

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CENTRO DE ESTUDIOS DE POSGRADO

MAESTRÍA EN TRIBUTACIÓN Y DERECHO EMPRESARIAL

TEMA

“LA GESTIÓN DE COBROS Y SU INCIDENCIA EN LA CARTERA VENCIDA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE MOCHA”

Trabajo de Investigación

**Previa a la obtención del Grado Académico de Magister en Tributación y
Derecho Empresarial**

Autora: Ing. Jeanette Lorena Moscoso Córdova

Director: Dr. Mg. Mauricio Giovanni Arias Pérez

AMBATO - ECUADOR

2013

Al Consejo de posgrado de la UTA.

El tribunal receptor de la defensa del trabajo de investigación con el tema: **LA GESTIÓN DE COBROS Y SU INCIDENCIA EN LA CARTERA VENCIDA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE MOCHA**, presentado por la Ing. **JEANETTE LORENA MOSCOSO CÓRDOVA** y conformado por: Dr. Mg. Mauricio Giovanni Arias Pérez, Ing. Mg. Mario Cristóbal Rubio Sánchez, Dr. Mg. José Luis Viteri Medina y Eco. Mg. Mery Esperanza Ruiz Guajala, Miembros del Tribunal, Dr. Mg. Mauricio Giovanni Arias Pérez, Director del trabajo de investigación y presidido por, Dr. Mg Guido Tobar Vasco, presidente del Tribunal; Ing. Mg. Juan Garcés Chávez Director del CEPOS – UTA, una vez escuchada la defensa oral el tribunal aprueba y remite el trabajo de investigación para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.

Dr. Mg Guido Tobar Vasco
Presidente del Tribunal de Defensa

Ing. Mg. Juan Garcés Chávez
Director CEPOS

Dr. Mg. Mauricio Giovanni Arias Pérez
Director de trabajo de investigación

Ing. Mg. Mario Cristóbal Rubio Sánchez
Miembro del Tribunal

Dr. Mg. José Luis Viteri Medina
Miembro del Tribunal

Eco. Mg. Mery Esperanza Ruiz Guajala
Miembro del Tribunal

AUTORIA DE LA INVESTIGACION

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el trabajo de investigación con el tema: **“LA GESTIÓN DE COBROS Y SU INCIDENCIA EN LA CARTERA VENCIDA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE MOCHA”** nos corresponde exclusivamente a: Ing. Jeanette Lorena Moscoso Córdova autora y, Dr. Mg. Mauricio Giovanni Arias Pérez, Director del trabajo de investigación; y el patrimonio intelectual del mismo a la Universidad Técnica de Ambato.

Ing. Jeanette Lorena Moscoso Córdova Dr. Mg. Mauricio Giovanni Arias Pérez

Autora

Director

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de investigación o parte del documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la institución.

Cedo los derechos de mi trabajo de investigación, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta, dentro de las regulaciones de la Universidad.

Ing. Jeanette Lorena Moscoso Córdova

DEDICATORIA

Dedico a Dios como creador e impulsador de mis esfuerzos, a mis padres, quienes con su ejemplo de superación día a día han ido incentivando el logro de mis metas, a mi esposo e hijo por todo el amor y el apoyo brindado durante este tiempo, a mi abuelita, a mis hermanos, sobrina y a todos quienes depositaron su confianza en mí.

JEANETTE

AGRADECIMIENTO

Mi especial agradecimiento a la Universidad Técnica de Ambato, por brindarme la oportunidad de superación profesional.

Al Dr. Mg. Mauricio Arias, por sus invaluable conocimientos y su aporte al desarrollo de la investigación.

También agradezco al GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE MOCHA, por la información proporcionada al desarrollo del trabajo.

JEANETTE

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

A. PÁGINAS PRELIMINARES	Pág.
Página de título o portada	i
Página de aprobación por el tutor	ii
Página de autoría de la tesis	iii
Página de aprobación del tribunal de grado	iv
Página de dedicatoria	v
Página de agradecimiento	vi
Índice general de contenidos	vii
Índice de gráficos	xi
Índice de tablas	xii
Índice de cuadros	xiii
Resumen	xiv
Abstrac	xv

CAPITULO I

1 EL PROBLEMA

1.1 Tema	2
1.2 Planteamiento del problema	2
1.2.2 Análisis crítico	5
1.2.3 Prognosis	6
1.2.4 Formulación del problema	7
1.2.5 Interrogantes del problema	7
1.2.6 Delimitación del problema	7
1.3 Justificación	7
1.4 Objetivos	8
1.4.1 Objetivo General	8
1.4.2 Objetivos Específicos	8

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes investigativos	9
2.2. Fundamentación filosófica	11
2.3 Fundamentación legal	12
Marco teórico	17
Administración financiera	17
Elementos de la administración financiera	17
Objetivos de la Administración Financiera	18
Planificación Financiera	18
Proceso de Planeación Financiera	19
Elementos de la Planificación Financiera	19
Gestión de cobro	20
Políticas de la gestión de cobro	20
Gastos de cobranzas	21
Sistemas de cobranzas	22
Proceso de cobranzas	22
Causas que originan el riesgo en el crédito	24
Mala Administración	26
Escatimar Costos	27
Azar Moral	28
Gestión Financiera	28
Función de la Gestión Financiera	29
Política Fiscal	29
• Objetivos de la política fiscal	
30	
Cartera vencida	30
Medidas del riesgo de la cartera	31
Medida de la variabilidad de la cartera	31
Como se reduce el riesgo mediante la diversificación	31
Exposición de las políticas de cartera vencida	32

Responsabilidad de la calificación y clasificación de la cartera	32
Medición del riesgo de crédito en oxigenación	34
Sistema de administración de cartera	35
Impuesto Municipal sobre Activos Totales	36
Impuestos Prediales	36
2.5 Hipótesis	36
2.6 Variables	36
2.6.1 Variable Independiente: Gestión de cobros	36
2.6.2 Variable Dependiente: Cartera vencida	36

CAPÍTULO III

3 METODOLOGÍA

3.1 Enfoque	37
3.2 Modalidad básica de la investigación	37
3.2.1 Investigación de campo	37
3.2.2 Investigación bibliográfica	38
3.3 Nivel o tipo de investigación	38
3.3.1 Investigación exploratoria	39
3.3.2 Investigación Descriptiva	39
3.3.3 Investigación Correlacional	39
3.4 Población y muestra	40
3.4.1 Población	40
3.4.2 Muestra	40
3.5 Operacionalización de las variables	42
3.5.1 Operacionalización de la variable Independiente: gestión de cobro	42
3.5.2 Operacionalización de la Variable Dependiente: Cartera vencida	43
3.6 Recolección de la información	44
3.6.1 Plan para la recolección de la información	44
3.7 Procesamiento y análisis	44
3.7.1 Plan de procesamiento de información	44
3.7.2 Plan de análisis e interpretación de resultados	45

CAPÍTULO IV

4.- ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Verificación de la hipótesis	63
Combinación de frecuencias	64
Frecuencias observadas	65
Conclusión	66

CAPÍTULO V

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones	67
5.2 Recomendaciones	67

CAPITULO VI

LA PROPUESTA

6.1. Datos Informativos	69
6.2 Antecedentes de la propuesta	70
6.3. Justificación	70
6.4. Objetivos	71
6.5. Análisis de factibilidad	71
6.6 Fundamentación	72
6.7 Modelo operativo	74
6.8 Administración	97
6.9 Evaluación	98
Bibliografía	99
Anexo 1	100

INDICE DE GRÁFICOS

Grafico N° 01 Árbol de problemas	6
Gráfico N° 02 Categorías fundamentales	15
Gráfico N° 03 Variable Independiente Gestión de cobro	16
Grafico N° 04 Variable Dependiente Cartera vencida	16
Grafico N° 05 Mala administración	26
Grafico N° 06 Estimación de costos	27
Grafico N° 07 La cartera vencida y el azar	28
Gráfico N° 08 Procedimiento de cobro	46
Gráfico N° 09 Calificación de los procedimientos de cobro	47
Gráfico N° 10 Gastos de gestión de cobro	48
Gráfico N° 11 Gastos de cobro flexible	49
Gráfico N° 12 Minimizar la cartera vencida	50
Gráfico N° 13 Nivel de cartera vencida	51
Gráfico N° 14 Incumplimiento en los pagos	52
Gráfico N° 15 Riesgo de la cartera vencida	53
Gráfico N° 16 Desarrollo comunitario	54
Gráfico N° 17 Cartera vencida	55
Gráfico N° 18 Efectivos procesos	56
Gráfico N° 19 Flexibilidad de cobros	57
Gráfico N° 20 Cobro flexible para el usuario	58
Gráfico N° 21 Políticas de cobro	59
Gráfico N° 22 Incumplimiento en el pago	60
Gráfico N° 23 Cobro de impuestos	61
Gráfico N° 24 Procedimientos de cobros	62
Gráfico N° 25 Grafico de verificación	66
Gráfico N° 26 Proceso de cobranza	76
Gráfico N° 27 Cartera vencida Institucional	97

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 01 Población	40
Tabla N° 02 Procedimiento de cobro	46
Tabla N° 03 Calificación de los procedimientos de cobro	47
Tabla N° 04 Gastos de gestión de cobro	48
Tabla N° 05 Gastos de cobro flexible	49
Tabla N° 06 Minimizar la cartera vencida	50
Tabla N° 07 Nivel de cartera vencida	51
Tabla N° 08 Incumplimiento en los pagos	52
Tabla N° 09 Riesgo de la cartera vencida	53
Tabla N° 10 Desarrollo comunitario	54
Tabla N° 11 Cartera vencida	55
Tabla N° 12 Efectivos procesos	56
Tabla N° 13 Flexibilidad de cobros	57
Tabla N° 14 Cobro flexible para el usuario	58
Tabla N° 15 Políticas de cobro	59
Tabla N° 16 Incumplimiento en el pago	60
Tabla N° 17 Cobro de impuestos	61
Tabla N° 18 Procedimientos de cobros	62
Tabla N° 19 Combinación de frecuencia	63
Tabla N° 20 Frecuencia observada	64
Tabla N° 21 Frecuencia esperada	65
Tabla N° 22 Tabla de verificación	66
Tabla N° 23 Plan de acción	75
Tabla N° 24 Indicadores de cartera vencida	80
Tabla N° 25 Objetivos de cobranza	81
Tabla N° 26 Contribuyentes morosos	83
Tabla N° 27 Modelo contencioso	86
Tabla N° 28 Reducción de cartera vencida	88
Tabla N° 29 Precios básicos	94
Tabla N° 30 Indicadores de cartera vencida propuesta	96

Tabla N° 31 Cartera vencida	96
Tabla N° 32 Cartera vencida institucional	97

INDICE DE CUADROS

Cuadro N° 01 Calificación de cartera	33
Cuadro N° 02 Operalización de la Variable Independiente Gestión de cobro	42
Cuadro N° 03 Operalización de la Variable Dependiente Cartera Vencida	43
Cuadro N° 04 Análisis de la situacional actual	76
Cuadro N° 05 Base de datos	82

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
CENTRO DE ESTUDIOS DE POSGRADO
MAESTRÍA EN TRIBUTACIÓN Y DERECHO EMPRESARIAL
LA GESTIÓN DE COBROS Y SU INCIDENCIA EN LA CARTERA
VENCIDA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE
MOCHA

AUTORA: ING. JEANETTE LORENA MOSCOSO CÓRDOVA

DIRECTOR: DR. MG. MAURICIO GIOVANNY ARIAS PÉREZ

FECHA: 08 de noviembre del 2012

RESUMEN

El desarrollo de la investigación se centra en establecer una gestión de cobranza que permita generar un cambio institucional de tal manera que se minimice la cartera vencida como una de los potenciales problemas, entonces la gestión se encamina a desarrollar un proceso integral que posteriormente genere obras en beneficio de la colectividad, mediante una gestión proactiva, la cual permita el cumplimiento del plan estratégico y por tanto se genere compromiso hacia el logro de los objetivos y acceder a una alta liquidez. La metodología de investigación está determinada a través de una investigación de campo, lo cual canalizo los resultados a un cambio, en tanto que se concluye que es necesario dichas acciones lo cual permita el crecimiento institucional y por ende se proyecte una satisfacción de las necesidades de los usuarios así como su mejoramiento de la calidad de vida. En este contexto la propuesta está encaminada a gestionar el cobro mediante un proceso integral, en el cual el personal del área financiera involucre a los usuarios hacia un cumplimiento en el pago y entonces ser referente de eficiencia institucional.

Descriptores: Gestión de cobro, Cartera vencida, Gestión financiera, Política fiscal Consumo, Servicio al usuario, Desarrollo comunitario.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

CENTRO DE ESTUDIOS DE POSGRADO
MAESTRÍA EN TRIBUTACIÓN Y DERECHO EMPRESARIAL
LA GESTIÓN DE COBROS Y SU INCIDENCIA EN LA CARTERA
VENCIDA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE
MOCHA

AUTORA: ING. JEANETTE LORENA MOSCOSO CÓRDOVA

DIRECTOR: DR. MG. MAURICIO GIOVANNY ARIAS PÉREZ

FECHA: 08 de noviembre del 2012

ABSTRAC

The envelopment of the investigation is based in establishment a management of receiving that permit to generate a institutional change the way to minimum the backward bill as a potential problem, then the management take direction to envelopment an integral process that subsequently generate labor in profit of the collectivity. The methodology of investigation is giving through of an investigation of area that canalizes the results to obtain a change, while finished take actions that permit the growing of the institution then obtain a satisfaction of necessities of the customers with the improvement of the life. Although with the efficient recollection of the backward bill generate a improve economic that permit a better level of life of population and national integration of the sectors that form, this permit a local participate, for that the homogeneous and solidarity group that compromise to pay the taxes that help to do social labor as sewage system and road that connect between them and the usurious because is not possible a true envelopment in the economic if this is working just in one area of the population leave out the others.

Descriptors: Collection management, performing loans, financial management, tax policy Consumer, Service User, Community Development.

INTRODUCCIÓN

El establecer una gestión de cobros en la institución permitirá dinamizar la recaudación y por ende se evidenciara un mejor servicio al usuario y una minimización de la cartera vencida, de tal manera que se proyecte bienestar y obras en la localidad.

La estructura de la investigación contemplan los siguientes capítulos:

Capítulo I, está constituido por el planteamiento del problema, que se fundamenta en la contextualización, el análisis crítico que toma de referencia las causas y efectos, se determina el objetivo general y los objetivos específicos y finalmente se detalla la justificación de la investigación.

Capítulo II, se encuentra estructurado por el marco teórico sustentado en la bibliografía del análisis del entorno, así como en la gestión de cobros y la cartera vencida, para posteriormente establecer la hipótesis de la investigación, también se detallan las variables de estudio.

Capítulo III, hace referencia a la metodología que se emplea en la investigación, especificando los tipos o niveles investigativos, se determina la población y la muestra, operacionalizando las variables de estudio y se establece las técnicas e instrumentos que se utilizaron en la recolección de información.

Capítulo IV, se realiza el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en las encuestas y la verificación de la hipótesis que abaliza la correlación de las variables de estudio.

CAPÍTULO V, procede a la elaboración de las conclusiones y recomendaciones.

Capítulo VI, finalmente se encuentra la propuesta, la cual está conformada por el título, la justificación, los objetivos y modelo operativo.

CAPÍTULO I

1 EL PROBLEMA

1.1 TEMA

LA GESTIÓN DE COBROS Y SU INCIDENCIA EN LA CARTERA VENCIDA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE MOCHA

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Contextualización

MACRO

Las municipalidades en el país en la actualidad presentan cambios sustentables, en cada una de sus áreas, de esta manera la administración y las tendencias de direccionamiento deben enfocarse no solo a la competencia, sino también a las normativas establecidas por los entes reguladores del Estado, se evidencia entonces que en los departamentos y áreas no promueven la eficacia basado en acatamiento de las leyes, lo que ocasiona insatisfacción interna y por ende externa, es decir la atención que se presenta al usuario no genera satisfacción de las necesidades y de esta manera se proyecta una imagen de incompetencia en el entorno social.

Según Marco Montalvo, tesorero municipal, por concepto de impuesto predial urbano, rústico y contribuciones especiales de mejoras, el Municipio de Ambato hasta el viernes anterior recaudó 2'476.905 dólares. Esta cifra se da gracias a que cancelaron sus obligaciones 50.115 contribuyentes de predio urbano, 30.559

predio rústico y 53.844 títulos de contribución especial de un total de 154.695 contribuyentes. <http://www.elheraldo.com.ec> (2011).

