y su impacto en los indicadores financieros, identifican factores críticos que afectan su rentabilidad y estabilidad. A través de una metodología cualitativa basada en encuestas dirigidas a los funcionarios del área de crédito, se recopilaron percepciones sobre los procedimientos, estrategias y desafíos asociados a la recuperación de créditos en mora.

Los resultados revelan que, a pesar de la existencia de normativas y estrategias de cobranza, la cartera improductiva ha alcanzado niveles preocupantes, lo que incide en la rentabilidad negativa del banco y en su necesidad de provisiones adicionales. Asimismo, se evidenció que los métodos actuales de colocación y recuperación de crédito requieren ajustes que permitan reducir el riesgo de pérdidas y mejorar la liquidez institucional. A partir de estos hallazgos, se diseñó un plan estratégico de mejora enfocado en optimizar los procesos de gestión del riesgo crediticio, fortalecer la capacidad de recuperación de cartera y mejorar la eficiencia operativa de la entidad.

Se concluye que la implementación de estas estrategias contribuirá a una mayor estabilidad financiera y a una reducción en los niveles de morosidad, fortaleciendo la sostenibilidad de Banco Amibank en el largo plazo.

**Palabras clave:** cartera vencida, riesgo crediticio, rentabilidad bancaria, provisiones, morosidad, eficiencia operativa, estrategias financieras.

## ABSTRACT

*This study analyzes the management of the overdue loan portfolio at Banco Amibank and its impact on financial indicators, identifying critical factors affecting its profitability and stability. Through a qualitative methodology based on surveys conducted among credit department officials, perceptions regarding procedures, strategies, and challenges associated with the recovery of overdue loans were collected.*

*The results reveal that despite the existence of regulations and collection strategies, the non-performing portfolio has reached concerning levels, negatively impacting the bank's profitability and increasing the need for additional provisions. Furthermore, it was found that the current credit placement and recovery methods require adjustments to reduce the risk of losses and improve institutional liquidity. Based on these findings, a strategic improvement plan was designed to optimize credit risk management processes, strengthen portfolio recovery capacity, and enhance the bank's operational efficiency.*

*It is concluded that implementing these strategies will contribute to greater financial stability and a reduction in delinquency levels, reinforcing Banco Amibank's long-term sustainability.*

**Keywords:** *overdue loan portfolio, credit risk, banking profitability, provisions, delinquency, operational efficiency, financial strategies.*

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD .....	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
RESUMEN .....	vi
ABSTRACT .....	vii
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA .....	5
1.1. Conceptos generales .....	5
1.2. Antecedente .....	6
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO .....	20
2.1. Enfoque de la investigación .....	20
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	38
3.1. Propuesta de la investigación .....	38
3.2. Evaluación de la propuesta de la investigación .....	42
CONCLUSIONES.....	45
RECOMENDACIONES .....	47
BIBLIOGRAFÍA .....	50
ANEXOS .....	55

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Población Objetivo.....	21
Tabla 2. Cargo que desempeña en el Banco .....	25
Tabla 3. El banco cuenta con normativa definida para la recuperación y gestión de la cartera vencida .....	26
Tabla 4. Desde su cargo, ¿los métodos y procedimientos que emplea el Banco para la colocación del crédito son adecuados? .....	27
Tabla 5. El Banco implementa estrategias eficaces para la recuperación de créditos vencidos, tales como condonación de intereses, negociación, mediación, reestructuración.....	27
Tabla 6. Se lleva a cabo una evaluación inicial para determinar la garantía efectiva que respalda el cobro de los créditos otorgados en caso de un proceso legal. ...	28
Tabla 7. La cartera vencida repercute negativamente en la rentabilidad del Banco. ....	29
Tabla 8. Conoce usted sobre la situación actual de la cartera de crédito del Banco .....	30
Tabla 9. ¿Considera que las provisiones de la cartera vencida reflejan un riesgo de pérdidas para el Banco?.....	31
Tabla 10. ¿Hace cuánto tiempo tuvo su última capacitación en gestión y/o estrategias de cobranza? .....	31
Tabla 11. Plan de acción propuesto .....	41
Tabla 12. Estado de Situación Financiera .....	59
Tabla 13. Estado de Pérdidas y Ganancias .....	59

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Composición del sistema financiero ecuatoriano .....	7
Gráfico 2. Cargo que desempeña en el Banco.....	25
Gráfico 3. El banco cuenta con normativa definida para la recuperación y gestión de la cartera vencida .....	26
Gráfico 4. Desde su cargo, ¿los métodos y procedimientos que emplea el Banco para la colocación del crédito son adecuados? .....	27
Gráfico 5. El Banco implementa estrategias eficaces para la recuperación de créditos vencidos, tales como condonación de intereses, negociación, mediación, reestructuración.....	28
Gráfico 6. Se lleva a cabo una evaluación inicial para determinar la garantía efectiva que respalda el cobro de los créditos otorgados en caso de un proceso legal.....	29
Gráfico 7. La cartera vencida repercute negativamente en la rentabilidad del Banco. ....	29
Gráfico 8. Conoce usted sobre la situación actual de la cartera de crédito del Banco .....	30
Gráfico 9. ¿Considera que las provisiones de la cartera vencida reflejan un riesgo de pérdidas para el Banco?.....	31
Gráfico 10. ¿Hace cuánto tiempo tuvo su última capacitación en gestión y/o estrategias de cobranza? .....	32
Gráfico 11. Rendimiento del activo (ROA) .....	33
Gráfico 12. Cartera y cartera improductiva por producto.....	34
Gráfico 13. Fondos Disponible/Depósitos a corto plazo.....	35
Gráfico 14. Intermediación financiera.....	36

## INTRODUCCIÓN

La administración del riesgo crediticio ha adquirido una importancia creciente en el sector financiero, dada su influencia en la estabilidad de las entidades bancarias y en el progreso económico de las naciones. Este término abarca el examen de la morosidad, definida como el incumplimiento de las obligaciones crediticias dentro de los plazos predefinidos.

La progresión en el análisis de carteras en deuda ha enfocado su análisis en la comprensión de las causas fundamentales y las repercusiones económicas derivadas, lo que ha facilitado a las entidades financieras la formulación de estrategias de mitigación más eficaces. La morosidad bancaria constituye un indicador esencial de la estabilidad financiera, reflejando tanto las condiciones macroeconómicas como las conductas individuales de los deudores (Oblitas et al., 2021). Estas investigaciones enfatizan la necesidad de abordar el problema desde un enfoque holístico, integran variables económicas, sociales y comportamentales.

La inclusión financiera mediante microcréditos ha adquirido relevancia como instrumento para mitigar la desigualdad y promover el desarrollo, especialmente en sectores que se encuentran fuera del sistema financiero convencional. Dentro de este marco, los microcréditos han sido objeto de numerosas investigaciones que subrayan su doble repercusión: por un lado, fomentan el emprendimiento y el desarrollo económico; por otro, implican riesgos significativos de morosidad debido a la vulnerabilidad económica de los prestatarios.

En economías en desarrollo como la ecuatoriana, la ausencia de educación financiera se destaca como uno de los factores más determinantes en la violación de las obligaciones crediticias. De acuerdo con Luna-Viera et al., (2022) “los factores internos de las instituciones financieras, en conjunción con variables externas como la inflación y el desempleo, determinan en gran medida los índices de morosidad”.

En el contexto ecuatoriano, los microcréditos han desempeñado un papel crucial en el progreso de regiones rurales y periurbanas, promueve la inclusión de sectores históricamente marginados. No obstante, el incremento en las carteras vencidas en esta categoría ha suscitado inquietud en el sistema financiero. La elevada tasa de morosidad no solo pone en peligro la estabilidad financiera de las entidades, sino que también incide en la viabilidad a largo plazo del sistema de microfinanzas en su totalidad.

La morosidad se vincula con la incapacidad de pago de los deudores y la falta de políticas claras para asegurar una evaluación de riesgos adecuada (Mendoza et al., 2023). En consecuencia, es imperativo adoptar un enfoque multidimensional que integre no solo indicadores financieros, sino también elementos cualitativos tales como el comportamiento del deudor y el contexto socioeconómico.

El Banco Amibank, producto de la fusión entre el Banco Finca y la Fundación INSOTEC en 2022, ha centrado sus esfuerzos en fomentar la inclusión financiera a través del microcrédito, un producto fundamental para el avance económico de sectores desfavorecidos. No obstante, se enfrenta a un desafío crucial vinculado al incremento de la morosidad en su cartera de microcréditos. Al finalizar el 31 de mayo de 2024, el índice PAR 30 de morosidad ascendió al 29,24%, superan considerablemente los niveles sugeridos por la Superintendencia de Bancos, lo que se traduce en \$16,920,195. Este nivel elevado de cartera en desuso incide directamente en la rentabilidad de la entidad bancaria y pone en riesgo su estabilidad financiera, compromete además su habilidad para responder a la creciente demanda de microcréditos.

Las causas primordiales de esta problemática radican en la condición económica de los deudores, que se caracteriza por ingresos insuficientes, gastos inesperados y desafíos en la gestión de sus activos financieros. A esto se añaden elementos exógenos como catástrofes naturales y alteraciones climáticas, que intensifican la capacidad de pago de los consumidores. Adicionalmente, la insuficiente formación financiera de los receptores obstaculiza una administración

eficiente de sus obligaciones crediticias, lo que conduce a una mayor prevalencia de morosidad.

Este escenario propicia un ciclo problemático para Amibank: en un sentido, se intensifica la complejidad para la recuperación de créditos; en otro, se reduce la confianza en la entidad y se restringe su expansión en el sector microfinanciero. Estas circunstancias subrayan la exigencia de una evaluación meticulosa para discernir la magnitud y las raíces del problema, que se detalla a continuación:

**La morosidad en las instituciones financieras reduce los ingresos y la liquidez de las entidades, así como, generan incremento del gasto e impacta negativamente en la rentabilidad.**

¿Cómo impacta el incremento del índice de cartera vencida en el segmento de microcréditos del Banco Amibank sobre su rentabilidad?

Dentro de este marco, el Banco Amibank, como entidad orientada hacia la inclusión financiera, se enfrenta a un incremento en el índice de cartera vencida en su segmento de microcréditos. Este fenómeno no solo pone en peligro la estabilidad financiera de la entidad bancaria, sino que también restringe su habilidad para cumplir con su cometido de respaldar a sectores tradicionalmente ignorados.

El objetivo general de esta investigación es:

- Analizar la morosidad de la cartera microcrédito y su impacto en los ingresos del Banco Amibank

Los objetivos específicos se declaran como:

1. Fundamentar teóricamente la morosidad de cartera y los ingresos
2. Analizar los principales indicadores financieros para medir el impacto de la morosidad en la rentabilidad del Banco

3. Proponer un plan de acción para evitar el crecimiento de la morosidad en la cartera de microcrédito del Banco.

La metodología de investigación se organiza en tres etapas que se alinean directamente con los objetivos propuestos. En la etapa inicial, se efectuará una revisión teórica que facilite la identificación de los factores determinantes de la morosidad en el ámbito bancario, recurre a investigaciones sobre administración de riesgos y finanzas. En la segunda etapa, se procederá al análisis de los indicadores financieros previamente procesados por la entidad bancaria, tal como el índice de morosidad y el riesgo PAR 30, utilizan técnicas estadísticas descriptivas. Este análisis facilitará la identificación de patrones que eluciden la correlación entre la morosidad y la rentabilidad de la entidad bancaria. En la etapa final, se elaborará un plan de acción orientado a atenuar la repercusión de la morosidad, que incorporará medidas específicas como modificaciones en las políticas crediticias y programas de educación financiera dirigidos a los deudores.

## CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

### 1.1. Conceptos generales

1. Riesgo: Cercanía o la probabilidad de que ocurra un daño o perjuicio, así como a las posibles repercusiones de este.
2. Riesgo Crediticio: Probabilidad de que un acreedor experimente pérdidas debido a un impago, ya sea total o parcial, de los préstamos otorgados a sus clientes o deudores en una transacción financiera o comercial
3. Rentabilidad: Ganancias obtenidas o que se generan a partir de una inversión realizada con anterioridad.
4. Cartera de Crédito: Conjunto de créditos que una institución financiera ha otorgado y que aún están pendientes de pago.
5. Morosidad: Circunstancia en la que una persona o entidad no cumple con sus compromisos de pago dentro del plazo establecido
6. Par 30: Indicador que mide el porcentaje de préstamos de una institución financiera que están en riesgo de impago mayor a 30 días.
7. Crédito Improductivo: Préstamo que no genera ingresos para la institución financiera que lo otorgó. Se compone de la cartera vencida y la cartera que no devenga intereses
8. Calidad de los Activos: Medida del riesgo asociado a los activos de una empresa o institución financiera. Se utiliza para evaluar la estabilidad financiera y la capacidad de gestión de los riesgos
9. ROA: Indicador financiero que mide la eficiencia de una empresa para generar beneficios a partir de sus activos
10. ROE: Indicador financiero que mide la eficiencia con la que una empresa genera ganancias
11. Provisiones: Reservas económicas que las entidades financieras crean para cubrir posibles pérdidas en su cartera de crédito
12. Política de Crédito: Normas que establecen cómo se otorgan y gestionan los créditos a los clientes

13. Estabilidad Financiera: Capacidad del sistema financiero de funcionar sin problemas, adaptarse a las circunstancias y absorber riesgos.
14. Capital: Cantidad de dinero que se solicita prestado, corresponde al monto original del préstamo, sin incluir los intereses
15. Microcrédito: Préstamos de pequeñas cantidades sirven para ayudar a aquellos que no accederían a los servicios financieros formales.
16. Cartera Vencida: Conjunto de créditos que no se han pagado en la fecha acordada
17. Utilidad Neta: Ganancia final de una empresa después de deducir todos los costos y gastos
18. Patrimonio Neto: Valor total de una empresa una vez descontadas las deudas, es decir, es la diferencia entre el activo y el pasivo

## **1.2. Antecedente**

### **El sistema financiero ecuatoriano**

La historia financiera ecuatoriana nace bajo la presidencia de García Moreno en 1860, con la creación de la Caja de Amortización de Guayaquil, seguida de la fundación del Banco Continental en 1862 por comerciantes también guayaquileños. La rápida expansión de instituciones financieras en el territorio producto del comercio del cacao, hizo que fuera aceptada una ley de bancos 1967 con preceptos que permitían «aumentar la libertad de abrir establecimientos bancarios, dar a la autoridad el derecho de inspeccionarlos y salvaguardar la soberanía de la emisión y de los bienes de los asociados, ley que facultaba al Estado ser el regulador y supervisor de este naciente sistema financiero (Superintendencia de Bancos, 2016).

En los años 90, el exceso de instituciones financieras, las permanentes modificaciones a las leyes de acuerdo a las necesidades de los grupos que habían manejado dichas instituciones, fugas de capital, altas tasas de interés y el conflicto bélico con Perú hacen que Ecuador viva una de las más graves crisis bancarias (Banco Estudiantil, 2018).

A partir de la crisis bancaria y financiera ecuatoriana de 1999 que provocó la quiebra de un gran número de los bancos del país, en el sistema financiero se dio un cambio cualitativo a través de la consolidación del sistema cooperativo; el cual, hasta entonces aparecía como la única opción de financiamiento para los pequeños emprendimientos, carentes de capacidad de crédito en la banca comercial. La falta de confianza de la población en los bancos tradicionales permitió el crecimiento de otras entidades financieras como las cooperativas de ahorro y crédito. Este crecimiento tuvo un contexto favorable, con la institucionalización de organismos de control técnicos para el sector cooperativo al amparo de la denominada Economía Social y Solidaria. La creación de una Superintendencia, para monitorear a este sector, ha determinado que, en la actualidad, las cooperativas de ahorro y crédito compitan muchas veces en igualdad de condiciones con la banca privada (Tobar & Solano, 2018).

Según el artículo 309 de la Constitución de la República del Ecuador (2008) el sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado y del popular y solidario. La Economía Popular y Solidaria ecuatoriana (EPS) se diferencia por los beneficios tributarios que el estado le otorga, está dirigida a sectores prioritarios rurales y marginados por la banca privada (Banco Estudiantil, 2018).

Gráfico 1. Composición del sistema financiero ecuatoriano



Fuente: Banco Estudiantil

## Origen de Banco Amibank S.A

Banco FINCA inició sus actividades en 1993, bajo la figura legal de Fundación; en el 2004, continuando con su proceso de expansión se formalizó como Sociedad

Financiera, para luego en el 2008 constituirse como un Banco con un enfoque claramente social (Red de Instituciones Financieras de Desarrollo, 2023).

En mayo del 2023 mediante resolución de la Superintendencia de Bancos SB-DTL-2023-0899, se convierte en Banco Amibank, reflejan con este cambio de nombre el compromiso con la innovación y la adaptación a las necesidades cambiantes de sus clientes (Red de Instituciones Financieras de Desarrollo, 2023).

### **Administración del riesgo crediticio**

La gestión del riesgo crediticio representa un elemento esencial en la viabilidad económica de las entidades financieras, debido a su papel fundamental en la estabilidad y el crecimiento económico. Este procedimiento engloba un conjunto de estrategias y herramientas concebidas para identificar, cuantificar, supervisar y atenuar los riesgos vinculados a las operaciones crediticias, con el objetivo de reducir las pérdidas y asegurar la rentabilidad a largo plazo (Anderson et al., 2020). La relevancia de este aspecto reside en que las entidades financieras dependen considerablemente de la calidad de su cartera crediticia para preservar la confianza del mercado y mantener su competitividad.

La cartera de crédito constituye el activo más significativo en las entidades financieras. Este hecho subraya la imperatividad de instaurar políticas sólidas de gestión de riesgos, que incorporen evaluaciones periódicas de los perfiles de riesgo de los clientes y una asignación apropiada de provisiones para compensar eventuales pérdidas. Una gestión inapropiada de esta cartera resultarían en consecuencias perjudiciales considerables, tales como la degradación de los activos financieros y una reducción en la rentabilidad operativa (Deldar et al., 2022). En consecuencia, el rendimiento financiero de dichas entidades se encuentra intrínsecamente vinculado con la eficacia de sus sistemas de gestión de riesgos.

En suma, la calidad de la cartera no se limita a los mecanismos internos de las instituciones, sino que también se ve afectada por factores externos, tales como las circunstancias económicas y normativas del contexto. La incorporación de instrumentos tecnológicos y modelos predictivos en el manejo del riesgo crediticio ha facilitado una adaptación más efectiva de las instituciones a estos retos, mejorando su habilidad para prever y atenuar los riesgos vinculados a la morosidad (Bhatore et al., 2020). Esta situación intensifica la exigencia de abordajes innovadores y adaptativos en la gestión de riesgos.

La gestión del riesgo crediticio se caracteriza como el compendio de políticas, procedimientos y herramientas instauradas por las entidades financieras con el objetivo de identificar, cuantificar, supervisar y atenuar los riesgos intrínsecos a las operaciones crediticias. Su principal objetivo se centra en prever y atenuar los riesgos vinculados al incumplimiento de las obligaciones financieras por parte de los prestatarios, asegurando de este modo la estabilidad y viabilidad económica de las entidades en el mercado (Ahmed et al., 2021).

El enfoque preventivo en la gestión del riesgo crediticio posibilita a las entidades prever posibles incumplimientos, a través de la evaluación de elementos como el historial crediticio, la capacidad de pago y el entorno económico de los prestatarios. (Siddique et al., 2021). Este estudio no solo disminuye la susceptibilidad a pérdidas financieras, sino que también favorece la formulación de políticas crediticias más eficaces y ajustadas a las particularidades de cada segmento de clientes.

La administración del riesgo crediticio integra componentes esenciales que permiten a las instituciones financieras gestionar eficazmente los riesgos asociados a las operaciones de crédito. Entre los indicadores más relevantes se encuentran el índice PAR 30, que mide la proporción de créditos vencidos por más de treinta días, y las provisiones, que actúan como reservas para cubrir pérdidas esperadas. Asimismo, la concentración de cartera, que evalúa el riesgo derivado de otorgar créditos a un reducido número de prestatarios o sectores

económicos específicos, desempeña un papel clave en la estabilidad financiera de las entidades (Veeramanikandan & Jeyakarthic, 2021).

Un componente igualmente importante es la calidad de la cartera, que hace referencia a la proporción de créditos productivos dentro del portafolio total. Este indicador permite evaluar la salud financiera de la cartera, identificando qué porcentaje genera ingresos sostenibles frente a los créditos improductivos. Una cartera de buena calidad minimiza el riesgo de incumplimiento y mejora la rentabilidad general de la institución. La administración eficaz de estos factores garantiza no solo la previsión de problemas crediticios, sino también la sostenibilidad financiera y operativa de la entidad a largo plazo. Estos instrumentos son fundamentales para prever problemas y mantener la sostenibilidad financiera. (Bhatore et al., 2020).

La morosidad se define como el incumplimiento de las obligaciones financieras dentro de los plazos estipulados, lo cual compromete la calidad de los activos financieros de las instituciones crediticias. Este fenómeno refleja las debilidades en la administración de las carteras y evidencia la necesidad de estrategias robustas para minimizar los riesgos financieros. Un alto índice de morosidad no solo incrementa los costos operativos, sino que también afecta la liquidez y restringe la capacidad de la institución para financiar nuevas operaciones (Veeramanikandan & Jeyakarthic, 2021).

El análisis de la morosidad emplea indicadores clave que permiten cuantificar y gestionar el riesgo asociado. Entre los más relevantes se encuentran:

### **Índice de morosidad**

Este indicador mide el porcentaje de la cartera de crédito que se encuentra vencida, proporcionan una visión integral del riesgo total en la cartera de crédito.

$$\text{Índice Morosidad} = \left( \frac{\text{Cartera vencida} + \text{Cartera que no devenga intereses}}{\text{Total de cartera}} \right) \times 100$$

Este cálculo permite identificar qué proporción de la cartera está en riesgo contable debido a incumplimientos prolongados. Es especialmente útil para prever problemas antes de que se conviertan en una amenaza significativa para la estabilidad financiera (Luna-Viera et al., 2022).

Un incremento en los créditos improductivos no solo disminuye la rentabilidad, sino que también demanda mayores provisiones, restringe la capacidad operativa de las instituciones financieras. Para preservar la calidad de la cartera, es fundamental implementar estrategias basadas en un análisis exhaustivo de los prestatarios y sus riesgos inherentes, utilizando herramientas como modelos predictivos y metodologías preventivas (Ahmed et al., 2021).

La morosidad reduce la calidad de los activos, disminuye el retorno generado por estos.

El cálculo del ROA permite evaluar la eficiencia de la institución en la generación de beneficios a partir de sus activos totales.

$$ROA = \frac{Utilidad\ Neta}{Actividad\ Totales} \times 100$$

Un incremento en la morosidad afecta negativamente al ROE al aumentar los costos operativos y reducir las utilidades, impactan la rentabilidad para los accionistas.

$$ROE = \frac{Utilidad\ Neta}{Patrimonio\ Neto} \times 100$$

Adicionalmente, un aumento en la morosidad requiere mayores provisiones para compensar posibles pérdidas, limitando la capacidad de reinversión en nuevas operaciones financieras. Esto subraya la importancia de estrategias preventivas que permitan mitigar los riesgos asociados (Porretta et al., 2020).

La excelencia de los activos financieros está considerablemente vinculada a una administración eficiente de la morosidad. Las entidades financieras que consiguen mantener índices reducidos de morosidad no solo garantizan una estabilidad más robusta, sino que también robustecen la confianza de los inversores y clientes en sus operaciones. Este enfoque proactivo en la gestión de riesgos facilita a las organizaciones la adaptación a las dinámicas del mercado y la optimización de su rendimiento a largo plazo.

El índice PAR 30, es un indicador crucial para evaluar la solidez de una cartera de crédito. Este indicador permite identificar el nivel de riesgo asociado a los créditos improductivos, proporcionando a las entidades financieras una visión integral sobre la calidad de sus activos. Un aumento en el índice PAR 30 suele reflejar deficiencias en las políticas de otorgamiento de crédito y en la gestión de riesgo, lo que impacta directamente en la estabilidad financiera de las instituciones (Barboza-Navarro et al., 2023). Por tanto, su monitoreo constante es fundamental para la sostenibilidad de las operaciones.

La morosidad es un indicador crítico en la evaluación del riesgo crediticio que mide el incumplimiento de los pagos dentro de los plazos establecidos. Este concepto permite a las instituciones financieras valorar la calidad de sus activos y detectar problemas en la gestión operativa o en las políticas de crédito. La morosidad no solo refleja los niveles de riesgo inherentes a la cartera, sino que también actúa como un barómetro de la sostenibilidad financiera de una entidad. En términos generales, un aumento en los índices de morosidad, como el PAR 30, evidencia problemas estructurales que comprometerían la estabilidad financiera de la institución.

La medición de la morosidad se realiza a través de indicadores específicos, el índice PAR 30 es uno de los más representativos. Este indicador cuantifica el porcentaje de créditos vencidos por más de treinta días, proporcionando una visión clara del riesgo contable asociado a la cartera. Por ejemplo, se calcula mediante la fórmula:

$$PAR (30\%) = \left( \frac{\text{Saldo de créditos vencidos > 30 días}}{\text{saldo total de la cartera}} \right) \times 100$$

Además del PAR 30, otros indicadores como el índice de cartera vencida permiten evaluar la proporción de créditos improductivos, aquellos que no generan ingresos y que incrementan los costos operativos. Estas métricas son fundamentales para identificar patrones de incumplimiento, anticipar riesgos y diseñar estrategias que mitiguen el impacto negativo en la entidad financiera.

Desde una perspectiva operativa, la morosidad no solo implica una degradación de los activos financieros, sino que también obliga a las entidades a destinar mayores recursos a provisiones para cubrir posibles pérdidas. Esto restringe la capacidad de reinversión, disminuye la liquidez y afecta la competitividad del mercado. Adicionalmente, la morosidad pone de manifiesto deficiencias en la evaluación crediticia inicial, en las condiciones contractuales y en las estrategias de seguimiento. Este fenómeno subraya la necesidad de implementar políticas preventivas más sólidas y programas de educación financiera para los prestatarios.

