ISSN: **2602-8506**
Vol. 9 No.3, pp. 71 – 90, julio – septiembre 2025
Revista en Ciencias sociales y humanidades
Artículo original

www.visionariodigital.org

Modelo de gestión de crédito para la recuperación de cartera en una institución bancaria de Ecuador

Credit management model for portfolio recovery in a banking institution in Ecuador

[1] Jefferson Israel Jimbo Jaramillo https://orcid.org/0009-0001-9884-1830
Universidad Bolivariana del Ecuador (UBE), Guayaquil, Ecuador.
jijimboj@ube.edu.ec

[2] Sara Paola López Álvarez https://orcid.org/0009-0003-6614-2730
Universidad Bolivariana del Ecuador (UBE), Guayaquil, Ecuador.
splopeza@ube.edu.ec

[3] Elia Natividad Cabrera Álvarez https://orcid.org/0000-0001-7661-5894
Universidad de Cienfuegos, Cienfuegos, Cuba.
eliacabreraalvarez@gmail.com

[4] Alejandro Reigosa Lara https://orcid.org/0000-0002-4323-6668
Universidad Bolivariana del Ecuador (UBE), Guayaquil, Ecuador.
areigosal@ube.edu.ec

Artículo de Investigación Científica y Tecnológica
Enviado: 16/04/2025
Revisado: 17/05/2025
Aceptado: 13/06/2025
Publicado:15/09/2025
DOI: **https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v9i3.3504**

Cítese: Jimbo Jaramillo, J. I., López Álvarez, S. P., Cabrera Álvarez, E. N., & Reigosa Lara, A. (2025). Modelo de gestión de crédito para la recuperación de cartera en una institución bancaria de Ecuador. *Visionario Digital*, *9*(3), 71-90. https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v9i3.3504

VISIONARIO DIGITAL, es una revista científica, **trimestral,** que se publicará en soporte electrónico tiene como **misión** contribuir a la formación de profesionales competentes con visión humanística y crítica que sean capaces de exponer sus resultados investigativos y científicos en la misma medida que se promueva mediante su intervención cambios positivos en la sociedad. https://visionariodigital.org
La revista es editada por la Editorial Ciencia Digital (Editorial de prestigio registrada en la Cámara Ecuatoriana de Libro con No de Afiliación 663) www.celibro.org.ec

Esta revista está protegida bajo una licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 International. Copia de la licencia: https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es

ISSN: **2602-8506**
Vol. 9 No.3, pp. 71 – 90, julio – septiembre 2025
Revista en Ciencias sociales y humanidades
Artículo original

www.visionariodigital.org

Palabras clave:
gestión del crédito, estrategias de cobranza, gestión de cobranza, recuperación de cartera

Resumen

Introducción: La gestión del crédito y la recuperación de cartera son aspectos cruciales para la estabilidad financiera de las instituciones bancarias, especialmente en contextos económicos desafiantes. **Objetivos:** Este estudio tiene como objetivo proponer un modelo de gestión del crédito que mejore la recuperación de la cartera vencida en una Institución Bancaria en Ecuador. **Metodología:** Utilizando un diseño no experimental con enfoque mixto y alcance descriptivo, se recolectaron datos mediante encuestas a clientes y entrevistas al personal del banco. **Resultados:** Los resultados mostraron que el 74.49% de los clientes desconocen las políticas de crédito y el 76.53% considera accesibles los requisitos para obtener un crédito. Sin embargo, el 38.27% de los clientes tiene más de un año de atraso en sus pagos, y el 28.06% atribuye estos atrasos a la crisis económica post-COVID-19. **Conclusiones:** A partir de estos hallazgos, se proponen estrategias para la recuperación de cartera vencida y la optimización de la gestión del crédito en la institución bancaria, entre ellas, se destacan la capacitación a clientes, la simplificación de requisitos, la oferta de acuerdos de pago personalizados y la diversificación de medios de contacto para notificar pagos pendientes. **Área de estudio general:** Ciencias Económicas y Administrativas. **Área de estudio específica:** Gestión Financiera y Crediticia. **Tipo de artículo:** Artículo original.

Keywords:
Credit management, Collection strategies, Collection management

Abstract

Introduction: Credit management and portfolio recovery are crucial aspects for the financial stability of banking institutions, especially in challenging economic contexts. **Objectives:** This study aims to propose a credit management model that improves the recovery of the overdue portfolio in a Banking Institution in Ecuador. **Methodology:** Using a non-experimental design with a mixed approach and descriptive scope, data was collected through customer surveys and interviews with bank staff. **Results:** The results showed that 74.49% of customers are unaware of credit policies and 76.53% consider the requirements to obtain a loan accessible. However, 38.27% of customers are more than a year behind on their payments, and 28.06% attribute these delays to the post-COVID-19 economic crisis.

Esta revista está protegida bajo una licencia Creative Commons en la 4.0 International. Copia de la licencia:
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/

Visionario Digital

ISSN: **2602-8506**
Vol. 9 No.3, pp. 71 – 90, julio – septiembre 2025
Revista en Ciencias sociales y humanidades
Artículo original

www.visionariodigital.org

Conclusions: Based on these findings, strategies are proposed for the recovery of overdue loans and the optimization of credit management in the banking institution, among them, customer training, simplification of requirements, the offer of personalized payment agreements and the diversification of means of contact to notify pending payments. **General area of study:** Economic and Administrative Sciences. **Specific area of study:** Financial and Credit Management. **Item type:** Original item.

1. Introducción

La gestión de crédito es un sistema mediante el cual una institución financiera diligencia el proceso de financiamiento, desde el inicio del trámite hasta la liquidación de este. Tanto las instituciones financieras públicas como privadas ofrecen distintos tipos de créditos; sin embargo, las privadas suelen ser más exigentes en sus requisitos. En cambio, las instituciones públicas, por su razón social y la naturaleza de sus operaciones, tienden a dirigirse a clientes en situaciones de mayor riesgo, con menos requisitos (Rivera-Rodríguez & Mendoza-Cedeño, 2020).

Actualmente el otorgamiento de créditos en el sector bancario tanto público como privado se ha intensificado como opción para financiar múltiples gastos de consumos, microcréditos, comerciales, productivos, de emprendimientos, por tal efecto dada su relevancia para mantenerse en el mercado y con ello asegurar solvencia, rentabilidad, liquidez más aun solidez y confianza financiera en este entorno ampliamente competitivo y muy exigente.

