



**INSTITUTO SUPERIOR UNIVERSITARIO BOLIVARIANO DE  
TECNOLOGÍA**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SISTEMAS**

**Proyecto de Investigación previo a la obtención del título de:**

**TECNÓLOGO SUPERIOR EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

**TEMA:**

**PROPUESTA DE MEJORAS EN LAS CUENTAS POR COBRAR**

**DEL BANCO GENERAL RUMIÑAHUI PARA CONTRIBUIR**

**CON UNA MEJOR LIQUIDEZ.**

**Autora:**

**Andrea Carolina Toscano Moscoso**

**Tutora:**

**MSc Odalys del Carmen Toledo Rodríguez**

Guayaquil, Ecuador

**2020**



## **DEDICATORIA**

Este proyecto está dedicado primeramente a Dios, me ha dado dones y talentos que he desarrollado en el transcurso de mi vida y ahora en día puedo ponerlos en práctica.

A mis padres Vicente Toscano y Martha Moscoso me han enseñado, guiado y apoyado en todo lo que he necesitado, muchos de mis logros se los debo a ellos.

Por último, pero menos importante a mis hermanas, mejor amiga, familiares, amigos que han estado a lo largo de mi vida motivándome y apoyándome de igual manera

**Toscano Moscoso Andrea Carolina**



## **AGRADECIMIENTO**

Son muchas las personas que han contribuido al proceso y contribución de este trabajo, en primer lugar quiero agradecer al tecnológico boliviano me abrió las puertas desde un principio y siempre estuvo ayudándome en mis requerimientos y por último a mis profesores que me impartieron sus conocimientos y mis compañeros los cuales en este transcurso de vida profesional hemos compartido lágrimas, riñas, risas pero sobre todo hemos siempre tenido el mismo deseo de ser mejores en la vida y seguir adelante.

“Cuanto más complicado se te presente el reto, mayor será la gloria”.

**Toscano Moscoso Andrea Carolina**

# **INSTITUTO SUPERIOR UNIVERSITARIO BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA**

## **FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SISTEMAS**

Proyecto previo a la obtención del título de: Tecnólogo en Contabilidad y auditoría

### **Tema**

“Propuesta de mejoras en las cuentas por cobrar del Banco General Rumiñahui para contribuir con una mejor liquidez”

**Autora:** Andrea Carolina Toscano Moscoso

**Tutora:** Msc Odalys del Carmen Toledo R.

### **Resumen**

Este trabajo investigativo estuvo centrado en el estudio de los procedimientos que utiliza el Banco General Rumiñahui, Sucursal Mayor Guayaquil, a través de su Departamento de Cobranzas, para realizar las gestiones de cobro, recuperación de créditos y cartera vencida. A nivel mundial, el crédito es un instrumento que ha cobrado fuerza en los comercios y en las instituciones bancarias, pero también puede ser peligroso para la empresa o entidad bancaria que lo conceda, al no existir un debido procedimiento de recuperación de valores. En el capítulo del marco teórico, se conceptualizaron cuentas contables para mejor comprensión del presente documento investigativo. En el marco metodológico se detallan los procesos investigativos que se utilizaron para la recolección de datos, tales como, la investigación exploratoria, de campo, bibliográfica, descriptiva y la cuantitativa a través de una encuesta aplicada a los empleados inmersos en el proceso de cobro, la misma que permitió obtener información relevante para conocer las falencias del proceso y hacer el planteamiento de lineamientos con funciones específicas y procedimientos prácticos y objetivos para incluirlos en la gestión de cobro que se maneja en el Departamento de Cobranzas.

**Cobranzas**

**Procesos**

**Liquidez**

# INSTITUTO SUPERIOR UNIVERSITARIO BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA

## FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SISTEMAS

Proyecto de investigación previo a la obtención del título de: Tecnóloga en  
Contabilidad y Auditoría

### Tema

“Propuesta de mejoras en las cuentas por cobrar del Banco General  
Rumiñahui para contribuir con una mejor liquidez”

**Autor:** Andrea Carolina Toscano Moscoso

**Tutora:** Msc Odalys del Carmen Toledo R.

### Abstract

This research work focused on the study of the procedures used by the General Rumiñahui Bank, Guayaquil Branch, through its Collection Department, to carry out the collection, recovery of credits and overdue portfolio. At the global level, credit is an instrument that has gained strength in the shops and in banking institutions, but it can also be dangerous for the company or banking entity that grants it, in the absence of a proper procedure for the recovery of securities. In the theoretical framework chapter, accounting accounts were conceptualized to better understand this research document. The methodological framework details the research processes that were used for the collection of data, such as exploratory, field, bibliographic research, descriptive and quantitative through a survey of employees involved in the collection process, the same that allowed to obtain relevant information to know the flaws of the process and to make the approach of guidelines with specific functions and practical and objective procedures to include them in the collection management that is managed in the Collection Department.

**Collections**

**Processes**

**Liquidity**

# INDICE GENERAL

<b>Contenidos</b>	<b>Páginas</b>
CARÁTULA.....	i
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR.....	¡Error! Marcador no definido.
AUTORIA NOTARIADA .....	vi
Resumen.....	viii
Abstract.....	ix
INDICE GENERAL.....	x
INDICE DE TABLAS .....	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xv

## CAPÍTULO I

### EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del Problema .....	1
1.2. Ubicación del problema en un contexto.....	2
1.3 Situación del Conflicto .....	3
1.4 Formulación del Problema.....	4
1.5 Variables de Investigación .....	4
Variable independiente .....	4
Variable dependiente .....	4
1.6 Determinación del Problema .....	4
1.7 Objetivos .....	4
1.7.1 Objetivo General.....	4
1.7.2 Objetivos Específicos .....	5
1.8 Justificación.....	5

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes Históricos .....	6
-----------------------------------	---

2.2 Antecedentes Referenciales .....	8
2.3. Fundamentación Legal.....	12
2.3 Variables de Investigación .....	19
Variable Independiente: Cuentas por cobrar .....	19
Variable Dependiente: Liquidez.....	19
2.4 Glosario de términos.....	20

### CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1. Presentación de la Empresa.....	22
Objeto social .....	22
Misión .....	22
Visión.....	22
Estructura Organizativa. - Principales áreas de la Empresa. ....	22
Plantilla total de trabajadores .....	24
Cantidad de trabajadores por categoría ocupacional .....	25
Clientes, proveedores y competidores más importantes.....	25
Principales productos.....	26
Descripción del proceso objeto de estudio .....	26
Análisis económico financiero de periodos anteriores del BGR.....	27
3.2. Diseño de investigación .....	35
Tipo de Investigación .....	35
3.3 Técnicas e instrumentos de la investigación. ....	36
Población:.....	38
Muestra:.....	38
3.4 Procedimiento utilizado en la elaboración de la Propuesta .....	39

### CAPÍTULO IV PROPUESTA DEL PROYECTO

4.1 Determinación de las falencias encontradas en la gestión de cobro de las cuentas por cobrar del Banco General Rumiñahui, Sucursal Mayor Guayaquil.....	41
4.2. Propuesta.....	56
4.2.1 Fundamentación de la propuesta.....	56
4.2.2 Descripción de la Propuesta .....	56
Ubicación sectorial y física .....	57
Objetivos de la Propuesta.....	57
Objetivo General.....	57
Objetivos Específicos .....	58
Misión y Visión .....	58
Tiempo de ejecución y cronograma de actividades .....	58
Desarrollo de la propuesta .....	58
4.2.3 Funciones, políticas y procedimientos de cobros para mejorar las cuentas por cobrar. .....	59
4.3 Plan de Mejora.....	70
Conclusiones .....	71
Recomendaciones.....	72
Bibliografía .....	73
Anexo 1 Logotipo BGR	
Anexo 2 Misión – visión BGR	
Anexo 3 Mapa de procesos	
Anexo 4 Fotos de recopilación de información	
Anexo 5 Encuesta dirigida a empleados	



## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Nómina de Empleados del Banco General Rumiñahui .....	24
Tabla 2 Detalle de clientes, proveedores, principales competidores del BGR .....	25
Tabla 3 Principales productos y servicios que ofrece el Banco General Rumiñahui.	26
Tabla 4 Calificación de Riesgo del Banco General Rumiñahui 2019 - 2018 -2017 ...	28
Tabla 5 Valores por cartera vencida al mes de Nov/2020, por diferentes créditos otorgados por el BGR.....	30
Tabla 6 Cuentas por cobrar del Banco General Rumiñahui Nov/2020 .....	34
Tabla 7 Tipos de Investigación a utilizarse .....	36
Tabla 8 Preguntas de la Encuesta dirigida al personal de cobranzas del Banco General Rumiñahui – Matriz Guayaquil. ....	37
Tabla 9 Población del Banco General Rumiñahui – Matriz Guayaquil.....	38
Tabla 10 Cantidad de Empleados del Departamento de Cobranzas del BGR - Matriz Guayaquil.....	39
Tabla 11 Pregunta No. 1 ¿Qué cargo desempeña en el Departamento de cobranzas? .....	41
Tabla 12 Pregunta No. 2 ¿Cuáles son sus principales funciones? .....	42
Tabla 13 Pregunta No. 3 ¿Qué implica la gestión de cobranzas? .....	43
Tabla 14 Pregunta No. 4 ¿En su experiencia como empleado de cobranzas. ¿Qué grado de morosidad considera que existe? .....	44
Tabla 15 Pregunta No. 6 ¿Considera usted, que la morosidad afecta las cuentas por cobrar? .....	47
Tabla 16 Pregunta No. 7 ¿Cree usted, que las cuentas por cobrar afectan la liquidez del Banco?.....	48
Tabla 17 Pregunta No. 8 ¿Considera que sería útil un cambio de procesos en el sistema de cobro? .....	49
Tabla 18 Pregunta No. 9 ¿Qué puede sugerir para el cambio de procesos y mejorar los cobros? .....	50
Tabla 19 Pregunta No. 10 ¿Estaría dispuesto a ser evaluado en su desempeño laboral? .....	51
Tabla 20 Valores de cuentas por cobrar de enero a noviembre de 2020 (BGR) .....	53
Tabla 21 Valores de cuentas por cobrar de enero a diciembre de 2019 (BGR).....	53

Tabla 22 Cuadro comparativo de valores de cuentas por cobrar de los años 2019 y 2020 (BGR) .....	53
Tabla 23 Carteras de crédito refinanciadas por vencer nov/20 BGR .....	54
Tabla 24 Carteras de créditos vencida .....	55

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Organigrama Banco General Rumiñahui .....	23
Gráfico 2 Trabajadores por categoría ocupacional .....	25
Gráfico 3 Indicador Financiero de la Banca Privada - solvencia.....	29
Gráfico 4 Indicadores Financieros Banca Privada - Liquidez.....	29
Gráfico 5 Pregunta No. 1 ¿Qué cargo desempeña en el Departamento de cobranzas? .....	42
Gráfico 6 Pregunta No. 2 ¿Cuáles son sus principales funciones? .....	43
Gráfico 7 Pregunta No. 3 ¿Qué implica la gestión de cobranzas?.....	44
Gráfico 8 Pregunta No. 4 ¿En su experiencia como empleado de cobranzas. ¿Qué grado de morosidad considera que existe?.....	45
Gráfico 9 Pregunta No. 7 ¿Cree usted, que las cuentas por cobrar afectan la liquidez del Banco? .....	48
Gráfico 10 Pregunta No. 8 ¿Considera que sería útil un cambio de procesos en el sistema de cobro?.....	49
Gráfico 11 Pregunta No. 9 ¿Qué puede sugerir para el cambio de procesos y mejorar los cobros?.....	50
Gráfico 12 Pregunta No. 10 ¿Estaría dispuesto a ser evaluado en su desempeño laboral? 51	
Gráfico 13 Dirección del Banco General Rumiñahui, Sucursal Mayor Guayaquil .....	57

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1. Planteamiento del Problema**

Desde que surgió la contabilidad, ésta se ha convertido en un sistema fundamental que permite mantener las cuentas interconectadas y saber los movimientos de las empresas e instituciones tanto públicas como privadas, a fin de conocer su situación económica en la medida y frecuencia en que se la aplique, ésta información permite tomar las mejores decisiones para mantener a flote un negocio.

A nivel mundial el crédito ha ido ganando espacio y se ha convertido en un instrumento dinámico en la economía global, no solo porque brinda comodidad a los clientes sino también para evitar riesgos de cargar dinero en efectivo y ser víctimas del hampa. Esta clase de transacción en su momento aumentó las ventas en los negocios que se habían visto afectados por la crisis económica, aumentó considerablemente “las cuentas por cobrar”.

Debido a la crisis sanitaria por la que el mundo está atravesando debido al Covid-19, las cuentas por cobrar se han incrementado. Para el cliente resultó beneficioso en cierta medida, pero a muchos comercios y en especial las instituciones bancarias se han visto afectadas, y por el largo confinamiento no recibieron a tiempo el pago de las cuotas pactadas puesto que, muchos clientes se quedaron sin empleo, provocando serios problemas de liquidez a las empresas e instituciones financieras.

En la actualidad la economía se está reactivando poco a poco, pero ahora hay otro punto en contra que son los estragos de la pandemia y de la voluntad de las personas para cumplir con las recomendaciones y que no

exista un rebrote del virus y se regrese al confinamiento, situación que se tornaría catastrófica para el comercio en general.

Actualmente en el Ecuador los créditos constituyen un punto importante para la reactivación económica, existen comercios que han aumentado los plazos para inicio de los pagos e incrementado la cantidad de cuotas para captar de nuevo los clientes; Así como, las instituciones bancarias han tenido que refinanciar y reprogramar las deudas de los usuarios, situaciones que son de conocimiento público tal como se pueden apreciar en los noticieros, por consiguiente se incrementarán las cuentas por cobrar.

El Banco General Rumiñahui no escapa a lo señalado anteriormente, por lo que se ha visto en la obligatoriedad de acoplarse a las nuevas condiciones económicas y tendencias que predominan en el Ecuador para salir adelante y hacer frente a la competencia.

## **1.2. Ubicación del problema en un contexto**

Las cuentas por cobrar, señalan en su tesis González & Sanabria (2016): “Representan en toda organización, el crédito que concede la empresa a sus clientes, sin más garantías que la promesa de pago a un plazo determinado (p.11).

Tomando en consideración este concepto, las cuentas por cobrar representan un derecho de cobro que obtiene un negocio o empresa ante sus usuarios, a fin de mantener activa sus negociaciones y captar la mayor cantidad de clientes, pero esta ecuación puede fallar debido a la falta de pago de quienes hicieron uso de este beneficio, cayendo en la morosidad y provocando serios problemas de liquidez a la empresa.

Para no caer en esta problemática, se deben tomar en cuenta ciertos factores antes de conceder un préstamo o un crédito, así como también adoptar los mecanismos adecuados para un cobro efectivo y recuperación de cartera vencida para que no se conviertan en créditos incobrables.

El Banco General Rumiñahui (BGR) es una entidad financiera que nació para prestar sus servicios al personal de las Fuerzas Armadas del Ecuador y luego se convirtió en un Banco que ahora también da cobertura a la comunidad en general, concediendo préstamos a sus clientes.

El largo confinamiento y el estado de excepción declarado por el Gobierno del Ecuador debido al Covid-19, que duró entre marzo y septiembre de 2020, la entidad se ha visto afectada severamente puesto que muchos de sus clientes al haberseles reducido su jornada laboral que significa la disminución de sueldo, otros se quedaron sin empleo, tuvieron que refinanciar las deudas existentes, de acuerdo a lo que informa en su versión digital Diario El Universo ACR (2020): “dando cumplimiento a lo dispuesto por la Junta de Regulación Monetaria y Financiera para que se puedan diferir los pagos de las cuotas de créditos con las entidades financieras de los sectores público y privado, debido al impacto económico del Covid-19, información” (p.1)., está presentando serios problemas financieros que pueden provocar iliquidez.

### **1.3 Situación del Conflicto**

De acuerdo a la investigación de campo realizada, se han podido determinar las siguientes causas que afectan las cuentas por cobrar:

1. Ausencia de control de recaudaciones mensuales.
2. Las carteras vencidas están incrementando.
3. Deficiencia de liquidez en las cuentas por cobrar

Esto provoca determinados efectos, que son:

Falta de cumplimiento en lo que indica el control interno.

Atrasos en los pagos generales.

Incremento en el índice de morosidad.

Considerando lo que antecede, surge el siguiente problema científico:

## **1.4 Formulación del Problema**

¿Cómo inciden las cuentas por cobrar, del Banco General Rumiñahui – Sucursal Mayor Guayaquil, en la liquidez obtenida, durante el ejercicio económico del año 2019 y lo que va del 2020?

## **1.5 Variables de Investigación**

### **Variable independiente**

Cuentas por cobrar

### **Variable dependiente**

Liquidez

## **1.6 Determinación del Problema**

País: Ecuador

Región: Costa

Ciudad: Guayaquil

Campo: Contabilidad

Lugar: Banco General Rumiñahui – Sucursal Mayor Guayaquil

Área: Cobranzas

Procesos: cuentas, cobro y liquidez

Aspectos: Crédito, Cuentas por Cobrar, liquidez.

Tema: Propuesta de mejora en las cuentas por cobrar del Banco General Rumiñahui para contribuir con una mejor liquidez.

## **1.7 Objetivos**

### **1.7.1 Objetivo General**

Desarrollar una propuesta de mejora de las cuentas por cobrar para incrementar la liquidez al Banco General Rumiñahui.

### **1.7.2 Objetivos Específicos**

- Investigar los fundamentos teóricos en cuentas por cobrar y liquidez del Banco General Rumiñahui.
- Diagnosticar los procedimientos metodológicos del control interno de las cuentas por cobrar.
- Diseñar un plan de mejora para las cuentas por cobrar del Banco General Rumiñahui.

### **1.8 Justificación**

El presente proyecto tiene una justificación práctica para la institución bancaria debido a que es muy importante establecer un correcto control de las cuentas por cobrar, estableciendo adecuadas funciones para el personal que se encarga de los procesos de crédito y de cobranzas con la finalidad de mantener un apropiado registro de las transacciones contables.

Este estudio tiene relevancia desde el punto de vista social, puesto que, en el momento de mejorar los procesos de crédito y cobranzas, existirá una mayor fluidez y control de estas transacciones permitiendo la excelencia en el servicio que se brinda a los clientes para mantenerlos fieles al banco, a más de satisfacer sus requerimientos de crédito.

La importancia metodológica se basa en que gracias a este plan de mejora para las cuentas por cobrar se reforzarán los procedimientos de cada proceso, se otorgarán funciones específicas a cada uno de los empleados inmersos en el proceso permitiendo una mejor funcionabilidad beneficiando considerablemente a la institución financiera.

En base a lo que antecede, se demuestra que este proyecto es de suma importancia en cada uno de los ámbitos de la investigación



## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Antecedentes Históricos**

A lo largo de la historia se logra apreciar que, junto con los seres humanos, sus necesidades han ido evolucionando, justamente la contabilidad surge como una de ellas. En las civilizaciones antiguas cuando ya se hacían operaciones aritméticas rudimentarias para llevar registros de las riquezas y propiedades en los reinados, debido a que era difícil conservar mentalmente esta información.

En el momento que comienza el intercambio de productos podemos apreciar la intervención de la contabilidad, aunque al principio se lo hacía con conchas, piedras, sal, pimienta, oro, etc., luego aparecieron las primeras monedas y se llevaba un control rudimentario de las salidas y entradas de mercadería. La primera moneda conocida fue “electrum” o electro, una aleación de oro y plata, luego los romanos dieron surgimiento al “denario”, primera moneda de valor universal y circulación global.