Para las entidades financieras, la morosidad no solo es un desafío, sino también una herramienta que permite optimizar las políticas de crédito y fortalecer los controles internos. Su análisis detallado facilita la identificación de áreas de mejora, tanto en la gestión del riesgo como en la relación con los prestatarios. Por ello, resulta esencial que las instituciones integren modelos predictivos y herramientas tecnológicas para evaluar de manera precisa la probabilidad de incumplimiento y ajustar sus estrategias en consecuencia.

La relación entre la morosidad y la rentabilidad es inversamente proporcional, lo que se traduce en una disminución de indicadores clave como el Retorno sobre Activos (ROA) y el Retorno sobre el Patrimonio (ROE) a medida que aumentan los índices de créditos vencidos (Deldar et al., 2022). Un incremento en los créditos improductivos no solo reduce los ingresos derivados de intereses, sino que también incrementa los costos de recuperación, afectando negativamente la

eficiencia operativa de la entidad. Además, esta correlación refleja cómo la morosidad restringe la capacidad de las instituciones financieras para planificar su crecimiento futuro de manera efectiva.

Por otro lado, la estabilidad financiera también se ve comprometida, niveles elevados de morosidad incrementan la percepción de riesgo entre reguladores e inversores, lo que puede derivar en mayores exigencias de capital regulatorio conforme a Basilea III (Katterbauer & Moschetta, 2022). Esto no solo reduce la capacidad de las instituciones para operar en mercados de alto riesgo, sino que también limita su expansión en sectores estratégicos, subrayan la relevancia de gestionar la morosidad como un factor crítico para la sostenibilidad financiera.

La morosidad no solo ejerce una influencia directa sobre la rentabilidad y la estabilidad financiera de las entidades crediticias, sino que también produce efectos indirectos de considerable relevancia, tales como el incremento de las provisiones destinadas a compensar posibles pérdidas. Estas provisiones, que constituyen un mandato normativo en el contexto de regulaciones como Basilea III, imponen a las entidades la obligación de reservar una porción de su capital para afrontar potenciales incumplimientos (Ahmed et al., 2021). Esta exigencia disminuye la liquidez accesible para nuevas transacciones crediticias, lo que impacta negativamente en la capacidad de expansión de las entidades, particularmente en mercados de alto riesgo.

Además, los elevados índices de morosidad impactan directamente en el capital regulatorio, elevando las demandas de las autoridades financieras para asegurar la solvencia de las entidades. La escalada en las demandas de capital puede restringir las inversiones en infraestructura y tecnología, elementos cruciales para optimizar la eficiencia operativa y la competitividad en el sector financiero (Porretta et al., 2020). Así, la administración inapropiada de la morosidad no solo pone en riesgo los resultados inmediatos, sino que también conlleva implicaciones estratégicas a largo plazo para las entidades financieras.

Las investigaciones globales sobre la morosidad en las carteras de microcréditos han revelado diferencias significativas en la forma en que las regiones abordan este desafío. En Asia, la morosidad se ha estudiado ampliamente en el contexto de la inclusión financiera, destacando cómo las políticas de educación financiera y los programas de apoyo gubernamental han contribuido a reducir los niveles de incumplimiento. Por ejemplo, en países como India y Bangladesh, los microcréditos han sido fundamentales para promover el desarrollo económico, aunque los índices de mora siguen siendo un reto, especialmente en áreas rurales con menor acceso a recursos financieros avanzados (Ahsan & Ahmed, 2023). Estas investigaciones subrayan la importancia de integrar soluciones tecnológicas con estrategias educativas para mitigar riesgos.

En América Latina, las investigaciones sobre microcréditos y morosidad han abordado tanto factores macroeconómicos como sociales. En países como Perú y Bolivia, se han identificado altos índices de morosidad asociados a la inflación, el desempleo y la informalidad laboral, factores que limitan la capacidad de pago de los prestatarios (Barboza-Navarro et al., 2023). Estas experiencias resaltan la importancia de políticas crediticias adaptativas y programas de educación financiera para mitigar los riesgos. En el caso de Ecuador, los desafíos son similares, aunque con particularidades relacionadas con la penetración tecnológica y las dinámicas económicas rurales, destacando la necesidad de integrar aprendizajes globales al contexto local.

Las entidades financieras en Ecuador enfrentan desafíos particulares que inciden significativamente en la morosidad de sus carteras de microcréditos. Uno de los principales retos es la prevalencia de la informalidad laboral, que limita la estabilidad de ingresos de los prestatarios y reduce su capacidad de cumplir con los pagos crediticios. Además, la pandemia de COVID-19 exacerbó esta situación, afectando tanto a los prestatarios como a las entidades financieras, que vieron incrementarse los índices de cartera vencida (Paredes et al., 2021). Estos factores estructurales destacan la necesidad de un enfoque adaptativo en la administración del riesgo crediticio.

En respuesta a estos retos, se han implementado programas de educación financiera como una estrategia clave para mitigar la morosidad. Estas iniciativas buscan fortalecer las habilidades de los prestatarios en la gestión de sus finanzas personales, facilitando una mejor planificación y cumplimiento de sus compromisos crediticios. Investigaciones recientes han señalado que la educación financiera no solo contribuye a reducir la morosidad, sino que también mejora la relación entre las instituciones financieras y sus clientes, promoviendo prácticas sostenibles en el sistema financiero (Villavicencio et al., 2023).

Otra estrategia relevante es el uso de plataformas digitales, que permiten una gestión más eficiente de las carteras de crédito. Estas herramientas ofrecen ventajas como la evaluación más precisa del perfil de riesgo de los prestatarios y la implementación de sistemas de monitoreo en tiempo real. Además, su uso facilita la inclusión financiera al acercar los servicios bancarios a las regiones rurales, donde el acceso tradicional es limitado (Bravo & Molina, 2022). Sin embargo, la adopción de estas tecnologías aún enfrenta obstáculos como la baja penetración de internet en algunas zonas del país.

En el contexto ecuatoriano, estas estrategias representan avances significativos hacia la mitigación de la morosidad. No obstante, se requiere un esfuerzo conjunto entre las entidades financieras, los reguladores y los prestatarios para abordar las causas subyacentes del problema y asegurar la sostenibilidad del sistema financiero.

El marco conceptual que guiará el análisis se fundamenta en tres pilares esenciales que integran la comprensión y abordaje integral de la morosidad en las carteras de microcréditos. Este enfoque permite estructurar estrategias orientadas a la sostenibilidad financiera y la mitigación de riesgos asociados al incumplimiento crediticio.

El primer pilar se centra en el examen de la calidad de los activos, lo cual implica evaluar los indicadores clave que reflejan la solidez financiera de una entidad. Entre estos indicadores destacan el índice PAR 30, que mide la proporción de

créditos vencidos, y la rentabilidad sobre los activos (ROA), que refleja la capacidad de generar ingresos a partir de los recursos disponibles. Este análisis facilita la identificación de patrones de morosidad y áreas críticas que requieren atención prioritaria (Pérez & Gómez, 2023). Asimismo, permite prever tendencias que comprometerían la estabilidad financiera, estableciendo un fundamento para la formulación de políticas preventivas.

El segundo pilar aborda la administración integral del riesgo crediticio, incluyendo tanto modelos tradicionales como tecnologías avanzadas. Este enfoque incorpora herramientas como el análisis discriminante y metodologías basadas en aprendizaje automático, que permiten segmentar prestatarios según su perfil de riesgo y prever posibles incumplimientos. Estas estrategias se complementan con la integración de variables económicas y sociales para ofrecer una visión holística de los factores que inciden en la morosidad (Rodríguez et al., 2022). Además, este pilar subraya la importancia de políticas crediticias dinámicas y adaptables para responder a los cambios en el entorno económico.

El tercer pilar se enfoca en las estrategias específicas para mitigar la morosidad. Estas estrategias incluyen la implementación de programas de educación financiera para fortalecer las capacidades de los prestatarios, el uso de plataformas digitales para optimizar la gestión crediticia y la adopción de políticas de reestructuración de deuda para atender situaciones particulares de incumplimiento. Estas iniciativas buscan no solo reducir los índices de morosidad, sino también fomentar la sostenibilidad a largo plazo en las carteras de crédito, minimizando las pérdidas financieras y maximizando el impacto positivo en los prestatarios (López & Fernández, 2024).

La morosidad presente en las carteras crediticias ejerce una influencia considerable en los ingresos financieros y no financieros de las entidades financieras. Los ingresos financieros, primordialmente derivados de los intereses generados por los préstamos, experimentan una disminución cuando los préstamos vencidos cesan de generar los rendimientos anticipados, lo que disminuye la eficiencia financiera de las entidades financieras. Adicionalmente, los

ingresos no financieros derivados de servicios auxiliares como asesorías pueden verse comprometidos si los índices de morosidad impactan en la percepción de confianza hacia la institución (García et al., 2022). Esta circunstancia plantea retos estratégicos que instan a las organizaciones a reconsiderar su modelo de negocio.

De forma indirecta, un elevado índice de morosidad puede generar percepciones adversas entre los inversores, impactando las calificaciones de riesgo de las entidades financieras. Este efecto puede resultar en incrementos en los costos de capital y limitar el acceso a financiamiento, lo que puede disminuir la competitividad en el mercado global (Soto et al., 2024). Además, las entidades se ven confrontadas con el reto de preservar su posición en un contexto financiero dinámico y exigente.

La repercusión en la liquidez constituye otro elemento crucial vinculado a la morosidad. Las entidades están obligadas a asignar recursos considerables a la administración de créditos vencidos, lo cual disminuye la disponibilidad de recursos para otras operaciones. Esta problemática se intensifica en economías en desarrollo, donde las entidades financieras se apoyan en la rotación de sus portafolios para preservar su viabilidad operativa (Torres & Vidal, 2023). Las regulaciones, tal como las dictadas por Basilea III, intensifican esta presión al exigir reservas de capital incrementadas en respuesta a los riesgos crediticios detectados.

Adicionalmente a sus repercusiones directas, la morosidad requiere de recursos humanos y tecnológicos adicionales para la recuperación de créditos vencidos y la reestructuración de la deuda. Esta distribución de recursos desvía el enfoque de la innovación y el crecimiento, restringiendo la habilidad de las instituciones para adaptarse a las fluctuaciones del mercado (Soto et al., 2024). Este escenario subraya la relevancia de adoptar una perspectiva holística en la administración de riesgos que incorpore tanto los elementos internos como los externos.

Con el propósito de atenuar estos riesgos, las entidades instauran estrategias de prevención, tales como la segmentación de carteras y el robustecimiento de la educación financiera de los prestatarios. Estas medidas no solo disminuyen la probabilidad de incumplimientos, sino que también potencian la viabilidad económica de las carteras crediticias. Además, las tácticas correctivas, tales como la reestructuración de deudas y políticas de refinanciación, facilitan una gestión más eficiente de los créditos vencidos (García et al., 2022). Este aspecto es esencial para sostener relaciones duraderas con los clientes.

## CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

### 2.1. Enfoque de la investigación

**Enfoque cualitativo:** Método que se utiliza para comprender y analizar datos no numéricos. Se centra en la interpretación de significados y experiencias de las personas, en sus entornos naturales

**Enfoque cuantitativo:** Método que se basa en la recolección y análisis de datos numéricos para describir, explicar y predecir fenómenos

**Enfoque mixto:** Metodología que combina métodos cualitativos y cuantitativos en un mismo estudio. El objetivo es obtener una comprensión más profunda de los fenómenos que se investigan.

El presente trabajo de investigación adopta una metodología mixta, permite un análisis detallado de los factores asociados con la morosidad en la cartera de microcréditos y su impacto en los indicadores financieros.

El resultado permitirá comprender la experiencia y percepción del personal de crédito sobre la gestión de la cartera vencida, así como identificar los desafíos y estrategias empleadas en la recuperación de créditos.

### Tipos de investigación

**Investigación explicativa:** Tiene como objetivo explicar las causas y efectos de un fenómeno, buscan relaciones causales entre variables.

**Investigación documental:** Se basa en la revisión y análisis de fuentes documentales (libros, artículos, etc.).

**Investigación de campo:** Recopila datos directamente en el entorno donde ocurre el fenómeno.

El presente trabajo de investigación adopta un tipo de investigación explicativa debido a que se busca analizar el impacto de la morosidad en Amibank S.A en la rentabilidad del Banco.