En el contexto de la globalización de los mercados, se visualiza una mayor volatilidad en las variables macroeconómicas, lo que ha generado pérdidas significativas para las empresas. En cualquier entidad del sistema financiero, es crucial definir los factores relacionados con la gestión del riesgo de crédito a través de herramientas y parámetros específicos. Estos factores, que son volátiles y sensibles al entorno macroeconómico, permiten enfrentar la incertidumbre y favorecer el posicionamiento competitivo de la entidad (Narváez & Erazo, 2020).

El Sistema Financiero Nacional (SFN) reporta datos sobre las entidades que otorgan microcréditos y sus niveles de morosidad. Entre julio de 2012 y septiembre de 2018, la morosidad del microcrédito en el SFN se incrementó en 1,86 puntos porcentuales (49,57%), pasando del 3,76% al 5,62%. Las Mutualistas registraron la mayor tasa de morosidad del microcrédito con un 7,49%, seguidas de las COACs con un 6,61%. Ambas

Esta revista está protegida bajo una licencia Creative Commons en la 4.0 International. Copia de la licencia:
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/

ISSN: **2602-8506**
Vol. 9 No.3, pp. 71 – 90, julio – septiembre 2025
Revista en Ciencias sociales y humanidades
Artículo original

superaron la tasa de morosidad promedio del SFN, que fue del 5,62%, mientras que los bancos privados y la banca pública tuvieron tasas más bajas del 5,03% y 3,85%, respectivamente (Ocaña, 2018).

En la conceptualización de la temática Lapo-Maza et al. (2021) definen crédito a la inversión realizada en un cliente, ligada a la venta de un producto o servicio y la principal razón de otorgar crédito, es generar e incrementar las ventas. Por su parte Aguirre et al. (2020) señalan que evaluar un crédito consiste en conocer la capacidad y voluntad de pago que tiene el cliente, lo que permite determinar si éste está apto para otorgarle un crédito. La estimación se realiza de forma cualitativa y cuantitativa.

Según Arciniegas & Pantoja (2020) se destacan los microcréditos otorgados a las personas naturales o jurídicas cuyas ventas anuales son iguales o menores a USD 100.000.00, o a aquellos grupos que cuenten con garantía solidaria, con la finalidad de apoyar a la producción y comercio a pequeña escala y los de consumo se consideran aquellos créditos concedidos para cubrir necesidades inmediatas como salud, alimentación entre otros.

En este sentido el crédito es un tema restrictivo en Ecuador pues a lo largo de la historia las tasas de interés son más altas para los microcréditos y los mismos requisitos para su obtención impiden el acceso a pequeños agricultores o miembros de este segmento de economía popular y solidaria. En la actualidad el estado ecuatoriano fortalece el acceso permanente y en mejores condiciones a servicios financieros de crédito, seguros y garantías.

En relación con la gestión de créditos de acuerdo con Julio (2020) debe tenerse en cuenta la concepción de nuevas ideas, desarrollarlas y llevarlas a cabo dentro del tiempo y con los recursos previamente asignados. Pese al significativo desarrollo de modelos predictivos de la capacidad de pago, un problema que se repite con frecuencia es la identificación de un reducido conjunto de variables que pueden describir y predecir, de forma fiable las dificultades financieras.

Entre las principales determinantes del riesgo crediticio bancario, el riesgo de mercado ha sido uno de los más estudiados. De hecho, los últimos aportes de Basilea fueron modificados al agregar en sus controles de riesgo de crédito el componente del riesgo de mercado. Los dos tipos de riesgo tienden a generarse por los mismos factores económicos, por lo que su separación o identificación es difícil (Lapo-Maza et al., 2021).

Para esta investigación se entiende por riesgo de crédito “la probabilidad de que a su vencimiento, un cliente no haga frente, en parte o en su totalidad a sus compromisos contraídos debido a la falta de liquidez” (Rivera-Rodríguez & Mendoza-Cedeño, 2020). Con la finalidad de disminuir los riesgos de crédito, es decir la recuperación de las cuentas

Esta revista está protegida bajo una licencia Creative Commons en la 4.0 International. Copia de la licencia:
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/

ISSN: **2602-8506**
Vol. 9 No.3, pp. 71 – 90, julio – septiembre 2025
Revista en Ciencias sociales y humanidades
Artículo original

por cobrar, se recomienda analizar la industria en la cual participa el cliente, el comportamiento histórico y la capacidad potencial de pago.

En términos generales la gestión de créditos requiere de información que asegure la viabilidad económica y financiera de la organización. En este sentido, los indicadores financieros representan un conjunto de interrelaciones que permiten evaluar liquidez, solvencia, eficiencia operativa, endeudamiento, rendimiento y rentabilidad de una organización (Tenemea et al., 2020). Se destaca la administración de riesgo como parte esencial para que las instituciones financieras establezcan esquemas eficientes y efectivos de gestión y control de los riesgos a los que se encuentran expuestas. En este sentido, es primordial identificar, medir, controlar y monitorear estos riesgos (Wenner et al., 2011). La calificación de riesgo entre las principales determinantes del riesgo crediticio bancario, el riesgo de mercado ha sido uno de los más estudiados. Ambos tipos de riesgo tienden a generarse por los mismos factores económicos, por lo que es difícil separarlos (Lapo-Maza et al., 2021).

La recuperación de cartera es la acción que realiza el prestamista para conseguir que los deudores cancelen deudas que han sobrepasado el plazo de cancelación. Toda vez otorgado los créditos a los clientes, estos se convierten en cartera de créditos. Según Chiquito & Peñafiel (2022) los sistemas de control de cartera deberán proporcionar la información apropiada para una clara identificación y verificación del movimiento de provisiones y castigos en general, como asimismo de las recuperaciones.

La gestión de cobranza constituye el conjunto de acciones coordinadas aplicadas de manera adecuada y oportuna para recuperar los créditos, de forma que los activos exigibles de la entidad se transformen en activos líquidos del modo más rápido y eficiente posible (Sánchez et al., 2022).

Según Llerena (2020) las etapas de la recuperación de cartera en instituciones financieras, se presentan con anticipación a la fecha de vencimiento de los productos de crédito el Banco, donde se efectúa llamadas y/o remite mensajes SMS con el propósito de recordar la fecha límite del próximo pago o vencimiento, la etapa administrativa ocurre a partir del primer día de mora, y la etapa judicial cuando no se logra la normalización de las obligaciones con la gestión prejudicial, el Banco inicia la cobranza por vía judicial a través de abogados externos.