A medida que los movimientos, cambios económicos y las transacciones comerciales se hicieron más dinámicas, el sistema contable se expandió. La Contabilidad señala Quinche (2006) “Es una herramienta clave para el entendimiento general de la historia, al darnos la posibilidad de observar las dinámicas económicas, sociales y simbólicas de las diferentes sociedades” (p.191).

En la Edad Moderna surge el más grande autor de la época, Fray Lucas de Paciolo, en cuya obra “Tractus XI”, no sólo se refiere al sistema de registración de la partida doble basado en el axioma “No hay deudor sin

acreedor”, sino también toca el tema de las prácticas comerciales concernientes a sociedades, ventas, intereses, letras de cambio, etc., como una lista de activos y pasivos que debe preparar el propietario de una empresa antes de comenzar a operar.

En el libro Historia de la Contabilidad que es una versión al castellano de la obra alemana de Karl Peter Kheil, señala López (2004):

Al ilustrado monje franciscano y reputado matemático Lucas Paciole cúpole la gloria de ser el primero en dar a la prensa un tratado completo sobre la partida doble – en Venecia el año 1494 – y por consiguiente la primacía como maestro de este sistema de cuenta y razón, conocido hoy en todo el mundo, elevado por medio de invención tan prodigiosa a la categoría de ciencia, conocimientos que en épocas anteriores eran tan solo patrimonio de la práctica (p. 11-12).

De esta manera podemos apreciar el surgimiento de las cuentas contables que han sido clasificadas acorde a las características del movimiento relacionado como aumentos y disminuciones económicas

Dentro de la estructura económica-financiera se encuentran las cuentas Activo, Pasivo y Patrimonio.

El activo es lo que se posee, los bienes o derechos que se convertirán en cosas propias en un futuro, y una de las principales cuentas del activo es la cuenta por cobrar, es para Prada (2019) “Saldo de clientes a quienes se les vendió a crédito y que están pendientes de cobro” (p.20).

Entonces, se deduce que las cuentas por cobrar representan los créditos que una empresa o institución bancaria concede a sus clientes para facilitar su actividad económica, es dinero pendiente de cobro que ha sido concedido a un cierto interés y plazo estimado.

En las instituciones bancarias encontramos cuentas por cobrar por créditos personales o hipotecarios, sumándose a esto las tarjetas de crédito que

costean las necesidades del cliente y sus valores son cancelados a corto, mediano o largo plazo de acuerdo al beneficio al que se acoja el usuario.

Este tipo de transacciones se han incrementado aún más luego del confinamiento originado por la pandemia del Covid-19, es por eso que las instituciones bancarias son las más afectadas y se ha visto comprometida su liquidez, en consideración de que éstas también deben asumir gastos operativos para su funcionamiento.

## **2.2 Antecedentes Referenciales**

### **Empresa**

Los seres humanos siempre han tenido necesidades que satisfacer, tanto en alimentación, vestuario, bienes, productos, servicios, etc., para esto surgieron las empresas que los proporcionan, ejerciendo una específica actividad económica para satisfacer estas necesidades.

Una empresa es para Pérez-Carballo (2013) “Una unidad económica que obtiene recursos y los organiza y gestiona para conseguir sus objetivos, principalmente, de rentabilidad, riesgo, crecimiento y contribución social (p.5).

Entre los fines generales de una empresa, señala Vértice (2012) “Se encuentran: La producción de bienes y servicios; y, La obtención de bienes o ánimo de lucro” (p.11).

Para Guzmán, Guzmán & Romero (2005): “Una empresa es una organización jerarquizada, con multiplicidad de objetivos; como el de la producción de bienes y servicios, su transformación, la distribución a quienes los deseen o los necesiten” (p.26).

### **Banco**

Se desconoce el origen exacto de la Banca, pero remotamente se podría decir que ésta apareció desde tiempos antiguos cuando servían para

recolectar tributos de los ciudadanos y para acuñar las monedas locales, en la actualidad la “Banca” ha ampliado sus servicios ante la comunidad.

Un Banco es para Sánchez (2020) “Un tipo de entidad financiera de crédito cuyo principal fin es el control y la administración del dinero, por medio de distintos servicios ofrecidos como el almacenaje de grandes cantidades de dinero, realización de operaciones financieras o la concesión de préstamos o créditos” (p.1).

### **Contabilidad**

Señala Vértice (2012): “La Contabilidad se puede definir como un conjunto de técnicas establecidas arbitrariamente para registrar todas las operaciones que afectan al patrimonio de la empresa y sus resultados” (p.15).

El señalado autor hace referencia a otros conceptos de contabilidad, definiéndola de la siguiente manera Vértice (2012): “Ciencia que tiene por objeto el establecimiento de métodos aplicables a la gestión de la empresa para que, mediante anotaciones sistemáticas y ordenadas, pueda obtenerse la información suficiente para la toma de decisiones” (p.15).

### **Contabilidad Financiera**

La Contabilidad tiene varias clasificaciones, entre la que se encuentra “Según a quien va dirigida”, en el caso que compete al proyecto, se refiere a la Contabilidad Externa o Financiera, se señala en el Libro de Contabilidad Básica, Vértice (2012): “Es la que registra todas las operaciones que realiza la empresa con terceros, compras, ventas, cobros, pagos, préstamos, etc.” (p.17).

La contabilidad financiera para Guzmán, Guzmán & Romero (2005) “Presenta de manera resumida la información de un ente económico en un periodo determinado, sin mucho detalle, pero con una síntesis que permite a los diferentes interesados analizar la situación financiera de la empresa, de acuerdo con su interés” (p.24).

## **Crédito**

Las personas cuando no cuentan con los recursos económicos suficientes para cumplir necesidades, para mejorar sus condiciones o adquirir bienes o productos, hacen uso de un crédito en empresas o instituciones financieras.

Se define al crédito en el Diccionario de la Lengua Española, RAE (2005) como: “Cantidad de dinero, o cosa equivalente, que alguien debe a una persona o entidad, y que el acreedor tiene derecho de exigir y cobrar” (p. 1847).

En el Libro “Yo arreglo mi crédito”, se considera al crédito Vargas (2014): “Una transacción financiera en la que se pone a disposición una cantidad de dinero hasta un límite especificado y durante un periodo de tiempo determinado... El propósito del crédito es cubrir gastos corrientes o extraordinarios en momentos puntuales de falta de liquidez”.

El crédito consiste para González & Vera (2013) “En una transacción entre dos partes en la que una de ellas (acreedor o prestamista) entrega el dinero, bien, servicio o títulos de valores a cambio de una promesa a pagos futuros por la otra parte (deudor o prestatario)” (p.14).

## **Cuenta por cobrar**

Para Meza (2007) “Las cuentas por cobrar son los importes que adeudan terceras personas a la empresa” (p.63).

Según González & Vera (2013) “Para una empresa las cuentas por cobrar constituyen fuentes de financiamiento de las operaciones que realiza, las cuales les permite obtener bienes y servicios de terceros disfrutando de las facilidades de crédito que estos pueden ofrecerles”. (p.10).

En el trabajo de investigación se acoge lo manifestado por Bernal (2010), en cuanto a las cuentas por cobrar Solano (2018) “Son adquiridos por la empresa y serán cambiados por efectivo o bienes y servicios otorgados por

la empresa. Es importante controlar y auditar las cuentas por cobrar, pues el auditor financiero es el responsable de establecer los objetivos y procedimientos y planeación de las auditorías a estas cuentas (p.17).

La cuenta por cobrar refiere Higuerey (2007) “No es más que la extensión de un crédito comercial a los clientes por un tiempo prudencial: en la mayoría de los casos, es un instrumento utilizado por la mercadotecnia para promover las ventas y por ende las utilidades” (p.3).

### **Política de Crédito**

Una política de crédito según lo que señala Higuerey (2007), son las normas que establecen lineamientos para determinar la manera en que se otorga un crédito al cliente, siendo de suma importancia tomarlas en consideración puesto que al no aplicarlas de forma adecuada no producirá resultados óptimos para la empresa.

### **Cartera de crédito vencida**

La posibilidad de adquirir una cuenta incobrable se hace más factible al momento en que se suavizan las normas de crédito y se reduce cuando se las aplica de una manera más estricta.

Se cita lo siguiente en la Tesis de Pazmiño (2011):

La porción de la cartera total de una institución financiera cuyo plazo ha sido vencido sin que el acreedor haya recibido el pago correspondiente, al activo financiero por parte del deudor o garante mientras no se castiguen los activos por motivo del no pago del acreedor continuará devengándose intereses por concepto de mora sobre los pasivos vencidos (p.30).

La cartera vencida es para Arteaga y Barzola (2016):

El valor de toda clase de créditos que por más de 30 días dejan de ganar intereses o ingresos. Una vez que una cuota se transfiere a cartera vencida todas las cuotas restantes por vencer y vencidas hasta 30 días se reclasifican a la cartera que no devenga intereses (p.40).

## **Liquidez**

Para Baena (2008) “La liquidez de fondos es la capacidad de una entidad financiera para obtener en todo momento el efectivo necesario para operar y hacer frente a sus obligaciones de pago en tiempo y a un coste razonable”. (p.13).

Señala la RAE (2005) “Cualidad del activo de un banco que puede transformarse fácilmente en dinero efectivo. Relación entre el conjunto de dinero en caja y de bienes fácilmente convertibles en dinero, y el total del activo, de un banco u otra entidad” (p. 3748).

### **2.3. Fundamentación Legal**

La Constitución Política del Ecuador vigente que fue aprobada en el año 2008, es el principal cuerpo legal del Ecuador, por lo que en primer lugar se hará referencia a lo que señalan los siguientes artículos; Asamblea (2008):

Art. 1.- El Ecuador es un Estado constitucional de derechos y justicia, social, democrático, soberano, independiente, unitario, intercultural, plurinacional y laico, radicando su soberanía en la voluntad del pueblo que es fundamento de la autoridad (p.23).

Art. 303.- La formulación de las políticas monetaria, crediticia, cambiaria y financiera es facultad exclusiva de la Función Ejecutiva y se instrumentará a través del Banco Central. La ley regulará la circulación de la moneda con poder liberatorio en el territorio ecuatoriano. La ejecución de la política crediticia y financiera también se ejercerá a través de la banca pública. El Banco Central es una persona jurídica de derecho público, cuya organización y funcionamiento será establecido por la ley (p.145).

Art. 309.- El sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado, y del popular y solidario, que intermedian recursos del público”., y cada uno de estos sectores contará con normas y entidades de control (p.147).

En la Ley General de Instituciones del sistema financiero, codificación, publicada en el Registro Oficial No. 250 del 23 de enero 2001 y modificada el 12 de marzo de 2012, se señala lo siguiente:

Art.1.- Esta Ley regula la creación, organización, actividades, funcionamiento y extinción de las instituciones del sistema financiero privado, así como la organización y funciones de la Superintendencia de Bancos, entidad encargada de la supervisión y control del sistema financiero, en todo lo cual se tiene presente la protección de los intereses del público....

Art. 2.- Para los propósitos de esta Ley, son instituciones financieras privadas los bancos, las sociedades financieras o corporaciones de inversión y desarrollo, las asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda. Los bancos y las sociedades financieras o corporaciones de inversión y desarrollo se caracterizan principalmente por ser intermediarios en el mercado financiero, en el cual actúan de manera habitual, captando recursos del público para obtener fondos a través de depósitos o cualquier otra forma de captación, con el objeto de utilizar los recursos así obtenidos, total o parcialmente, en operaciones de crédito e inversión.

En referencia a las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC), en la página web *EmprendePyme*, señala Vegas (2017): “Para llevar a cabo una actividad empresarial, es necesario estar al tanto de todas las leyes y normativas existentes. Una normativa muy importante, a día de hoy, son las Normas Internacionales de Contabilidad, más conocidas como NIC” (p.1).

Estas normas contables internacionales, fueron creadas en 1973 y se las terminó en 2001, sin embargo, son susceptibles a cambios, estas permiten ofrecer información confiable de los estados financieros.

La Codificación 26 de la Ley de Régimen Tributario Interno del Ecuador, publicada en el Registro Oficial Suplemento 463 de 17-nov.-2004 y



modificada el 21-ago.-2018, señala en el Art. 10, numeral 11, lo siguiente:  
CES (2018):

Art. 10.- Deducciones. - En general, con el propósito de determinar la base imponible sujeta a este impuesto se deducirán los gastos e inversiones que se efectúen con el propósito de obtener, mantener y mejorar los ingresos de fuente ecuatoriana que no estén exentos.

En particular se aplicarán las siguientes deducciones:

11.- Las provisiones para créditos incobrables originados en operaciones del giro ordinario del negocio, efectuadas en cada ejercicio impositivo a razón del 1% anual sobre los créditos comerciales concedidos en dicho ejercicio y que se encuentren pendientes de recaudación al cierre del mismo, sin que la provisión acumulada pueda exceder del 10% de la cartera total... La eliminación definitiva de los créditos incobrables se realizará con cargo a esta provisión y a los resultados del ejercicio en la parte no cubierta por la provisión, cuando se hayan cumplido las condiciones previstas en el Reglamento.

La Ley Orgánica de Defensa al consumidor (Ley No. 2000-21) publicada en el Registro Oficial suplemento 116 el 10 de julio de 2000 vigente, y reformada el 13 de octubre de 2011, en el Capítulo VII, Protección contractual, se describe lo que señalan los Artículos del 47 al 49, DPE (2011):

Art. 47.- Sistemas de Crédito. - Cuando el consumidor adquiera determinados bienes o servicios mediante sistemas de crédito, el proveedor estará obligado a informarle en forma previa, clara y precisa.

1. El precio al contado del bien o servicio materia de la transacción;
2. El monto total correspondiente a intereses, la tasa a la que serán calculados; así como la tasa de interés moratoria y todos los demás recargos adicionales;
3. El número, monto y periodicidad de los pagos a efectuar; y,
4. La suma total a pagar por el referido bien o servicio

Se prohíbe el establecimiento y cobro de intereses sobre intereses. El cálculo de los intereses en las compras a crédito debe hacerse exclusivamente sobre el saldo de capital impago. Es decir, cada vez que se cancele una cuota, el interés debe ser recalculado para evitar que se cobre sobre el total del capital.

Lo dispuesto en este artículo y en especial en este inciso, incluye a las instituciones del Sistema Financiero....

Art. 48.- Pago Anticipado. - En toda venta o prestación de servicios a crédito, el consumidor siempre tendrá derecho a pagar anticipadamente la totalidad de lo adeudado o a realizar pre-pagos parciales en cantidades mayores a una cuota. En estos casos, los intereses se pagarán únicamente sobre el saldo pendiente.

Lo prescrito en el presente artículo incluye al sistema financiero

Art. 49.- Cobranza de créditos: En la cobranza de créditos, el consumidor no deberá ser expuesto al ridículo o a la difamación, ni a cualquier tipo de coacción ilícita ni amenaza de cualquier naturaleza, dirigida a su persona, por el proveedor o quien actúe en su nombre.

La obligación impuesta al proveedor, será exigible, sin perjuicio de las acciones penales a las que hubiere lugar.

Art. 50.- Pagos con Tarjetas de crédito. – El precio para el pago con tarjeta de crédito será el mismo precio que al contado.

Toda oferta, promoción, rebaja o descuento exigible respecto a la modalidad de contado, será también exigible por el consumidor que efectúa pagos mediante el uso de tarjetas de crédito, salvo que se ponga en conocimiento oportuna y adecuadamente en la publicidad o información respectiva y de manera expresa, lo contrario.

NIC 8 – Políticas Contables, Cambios en las Estimaciones Contables y Errores: el objetivo de esta Norma es prescribir los criterios para seleccionar y modificar las políticas contables, así como el tratamiento contable y la información a revelar acerca de los cambios en las políticas contables, de los cambios en las estimaciones contables y de la corrección de errores.

Anteriormente los estados financieros eran diferentes entre un país a otro, puesto que cada uno manejaba su normativa contable, situación que generaba inconvenientes en el momento en que los inversionistas querían invertir capital en empresas extranjeras, es por esta razón que nacieron las NIIF, cuyas siglas en inglés son IFRS (International Financial Reporting Standards).

Las NIIF son un conjunto de principios y estándares técnicos que se manejan a nivel internacional, con el propósito de determinar los procedimientos que deben seguir las empresas para preparar y publicar los estados financieros para que sean comprensibles en cualquier país.

Al manejarse un lenguaje financiero común facilita a las empresas el acceso al mercado global de capitales, elevando sus posibilidades de expansión y posterior posicionamiento como una corporación de carácter internacional.

Señala Cano (2013) “Se trata de criterios a modo de instrucciones para la apropiada valuación, registro y comunicación de las transacciones que realiza cualquier entidad con fines de lucro. El producto final son los estados financieros básicos, que permiten y facilitan la toma de decisiones al público usuario” (p.26).

En abril de 2001 el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (Consejo) adoptó la NIC 8 Ganancia o Pérdida Neta del Periodo, Errores Fundamentales y Cambios en las Políticas Contables, que fue

originalmente emitida por el Comité de Normas Internacionales de Contabilidad en diciembre de 1993. NIC (2001):

## NIC 8 POLÍTICAS CONTABLES, CAMBIOS EN LAS ESTIMACIONES CONTABLES Y ERRORES

El objetivo de esta Norma es prescribir los criterios para seleccionar y modificar las políticas contables, así como el tratamiento contable y la información a revelar acerca de los cambios en las políticas contables, de los cambios en las estimaciones contables y de la corrección de errores. La Norma trata de realzar la relevancia y fiabilidad de los estados financieros de una entidad, así como la comparabilidad con los estados financieros emitidos por ésta en periodos anteriores, y con los elaborados por otras entidades.

Los requerimientos de información a revelar relativos a políticas contables, excepto los referentes a cambios en las políticas contables, han sido establecidos en la NIC 1 Presentación de Estados Financieros (p. 88).

En la NIC 23 se detallan los principios básicos de los costos por préstamos, NIC (2001):

NIC 23 Los costos por préstamos que sean directamente atribuibles a la adquisición, construcción o producción de un activo apto forman parte del costo de dichos activos. Los demás costos por préstamos se reconocen como gastos

Definiciones: Esta Norma utiliza los siguientes términos con un significado que a continuación se especifica:

Son costos por préstamos los intereses y otros costos en los que la entidad incurre, que están relacionados con los fondos que ha tomado prestados.

Un activo apto es aquel que requiere necesariamente, de un periodo sustancial antes de estar listo para el uso al que está destinado o para la venta (p.290).

La Norma Internacional de Información Financiera 9 trata sobre los instrumentos financieros. NIC (2001):

### Capítulo 1 Objetivo

El objetivo de esta Norma es establecer los principios para la información financiera sobre activos financieros y pasivos financieros, de forma que se presente información útil y relevante para los usuarios de los estados financieros para la evaluación de los importes, calendario e incertidumbre de los flujos de efectivo futuros de la entidad (p. 1242)

Dentro de la NIIF 9 se señala la Medición de las pérdidas crediticias esperadas

5.5.17 Una entidad medirá las pérdidas crediticias esperadas de un instrumento financiero de forma que refleje:

(a) un importe de probabilidad ponderada no sesgado que se determina mediante la evaluación de un rango de resultados posibles;

(b) el valor temporal del dinero; y

(c) la información razonable y sustentable que está disponible sin costo o esfuerzo desproporcionado en la fecha de presentación sobre sucesos pasados, condiciones actuales y pronósticos de condiciones económicas futuras.