### **Población y muestra**

**Población:** Conjunto de todos los elementos que se desean estudiar

**Muestra:** Subconjunto representativo de una población mayor, seleccionada para ser estudiado, con el objetivo de obtener información y hacer inferencias sobre la población completa

Para el presente trabajo de investigación, se tomó el total de la población objetivo identificado dentro del área de crédito correspondiente a 53 funcionarios de acuerdo al siguiente detalle:

**Tabla 1.** Población Objetivo

POBLACION OBJETIVO	N°
ASESOR DE NEGOCIOS	28
JEFE DE AGENCIA	10
ANALISTA DE CRÉDITO	2
GESTOR DE COBRANZA	10
ANALISTA DE RECUPERACIÓN	1
JEFE DE CRÉDITO	1
JEFE DE RIESGOS	1
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>

Fuente: Elaboración propia

### **Técnicas de investigación**

**Encuesta:** Su objetivo es obtener datos de un grupo de personas o una muestra específica sobre un tema determinado.

**Observación:** Consiste en observar de manera directa y sistemática cualquier hecho o situación, con el propósito de cumplir los objetivos de la investigación

**Entrevista:** Se fundamenta en la conversación o el intercambio verbal entre el entrevistador y el entrevistado sobre el tema que se está en investigación.

Para la el presente trabajo de investigación, se aplicó una encuesta estructurada con ocho preguntas de opción múltiple.

Esta diversidad de funciones permitió obtener una visión integral sobre la gestión de la cartera vencida, los métodos de recuperación aplicados y la percepción del personal sobre la efectividad de las estrategias implementadas.

El cuestionario incluyó preguntas orientadas a evaluar la normativa vigente para la recuperación de cartera, la capacitación del personal en estrategias de cobranza, la percepción sobre el impacto de la morosidad en la rentabilidad y la existencia de herramientas tecnológicas para la gestión de créditos vencidos.

Además del análisis de las respuestas obtenidas en la encuesta, se realizó un examen de indicadores financieros de la entidad en estudio, con el fin de cuantificar el impacto de la morosidad en la rentabilidad, liquidez y capital regulatorio. Este análisis permitió establecer correlaciones entre la gestión de cartera vencida y la estabilidad financiera del banco, proporcionan un marco de referencia para la formulación de estrategias de mejora en la administración del riesgo crediticio.

El enfoque metodológico empleado garantizó una comprensión contextualizada del problema, integran la percepción del personal de crédito con el análisis de datos financieros. Esto facilitó la identificación de áreas críticas en la gestión de la morosidad y la formulación de recomendaciones basadas en evidencia, contribuyen así a la optimización de las políticas de recuperación de cartera y fortalecimiento de la rentabilidad de la institución.

## **Recolección de información**

La metodología principal para la recolección de datos será la observación directa. Esta metodología facilitará el análisis de las dinámicas y prácticas asociadas con la administración de la morosidad en el seno de la entidad financiera objeto de estudio. La observación se enfocará en los procedimientos internos de gestión de riesgo crediticio, abarcan desde el examen de las políticas de otorgamiento de créditos hasta las estrategias implementadas para la recuperación de cartera vencida. Esta metodología facilitará la identificación de patrones y procesos que influyen en los índices de morosidad.

Se aplicará igualmente el análisis documental, que implicará una revisión meticulosa de los informes financieros, bases de datos internas y reportes institucionales vinculados a indicadores financieros fundamentales, tales como el índice de morosidad, el retorno sobre activos (ROA). Esta metodología facilitará una interpretación cuantitativa de la circunstancia presente, posibilitan la determinación de correlaciones entre la morosidad y los indicadores financieros.

## **Análisis de datos**

Para el procesamiento y análisis de la información, se aplicó una tabulación de frecuencias y porcentajes, lo que permitió identificar tendencias y patrones en las respuestas de los encuestados. Posteriormente, se realizó un análisis descriptivo que facilitó la interpretación de los datos obtenidos, establecen correlaciones entre la percepción de los funcionarios y los datos financieros reportados por la institución.

Los resultados se presentan en forma de tablas y gráficos que resumen la distribución de respuestas en cada una de las preguntas, permiten una visualización clara de los hallazgos. Esta metodología permitió identificar áreas de mejora en la gestión del riesgo crediticio y su relación con la rentabilidad del banco.

## **Interpretación y validación**

Para garantizar la validez del instrumento utilizado, se verificó su correspondencia con los objetivos de la investigación, aseguran que cada pregunta estuviera alineada con los aspectos críticos de la gestión de la cartera vencida. Se realizó una revisión experta del cuestionario antes de su aplicación, con el fin de evitar sesgos en la formulación de las preguntas y asegurar que estas fueran comprensibles para los participantes.

En cuanto a la confiabilidad del instrumento, se aplicó el coeficiente Alfa de Cronbach para medir la consistencia interna de las respuestas. Este método permitió garantizar que las preguntas midieran de manera coherente los factores asociados a la cartera vencida y su impacto en los indicadores financieros del banco.

## **Instrumentos**

El instrumento principal fue la encuesta, diseñada para recopilar información relevante sobre la gestión del riesgo crediticio. La estructura del cuestionario permitió abordar aspectos clave como la normativa, la efectividad de las estrategias de recuperación, la evaluación de garantías y la incidencia de la morosidad en la rentabilidad.

Además, se utilizó una matriz de análisis documental para organizar la información extraída de los reportes financieros del banco. Esta herramienta facilitó la sistematización de los datos, permiten identificar patrones y tendencias en la evolución de la cartera vencida y su impacto en la estabilidad financiera de la institución.

Los datos obtenidos mediante estos instrumentos fueron procesados mediante herramientas estadísticas básicas, aseguran una representación clara de los hallazgos y proporcionan una base empírica para el diseño de estrategias de mejora en la gestión del riesgo crediticio de Banco Amibank.

## Procesamiento y análisis de la información

El procesamiento de la información se realizará mediante un enfoque cualitativo, con análisis de contenido para interpretar las respuestas de los 53 participantes. Se transcribirán y categorizarán las respuestas según temas recurrentes, permiten identificar patrones y tendencias. Las preguntas cerradas serán tabuladas de forma descriptiva, mientras que las abiertas serán analizadas mediante codificación temática. Para garantizar la validez del análisis, se empleará triangulación con fuentes secundarias, con coherencia en los hallazgos sobre la gestión de la cartera vencida y las estrategias implementadas por el banco.

## Resultados de la encuesta

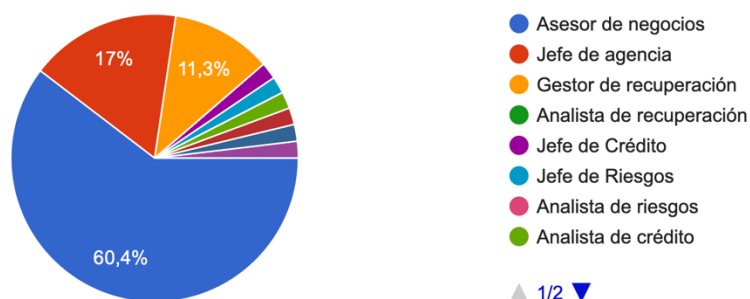
**Tabla 2. Cargo que desempeña en el Banco**

Posición	Cantidad	Porcentaje (%)
Asesor de negocios	32	60.38%
Jefe de agencia	9	16.98%
Gestor de recuperación	6	11.32%
Jefe de Crédito	1	1.89%
Jefe de Riesgos	1	1.89%
Analista de crédito	1	1.89%
Otro	3	5.66%
Total	53	100.00%

Fuente: elaboración propia

**Gráfico 2. Cargo que desempeña en el Banco**

53 respuestas



Fuente: elaboración propia

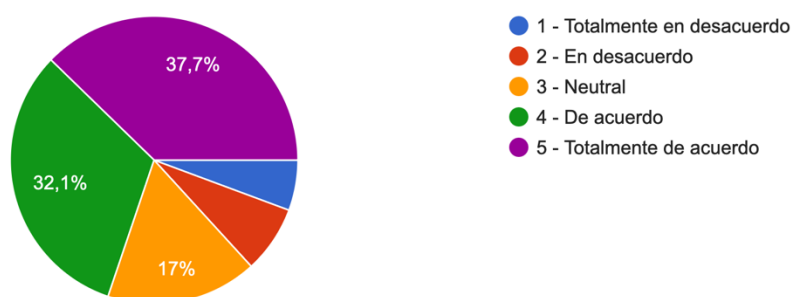
La distribución de los cargos de los encuestados evidencia que la mayoría pertenece al grupo de asesores de negocios (60.38%), seguido por los jefes de agencia (16.98%) y gestores de recuperación (11.32%). Este resultado indica que las respuestas provienen principalmente de funcionarios involucrados directamente en la colocación y recuperación de créditos, lo que aporta información valiosa sobre la gestión de la cartera vencida desde distintos niveles de la organización.

**Tabla 3. El banco cuenta con normativa definida para la recuperación y gestión de la cartera vencida**

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje (%)
1 - Totalmente en desacuerdo	3	5.66%
2 - En desacuerdo	4	7.55%
3 - Neutral	9	16.98%
4 - De acuerdo	17	32.08%
5 - Totalmente de acuerdo	20	37.74%
Total	53	100.00%

Fuente: elaboración propia

**Gráfico 3. El banco cuenta con normativa definida para la recuperación y gestión de la cartera vencida**



Fuente: elaboración propia

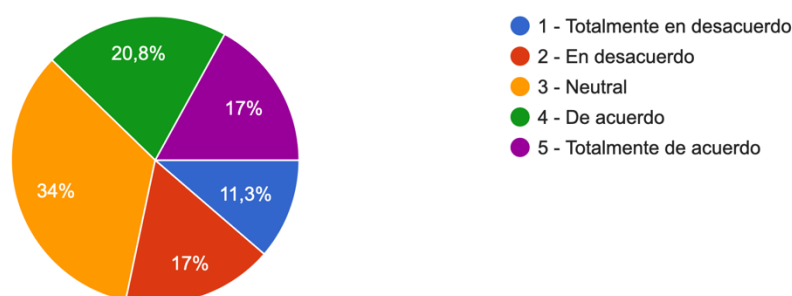
Un 69.82% de los encuestados considera que el banco cuenta con una normativa definida para la recuperación y gestión de la cartera vencida, con un 37.74% en total acuerdo y un 32.08% de acuerdo. Sin embargo, un 13.21% percibe la inexistencia de esta normativa, mientras que un 16,98% desconoce la existencia o inexistencia de esta normativa. Esto sugiere que, aunque existe un marco regulador, aún existen oportunidades de mejora en su implementación y eficacia.

**Tabla 4. Desde su cargo, ¿los métodos y procedimientos que emplea el Banco para la colocación del crédito son adecuados?**

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje (%)
1 - Totalmente en desacuerdo	6	11.32%
2 - En desacuerdo	9	16.98%
3 – Neutral	18	33.96%
4 - De acuerdo	11	20.75%
5 - Totalmente de acuerdo	9	16.98%
Total	53	100.00%

Fuente: elaboración propia

**Gráfico 4. Desde su cargo, ¿los métodos y procedimientos que emplea el Banco para la colocación del crédito son adecuados?**



Fuente: elaboración propia

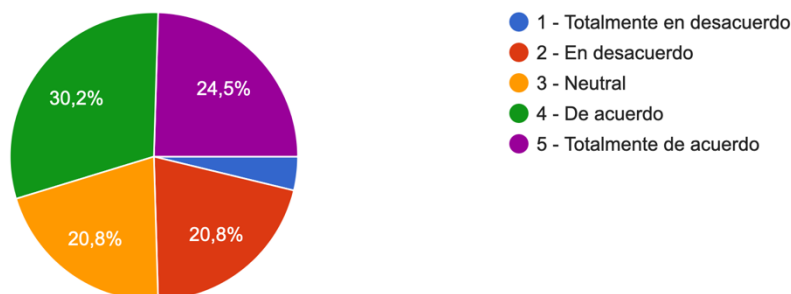
Respecto a los métodos y procedimientos utilizados en la colocación del crédito, el 33.96% de los encuestados desconoce si los procedimientos y métodos que emplea el Banco son adecuados, mientras que el 28.30% estima que los métodos y procedimientos no son adecuados, lo que indica que existe una percepción dividida sobre la adecuación de estas prácticas. La evaluación de estos métodos es crucial para garantizar una colocación efectiva que minimice el riesgo de morosidad.

**Tabla 5. El Banco implementa estrategias eficaces para la recuperación de créditos vencidos, tales como condonación de intereses, negociación, mediación, reestructuración.**

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje (%)
1 - Totalmente en desacuerdo	2	3.77%
2 - En desacuerdo	11	20.75%
3 – Neutral	11	20.75%
4 - De acuerdo	16	30.19%
5 - Totalmente de acuerdo	13	24.53%
Total	53	100.00%

Fuente: elaboración propia

**Gráfico 5. El Banco implementa estrategias eficaces para la recuperación de créditos vencidos, tales como condonación de intereses, negociación, mediación, reestructuración.**



Fuente: elaboración propia

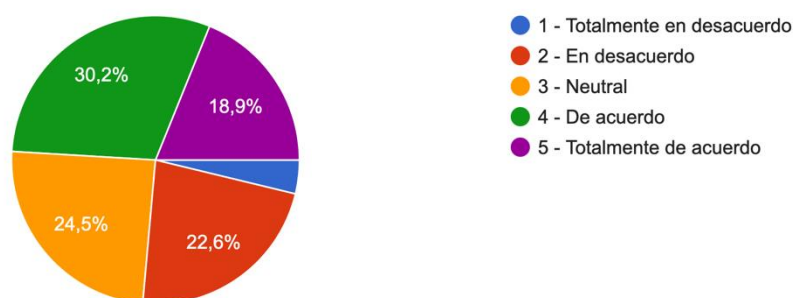
La implementación de estrategias de recuperación de créditos vencidos recibe una evaluación mayoritariamente positiva, con un 54.72% de respuestas en los niveles de "de acuerdo" y "totalmente de acuerdo". Sin embargo, un 24.52% de los encuestados manifiesta estar en desacuerdo con la efectividad de estas estrategias. Este hallazgo resalta la necesidad de fortalecer y evaluar continuamente las estrategias implementadas para mejorar la gestión de la cartera vencida.