De acuerdo con un informe de la Asociación de Bancos Privados del Ecuador (Asobanca), publicado en septiembre de 2020 se observó el mayor incremento en la morosidad desde el inicio de la pandemia, con un 4,1%, representando una diferencia del 1,1% respecto a septiembre de 2019. En este contexto, el crédito de consumo mostró una tasa de morosidad más alta (6,74%) en comparación con el crédito de vivienda (5,26%). Este

Esta revista está protegida bajo una licencia Creative Commons en la 4.0 International. Copia de la licencia:
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/

ISSN: **2602-8506**
Vol. 9 No.3, pp. 71 – 90, julio – septiembre 2025
Revista en Ciencias sociales y humanidades
Artículo original

incremento se atribuye a la finalización del estado de excepción y las resoluciones que permitían el diferimiento de créditos en situación de pago al día (Tapia, 2020).

En este sentido la baja recuperación de la cartera vencida en una Institución Bancaria Pública constituye un grave problema que compromete la viabilidad a largo plazo de la entidad y del propio sistema financiero ecuatoriano, por lo que se requiere un modelo de gestión que especifique las actividades clave del personal encargado de la cobranza, como la localización de deudores y garantes, la eficiencia en las notificaciones, los contactos telefónicos y la gestión de refinanciamientos y reestructuraciones de deuda.

El modelo de gestión constituye un esquema integral de funcionamiento, el cual se incorpora de acuerdo con la misión, visión, valores, objetivos, protocolos, procesos e indicadores. Esta línea integradora permite tener con una entidad eficiente (Julio, 2020). Para estructurar un modelo de gestión según Huertas et al. (2020) se cumple con cuatro etapas: prospección, formulación, negociación y revisión.

La investigación surge a raíz de la identificación de un creciente índice de morosidad en una Institución Bancaria Pública, sucursal Babahoyo. Desde 2017 hasta 2019 esta sucursal experimentó un incremento del 20% en los retrasos de pago, y para 2023 el índice alcanzó un 40%, agravado por la pandemia de 2021 y las reestructuraciones de deuda. Este problema se debe a la incapacidad de cumplir con los pagos puntuales, lo que ha reducido los índices de recuperación de cartera. A pesar de que las estrategias implementadas hasta ahora han sido insuficientes, se ha observado flexibilidad en la colocación de créditos, aprobación externa de créditos agrícolas y un manejo deficiente de seguros por parte de los clientes (Sánchez et al., 2019).

De lo expuesto anteriormente se formula como problema científico: ¿Cómo contribuir a mejorar la gestión de crédito y la recuperación de la cartera crediticia en Instituciones Bancarias Públicas de Ecuador? Para dar respuesta a dicho problema, se plantea como el objetivo general: Proponer un modelo de gestión del crédito que mejore la recuperación de la cartera vencida en una Institución Bancaria en Babahoyo, Ecuador.

2. Metodología

La investigación se llevó a cabo en una entidad bancaria de Babahoyo, centrada en el paradigma positivista, para abordar el problema de la morosidad y la recuperación de la cartera crediticia de manera objetiva facilitando la identificación de relaciones causales y la generalización de los resultados. El estudio es no experimental, transversal con alcance descriptivo y enfoque mixto.

Se utilizaron los métodos del nivel teórico el inductivo-deductivo y el histórico-lógico, que fueron de utilidad para identificar los fundamentos teóricos sobre la temática, así como el analítico-sintético para efectuar la síntesis de las ideas y conceptos

Esta revista está protegida bajo una licencia Creative Commons en la 4.0 International. Copia de la licencia:
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/

ISSN: **2602-8506**
Vol. 9 No.3, pp. 71 – 90, julio – septiembre 2025
Revista en Ciencias sociales y humanidades
Artículo original

fundamentales; además para organizar la información, sistematizar los hallazgos y arribar a conclusiones partiendo de lo general a lo particular (Hernández-Sampieri, & Mendoza, 2018).

Del nivel empírico fue útil el análisis de documentos, y la aplicación de una encuesta a clientes de la entidad bancaria para conocer las causas de los impagos, su

percepciones y necesidades. La encuesta se centró en los siguientes aspectos: 1. El servicio más importante de la institución que usted demanda 2. La cantidad de créditos solicitados a la cooperativa hasta la fecha, 3. Conocimiento sobre autorizaciones por medio el Banco, 4. Conocimiento sobre las políticas de crédito que tiene el Banco, 5. Su opinión sobre la flexibilidad o rigidez de dichas políticas, 6. Conocimiento sobre la accesibilidad a un crédito, sus requisitos, 7. Su opinión sobre la objetividad del análisis para otorgarle el crédito, 8. Tipo de créditos que necesitaría solicitar, 9. El valor del crédito que desearía obtener de 1000 hasta más de 6000usd. 10. Su opinión sobre la cantidad de garantías para la concesión de crédito, 11. Su opinión sobre la renovación de las políticas de crédito. 12. Sobre el tiempo de atraso en los pagos de las cuotas de su crédito. 13. Causas del atraso en los pagos. 14 Solicitud al Banco para refinanciar el crédito por pagos atrasados. 15. Frecuencia en que el Banco le ha notificado por atrasos: de 1 a más de 5. 16. Vías por la que el banco lo ha contactado. 17.Sus posibilidades económicas para acordar con el Banco y ponerse al día.

Adicionalmente se realizó una entrevista al jefe de agencia y se aplicó una lista de cotejo a 11 funcionarios, para identificar el proceso de gestión de crédito y cobranzas al personal del área de créditos y cobranzas de la Institución objeto de estudio para diagnosticar el estado actual del Departamento de Crédito y Cobranza, y detectar los procesos que se realizan de manera incorrecta.

Se estableció como variable independiente, el modelo de gestión y como variable dependiente la recuperación de cartera crediticia. La población de estudio estuvo conformada por 400 clientes que asistieron a la entidad bancaria de forma frecuente durante el estudio, a los que se les aplicó la encuesta, considerando los siguientes criterios: Criterios de inclusión: Clientes que asistieron a la entidad bancaria frecuentemente a efectuar diversas consultas, transacciones bancarias, créditos bancarios, que obtuvieron crédito bancario en los últimos 3 años después de la pandemia COVID-19, que tienen créditos vencidos en el Ban Ecuador de la ciudad de Babahoyo de 1 a 6 meses. Criterios de exclusión: Clientes que acudieron de forma esporádica a la entidad bancaria a efectuar solo requerimientos y consultas, que adquirieron un producto bancario sea chequera, apertura de cuentas y tarjetas de crédito/debito en menos de 1 año.