5.5.18 Al medir las pérdidas crediticias esperadas, una entidad no necesita necesariamente identificar todos los escenarios posibles. Sin embargo, considerará el riesgo o probabilidad de que ocurra una pérdida crediticia, reflejando la posibilidad de que ocurra y de que no ocurra esa pérdida crediticia, incluso si dicha posibilidad es muy baja.

5.5.19 El periodo máximo a considerar para medir las pérdidas crediticias esperadas es el periodo contractual máximo (incluyendo opciones de ampliación) a lo largo del cual está expuesta la entidad al riesgo crediticio,

y no a un periodo más largo, incluso si ese periodo más largo es congruente con la práctica de los negocios.

### **2.3 Variables de Investigación**

#### **Variable Independiente: Cuentas por cobrar**

En administración financiera, las cuentas por cobrar son los derechos obtenidos por una entidad comercial o financiera ante terceros por la transferencia de bienes o la prestación de servicios a crédito.

En el material de Administración Financiera de las cuentas por cobrar, señala Vallado (2019): “Son derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados, otorgamiento de préstamos o cualquier otro concepto análogo. (Incluye documentos por cobrar)” (p.1)

Las cuentas por cobrar representan el crédito en este caso, que otorga la Institución Financiera BGR a sus clientes, sin más garantías que la promesa de pago en un plazo determinado, incluyéndose los consumos con tarjetas de crédito.

El propósito es el de estimular las ventas y captar la mayor cantidad de clientes en comparación con la competencia, generando rentabilidad, en este caso los intereses, pero si no se llega a aplicar una adecuada política de crédito y cobranzas puede desestabilizar a la institución financiera.

#### **Variable Dependiente: Liquidez**

En la web MundoOffshore señala Wewege (2019): “La liquidez es la capacidad que tienen los activos para ser comprados o vendidos rápidamente”. Señala González (2011):

Es la capacidad de negociar rápidamente cualquier cantidad de un activo sin afectar a su precio. Es por tanto un concepto multidimensional que se caracteriza por dos componentes: precio y cantidad, aproximados habitualmente por la horquilla relativa y la profundidad, respectivamente.

La liquidez se ha analizado principalmente en un contexto de microestructura, donde uno de los objetivos principales ha sido estudiar cómo las reglas concretas que rigen el funcionamiento de los mercados financieros afectan a la liquidez, y en particular, a la negociación de activos. También se ha analizado la relación entre liquidez y el comportamiento de los precios de los activos. En concreto, una importante línea de investigación, conecta la relación en sección cruzada entre rendimiento esperado y riesgo con temas de microestructura, reconociendo explícitamente el nivel de liquidez en el modelo de valoración de activos (p.11).

## **2.4 Glosario de términos**

### **Cartera vencida:**

La cartera vencida u overdue portfolio son las cuentas por cobrar que tiene una institución bancaria o una empresa cuya fecha de pago ya venció y no se han cobrado.

En el website [carteravencida.com](http://carteravencida.com), se indica que “Es el monto total de los créditos otorgados por una empresa o institución que se convierte en un activo en riesgo al poseer créditos en mora”.

### **Cliente bancario:**

En la documentación del módulo 6 de Educación Financiera señala ASBA (2020) “Cliente bancario es aquella persona que contrata un producto o servicio con una entidad financiera” (p.3).

### **Crédito:**

En el Libro de Crédito y Cobranzas, señalan Morales & Morales (2014) “Es un préstamo en dinero, donde la persona se compromete a devolver la cantidad solicitada en el tiempo o plazo definido según las condiciones establecidas para dicho préstamo, más los intereses devengados, seguros y costos asociados si los hubiere” (p.23)

**Cuentas por cobrar:**

Es para Quintero (2018): “Cuando una empresa tiene unos derechos pendientes de cobro sobre terceras personas, ya sean físicas o jurídicas, a una fecha determinada” (p.1).

**Cuenta incobrable:**

En el Libro Introducción a la Contabilidad, señalan como una cuenta incobrable Horngren, Sundem, & Elliott (2000): “Las que algunos clientes no pueden o no están dispuestos a pagar” (p. 180), también las denominan como cuentas “malas”.

**Moroso:**

Según la Real Academia Española RAE (2005) “Que incurre en morosidad. Deudor moroso” (p.4168).

**Préstamos:** ASBA (2020) “Existen distintos tipos de préstamos (personales, hipotecarios, financiación con tarjeta de crédito, adelanto en cuenta corriente, entre otros) que generan distintos derechos y obligaciones, en algunos casos compartidos y en otros específicos.



## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1. Presentación de la Empresa**

Banco General Rumiñahui, con RUC No. 1790864316001, nació el 02 de junio de 1988 como respuesta a las necesidades financieras de las Fuerzas Armadas del Ecuador. Desde entonces evolucionó de ser un Banco Pequeño a ser el "Mejor Banco Mediano del país". El desarrollo alcanzado por BGR refleja una entidad financiera seria y responsable que brinda seguridad y confianza, capaz de administrar los recursos del público con transparencia y honestidad.

#### **Objeto social**

Tiene como propósito servir principalmente al personal de las Fuerzas Armadas del Ecuador, servicio que se ha ampliado a la comunidad en general.

#### **Misión**

Proporcionar bienestar y progreso a los clientes, colaboradores, accionistas y contribuir al desarrollo del país.

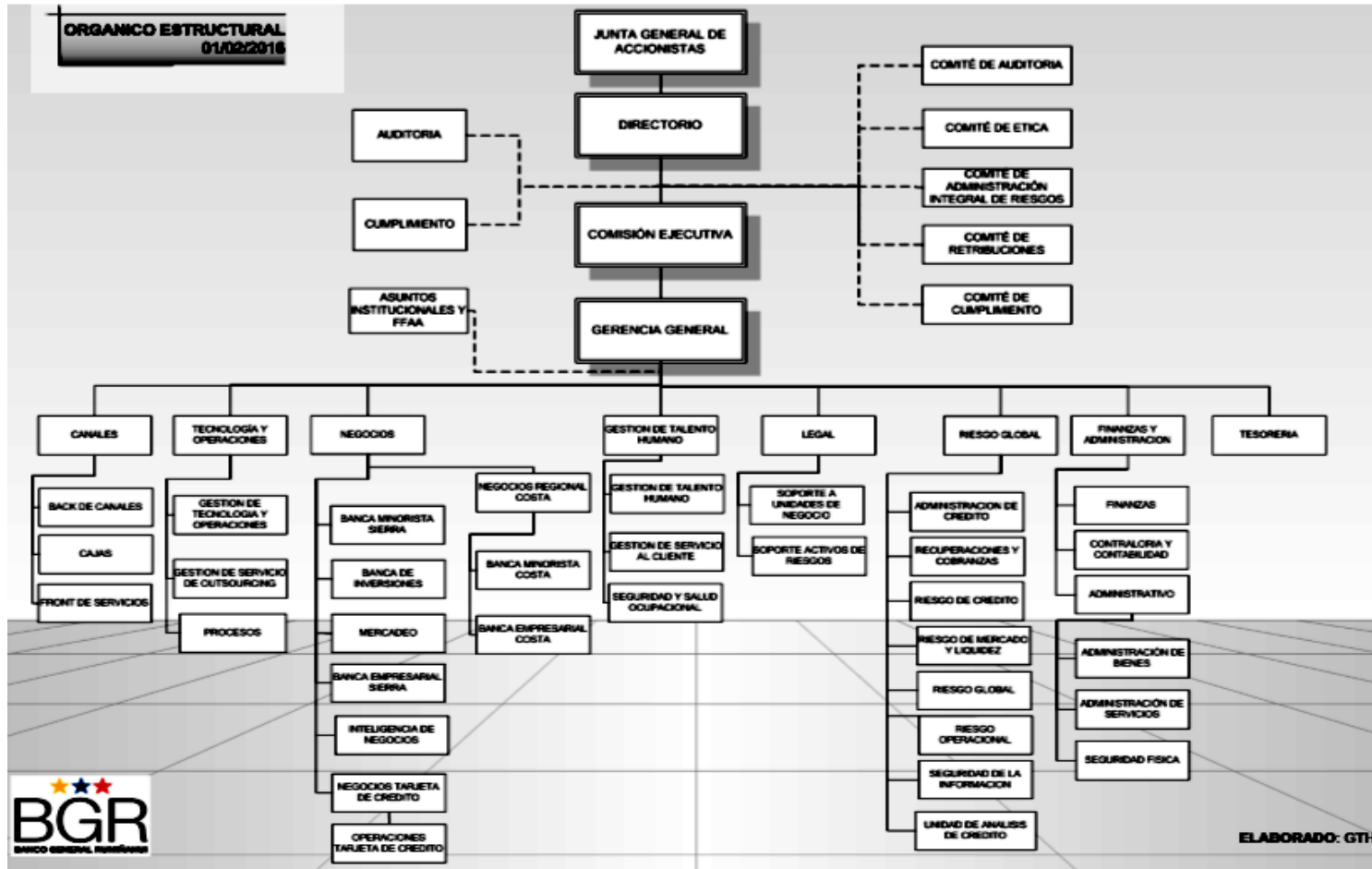
#### **Visión**

"Ser el mejor Banco del país, creciendo junto a ti con innovación y servicio de excelencia".

#### **Estructura Organizativa. - Principales áreas de la Empresa.**

El proyecto está enfocado a la Agencia Matriz Guayaquil del Banco General Rumiñahui, ubicado en Malecón 1400 e Illingworth, cuyo organigrama está compuesto de la siguiente manera.

Gráfico 1 Organigrama Banco General Rumiñahui



Elaborado por: GTH  
Fuente: Banco General Rumiñahui, Sucursal Mayor Guayaquil

## Plantilla total de trabajadores

Tabla 1 Nómina de Empleados del Banco General Rumiñahui

<b>NÓMINA DE EMPLEADOS DEL BANCO GENERAL RUMIÑAHUI</b>	
<b>CARGO</b>	<b>No. Personas</b>
Gerencia General	6
Auditoría	5
Cumplimiento	4
Canales	91
Tecnología y Operaciones	16
Negocios	86
Gestión de Talento Humano	17
Legal	14
Riesgo Global	83
Finanzas y Administración	20
Tesorería	10
<b>RECUPERACIONES Y COBRANZAS</b>	
Gerente de riesgo	1
Subgerente de riesgo	1
Asistente de subgerente de riesgo	1
<b>COBRANZAS</b>	
Oficial de cobranzas senior	2
Oficial de cobranzas estándar	3
Oficial de cobranzas junior	4
<b>RECUPERACIONES</b>	
Oficial de recuperaciones senior	2
Oficial de recuperaciones estándar	3
Oficial de recuperaciones junio	4
<b>TOTAL EMPLEADOS</b>	<b>373</b>

Elaborado por: Andrea Toscano  
Fuente: Banco General Rumiñahui

## Cantidad de trabajadores por categoría ocupacional

Gráfico 2 Trabajadores por categoría ocupacional



Elaborado por: Andrea Toscano  
Fuente: Banco General Rumiñahui

## Clientes, proveedores y competidores más importantes.

Tabla 2 Detalle de clientes, proveedores, principales competidores del BGR

<b>DETALLE DE CLIENTES FRECUENTES</b>
Armada del Ecuador
Fuerza Aérea Ecuatoriana
Ejército Ecuatoriano

<b>PRINCIPALES PROVEEDORES</b>
Banco Central del Ecuador
Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador
Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas
EQUIFAX

<b>PRINCIPALES COMPETIDORES</b>
Banco de Guayaquil
Banco del Pacífico

Banco del Pichincha
Banco Bolivariano
Banco del Austro
Banco Internacional

Elaborado por: Andrea Toscano  
Fuente: Banco General Rumiñahui, Matriz Guayaquil

## Principales productos

**Tabla 3 Principales productos y servicios que ofrece el Banco General Rumiñahui**

Productos	Servicios
Precalificados Crediflash Préstamos hipotecarios Cuentas de ahorros Cuentas corrientes Ahorros programados Tarjetas de crédito Inversiones Prestamos de nómina	BIM (Mi Billetera Móvil) Servipagos BGR Fono BGR App celular Cajeros Automáticos

Elaborado por: Andrea Toscano  
Fuente: Banco General Rumiñahui

## Descripción del proceso objeto de estudio

El Banco General Rumiñahui utiliza el siguiente proceso para la concesión de créditos a sus clientes:

1. El cliente se acerca al banco y acude al asesor para hacer conocer su requerimiento.
2. El asesor procede a consultar la información del cliente y verifica si el mismo precalifica para el crédito.
3. El asesor procede a informar al cliente su estado de calificación
4. En caso de ser negativa, el asesor recomienda hacer un ahorro programado o le ofrece otro producto.
5. En caso de ser positiva el asesor procede a llenar la solicitud de crédito y solicitar los documentos habilitantes.
6. El cliente proporciona sus datos y hace entrega de la documentación correspondiente.

7. El asesor procede a escanear los documentos e ingresa al sistema la solicitud de crédito del cliente adjuntando los documentos habilitantes con el propósito que se asigne un analista de crédito para la aprobación, suspensión o negación del mismo.
8. El analista procede a la verificación de la información proporcionada por el cliente.
9. Al momento que la solicitud es aprobada, se procede a llamar a las referencias familiares proporcionadas por el cliente,
10. Si el cliente mantiene préstamos en otras entidades bancarias se sugiere cancelar las cuotas pendientes.
11. Una vez cumplido todos los requerimientos se autoriza el desembolso del dinero y posterior pago.
12. Los principales clientes del banco son los miembros de las Fuerzas Armadas del Ecuador, a quienes se les aplica fechas mensuales de cortes que se efectivizan a través de débitos bancarios de sus cuentas.
13. En el caso que falte documentación o la solicitud esté mal ingresada, el proceso será suspendido hasta completar la información requerida y que entre al proceso de concesión de créditos descrito anteriormente.
14. En el caso de que se comprobare que el cliente está sobre endeudado, la información entregada es inconsistente o no cumple con las políticas exigidas por el banco, la solicitud será negada y el asesor procederá a comunicarlo al cliente.

**Análisis económico financiero de periodos anteriores del BGR  
Banco General Rumiñahui – Sucursal Mayor Guayaquil, a través de  
indicadores (ingresos, costos, liquidez, rentabilidad, rotación de  
inventarios, entre otros)**

En el portal web de la Superintendencia de Bancos, se ha consultado la calificación de riesgo del Banco General Rumiñahui como referencia y punto de comparación:

**Tabla 4 Calificación de Riesgo del Banco General Rumiñahui 2019 - 2018 -2017**

<b>BANCO GENERAL RUMIÑAHUI (BGR)</b>				
<b>Firma calificador de riesgo: PCR PACIFIC S.A.</b>				
	Calificación a: Marzo	Calificación a: junio	Calificación a: septiembre	Calificación a: diciembre
2019	AAA-	AAA-	AAA-	AAA-
2018	AAA-	AAA-	AAA-	AAA-
2017	AAA-	AAA-	AAA-	AAA-

Elaborado por: Andrea Toscano

Fuente: Superintendencia de Bancos del Ecuador

En la Web de la Superintendencia de Bancos se puede consultar la definición de cada una de las escalas de la situación económica de las entidades bancarias del Ecuador. SIB (2020):

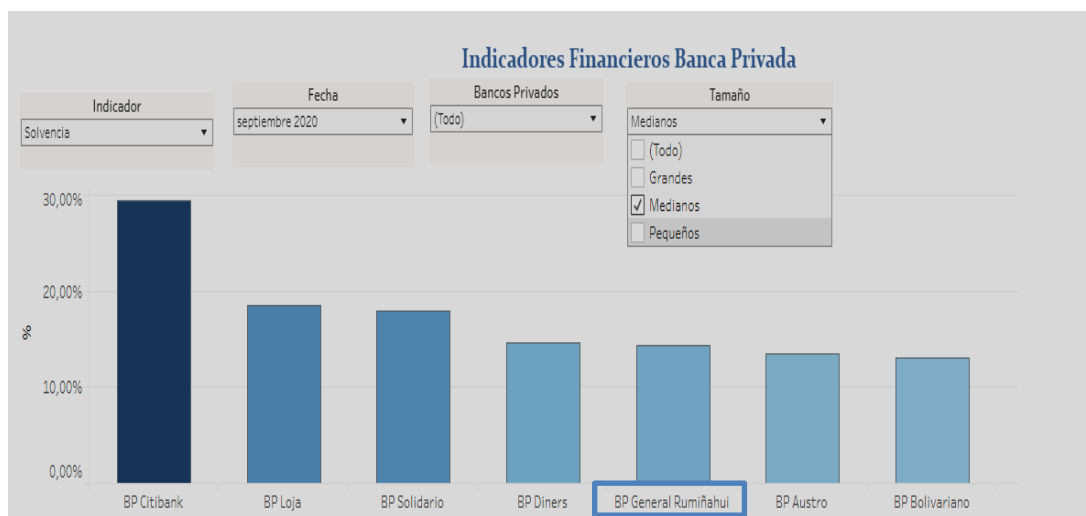
AAA.- La situación de la institución financiera es muy fuerte y tiene una sobresaliente trayectoria de rentabilidad, lo cual se refleja en una excelente reputación en el medio, muy buen acceso a sus mercados naturales de dinero y claras perspectivas de estabilidad. Si existe debilidad o vulnerabilidad en algún aspecto de las actividades de la institución, ésta se mitiga enteramente con las fortalezas de la organización;

A las categorías descritas se pueden asignar los signos (+) o (-) para indicar su posición relativa dentro de la respectiva categoría.

Se puede observar que la institución financiera BGR tiene una fuerte y sólida trayectoria de rentabilidad, sin embargo, al darle un indicativo (-) puede significar que, de no tomar las medidas adecuadas, su estabilidad puede verse comprometida.

En comparación con otras instituciones Bancarias del Ecuador, el Banco General Rumiñahui se encuentra categorizado entre las medianas instituciones financieras del país, a continuación, se agregarán cuadros comparativos en relación a otros Bancos, información recopilada de la SIB.

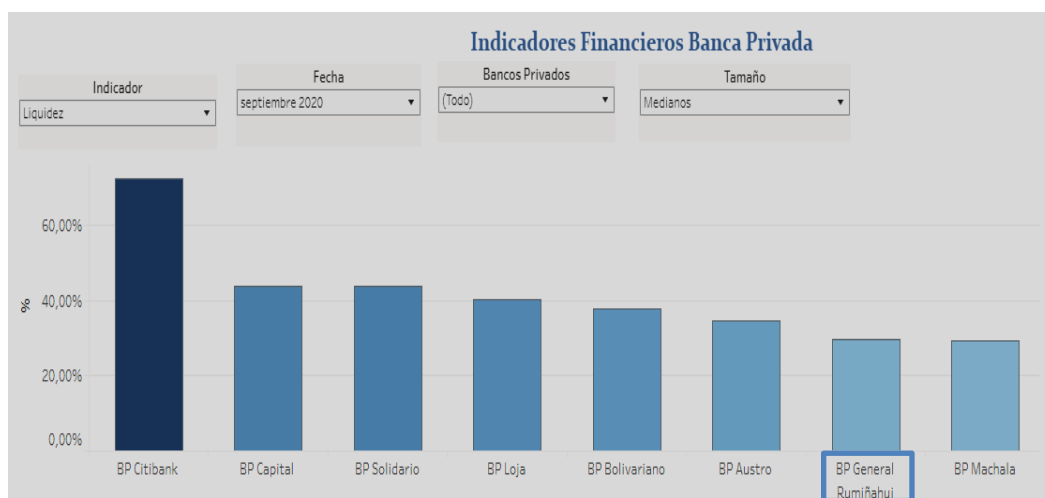
**Gráfico 3 Indicador Financiero de la Banca Privada - solvencia**



Elaborado por: Superintendencia de Bancos

Fuente: SIB – Indicador Financiero - solvencia de la banca privada

**Gráfico 4 Indicadores Financieros Banca Privada - Liquidez**



Elaborado por: Superintendencia de Bancos

Fuente: SIB – Indicador Financiero - solvencia de la banca privada

En el Balance General del mes de noviembre de 2020 del Banco General Rumiñahui, consultado en la página de la Superintendencia de Bancos con corte al 09 de diciembre/20, podemos observar los siguientes valores que a esa fecha se encuentran pendientes de recuperar y que corresponden a carteras vencidas por diferentes créditos otorgados a los usuarios por la referida institución bancaria.