Sin embargo, se evidencia que el incumplimiento de los impuestos se genera porque no existe una gestión de cobros integral por lo que se ha empezado un proceso de coactivas, dando lugar a la cartera vencida institucional. Los incumplidos tendrán que soportar un juicio que conlleva honorarios, intereses y recargos. <http://frentesur.org.ec/>

Así también el funcionario informó que desde el dos de enero se reintegrarán todas las empleadas municipales, lo cual permitirá mejorar la atención al público y sobre todo brindar una mejor agilidad en el servicio.

Lo que sí criticó es que la ciudadanía deja para el último las diversas clases de pago como el impuesto al rodaje. En estos días la afluencia de gente ha sido excesiva y ha provocado desorden y caos.

MESO

Particularmente en El Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mocha, se ha presentado el incumplimiento a las normativas de pago de los impuestos de los usuarios, las cuales no permiten que se atienda de manera eficiente a los usuarios, de esta manera la institución no promueve competitividad, lo cual ocasiona en los procesos malestar, retrasos que en ocasiones son injustificados, lo cual ha generado una variedad de efectos negativos, tanto en la administración de sus recursos como en el servicio. De esta manera la deficiente gestión de cobros también ocasiona la ausencia de vínculos entre la población y la institución ocasionando esto que la sociedad civil no promueva un compromiso para generar un alto desarrollo sostenible.

MICRO

Particularmente en el área de Tesorería del Departamento Financiero del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mocha se ha observado problemas en el proceso de recaudación de coactivos, no existe control que elimine procedimientos innecesarios, por tanto el usuario interno como externo no pueden cumplir sus requerimientos evidenciando así una gestión incompetente por la no aplicación de las normativas, esto ha ocasionado que el personal realice su trabajo de forma deficiente ocasionado así un mal ambiente de trabajo que no permite que el desarrollo de las competencias sea el adecuado. Los contribuyentes de la municipalidad que no han cumplido con el pago de sus impuestos prediales, deberán hacerlo cancelando la multa por recargo que rige desde agosto del año pasado con el 6,67% y que se incrementará 0,83% cada mes, hasta llegar al 10% en diciembre, debido a que se presenta una alta tasa de morosidad, del 11.26% en todo el presupuesto anual.

En el año 2011, los ingresos propios, por el pago de impuestos, tasas y contribuciones de mejoras en ventanillas de recaudación, alcanzaron un monto de 338,888.62 dólares, valores mínimos con relación al gran total del presupuesto anual y con lo que la municipalidad únicamente logra financiar el 10 % del presupuesto total, que tal cual quedó indicado anteriormente, fue de 3'444,996.69 dólares, dato importante que la ciudadanía debe conocer, de lo cual se desprende que el municipio como la gran mayoría de los Municipios del país, depende mayoritariamente de las asignaciones gubernamentales para su subsistencia, siendo necesario ir mejorando, en la medida de las posibilidades, la cultura tributaria en nuestro cantón, para cumplir con las exigencias legales que el nuevo Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización vigente desde octubre 2010, así lo dispone Fuente: <http://www.municipiomocha.gob.ec/>.

Se determina entonces que no existe en el municipio y en su correspondiente departamento de cobranza una gestión de cobros debido a que el personal no

tienen la suficiente capacitación para efectuar acciones pertinentes al cobro de los haberes, lo cual limita el desarrollo comunitario.

1.2.2 Análisis crítico

La problemática en la institución se establece en primera instancia por qué no existe automatización del sistema, de tal manera que la información de los usuarios morosos no es integral lo cual conlleva al déficit de los servicios municipales, es decir no se satisface los requerimientos de los habitantes en cada uno de sus aspectos como salud y vialidad.

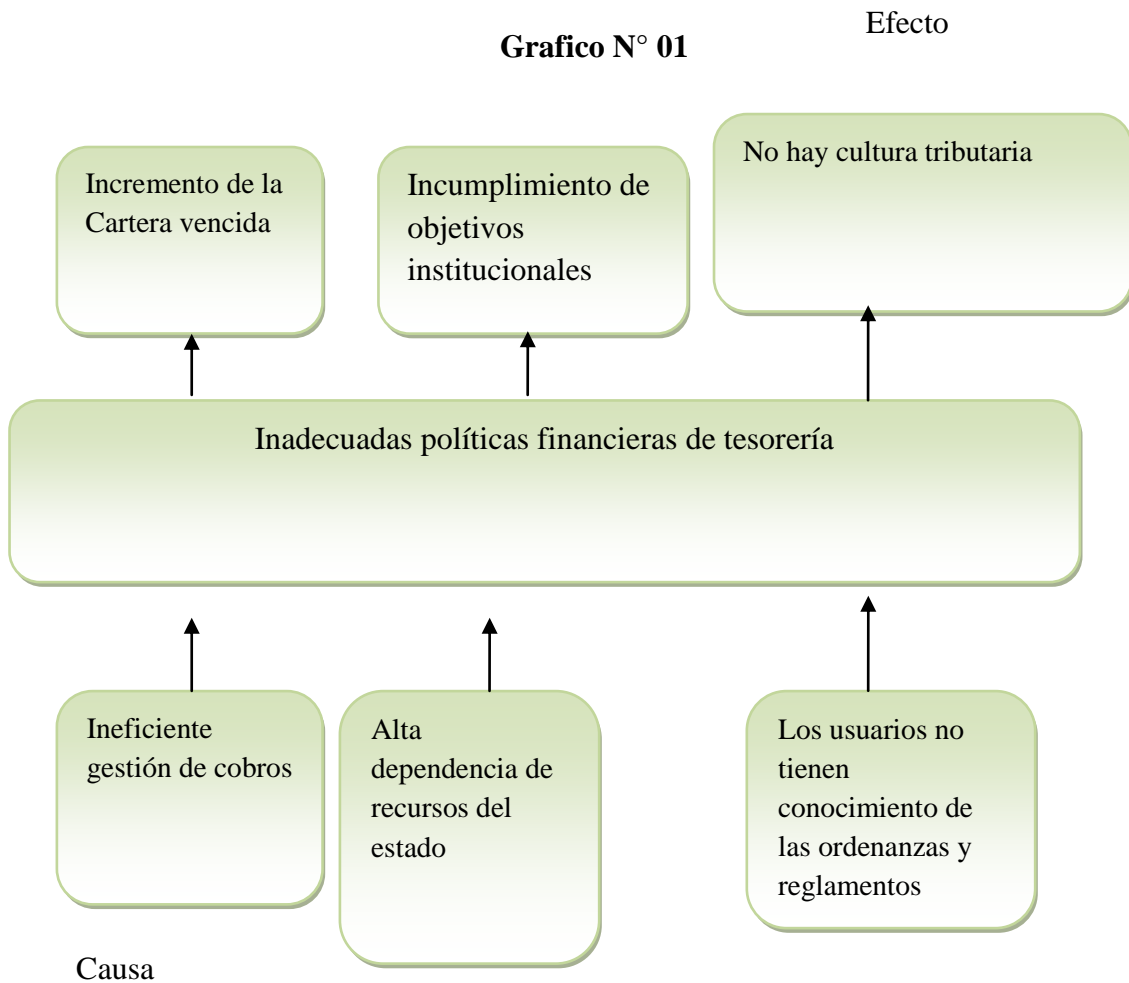
Se evidencia también que la alta dependencia de recursos del estado no le permite contar con el flujo de efectivo necesario para atender los requerimientos de tal manera que no se cumplen con los objetivos institucionales.

Se observa también que los usuarios no tienen conocimiento de las ordenanzas y reglamentos lo cual conlleva al incumplimiento de sus obligaciones financiera y da paso a la inexistencia de una cultura tributaria que afecta a las partidas presupuestarias del municipio.

Entonces se determina que en la problemática las operaciones del sector financiero afectan de manera especial a la gestión financiera institucional, de tal manera que el servicio al usuario no es el óptimo.

El panorama actual del sector financiero institucional muestra poca dinámica cuyos rasgos definitorios son la baja competitividad y la dificultad de dominar las diferentes actividades económicas de la gestión de cobro, se determina que esta situación requiere, tanto a nivel administrativo como financiero de una actuación reguladora adecuada que permita desarrollar un conjunto de actividades, al tiempo que garantice desarrollo comunitario y por ende se minimice la cartera vencida, lo cual conlleve al logro de los objetivos en la municipalidad.

Árbol de Problemas Grafico N° 01



1.2.3 Prognosis

La ausencia de un cambio en el procedimiento para la recaudación de cartera vencida se convertirá en una problemática que genere un desequilibrio a nivel interno, porque al no tener liquidez y solvencia se proyecta hacia la ciudadanía una imagen de crisis económica. Entonces como consecuencia de esto se evidencia que se limita el desarrollo comunitario, y por lo tanto no serán atendidas las necesidades de todos los usuarios que acceden a los servicios del municipio, proyectando una imagen de baja competitividad en el medio local, un incremento de las quejas y por ende la población no accederá a una mejor calidad de vida generando esto la dispersión ciudadana a las grandes capitales en busca de días mejores tanto en el área económica como social.

1.2.4 Formulación del problema

¿De qué manera la ineficiente gestión de cobro ocasiona inadecuadas políticas financieras de tesorería, incrementando la cartera vencida del Gobierno Autónomo Descentralizado de Mocha?

1.2.5 Interrogantes del problema

- ¿Existe en el área estrategias de cobranza para disminuir la mora de los usuarios?
- ¿Cuál es el índice de la cartera vencida que afecta a las partidas presupuestarias en la institución?
- ¿Es necesario establecer un modelo de recaudación de cartera vencida para mejorar el presupuesto anual?

1.2.6 Delimitación del problema

Campo: Financiero

Área: Tesorería

Aspecto: Presupuesto anual

Temporal: El tiempo determinado para el presente estudio será desde el 10 de noviembre del 2011 al 15 de octubre del 2012.

Espacial: La investigación se llevará a cabo en el Gobierno Autónomo Descentralizado de Mocha

1.3 JUSTIFICACIÓN

La innovación se logra a través del mejor uso de la sinergia de la comunicación y el enfoque del diseño de procesos identifica en detalle los objetivos de la institución y se analizan las oportunidades correspondientes a través de un análisis completo de la gestión de cobros, se requiere de una comprensión técnica de los procedimientos para la obtención de los resultados.

El interés que promueve la investigación es recuperar la cartera vencida, para mantener una liquidez y solvencia estable, en donde se asegure la cancelación de lo adeudado, para dirigirlos a generar obras de mejoramiento a los usuarios, por tanto la responsabilidad y la dinámica de la recuperación se sustentará en la consolidación de los procesos de cobranza.

La presente investigación tiene como importancia el mejorar el desempeño del recurso humano, promover e incrementar la productividad del trabajo y la calidad de los servicios que presta, para que se convierta en el eje que permita un mejor desenvolvimiento organizacional y minimizar la cartera vencida, la misma que a través de un diseño de procesos podrá alcanzar mejoras en orden de magnitud en el rendimiento de costos, calidad, servicios y rapidez.

La investigación es factible de realización gracias al apoyo y a la apertura de las autoridades, así como del personal que forma parte de la institución, siendo esto un aporte al cambio que permita el mejor desenvolvimiento institucional.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General

Analizar la gestión de cobros para mejorar la recuperación de la cartera vencida en el Gobierno Autónomo Descentralizado de Mocha

1.4.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico sobre la gestión de cobros para conocer el nivel de cartera vencida en la institución.
- Establecer el índice de cartera vencida y su efecto en las partidas presupuestarias.
- Diseñar un modelo de gestión de cobros con la finalidad de minimizar la cartera vencida en la institución.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

En la realización del presente trabajo investigativo se recurrirá a la bibliografía de las variables en estudio y el presente trabajo investigativo.

TEMA: Las cobranzas y la recuperación de la cartera vencida de clientes de la empresa cero choques automotores y vehículos de la ciudad de Ambato , Autora: Angélica Norma Guamán Totoy Año 2011, quien llega a las siguientes conclusiones:

Luego de haber realizado el trabajo de investigación se puede determinar las siguientes conclusiones:

- La empresa cero choques no cumple con los objetivos establecidos por la empresa y por quienes realizan la gestión de cobro por falta de comunicación e información por parte de gerencia
- La empresa cero choques desde su fundación ha venido cumpliendo con sus obligaciones para sus clientes de una manera empírica ofreciendo convertirse con procedimientos rudimentarios en una empresa de éxito en el sector automotriz.
- Existe una falencia de conocimientos en lo que respecta a las fases de cobranzas que deben de poseer los empleados de la empresa para poder ser más eficientes en el trabajo de cobro de las cuentas en mora.
- La empresa tiene que establecer nuevas políticas crediticias en cuanto a las fechas de pago ya que los clientes no cancelan las cuotas por falta de dinero porque su ingresos generalmente los reciben los primeros días del mes siguiente y por olvido.

- El desconocimiento y descuido por parte del cliente hace que al tercer mes de no cancelar sus cuotas la empresa procede a retirar el vehículo por morosidad y transferirle la deuda de este activo al departamento jurídico.

TEMA: Estrategias competitivas y su incidencia en la cartera vencida de la cooperativa de ahorro y crédito Oscus Ltda. del cantón Pelileo. Autor: Sadrac Francisco Cepeda Zúñiga. Año 2011, quien concluye:

- De los socios encuestados consideran que la atención al cliente en la cooperativa Oscus del Cantón Pelileo es buena, es importante tener en cuenta que la atención al cliente ya que es un factor importante y primordial para la cooperativa ya que esto traerá más clientes es decir referidos.
- Según la población encuestada la mayoría de los socios tienen microcrédito, este es un préstamo estrella para la cooperativa porque es un crédito sin relación de base el interés de este crédito es más alto porque no tiene encaje y está dirigido al sector micro empresarial.
- La eficiencia en la entrega de los créditos es buena es decir se entrega los créditos sobre firmas en el lapso de tres días, esto es favorable para la cooperativa que está cumpliendo con los objetivos propuestos pero el microcrédito demanda de más tiempo en el análisis, inspección, verificación, el cual incrementa el riesgo en la recuperación de la cartera.
- La tasa de interés que aplica la cooperativa es del 23,8% por lo tanto los socios encuestados está de acuerdo con la tasa de interés que maneja la cooperativa y de esta manera los socios se ven atraídos por el crédito sin encaje.

TEMA: Desarrollo de un plan estratégico para recuperar la cartera vencida de clientes de la empresa Producurtimarc de la ciudad de Ambato, Autor: Marco Rodrigo Sánchez Martínez, Año: 2011

Conclusiones:

- Las empresas se ven cada vez más expuestas a afrontar nuevos retos y desafíos por lo cual deben trazar su propio proceso de planeación estratégica y seguir un camino natural y autentico aunque el entorno es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas.
- La formulación de estrategias compromete a una empresa con productos, mercados, recursos y tecnologías específicas durante un periodo prolongado, determinado además que las ventajas competitivas a largo plazo para bien o para mal, las decisiones estratégicas producen consecuencias importantes en diversas funciones de la empresa.
- La implementación de un plan estratégico requiere que una empresa establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya los recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas, siendo las habilidades interpersonales muy importantes para lograr el éxito en la implementación de estrategias.
- Se puede concluir que los propietarios de empresas pequeñas lucrativas y no lucrativas han reconocido los beneficios de la planeación estratégica.
- El desarrollo de la dirección estratégica se basa en la creencia de que las empresas deben continuar vigilando las tendencias de los acontecimientos internos y externos de tal forma que cuando sea necesario se realicen los cambios de manera oportuna.

2.2. Fundamentación filosófica

De acuerdo con **Dobles, Zúñiga y García (2004)** la teoría de la ciencia que sostiene el positivismo se caracteriza por afirmar que el único conocimiento verdadero es aquel que es producido por la ciencia, particularmente con el empleo

de su método. En consecuencia, el positivismo asume que sólo las ciencias empíricas son fuente aceptable de conocimiento.