Esta revista está protegida bajo una licencia Creative Commons en la 4.0 International. Copia de la licencia:
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/

ISSN: **2602-8506**
Vol. 9 No.3, pp. 71 – 90, julio – septiembre 2025
Revista en Ciencias sociales y humanidades
Artículo original

www.visionariodigital.org

Para determinar la muestra se utilizó un muestreo probabilístico aleatorio simple, para un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%. La muestra resultó igual a 196 clientes. El procesamiento de la información se realizó con Microsoft Excel.

La propuesta del modelo de gestión se desarrolló a partir de 6 componentes, con el objetivo de mejorar la recuperación de la cartera vencida en la institución bancaria los que se presentan por etapas del modelo (**figura 1**). Cada componente se desagrega en 18 acciones que forman parte del procedimiento para su operacionalización.

El procedimiento para implementar el modelo cuenta con 18 acciones que representan una guía para organizar el proceso y parte en la primera etapa, con un análisis detallado de la situación actual de la cartera crediticia, identificando los niveles de morosidad y las principales causas de los atrasos en los pagos. Para la educación financiera, se proponen talleres y seminarios para educar a los clientes sobre las políticas de crédito, los beneficios de mantener un buen historial crediticio y las consecuencias de la morosidad destacando que la información sea clara y accesible.

En la segunda etapa se prevé el uso de herramientas estadísticas y para evaluar la capacidad de pago de los clientes, considerando factores como historial crediticio, ingresos y estabilidad laboral. La información debe ser validada utilizando una lista de cotejo, sobre la información crediticia de los clientes, enfatizando en informar a los clientes de manera clara y comprensible sobre los términos y condiciones del crédito y sus obligaciones.

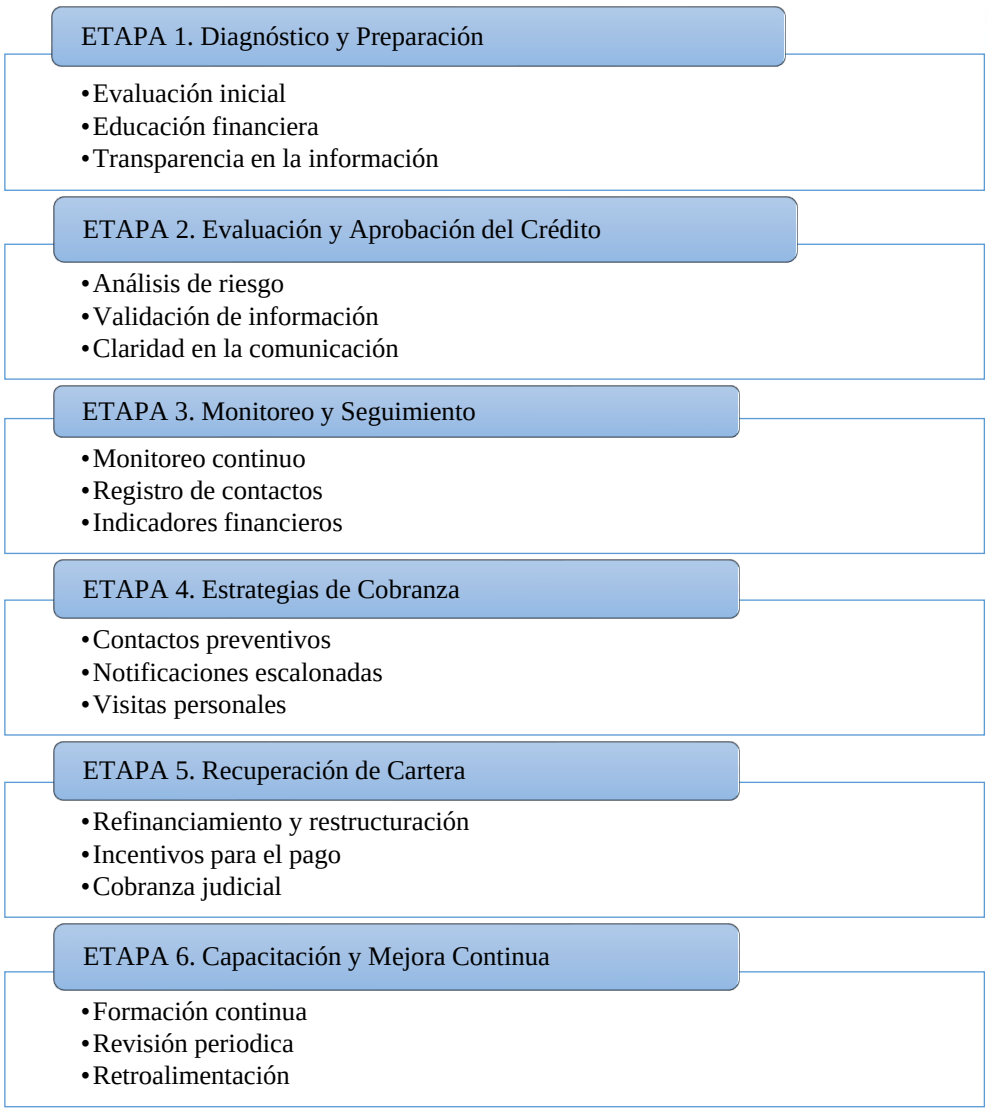
Esta revista está protegida bajo una licencia Creative Commons en la 4.0 International. Copia de la licencia:
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/

ISSN: **2602-8506**
Vol. 9 No.3, pp. 71 – 90, julio – septiembre 2025
Revista en Ciencias sociales y humanidades
Artículo original

www.visionariodigital.org

Figura 1

Modelo de gestión de crédito y cobranza



La tercera etapa propone revisiones periódicas de los índices de morosidad y ajustar las políticas de crédito según los resultados obtenidos. Mantener un registro detallado de todos los contactos realizados con los clientes, incluyendo la fecha, el medio utilizado y la respuesta obtenida. En esta etapa es esencial la evaluación de la liquidez, solvencia y eficiencia operativa de la entidad con herramientas financieras.

En la cuarta etapa son muy importante los recordatorios amistosos antes de la fecha de vencimiento del pago, las notificaciones que incremente la severidad con cada recordatorio, comenzando con mensajes amistosos y progresando a cartas más formales

Esta revista está protegida bajo una licencia Creative Commons en la 4.0 International. Copia de la licencia:
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/

ISSN: **2602-8506**
Vol. 9 No.3, pp. 71 – 90, julio – septiembre 2025
Revista en Ciencias sociales y humanidades
Artículo original

y llamadas telefónicas. Proceden también la realización de visitas personales a los clientes que presentan problemas financieros para negociar acuerdos de pago.