**Tabla 5 Valores por cartera vencida al mes de Nov/2020, por diferentes créditos otorgados por el BGR.**

<b>CARTERA DE CRÉDITOS</b>		
<b>Código</b>	<b>Nombre de la cuenta</b>	<b>Saldo</b>
<b>1401</b>	<b>Cartera de créditos prioritarios por vencer</b>	<b>44,183,486.02</b>
140105	De 1 a 30 días	5,846,757.64
140110	De 31 a 90 días	8,979,580.00
140115	De 91 a 180 días	9,963,685.63
140120	De 181 a 360 días	5,501,443.07
140125	De más de 360 días	13,892,019.68
<b>1402</b>	<b>Cartera de créditos de consumo prioritario por vencer</b>	<b>447,337,355.84</b>
140205	De 1 a 30 días	60,881,221.86
140210	De 31 a 90 días	20,938,439.04
140215	De 91 a 180 días	28,985,409.73
140220	De 181 a 360 días	45,814,360.85
140225	De más de 360 días	290,717,924.36
<b>1403</b>	<b>Cartera de crédito inmobiliario por vencer</b>	<b>83,082,173.07</b>
140305	De 1 a 30 días	685,081.46
140310	De 31 a 90 días	960,013.69
140315	De 91 a 180 días	1,562,746.20
140320	De 181 a 360 días	2,962,610.18
140325	De más de 360 días	76,911,721.54
<b>1405</b>	<b>Cartera de crédito productivo por vencer</b>	<b>12,182,622.44</b>
140505	De 1 a 30 días	698,823.82
140510	De 31 a 90 días	1,235,407.77
140515	De 91 a 180 días	2,550,443.43
140520	De 181 a 360 días	3,304,742.69
140525	De más de 360 días	4,393,204.73
<b>1406</b>	<b>Cartera de crédito comercial ordinario por vencer</b>	<b>6,860,587.42</b>
140605	De 1 a 30 días	299,170.93
140610	De 31 a 90 días	2,134,000.06
140615	De 91 a 180 días	1,959,998.00
140620	De 181 a 360 días	1,185,613.40
140625	De más de 360 días	1,281,805.03
<b>1407</b>	<b>Cartera de créditos de consumo ordinario por vencer</b>	<b>1,866,172.89</b>
140705	De 1 a 30 días	33,777.02
140710	De 31 a 90 días	59,753.44
140715	De 91 a 180 días	94,785.23
140720	De 181 a 360 días	191,717.32
140725	De más de 360 días	1,486,139.88
<b>1408</b>	<b>Cartera de crédito de vivienda de interés público por vencer</b>	<b>3,280,741.02</b>
140805	De 1 a 30 días	12,423.13
140810	De 31 a 90 días	20,838.93
140815	De 91 a 180 días	31,896.04
140820	De 181 a 360 días	63,926.15
140825	De más de 360 días	3,151,656.77
<b>1409</b>	<b>Cartera de créditos comercial prioritario refinanciada por vencer</b>	<b>1,250,608.36</b>
140905	De 1 a 30 días	58,363.63
140910	De 31 a 90 días	451,014.21
140915	De 91 a 180 días	98,267.64
140920	De 181 a 360 días	75,148.41
140925	De más de 360 días	567,814.47

<b>1410</b>	<b>Cartera de créditos de consumo prioritario refinanciada por vencer</b>	<b>864,105.46</b>
141005	De 1 a 30 días	13,466.57
141010	De 31 a 90 días	22,301.34
141015	De 91 a 180 días	35,437.63
141020	De 181 a 360 días	63,665.72
141025	De más de 360 días	729,234.20
<b>1411</b>	<b>Cartera de crédito inmobiliario refinanciada por vencer</b>	<b>380,057.52</b>
141105	De 1 a 30 días	4,606.22
141110	De 31 a 90 días	5,525.51
141115	De 91 a 180 días	8,902.59
141120	De 181 a 360 días	17,435.03
141125	De más de 360 días	343,588.17
<b>1413</b>	<b>Cartera de crédito productivo refinanciada por vencer</b>	<b>70,000.00</b>
141305	De 1 a 30 días	0.00
141310	De 31 a 90 días	70,000.00
<b>1417</b>	<b>Cartera de créditos comercial prioritario reestructurada por vencer</b>	<b>2,031,391.36</b>
141705	De 1 a 30 días	19,835.73
141710	De 31 a 90 días	111,696.09
141715	De 91 a 180 días	230,905.13
141720	De 181 a 360 días	837,116.04
141725	De más de 360 días	831,838.37
<b>1418</b>	<b>Cartera de créditos de consumo prioritario reestructurada por vencer</b>	<b>2,126,934.68</b>
141805	De 1 a 30 días	35,702.35
141810	De 31 a 90 días	53,569.71
141815	De 91 a 180 días	114,863.00
141820	De 181 a 360 días	498,672.46
141825	De más de 360 días	1,424,127.16
<b>1419</b>	<b>Cartera de crédito inmobiliario reestructurada por vencer</b>	<b>1,958,391.12</b>
141905	De 1 a 30 días	29,207.33
141910	De 31 a 90 días	28,068.34
141915	De 91 a 180 días	44,135.88
141920	De 181 a 360 días	85,493.19
141925	De más de 360 días	1,771,486.38
<b>1420</b>	<b>Cartera de créditos para la microempresa reestructurada por vencer</b>	<b>433.54</b>
142005	De 1 a 30 días	433.54
<b>1421</b>	<b>Cartera de crédito productivo reestructurada por vencer</b>	<b>508,000.00</b>
142105	De 1 a 30 días	348,000.00
142110	De 31 a 90 días	160,000.00
<b>1425</b>	<b>Cartera de créditos comercial prioritario que no devenga intereses</b>	<b>64,335.30</b>
142505	De 1 a 30 días	11,044.78
142510	De 31 a 90 días	11,219.41
142515	De 91 a 180 días	7,572.35
142520	De 181 a 360 días	6,098.58
142525	De más de 360 días	28,400.18
<b>1426</b>	<b>Cartera de créditos de consumo prioritario que no devenga intereses</b>	<b>10,355,122.12</b>
142605	De 1 a 30 días	2,123,683.22
142610	De 31 a 90 días	577,468.51
142615	De 91 a 180 días	792,344.54
142620	De 181 a 360 días	1,232,047.99
142625	De más de 360 días	5,629,577.86
<b>1427</b>	<b>Cartera de crédito inmobiliario que no devenga intereses</b>	<b>738,709.26</b>

142705	De 1 a 30 días	24,832.97
142710	De 31 a 90 días	13,846.00
142715	De 91 a 180 días	24,316.89
142720	De 181 a 360 días	42,836.43
142725	De más de 360 días	632,876.97
<b>1431</b>	<b>Cartera de créditos de consumo ordinario que no devenga intereses</b>	<b>27,906.81</b>
143105	De 1 a 30 días	674.83
143110	De 31 a 90 días	909.49
143115	De 91 a 180 días	1,410.40
143120	De 181 a 360 días	2,995.31
143125	De más de 360 días	21,916.78
<b>1432</b>	<b>Cartera de crédito de vivienda de interés público que no devenga intereses</b>	<b>46,511.32</b>
143205	De 1 a 30 días	279.98
143210	De 31 a 90 días	282.40
143215	De 91 a 180 días	428.17
143220	De 181 a 360 días	873.09
143225	De más de 360 días	44,647.68
<b>1433</b>	<b>Cartera de créditos comercial prioritario refinanciada que no devenga intereses</b>	<b>540.69</b>
143305	De 1 a 30 días	540.69
<b>1434</b>	<b>Cartera de créditos de consumo prioritario refinanciada que no devenga intereses</b>	<b>25,191.56</b>
143405	De 1 a 30 días	1,173.34
143410	De 31 a 90 días	1,421.61
143415	De 91 a 180 días	2,538.06
143420	De 181 a 360 días	5,199.61
143425	De más de 360 días	14,858.94
<b>1435</b>	<b>Cartera de crédito inmobiliario refinanciada que no devenga intereses</b>	<b>19,568.19</b>
143505	De 1 a 30 días	301.59
143510	De 31 a 90 días	307.17
143515	De 91 a 180 días	471.47
143520	De 181 a 360 días	982.79
143525	De más de 360 días	17,505.17
<b>1441</b>	<b>Cartera de créditos comercial prioritario reestructurada que no devenga intereses</b>	<b>86,759.88</b>
144105	De 1 a 30 días	1,531.28
144110	De 31 a 90 días	1,210.55
144115	De 91 a 180 días	2,373.50
144120	De 181 a 360 días	4,725.43
144125	De más de 360 días	76,919.12
<b>1442</b>	<b>Cartera de créditos de consumo prioritario reestructurada que no devenga intereses</b>	<b>402,955.11</b>
144205	De 1 a 30 días	31,316.19
144210	De 31 a 90 días	15,913.11
144215	De 91 a 180 días	24,524.80
144220	De 181 a 360 días	46,291.56
144225	De más de 360 días	284,909.45
<b>1443</b>	<b>Cartera de crédito inmobiliario reestructurada que no devenga intereses</b>	<b>347,120.42</b>
44305	1 De 1 a 30 días	12,821.86
144310	De 31 a 90 días	8,495.63
144315	De 91 a 180 días	9,947.73
144320	De 181 a 360 días	16,283.58
144325	De más de 360 días	299,571.62
<b>1449</b>	<b>Cartera de créditos comercial prioritario vencida</b>	<b>683,867.41</b>
144905	De 1 a 30 días	0.00
144910	De 31 a 90 días	447,360.50

144915	De 91 a 180 días	207,218.57
144920	De 181 a 360 días	23,981.57
144925	De más de 360 días	5,306.77
<b>1450</b>	<b>Cartera de créditos de consumo prioritario vencida</b>	<b>4,443,435.97</b>
145005	De 1 a 30 días	471,952.03
145010	De 31 a 90 días	1,218,037.04
145015	De 91 a 180 días	1,162,067.69
145020	De 181 a 270 días	629,844.47
145025	De más de 270 días	961,534.74
<b>1451</b>	<b>Cartera de crédito inmobiliario vencida</b>	<b>198,245.62</b>
145105	De 1 a 30 días	0.00
145110	De 31 a 90 días	60,778.73
145115	De 91 a 270 días	133,926.23
145120	De 271 a 360 días	1,694.88
145125	De 361 a 720 días	1,778.78
145130	De más de 720 días	67.00
<b>1452</b>	<b>Cartera de créditos para la microempresa vencida</b>	<b>17.00</b>
145225	De más de 360 días	17.00
<b>1455</b>	<b>Cartera de créditos de consumo ordinario vencida</b>	<b>226.54</b>
145505	De 1 a 30 días	0.50
145510	De 31 a 90 días	226.04
1456	Cartera de crédito de vivienda de interés público vencida	415.49
145610	De 31 a 90 días	277.59
145615	De 91 a 270 días	137.90
<b>1457</b>	<b>Cartera de créditos comercial prioritario refinanciada vencida</b>	<b>3,967.65</b>
145710	De 31 a 90 días	1,065.66
145715	De 91 a 180 días	1,560.32
145720	De 181 a 360 días	1,338.67
145725	De más de 360 días	3.00
<b>1458</b>	<b>Cartera de créditos de consumo prioritario refinanciada vencida</b>	<b>2,011.99</b>
145805	De 1 a 30 días	316.68
145810	De 31 a 90 días	1,304.67
145815	De 91 a 180 días	370.64
145825	De más de 270 días	20.00
<b>1465</b>	<b>Cartera de créditos comercial prioritario reestructurada vencida</b>	<b>208,447.67</b>
146510	De 31 a 90 días	1,387.22
146515	De 91 a 180 días	206,130.97
146520	De 181 a 360 días	898.47
146525	De más de 360 días	31.01
<b>1466</b>	<b>Cartera de créditos de consumo prioritario reestructurada vencida</b>	<b>24,881.56</b>
146605	De 1 a 30 días	4,342.73
146610	De 31 a 90 días	10,501.78
146615	De 91 a 180 días	7,023.96
146620	De 181 a 270 días	2,243.35
146625	De más de 270 días	769.74
<b>1467</b>	<b>Cartera de crédito inmobiliario reestructurada vencida</b>	<b>57,737.56</b>
146710	De 31 a 90 días	5,210.75
146715	De 91 a 270 días	52,506.81
146720	De 271 a 360 días	1.00
146725	De 361 a 720 días	4.00
146730	De más de 720 días	15.00
<b>1468</b>	<b>Cartera de créditos para la microempresa reestructurada vencida</b>	<b>2.00</b>
146825	De más de 360 días	2.00

Elaborado por: Andrea Toscano

Fuente: Superintendencia de Bancos SIB – Balance General Nov/20 BGR

**Tabla 6 Cuentas por cobrar del Banco General Rumiñahui Nov/2020**

<b>CUENTAS POR COBRAR</b>		
<b>Código</b>	<b>Nombre de la cuenta</b>	<b>Saldo</b>
<b>16</b>	<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>6,636,292.53</b>
<b>1601</b>	<b>Intereses por cobrar de operaciones interbancarias</b>	0.00
<b>1602</b>	<b>Intereses por cobrar inversiones</b>	<b>924,019.29</b>
160210	Disponibles para la venta	921,964.29
160220	De disponibilidad restringida	2,055.00
<b>1603</b>	<b>Intereses por cobrar de cartera de créditos</b>	<b>3,884,478.78</b>
160305	Cartera de créditos comercial prioritario	397,857.08
160310	Cartera de créditos de consumo prioritario	2,506,308.50
160315	Cartera de crédito inmobiliario	614,291.29
160325	Cartera de crédito productivo	149,537.25
160330	Cartera de crédito comercial ordinario	44,365.05
160335	Cartera de crédito de consumo ordinario	14,618.30
160340	Cartera de crédito de vivienda de interés público	10,619.11
160345	Cartera de créditos refinanciada	18,463.09
160350	Cartera de créditos reestructurada	128,419.11
<b>1604</b>	<b>Otros intereses por cobrar</b>	<b>916.67</b>
<b>1615</b>	<b>Intereses reestructurados por cobrar</b>	<b>1,102,129.75</b>
161505	Intereses de cartera de créditos comercial prioritario	1,101,988.33
161520	Intereses de cartera de créditos para la microempresa	141.42
<b>1690</b>	<b>Cuentas por cobrar varias</b>	<b>2,253,653.30</b>
169005	Anticipos al personal	16,618.38
169040	Emisión y renovación de tarjetas de crédito	792,061.21
169090	Otras	1,444,973.71
<b>1699</b>	<b>(Provisión para cuentas por cobrar)</b>	<b>-3,881,184.66</b>
169905	(Provisión para intereses y comisiones por cobrar)	-1,102,129.75
169910	(Provisión para otras cuentas por cobrar)	-2,779,054.91

Elaborado por: Andrea Toscano

Fuente: Superintendencia de Bancos SIB – Balance General Nov/20 BGR

Como se puede apreciar en las Tablas No. 5 y 6 referente a la cartera por vencer, la cartera vencida y las cuentas por cobrar, en el informe del mes de noviembre de 2020, presentado por el Banco General Rumiñahui ante la Superintendencia de Bancos, se puede apreciar que existen muchos rubros comprometidos que están en proceso de recuperación a corto, mediano y largo plazo, existen carteras vencidas refinanciadas y reestructuradas, en el caso fortuito que la recuperación de cartera falle, el banco se vería en serios problemas económicos y de liquidez, otra eventualidad se puede suscitar si aparece un rebrote del virus del Covid-19 que genere otro confinamiento generalizado en el Ecuador.

Se deben adoptar medidas inmediatas para reforzar el procedimiento de cobranza y que las cuentas por cobrar se conviertan lo más pronto posible en un activo en efectivo.

### **3.2. Diseño de investigación**

#### **Tipo de Investigación**

Para la realización de este proyecto, se hará uso del siguiente diseño investigativo, a fin de recolectar y obtener los resultados esperados:

Investigación bibliográfica: Se consultarán libros, tesis, revistas y todo tipo de material escrito que aporte con el proyecto y que esté relacionado con el mismo.

Investigación de campo recolectando datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables, se harán visitas a los departamentos de crédito, cobranzas para verificar procesos y mecanismos que se utilizan, lo que permitirá sacar información útil para luego presentar la propuesta de mejora del mismo.

Se aplicará una Investigación mixta cualitativa-cuantitativa, se recopilará información a través de encuestas, en el lugar donde el proceso tiene falencias para proceder a hacer mediciones, y luego analizar de una manera interpretativa, subjetiva, impresionista o incluso diagnóstica.

El trabajo que realiza es explicativo porque conlleva a una (causa) búsqueda de mejoras en el proceso de cuentas por cobrar para (efecto) tener una mayor liquidez en el Banco y así cumplir con la visión del ente que es “ser el mejor Banco del país”.

Es correlacional porque se analizará como el Banco hasta la actualidad ha confiado y llevado las cuentas por cobrar, contra la evaluación que se presentará al evaluar que mejoras se puede implementar para ganar liquidez.

**Tabla 7 Tipos de Investigación a utilizarse**

<b>Exploratoria</b>	<b>Descriptivo</b>	<b>Explicativo</b>	<b>Correlacional</b>
Arias (2012) “Aquella que se efectúa sobre un tema, u objeto desconocido o poco estudiado, sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, nivel superficial de conocimientos.” (p.23)	Arias (2012) “Consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados se ubican a un nivel intermedio.” (p.24)	Arias (2012) “Se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto, (invest. post facto) e (invest. experimental), mediante la prueba de hipótesis”(p-26)	Hernández (2003): “Tiene como propósito evaluar la relación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables (en un contexto en particular). Se expresan en hipótesis.” (p.121)

Elaborado por: Andrea Toscano  
Fuente: Libros y Tesis

### **3.3 Técnicas e instrumentos de la investigación.**

Las técnicas que se manejarán en este proyecto de investigación son: documentales, de campo y como instrumento de recolección de datos se utilizará una encuesta que estará dirigida al personal que labora en el área de cobranzas del Banco General Rumiñahui – Matriz Guayaquil. La encuesta por muestreo, la definen Arnau, Anguera, & Gómez (1990) como:

Una metodología de investigación que, adaptándose a las fases del método científico general, intenta obtener información cuantitativa sobre una población, ya sea en términos descriptivos o de relación entre variables medidas utilizando diseños que controlen de modo externo las condiciones de producción de la conducta mediante la adecuada selección de las unidades de análisis y sistematización de la recogida de información (p.239).

Sin duda alguna la encuesta es la más utilizada para la recolección de información que permite procesarlos para obtener resultados estadísticos confiables

Una vez que ya se ha determinado la metodología de la investigación, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, se hará el procesamiento y análisis de los resultados obtenidos.