Otra de las características relevantes del positivismo tiene que ver con su posición epistemológica central. En efecto, el positivismo supone que la realidad está dada y que puede ser conocida de manera absoluta por el sujeto cognoscente, y que por tanto, de lo único que había que preocuparse, indican Dobles, Zúñiga y García (2004), era de encontrar el método adecuado y válido para “descubrir” esa realidad. En particular, asume la existencia de un método específico para conocer esa realidad y propone el uso de dicho método como garantía de verdad y legitimidad para el conocimiento. Por tanto, la ciencia positivista se cimienta sobre el supuesto de que el sujeto tiene una posibilidad absoluta de conocer la realidad mediante un método específico.

2.3 Fundamentación legal

La base legal para el desarrollo de la investigación serán las ordenanzas municipales que en algunos de sus apartados manifiestan:

CÓDIGO ORGÁNICO DE ORGANIZACIÓN TERRITORIAL, AUTONOMÍA Y DESCENTRALIZACIÓN

TÍTULO I

PRINCIPIOS GENERALES

Artículo 1.- Ámbito.- Este Código establece la organización político-administrativa del Estado ecuatoriano en el territorio; el régimen de los diferentes niveles de gobiernos autónomos descentralizados y los regímenes especiales, con el fin de garantizar su autonomía política, administrativa y financiera. Además, desarrolla un modelo de descentralización obligatoria y progresiva a través del sistema nacional de competencias, la institucionalidad responsable de su

administración, las fuentes de financiamiento y la definición de políticas y mecanismos para compensar los desequilibrios en el desarrollo territorial.

Artículo 2.- Objetivos.- Son objetivos del presente Código:

- a) La autonomía política, administrativa y financiera de los gobiernos autónomos descentralizados, en el marco de la unidad del Estado ecuatoriano;
- b) La profundización del proceso de autonomías y descentralización del Estado, con el fin de promover el desarrollo equitativo, solidario y sustentable del territorio, la integración y participación ciudadana, así como el desarrollo social y económico de la población;
- c) El fortalecimiento del rol del Estado mediante la consolidación de cada uno de sus niveles de gobierno, en la administración de sus circunscripciones territoriales, con el fin de impulsar el desarrollo nacional y garantizar el pleno ejercicio de los derechos sin discriminación alguna, así como la prestación adecuada de los servicios públicos;
- d) La organización territorial del Estado ecuatoriano equitativa y solidaria, que compense las situaciones de injusticia y exclusión existentes entre las circunscripciones territoriales;
- e) La afirmación del carácter intercultural y plurinacional del Estado ecuatoriano;
- f) La democratización de la gestión del gobierno central y de los gobiernos autónomos descentralizados, mediante el impulso de la participación ciudadana;
- g) La delimitación del rol y ámbito de acción de cada nivel de gobierno, para evitar la duplicación de funciones y optimizar la administración estatal;
- h) La definición de mecanismos de articulación, coordinación y corresponsabilidad entre los distintos niveles de gobierno para una adecuada planificación y gestión pública;
- i) La distribución de los recursos en los distintos niveles de gobierno, conforme con los criterios establecidos en la Constitución de la República para garantizar su uso eficiente; y,

j) La consolidación de las capacidades rectora del gobierno central en el ámbito de sus competencias; coordinadora y articuladora de los gobiernos intermedios; y, de gestión de los diferentes niveles de gobierno.

FINANCIEROS DE LOS GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS

Capítulo I

Normas Generales

Artículo 163.- Recursos propios y rentas del Estado.- De conformidad con lo previsto en la Constitución, los gobiernos autónomos descentralizados generarán sus propios recursos financieros y, como parte del Estado, participarán de sus rentas, de conformidad con los principios de subsidiariedad, solidaridad y equidad interterritorial.

Artículo 164.- Criterios.- Las finanzas públicas en todos los niveles de gobierno, se conducirán de forma sostenible, responsable y transparente a fin de alcanzar el buen vivir de la población, procurando la estabilidad económica. Los gobiernos autónomos descentralizados observarán reglas fiscales sobre el manejo de los recursos públicos, de endeudamiento y de la cooperación, de acuerdo con la ley que regule las finanzas públicas e incorporarán procedimientos eficaces que garanticen la rendición de cuentas ante la ciudadanía sobre el uso y manejo de los recursos financieros.

Parágrafo Primero

Ingresos Tributarios

Artículo 225.- Capítulos básicos.- Los ingresos tributarios comprenderán las contribuciones señaladas en este Código y se dividirán en los tres capítulos básicos siguientes:

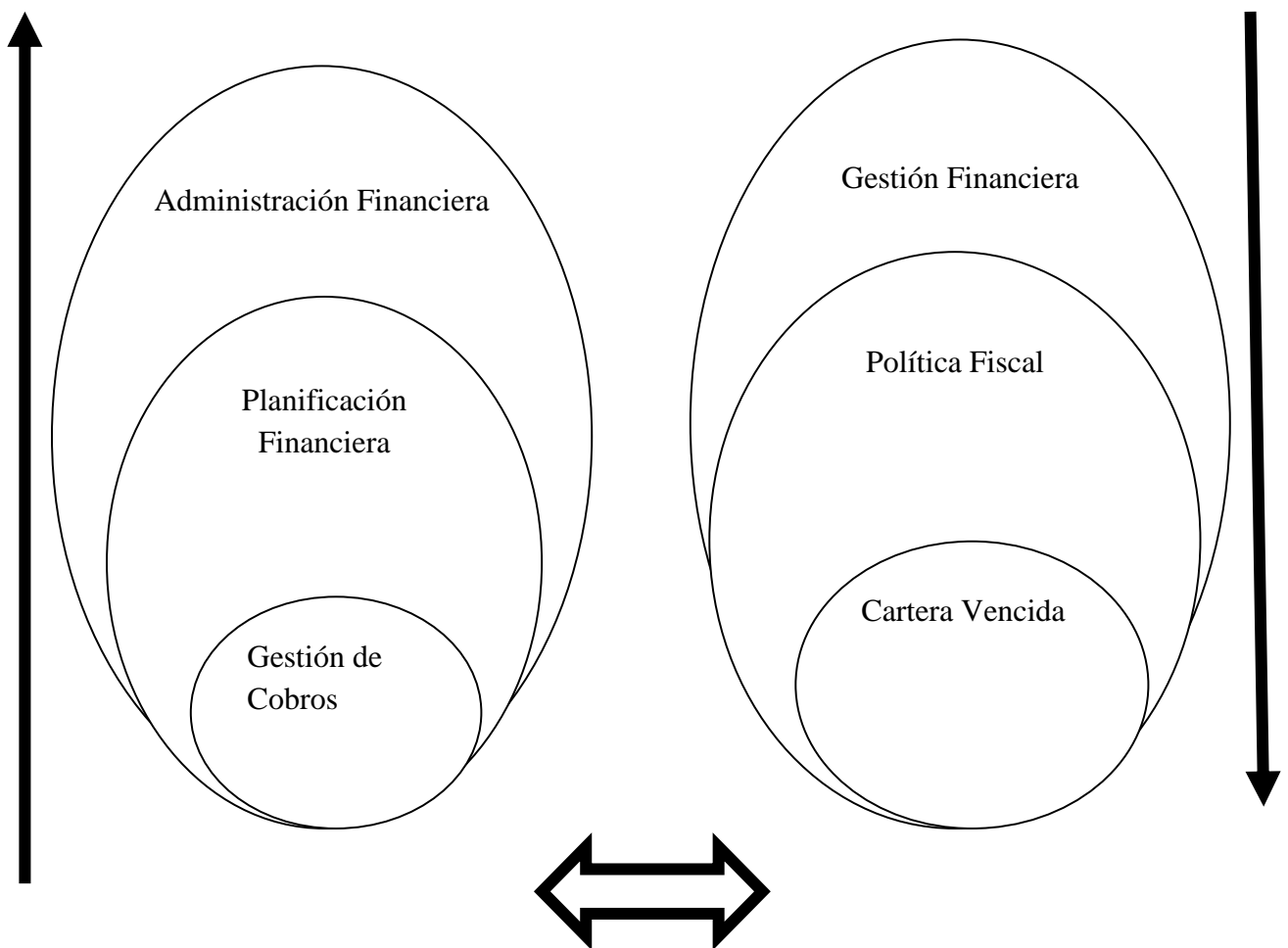
Capítulo I.- Impuestos, que incluirán todos los que corresponden a los gobiernos autónomos descentralizados, por recaudación directa o por participación.

Capítulo II.- Tasas, que comprenderá únicamente las que recaude la tesorería o quien haga sus veces de los gobiernos autónomos descentralizados, no incluyéndose, por consiguiente, las tasas que recauden las empresas de los gobiernos autónomos descentralizados.

Capítulo III.- Contribuciones especiales de mejoras y de ordenamiento, que se sujetarán a la misma norma del inciso anterior.

CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

Grafico N° 02



Variable Independiente

Fuente: Luis Herrera
Elaborado

por:

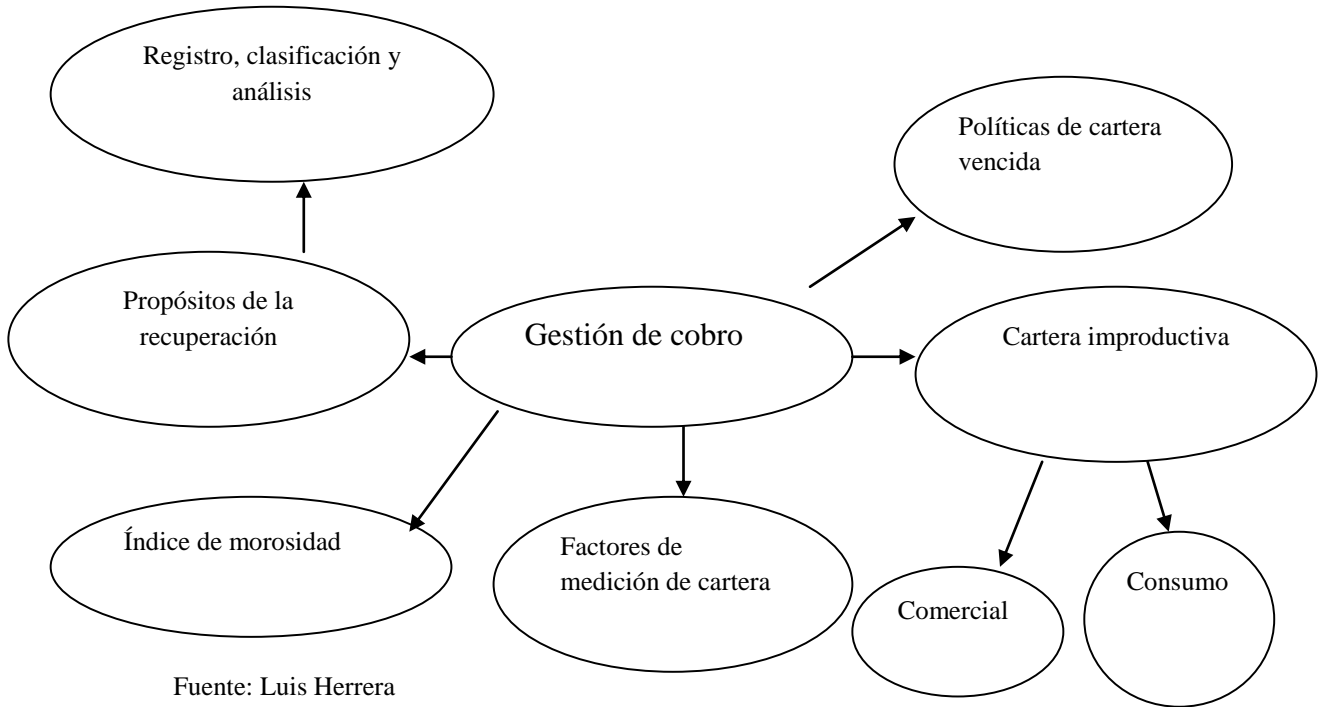
Variable Dependiente

La

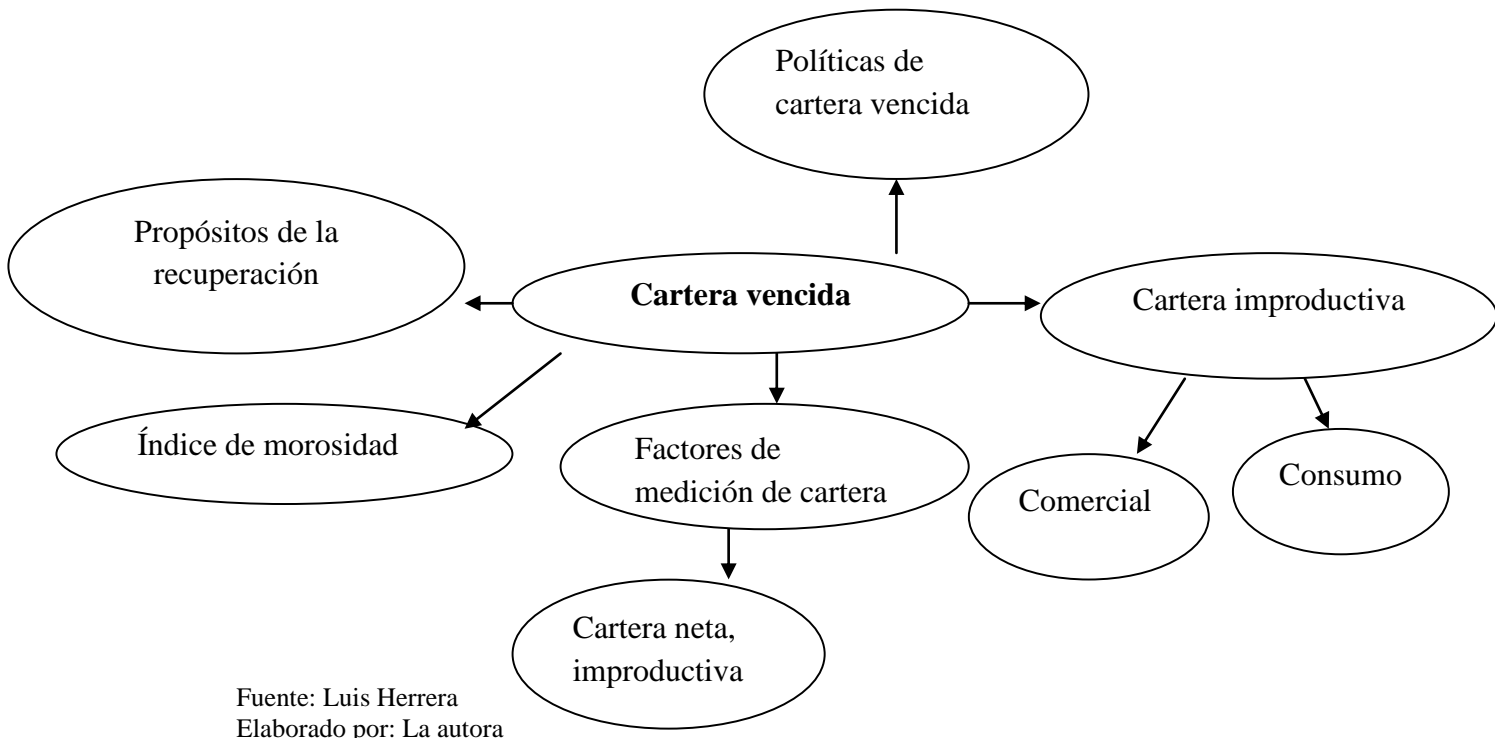
autora

Variable Independiente: Gestión de cobro

Grafico N° 03



Variable dependiente: Cartera Vencida



Marco Teórico

Administración Financiera

Según **Lawerence J (1996: Pág. 35)** “La administración financiera se refiere a las tareas y objetivos dirigidos a lograr la maximización de las inversiones, tiene la responsabilidad del efectivo y los valores negociables de la empresa, la planeación de su estructura de capital, la venta de acciones y obligaciones para la obtención de capital, donde la principal meta es la maximización de la riqueza de los accionistas o maximización de las acciones comunes aunados al beneficio social.”

Según **Alfonso Ortega Castro (2002, pág45)** La Administración Financiera se define por las funciones y responsabilidades de los administradores financieros. Aunque los aspectos específicos varían entre organizaciones las funciones financieras clave son: La Inversión, el Financiamiento y las decisiones de dividendos de una organización. Los fondos son obtenidos de fuentes externas e internas de financiamiento y asignados a diferentes aplicaciones.