La recuperación de cartera en la quinta etapa exige proponer opciones de refinanciamiento a los clientes en mora, ajustando los términos del crédito para facilitar el pago. Ofrecer descuentos a los clientes que realicen pagos anticipados o que cancelen sus deudas antes del plazo establecido y emprender acciones legales para recuperar la deuda cuando las etapas anteriores no han tenido éxito.

Por último, la sexta etapa propone capacitar al personal sobre las nuevas políticas y estrategias de gestión de crédito y cobranza, realizar revisiones periódicas del procedimiento para asegurar su efectividad y realizar ajustes necesarios y analizar la retroalimentación de los clientes para mejorar continuamente el procedimiento y adaptarlo a sus necesidades.

Para validar el modelo de gestión del crédito y recuperación de cartera que se propone, se consultó a varios expertos en la materia. Huertas et al. (2020) sugieren que un modelo de gestión efectivo debe estar bien estructurado en etapas claras, como las que se presentan en el modelo propuesto, que van desde el diagnóstico inicial hasta la capacitación continua. Además, Julio (2020) resalta la importancia de integrar la misión, visión y valores de la institución en el modelo para asegurar su eficacia y alineación con los objetivos organizacionales. Por su parte Rivera-Rodríguez & Mendoza-Cedeño (2020) enfatizan la necesidad de evaluar el riesgo crediticio y la capacidad de pago de los clientes, aspectos que hemos incluido en las etapas de evaluación y aprobación del crédito de nuestro modelo. La validación por parte de estos autores refuerza la solidez y aplicabilidad de nuestro modelo, asegurando que se basa en fundamentos teóricos y prácticos reconocidos en la literatura.

3. Resultados

Los resultados obtenidos a través de la encuesta aplicada a los clientes de una institución bancaria pública en Babahoyo reflejan aspectos clave sobre la gestión de crédito y la recuperación de cartera vencida. En la **Tabla 1** se identifica que el crédito agrícola es el más solicitado, seguido del de consumo. La **Tabla 2** revela un alto desconocimiento sobre las políticas de crédito por parte de los clientes. En la **Tabla 3** la mayoría considera accesibles los requisitos para acceder al crédito. Sin embargo, la **Tabla 4** muestra que muchos clientes presentan atrasos superiores a un año en sus pagos. La **Tabla 5** evidencia que gran parte de los encuestados no cuenta con medios económicos para establecer acuerdos de pago. Respecto a las causas del atraso la **Tabla 6** destaca la crisis económica pos-COVID-19 y otros factores como el desempleo. La **Tabla 7** indica que la mayoría ha sido notificada por el banco una sola vez, y la **Tabla 8** señala que los principales medios de contacto han sido WhatsApp y correo electrónico. Estos datos fundamentan la

Esta revista está protegida bajo una licencia Creative Commons en la 4.0 International. Copia de la licencia:
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/

ISSN: **2602-8506**
Vol. 9 No.3, pp. 71 – 90, julio – septiembre 2025
Revista en Ciencias sociales y humanidades
Artículo original

www.visionariodigital.org

necesidad de implementar un modelo de gestión de crédito más eficiente y cercano al cliente.

Tabla 1

Tipo de crédito solicitado

Opciones	Frecuencia	%
De consumo	48	25.81
Microcrédito	40	21.51
De vivienda	10	5.38
Créditos agrícolas	88	47.31
Total	196	100.00

La mayoría de los encuestados reflejaron haber solicitado créditos agrícolas con un 50%, seguido del crédito de consumo con un 25.81%, un bajo porcentaje de crédito de vivienda se evidencia con un 5.10%.

Tabla 2

Conoce acerca de las políticas de crédito

Opciones	Frecuencia	%
Si	50	25.51
No	146	74.49
Total	196	100.00

De los encuestados la mayoría con un 74.49% indicaron que no conocen las políticas de crédito que tiene el Banco, mientras un 25.51% indicó si tener conocimiento.

Tabla 3

Requisitos para acceder a un crédito son accesibles

Opciones	Frecuencia	%
Si	150	76.53
No	46	23.47
Total	196	100.00

La mayoría de los encuestados con un 76.53% expresó que los requisitos para acceder a un crédito si son accesibles para lograr su debida autorización, un 23.47% considera que no.

Esta revista está protegida bajo una licencia Creative Commons en la 4.0 International. Copia de la licencia:
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/

ISSN: **2602-8506**
Vol. 9 No.3, pp. 71 – 90, julio – septiembre 2025
Revista en Ciencias sociales y humanidades
Artículo original

www.visionariodigital.org

Tabla 4

Tiempo que encuentra atrasado en el pago de las cuotas de su crédito

Opciones	Frecuencia	%
6 meses	22	11.22
9 meses	50	25.51
1 año	75	38.27
más de 1 año	49	25.00
Total	196	100.00

De los clientes encuestados la mayoría con un 38.27% está atrasado con 1 año en el pago de las cuotas de su crédito, un 25.51% se encuentra atrasado con 9 meses, un 25% más de un año y una minoría con un 11.22%

Tabla 5

Posibilidades económicas para un acuerdo de pago

Opciones	Frecuencia	%
Si	50	25.51
No	146	74.49
Total	196	100.00

a mayoría de los clientes encuestados con 74.49% indicaron no contar con medios económicos para acercarse al banco a realizar u nuevo acuerdo de pago atrasados de sus créditos, mientras un 25.51% indicó si tener esas posibilidades económicas.

Tabla 6

Motivos de atraso en pagos del crédito

Opciones	Frecuencia	%
Por desempleo	22	11.22
Por enfermedad	28	14.29
Por crisis y secuelas del COVID-19 a nivel económico	55	28.06
Pocas ventas	41	20.92
Por las vacunas o extorsión	50	25.51
Total	196	100.00

De los clientes encuestados la mayoría con un 28.06% indicó que los motivos de atraso fueron por crisis y secuelas del COVID-19, seguido de un 25.51% debido a las vacunas o extorsión que fueron sometidos, un 20.92% indicó atrasarse en los pagos por pocas ventas en sus negocios.

Esta revista está protegida bajo una licencia Creative Commons en la 4.0 International. Copia de la licencia:
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/

ISSN: **2602-8506**
Vol. 9 No.3, pp. 71 – 90, julio – septiembre 2025
Revista en Ciencias sociales y humanidades
Artículo original

www.visionariodigital.org

Tabla 7

Cuántas veces el banco le ha notificado y contactado

Opciones	Frecuencia	%
Una vez	96	48.98
Más de una vez	68	34.69
Más de cinco veces	32	16.33
Total	196	100.00

La mayoría de los clientes encuestados reflejaron que un 48.98% solo una vez el Banco le ha notificado y contactado por tema de pagos atrasados de su crédito, un 34.69% indicó que más de una vez, solo una minoría de 16.33% más de cinco veces.