**Tabla 8 Preguntas de la Encuesta dirigida al personal de cobranzas del Banco General Rumiñahui – Matriz Guayaquil.**

<b>ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE COBRANZAS DEL BANCO GENERAL RUMIÑAHUI – MATRIZ GUAYAQUIL</b>
1. ¿QUÉ CARGO DESEMPEÑA EN EL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS?
2. ¿CUÁLES SON SUS PRINCIPALES FUNCIONES?
3. ¿QUÉ IMPLICA LA GESTIÓN DE COBRANZAS?
4. EN SU EXPERIENCIA COMO EMPLEADO DE COBRANZAS, ¿QUÉ GRADO DE MOROSIDAD CONSIDERA QUE EXISTE?
5. ¿EXISTEN CUENTAS INCOBRABLES?
6. ¿CONSIDERA USTED QUE LA MOROSIDAD AFECTA LAS CUENTAS POR COBRAR?
7. ¿CREE USTED QUE LAS CUENTAS POR COBRAR AFECTAN LA LIQUIDEZ DEL BANCO?
8. ¿CONSIDERA QUE SERÍA ÚTIL UN CAMBIO DE PROCESOS EN EL SISTEMA DE COBROS?
9. ¿QUÉ PUEDE SUGERIR PARA EL CAMBIO DE PROCESOS Y MEJORAR LOS COBROS?
10. ¿ESTARÍA DISPUESTO A SER EVALUADO EN SU DESEMPEÑO LABORAL?

Elaborado por: Andrea Toscano

Fuente: Departamento de cobranzas del BGR – Matriz Guayaquil



**Población:**

Hernández (2001) Población o universo se puede definir como un conjunto de unidades o ítems que comparten algunas notas o peculiaridades que se desean estudiar. Esta información puede darse en medidas o datos porcentuales.

La población es una investigación estadística se define arbitrariamente en función de sus propiedades particulares (p.127).

En este caso el estudio de este proyecto se lo está realizando en el Banco General Rumiñahui – Matriz Guayaquil y la población la conforman todos los empleados que laboran en la referida sucursal bancaria.

**Tabla 9 Población del Banco General Rumiñahui – Matriz Guayaquil**

<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>CANTIDAD</b>
Gerencia General	1
Auditoría	5
Cumplimiento	12
Canales	6
Tecnología y Operaciones	5
Talento Humano	5
Riesgo Global	5
Legal	6
Finanzas y Administración	6
Tesorería	5
Crédito	8
Cobranza	6
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>

Elaborado por: Andrea Toscano  
Fuente: Banco General Rumiñahui – Matriz Guayaquil

**Muestra:**

Una muestra para Hernández (2001) es:

Una parte, más o menos grande, pero representativa de un conjunto o población, cuyas características deben reproducirse lo más aproximado posible. Científicamente, las muestras son parte de un conjunto (población)

metódicamente seleccionada que se somete a ciertos contrastes estadísticos para inferir resultados sobre la totalidad del universo investigado. Casi nunca es posible estudiar todos los elementos que componen el colectivo o población, ya que:

- a) Puede ser imposible desde el punto de vista económico o temporal...

En todo caso, las muestras representan una gran economía de recursos, en las encuestas o estudios de cualquier tipo, y también el acortamiento del tiempo de ejecución en la investigación social (p. 127-128).

En este proyecto investigativo se ha considerado al personal que conforma el Departamento de cobranzas del Banco General Rumiñahui – Matriz Guayaquil donde se presentan las falencias del proceso.

**Tabla 10 Cantidad de Empleados del Departamento de Cobranzas del BGR - Matriz Guayaquil**

<b>Departamento de Cobranzas</b>	<b>Cantidad</b>
Gerente	1
Subgerente de cobranzas	1
Jefe de cobranzas	1
Oficiales de cobranzas	13
<b>Total</b>	<b>16</b>

Elaborado por: Andrea Toscano  
Fuente: Banco General Rumiñahui – Matriz Guayaquil

### **3.4 Procedimiento utilizado en la elaboración de la Propuesta**

Una vez culminado el proceso investigativo realizado a través de las consultas bibliográficas, investigación de campo, exploratorio, cualitativo y cuantitativo, este último a través de una encuesta, se obtuvo información relevante sobre el procedimiento de cobro y recuperación de cartera que se utiliza en el Departamento de cobranzas del Banco General Rumiñahui (BGR) Sucursal Mayor Guayaquil, determinándose que deben realizarse

importantes cambios para que la gestión de cobranza se torne efectiva, como, por ejemplo:

- Revisar las funciones que ejercen cada uno de los miembros del Departamento de Cobranzas para optimizar la asignación de tareas.
- Contar con un portal actualizado de los clientes con créditos concedidos.
- Segmentación estratégica de clientes para ser asignados a cada funcionario.
- Automatización de alertas
- Comunicados automáticos a clientes
- Priorización de clientes en riesgo
- Incentivar a clientes por pronto pago

Puntos que serán ampliados en la propuesta del proyecto. Se señala en el portal web Educativo.net (2020):

La gestión de cobranzas es una actividad cuyo principal objetivo consiste en reactivar la relación comercial con el cliente, a fin de que éste mantenga sus créditos al día. Para que la gestión de cobranzas sea efectiva se deben llevar a cabo ciertas actividades y aplicar estrategias específicas.

Es importante sugerir que a futuro se revisen las políticas y procedimientos de concesión de crédito para optimizar y mejorar el control interno de las cuentas por cobrar.

## CAPÍTULO IV

### PROPUESTA DEL PROYECTO

#### 4.1 Determinación de las falencias encontradas en la gestión de cobro de las cuentas por cobrar del Banco General Rumiñahui, Sucursal Mayor Guayaquil.

Para recolección de información, se utilizó como instrumento una encuesta, la misma que se aplicó al personal que labora en el Departamento de cobranzas del Banco General Rumiñahui – Sucursal Mayor Guayaquil,

La intención de este análisis e interpretación de resultados obtenidos tiene como propósito recolectar los datos relevantes que proporcionen respuestas a las interrogantes de la investigación.

PREGUNTA No. 1 ¿QUÉ CARGO DESEMPEÑA EN EL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS?

Tabla 11 Pregunta No. 1 ¿Qué cargo desempeña en el Departamento de cobranzas?

CRITERIOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Gerente	1	7%
Subgerente de cobranzas	1	6%
Jefe de cobranzas	1	6%
Oficiales de cobranzas	13	81%
TOTAL	16	100%

Elaborado por: Andrea Toscano

Fuente: Banco General Rumiñahui – Sucursal Mayor Guayaquil

**Gráfico 5 Pregunta No. 1 ¿Qué cargo desempeña en el Departamento de cobranzas?**



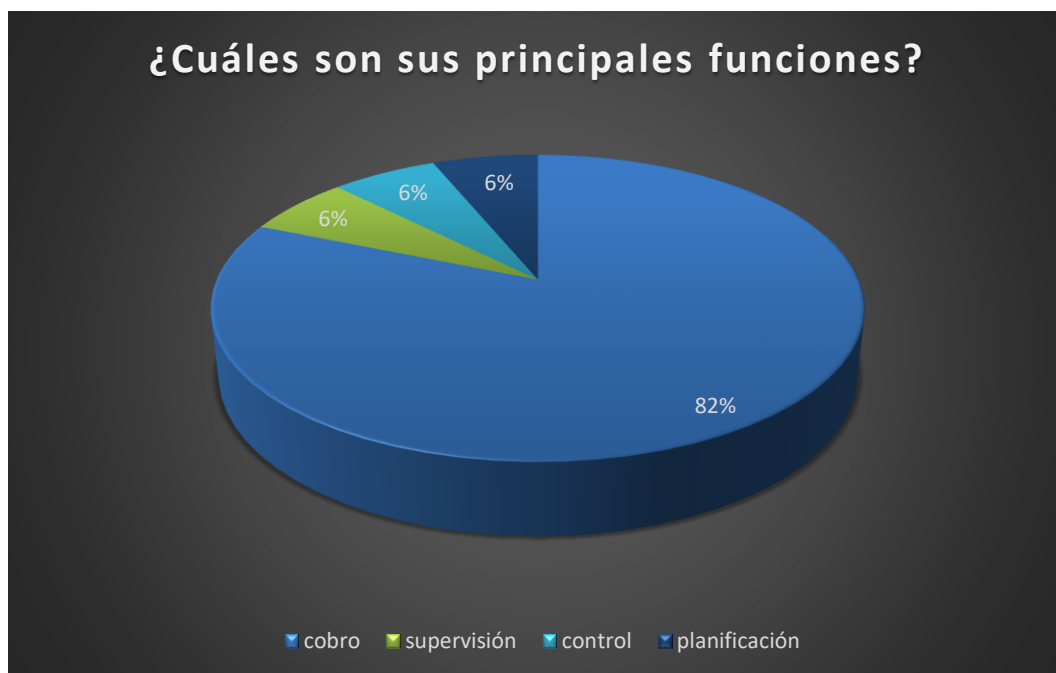
De todas las personas entrevistadas, el 81% ocupan el cargo de Oficiales de Cobranza, el 6% el cargo de Jefe de cobranzas; el otro 6% ocupa el cargo de Subgerente; y, por último, el 7% la Gerencia.

**PREGUNTA No. 2: ¿CUÁLES SON SUS PRINCIPALES FUNCIONES?**

**Tabla 12 Pregunta No. 2 ¿Cuáles son sus principales funciones?**

CRITERIOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Cobro	13	82%
Supervisión	1	6%
Planificación	1	6%
Control	1	6%
TOTAL	16	100%

**Gráfico 6 Pregunta No. 2 ¿Cuáles son sus principales funciones?**



Elaborado por: Andrea Toscano

Fuente: Dep. De cobranzas del Banco General Rumiñahui, Sucursal Mayor Guayaquil

El 82% de los entrevistados señaló que están a cargo del cobro y recuperación de carteras vencidas, el 6% del personal se encarga de la supervisión de las gestiones de cobro, otro 6% de realizar las planificaciones; y, por último, un 6% encargado del control y buen funcionamiento del Departamento de cobranzas.

**PREGUNTA No. 3: ¿Qué implica la gestión de cobranzas?**

**Tabla 13 Pregunta No. 3 ¿Qué implica la gestión de cobranzas?**

CRITERIOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Contactar al cliente moroso para procurar el pago	16	100%
TOTAL	16	100%

Elaborado por: Andrea Toscano

Fuente: Dep. De cobranzas del Banco General Rumiñahui – Sucursal Mayor Guayaquil

**Gráfico 7 Pregunta No. 3 ¿Qué implica la gestión de cobranzas?**



El 100% de los encuestados coincidió que, en la gestión de cobranza, el ejecutivo contacta al cliente moroso a través de las llamadas telefónicas o vía mail, para indicarles que al momento su cuenta se encuentra vencida y hacer el requerimiento de pago y normalizar su crédito.

PREGUNTA No. 4: En su experiencia como empleado de cobranzas, ¿Qué grado de morosidad considera que existe?

**Tabla 14 Pregunta No. 4 En su experiencia como empleado de cobranzas. ¿Qué grado de morosidad considera que existe?**

CRITERIOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
alto	10	62%
medio	3	19%

bajo	3	19%
No sabe	0	0%
TOTAL	16	100%

Elaborado por: Andrea Toscano  
Fuente: Dep. De cobranzas del Banco General Rumiñahui – Sucursal Mayor  
Guayaquil

**Gráfico 8 Pregunta No. 4 En su experiencia como empleado de cobranzas. ¿Qué grado de morosidad considera que existe?**



Los entrevistados en base a su experiencia como empleados del Departamento de cobranzas, manifestaron en un 62% que existe un alto grado de morosidad, el 19% señaló que hay un grado medio de morosidad. El otro 19% que hay un bajo grado de morosidad, el 0% no sabe.

**PREGUNTA No. 5: ¿Existen cuentas incobrables?**

**Tabla 13 Pregunta No. 5 ¿Existen cuentas incobrables?**

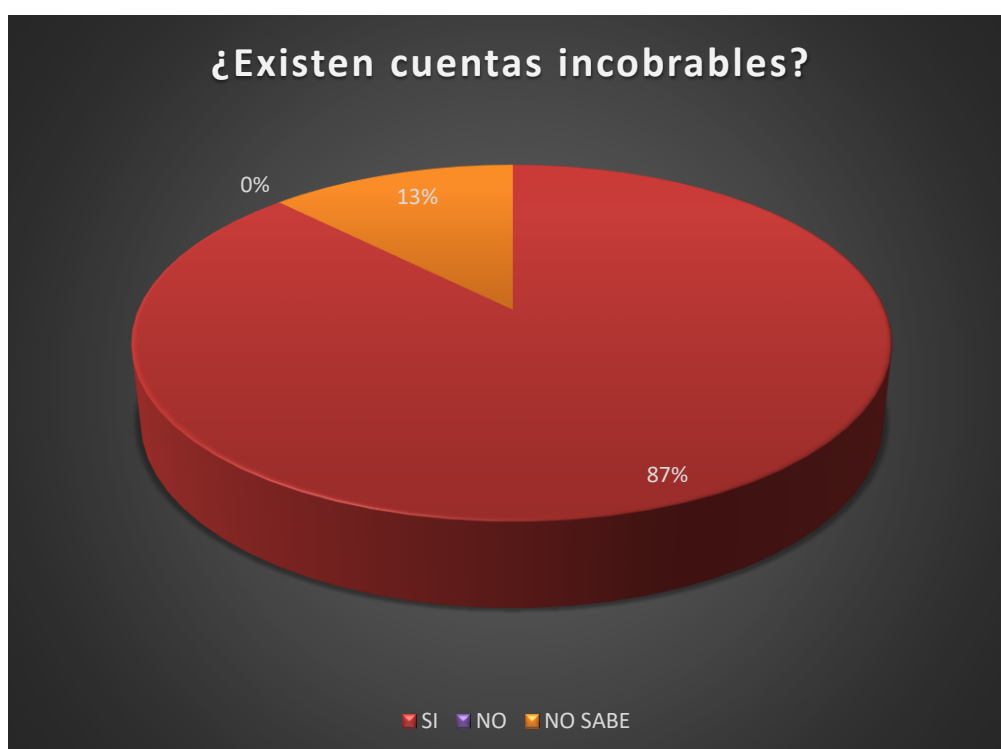
CRITERIOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
-----------	------------	------------



SI	14	67%
NO	0	33%
NO SABE	2	
TOTAL	16	100%

Elaborado por: Andrea Toscano  
Fuente: Dep. De cobranzas del Banco General Rumiñahui – Sucursal Mayor  
Guayaquil

**Gráfico 7 Pregunta No. 5 ¿Existen cuentas incobrables?**



Los encuestados señalaron que existen cuentas incobrables en un 87%, el 0% señalan que no existen; y, el 13% manifestaron que no saben., opinión que la dan en base a los clientes habituales que tienen asignados.

**PREGUNTA No. 6:** ¿Considera usted, que la morosidad afecta las cuentas por cobrar?

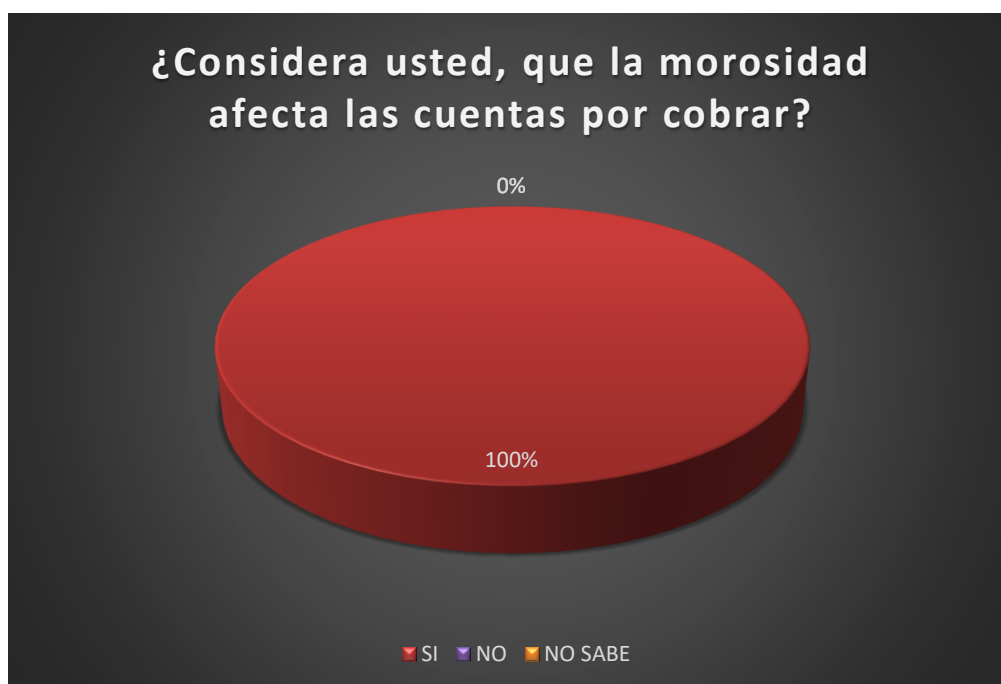
**Tabla 15 Pregunta No. 6 ¿Considera usted, que la morosidad afecta las cuentas por cobrar?**

CRITERIOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	16	100%
NO	0	0%
NO SABE	0	0%
TOTAL	16	100%

Elaborado por: Andrea Toscano

Fuente: Dep. De cobranzas del Banco General Rumiñahui – Sucursal Mayor Guayaquil

**Gráfico 8 Pregunta No 6 ¿Considera usted, que la morosidad afecta las cuentas por cobrar?**



El 100% de los encuestados considera que la falta de recuperación de cartera afecta en gran medida las cuentas por cobrar debido a que los valores no se pueden hacer efectivos a corto plazo.

**PREGUNTA No. 7: ¿Cree usted, que las cuentas por cobrar afectan la liquidez del Banco?**

**Tabla 16 Pregunta No. 7 ¿Cree usted, que las cuentas por cobrar afectan la liquidez del Banco?**

CRITERIOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	12	75%
NO	3	19%
NO SABE	1	6%
TOTAL	16	100%

Elaborado por: Andrea Toscano

Fuente: Dep. De cobranzas del Banco General Rumiñahui – Sucursal Mayor Guayaquil

**Gráfico 9 Pregunta No. 7 ¿Cree usted, que las cuentas por cobrar afectan la liquidez del Banco?**



El 75% de los encuestados señala que el incremento de las cuentas por cobrar puede afectar en gran medida la liquidez del Banco, si se sigue manteniendo la tendencia en aumento, situación que se agudizó durante el tiempo de cuarentena decretado en el país; el 19% señala que No, porque considera que el Banco es una institución financiera sólida; y, el 6% No sabe al respecto.

PREGUNTA No. 8: ¿Considera que sería útil un cambio de procesos en el sistema de cobro?