**Tabla 6. Se lleva a cabo una evaluación inicial para determinar la garantía efectiva que respalda el cobro de los créditos otorgados en caso de un proceso legal.**

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje (%)
1 - Totalmente en desacuerdo	2	3.77%
2 - En desacuerdo	12	22.64%
3 - Neutral	13	24.53%
4 - De acuerdo	16	30.19%
5 - Totalmente de acuerdo	10	18.87%
Total	53	100.00%

Fuente: elaboración propia

**Gráfico 6. Se lleva a cabo una evaluación inicial para determinar la garantía efectiva que respalda el cobro de los créditos otorgados en caso de un proceso legal.**



Fuente: elaboración propia

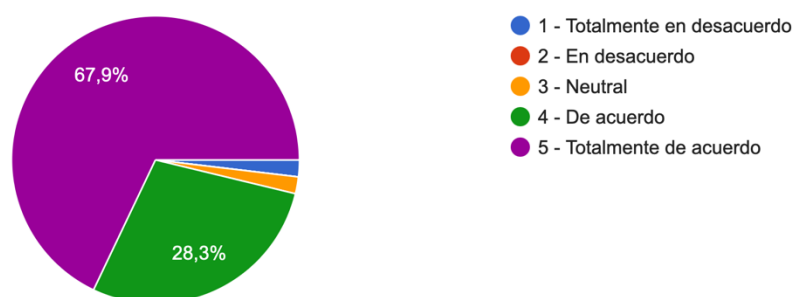
Sobre la evaluación de garantías para la recuperación de créditos, el 49.06% de los encuestados coincide en que se realiza un análisis previo adecuado. No obstante, un 26.41% de respuestas considera que no se realiza una evaluación inicial sobre las garantías como respaldos de cobro. La validación efectiva de garantías es un elemento esencial en la reducción de riesgos asociados a la cartera vencida.

**Tabla 7. La cartera vencida repercute negativamente en la rentabilidad del Banco.**

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje (%)
1 - Totalmente en desacuerdo	1	1.89%
2 - En desacuerdo	0	0.00%
3 - Neutral	1	1.89%
4 - De acuerdo	15	28.30%
5 - Totalmente de acuerdo	36	67.92%
Total	53	100.00%

Fuente: elaboración propia

**Gráfico 7. La cartera vencida repercute negativamente en la rentabilidad del Banco.**



Fuente: elaboración propia

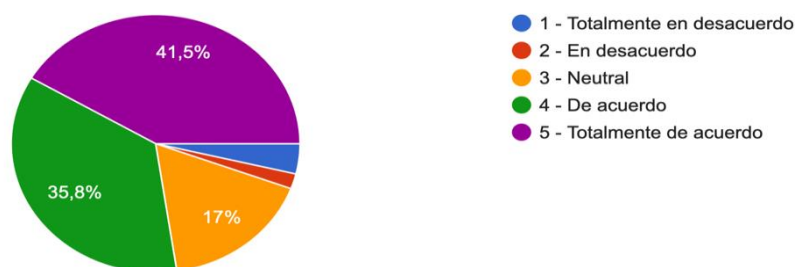
La mayoría de los encuestados (96.22%) reconoce que la cartera vencida repercute negativamente en la rentabilidad del banco, con un 67.92% en total acuerdo y un 28.30% de acuerdo. Este consenso refleja la preocupación generalizada sobre el impacto financiero de los créditos impagos y la necesidad de estrategias eficaces para minimizar su efecto.

**Tabla 8. Conoce usted sobre la situación actual de la cartera de crédito del Banco**

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje (%)
1 - Totalmente en desacuerdo	2	3.77%
2 - En desacuerdo	1	1.89%
3 - Neutral	9	16.98%
4 - De acuerdo	19	35.85%
5 - Totalmente de acuerdo	22	41.51%
Total	53	100.00%

Fuente: elaboración propia

**Gráfico 8. Conoce usted sobre la situación actual de la cartera de crédito del Banco**



Fuente: elaboración propia

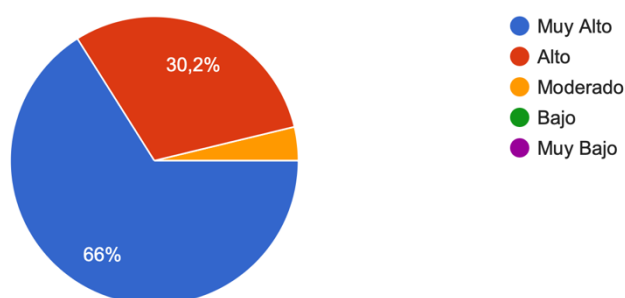
En cuanto al conocimiento sobre la situación actual de la cartera de crédito del banco, el 77.36% de los encuestados indica estar informado en diferentes niveles de acuerdo. Sin embargo, el 22.64% que se mantiene en posiciones neutrales o en desacuerdo evidencia la necesidad de reforzar la comunicación interna sobre la situación crediticia de la institución.

**Tabla 9. ¿Considera que las provisiones de la cartera vencida reflejan un riesgo de pérdidas para el Banco?**

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje (%)
Muy Alto	35	66.04%
Alto	16	30.19%
Moderado	0	0.00%
Bajo	2	3.77%
Muy Bajo	0	0.00%
Total	53	100.00%

Fuente: elaboración propia

**Gráfico 9. ¿Considera que las provisiones de la cartera vencida reflejan un riesgo de pérdidas para el Banco?**



Fuente: elaboración propia

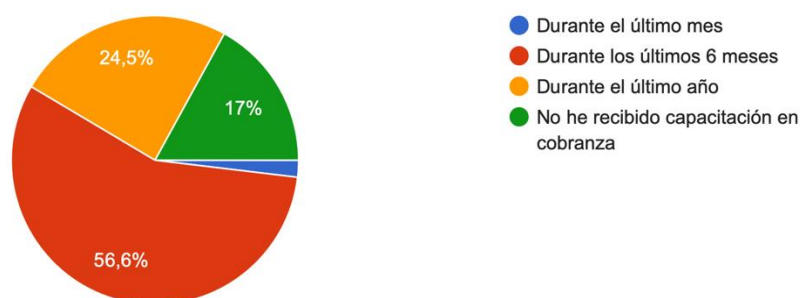
La percepción del riesgo de pérdidas debido a las provisiones de la cartera vencida es alta, con un 96.23% de los encuestados considerándolo en niveles de "alto" y "muy alto". Esta respuesta subraya la relevancia de fortalecer la gestión del riesgo crediticio y la planificación estratégica para mitigar el impacto financiero de la cartera en mora.

**Tabla 10. ¿Hace cuánto tiempo tuvo su última capacitación en gestión y/o estrategias de cobranza?**

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje (%)
Durante el último mes	1	1.89%
Durante los últimos 6 meses	30	56.60%
Durante el último año	13	24.53%
No he recibido capacitación	9	16.98%
Total	53	100.00%

Fuente: elaboración propia

**Gráfico 10. ¿Hace cuánto tiempo tuvo su última capacitación en gestión y/o estrategias de cobranza?**



Fuente: elaboración propia

El 56.60% de los encuestados ha recibido capacitación en gestión de cobranzas en los últimos seis meses, mientras que un 16.98% indica no haber recibido ninguna capacitación. Estos resultados muestran que, si bien la mayoría ha tenido acceso a formación, aún existe un porcentaje significativo que no ha sido capacitado recientemente, lo que podría afectar la eficacia de la recuperación de cartera vencida.

### **Análisis general**

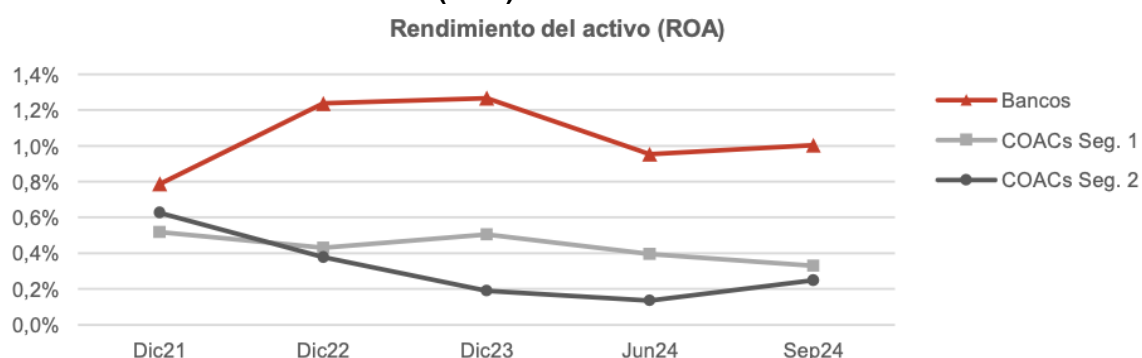
De las respuestas brindadas a las 9 preguntas planteadas en la encuesta, se concluye la existencia de varios problemas en el tratamiento de la morosidad dentro Banco Amibank en función de la percepción de los encuestados. Los principales problemas identificados se resumen en: desconocimiento de la existencia de normativa para la gestión y recuperación de cartera vencida, métodos y procedimientos de recuperación no son adecuados, estrategias de recuperación ineficaces, desconocimiento en la existencia de evaluaciones iniciales de garantías reales para la gestión de cobro, desconocimiento de la situación de la cartera actual del Banco e inexistencia de programas de capacitación recurrentes que permitan mejorar la gestión de cobro.

## Indicadores financieros

Banco Amibank enfrenta un panorama financiero desafiante, reflejado en sus principales indicadores de rentabilidad y sostenibilidad. A septiembre de 2024, el banco registró un ROA de -8.56% y un ROE de -118.01%, se evidencia un deterioro significativo en su capacidad para generar utilidades sobre sus activos y patrimonio. Estas pérdidas acumuladas, que alcanzan los USD -6.61 millones en el último año, están acompañadas por un margen de intermediación sobre activos de -13.24%, lo que sugiere ineficiencias en la gestión del crédito y una estructura operativa que no logra generar ingresos suficientes para cubrir costos financieros y operativos.

En ese sentido se evidencia el impacto negativo tanto en el ROA como en el ROE, el aumento en el índice de morosidad indica que una mayor proporción de los créditos otorgados no se están cumpliendo con sus obligaciones puntualmente, lo que conduce a mayores provisiones para cubrir posibles pérdidas. Estas provisiones reducen las ganancias netas y disminuyen la rentabilidad medida por el ROE, así como la eficiencia en el uso de los activos reflejada en el ROA.

**Gráfico 11. Rendimiento del activo (ROA)**

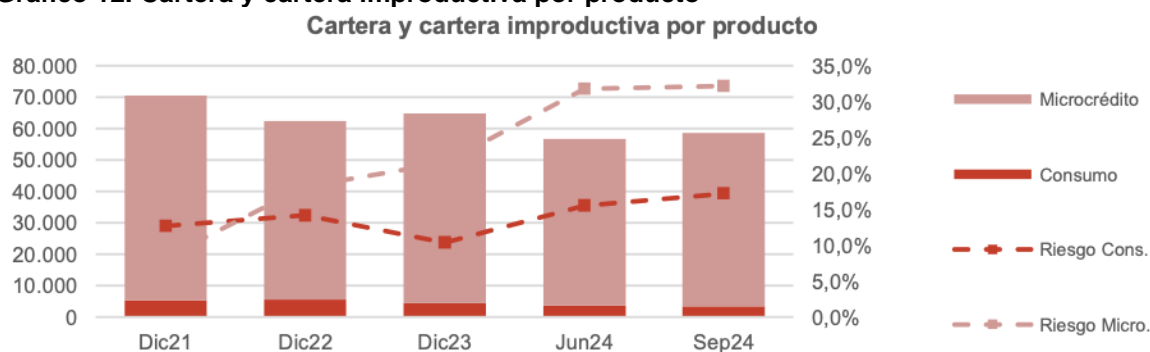


Fuente: Informe de Calificación de Riesgo 2024

La calidad de la cartera de crédito también refleja una situación crítica. La cartera bruta del banco se redujo en un -13.15% en el último año, situándose en USD 58.53 millones a septiembre de 2024. Sin embargo, un aspecto aún más preocupante es la cartera improductiva, que alcanzó el 31.31% por encima del 5% solicitado por parte de la Superintendencia de Bancos, muestran un incremento

sostenido desde diciembre de 2021. Este crecimiento de la cartera improductiva evidencia que los esfuerzos por mejorar la recuperación de créditos no han sido suficientemente efectivos, lo que impacta directamente en la estabilidad del banco. Además, el 18.59% de la cartera total corresponde a créditos reestructurados y refinanciados, lo que indica que una porción considerable de los deudores ha requerido modificaciones en sus condiciones de pago, elevan el nivel de riesgo del portafolio y aumenta la incertidumbre sobre la capacidad de pago de los clientes en el mediano plazo. A su vez, la cartera castigada representó el 9.73% del total en el último año, evidencia la necesidad de provisiones más sólidas para mitigar las pérdidas derivadas del incumplimiento crediticio.