Tabla 8

Tipos de medios que el banco ha contactado y notificado

Opciones	Frecuencia	%
Correo electrónico	58	29.59
Vía telefónica	37	18.88
Por WhatsApp	60	30.61
Visita presencial	41	20.92
Total	196	100.00

De los clientes encuestados el 30.61% expresaron que los medio el cual los han contactado y notificado fue por WhatsApp, un 29.59% mediante correo electrónico y un 18.88% solo por vía telefónica.

Los resultados percibidos de la encuesta aplicada a los clientes a través del instrumento cuestionario de gestión de crédito y la recuperación de cartera y la entrevista realizada al Jefe de Agencia y el contraste relacionado con el marco teórico donde se incluyó antecedentes nacionales e internacionales extraídos de Artículos y Tesis, conceptualizaciones, teorías han permitido cumplir con los objetivos propuestos al inicio del desarrollo, enfatizando su validez y confiabilidad, las respuestas obtenidas se tabularon en Excel y presentados en tablas y gráficos.

De acuerdo con resultados el 50% solicitó créditos agrícolas, 25.81%. crédito de consumo. Esto concuerda con lo expuesto en la problemática a nivel país, de acuerdo con un informe de la Asociación de Bancos Privados del Ecuador (Asobanca) el crédito de consumo mostró una tasa de morosidad más alta (16,74%) en comparación con el crédito de vivienda (8,26%) (Tapia, 2020). Según Arciniegas & Pantoja (2020) los tipos de crédito son microcrédito, productivo, vivienda y consumo, enfatizando que los de microcrédito son otorgados a las personas naturales o jurídicas cuyas ventas anuales son

Esta revista está protegida bajo una licencia Creative Commons en la 4.0 International. Copia de la licencia:
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/

ISSN: **2602-8506**
Vol. 9 No.3, pp. 71 – 90, julio – septiembre 2025
Revista en Ciencias sociales y humanidades
Artículo original

iguales o menores a USD 100.000, 00, y los de consumo se consideran aquellos créditos concedidos para cubrir necesidades inmediatas como salud, alimentación, entre otros.

Un 74.49% no conocen las políticas de crédito que tiene el Banco, 25.51% si tienen conocimiento. El 76.53% En cuanto a los requisitos para acceder a un crédito el 76.53% expresó que, si son accesibles para lograr su debida autorización, un 23.47% consideró lo contrario. Un 38.27% está atrasado con 1 año en el pago de las cuotas de su crédito, 25.51% atrasado con 9 meses, 25% más de un año. Es importante enfatizar también el riesgo crediticio como la probabilidad de que, a su vencimiento, un cliente no haga frente, en parte o en su totalidad a sus compromisos contraídos debido a la falta de liquidez (Rivera-Rodríguez & Mendoza-Cedeño, 2020). El manejo efectivo del mismo por parte de las entidades financieras es trascendental para la viabilidad y crecimiento sostenido de las entidades bancarias, el no controlar riesgos, y en especial el riesgo crediticio, lleva a la insolvencia (Wenner et al., 2011).

Con respecto a los motivos de atraso para pagar las cuotas de los créditos fueron por crisis y secuelas del COVID-19 con un 28.06%, otros motivos como vacunas o extorsión que fueron sometidos reflejando un 25.51%. El 68.37% de clientes no se ha acercado de manera voluntaria al Banco a refinanciar el crédito, 31.63% sí. Asimismo, el 48.98% solo una vez el Banco le ha notificado y contactado por tema de pagos atrasados de su crédito, 34.69% más de una vez, 16.33% más de cinco veces. De acuerdo con Tapia (2020) es muy importante tener claro que si no se puede recuperar la cartera se corre el riesgo de que la institución presente problemas económicos.

Un 30.61% expresaron que los medios el cual los han contactado y notificado fueron por WhatsApp, 29.59% correo electrónico y 18.88% vía telefónica. El 74.49% no cuenta con medios económicos para acercarse al banco a realizar u nuevo acuerdo de pago atrasados de sus créditos, 25.51% dispone de posibilidades económicas. Cuando el cliente no cumple en las fechas establecidas con la cancelación de la cuota del crédito, este entra en mora, por lo que la institución financiera entra en un proceso para la recuperación del crédito o más conocido como recuperación de cartera. Por tal razón es imperioso disponer de la estrategia de cobranzas como una tarea fundamental para el desarrollo continuo del negocio, el cual involucra un proceso de tiempo y un proceso de cobranza, definiendo cada uno de los medios por los cuales se va a contactar a cada cliente, dentro de los más comunes están: llamadas telefónicas, correos electrónicos, cartas, mensajes de texto (Chiquito & Peñafiel, 2022). De acuerdo con Rivera-Rodríguez & Mendoza-Cedeño (2020). un típico proceso de cobranzas incluye diferentes acciones como envío de cartas, llamadas telefónicas, visitas personales, procedimientos legales. Según Llerena (2020) en las etapas de cobranzas o recuperación de cartera en instituciones financieras se aplica.

Los resultados de la lista de cotejo de aprobación del crédito aplicados al personal del Departamento de Créditos y Cobranzas, en cuanto a las Políticas de aprobación del

Esta revista está protegida bajo una licencia Creative Commons en la 4.0 International. Copia de la licencia:
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/

ISSN: **2602-8506**
Vol. 9 No.3, pp. 71 – 90, julio – septiembre 2025
Revista en Ciencias sociales y humanidades
Artículo original

crédito, a veces el Jefe del Departamento de Cartera obtiene la información crediticia incorrecta e incompleta del cliente potencial a través de un *check list* de documentación. Con respecto a las políticas de plazos, a veces el cliente suele renovar el crédito una vez cancelado el préstamo vigente en un 80%, casi nunca los plazos de cancelación se establecen en base al monto de crédito y tipo de crédito concedido por la gerencia. En concordancia con Tapia (2020) se debe cumplir los procesos de cancelación de crédito siguiendo las políticas del monto de crédito fijado, esto conlleva a un mejor control de evitar morosidad.

Con relación a la política de intereses, casi nunca el Jefe del Departamento de Cartera obtiene la información crediticia completa del garante a través de un *check list* de documentación, casi siempre el Oficial de crédito, validar la información obtenida por el inmediato superior, que cumpla con las políticas de crédito y que corresponda a la misma información declarada por el garante. Finalmente, con respecto a la Política trámites de los créditos, casi siempre el formulario es llenado con claridad, veracidad y sin ningún tipo de tachón o corrección en la información solicitada, a veces el Oficial del crédito procede a completar el informe económico respetivo, coincidiendo con Brito & Júdice (2022) la importancia de manejar con credibilidad y confirmación de datos facilitados por el cliente y corroborar dicha información crediticia.