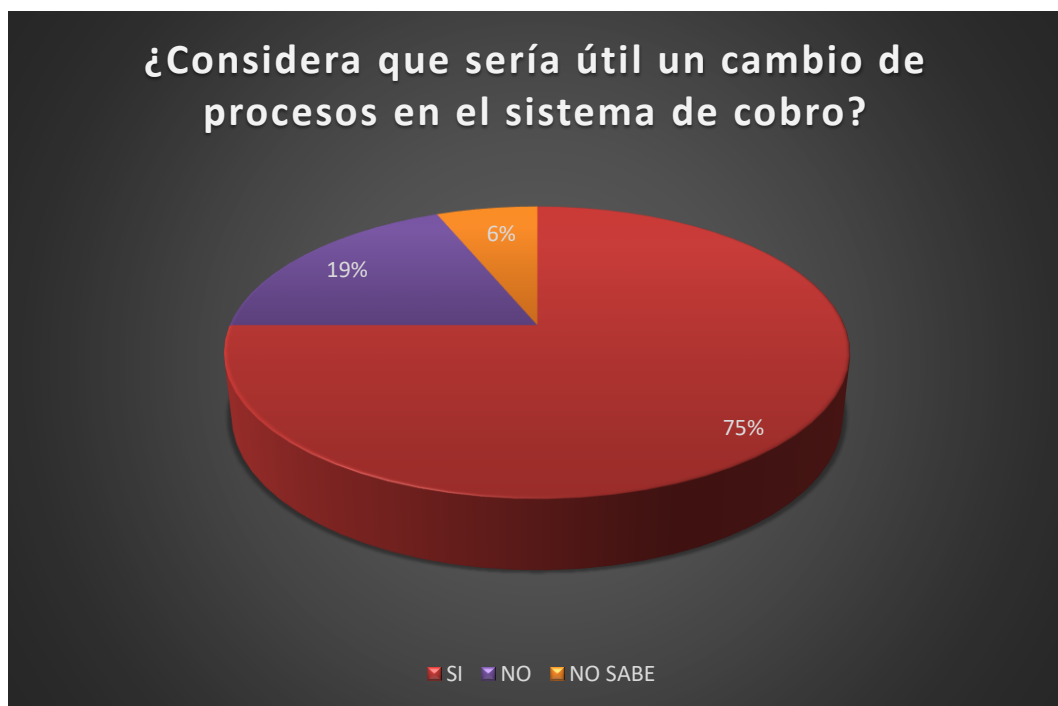
Tabla 17 Pregunta No. 8 ¿Considera que sería útil un cambio de procesos en el sistema de cobro?

CRITERIOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	12	75%
NO	3	19%
NO SABE	1	6%
TOTAL	16	100%

Elaborado por: Andrea Toscano

Fuente: Dep. De cobranzas del Banco General Rumiñahui – Sucursal Mayor Guayaquil

Gráfico 10 Pregunta No. 8 ¿Considera que sería útil un cambio de procesos en el sistema de cobro?



En un 75% los encuestados manifestaron que sería muy importante hacer la revisión de procedimientos que se utilizan en el sistema de cobros para no esperar recién a tratar de cobrar a los clientes que ya aparecen en mora; el 19% considera que no es necesario porque el actual sistema se está manejando muy bien; y, el 6% no sabe.

PREGUNTA No. 9 ¿Qué puede sugerir para el cambio de procesos y mejorar los cobros?

**Tabla 18 Pregunta No. 9 ¿Qué puede sugerir para el cambio de procesos y mejorar los cobros?**

CRITERIOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Incentivos por pagos a tiempo	3	19%
Automatizar el proceso	8	50%
Gestiones previas al vencimiento	5	31%
TOTAL	16	100%

Elaborado por: Andrea Toscano

Fuente: Dep. De cobranzas del Banco General Rumiñahui – Sucursal Mayor Guayaquil

**Gráfico 11 Pregunta No. 9 ¿Qué puede sugerir para el cambio de procesos y mejorar los cobros?**



Los encuestados manifestaron en un 19% que revisando las políticas y procedimientos de cobro es importante incluir incentivos para los clientes por pagos efectuados a tiempo, el 50% indica que el proceso mejoraría sobremanera en el momento que se automaticen ciertas funciones puesto que no se puede llevar un control exhaustivo puesto que el Banco tiene una

gran cantidad de clientes, el 31% señala que se deberían de hacer gestiones previas al vencimiento de las cuotas.

PREGUNTA No. 10 ¿Estaría dispuesto a ser evaluado en su desempeño laboral?

**Tabla 19** Pregunta No. 10 ¿Estaría dispuesto a ser evaluado en su desempeño laboral?

CRITERIOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	14	88%
NO	1	6%
NO SABE	1	6%
TOTAL	16	100%

Elaborado por: Andrea Toscano

Fuente: Dep. De cobranzas del Banco General Rumiñahui – Sucursal Mayor Guayaquil

**Gráfico 12** Pregunta No. 10 ¿Estaría dispuesto a ser evaluado en su desempeño laboral?



El 88% de los encuestados está dispuesto a ser evaluado en su desempeño laboral, el 6% no está de acuerdo; y el otro 6% no sabe.

De la encuesta realizada se puede evidenciar que el proceso de cobro no se encuentra optimizado, es por eso que existen problemas al tratar de

recuperar la cartera vencida y por consiguiente aumentan las cuentas por cobrar, valores que no se pueden hacer efectivos en el plazo programado.

A más de la encuesta aplicada al personal del Departamento de Cobranzas del Banco General Rumiñahui, también se hizo un análisis de las cuentas por cobrar de la institución bancaria.

#### **Análisis de las Cuentas por cobrar**

A continuación, se detallan los valores de las cuentas por cobrar que ha mantenido el Banco General Rumiñahui durante el año 2020, cuadro estadístico que recaba información correspondiente a los meses comprendidos entre enero a noviembre, en el que se evidencia el incremento de valores de esta cuenta, a partir de marzo, mes en el que se declaró en emergencia el país por la pandemia del Covid-19.

**Tabla 20 Valores de cuentas por cobrar de enero a noviembre de 2020 (BGR)**

<b>CUENTAS POR COBRAR ENERO A NOVIEMBRE DE 2020</b>										
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre
6,416,200.91	6,095,021.11	7,311,002.71	9,788,908.70	13,336,384.64	12,985,312.88	11,931,681.27	11,988,812.74	12,277,680.08	11,761,305.25	11,881,442.41

Elaborado por: Andrea Toscano

Fuente: Superintendencia de Bancos

**Tabla 21 Valores de cuentas por cobrar de enero a diciembre de 2019 (BGR)**

<b>CUENTAS POR COBRAR ENERO A DICIEMBRE DE 2019</b>											
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
3,853,810.20	4,584,384.27	4,825,003.92	4,897,683.01	4,365,966.54	6,876,401.21	5,976,819.52	5,645,263.07	5,650,331.27	5,053,546.52	6,636,292.53	5,470,796.11

Elaborado por: Andrea Toscano

Fuente: Superintendencia de Bancos

**Tabla 22 Cuadro comparativo de valores de cuentas por cobrar de los años 2019 y 2020 (BGR)**

<b>PROMEDIO DE VALORES DE CUENTAS POR COBRAR</b>	
<b>2019</b>	<b>2020</b>
\$ 5,319,666.51	\$10,524,886.61

Elaborado por: Andrea Toscano

Fuente: Tesis de la autora



De los valores de las cuentas por cobrar que la Institución Bancaria ha reportado a la Superintendencia de Bancos en sus balances mensuales, se procedió a promediar tanto el año 2019 como el 2020.

En el cuadro comparativo se aprecia el incremento sustancial de las cuentas por cobrar, entre un año a otro, aproximadamente en un 50%, aunque aún falta incluir el mes de diciembre en vista de que no se termina el ejercicio económico del año en curso, pero según la información recopilada no tendrá mucha diferencia a la media obtenida.

En los siguientes cuadros elaborados en base a la información obtenida del balance general del Banco General Rumiñahui, correspondiente al mes de noviembre/20, se puede visualizar que existen valores considerables, correspondiente a cartera de créditos que ya han sido refinanciados y cartera de créditos vencida.

**Tabla 23 Carteras de crédito refinanciadas por vencer nov/20 BGR**

<b>1409</b>	<b>Cartera de créditos comercial prioritario refinanciada por vencer</b>	<b>1,250,608.36</b>
140905	De 1 a 30 días	58,363.63
140910	De 31 a 90 días	451,014.21
140915	De 91 a 180 días	98,267.64
140920	De 181 a 360 días	75,148.41
140925	De más de 360 días	567,814.47
<b>1410</b>	<b>Cartera de créditos de consumo prioritario refinanciada por vencer</b>	<b>864,105.46</b>
141005	De 1 a 30 días	13,466.57
141010	De 31 a 90 días	22,301.34
141015	De 91 a 180 días	35,437.63
141020	De 181 a 360 días	63,665.72
141025	De más de 360 días	729,234.20
<b>1411</b>	<b>Cartera de crédito inmobiliario refinanciada por vencer</b>	<b>380,057.52</b>
141105	De 1 a 30 días	4,606.22
141110	De 31 a 90 días	5,525.51
141115	De 91 a 180 días	8,902.59
141120	De 181 a 360 días	17,435.03
141125	De más de 360 días	343,588.17
<b>1413</b>	<b>Cartera de crédito productivo refinanciada por vencer</b>	<b>70,000.00</b>
141310	De 31 a 90 días	70,000.00
<b>1417</b>	<b>Cartera de créditos comercial prioritario reestructurada por vencer</b>	<b>2,031,391.36</b>
141705	De 1 a 30 días	19,835.73
141710	De 31 a 90 días	111,696.09
141715	De 91 a 180 días	230,905.13
141720	De 181 a 360 días	837,116.04
141725	De más de 360 días	831,838.37
<b>1418</b>	<b>Cartera de créditos de consumo prioritario reestructurada por vencer</b>	<b>2,126,934.68</b>
141805	De 1 a 30 días	35,702.35

141810	De 31 a 90 días	53,569.71
141815	De 91 a 180 días	114,863.00
141820	De 181 a 360 días	498,672.46
141825	De más de 360 días	1,424,127.16
<b>1419</b>	<b>Cartera de crédito inmobiliario reestructurada por vencer</b>	<b>1,958,391.12</b>
141905	De 1 a 30 días	29,207.33
141910	De 31 a 90 días	28,068.34
141915	De 91 a 180 días	44,135.88
141920	De 181 a 360 días	85,493.19
141925	De más de 360 días	1,771,486.38
<b>1420</b>	<b>Cartera de créditos para la microempresa reestructurada por vencer</b>	<b>433.54</b>
142005	De 1 a 30 días	433.54
1421	Cartera de crédito productivo reestructurada por vencer	508,000.00
142105	De 1 a 30 días	348,000.00
142110	De 31 a 90 días	160,000.00

Elaborado por: Andrea Toscano

Fuente: Balance general del mes de noviembre/20 Banco General Rumiñahui (SIB)

**Tabla 24 Carteras de créditos vencida**

<b>1449</b>	<b>Cartera de créditos comercial prioritario vencida</b>	<b>683,867.41</b>
144910	De 31 a 90 días	447,360.50
144915	De 91 a 180 días	207,218.57
144920	De 181 a 360 días	23,981.57
144925	De más de 360 días	5,306.77
<b>1450</b>	<b>Cartera de créditos de consumo prioritario vencida</b>	<b>4,443,435.97</b>
145005	De 1 a 30 días	471,952.03
145010	De 31 a 90 días	1,218,037.04
145015	De 91 a 180 días	1,162,067.69
145020	De 181 a 270 días	629,844.47
145025	De más de 270 días	961,534.74
<b>1451</b>	<b>Cartera de crédito inmobiliario vencida</b>	<b>198,245.62</b>
145110	De 31 a 90 días	60,778.73
145115	De 91 a 270 días	133,926.23
145120	De 271 a 360 días	1,694.88
145125	De 361 a 720 días	1,778.78
145130	De más de 720 días	67.00
<b>1452</b>	<b>Cartera de créditos para la microempresa vencida</b>	<b>17.00</b>
145225	De más de 360 días	17.00
<b>1455</b>	<b>Cartera de créditos de consumo ordinario vencida</b>	<b>226.54</b>
145505	De 1 a 30 días	0.50
145510	De 31 a 90 días	226.04
1456	Cartera de crédito de vivienda de interés público vencida	415.49
145610	De 31 a 90 días	277.59
145615	De 91 a 270 días	137.90
<b>1457</b>	<b>Cartera de créditos comercial prioritario refinanciada vencida</b>	<b>3,967.65</b>
145710	De 31 a 90 días	1,065.66
145715	De 91 a 180 días	1,560.32
145720	De 181 a 360 días	1,338.67
145725	De más de 360 días	3.00
<b>1458</b>	<b>Cartera de créditos de consumo prioritario refinanciada vencida</b>	<b>2,011.99</b>
145805	De 1 a 30 días	316.68
145810	De 31 a 90 días	1,304.67
145815	De 91 a 180 días	370.64
145825	De más de 270 días	20.00

<b>1465</b>	<b>Cartera de créditos comercial prioritario reestructurada vencida</b>	<b>208,447.67</b>
146510	De 31 a 90 días	1,387.22
146515	De 91 a 180 días	206,130.97
146520	De 181 a 360 días	898.47
146525	De más de 360 días	31.01
<b>1466</b>	<b>Cartera de créditos de consumo prioritario reestructurada vencida</b>	<b>24,881.56</b>
146605	De 1 a 30 días	4,342.73
146610	De 31 a 90 días	10,501.78
146615	De 91 a 180 días	7,023.96
146620	De 181 a 270 días	2,243.35
146625	De más de 270 días	769.74
<b>1467</b>	<b>Cartera de crédito inmobiliario reestructurada vencida</b>	<b>57,737.56</b>
146710	De 31 a 90 días	5,210.75
146715	De 91 a 270 días	52,506.81
146720	De 271 a 360 días	1.00
146725	De 361 a 720 días	4.00

Elaborado por: Andrea Toscano

Fuente: Balance general del mes de noviembre/20 Banco General Rumiñahui (SIB)

En base a lo expuesto, se hace la siguiente propuesta.

## **4.2. Propuesta**

Elaborar un manual de funciones, procedimientos y políticas de cobro a implementarse en el Departamento de cobranzas del Banco General Rumiñahui, Sucursal Mayor Guayaquil.

### **4.2.1 Fundamentación de la propuesta**

De la investigación efectuada y en función de los resultados obtenidos, se evidencia que el Banco General Rumiñahui, Sucursal Mayor Guayaquil, requiere de manera urgente realizar cambios en los procedimientos de cobro que utiliza para recuperar la cartera vencida y que estas cuentas por cobrar generadas por los créditos se vuelvan efectivos a corto plazo con el propósito de que la liquidez del Banco no se vea afectada y pueda generar un desequilibrio en sus operaciones bancarias y administrativas.

### **4.2.2 Descripción de la Propuesta**

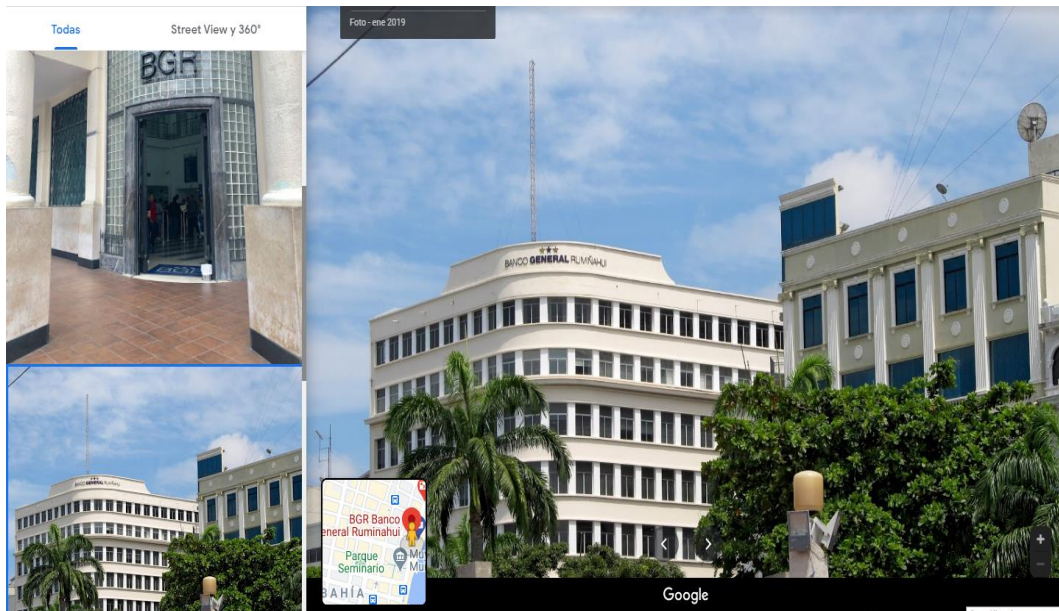
La presente propuesta ha sido diseñada en función de mejorar el procedimiento interno que utiliza el Departamento de Cobranzas del Banco General Rumiñahui, Sucursal Mayor Guayaquil para recuperar de una manera objetiva y práctica la cartera vencida y los créditos que han sido refinanciados; además hacer recordatorios de cobro de las cuotas de

créditos previos a su vencimiento. El manual servirá de guía a los funcionarios involucrados en el proceso.

### **Ubicación sectorial y física**

La propuesta ha sido planteada al personal que labora en el Departamento de Cobranzas del Banco General Rumiñahui, Sucursal Mayor Guayaquil, conformado por Gerente, Sub gerente, Jefe de cobranzas y ejecutivos de cobranzas, las instalaciones se encuentran ubicadas en Malecón 1400 e Illingworth.

### **Gráfico 13 Dirección del Banco General Rumiñahui, Sucursal Mayor Guayaquil**



Elaborado por: Andrea Toscano  
Fuente: Google Maps

### **Objetivos de la Propuesta**

#### **Objetivo General**

Plantear lineamientos con funciones específicas y procedimientos prácticos y objetivos para incluirlos en la gestión de cobro que se maneja en el Departamento de Cobranzas.

## **Objetivos Específicos**

Determinar funciones y responsabilidades puntuales del personal que labora en el Departamento de Cobranzas

Optimizar los mecanismos de cobro para efectivizar las cuentas por cobrar

Mejorar la liquidez del Banco

## **Misión y Visión**

### Misión

Mejorar el procedimiento de cobro que realiza el personal del Departamento de cobranzas del Banco General Rumiñahui, en la Sucursal Mayor Guayaquil.

### Visión

Garantizar efectivas gestiones de cobro con la aplicación de nuevos lineamientos, con la finalidad de recuperar la cartera vencida y mejorar la liquidez de la Institución Bancaria.

## **Tiempo de ejecución y cronograma de actividades**

Este trabajo investigativo se concibió desde el mes de agosto del año 2019, y desde su inicio se ha trabajado recopilando información relevante, conceptos, se han hecho estudios de campo que han servido para formular una solución efectiva al problema que se detectó en el Departamento de Cobranzas y que interfiere en la efectiva recuperación de la cartera vencida que permita disminuir las cuentas por cobrar y mejorar la liquidez del Banco, en este caso la elaboración de un manual de funciones, procedimientos y políticas de cobro a implementarse en el Departamento de cobranzas del Banco General Rumiñahui, Sucursal Mayor Guayaquil.

## **Desarrollo de la propuesta**

A continuación, se detalla el contenido del Manual de funciones, procedimientos y políticas de cobro dirigido al personal que labora en el

Departamento de Cobranzas del Banco General Rumiñahui, Sucursal Mayor Guayaquil.