Elementos de la Administración Financiera

Para **Oscar G. Montalvo (2002)** “Define de la siguiente manera: “La Administración Financiera trata principalmente del dinero, como la variable que ocupa la atención central de las organizaciones con fines de lucro. En este ámbito empresarial, la administración financiera estudia y analiza los problemas acerca de:

1. La Inversión
2. El Financiamiento
3. La Administración de los Activos

La administración financiera es una parte de la ciencia de la administración de empresas que estudia y analiza, como las organizaciones con fines de lucro pueden optimizar:

1. La adquisición de activos y la realización de operaciones que generen rendimiento posible.
2. El Financiamiento de los recursos que utilizan en sus inversiones y operaciones, incurriendo en el menos costo posible determinando como y cuando devolverlos a los acreedores, y retribuir a los inversores con ganancias en dinero y en bienes de capital, y
3. La Administración de los activos de la organización.
<http://www.lideco.com>

Objetivos de la Administración Financiera

Para Wilburg Jiménez Castro (2007). “Deberá analizarse el activo circulante y el financiamiento a corto plazo, las interrogantes que deberá despejar en esta área son:

- Determinar el nivel óptimo de la inversión del activo circulante.
- Obtener a la óptima mezcla de financiamiento a corto plazo, en relación al financiamiento a largo plazo.
- Seleccionar los medios más apropiados para el financiamiento a corto plazo.” (Pág78).

Planificación Financiera

Para Lluís Cutrecasas (2000, pág., 66) “El planteamiento general de la optimización de la actividad económica de la empresa a largo plazo parte de presuponer que no existen magnitudes que deban permanecer constantes, ya que, puede replantearse toda la organización y estructura misma de la empresa.”

Es la reunión, clasificación, análisis, interpretación de la información financiera. Con objeto de formar un plan combinado de las necesidades financieras, así como de las probables consecuencias financieras de las operaciones.
<http://www.slideshare.net/Lilianamoranrivera/planificacion-financiera>

Proceso de Planeación Financiera

Según Douglas R., Jhon D. Jhon S. (2000), “Fases del proceso de Planeación Financiera

La planeación financiera tiene tres fases:

- 1.- Formular el plan
- 2.- Implementar el plan
- 3.-Evaluar el desempeño”.

- 1.- La planificación del efectivo consiste en la elaboración de presupuestos de caja.
2. La planificación de utilidades, se obtiene por medio de los estados financieros por forma, los cuales muestran niveles anticipados de ingresos, activos, pasivos y capital social.
3. Los presupuestos de caja y los estados pro forma son útiles no sólo para la planificación financiera interna; sino que forman parte de la información que exigen los prestamistas tanto presentes como futuros.
<http://www.slideshare.net/Lilianamoranrivera/planificacion-financiera>

Elementos de la Planificación Financiera

Según Douglas R., Jhon D. Jhon S. (2000) “Son tres los elementos clave en el proceso de planificación financiera:

1. La planificación del efectivo consiste en la elaboración de presupuestos de caja. Sin un nivel adecuado de efectivo y pese al nivel que presenten las utilidades la empresa está expuesta al fracaso.
2. La planificación de utilidades, se obtiene por medio de los estados financieros proforma, los cuales muestran niveles anticipados de ingresos, activos, pasivos y capital social.
3. Los presupuestos de caja y los estados proforma son útiles no sólo para la planificación financiera interna; forman parte de la información que exigen los prestamistas tanto presentes como futuros”.(Pág,326).

Gestión de cobro

Para Brook Adams (2003) “Los diferentes procedimientos de cobro que aplique una empresa están determinados por su política general de cobranza. Cuando se realiza una venta a crédito, concediendo un plazo razonable para su pago, es con la esperanza de que el usuario pague sus cuentas en los términos convenidos para asegurar así el margen de beneficio previsto en la operación. En materia de política crediticia se pueden distinguir tres tipos de políticas, las cuales son; políticas restrictivas, políticas liberales y políticas racionales”. (Pág,36).

Políticas de la gestión de cobro

Dice Para Brook Adams (2003) “Las políticas son:

1. **Políticas restrictivas.-** Caracterizadas por la concesión de créditos en períodos sumamente cortos, normas de crédito estrictas y una política de cobranza agresiva. Esta política contribuye a reducir al mínimo las pérdidas en cuentas de cobro dudoso y la inversión movilización de fondos en las cuentas por cobrar. Pero a su vez este tipo de políticas pueden traer como consecuencia la reducción de las ventas y los márgenes de utilidad, la

inversión es más baja que las que se pudieran tener con niveles más elevados de ventas, utilidades y cuentas por cobrar.

2 Políticas Liberales.- Como oposición a las políticas restrictivas, las políticas liberales tienden a ser generosas, otorgan créditos considerando la competencia, no presionan enérgicamente en el proceso de cobro y son menos exigentes en condiciones y establecimientos de períodos para el pago de las cuentas. Este tipo de política trae como consecuencia un aumento de las cuentas y efectos por cobrar así como también en las pérdidas en cuentas incobrables. En consecuencia, este tipo de política no estimula aumentos compensadores en las ventas y utilidades.

3 Políticas racionales.- Estas políticas son aquellas que deben aplicarse de tal manera que se logre producir un flujo normal de crédito y de cobranzas; se implementan con el propósito de que se cumpla el objetivo de la administración de cuentas por cobrar y de la gerencia financiera en general. Este objetivo consiste en maximizar el rendimiento sobre la inversión de la empresa

Se conceden los créditos a plazos razonables según las características de los usuarios y los gastos de cobranzas se aplican tomando en consideración los cobros a efectuarse obteniendo un margen de beneficio razonable.”(Pág41).

Gastos de cobranzas

Fernández T (2000. p 56). “Los gastos de cobranzas pueden ser clasificados en:

- a. Gastos fijos (Gfc)**
- b. Gastos variables (Gvc)**
 - a. Gastos fijos de cobranza. Son aquellos que se mantienen constantes para cualquier monto de las cobranzas tales como:
 - Sueldos fijos y otras asignaciones del personal de cobranza.

- Seguros de vida, vehículos, hospitalización, médico quirúrgico que tenga la empresa para el personal de cobranza.

b Gastos variables de cobranza. Son aquellos que varían en función de las gestiones que se hagan para realizar las recuperaciones de cuentas por cobrar, como:

- Comisiones de cobradores, según el monto de las cobranzas que realicen.
- Gastos de viajes en gestiones de cobranza.
- Honorarios de abogados y otros gastos en los que se utilicen procedimientos jurídicos.
- Gestiones a través de oficinas de cobranzas ajenas a la empresa.
- Cualquier otro tipo de gasto que se haya de efectuar relacionado con cobros y que no se realice con carácter permanente.”

Sistemas de cobranzas

Dice Fernández T (2000. p 56). “Un sistema de cobranzas adecuado se respalda en una contabilidad que revele con exactitud y oportunidad, los vencimientos y aún nos alerta, en forma previa a la maduración del crédito. Un sistema de información del socio que puede hallarse integrado al programa contable en el que se muestre toda la información relevante, de manera que sea posible gestionarse con rapidez las acciones de cobranzas.”

Su sistema de archivo se halla perfectamente bien estructurado, de manera que el historial de las acciones realizadas con cada socio, sea accesible inmediatamente, el socio debe tener la impresión de que la gestión se personaliza hacia él.

Proceso de cobranzas

Para Werner K (2004, p. 69).Un proceso de cobranzas implica asumir acciones crecientes en su grado de drasticidad regularmente tiene las siguientes fases:

- Alerta de pago.-se comunica al socio que su obligación se vencerá en una fecha próxima. Conviene hacerlo con una semana de anticipación a la fecha esperada de pago.
- Recordatorio.- fase que se aborda al día siguiente de que la obligación se haya vencido y la cual se la puede realzar vía carta.
- Insistencia .- si transcurridos varios días de no haber recibido respuesta alguna, debe enviarse otra comunicación en la que a diferencia de la anterior se incluyan tres elementos:
 1. La definición de un plazo de pago que puede ser de 24 y 48 horas.
 2. Un renglón en el que advierta que de no haber respuesta los garantes sean comunicados.
 3. Un párrafo en el que se indique que existen socios perjudicados por sus conductas de retraso.
- Insistencia a través de garantes.- Agotados lo procedimientos anteriores, los garantes serán advertidos, en una instancia inicial, de que la obligación es ya legalmente exigible y que, por lo tanto, se establece el requerimiento inmediato del pago. Si el garante no da una respuesta satisfactoria, se hará una carta de insistencia.
- Acción.- En el marco de la acción drástica la cobranza, se pone en manos de abogados o agencias de cobranza. La experiencia muestra que es significativamente más eficaz, encargar cobranza a varios abogados estableciéndose rangos de valor.

“De esta manera se determina que el sistema de cobranzas es un conjunto de procedimientos que la empresa emplea para los usuarios que están atrasados en sus pagos.”

Causas que originan el riesgo en el crédito

Indica Werner K (2004, p. 78). Las causas que originan el Riesgo en el crédito son las siguientes:

- **Análisis sobre bases insuficientes.** La información que es entregada por el socio puede no ser verdad, o hacerlo en forma parcial y aún puede que la información otorgada por el socio sea falsa. La prevención de este tipo de riesgo se relaciona con un sólido reglamento de crédito en el que quede concretamente establecida la documentación que deberá ser entregada por el solicitante, tanto en términos cualitativos como cuantitativos.
- **Desvío del destino previsto inicialmente.** Este riesgo se origina en el caso de que el solicitante haya destinado el monto desembolsado para otro fin distinto del que se acordó con la entidad prestamista.
- **Origen de la operación.** El origen de la operación es importante ya que nada garantiza que un socio acuda a la cooperativa debido a que fue rechazado en otras entidades financieras, por lo tanto el origen de la operación debe ser respaldada por las condiciones de la propia gestión interna de la empresa.
- **Búsqueda de rentabilidad excesiva.** Por la búsqueda de ganar una mayor participación en el mercado y ser más competitivo, la entidad puede descuidar sus decisiones crediticias, es por esta razón que la rentabilidad es considerada como un objetivo válido pero frente a condiciones de riesgo administrables.
- **Monitoreo inadecuado.** Se refiere a un seguimiento posterior al otorgamiento del crédito, debido a que no siempre podrían prevalecer las condiciones originales que sirvieron para su aprobación.

- **Falta de experiencia y poco entrenamiento de los oficiales de crédito.**
Se requiere entrenamiento adecuado y experiencia por parte de los oficiales de crédito en su labor específica.

- **Cobertura inapropiada.** Las garantías reales cumplen un papel importante, pero no decisivo en el otorgamiento del crédito.

- **Riesgo no controlable.** Hay factores que se escapan a la buena óptica del oficial de crédito y que en definitiva se constituyen en factores de riesgo de difícil solución como:
 - La situación política del país.
 - La dependencia del país frente a organismos internacionales de crédito.
 - La capacidad de ingresos de la población.
 - Los procesos inflacionarios.

- **Riesgo controlable.** Las principales variables de este tipo de riesgo son:
 - “La organización de la institución financiera que oferta los créditos.
 - La capacitación y adiestramiento del personal
 - Mejoramiento y actualización de los servicios que presta.
 - Cumplimiento estricto de políticas y procedimientos
 - Formación y experiencia bancaria de sus directivos.
 - Estricto cumplimiento de las leyes que rigen al sistema financiero nacional.”

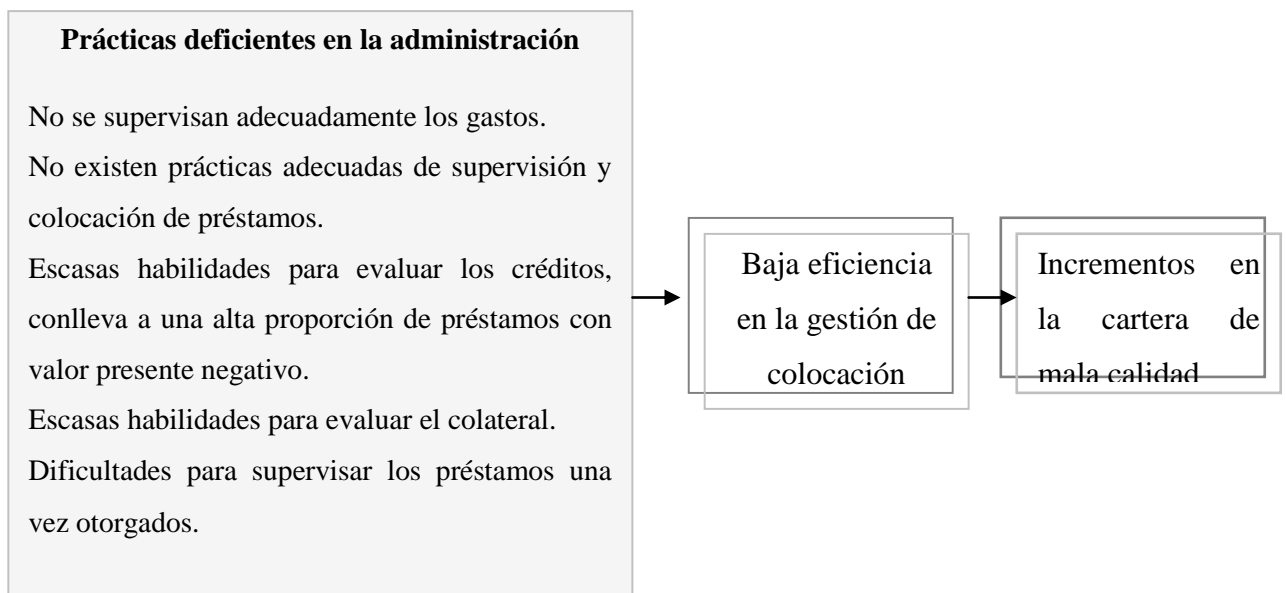
Mala Administración

Indica De Young R (2004,p. 70). “Descripción: Esta hipótesis hace referencia a que las prácticas de administración deficientes llevan consigo baja eficiencia en la gestión de colocación”.

MALA ADMINISTRACIÓN

Grafico N° 05

Implicaciones:



Fuente: Young R
Elaborado por: la autora.

Que se espera: Baja eficiencia en la gestión de colocación cause incrementos en la cartera de mala calidad. Las deficiencias en el control de costos se traduce en una menor eficiencia de costos casi de inmediato, mientras que la cartera de mala calidad sólo aparece claramente después del tiempo.”

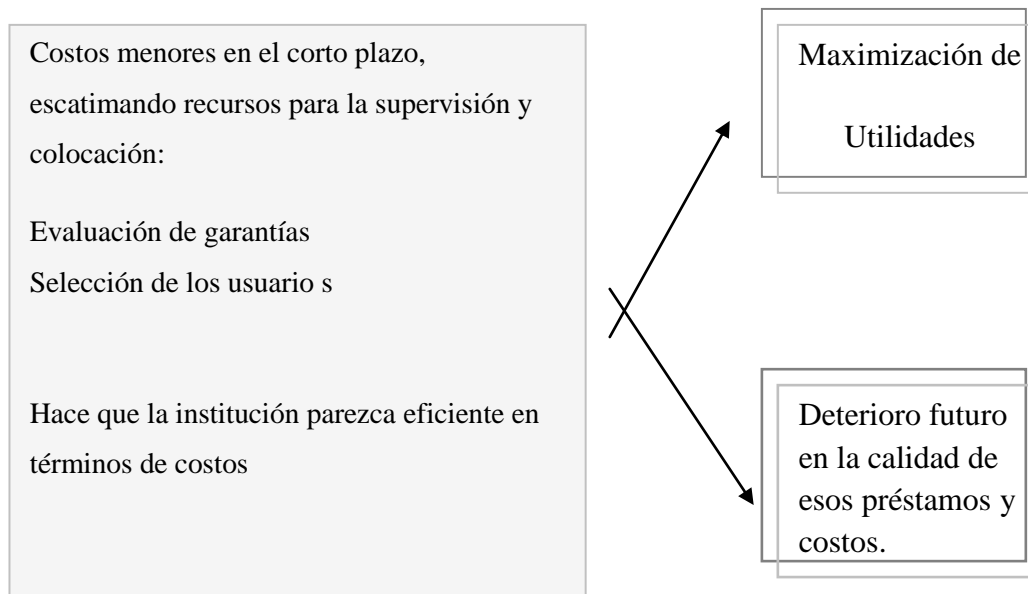
Escatimar Costos

Para De Young R (2004,p. 70). “Descripción: La cantidad de recursos asignados a la colocación de la cartera y a la supervisión de los préstamos puede afectar tanto su calidad como la medición de la eficiencia en la gestión de colocación”.