Los resultados de la entrevista realizada al Jefe de Agencia, suelen encontrarse inconvenientes en el proceso de documentación para aplicar, revisar el historial crediticio, en ocasiones suele pasar por alto ciertos documentos no actualizados la cual incurre pérdida de tiempo y de recursos, con respecto a las cuentas morosas, las clasifican según tipo de crédito, tiempo que se han atrasado en pagar las cuotas, posibles motivos por el cual no han podido pagar, monto del crédito adeudado que solicitaron al inicio, para así poder elaborar la cartera vencida a cuantos valores en dólares asciende dicha cartera y valores en porcentaje cuanto representa al riesgo crediticio de la Institución Bancaria. Hay procesos que no se están considerando con mayor énfasis en su ejecución o solo de manera superficial se revisan y ejecutan como la información crediticia completa del garante y del cliente solicitante. Además no se focalizan las notificaciones y forma de contactar al cliente que resulte efectivo y acuda al Banco a refinanciar la deuda o nuevos acuerdos de pago, deficientes estrategias de disminuir el capital y con ello el interés en cierto tiempo de pago. Deficiente capacitación del proceso y estrategias más eficientes al personal de crédito y cobranza para convencer al cliente de buscar la forma de ponerse al día.

Coincidiendo con Ledesma et al. (2023) la gestión de créditos es un esquema de planificación o desempeño que interrelaciona personas, tecnología y procesos como pilares de toda organización, para realizar un diagnóstico, determinar las áreas de mejora sobre, las cuales, hay que actuar, evaluar y plantear los posibles cambios a adoptar. Así

Esta revista está protegida bajo una licencia Creative Commons en la 4.0 International. Copia de la licencia:
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/

ISSN: **2602-8506**
Vol. 9 No.3, pp. 71 – 90, julio – septiembre 2025
Revista en Ciencias sociales y humanidades
Artículo original

mismo Hock-Doepgen et al. (2021). casi siempre el oficial de crédito, valida la información obtenida por el inmediato superior, que cumpla con las políticas de crédito y que corresponda a la misma información declarada por el socio potencial. Para Jiménez-Zavala et al. (2020) es imperioso un modelo de gestión el cual constituye un esquema integral de funcionamiento, se incorpora de acuerdo con la misión, visión, valores, objetivos, protocolos, procesos e indicadores.

4. Conclusiones

- El modelo de gestión del crédito propuesto responde al objetivo de mejorar la recuperación de la cartera vencida en la institución bancaria estudiada. Las estrategias diseñadas pueden ser efectivas, aunque se reconoce la necesidad de ajustes continuos y la consideración de las limitaciones metodológicas. Los resultados obtenidos son válidos y aplicables, proporcionando una base sólida para futuras investigaciones en el área de gestión de crédito y recuperación de cartera.
- Es importante que las entidades de este tipo de actividad económica posean un modelo de Gestión de Crédito y Cobranza, que ayude a prevenir y recuperar la cartera vencida existente dentro de las mismas, pues su fortaleza es tener una cartera de crédito saludable y para ello es necesario contar con un modelo de Gestión de Crédito y Cobranza que contribuyan a conseguir los objetivos institucionales.
- Mediante bases teóricas se fundamentó que la Gestión de crédito y cobranza es importante pues su rol es controlar, vigilar y velar por el bienestar de la cartera de crédito que mantiene la empresa por los continuos y distintos créditos concedidos a sus clientes y para ello el diseño del modelo ya antes mencionado se basó con bibliografía actualizada para que su contenido sea acoplado a la realidad.
- En cuanto a las acciones de gestión de aprobación se visualiza que casi siempre el formulario es llenado con claridad, veracidad y sin ningún tipo de tachón o corrección en la información solicitada, a veces El Oficial del crédito procede a completar el informe económico respetivo. Casi nunca los plazos de cancelación se establecen en base al monto de crédito y tipo de crédito concedido por la gerencia. Considerar el riesgo crediticio como la probabilidad de que, a su vencimiento, un cliente no haga frente, en parte o en su totalidad a sus compromisos contraídos debido a la falta de liquidez.
- La mayoría de los clientes reflejaron una percepción positiva frente a la gestión de crédito resultando ser accesible y flexible en el momento de aplicarlo y negativo en el sentido del poco desconocimiento de las políticas de crédito, frente a una percepción negativa relacionado a sus atrasos de 9 meses y de 1 año debido a diversos factores como secuelas económicas de un COVID-19, vacunas y extorsiones y como consecuencia de aquello bajas ventas y cierre de negocios.

Esta revista está protegida bajo una licencia Creative Commons en la 4.0 International. Copia de la licencia:
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/

ISSN: **2602-8506**
Vol. 9 No.3, pp. 71 – 90, julio – septiembre 2025
Revista en Ciencias sociales y humanidades
Artículo original

Conllevando a que no se acerquen de manera voluntaria al Banco a refinanciar el crédito.

- Se sugiere implementar un modelo de gestión de crédito y cobranza que permita la recuperación efectiva de la cartera vencida, minimizando los riesgos e incertidumbres propios de las operaciones crediticias. Así mismo educar a los clientes sobre las características del crédito y cobranza, la como una medida muy significativa para ayudar a reducir la tasa de morosidad, realizándolo siempre previo el desembolso del crédito. Dar a conocer el proceso de crédito y características de la cobranza y los gastos de la gestión cuando existe un retraso. Finalmente, persuadir al cliente mediante argumentos positivos que expresen los beneficios que le trae la cancelación oportuna de la deuda, es decir con quienes se encuentren en un vencimiento de 1 a 30 días.

5. Conflicto de intereses

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses en relación con el artículo presentado.

6. Declaración de contribución de los autores

Todos autores contribuyeron significativamente en la elaboración del artículo.

7. Costos de financiamiento

La presente investigación fue financiada en su totalidad con fondos propios de los autores.