#### 4.2.3 Funciones, políticas y procedimientos de cobros para mejorar las cuentas por cobrar.

##### 4.2.3.1 Funciones del personal del Departamento de Cobranzas:

<b>GERENTE DE COBRANZAS</b>	<b>Funciones</b>
<p><b>Objetivos</b></p> <p>Liderar estrategias para administrar, controlar y robustecer la cobranza de los productos financieros del Banco, tales como Créditos de Consumo, Hipotecario, Automotriz, Tarjetas de Crédito.</p>	<p>Informes de seguimiento estadístico de las distintas etapas de la cobranza por tramo de mora y canal de gestión.</p> <p>Campañas de Cobranza para normalización de clientes para los distintos productos en canales de gestión red de sucursales.</p> <p>Cobranza preventiva y estrategias por tramo/canal con mensajería de acuerdo a niveles de morosidad y score de Cobranza.</p> <p>Plan de incentivos diferenciados por canal de cobranza de acuerdo al cumplimiento de meta establecido de acuerdo al Riesgo de la cartera por producto.</p> <p>Acciones Judiciales y Extrajudiciales por canal de Cobranza y Red de oficinas Banco para aumentar el recupero de Castigo.</p> <p>Informes de comportamiento de la cartera para el control de la gestión diaria y su contractibilidad para los distintos canales y tramos de mora, tanto para mora vigente como recupero de castigo</p>

<b>SUBGERENTE DE COBRANZAS</b>	<b>Funciones</b>
<p><b>Objetivos</b></p> <p>Fortalecer la Cobranza garantizando el cumplimiento de la</p>	<p>Dirigir la labor diaria de los ejecutivos de cobranzas</p> <p>Seguimiento para normalización de clientes con créditos vencidos y/o refinanciados.</p>

estrategia y políticas que permitan asegurar el cumplimiento del gasto en Riesgo; Castigo y Recuperación	<p>Implementación de estrategias y campañas para disminuir y prevenir la cartera vencida.</p> <p>Asegurar el cumplimiento de las Políticas de Cobranza, así como de las Campañas de Cobranza a los clientes.</p>
--	--

<b>JEFE DE COBRANZAS</b>	<b>Funciones</b>
<p><b>Objetivos</b></p> <p>Implementar, aplicar y supervisar las estrategias aprobadas de recuperación de cartera, controlando y supervisando el cumplimiento de funciones y procedimientos de su departamento.</p>	<p>Administrar y gestionar la cartera de clientes con la finalidad de reducir la morosidad y aumentar el desempeño del área asegurando el máximo retorno de liquidez de los créditos otorgados.</p> <p>Responsable de asignar cartera al personal de cobranzas de acuerdo a criterios establecidos.</p> <p>Supervisar permanentemente la gestión de cobranza y brindar apoyo a la gestión de recuperación de cartera.</p> <p>Supervisar al equipo de trabajo del departamento de cobranzas.</p> <p>Responsable del proceso de anulación y cancelación de pólizas.</p> <p>Responsable del correcto funcionamiento del proceso de pago de comisiones a corredores de seguros.</p> <p>Realizar visitas a corredores y clientes directos con el fin de gestionar el pago de cartera vencida.</p>

<b>OFICIAL DE COBRANZAS</b>	<b>Funciones</b>
<p><b>Objetivos</b></p> <p>Participar en el plan de recaudación de carteras vencidas, carteras refinanciadas, mediante la gestión de cobranza personalizada al Cliente.</p>	<p>Incentivar el pago voluntario de los clientes y no permitir que los clientes se retrasen en sus pagos.</p> <p>Realizar la gestión de cobranza personalizada a los clientes de la cartera asignada, a través de llamadas telefónicas y/o envío de correos electrónicos, dependiendo el caso.</p> <p>Realizar el seguimiento constante de la cartera del cliente que se encuentre a su cargo, mientras más se demoren en cubrir la deuda es mayor la probabilidad de que se conviertan en incobrables</p>

	<p>Llevar un control y archivo adecuado de la documentación correspondiente a la cartera de clientes asignados.</p> <p>Buscar alternativas de notificación para buscar a los clientes no habidos.</p> <p>Notificar la documentación emitida tanto de cobranza ordinaria como de cobranza coactiva</p> <p>Reportar diariamente a su supervisor respecto a la deuda recuperable y de la deuda a sincerar</p> <p>Elaborar informes mensuales respecto al porcentaje de recuperación de la deuda y al porcentaje del sinceramiento de saldos, en función a la cartera asignada.</p> <p>Ser hábil para cobrar cuentas vencidas sin llegar a perder al cliente. Debido a que todos los clientes son diferentes se debe aplicar un tratamiento especial en cada caso.</p>
--	--

#### **4.2.3.2 Proceso de Gestión de cobro**

Cuando la intención de pago del cliente disminuye, sea por cualquier motivo, se reduce la posibilidad de cobrar la deuda que mantienen con la institución bancaria, por tal motivo, es necesario implementar acciones efectivas y con mayor impacto para obtener los resultados esperados y que disminuya la cuenta por cobrar.

##### Gestión Preventiva

Antes de la fecha del vencimiento de la cuota o pago mínimo, enviar un recordatorio de pago a los clientes ya sea a través de correo electrónico, llamada telefónica o por mensajería instantánea, gestión sin costo para el usuario.

##### Gestión de cobranza Extrajudicial

Se inicia posterior a la fecha límite de pago y consiste en contactar e informarle a los clientes, codeudores, avales o garantes acerca del estado



de sus obligaciones a través de diferentes medios de contacto tales como llamadas telefónicas, correspondencia física, envío de mensajes de texto, correos electrónicos, entre otros. Se puede absolver esta situación de la siguiente manera:

Realizar campañas de acciones y mensajes para incentivar al cliente a que pague la deuda o servicio impago, ofreciéndole la posibilidad de pagar e informar si ha tenido problemas con el servicio, atención o producto.

Los canales de comunicación deben permitir una interacción con el cliente de forma de resolver cualquiera de estos eventos que entorpecen la cobranza.

La gestión y negociación personal permite coordinar los cursos de acción y los pasos para llevar al cliente por el camino de llamada, contacto, compromiso y pago. Este proceso tiene que respetar la particularidad de tipo de clientes.

Esta Gestión de Cobranza Extrajudicial tendrá un costo y corresponde a lo que el Banco gastó realizando las gestiones para cobrarle la deuda impaga, este costo se podrá cargar solo una vez.

En relación a la Gestión de cobranzas, en la página web de la Superintendencia de Bancos SIB (2020), se indica lo siguiente: “Se puede realizar mediante vía telefónica, notificaciones por escrito o por medios electrónicos. Los valores por cobranza extra judicial los establece la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera y se calcula según el monto vencido y los días de mora” (p.1).

### Gestión de Cobranza Judicial

El Banco asigna operaciones al proceso judicial con el objetivo de recuperación de la cartera, a través de Abogados Externos, los cuales tienen convenio con la institución. Esta gestión puede apoyarse además

en llamadas telefónicas, comunicaciones escritas, correos electrónicos, mensajes de texto, mensajes de voz o visitas domiciliarias. Todos los gastos generados en este proceso serán cargados a la operación, y los honorarios serán cancelados de acuerdo a la etapa procesal y se calcularán de acuerdo a la siguiente tabla y con la cuantía de la obligación (capital, interés de plazo y mora).

#### Automatización de la Gestión de cobranza:

Automatizar la gestión de cobranzas desde la emisión de la deuda hasta su cobro, mediante un sistema que permita mapear su Política de Cobranzas, el seguimiento de los pagos y contacto con sus clientes.

Que se disponga de límites y cursos de acción preestablecidos en la automatización.

Poder organizar las tareas y los recursos para mantener la calidad de sus carteras, mediante un proceso predecible, medible y controlable, que registre las gestiones que se realiza con los clientes.

Organizar la cartera de morosos según la complejidad de cobro, basado en la interacción y respuestas que se obtenga de los clientes y al cumplimiento de las promesas de parte de ellos.

Interactuar con los clientes en los distintos canales de contacto digitales integrados y automatizados de Débito.

Organizar la planificación y el orden en que serán contactados los clientes y la forma de priorizar según criterios relevantes para el Banco.

Es importante automatizar la gestión de cobranzas, contar con un soporte tecnológico adecuado que sea alimentado con un proceso organizado que utilice buenas prácticas, permitirá al equipo de trabajo gestionar de manera efectiva la cobranza.

## Provisiones

En la Norma Internacional de Contabilidad NIC 37, se habla de: Provisiones, Pasivos Contingentes y Activos Contingentes

El objetivo de esta Norma es asegurar que se utilicen las bases apropiadas para el reconocimiento y la medición de las provisiones, pasivos contingentes y activos contingentes, así como que se revele la información complementaria suficiente, por medio de las notas, como para permitir a los usuarios comprender la naturaleza, calendario de vencimiento e importes, de las anteriores partidas.

En la referida Norma, se la define de la siguiente manera NIC 37:

Una provisión es un pasivo en el que existe incertidumbre acerca de su cuantía o vencimiento.

Un pasivo es una obligación presente de la entidad, surgida a raíz de sucesos pasados, al vencimiento de la cual, y para cancelarla, la entidad espera desprenderse de recursos que incorporan beneficios económicos (p. 2).

En las instituciones financieras los recursos que proceden de los clientes (pasivo) se utilizan para financiar (activo) los créditos solicitados por otros clientes, pero el Banco no tiene la certeza que todos los valores por préstamos concedidos regresarán o serán recuperados en su totalidad debido a diferentes circunstancias, existiendo un riesgo significativo a lo que se denomina "riesgo de crédito".

En el sector financiero la legislación otorga una normativa de provisiones mínimas, por lo tanto, cuando conceden un crédito, éstos deben provisionar en caso de que el crédito entre en mora.

Existen dos tipos de dotaciones en su cuenta de resultados para prever el denominado "riesgo de crédito: Las genéricas que se realizan al momento

de la concesión del préstamo; y, las específicas que cubren los créditos impagos.

La Superintendencia de Bancos del Ecuador señala en las “Normas generales para las instituciones del Sistema Financiero” Título IX.- De Los Activos y de los límites de crédito. Capítulo II.- Calificación de activos de riesgo y constitución de provisiones por parte de las instituciones controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros. Artículo 5. Numeral 1.1.4. Metodologías y/o sistemas internos de calificación de créditos comerciales, señala en su segundo inciso:

Para tener un efectivo seguimiento y control del riesgo de crédito, las instituciones del sistema financiero podrán utilizar metodologías y/o sistemas internos propios en la calificación de sus créditos comerciales (corporativo, empresarial y pymes), como lo prevé el numeral 7.2 del artículo 7, del citado capítulo II “De la administración del riesgo de crédito”.

No existe un porcentaje establecido para provisionar, todo depende de la empresa o institución financiera, pero en todo caso se puede manejar entre el 1 al 5% de las cuentas por cobrar registradas en el ejercicio del periodo anterior, de acuerdo a las circunstancias se pueden manejar provisiones individuales de acuerdo a la necesidad de conservar o no ciertos tipos de clientes, aunque en algún momento fueron morosos, quizá se pueda considerar el provisionar con diferencia en el porcentaje a cuyos préstamos que vencen a 90 días o a los que vencen en 60 días. Debido a la crisis económica por la que se está atravesando a nivel mundial, puede considerarse una provisión del 5%.

Al respecto, la Superintendencia de Bancos del Ecuador ha elaborado tablas referenciales sobre la provisión para los diferentes tipos y plazos de crédito.

## COBERTURA DE LA CALIFICACIÓN PARA CRÉDITOS COMERCIALES

La calificación deberá cubrir el cien por ciento de los créditos comerciales

CATEGORÍAS	DÍAS DE MOROSIDAD
A-1	0
A-2	1 - 15
A-3	16 - 30
B-1	31 - 60
B-2	61 - 90
C-1	91 - 120
C-2	121 - 180
D	181 - 360
E	+ 360

## COBERTURA DE LA CALIFICACIÓN PARA CRÉDITOS DE CONSUMO

La calificación cubrirá la totalidad de la cartera de créditos de consumo concedida por la institución del sistema financiero, según los criterios antes señalados y con base en los siguientes parámetros:

CATEGORÍAS	DÍAS DE MOROSIDAD
A-1	0
A-2	1 - 8
A-3	9 - 15
B-1	16 - 30
B-2	31 - 45
C-1	46 - 70
C-2	71 - 90
D	91 - 120
E	+ 120

## COBERTURA DE LA CALIFICACIÓN DE CRÉDITOS PARA LA VIVIENDA

Cubrir la totalidad de la cartera de créditos para la vivienda que mantenga la entidad, en función de los criterios antes señalados y con base en los siguientes parámetros: (sustituido con resolución No. JB-2011-1897 de 15 de marzo del 2011)

<b>CATEGORÍAS</b>	<b>DÍAS DE MOROSIDAD</b>
A - 1	0
A - 2	1 - 30
A - 3	31 - 60
B - 1	61 - 120
B - 2	121 - 180
C - 1	181 - 210
C - 2	211 - 270
D	271 - 450
E	+ 450

## COBERTURA DE LA CALIFICACIÓN DE LOS MICROCRÉDITOS

La calificación cubrirá la totalidad de las operaciones de microcrédito concedidas por la institución del sistema financiero, según los criterios antes señalados y con base en los siguientes parámetros: (sustituido con resolución No. JB-2011-1897 de 15 de marzo del 2011)

<b>CATEGORÍAS</b>	<b>DÍAS DE MOROSIDAD</b>
A - 1	0
A - 2	1 - 8
A - 3	9 - 15
B - 1	16 -30
B - 2	31 -45
C - 1	46 -70
C - 2	71 -90
D	91 -120
E	+ 120

## COBERTURA DE LA CALIFICACIÓN DEL CRÉDITO EDUCATIVO

La calificación cubrirá la totalidad de las operaciones de crédito educativo concedidas por la institución financiera, según los criterios antes señalados y con base en los siguientes parámetros:

<b>CATEGORÍAS</b>	<b>DÍAS DE MOROSIDAD</b>
A-1	0
A-2	1 - 15
A-3	16 - 30
B-1	31 - 60
B-2	61 - 90
C-1	91 - 120
C-2	121- 180
D	181 - 360
E	+ 360

Hay que tener en cuenta que la provisión es una cuenta de estimación contable, todas las cuentas de estimación contable que estiman al activo,

a cuentas por cobrar, inventarios, intangibles, etc., siempre la mecánica del asiento es la misma, afectamos en el DEBE una cuenta nominal de gasto o pérdida y en el HABER se crea una cuenta acreedora que es la que valúa la cuenta del activo.

#### ASIENTO CONTABLE CUANDO NO SE RECUPERA VALORES

FECHA	DETALLE	DEBE	HABER
01/02/20XX		xxxx	
	Pérdida provisión cuenta cobro dudoso		
	Provisión de cuenta de cobro dudoso		xxxx
	P.R. provisión 10% saldo cuentas x cobrar		
31/12/20XX			
	Provisión cuenta cobro dudoso	xxxx	
	Cuentas por cobrar clientes		xxxx
	P.R. por considerar incobrable		

Existe la posibilidad de que el cliente se ponga en contacto o entre tanta insistencia decida efectuar el pago de la deuda que mantiene con la institución bancaria, en estos casos se puede aplicar el siguiente asiento contable:

#### ASIENTO CONTABLE CUANDO SE RECUPERA VALORES

FECHA	DETALLE	DEBE	HABER
01/02/20X0		79,000.00	
	Pérdida provisión cuenta cobro dudoso		
	Provisión de cuenta de cobro dudoso		79,000.00
	P.R. provisión 10% saldo cuentas x cobrar		
31/12/20X0			
	Provisión cuenta cobro dudoso	34,500.00	
	Cuentas por cobrar clientes		34,500.00
	P.R. por considerar incobrable		
30/06/20X1	Banco ABC	43,200.00	
	Intereses de mora		8,700.00
	Superávit Operacional		34,500.00
	P.R. cobro de cuentas consideradas incobrables		

Al darse de baja “cuentas por cobrar clientes” no se puede poner la misma cuenta en el momento de hacer el asiento de recuperación, en el caso que

se plantea debido a que se está hablando de otro período fiscal, pero si se trata del mismo período fiscal si se puede hacer uso de la misma cuenta. Se puede utilizar la cuenta “Superávit Operacional” o también se la puede llamar “utilidades no distribuidas”, esta es una cuenta patrimonial y es donde va a parar la utilidad o pérdida una vez que se cierre el ejercicio económico, Se utiliza para registrar ingresos o egresos de períodos anteriores. En la cuenta “Banco” se depositarán los intereses más el “Superávit Operacional”



### 4.3. Plan de mejora

¿Qué?	¿Quién?	¿Cómo?	¿Por qué?	¿Dónde?	¿Cuándo?	¿Cuánto?
Elaborar un manual de funciones, procedimientos y políticas de cobro	Será ejecutado por el personal que labora en el Departamento de cobranzas	El manual servirá de guía, determinando las funciones y responsabilidades específicas del personal de cobranzas	Mejorar el procedimiento interno de cobros, permitiendo una manera objetiva y práctica de recuperar la cartera vencida y los créditos refinanciados	Departamento de cobranzas del Banco General Rumiñahui, Sucursal Mayor Guayaquil.	El manual se ha puesto en consideración del Gerente General de la institución bancaria para su análisis y posterior aplicación	La socialización del Manual de funciones, procedimientos y políticas de cobro tiene un costo operativo de \$ 500.00. Pero la automatización de procesos sugeridos queda como potestad del Banco buscar las mejores alternativas.

## **Conclusiones**

Mediante el estudio de los referentes teóricos se logra fundamentar las cuentas por cobrar y liquidez del Banco General Rumiñahui.

Mediante la aplicación de una encuesta al personal que labora en el Departamento de cobranzas del Banco General Rumiñahui – Sucursal Mayor Guayaquil, se logra diagnosticar los procedimientos metodológicos del control interno de las cuentas por cobrar.

Como resultado de la investigación se logra diseñar un plan de mejora para las cuentas por cobrar del Banco General Rumiñahui mediante un manual de funciones, procedimiento y políticas de cobro.

## **Recomendaciones**

Se recomienda una pronta implementación del “Manual de funciones, procedimientos y políticas de cobro”, propuesto en el presente documento investigativo, para que el proceso se torne eficaz y oportuno.

Socialización del “Manual de funciones, procedimientos y políticas de cobro”, entre el personal involucrado en el proceso de cobro para un mejor entendimiento y aplicación del mismo.

La automatización de la gestión de cobranzas, mediante un soporte tecnológico adecuado que sea alimentado con un proceso organizado que utilice buenas prácticas, permitirá al equipo de trabajo gestionar de manera efectiva la cobranza.

Se recomienda la revisión de las políticas y procedimientos para la concesión de créditos y una verificación más exhaustiva de los clientes solicitantes y de la documentación requerida previa a la concesión de los mismos.