**Gráfico 12. Cartera y cartera improductiva por producto**

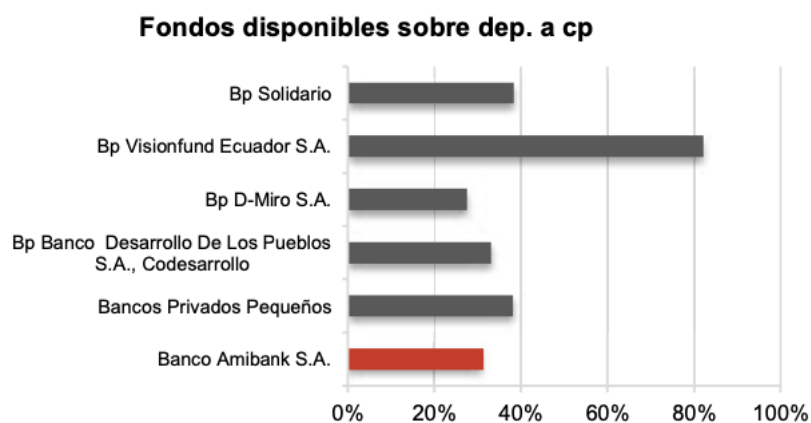


Fuente: Informe de Calificación de Riesgo 2024

En términos de liquidez y solvencia, el banco presenta indicadores que cumplen con los requisitos regulatorios, pero que muestran señales de vulnerabilidad. La liquidez estructural de primera línea se sitúa en 66.76%, mientras que los fondos disponibles sobre depósitos a corto plazo alcanzan el 31.26%, lo que permite atender compromisos inmediatos sin dificultades aparentes. No obstante, el patrimonio técnico sobre activos y contingentes ponderados por riesgo ha disminuido progresivamente hasta ubicarse en 11.69%, lo que sugiere una menor capacidad para absorber pérdidas inesperadas, sin embargo, el indicador se encuentra sobre el mínimo solicitado (9%) por la Superintendencia de Bancos. En este contexto, la necesidad de mantener una política de gestión del capital más estricto se vuelve imprescindible para evitar problemas de solvencia en el corto y mediano plazo. Asimismo, el déficit de provisiones, que asciende a USD 895.2 mil, requiere una regularización planificada para noviembre de 2024, con el fin de

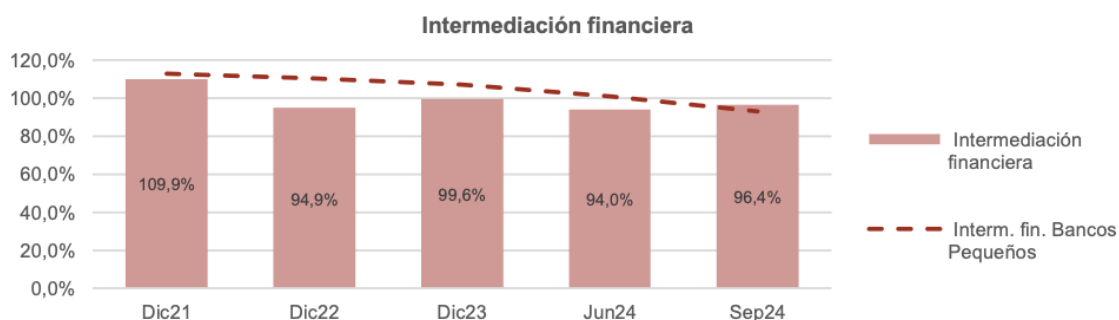
garantizar una cobertura adecuada ante posibles deterioros en la cartera de crédito.

**Gráfico 13. Fondos Disponible/Depósitos a corto plazo**



Fuente: Informe de Calificación de Riesgo 2024

La eficiencia operativa de la institución se encuentra en niveles preocupantes, con un grado de absorción del -296.74%, lo que indica que los ingresos obtenidos no son suficientes para cubrir los gastos operativos. La tasa de gastos operativos sobre activos se ubica en 9.90%, mientras que la tasa de gastos financieros sobre pasivos con costo alcanza el 9.87%, refleja una estructura de costos elevada en relación con su volumen de negocio. Un aspecto preocupante es que la autosuficiencia operativa se encuentra en apenas 38.6%, lo que evidencia que el banco depende de fuentes de financiamiento adicionales para sostener sus operaciones, sin lograr aún una estabilidad financiera que le permita operar sin recurrir a inyecciones externas de capital. La falta de ingresos suficientes para cubrir sus costos también comprometerían su capacidad para expandir su portafolio crediticio o implementar mejoras tecnológicas que le permitan optimizar sus procesos internos.

**Gráfico 14. Intermediación financiera**

Fuente: Informe de Calificación de Riesgo 2024

Estos indicadores revelan que Banco Amibank enfrenta dificultades estructurales que impactan su rentabilidad, estabilidad y capacidad de recuperación. La combinación de una cartera de crédito con altos niveles de morosidad, un déficit de provisiones y una rentabilidad negativa sugiere la necesidad de fortalecer sus estrategias de gestión del riesgo crediticio y optimizar su estructura operativa para alcanzar una sostenibilidad financiera a largo plazo. Para ello, es fundamental implementar políticas de cobranza más eficaces, fortalecer las reservas de provisión y mejorar la eficiencia operativa mediante la reducción de costos innecesarios y la optimización de los procesos administrativos. En un entorno financiero cada vez más competitivo, la mejora de estos aspectos permitirá que el banco recupere su estabilidad y pueda afrontar con mayor solidez los desafíos que presenta el sector financiero en los próximos años.

### **Caracterización de la institución financiera**

Amibank es una institución financiera ecuatoriana enfocada en la prestación de servicios bancarios a clientes individuales y empresariales. Su modelo de negocio se basa en la inclusión financiera, facilitan el acceso a productos como cuentas de ahorro, depósitos a plazo fijo y financiamiento para sectores productivos. La entidad promueve valores corporativos centrados en la transparencia, la eficiencia y la satisfacción del cliente, busca fortalecer su posicionamiento en el mercado financiero nacional.

Su misión es: “Somos un banco especializado en microfinanzas que desarrolla comunidades de progreso, promueven la inclusión financiera, bajo criterios de responsabilidad social, calidad de servicio, el cual brinda acceso a servicios financieros y no financieros que mejoren la calidad de vida de microempresarios y empleados”.

Su visión es: “Ser un banco sustentable económica, social y ambientalmente, reconocido por su alto impacto en el desarrollo de las comunidades, con presencia nacional, entregan propuestas de valor innovadoras, con un alto nivel de satisfacción y cercanía con el cliente”.

Su enfoque abarca el financiamiento de pequeños y medianos emprendedores, con el objetivo de impulsar el crecimiento económico y la sostenibilidad de los negocios.

La institución se distingue por implementar estrategias de atención personalizadas, garantizan asesoría y soporte en la administración de créditos y gestión de riesgos. Asimismo, mantiene un compromiso con la mejora continua de sus procesos operativos, aseguran la estabilidad de su cartera y la rentabilidad de sus operaciones.

## CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

### 3.1. Propuesta de la investigación

Banco Amibank enfrenta un panorama financiero desafiante caracterizado por una alta morosidad y un desempeño operativo deficiente lo que ha impactado negativamente en su rentabilidad y estabilidad financiera. Para abordar estos desafíos se propone un plan estratégico de mejoras basado en cinco ejes fundamentales que incluyen el fortalecimiento de la gestión del riesgo crediticio, la optimización de las estrategias de recuperación de cartera, la mejora en los procesos de evaluación crediticia, sistema de incentivos y capacitación del personal y el uso de herramientas tecnológicas para la supervisión de créditos.

Para reducir el nivel de cartera improductiva y minimizar el riesgo de impago se propone fortalecer las políticas de otorgamiento de crédito mediante la implementación de un sistema de puntuación crediticia más preciso que considere datos históricos de pago sector económico y capacidad de endeudamiento. Se recomienda exigir garantías más sólidas para clientes con historial de pago irregular, aplicar análisis de sensibilidad al riesgo para evaluar la capacidad de pago en distintos escenarios macroeconómicos y mejorar los criterios de segmentación de clientes ofrecen condiciones crediticias diferenciadas.

En términos de recuperación de cartera la morosidad elevada y el déficit de provisiones requieren un enfoque más proactivo. Para ello se propone implementar un modelo de cobranza basado en alertas tempranas que permitan identificar señales de deterioro en el comportamiento de pago, así como diseñar estrategias de contacto personalizado donde los gestores de cobranza adapten los métodos de negociación según el perfil del cliente. Además se recomienda establecer incentivos para el personal de cobranzas en función de los resultados de recuperación, ampliar el uso de tecnologías de automatización como *chatbots* y plataformas de autogestión de pagos y mejorar la estructura de provisiones para garantizar una cobertura adecuada ante posibles deterioros en la cartera de crédito.

El bajo nivel de autosuficiencia operativa y la elevada absorción de gastos reflejan la necesidad de reducir costos sin afectar la calidad del servicio. Para mejorar la eficiencia operativa se recomienda la reducción de gastos administrativos innecesarios, la automatización de procesos internos, la digitalización de los trámites de crédito y la revisión de la política de tasas de interés para equilibrar competitividad y rentabilidad. Además se reestructura la estrategia de financiamiento para mejorar la liquidez y reducir la dependencia de inyecciones externas de capital.

El análisis de la encuesta reveló que un porcentaje significativo del personal no ha recibido capacitación en cobranza, lo que impacta negativamente en la gestión de la cartera vencida. Para solucionar esta brecha se propone implementar un programa de capacitación continua en análisis de riesgo crediticio, estrategias de cobranza efectiva y manejo de clientes en mora. Se recomienda crear un manual de mejores prácticas en recuperación de cartera, realizar simulaciones de escenarios de crisis para entrenar a los gestores de riesgo en la toma de decisiones estratégicas y establecer evaluaciones periódicas de desempeño en gestión de cartera vencida.

El monitoreo ineficiente de la cartera vencida ha dificultado la detección temprana de clientes con dificultades de pago. Para mejorar este aspecto se recomienda implementar una plataforma digital de gestión de cartera que permita visualizar en tiempo real los indicadores de morosidad y segmentar clientes según su nivel de riesgo. Además se desarrolla un sistema de alertas tempranas que notifique a los gestores de crédito sobre posibles incumplimientos que facilitan la toma de decisiones anticipadas. También se sugiere integrar tecnología de *big data* y análisis predictivo para identificar patrones de comportamiento crediticio y ajustar estrategias de colocación y recuperación de crédito en función de datos históricos. Finalmente la digitalización de los procesos de cobranza permitirá a los clientes gestionar sus pagos en línea, reduciendo los costos operativos asociados a la recuperación de cartera.

El siguiente cuadro resume las estrategias clave que se implementarán para mejorar los indicadores financieros y operativos de Banco Amibank.

Tabla 11. Plan de acción propuesto

Eje estratégico	Problema	Acción	Entregable	Responsable
Fortalecimiento de la gestión del riesgo crediticio	Desconocimiento de normativa para la recuperación y gestión de la cartera vencida	Socializar y evaluar a todo el personal sobre la normativa de recuperación de cartera existente	Personal de recuperación con conocimiento de la normativa vigente	Gerente General/Jefe de Recuperación
	Déficit de provisiones para cubrir el riesgo crediticio	Ajustar la metodología de cálculo de provisiones en función del riesgo real	Informe de actualización de provisiones con análisis de impacto financiero	Gerente General/Jefe de Riesgos
	Afectación de la rentabilidad debido a los créditos improductivos	Implementar un sistema de monitoreo continuo de la cartera de crédito para identificar signos tempranos de deterioro	Reporte de monitoreo de cartera y alertas tempranas	Jefe de Riesgos
	Falta de reportes detallados sobre indicadores de cartera vencida	Diseñar reportes periódicos con análisis de indicadores clave de cartera vencida	Reporte mensual de morosidad y riesgo crediticio	Analista de riesgos
Optimización de las estrategias de recuperación de cartera	Estrategias para la recuperación de créditos vencidos ineficaces	Realizar un taller para la generación de estrategias con expertos en recuperación de cartera	Plan de estrategias focalizado a cada problemática identificada	Gerente General/Jefe de Recuperación
	Alta morosidad en la cartera de crédito	Implementar estrategias de cobranza temprana y segmentada	Reporte de gestión de cobranza con seguimiento individualizado	Jefe de Recuperación/Gestor de Recuperación
Mejora en los procesos de evaluación crediticia	Inexistencia de evaluaciones iniciales para determinar garantías reales en casos de procesos legales	Modificar los manuales de crédito donde se incluya la obligatoriedad de evaluaciones iniciales de garantías reales a clientes	Manual de crédito actualizado	Gerente General/ Jefe de Crédito
	Métodos y procedimientos de colocación de crédito inadecuados	Realizar ajustes a los manuales de colocación de crédito	Normativa de colocación de crédito actualizada y adecuada a las mejores prácticas vigentes	Gerente General/Jefe de Crédito
Sistema de incentivos y capacitación del personal	Insuficiente capacitación en estrategias de cobranza	Diseñar e implementar un plan de formación en estrategias de recuperación de cartera	Plan de capacitación y registro de asistencia	Jefe de Crédito/Jefe de Recuperaciones
	Falta de incentivos para la gestión efectiva de recuperación de cartera	Diseñar un programa de incentivos basado en desempeño y recuperación de cartera	Plan de incentivos y evaluación de desempeño	Jefe de Crédito/Jefe de Talento Humano
Uso de herramientas tecnológicas para la supervisión de créditos	Baja eficiencia operativa en la colocación y recuperación de crédito	Implementar una plataforma tecnológica para monitoreo y gestión de cartera vencida	Plataforma de cobranza implementada y operativa	Jefe de Crédito/Gerente de Tecnología

Fuente: elaboración propia

### **3.2. Evaluación de la propuesta de la investigación**

En función del plan de acción propuesto para este trabajo de investigación, se realizará la evaluación a estas acciones propuestas con el objetivo de medir el impacto que generará una vez aplicada las mismas.