8. Referencias bibliográficas

Llerena, V. (2020). *COVID-19: Perspectivas del Sector Financiero para el 2021*. Revista de la Red de Instituciones Financieras de Desarrollo. https://rfd.org.ec/docs/comunicacion/Revista-Semestral-Dic-2020/Revista-Semestral-30-w.pdf

Aguirre Landa, J., Garro Aburto, L., & Alcalde Mártinez, E. (2020). Evaluación de un crédito en las microfinanzas: cartografía conceptual desde la socioformación. *Revista Espacios, 41*(32), 264-278. https://www.revistaespacios.com/a20v41n32/a20v41n32p24.pdf

Arciniegas, O. G., & Pantoja, M. J. (2020). Análisis de la situación crediticia en las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Imbabura (Ecuador). *Espacios, 41*(27), 30-39. https://www.revistaespacios.com/a20v41n27/a20v41n27p04.pdf

Esta revista está protegida bajo una licencia Creative Commons en la 4.0 International. Copia de la licencia: http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/

ISSN: **2602-8506**
Vol. 9 No.3, pp. 71 – 90, julio – septiembre 2025
Revista en Ciencias sociales y humanidades
Artículo original

Brito, R. P., & Júdice, P. (2022). Efficient credit portfolios under IFRS 9. *International Transactions in Operational Research, 30*(5), 2453-2484. https://doi.org/10.1111/itor.13137

Chiquito-Choez, J. C. & Peñafiel Loor, J. F. (2022). Incidencia del control interno en la recuperación de la cartera vencida de las Cooperativa de ahorro y crédito. *Fipcaec.* https://www.fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/567/1007

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (Séptima Edición), McGraw Hill. https://virtual.cuautitlan.unam.mx/rudics/?p=2612

Huertas López, T. E., Suárez García, E., Salgado Cruz, M., Jadán Rodríguez, L. R., & Jiménez Valero, B. (2020). Diseño de un modelo de gestión. Base científica y práctica para su elaboración. *Universidad y Sociedad, 12*(1), 165-177. http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n1/2218-3620-rus-12-01-165.pdf

Hock-Doepgen, M., Clauss, T., Kraus, S., & Cheng, C.-F. (2021). Knowledge management capabilities and organizational risk-taking for business model innovation in SMEs. *Journal of Business Research, 130*, 683-697. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.12.001

Jiménez-Zavala, J., Valle-Bombón, J. S., & Veloz-Vasco, J. R. (2020). Análisis del crédito productivo de las cooperativas de ahorro y crédito en la provincia de Tungurahua. *Polo del conocimiento, 5*(especial 1), 106-125. https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/1880/3677

Julio Quintana, P. C. (2020). Importancia del modelo de gestión empresarial para las organizaciones modernas. *Enfoques, 4*(16), 272-283. https://www.redalyc.org/journal/6219/621965988007/html/

Lapo-Maza, M. C., Tello-Sánchez, M. G., & Mosquera-Camacás, S. C. (2021). Rentabilidad, capital y riesgo crediticio en bancos ecuatorianos. *Investigación Administrativa, 50*(127), 18-39. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-76782021000100002

Ledesma Aldaz, L. M., Vargas Rodriguez, S. E., Barradas de León, Y. J., & Abad Suárez, M. A. (2023). Desarrollo de un modelo de gestión productiva del departamento de cartera de crédito y cobranza de la Cooperativa San José LTDA. *Tesla Revista Científica, 3*(2), e246. https://doi.org/10.55204/trc.v3i2.e246

Esta revista está protegida bajo una licencia Creative Commons en la 4.0 International. Copia de la licencia: http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/

ISSN: **2602-8506**
Vol. 9 No.3, pp. 71 – 90, julio – septiembre 2025
Revista en Ciencias sociales y humanidades
Artículo original

Ordóñez-Granda, E. M., Narváez-Zurita, C. I., & Erazo-Álvarez, J. C. (2020). El sistema financiero en Ecuador. Herramientas innovadoras y nuevos modelos de negocio. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*, 5(10) 195- 223. https://www.redalyc.org/journal/5768/576869215008/576869215008.pdf

Ocaña Mazón, E. (2018*). Formalización de las microfinanzas y su imparto en el desarrollo del sistema financiero ecuatoriano. Modelo de gestión para fortalecer el área crédito y cobranza en instituciones financieras. Pontificia Universidad del Ecuador*. Superintendencia De Bancos. https://www.superbancos.gob.ec/estadisticas/portalestudios/wp-content/uploads/sites/4/downloads/2018/09/formalizacion_microfinanzas_2018.pdf

Rivera-Rodríguez, D., & Mendoza-Cedeño, Á. (2020). Gestión del microcrédito y riesgo crediticio en las instituciones financieras del cantón Chone. *Polo del Conocimiento*, 5(8), 393-412. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7554337

Sánchez Chávez, R. F., Basantes Silva, R. D., Villacís Venegas, N. Y., Moyano Cascante, M. V., & Toledo Castillo, N. d. R. V. (2019). La normativa legal como pilar de gestión en la economía social y solidaria del Ecuador. *Ciencia Digital*, *3*(2.6), 238-251. https://doi.org/10.33262/cienciadigital.v3i2.6.561

Sánchez Lunavictoria, J. C., Cuadrado Sánchez, G. P., & Cárdenas Muñoz, J. V. (2022). Indicadores de Balance Social en el sector cooperativista. *Visionario Digital*, *6*(1), 50-68. https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v6i1.1959

Tapia, E. (2020). *Morosidad bancaria registró en septiembre del 2020 el crecimiento más alto desde que se inició la emergencia*. El Comercio. https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/morosidadbancaria-crecimiento-ecuador-emergencia.html

Tenemea Guerrero, J. E., Moreno Narváez, V. P., & Vásconez Acuña, L. G. (2020). Gestión del riesgo crediticio en el sistema financiero popular y solidario bajo la coyuntura COVID-19. *Revista CIENCIAMATRIA*, *6*(Extra 2), 397-426. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8316324

Wenner, M. D., Navajas, S., Trivelli, C., & Tarazona, A. (2011). *Manejo del Riesgo Crediticio en Instituciones Financieras Rurales en América Latina*. Banco Interamericano de Desarrollo. https://publications.iadb.org/es/publicacion/13672/manejo-del-riesgo-crediticio-en-instituciones-financieras-rurales-en-america

Ciencia Digital Editorial

Esta revista está protegida bajo una licencia Creative Commons en la 4.0 International. Copia de la licencia: http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/

ISSN: **2602-8506**
Vol. 9 No.3, pp. 71 – 90, julio – septiembre 2025
Revista en Ciencias sociales y humanidades
Artículo original

www.visionariodigital.org

El artículo que se publica es de exclusiva responsabilidad de los autores y no necesariamente reflejan el pensamiento de la **Revista Visionario Digital.**

El artículo queda en propiedad de la revista y, por tanto, su publicación parcial y/o total en otro medio tiene que ser autorizado por el director de la **Revista Visionario Digital.**

Esta revista está protegida bajo una licencia Creative Commons en la 4.0 International. Copia de la licencia:
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/