Implicaciones:

ESTIMACIÓN DE COSTOS

Grafico N° 06



Fuente: Young R
Elaborado por: la autora.

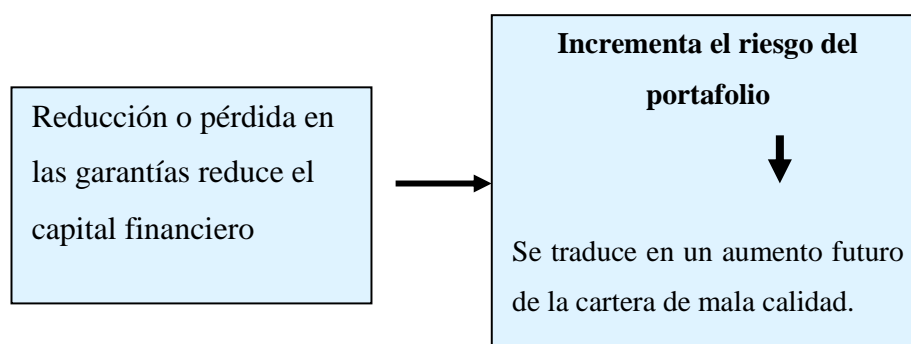
Que se espera: Escatimar costos implica una causación según la metodología de Granger que va en dirección de la medición de eficiencia en la gestión de colocación hacia los préstamos con problemas.

Azar Moral

De Young R (2004,p.71).“Descripción: Aceptación excesiva de riesgos por parte de las entidades de crédito cuando estas no pueden verificar el riesgo a la que están expuestos los tomadores del préstamo, ocasionando que las instituciones financieras no puedan cobrarlo fácilmente por asumirlo”.

LA CARTERA VENCIDA Y EL AZAR

Grafico N° 07



Fuente: Young R
Elaborado por: la autora.

Que se espera: al reducirse el capital de las entidades de crédito estas se exponen a un mayor riesgo y por ende a un posible deterioro de la cartera

Gestión Financiera

Dice Lluís Cutrecasas (2000, pág., 173) “El conjunto de fases de la gestión económico-financiera de la empresa se compone de dos áreas que en suma proporcionan el nombre compuesto dado de esta gestión: el área económica y el área financiera.

Para JESUS TONG (2006,pág 34) Es el conjunto de actividades, procesos, técnicas y criterios a ser utilizados, con la finalidad de que una unidad económica (personas, empresa o estado) optimice tanto la forma de obtener recursos

financieros (dinero o sus equivalentes) como el uso de los mismos durante el desarrollo de sus negocios o actividad productiva.

Función de la Gestión Financiera

Indica Héctor Fainstein (2006, Pag 56) “Las funciones de la gestión financiera son:

- La determinación de las necesidades de recursos financieros: planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo de las necesidades de la financiación externa.
- La consecución de financiación según su forma más beneficiosa: teniendo en cuenta los costes, plazos y otras condiciones contractuales, las condiciones fiscales y la estructura financiera de la empresa.
- La aplicación juiciosa de los recursos financieros, incluyendo los excedentes de tesorería: de manera a obtener una estructura financiera equilibrada y adecuados niveles de eficiencia y rentabilidad.
- El análisis financiero: incluyendo bien la recolección, bien el estudio de información de manera a obtener respuestas seguras sobre la situación financiera de la empresa.
- El análisis con respecto a la viabilidad económica y financiera de las inversiones.

Política Fiscal

Es el conjunto de instrumentos y medidas que toma el Estado con el objeto de recaudar los ingresos necesarios para realizar las funciones que le ayuden a cumplir los objetivos de la política económica general. Los principales ingresos de la política fiscal son por la vía de impuestos, derechos, productos, aprovechamientos y el endeudamiento público interno y externo. La política fiscal como acción del Estado en el campo de las finanzas públicas, busca el equilibrio

entre lo recaudado por impuestos y otros conceptos y los gastos gubernamentales.
<http://www.mh.gob.sv/portal>

Objetivos de la política fiscal

Como se ha expuesto anteriormente los objetivos principales de toda política fiscal son:

- Acelerar el crecimiento económico.
- Plena ocupación de todos los recursos productivos de la sociedad, tanto humanos, como materiales y capitales.
- Plena estabilidad de los precios, entendida como los índices generales de precios para que no sufran elevaciones o disminuciones importantes.
- Política fiscal expansionista: Se presenta cuando se toman medidas que generen aumento en el gasto público o reducción de los impuestos
- Política fiscal contractiva: Se presenta cuando se toman decisiones para tener un gasto público gubernamental reducido, o aumentar los impuestos, o a una combinación de ambas. <http://www.mh.gob.sv/portal>

Cartera vencida

Dice Richard A (2003, p. 106). “La cartera vencida es el riesgo que existe en la pérdida potencial de las operaciones activas, pasivas o causantes de pasivo contingente, tales como tasas de interés, tipos de cambio, índices de precios, capital.”

La cartera por vencer y la cartera que no devenga intereses mantiene una sub clasificación por maduración, es decir en función del rango del vencimiento futuro de las operaciones, cánones, cuotas o dividendos; y, la cartera vencida mantiene una sub clasificación en función de los días que se mantiene cada operación, canon, cuota o dividendo como vencida. LENYN VÁSCONEZ (2008,pág 74).

Medidas del riesgo de la cartera

Dice Richard A (2003, p. 106) “Se tiene un par de puntos de referencia, se conoce la tasa de descuento para proyectos seguros y también la tasa de los proyectos de riesgo medio. Pero todavía no conocemos cómo estimar las tasas de descuento para activos que no se ajustan a estos modelos tan simples. Para hacer esto, tenemos que aprender:

- 1) cómo medir el riesgo, y
- 2) las relaciones entre el riesgo soportado y la prima de riesgo demandada.”

Medida de la variabilidad de la cartera

Para Richard A (2003, p. 106). “En principio puede estimarse la variabilidad de cualquier cartera de acciones u obligaciones. Se identifican los resultados posibles, se asigna una probabilidad a cada resultado y se efectúan los cálculos.

El mercado parece atravesar en la actualidad un período de consolidación. A corto plazo, hemos de mantener una posición constructiva, suponiendo que el relanzamiento económico continúe.”

Como se reduce el riesgo mediante la diversificación

Indica Richard A (2003, p. 125). “La diversificación se produce porque los precios de las diferentes acciones no evolucionan de idéntico modo. El riesgo que puede ser potencialmente eliminado por medio de la diversificación es conocido como riesgo propio o único. El riesgo propio resulta del hecho de que muchos de los peligros que rodean a una determinada empresa son específicamente suyos y tal vez de sus competidores inmediatos. Pero hay también un riesgo que usted no

puede evitar, sin embargo, por mucho que diversifique. Este riesgo es conocido generalmente como riesgo de mercado.”

Exposición de las políticas de cartera vencida

La Administración deberá implementar los mecanismos internos y externos para asegurar la recuperación de su cartera.

- La puesta al cobro de los valores en centros de recaudación de la institución, la y otras empresas tercerizadoras de cobranzas de cartera corriente.
- La falta oportuna de pago generará un recargo por mora, calculado sobre el saldo impago a la máxima tasa de interés por mora vigente, que se establecerá a partir de la fecha de vencimiento hasta la fecha de pago efectivo.
- Si el usuario no hubiere cancelado los valores adeudados por más de tres meses consecutivos, la empresa procederá a disposiciones legales.
- La administración mantendrá debidamente informado a sus usuarios sobre valores pendientes por consumo de servicios de telecomunicaciones, utilizando herramientas y tecnologías disponibles (notificaciones telefónicas automáticas a los usuarios, accesos gratuitos de consultas de saldos, saldos vía Web, etc.).

Responsabilidad de la calificación y clasificación de la cartera

Para Villacís J (1990, p. 118). “Esta responsabilidad corresponde al asesor de crédito y su verificación debe también competir a la auditoría. El informe necesariamente deberá partir en especial del análisis de la situación financiera del usuario, luego de los riesgos en forma detallada y por último las acciones que en función de esta calificación se considere realizar.”

El Objetivo de calificar la cartera de crédito es determinar una adecuada provisión para créditos incobrables, que estará establecida en forma creciente y porcentual, para cada una de las categorías. Así para las categorías mencionadas anteriormente, podrían preverse los siguientes porcentajes:

Categoría A 0%

Categoría B 0% - 5%

Categoría C Categoría D Categoría E

5.1% - 39% 40% - 79% 80% - 100%

CUADRO DE CALIFICACIÓN DE CARTERA

Cuadro N° 01

Calificación	Alta	Buena	Regular	Limitada
Normas	Si todas las condiciones son Favorables	Si la mayoría de las condiciones son favorables	Puede seguir siendo considerado sujeto de crédito pero algunas de las condiciones son desfavorables.	Fuertes elementos de riesgo, existen limitaciones en la concesión.
Pagos	Satisfactorios, se Explica Razonablemente cualquier demora	Por general satisfactorios, explicaciones convincentes para la demora	Demora significativa	Demora significativa y aún crónica
Finanzas	Se revelan Condiciones Financieras deseables.	La situación financiera es buena, por lo general revelan Tendencias Favorables	La condición financiera es inestable. Hay pérdidas operativas. El flujo de fondos	Las condiciones financieras son desfavorables. Hay pérdidas significativas y el grado

			es irregular y hay un fuerte apalancamiento.	de apalancamiento es aún mayor.
Historia	Empresas con buena trayectoria de al menos 1 año o más. Confianza en los Accionistas	No se exige un Tiempo determinado de funcionamiento, si los otros factores son favorables. Confianza en los Accionistas	No hay razones para desconfiar en los accionistas	No hay razones para desconfiar en los Accionistas
Antecedentes	Experiencia en todos los aspectos del manejo administrativo. Buena reputación	Experiencia en administración de otros negocios. Buena reputación.	Puede faltar experiencia en manejos administrativos. La reputación puede ser cuestionada	No hay experiencia en todos los aspectos del manejo administrativo. La reputación puede ser cuestionada.

Fuente: Villacís J
Elaborado por: La autora

Medición del riesgo de crédito en originación

La acción más decisiva en el control del riesgo es la selección del crédito en la admisión y se toma en consideración lo siguiente:

- Recursos para la selección:

- ✓ Rating externo. Bajo consulta
- ✓ Rating Interno
- Calificaciones de expertos
- Métodos estadísticos: Scoring
- Estimación de probabilidad de mora/fallida
- Estimación de la rentabilidad esperada
- Efecto de las garantías
- Efecto de la estructura temporal de la llegada de mora Cooper W (2000,p14).

Sistema de administración de cartera

Dice Cooper W (2000,p.25). “La columna vertebral de la institución financiera es su sistema de administración de cartera, el que está integrado por una declaración de políticas y objetivos, un programa de acciones y decisiones como implementación estratégica de la política (plan de acción) y un sistema de información que proporcione los elementos de juicio para evaluar la política y corregir sus desvíos si ellos se producen.

Surge entonces la necesidad de que las instituciones estén dotadas de un sistema de administración de su cartera, para que ésta responda a los objetivos claramente expresados, como resultado de decisiones fundamentales y no de acciones fuera de control.

“Podemos definir a la cartera como el conjunto de activos (Títulos de crédito u otros activos financieros) que se encuentran en poder de la entidad y forman parte de su activo exigible. La importancia de la cartera se hace patente por el hecho de constituir el mayor de los activos generadores de rentabilidad y por supuesto, el de mayores riesgos”.

Este concepto de un sistema de cartera se orienta a reconocer en ese conjunto de activos el resultado de una serie de decisiones adoptadas por los agentes administradores, destinadas a optimizar determinados objetivos.”

Impuesto Municipal sobre Activos Totales

Los municipios ecuatorianos fijan una tarifa de: 0.15% de los activos totales de una compañía, refiriéndose a los estados financieros del año anterior, para determinar la base tributable. Las obligaciones financieras y contingentes pendientes más de un año son deducibles, para el cálculo del Impuesto a los Activos Totales.

Impuestos Prediales

La Ley de Régimen Municipal del Ecuador establece una tarifa sobre todos los edificios y propiedades localizados dentro de sus límites, sobre la base del valor comercial de la tierra determinado por cada municipio. Se otorga un descuento a los impuestos prediales pagados durante los seis primeros meses del año fiscal. Los impuestos pagados después están sujetos a multas e intereses por mora.

2.5 HIPÓTESIS

La gestión de cobros incide en la cartera vencida del Gobierno Autónomo Descentralizado de Mocha.

2.6 VARIABLES

2.6.1 Variable Independiente: Gestión de cobros

2.6.2 Variable Dependiente: Cartera vencida

CAPÍTULO III

3 METODOLOGÍA

3.1 ENFOQUE

La presente investigación es predominante cuantitativo

Según **Daniel L(2006: Pág 109)** La investigación cuantitativa permite definir adecuadamente el problema para posteriormente utilizar técnicas estadísticas estructuradas para el análisis de información.

La investigación utilizará el enfoque cuantitativo, porque el problema se encuentra bien definido y se han detallado los objetivos, para entonces plantear la hipótesis y delinear la variable independiente y dependiente, también se utilizará instrumentos debidamente estructurados para la recolección de la información.

3.2 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

Los métodos de investigación serán:

3.2.1 Investigación de campo

Es la investigación que se realiza en el lugar de los hechos “in situ”, utilizando fuentes primarias de información.

Para **Cesar B (2007:Pág45)** Es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen los acontecimientos. En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos.

De esta manera se recurrirá al lugar de los hechos, en donde se visitará las instalaciones del Gobierno Autónomo Descentralizado de Mocha.

3.2.2 Investigación bibliográfica

Es la investigación que se realiza en depositarios de información, utilizando fuentes secundarias de información.

Para **Cesar B (2007:Pág 48)** La investigación bibliográfica se basa en datos obtenidos de diversas fuentes bibliográficas como: libros, revistas y otros documentos específicos al tema investigativo, es fundamental porque se constituye en el punto de partida para cualquier otro estudio.

Consecuentemente se recurrió a libros como fuente de recolección de datos para fundamentar conceptualmente el uso de las variables en estudio en la presente investigación, como son Variable independiente: gestión de cobro y la variable dependiente: cartera vencida, las cuales fueron recopiladas en la Biblioteca de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato y en bibliografía personal.

3.3 NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

Según **Richar D (2005: 45)** la investigación se puede definir como la relación y efecto de realizar actividades intelectuales y experimentales de modo sistemático con el propósito de aumentar los conocimientos sobre una determinada materia y teniendo como fin ampliar el conocimiento científico, sin perseguir, en principio, ninguna aplicación práctica.

3.3.1 Investigación exploratoria

Según **Roberto S (2004: 45)** Los estudios exploratorios se efectúan normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes.

De esta manera en la presente investigación el nivel exploratorio permitirá conocer el nivel de cartera vencida en la institución y se aplicará en el departamento de Tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado de Mocha.

3.3.2 Investigación Descriptiva

Según **Salavarieta D (2005: Pág23)** La investigación descriptiva permite al investigador describir las situaciones y eventos, es decir, cómo es y como se manifiesta determinados sucesos, buscando especificar las propiedades importantes de las personas y grupos o comunidades.

En el proceso investigativo se describirá los fenómenos que genera el problema de la gestión de cobro y como afecta a la cartera vencida en el departamento de Tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado de Mocha.

3.3.3 Investigación Correlacional

Según **Aguilar R (1996:78)**. Los estudios correlacionales pretenden responder a preguntas de investigación, es decir este tipo de estudios tienen como propósito medir el grado de relación que existe entre dos o más conceptos o variables.

Se pretende mostrar y examinar la relación entre las variables en estudio, por tanto se examinará la asociación entre la variable independiente: gestión de cobro y en la Variable Dependiente: Cartera vencida.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1 Población

Para **Guillermo Romero y otros (2004:108)** El universo poblacional es el conjunto de individuos y objetos de los que se desea conocer algo en una investigación.

La población para la siguiente investigación lo constituyen entonces el personal que labora en la institución distribuidos de la siguiente manera.

Población

Tabla N° 01

Detalle	Cantidad
Personal administrativo y financiero	15
Personal operativo	30
Total	45

Fuente: La empresa

Elaborado por: La autora

También la población está comprendida por todas las 2777 personas a quienes ira dirigida la encuesta.