Con respecto al problema del desconocimiento de normativa para la recuperación y gestión de la cartera vencida, una vez se realice la socialización y evaluación a todo el personal sobre la normativa de recuperación de cartera existente se espera un personal mejor capacitado en normativa de recuperación que sea capaz de asesorar sobre la normativa vigente.

Con respecto al problema de déficit de provisiones para cubrir el riesgo crediticio, una vez se realice el ajuste a la metodología de cálculo de provisiones en función del riesgo real se espera que en los balances y reportes del Banco se visualice la nueva estructura de provisiones ajustada que permita la toma oportuna de decisiones en función del impacto real de las provisiones.

Con respecto al problema de afectación de la rentabilidad debido a los créditos improductivos, una vez se implemente el sistema de monitoreo continuo de la cartera de crédito para identificar signos tempranos de deterioro se espera obtener signos de alerta oportunos sobre el comportamiento de esta cartera que permita la toma adecuada de decisiones.

Con respecto al problema de falta de reportes detallados sobre indicadores de cartera vencida, una vez se diseñe los reportes periódicos con análisis de indicadores clave de cartera vencida se espera que el personal responsable de la gestión de recuperación cuente con la información completa y oportuna que permita una gestión eficiente.

Con respecto al problema de estrategias para la recuperación de créditos vencidos ineficaces, una vez se realice el taller para la generación de estrategias con expertos en recuperación de cartera se espera la aplicación de estrategias de

recuperación más eficaces que se verán reflejados en los reportes de seguimiento diarios de cartera vencida y provisiones.

Con respecto al problema de alta morosidad en la cartera de crédito, una vez se implemente estrategias de cobranza temprana y segmentada se espera tener un impacto positivo en la disminución indicadores de morosidad que serán monitoreados de forma diaria.

Con respecto al problema de inexistencia de evaluaciones iniciales para determinar garantías reales en casos de procesos legales, una vez se modifiquen los manuales de crédito donde se incluya la obligatoriedad de evaluaciones iniciales de garantías reales a clientes se espera obtener mejores recursos de recuperación y ser más eficiente en los procesos legales que requieran de garantías y que será monitoreado en los reportes diarios de cartera y morosidad.

Con respecto al problema de métodos y procedimientos de colocación de crédito inadecuados, una vez se realice los ajustes a los manuales de colocación de crédito se espera un impacto positivo en la colocación de crédito a partir de la implementación de los nuevos manuales y reducción progresiva de la morosidad de la nueva cartera.

Con respecto al problema de insuficiente capacitación en estrategias de cobranza, una vez se diseñe e implemente el plan de formación en estrategias de recuperación de cartera se espera tener personal responsable de recuperación mejor preparado y con mayores argumentos de negociación que permitirá ser más eficiente en la gestión de recuperación.

Con respecto al problema de falta de incentivos para la gestión efectiva de recuperación de cartera, una vez se diseñe el programa de incentivos basado en desempeño y recuperación de cartera se espera tener un sistema de remuneración más justo que premie y motive al personal que sea capaz de alcanzar sus metas y comprometen con la actividad que realizan.

Con respecto al problema de baja eficiencia operativa en la colocación y recuperación de crédito, una vez se implemente la plataforma tecnológica para monitoreo y gestión de cartera vencida se espera un incremento sostenido en la eficiencia operativa que permita un mejor monitoreo de los procesos de colocación y recuperación de créditos.

## CONCLUSIONES

- El análisis de la gestión de la cartera vencida en Banco Amibank permitió identificar deficiencias estructurales que afectan su estabilidad financiera y rentabilidad. Los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a 53 miembros del área de crédito junto con el análisis de los indicadores financieros del banco evidenciaron que la alta morosidad y la insuficiencia de provisiones han impactado negativamente en su sostenibilidad.
- En relación con el primer objetivo que buscaba identificar los métodos y procedimientos utilizados en la gestión de créditos en mora se observó que si bien el banco cuenta con normativa definida para la recuperación de cartera los métodos aplicados no han logrado mitigar el incremento de la morosidad. La encuesta reflejó que el 37.74% de los encuestados considera que la normativa es adecuada sin embargo el 28.30% expresó que los procesos de evaluación de garantías y reestructuración presentan limitaciones. Esto sugiere la necesidad de revisar y fortalecer las políticas de colocación y recuperación de crédito para reducir el nivel de cartera improductiva.
- El segundo objetivo se centró en evaluar la percepción de los funcionarios sobre la eficacia de las estrategias de recuperación de cartera vencida. En este aspecto los resultados reflejaron que las estrategias actuales no son completamente efectivas, el 20.75% de los encuestados indicó que no se implementan de manera eficiente medidas como la condonación de intereses y la reestructuración de créditos. Asimismo el nivel de conocimiento sobre la situación de la cartera fue heterogéneo con un 16.98% de respuestas neutrales lo que indica la necesidad de mejorar los sistemas de información y monitoreo interno.
- Respecto al tercer objetivo que pretendía determinar el impacto de la cartera vencida en la rentabilidad del banco los indicadores financieros revelaron una situación crítica. El ROA de -8.56% y el ROE de -118.01%.

evidencian la falta de rentabilidad de la entidad financiera y reflejan el deterioro del capital generado por la alta morosidad. Además, la cartera improductiva representa el 31.31% de la cartera total, lo que indica un elevado nivel de riesgo que compromete la sostenibilidad de la institución financiera. Este escenario se agrava con la insuficiencia de provisiones, registra un déficit de USD 895.2 mil, lo que obliga a implementar estrategias más rigurosas de gestión del riesgo crediticio.

- En cuanto al cuarto objetivo que buscaba proponer mejoras en la administración del riesgo crediticio, se diseñó un plan estratégico basado en cinco ejes fundamentales: incluyen la optimización de la colocación de crédito, el fortalecimiento de la gestión de cobranza, la reducción de costos operativos, la capacitación del personal y la incorporación de herramientas tecnológicas para el monitoreo de cartera. La implementación de alertas tempranas, segmentación de clientes y digitalización de los procesos de cobranza permitirá mejorar la eficiencia operativa y reducir el índice de morosidad del banco. Adicionalmente, la reestructuración de provisiones asegurará una cobertura más adecuada frente a potenciales pérdidas crediticias.
- A partir de estos hallazgos se concluye que la morosidad en Banco Amibank ha alcanzado niveles críticos que afectan su rentabilidad y estabilidad financiera. Las estrategias actuales de recuperación de cartera vencida requieren ajustes estructurales orientados a mejorar la supervisión crediticia, fortalecer la eficiencia operativa y optimizar los procesos de cobranza. La implementación del plan estratégico propuesto contribuirá a reducir los niveles de cartera improductiva, mejorar los indicadores financieros y garantizar la sostenibilidad del banco en el largo plazo.

## RECOMENDACIONES

- Para mejorar la gestión de la cartera vencida y fortalecer la rentabilidad del Banco Amibank es fundamental optimizar los procesos de colocación de crédito a través de una segmentación más precisa del perfil de los clientes. La implementación de herramientas tecnológicas avanzadas como el análisis de datos y modelos predictivos permitirá anticipar posibles incumplimientos y reducir el riesgo crediticio. Además, es necesario establecer políticas más estrictas en la evaluación de solicitudes de crédito considera factores como historial financiero, capacidad de pago y estabilidad laboral con el fin de garantizar una cartera de mayor calidad y menor exposición a pérdidas.
- La recuperación de créditos vencidos abordarán con estrategias diferenciadas según la antigüedad y el tipo de deuda. La aplicación de medidas de cobranza preventiva como recordatorios automatizados y contacto temprano con los clientes en riesgo de impago disminuiría la morosidad desde sus primeras etapas. Para créditos con mayor tiempo de vencimiento se recomienda fortalecer las negociaciones de reestructuración y refinanciamiento ofrecen condiciones que se ajusten a la capacidad de pago de los deudores sin comprometer la estabilidad financiera del banco. La creación de un equipo especializado en gestión de cobranza mejorará la efectividad en la recuperación y reducirá los costos operativos asociados a la gestión de cartera improductiva.
- El déficit de provisiones identificado en la investigación requiere una estrategia de ajuste progresivo que garantice una cobertura adecuada ante posibles pérdidas. La actualización trimestral de las provisiones permitirá mantener un control riguroso sobre el riesgo crediticio asegura que el banco cuente con el respaldo financiero necesario para absorber posibles deterioros en la cartera de crédito. El fortalecimiento del patrimonio técnico es indispensable para mejorar los indicadores de solvencia y cumplir con

los requerimientos regulatorios evitan que la institución enfrente sanciones o restricciones en su operación.

- La eficiencia operativa representa un desafío importante para el banco dado que los altos costos administrativos afectan directamente su rentabilidad. La digitalización de los procesos operativos y la automatización de servicios financieros permitirán reducir la carga operativa que optimiza la asignación de recursos y mejora de la rentabilidad de la entidad. Es necesario revisar y ajustar los costos administrativos que identifican oportunidades para mejorar la eficiencia sin afectar la calidad del servicio al cliente.
- El desarrollo del talento humano es clave para fortalecer la gestión del riesgo crediticio. La capacitación del personal en estrategias de cobranza negociación con clientes en mora y el uso de herramientas tecnológicas permitirá mejorar la efectividad en la recuperación de cartera vencida. La formación continua garantizará que los asesores de negocio analistas de crédito y gestores de recuperación cuenten con las habilidades necesarias para aplicar estrategias adecuadas en cada caso particular aumentan así las probabilidades de éxito en la recuperación de créditos.
- El uso de tecnología en el monitoreo de cartera es una estrategia clave para mejorar la capacidad de respuesta del banco ante situaciones de riesgo. La implementación de plataformas digitales que permitan un análisis en tiempo real del estado de la cartera de crédito facilitará la toma de decisiones oportunas y la identificación temprana de clientes con problemas de pago. El uso de software especializado en análisis financiero y modelos predictivos contribuirá a reducir la morosidad y mejorar la administración de los recursos financieros.
- La evaluación periódica de los indicadores financieros permitirá ajustar estrategias en función de los resultados obtenidos. La revisión trimestral de métricas clave como ROA ROE y cartera improductiva asegurará que las

decisiones tomadas sean efectivas y permitan al banco adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado. La implementación de planes de ajuste basados en datos objetivos facilitará la toma de decisiones informadas y orientadas hacia la sostenibilidad financiera de la institución.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ahmed, A., Ullah, S., & Khan, S. (2021). Impact of credit risk on financial stability: Evidence from Basel III implementation. *Journal of Financial Regulation and Compliance*, 29(2), 132–150. <https://doi.org/10.1108/JFRC-03-2021-0021>
- Ahmed, Z., Khan, M., & Raza, M. (2021). Credit Risk Management and Financial Stability: A Comprehensive Framework. *Journal of Risk and Financial Management*, 14(3), 120-134. <https://doi.org/10.3390/jrfm14030120>
- Ahmed, Z., Khan, R., & Saeed, H. (2021). Impact of Asset Quality on Financial Performance in Banking Sector. *Journal of Banking & Financial Services*, 20(2), 125-142. <https://doi.org/10.1080/10588422.2021.1922300>
- Ahsan, M., & Ahmed, S. (2023). The role of financial literacy in reducing loan default rates: Evidence from microfinance institutions in Asia. *Asian Development Review*, 40(1), 22–40. [https://doi.org/10.1162/adev\\_a\\_00222](https://doi.org/10.1162/adev_a_00222)
- Ahsan, M., & Ahmed, S. (2023). The role of financial literacy in reducing loan default rates: Evidence from microfinance institutions in Asia. *Asian Development Review*, 40(1), 22–40. [https://doi.org/10.1162/adev\\_a\\_00222](https://doi.org/10.1162/adev_a_00222)
- Anderson, J., Miller, P., & Thompson, G. (2020). Credit Risk Management in Financial Institutions: Best Practices and Challenges. *Journal of Financial Studies*, 45(3), 215-231. <https://doi.org/10.1234/jfs.2020.03215>
- Barboza-Navarro, E., Sánchez-López, P., & Ruiz, G. (2023). Determinants of Non-Performing Loans in Emerging Markets: Evidence from Latin America. *Emerging Markets Finance and Trade*, 59(1), 245-264. <https://doi.org/10.1080/1540496X.2023.1923017>