## Bibliografía

- ACR. (12 de agosto de 2020). Reprogramación en el pago de las cuotas de los créditos. *DIARIO EL UNIVERSO*, pág. 1.
- Arias, F. G. (2012). Metodología y Tipos de Investigación .
- Arias, F. G. (2012). Metodología y Tipos de Investigación .
- Arias, F. G. (2012). Metodología y Tipos de Investigación .
- Arnau, J., Anguera, M. T., & Gómez, J. (1990). *Metodología de la Investigación en Ciencias del comportamiento*. Murcia, España. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?id=TQtBbnk1LSoc&pg=PA239&dq=significado+de+encuesta&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwj48PqAob\\_tAhXnzVkkHRz\\_BvkQ6AEwA3oECAQQAg#v=onepage&q=significado%20de%20encuesta&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=TQtBbnk1LSoc&pg=PA239&dq=significado+de+encuesta&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwj48PqAob_tAhXnzVkkHRz_BvkQ6AEwA3oECAQQAg#v=onepage&q=significado%20de%20encuesta&f=false)
- Arteaga , F., & Barzola, A. (Mayo de 2016). *UNEMI.EDU.EC*. Recuperado el 01 de diciembre de 2020, de <http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/2813/1/PLAN%20DE%20RECUPERACION%20DE%20CARTERA%20VENCIDA%20DE%20LA%20MICRO%20EMPRESA%20PROE%20QU%20S.A%20DE%20LA%20CDLA%205%20DE%20JUNIO.pdf>
- Asamblea, N. (20 de octubre de 2008). *asambleanacional.gob.ec*. Recuperado el 02 de diciembre de 2020, de [https://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/documents/old/constitucion\\_de\\_bolsillo.pdf](https://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/documents/old/constitucion_de_bolsillo.pdf)
- ASBA. (2020). *asbasupervision.org*. Recuperado el 03 de diciembre de 2020, de <https://www.asba-supervision.org/PEF/pdf/educacion-financiera-asba-el-cliente-bancario.pdf>
- Baena, N. (septiembre de 2008). *La liquidez en los mercados financieros: repercusiones de la crisis crediticia*. Recuperado el 01 de diciembre de 2020, de **DOCPORTAL MONOGRAFIAS:**

[https://88.84.92.42/DocPortal/Publicaciones/MONOGRAFIAS/MON2008\\_32.pdf](https://88.84.92.42/DocPortal/Publicaciones/MONOGRAFIAS/MON2008_32.pdf)

*Banco General Rumiñahui*. (30 de noviembre de 2020). Obtenido de <https://www.bgr.com.ec/informacion-corporativa?t=conoce-bgr>

Cano, J. A. (2013). *Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF - IFRS)*. Barcelona: Profit. Recuperado el 03 de diciembre de 2020, de <https://books.google.com.ec/books?id=Q1DqJ5k8cDMC&printsec=frontcover&dq=NIIF&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiyq8D0mrLtAhWoxVkkHVauUDCoQ6AEwAHoECAMQAg#v=onepage&q=NIIF&f=false>

CES. (21 de Agosto de 2018). *CES.GOB.EC*. Obtenido de <https://www.ces.gob.ec/lotaip/2018/Agosto/Anexos-literal-a2/LEY%20DE%20REGIMEN%20TRIBUTARIO%20INTERNO,%20LRTI.pdf>

Chavez, F. (2005). *MONEDAS ROMANAS*. Madrid, España: Real Academia de la Historia. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=mG1EA60xSwgC&pg=PA10&dq=primera+moneda&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiRhJaRgLDtAhUBvFkKHRzpDrIQ6AEwAnoECAIQAg#v=onepage&q=primera%20moneda&f=false>

DPE. (2011). *DPE.GOB.EC*. Recuperado el 03 de diciembre de 2020, de <https://www.dpe.gob.ec/wp-content/dpetransparencia2012/literala/BaseLegalQueRigeLaInstitucion/LeyOrganicadelConsumidor.pdf>

Educativo.net. (2020). Recuperado el 09 de diciembre de 2020, de <https://www.educativo.net/articulos/que-es-la-gestion-de-cobranzas-732.html#:~:text=La%20gesti%C3%B3n%20de%20cobranzas%20es, actividades%20y%20aplicar%20estrategias%20espec%C3%ADficas.>

González, A. (2011). *LIQUIDEZ, VOLATILIDAD ESTOTÁSTICA Y SALTOS*. España. Recuperado el 04 de diciembre de 2020, de <https://books.google.com.ec/books?id=33cLgbjvHssC&pg=PA11&dq=l>

liquidez&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjf\_JzWh7PtAhUqqIkKHV2gBkEQ6AEwAXoECACQAg#v=onepage&q=liquidez&f=false

González, A., & Vera, E. (Mayo de 2013). *USFX.BO*. Obtenido de [https://handbook.usfx.bo/nueva/vicerrectorado/citas/ECONOMICAS\\_6/Contaduria\\_Publica/87%20a%20gonzalez.pdf](https://handbook.usfx.bo/nueva/vicerrectorado/citas/ECONOMICAS_6/Contaduria_Publica/87%20a%20gonzalez.pdf)

Guzmán, A., Guzmán, D., & Romero, T. (2005). *Contabilidad Financiera*. Colombia: Centro Editorial de La Universidad del Rosario. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=U7vR89H9U2oC&printsec=frontcover&dq=que+es+contabilidad+financiera&hl=es&sa=X&ved=2ahUKewizupqc0K3tAhXKnuAKHb-ODSMQ6AEwAAnoECAAQAg#v=onepage&q=que%20es%20contabilidad%20financiera&f=false>

Hernández, B. (2001). *Técnicas Estadísticas de Investigación Social*. Madrid: Diaz de Santos. Recuperado el 08 de diciembre de 2020, de [https://books.google.com.ec/books?id=vpfVgmaR5qUC&pg=PA127&dq=en+investigaci%C3%B3n+que+es+poblaci%C3%B3n&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwj07v2Vpr\\_tAhUm11kKHe9qAW0Q6AEwAHoECAAQAQAg#v=onepage&q=en%20investigaci%C3%B3n%20que%20es%20poblaci%C3%B3n&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=vpfVgmaR5qUC&pg=PA127&dq=en+investigaci%C3%B3n+que+es+poblaci%C3%B3n&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwj07v2Vpr_tAhUm11kKHe9qAW0Q6AEwAHoECAAQAQAg#v=onepage&q=en%20investigaci%C3%B3n%20que%20es%20poblaci%C3%B3n&f=false)

Hernández, J. J. (2003). *La síntesis, Métodos de la Investigación*.

Higuerey, A. (enero de 2007). *Web del profesor*. Recuperado el 01 de diciembre de 2020, de [http://webdelprofesor.ula.ve/nucleotrujillo/anahigo/guias\\_finanzas1\\_pdf/tema5.pdf](http://webdelprofesor.ula.ve/nucleotrujillo/anahigo/guias_finanzas1_pdf/tema5.pdf)

Horngren, C., Sundem, G., & Elliott, J. (2000). *Introducción a la Contabilidad Financiera*. México. Recuperado el 04 de diciembre de 2020, de <https://books.google.com.ec/books?id=-BJyun6IDP8C&pg=PA180&dq=Cuentas+incobrables+o+cuentas+malas,+es+decir+las+que+algunos+clientes+no+pueden+o+no+est%C3%A1n+dispuestos+a+pagar&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjuxPTIsrPtAhVMwVkkHTYLD-QQ6AEwAHoECAQQAg#v=onepage&q=Cu>

López, F. (2004). *Historia de la Contabilidad*. (P. Класик, Ed., & F. L. López, Trad.) Madrid. Recuperado el 02 de diciembre de 2020, de [https://books.google.com.ec/books?id=g4cTAAwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=historia+de+la+contabilidad&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiP1ob3-K\\_tAhUvuVkKHxgvD7cQ6AEwAHoECAUQAg#v=onepage&q=historia%20de%20la%20contabilidad&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=g4cTAAwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=historia+de+la+contabilidad&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiP1ob3-K_tAhUvuVkKHxgvD7cQ6AEwAHoECAUQAg#v=onepage&q=historia%20de%20la%20contabilidad&f=false)

Martínez, J. (13 de diciembre de 2018). *OROINFORMACION*. Recuperado el 02 de diciembre de 2020, de <https://oroinformacion.com/la-primera-moneda-del-mundo-nacio-hace-veintiocho-siglos-y-era-de-oro-y-plata/#:~:text=En%20lo%20que%20se%20conoc%C3%ADa,su%20peso%204%2C75%20gramos.>

Meza, C. (2007). *Contabilidad Análisis de Cuentas* (Vol. Décimo primera). San José, Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=FdcD5qOwcMcC&pg=PA63&dq=que+es+una+cuenta+por+cobrar&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiG6fXQ4a3tAhVKS8KHSAMAK8Q6AEwAhoECAQQAg#v=onepage&q=que%20es%20una%20cuenta%20por%20cobrar&f=false>

Morales, J. A., & Morales, A. (2014). *Crédito y Cobranza*. México. Recuperado el 04 de diciembre de 2020, de <https://books.google.com.ec/books?id=gtXhBAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=cr%C3%A9ditos+y+cuentas+por+cobrar&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjJmp-O-rDtAhWdTTABHsKyBbkQ6AEwAHoECAMQAg#v=onepage&q=cr%C3%A9ditos%20y%20cuentas%20por%20cobrar&f=false>

NIC. (2001). Obtenido de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/audit/documentos/niif-2019/NIIF%202019%20Completas.pdf>

Pazmiño, D. (Agosto de 2011). *PUCESA.EDU.EC*. Recuperado el 01 de diciembre de 2020, de

<https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/696/1/75497.pdf>

Pérez-Carballo, J. (2013). *Finanzas* (Primera ed.). Madrid, España: ESIC Editorial. Recuperado el 01 de diciembre de 2020, de [https://books.google.com.ec/books?id=oq6MCgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=origen+de+la+contabilidad+pdf&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwirxdWEsK3tAhUMQTABHToIB\\_kQ6AEwA3oECAQQAg#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=oq6MCgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=origen+de+la+contabilidad+pdf&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwirxdWEsK3tAhUMQTABHToIB_kQ6AEwA3oECAQQAg#v=onepage&q&f=false)

Prada, Á. (2019). *Contabilidad introducción práctica*.

Quinche, F. L. (2006). *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 187-202. Recuperado el 02 de diciembre de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/909/90900110.pdf>

Sanabria, S., & Gonzáles Esmira. (2016). [https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/530/Esmina\\_Tesis\\_bachiller\\_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/530/Esmina_Tesis_bachiller_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Recuperado el 30 de noviembre de 2020, de [https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/530/Esmina\\_Tesis\\_bachiller\\_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y/530/Esmina\\_Tesis\\_bachiller\\_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/530/Esmina_Tesis_bachiller_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y/530/Esmina_Tesis_bachiller_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

SIB. (09 de diciembre de 2020). *Superintendencia de Bancos del Ecuador*. Obtenido de <https://www.superbancos.gob.ec/bancos/calificacion-de-riesgo-instituciones-financieras-2017/>

Solano, L. (septiembre de 2018). *ULASAMERICAS.EDU.PE*. Recuperado el 01 de diciembre de 2020, de <http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/bitstream/handle/upa/537/CUENTAS%20POR%20COBRAR%20Y%20SU%20INCIDENCIA%20EN%20OLA%20LIQUIDEZ%20DE%20LA%20EMPRESA%20MERCANTIL%20S.A.C.%20A%C3%91O%202018.pdf?sequence=1&isAllowed=y>



- Vallado, R. C. (2019). *contaduria.uady.mx*. Recuperado el 03 de diciembre de 2020, de [https://www.contaduria.uady.mx/files/material-clase/raul-vallado/FN03\\_admonfinancieradelasCxC.pdf](https://www.contaduria.uady.mx/files/material-clase/raul-vallado/FN03_admonfinancieradelasCxC.pdf)
- Vargas, S. (2014). *Yo Arreglo mi crédito*. EE.UU.: Lulu.com.
- Vegas, J. (21 de marzo de 2017). *emprendepyme*. Recuperado el 02 de diciembre de 2020, de <https://normasinternacionalesdecontabilidad.es/nic/pdf/NIC08.pdf>
- Vértice. (2012). *Contabilidad Básica*. Málaga: Vértice. Recuperado el 01 de 12 de 2020, de <https://books.google.com.ec/books?id=hlpjn7gT8NIC&printsec=frontcover&dq=concepto+de+contabilidad&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwi59s6ur63tAhVvQjABHYHiDxAQ6AEwBHoECAIQAg#v=onepage&q=concepto%20de%20contabilidad&f=false>
- Wewege, L. (27 de junio de 2019). *MundoOffshore*. Recuperado el 4 de diciembre de 2020, de <https://mundooffshore.net/por-que-es-importante-el-indice-de-liquidez-bancario/#:~:text=El%20%C3%ADndice%20de%20liquidez%20de%20un%20banco%20es%20un%20porcentaje,sus%20obligaciones%20a%20corto%20plazo.>

**ANEXO 1**

**LOGOTIPO**



## ANEXO 2

### MISIÓN – VISIÓN

# INFORMACIÓN CORPORATIVA

Somos BGR, un Banco íntegro, transparente, comprometido contigo, tu futuro y responsable con tus necesidades.



#### MISIÓN

Proporcionar bienestar y progreso a nuestros clientes, colaboradores, accionistas y contribuir al desarrollo del país.

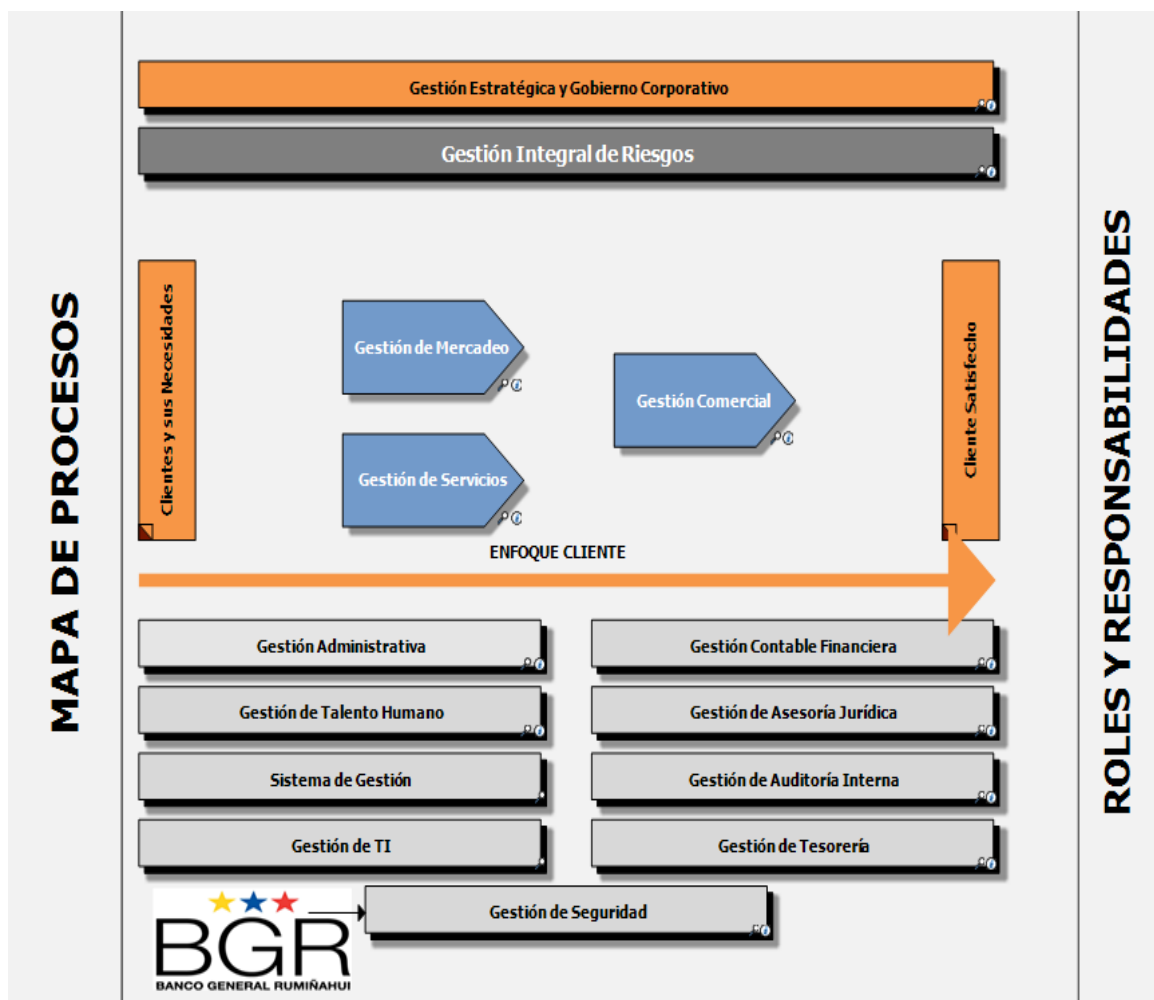


#### VISIÓN

"Ser el mejor Banco del país, creciendo junto a ti con innovación y servicio de excelencia".

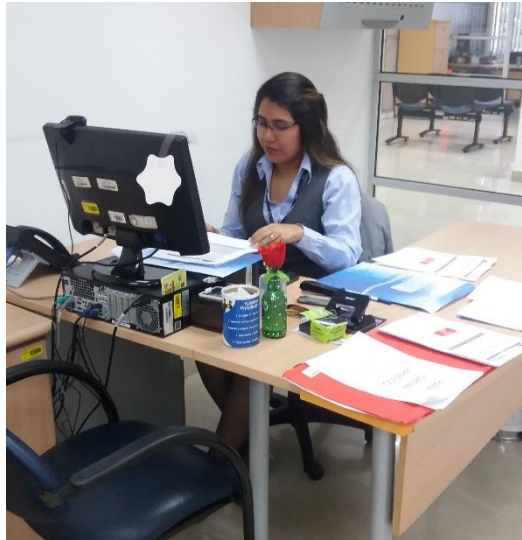
## ANEXO 3

### MAPA DE PROCESOS Y RESPONSABILIDADES

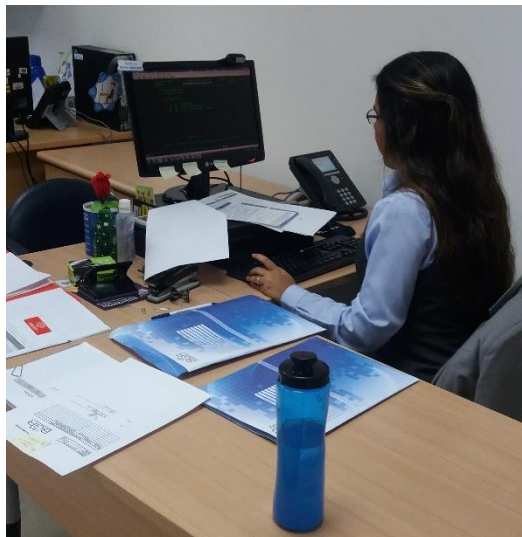


## ANEXO 4

### FOTO



Realizando el análisis de las carteras que posee el Banco General Rumiñahui y leyendo las políticas de recuperaciones.



Observando informes los cuales son necesarios para el análisis del plan de mejora de las cuentas por cobrar para generar mejor liquidez.

# ANEXO 5

## ENCUESTA

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS DEL BANCO  
GENERAL RUMIÑAHUI – SUCURSAL MAYOR GUAYAQUIL**

1. ¿QUÉ CARGO DESEMPEÑA EN EL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS?

Gerente	Subgerente de cobranzas	Jefe de cobranzas	Oficiales de cobranzas

2. ¿CUÁLES SON SUS FUNCIONES PRINCIPALES?

Cobro	Planificación	Supervisión	Control

3. ¿QUÉ IMPLICA LA GESTIÓN DE COBRANZAS?

---



---

4. EN SU EXPERIENCIA COMO EMPLEADO DE COBRANZAS, ¿QUÉ GRADO DE MOROSIDAD CONSIDERA QUE EXISTE?

Bajo	medio	alto	No sabe

5. ¿EXISTEN CUENTAS INCOBRABLES?

SI	NO	NO SABE

6. ¿CONSIDERA USTED QUE LA MOROSIDAD AFECTA LAS CUENTAS POR COBRAR?

SI	NO	NO SABE

7. ¿CREE USTED QUE LAS CUENTAS POR COBRAR AFECTAN LA LIQUIDEZ DEL BANCO?

SI	NO	NO SABE

8. ¿CONSIDERA QUE SERÍA ÚTIL UN CAMBIO DE PROCESOS EN EL SISTEMA DE COBROS?

SI	NO	NO SABE

9. ¿QUÉ PUEDE SUGERIR PARA EL CAMBIO DE PROCESOS Y MEJORAR LOS COBROS?

---



---

10. ¿ESTARÍA DISPUESTO A SER EVALUADO EN SU DESEMPEÑO LABORAL?

SI	NO	NO SABE