3.4.2 Muestra

Para **Restituto Sierra Bravo (1999:174)**. De modo más científico se puede definir las muestras como parte de un conjunto o población debidamente elegida, que se

somete a observación científica en representación del conjunto, con el propósito de obtener resultados válidos.

Para la realización de la investigación se utilizará la presente fórmula para la muestra de los usuarios:

$$n = \frac{PQ \cdot N}{(N - 1) \frac{E^2}{K^2} + PQ}$$

$$n = \frac{0.25 * 2777}{(2777 - 1) \frac{(0.05)^2}{2^2} + 0.25}$$

$$n = \frac{694.25}{(1.73) + 0.25}$$

$$n = \frac{694.25}{1.98}$$

$$n = 350$$

En donde:

N = población

E = error de muestreo

PQ = constante de probabilidad de ocurrencia y no ocurrencia

K = coeficiente de corrección del error

La muestra con la que se trabajará para la recolección de la información, está representada por 350 personas por cuanto se trata de un muestreo proporcional.

3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

3.5.1 Operacionalización de la variable Independiente: Gestión de Cobro

Cuadro N° 02

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems Básicos	Técnicas e Instrumentos
--------------------------	-------------------	--------------------	----------------------	--------------------------------

<p>La gestión recaudatoria de un organismo, consiste en la actividad desplegada para hacer efectivo las acreencias en estado de firmeza, líquido y exigible en base a los impuestos Predial tanto Urbano como Rural de manera anual.</p>	<p>Procedimientos de cobro</p> <p>Política crediticia</p>	<p>Internos</p> <p>Externos</p> <p>Gastos fijos</p> <p>Gastos variables</p>	<p>¿Considera ud que en la institución existe procedimientos de cobro?</p> <p>¿Cómo califica los procedimientos de cobro existentes?</p> <p>¿Cree ud que los gastos en que se incurren para la gestión de cobro son altos?</p> <p>¿Considera ud que se debe diseñar una gestión de cobro flexible?</p>	<p>Formulario de encuestas orientado al personal administrativo de la institución (Ver anexo N° 01)</p>
--	---	---	--	---

Fuente: Luis Herrera
Elaborado por: La autora

3.5.2 Operacionalización de la Variable Dependiente: Cartera vencida

Metodológicamente para **Luis Herrera y otros** (2002:174-178 y183-185), la construcción de la información se opera en dos fases: plan para la recolección de la información y plan para el procesamiento de información.

3.6.1 Plan para la recolección de la información

Este plan contempla estrategias metodológicas requeridas por los objetivos e hipótesis de investigación de acuerdo con el enfoque establecido considerando los siguientes elementos:

Definición de los sujetos: personas u objetos que van a ser investigados.

El plan para la recolección de la información contempla la obtención de información primaria y secundaria para llegar a cumplir los objetivos propuestos en la investigación.

Instrumentos seleccionados o diseñados de acuerdo con la técnica escogida para la investigación

El instrumento a ser utilizado es la encuesta ya que facilita la información de reporte financieros.

El instrumento seleccionado es el cuestionario, el mismo que es diseñado con preguntas que permiten tener un juicio cabal del trabajo investigativo.

3.7 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS

3.7.1 Plan de procesamiento de información

- **Revisión crítica de la información recogida.** Es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.

- **Repetición de la recolección.**- En ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.
- **Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis: manejo de información, estudio estadístico de datos, para presentación de resultados.** Ejemplo de tabla a ser utilizada para la cuantificación de los resultados obtenidos con los instrumentos de recolección de la información primaria (de campo).

3.7.2 Plan de análisis e interpretación de resultados

- **Análisis de los resultados estadísticos.**- destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis.
- **Interpretación de los resultados.**- con apoyo del marco teórico en el aspecto pertinente.

Comprobación de hipótesis

Aplicados los instrumentos de recopilación de datos, es necesario proceder a la revisión de la información para detectar errores u omisiones.

En los resultados, se puede observar la frecuencia con la que se repiten los datos, para resumirlos en cuadros estadísticos, mediante los pasos,

1. Descripción de las preguntas y resultados
2. Analizando información estadística
3. Interpretación de los resultados para facilitar la propuesta

CAPÍTULO IV

4.- ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Pregunta N° 01

¿Considera usted que en la institución existe procedimientos de cobro?

Procedimiento de cobro

Tabla N°02

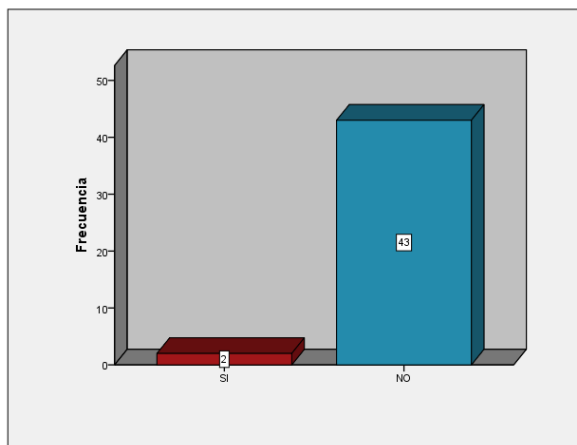
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	2	4,4	4,4	4,4
NO	43	95,6	95,6	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora

Procedimiento de cobro

Grafico N° 08



Análisis e interpretación

Según la encuesta el 4,4% considera que en la institución SI existe procedimientos de cobro y el 95,6% consideran que NO existen procedimientos.

Se evidencia que la gran mayoría de encuestados consideran que no hay procedimientos de cobro por lo tanto en la institución se debe enfocar actividades coordinadas e integrales a una mejor recolección de los haberes para de esta manera minimizar la cartera vencida.

Pregunta N° 02

¿Cómo califica los procedimientos de cobro existentes?

Calificación de los procedimientos de cobro

Tabla N° 03

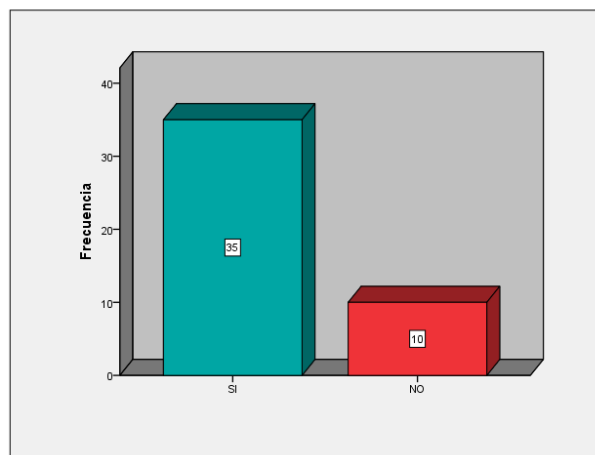
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Flexibles	35	77,8	77,8	77,8
Inflexibles	10	22,2	22,2	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora

Calificación de los procedimientos de cobro

Grafico N° 09



Análisis e interpretación

Del total de encuestados el 77,8% califica el procedimiento de cobro como Flexible y el 22,2% lo califica como Inflexible.

Se determina por un alto número de encuestados, que los procedimientos de cobros son flexibles, debido a que no existe un alto porcentaje de recuperación de la cartera porque esta flexibilidad permite generar poca responsabilidad en los usuarios morosos.

Pregunta N° 03

¿Cree usted que los gastos en que se incurren para la gestión de cobro son altos?

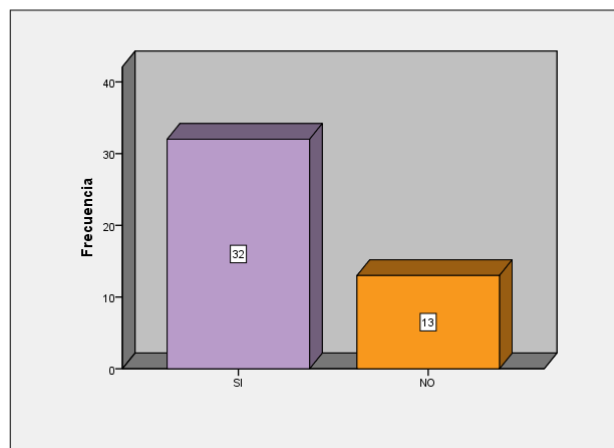
Gastos altos de la Gestión de cobro
Tabla N° 04

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	32	71,1	71,1	71,1
	NO	13	28,9	28,9	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora

Gastos altos de la Gestión de cobro
Grafico N° 10



Análisis e interpretación

Para el total de encuestado el 71,1% creen que los gastos que se incurren para la gestión de cobros SI son altos y el 28,9% creen que los gastos no son altos

La mayor parte de encuestados manifiestan que los gastos en los que se incurren para el cobro son altos debido a que al no tener un monitoreo constante del usuario moroso los costo son altos y ocasiona problemas internos.

Pregunta N° 04

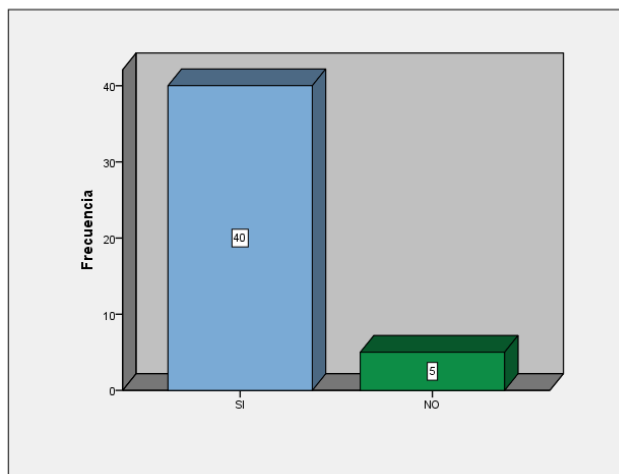
¿Considera usted que se debe diseñar una gestión de cobro flexible?

Gestión de cobro flexible
Tabla N° 05

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	40	88,9	88,9	88,9
	NO	5	11,1	11,1	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta
Elaborado por: La autora

Gestión de cobro flexible
Grafico N° 11



Análisis e interpretación

Según la encuesta el 88,9% consideran que SI se debe diseñar una gestión de cobro flexible y el 11,1% consideran que NO se debe diseñar.

Se evidencia que un grupo considerable de encuestados manifiestan que si es necesario una gestión de cobros flexible poniendo en consideración del usuario alternativas de pago como parte de una recuperación que promueva liquidez institucional.

Pregunta N° 05

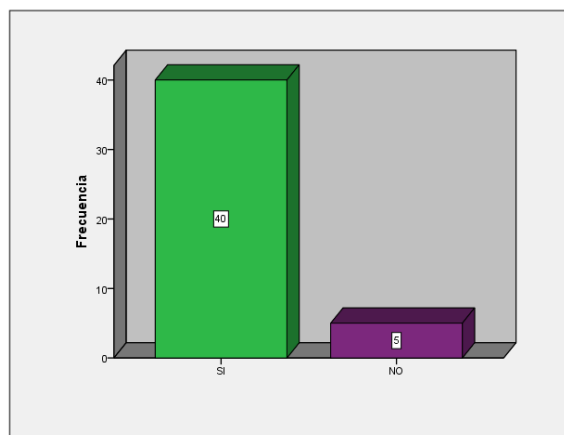
¿Considera necesario efectuar estrategias para minimizar la cartera vencida?

Minimizar la cartera vencida
Tabla N° 06

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	40	88,9	88,9	88,9
	NO	5	11,1	11,1	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta
Elaborado por: La autora

Minimizar la cartera vencida
Grafico N° 12



Análisis e interpretación

Del total de encuestados el 88,9% SI considera necesario efectuar estrategias para minimizar la cartera vencida y el 11,1% no lo consideran necesario.

Para un alto número de encuestados es necesario generar estrategias que permitan acceder a la minimización de cobro y así poder determinar acciones institucionales encaminadas a una mejor atención al usuario.

Pregunta N° 06

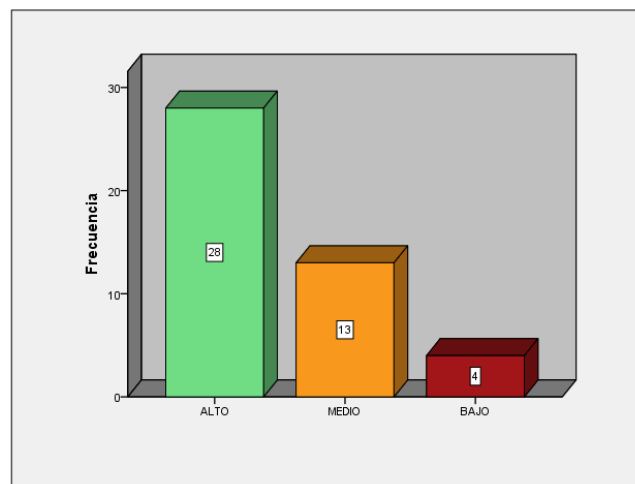
¿Cree usted que el nivel de cartera vencida es?

Nivel de cartera vencida
Tabla N° 07

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	ALTO	28	62,2	62,2	62,2
	MEDIO	13	28,9	28,9	91,1
	BAJO	4	8,9	8,9	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta
Elaborado por: La autora

Nivel de cartera vencida
Grafico N° 13



Análisis e interpretación

Según la encuesta el 62,2% cree que el nivel de cartera vencida es ALTO el 28,9% creen que es MEDIO y el 8,9% creen que es BAJO.

Del total de los encuestados, se evidencia que el nivel de cartera vencida es alto lo cual interfiere en el desarrollo de las acciones institucionales de tal manera que no se satisface las necesidades del usuario.

Pregunta N° 07

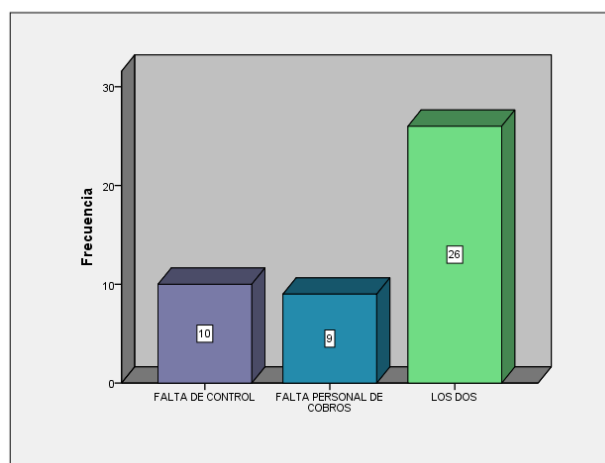
¿Porque cree que se genera incumplimiento de los pagos?

Incumplimiento en los pagos
Tabla N° 08

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	FALTA DE CONTROL	10	22,2	22,2	22,2
	FALTA PERSONAL DE COBROS	9	20,0	20,0	42,2
	LOS DOS	26	57,8	57,8	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta
Elaborado por: La autora

Incumplimiento en los pagos
Grafico N° 14



Análisis e interpretación

Para el total de encuestados el 22,2% creen que se genera incumplimiento en los pagos por FALTA DE CONTROL, para el 20% por FALTA DE PERSONAL EN LOS COBROS, y para el 57,8% POR LOS DOS.

Se evidencia que un alto número de encuestados manifiestan que el incumplimiento de pagos se ocasiona porque no existe control, además que no existe personal suficiente para ello y de esta manera no se conoce la realidad de los morosos existentes.

Pregunta N° 08

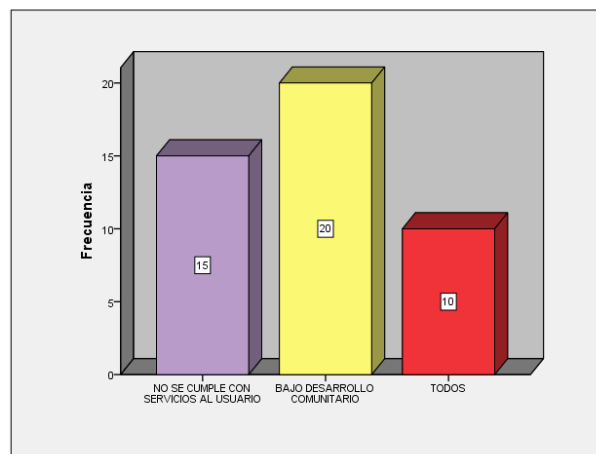
¿Cuál ha sido el riesgo de la actual cartera vencida?