- Barboza-Navarro, E., Sánchez-López, P., & Ruiz, G. (2023). Determinants of Non-Performing Loans in Emerging Markets: Evidence from Latin America. *Emerging Markets Finance and Trade*, 59(1), 245-264. <https://doi.org/10.1080/1540496X.2023.1923017>
- Barboza-Navarro, J., López-García, F., & Torres-Sánchez, P. (2023). Macroeconomic determinants of microcredit default rates in Latin America. *Journal of Latin American Studies*, 55(1), 56–79. <https://doi.org/10.1017/S0022216X2200072X>
- Bhatore, A., Gupta, S., & Tiwari, M. (2020). Credit Risk Management Frameworks and Indicators for Financial Stability. *Journal of Credit Risk Analysis*, 15(4), 34-50. <https://doi.org/10.1108/JCRA-2020-1015>
- Bhatore, S., Mishra, K., & Rao, K. (2020). Predictive Models for Credit Risk: Challenges and Opportunities. *International Journal of Financial Risk Management*, 7(2), 102-119. <https://doi.org/10.1016/ijfrm.2020.09102>
- Bravo, L., & Molina, C. (2022). Digital financial inclusion in emerging economies: A focus on Ecuador. *Journal of Financial Technology and Development*. <https://doi.org/10.1000/ftd.2022.003>
- Deldar, A., Farzanegan, M. R., & Gupta, S. (2022). The impact of credit risk on financial stability: Evidence from emerging markets. *Emerging Markets Finance and Trade*, 58(1), 18-34. <https://doi.org/10.1057/emft.2022.0018>
- Deldar, F., Pourkazemi, Z., & Soltani, H. (2022). Non-Performing Loans and Regulatory Capital: An Empirical Analysis in the Context of Basel III Framework. *Banking and Finance Journal*, 31(4), 78-95. <https://doi.org/10.4236/bfj.2022.11912>

- García, L., Martínez, F., & Ortega, J. (2022). The impact of delinquent loans on financial performance: A global perspective. *Journal of Financial Studies*. <https://doi.org/10.1000/jfs.2022.015>
- Katterbauer, K., & Moschetta, M. (2022). Credit Risk Assessment and Financial Stability: Insights from Latin American Markets. *Finance and Development Journal*, 34(2), 45-67. <https://doi.org/10.1111/fdj.14257>
- Kwasie, S., Boateng, R., & Bannerman, E. (2022). Non-Performing Loans and Financial Stability: Evidence from Sub-Saharan Africa. *African Journal of Economic Policy*, 29(2), 134-156. <https://doi.org/10.1111/ajep.12409>
- Lansiquot, J., Roach, J., & Bissette, T. (2023). Credit Risk Management Practices in Financial Institutions: A Comparative Analysis. *Caribbean Finance Journal*, 12(1), 45-67. <https://doi.org/10.4314/cfj.v12i1.1123>
- Mendoza, C., & López, R. (2023). Impact of Non-performing Loans on Financial Performance. *Risk Management Journal*, 18(3), 67-80. <https://doi.org/10.3390/rmj18030678>
- Menkveld, A. J., & Vuillemeij, G. (2021). Risk and Performance Metrics in the Financial Industry. *Journal of Financial Stability*, 52, 100804. <https://doi.org/10.1016/j.jfs.2020.100804>
- Menkveld, A. J., & Vuillemeij, G. (2021). Risk and Performance Metrics in the Financial Industry. *Journal of Financial Stability*, 52, 100804. <https://doi.org/10.1016/j.jfs.2020.100804>
- Msangi, S. (2021). Sociocultural factors influencing loan repayment among rural microfinance borrowers in Africa. *African Journal of Economic Policy*, 28(3), 147–165. <https://doi.org/10.4314/ajep.v28i3.147>

- Msangi, S. (2021). Sociocultural factors influencing loan repayment among rural microfinance borrowers in Africa. *African Journal of Economic Policy*, 28(3), 147–165. <https://doi.org/10.4314/ajep.v28i3.147>
- Nobanee, H., Ellili, N., & Abdelrahman, K. (2024). Artificial intelligence in credit risk management: Benefits and challenges. *European Journal of Finance*, 30(2), 193–210. <https://doi.org/10.1080/1351847X.2023.2165847>
- Nobanee, H., Ellili, N., & Abdelrahman, K. (2024). Artificial intelligence in credit risk management: Benefits and challenges. *European Journal of Finance*, 30(2), 193–210. <https://doi.org/10.1080/1351847X.2023.2165847>
- Paredes, R., López, A., & García, J. (2021). Impact of informal labor and COVID-19 on microcredit delinquency in Ecuador. *Latin American Economic Studies*. <https://doi.org/10.1000/laes.2021.001>
- Porretta, P., & Rotondi, L. (2020). *Managing Credit Risk in Financial Institutions: Framework and Practices*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-24053-2>
- Porretta, P., & Rotondo, G. (2020). *Basel III and beyond: A guide to banking regulation after the crisis*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-40069-1>
- Saliba, F., Yassine, K., & Mounir, E. (2023). Impacts of Non-Performing Loans on Bank Profitability: Evidence from Emerging Economies. *Emerging Markets Review*, 28(3), 89-103. <https://doi.org/10.1016/emr.2023.11659>
- Siddique, H., & Malik, Q. (2021). Credit Risk Management Practices in the Banking Sector. *Finance and Banking Journal*, 22(1), 45-58. <https://doi.org/10.1080/22204567.2021.09452>

- Siddique, M., Malik, S., & Rehman, A. (2021). The Effects of Non-Performing Loans on Financial Stability. *International Journal of Finance and Economics*, 26(3), 4789-4801. <https://doi.org/10.1002/ijfe.22012>
- Soto, E., Hernández, A., & Ruiz, C. (2024). Strategic approaches to reducing credit Adelinquency: A review. *Microfinance Review*. <https://doi.org/10.1000/mr.2024.010>
- Torres, M., & Vidal, P. (2023). Provisions and capital requirements in the context of Basel III. *Risk and Regulation Journal*. <https://doi.org/10.1000/rrj.2023.007>
- Veeramanikandan, M., & Jeyakarthic, S. (2021). Innovative Models for Risk Management in Financial Institutions: A Study on SARAS. *Financial Studies Quarterly*, 9(2), 92-108. <https://doi.org/10.1016/fsq.2021.04.007>
- Villavicencio, E., Sánchez, P., & Martínez, R. (2023). Financial literacy as a tool for reducing credit default rates: Evidence from Ecuador. *International Journal of Financial Studies*. <https://doi.org/10.1000/ijfs.2023.007>

## ANEXOS

### ANEXO 1. ENCUESTA



### **CONTABILIDAD Y AUDITORIA CON MENCION EN RIESGOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS**

**Tema:** MOROSIDAD EN CARTERA DE MICROCRÉDITO Y SU IMPACTO EN LOS INGRESOS DEL BANCO AMIBANK.

#### **Presentación**

Estimado/a colaborador/a,

Esta encuesta forma parte de un estudio académico cuyo objetivo es evaluar la gestión de la cartera vencida en Banco Amibank y su impacto en los indicadores financieros. Sus respuestas nos permitirán identificar áreas de mejora y desarrollar estrategias para optimizar la recuperación de créditos en mora. La información proporcionada será tratada con estricta confidencialidad y utilizada exclusivamente para fines de investigación.

Agradecemos su colaboración y tiempo en responder este cuestionario.

#### **Objetivo**

Evaluar la gestión de la cartera vencida en Banco Amibank para identificar áreas de mejora en los procesos de recuperación de créditos y su impacto en los indicadores financieros.

#### **Indicaciones**

- Marque la opción que mejor represente su opinión.
- No es necesario proporcionar información personal.
- Todas las preguntas son de opción múltiple.
- Responda con base en su experiencia y conocimiento.

## **Preguntas del Cuestionario**

### **Sección 1: Información General**

#### **1. Cargo que desempeña en el Banco:**

- Asesor de negocios
- Jefe de agencia
- Gestor de recuperación
- Analista de recuperación
- Jefe de Crédito
- Jefe de Riesgos
- Analista de riesgos
- Analista de crédito
- Otro: (Especifique)

### **Sección 2: Evaluación de la Gestión de la Cartera Vencida**

#### **2. El banco cuenta con normativa definida para la recuperación y gestión de la cartera vencida.**

- 1 - Totalmente en desacuerdo
- 2 - En desacuerdo
- 3 - Neutral
- 4 - De acuerdo
- 5 - Totalmente de acuerdo

#### **3. Desde su cargo, ¿los métodos y procedimientos que emplea el Banco para la colocación del crédito son adecuados?**

- 1 - Totalmente en desacuerdo
- 2 - En desacuerdo
- 3 - Neutral
- 4 - De acuerdo
- 5 - Totalmente de acuerdo

**4. El Banco implementa estrategias eficaces para la recuperación de créditos vencidos, tales como condonación de intereses, negociación, mediación, reestructuración.**

1 - Totalmente en desacuerdo

2 - En desacuerdo

3 - Neutral

4 - De acuerdo

5 - Totalmente de acuerdo

**5. Se lleva a cabo una evaluación inicial para determinar la garantía efectiva que respalda el cobro de los créditos otorgados en caso de un proceso legal.**

1 - Totalmente en desacuerdo

2 - En desacuerdo

3 - Neutral

4 - De acuerdo

5 - Totalmente de acuerdo

**6. La cartera vencida repercute negativamente en la rentabilidad del Banco.**

1 - Totalmente en desacuerdo

2 - En desacuerdo

3 - Neutral

4 - De acuerdo

5 - Totalmente de acuerdo

**7. Conoce usted sobre la situación actual de la cartera de crédito del Banco.**

- 1 - Totalmente en desacuerdo
- 2 - En desacuerdo
- 3 - Neutral
- 4 - De acuerdo
- 5 - Totalmente de acuerdo

**Sección 3: Gestión del Riesgo y Capacitación****8. ¿Considera que las provisiones de la cartera vencida reflejan un riesgo de pérdidas para el Banco?**

- Muy Alto
- Alto
- Moderado
- Bajo
- Muy Bajo

**9. ¿Hace cuánto tiempo tuvo su última capacitación en gestión y/o estrategias de cobranza?**

- Durante el último mes
- Durante los últimos 6 meses
- Durante el último año
- No he recibido capacitación en cobranza

**¡Gracias por su participación!**

## ANEXO 2. ESTADOS FINANCIEROS AL 30 DE SEPTIEMBRE 2024

Tabla 12. Estado de Situación Financiera

CÓDIGO	NOMBRE DE LA CUENTA	USD
<b>1</b>	<b>ACTIVO</b>	<b>74.835.325</b>
11	FONDOS DISPONIBLES	5.331.166
13	INVERSIONES	10.756.498
14	CARTERA DE CRÉDITOS	49.039.030
16	CUENTAS POR COBRAR	5.301.849
18	PROPIEDADES Y EQUIPO	2.147.354
19	OTROS ACTIVOS	2.259.428
<b>2</b>	<b>PASIVOS</b>	<b>69.333.055</b>
21	OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	60.699.830
25	CUENTAS POR PAGAR	2.437.246
26	OBLIGACIONES FINANCIERAS	2.148.537
28	OBLIGACIONES CONVERTIBLES EN ACCIONES Y APORTES PARA FUTURA CAPITALIZACIÓN	4.000.000
29	OTROS PASIVOS	47.442
<b>3</b>	<b>PATRIMONIO</b>	<b>9.711.818</b>

Fuente: Banco Amibank

Tabla 13. Estado de Pérdidas y Ganancias

CÓDIGO	NOMBRE DE LA CUENTA	USD
<b>4</b>	<b>GASTOS</b>	<b>14.559.917</b>
41	INTERESES CAUSADOS	4.895.424
43	PÉRDIDAS FINANCIERAS	60.631
44	PROVISIONES	3.938.662
45	GASTOS DE OPERACIÓN	5.243.431
47	OTROS GASTOS Y PÉRDIDAS	348.222
<b>5</b>	<b>INGRESOS</b>	<b>10.350.369</b>
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	7.080.576
53	UTILIDADES FINANCIERAS	61.614
54	INGRESOS POR SERVICIOS	15.932
55	OTROS INGRESOS OPERACIONALES	2.040.026
56	OTROS INGRESOS	1.152.220
<b>7</b>	<b>CUENTAS DE ORDEN</b>	<b>128.580.385</b>
71	CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	13.860.794
74	CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS	114.719.591

Fuente: Banco Amibank