Riesgo de la cartera vencida
Tabla N° 09

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO SE CUMPLE CON SERVICIOS AL USUARIO	15	33,3	33,3	33,3
	BAJO DESARROLLO COMUNITARIO	20	44,4	44,4	77,8
	TODOS	10	22,2	22,2	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta
Elaborado por: La autora

Riesgo de la cartera vencida
Grafico N° 15



Análisis e interpretación

Según las personas encuestadas el 33,3% creen que el riesgo de la cartera vencida ha sido que No Se Cumple Con Servicios al Usuario, el 44,4% creen que por Desarrollo Comunitario y para el 22,2% por Todos los anteriores.

Un grupo considerable determina que él no recuperar la cartera vencida limita el desarrollo organizacional, es decir no se efectúa acciones el progreso y al mejoramiento de la calidad de vida.

Pregunta N° 09

¿Cree usted que la iliquidez actual afecta al desarrollo comunitario?

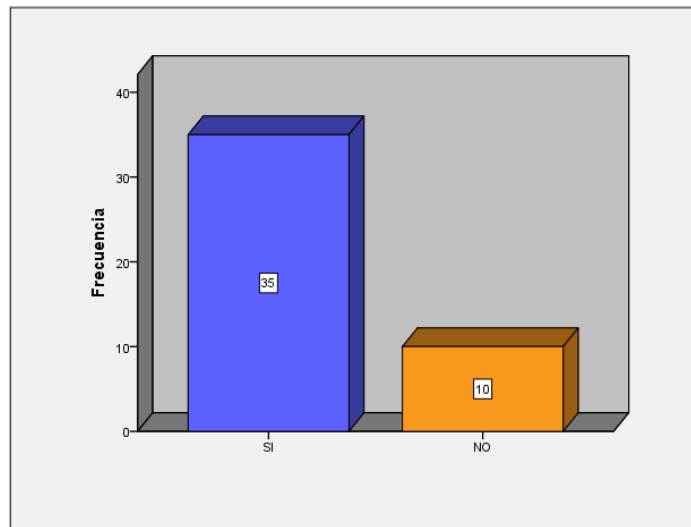
Desarrollo comunitario
Tabla N° 10

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	35	77,8	77,8	77,8
	NO	10	22,2	22,2	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora

Desarrollo comunitario
Grafico N° 16



Análisis e interpretación

Del total de encuestados el 77,8% creen que la liquidez SI afecta al desarrollo comunitario, y el 22,2% creen que NO se afecta.

La mayoría de encuestados manifiestan que la poca liquidez no promueve desarrollo de la comunidad de esta manera el usuario no satisface sus necesidades proyectando una imagen de estancamiento.

Pregunta N° 10

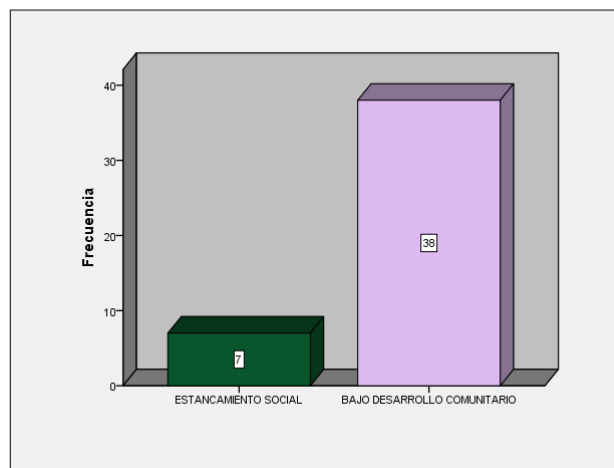
¿La cartera vencida ha generado?

Cartera vencida
Tabla N° 11

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	ESTANCAMIENTO SOCIAL	7	15,6	15,6	15,6
	BAJO DESARROLLO COMUNITARIO	38	84,4	84,4	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta
Elaborado por: La autora

Cartera vencida
Grafico N° 17



Análisis e interpretación

Según los encuestados el 15,6% consideran que la cartera vencida ha generado Estancamiento Social, y para el 84,4% consideran que el Bajo Desarrollo Comunitario

De todos los encuestados un alto número manifiestan que la cartera vencida ha generado un limitado desarrollo comunitario, porque no se ejecutan obras prioritarias de tal manera que la calidad de vida es afectada.

ENCUESTAS DIRIGIDAS AL USUARIO

Pregunta N° 01

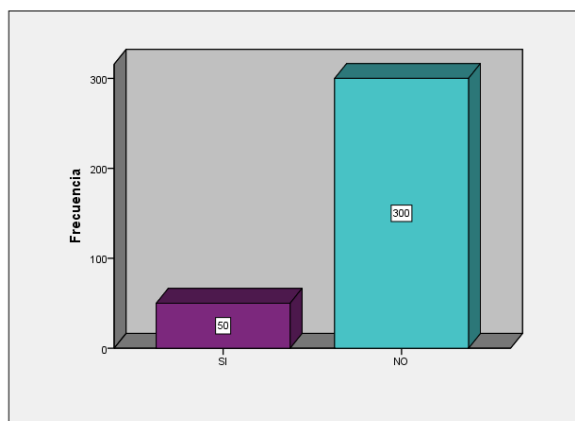
¿Considera que la gestión de cobro de la institución cuenta con efectivos procesos?

Efectivos procesos
Tabla N° 12

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	50	14,3	14,3	14,3
	NO	300	85,7	85,7	100,0
	Total	350	100,0	100,0	

Fuente: la encuesta
Elaborado por: La Autora

Efectivos procesos
Grafico N° 18



Análisis e interpretación

Según la encuesta el 14,3% de personas encuestadas consideran que la gestión de cobro SI cuenta con efectivos procesos, y el 85,7% consideran que NO cuenta con efectivos procesos.

Se indica que la mayor parte de encuestados que la gestión de cobros no cuenta con efectivos procesos, lo cual dificulta la tramitación y por ende la agilización de los trámites.

Pregunta N° 02

Existe flexibilidad en la gestión de cobro de la institución

Flexibilidad de cobros

Tabla N° 13

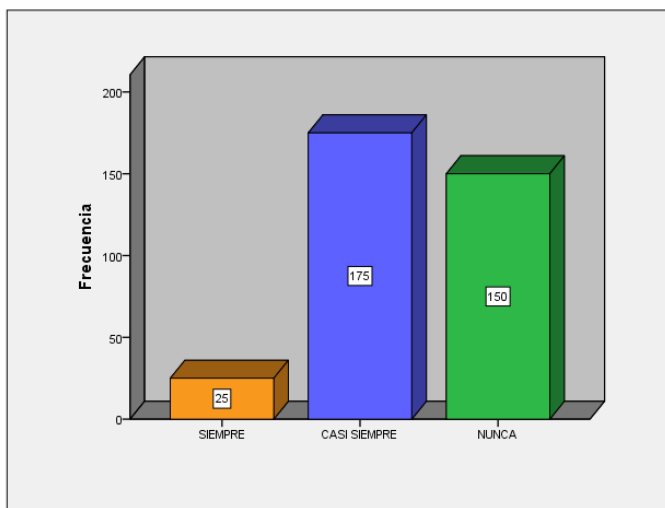
¿Existe flexibilidad en la gestión de cobro de la institución?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SIEMPRE	25	7,1	7,1	7,1
CASI SIEMPRE	175	50,0	50,0	57,1
NUNCA	150	42,9	42,9	100,0
Total	350	100,0	100,0	

Fuente: la encuesta
Elaborado por: La Autora

Flexibilidad de cobros

Grafico N° 19



Análisis e interpretación

Para el 7,1% de encuestados Siempre hay flexibilidad en la gestión de cobros de la institución, para el 50% Casi Siempre hay flexibilidad y para el 42,9% Nunca hay flexibilidad en la gestión de cobros.

Para un grupo considerable de los encuestados no se presenta una flexibilidad de pago lo cual genera morosidad debido a que en ocasiones ellos no cuentan con todo los haberes afectando ello también a los trámites que efectúan.

Pregunta N° 03

¿Cree que debe existir una gestión de cobro flexible para el usuario?

Cobro flexible para el usuario

Tabla N° 14

¿Cree que debe existir una gestion de cobro flexible para el usuario?

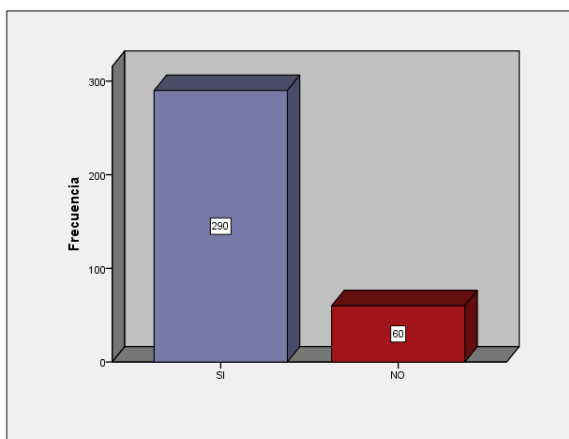
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	290	82,9	82,9	82,9
NO	60	17,1	17,1	100,0
Total	350	100,0	100,0	

Fuente: la encuesta

Elaborado por: La Autora

Cobro flexible para el usuario

Grafico N° 20



Análisis e interpretación

Según la encuesta el 82,9% creen que SI debe existir una gestión de cobro flexible para el usuario y el 17,1% creen que NO debería de existir la gestión de cobro flexible.

Se determina por un grupo considerable que para mejorar y agilizar el cobro debe existir flexibilidad en los cobros por que ello no solo asegura la recaudación a la institución, sino que también genera credibilidad en el usuario y por ende una mejor prestación de servicios.

Pregunta N° 04

¿La institución cuenta con políticas de cobro acorde a sus necesidades?

Políticas de cobro

Tabla N° 15

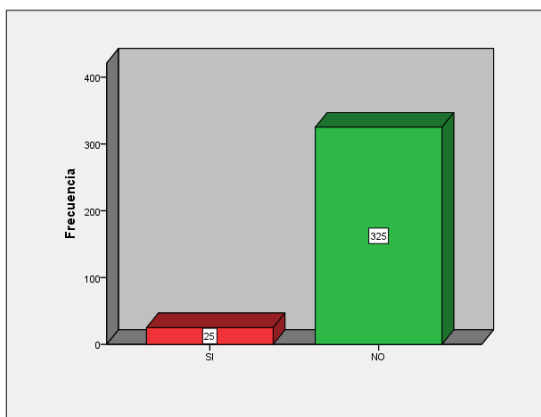
¿La institución cuenta con políticas de cobro acorde a sus necesidades?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	25	7,1	7,1	7,1
NO	325	92,9	92,9	100,0
Total	350	100,0	100,0	

Fuente: la encuesta
Elaborado por: La Autora

Políticas de cobro

Grafico 21



Análisis e interpretación

Del total de encuestados el 7,1% responden que la institución SI cuenta con políticas de cobro acorde a sus necesidades, y el 92,9% responden que NO cuenta con políticas de cobro.

Se indica que en la gestión de cobros no existen políticas acorde a las necesidades de las cuentas atrasadas, lo cual conlleva a que la institución de lugar a cartera vencida y por ende el usuario no cumpla con sus requerimientos y necesidades.

Pregunta N° 05

¿Por qué existe incumplimiento en el pago?

Incumplimiento en el pago

Tabla N° 16

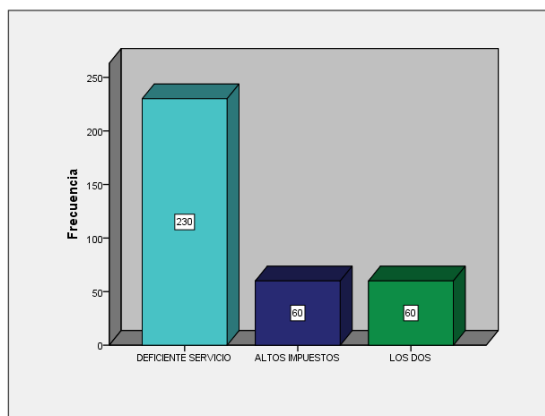
¿Por que existe incumplimiento en el pago?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos DEFICIENTE SERVICIO	230	65,7	65,7	65,7
ALTOS IMPUESTOS	60	17,1	17,1	82,9
LOS DOS	60	17,1	17,1	100,0
Total	350	100,0	100,0	

Fuente: la encuesta
Elaborado por: La Autora

Incumplimiento en el pago

Gráfico N° 22



Análisis e interpretación

Según la encuesta el 65,7% manifiestan que existe incumplimiento en el pago por el deficiente servicio, el 17,1% manifiesta que por los altos impuestos y el otro 17,1% que por los dos anteriores.

Se manifiesta que existe incumplimiento en el pago a las obligaciones en la institución debido a que el deficiente servicio que se presenta conlleva a la insatisfacción de las necesidades y por ende a la poca credibilidad.

Pregunta N° 06

¿Considera que el cobro de los impuestos se refleja en el servicio al usuario?

Cobro de los impuestos

Tabla N° 17

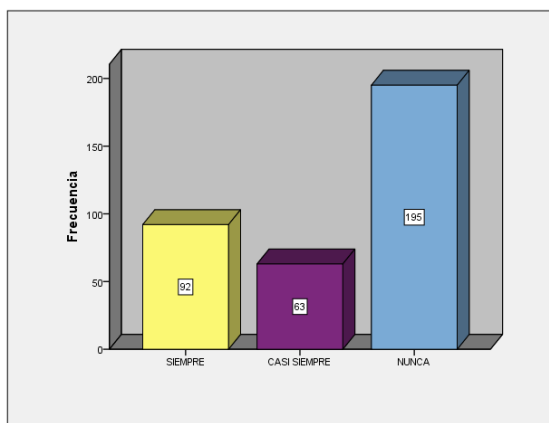
¿Considera que le cobro de los impuestos se refleja en el servicio al usuario?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SIEMPRE	92	26,3	26,3	26,3
CASI SIEMPRE	63	18,0	18,0	44,3
NUNCA	195	55,7	55,7	100,0
Total	350	100,0	100,0	

Fuente: la encuesta
Elaborado por: La Autora

Cobro de los impuestos

Grafico N° 23



Análisis e interpretación

Del total de personas encuestadas el 26,3% consideran que el cobro de los impuestos Siempre se refleja en el servicio al usuario, el 18% considera que Casi siempre, y el 55,7% consideran que Nunca se refleja en el servicio al usuario.

Se observa que la mayor parte de encuestados indican que el cobro de los haberes como los impuestos no siempre se refleja en el servicio al usuario, lo cual da lugar al incumplimiento por parte del usuario y por ende al estancamiento institucional y social del sector.

Pregunta N° 07

¿Cree que se debe estructurar nuevos procedimientos de cobro?

Procedimientos de cobro

Tabla N° 18

¿Cree que se debe estructural nuevos procedimientos de cobro?

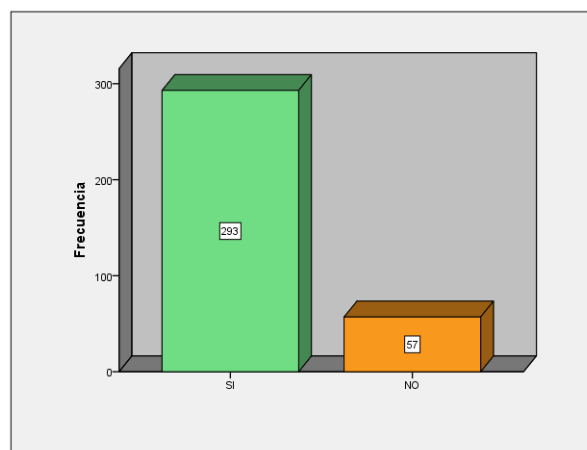
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	293	83,7	83,7	83,7
NO	57	16,3	16,3	100,0
Total	350	100,0	100,0	

Fuente: la encuesta

Elaborado por: La Autora

Procedimientos de cobro

Grafico N° 24



Análisis e interpretación

Según la encuesta el 83,7% creen que SI se debe estructurar nuevos procedimientos de cobro y el 16,3% cree que NO se debe estructurar nuevos procedimientos de cobro.

Indica un alto número de encuestados, que si es necesario establecer nuevos establecimientos de cobro para generar cumplimiento de los pagos y así se pueda recolectar eficientemente cada uno de los haberes del usuario y reinvertirlos en el desarrollo de obras prioritarias para el sector.

Verificación de la hipótesis

Para verificar la hipótesis se utilizó la prueba estadística del chi-cuadrado que es un estadígrafo no paramétrico o de distribución libre que nos permite establecer correspondencia entre valores observados y esperados, llegando hasta la comparación de distribuciones enteras, es una prueba que permite la comprobación global del grupo de frecuencias esperadas calculadas a partir de la hipótesis que se quiere verificar.

COMBINACIÓN DE FRECUENCIAS

Tabla N° 19

Pregunta N° 01

1.-¿Considera usted que en la institución existe procedimientos de cobro?

¿Considera usted que en la institución existe procedimientos de cobro?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	2	4,4	4,4	4,4
	NO	43	95,6	95,6	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Pregunta N° 10

¿La cartera vencida ha generado?

¿La cartera vencida ha generado?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	ESTANCAMIENTO SOCIAL	7	15,6	15,6	15,6
	BAJO DESARROLLO COMUNITARIO	38	84,4	84,4	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Fuente: la encuesta

Elaborado por: La Autora

FRECUENCIAS OBSERVADAS

Tabla N° 20

Gestión de cobros			
Cartera vencida	Estancamiento social	Bajo desarrollo comunitario	TOTAL
SI	0	7	7
NO	2	36	38
TOTAL	2	43	45

Fuente: la encuesta

Elaborado por: La autora

Modelo Lógico

Ho = La gestión de cobros no incide en el incremento de la cartera vencida del Gobierno Autónomo Descentralizado de Mocha.

H1= La gestión de cobros si incide en el incremento de la cartera vencida del Gobierno Autónomo Descentralizado de Mocha.

Nivel de Significación

El nivel de significación con el que se trabaja es del 5%.

$$X^2 = \sum \left[\frac{(O-E)^2}{E} \right]$$

En donde:

X^2 = Chi-cuadrado

\sum = Sumatoria

O = Frecuencia observada

E = Frecuencia esperada o teórica

Nivel de Significación y Regla de Decisión

Grado de Libertad

Para determinar los grados de libertad se utiliza la siguiente fórmula:

$$GL = (f-1) (c-1)$$

$$GL = (2-1) (2-1)$$

$$GL = 1*1$$

$$GL = 1$$

Grado de significación

$$\alpha = 0.05$$

FRECUENCIAS ESPERADAS

Tabla N° 21

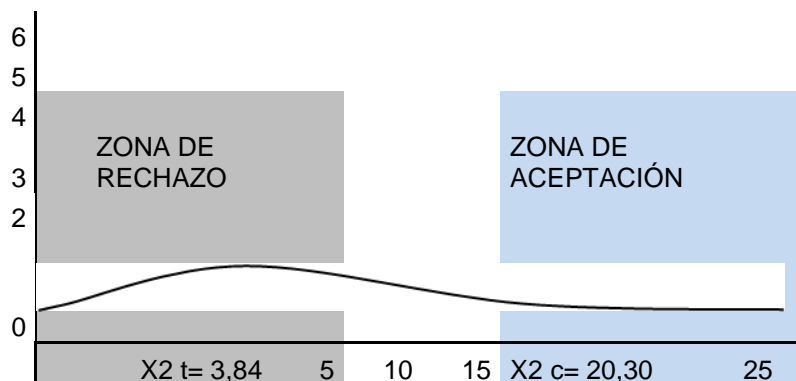
O	E	O-E	(O-E) ²	(O-E) ² /E
-	0,3	-0,3	0,10	0,31
2	6,7	-4,7	21,99	3,29
7	1,7	5,3	28,21	16,70
36	36,3	-0,3	0,10	0,00
TOTAL				20,30

Fuente: la encuesta

Elaborado por: La autora

GRÁFICO DE VERIFICACIÓN

Gráfico N° 25



Fuente: la encuesta
Elaborado por: La autora

Conclusión

El valor de $X^2 t = 3.84 < X^2 c = 20.30$ de esta manera se acepta la hipótesis alterna, que manifiesta: La gestión de cobros si incide en el incremento de la cartera vencida del Gobierno Autónomo Descentralizado de Mocha.

Tabla de verificación

Tabla N° 22

g.l	NIVELES					
	0.01	0.02	0.05	0.1	0.2	0.5
g.l	0.995	0.99	0.97	0.95	0.90	0.75
1	7.88	6.63	5.02	3.84	2.71	1.32
2	10.60	9.21	7.38	5.99	4.61	2.77
3	12.80	11.30	9.35	7.81	6.25	4.11
4	14.90	13.30	11.10	9.49	7.78	5.39
5	16.70	15.10	12.80	11.10	9.24	6.63
6	18.50	16.80	14.40	12.60	10.60	7.84
7	20.30	18.50	16.00	14.10	12.00	9.04
8	22.00	20.10	17.50	15.50	13.40	10.20
9	23.60	21.70	19.00	16.90	14.70	11.40

Fuente: la encuesta
Elaborado por: La Autora

CAPÍTULO V

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- Se evidencia que la institución no hay procedimientos de cobro integrales lo cual afecta la liquidez y por ende al cumplimiento de las obras.
- Se indica que los actuales procedimientos de cobro no son flexibles, de allí que el incumplimiento es más elevado en el área de cartera vencida.
- Se observa que los gastos de cobro son altos debido a que no existe un monitoreo de los usuarios morosos.
- La institución no cuenta con una gestión de cobro flexible lo cual afecta no solo al área presupuestal sino también al servicio que se brinda a los usuarios.
- La estructuración de estrategias para la recaudación es necesaria, ya que solo eso permitirá el cumplimiento del pago de los tributos.
- Se indica que el nivel de cartera vencida es alto debido a la inexistencia de políticas internas para la recaudación.
- Se indica que el incumplimiento del pago de los impuestos municipales es porque no existe un control interno a las actividades de tesorería.
- El no mantener un cumplimiento de los pagos limita el servicio a los usuarios, de tal manera que su calidad de vida no es óptima.

5.2 Recomendaciones

- La institución debe estructurar un plan operativo de cobro de manera que se genere una gestión de cobro equilibrada para el cumplimiento de los objetivos y metas.
- Se debe establecer estrategias de cobro flexibles que promueva una ágil recaudación y un flujo de efectivo equilibrado.

- Para minimizar los gastos institucionales en el cobro de los haberes se debe generar una gestión de control, la cual promueva el cumplimiento del pago de los tributos municipales.
- La gestión de cobro debe ser flexible e integrada al plan operativo financiero con la finalidad de generar una alta recaudación del efectivo.
- La estructura e las estrategias municipales para la recaudación de cartera vencida debe ser integral, de tal manera que se genere un alto acatamiento de las normativas y disposiciones municipales.
- Para minimizar el nivel de la cartera vencida la institución debe establecer un modelo de gestión de cobros de manera que genere el desarrollo e obra y el incremento de las bases presupuestarias.
- Se debe generar un alto control interno a las actividades financieras desde tesorería hasta el área de manejo de cartera vencida, con la finalidad que se incremente la recaudación.
- Es necesario establecer la gestión de cobro ya que ellos ayudara a incrementar el desarrollo comunitario de tal manera que la calidad de vida de los usuarios permitirá también progreso local y nacional.

CAPÍTULO VI

LA PROPUESTA

6.1. Datos Informativos

Título de la Propuesta

Estructura de un modelo de gestión de cobros para minimizar la cartera vencida del Gobierno Autónomo Descentralizado de Mocha

Institución Ejecutora

La entidad ejecutora será el Gobierno Autónomo Descentralizado de Mocha

Beneficiarios

Los potenciales beneficiarios son los usuarios porque al recaudar los haberes se podrán canalizar a obras en beneficio del desarrollo comunitario.

Ubicación

La empresa se encuentra ubicada en la provincia de Tungurahua, en el Cantón Mocha.

Tiempo estimado para la ejecución

El tiempo estimado para la ejecución de dicha propuesta será durante el primer semestre del año 2013.

Equipo Técnico responsable

El equipo técnico serán el director financiero, recaudadores, como ejecutores de la propuesta.

Costo

En el desarrollo de la propuesta se estima establecer un costo de \$ 23203 dólares en su implementación, en cada una de las etapas contempladas en el modelo de gestión.

6.2. Antecedentes de la propuesta

En la institución no existen propuestas de recaudación debidamente estructuradas en base a estrategias, lo cual ha limitado su desarrollo institucional debido a que no se cuenta con los recursos financieros necesarios.

6.3. Justificación

La presente propuesta es importante porque se pretende generar una cultura de cumplimiento en el usuario, con la finalidad de generar retribución al momento de generar obras para la comunidad de tal manera que se logre minimizar el alto índice de morosidad y por ende establecer un alto desarrollo comunitario.

De tal manera que el interés se fundamenta en generar la participación ciudadana al momento de recaudar los haberes atrasados, con la única finalidad de dar cumplimiento a los proyectos establecidos.

Entonces establecer las estrategias claves para generar una cultura de cumplimiento al usuario que se convierta en el eje transversal del progreso colectivo en la localidad, por ende la institución debe generar las facilidades necesarias para que el usuario genere un compromiso de cumplimiento.

Por tal motivo se evidencia la necesidad de generar técnicas que promuevan el compromiso del usuario con la institución y de esta manera obtener los recursos financieros que han estado catalogados como atrasados o incobrables.

Es factible por cuanto existe la apertura de la institución para generar flexibilidad y por ende efectuar una gestión de cobro estratégica en beneficio local.

6.4. Objetivos

Objetivo General

Diseñar un modelo de gestión de cobro para minimizar la cartera vencida y por ende acceder a los recursos financieros necesarios para la ejecución de obras en la localidad.

Objetivos Específicos

1. Analizar la situación actual en el área financiera y su índice de morosidad para definir las metas de cobranza.
2. Determinar las políticas de cobranza para optimizar la recaudación financiera en la institución.

6.5. Análisis de factibilidad

Es factible por cuanto se presentara alternativas flexibles de recaudación con la finalidad de generar en el usuario una alta participación y compromiso con la institución.

La factibilidad organizacional se determina en el momento en que el diseño organizacional presenta una estructura integrar para efectuar la gestión de cobro.

En tanto que la factibilidad económica se presenta al momento de establecer un presupuesto destinado a ejecutar la gestión y así optimizar la recuperación de la cartera vencida.

En lo referente a la factibilidad legal, se dará un fiel cumplimiento a las ordenanzas municipales que están delimitadas para ejecutar dichas acciones y por ende la institución cumplirá con la base legal estipulada.

6.6 Fundamentación

Gestión de cobros

Si la Gestión está basada en una Política concreta y definida de cobros, y hemos realizado todos los procedimientos adecuados, podemos sentirnos seguros en el sentido de llevar el control de las entradas de Tesorería a un nivel óptimo. Se ha seguido un correcto proceso “preventivo”.

Política de cobros

Por todo ello, se debe realizar una Gestión “proactiva” de cobros. Una gestión proactiva efectiva se sustenta en tener establecida una **Política de Cobros**, lo que significa, en la práctica, adelantarse a los acontecimientos mediante la definición de una filosofía de actuación y la aplicación de un determinado método que la ponga en práctica. La Gestión de Cobros se encuentra directamente ligada al sector donde desarrolla la empresa su actividad. Cada sector, es decir, cada tipo de productos y servicios, tiene sus particularidades, que es necesario conocer para establecer una adecuada política y estrategia.

Riesgo en la gestión de cobros

El riesgo no es más que la posibilidad de que el negocio empresarial obtenga un resultado distinto al inicialmente previsto o esperado y, en consecuencia, este

hecho puede ocurrir tanto en periodos de crisis como en periodos de bonanza económica. El ciclo económico incide en la oferta de financiación en general y, en particular en todos los aspectos relacionados con la financiación a corto plazo y con la gestión del cobro. Cualquier oferta de financiación supone una valoración por parte de los agentes económicos sobre la rentabilidad, riesgo y solvencia de las compañías y de sus proyectos de inversión. En este sentido, se puede decir que en los períodos de expansión de la economía se suavizan todos los criterios de financiación, y al contrario, en los periodos de recesión la capacidad para encontrar financiación es menor dado que los criterios se endurecen considerablemente.

Aspectos de la gestión de cobros

La gestión del cobro depende normalmente de dos aspectos (Schulze, 2009), de la posición de la actividad frente al riesgo, es decir, de cuanto de arriesgada sea dicha actividad, y en segundo lugar, de la actitud que frente al riesgo tenga el inversor, es decir, de su grado de aversión al riesgo. Dados esos supuestos el primer aspecto a tener en cuenta es situar el nivel de riesgo que supone la gestión del cobro y cómo la toma de decisiones para su gestión dependerá de la mayor o menor aversión al riesgo del inversor.

Iniciativas para la mejora en la gestión del cobro

El control del presupuesto de Tesorería debe llevarse a cabo en el día a día de la empresa para adecuar los cobros y pagos que tienen lugar en sus operaciones diarias, pero a medio plazo también hay que garantizar que se cumplen las expectativas de inversión- financiación planificadas.

El objetivo de las distintas iniciativas para la mejora en la gestión del cobro, o lo que podemos denominar gestión del crédito comercial, es determinar cuánto tiempo se les concede a los clientes para que paguen sus facturas, cuando se puede

ofrecer un descuento por pronto pago, si es necesario solicitar un efecto comercial o se conforma la comisión para efectuar el cobro.

6.7 Modelo operativo

En el modelo operativo se ha tomado en consideración las siguientes actividades:

Plan de acción

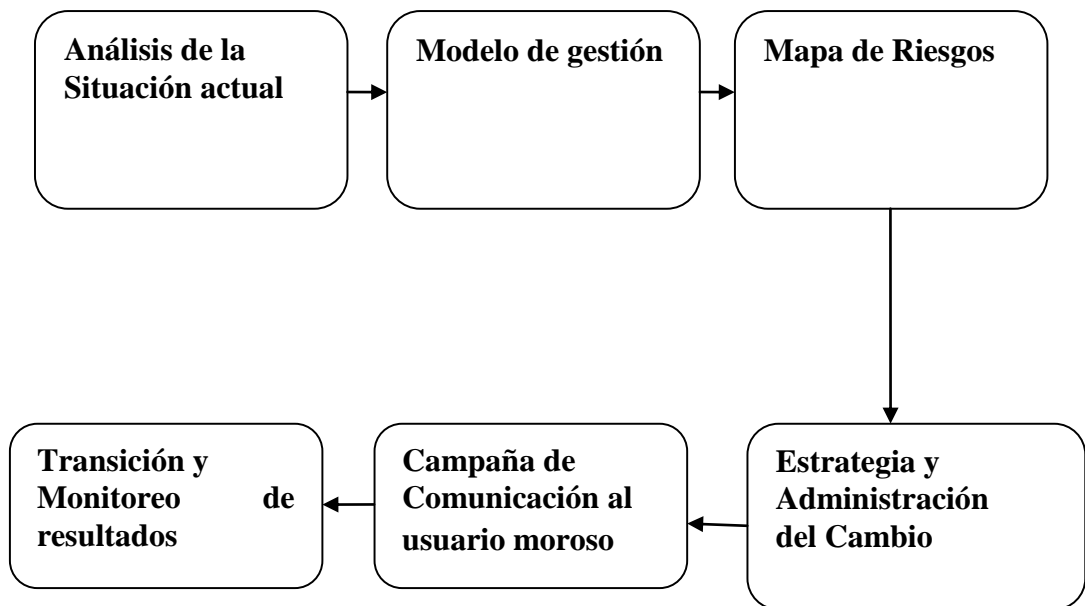
Tabla N° 23

FASES	METAS	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES	RESULTADOS	TIEMPO	COSTOS
Filosofía institucional	Generar el fiel cumplimiento de los componentes institucionales como la visión y la misión	Diseño de misión, visión	Financieros Humanos	Alcalde Director Ffinanciero	Generación de compromiso interno y externo	2 meses	\$ 2.703
Analítica	Conocer la situación actual del manejo de cartera vencida	Determinar los indicadores de cartera vencida	Financieros Humanos	Alcalde Director Financiero	Obtener información real de la problemática financiera de cartera vencida	6 meses	\$14.500
		Reorganización	Financieros Humanos	Alcalde Director Financiero	Incremento de liquidez por concepto de cartera vencida	3 meses	2800
Operativa	Determinar un alto cumplimiento de pago en los habitantes	Establecer políticas de cobranza	Financieros Humanos	Alcalde Director Financiero	Minimizar el nivel de cobro de los usuarios morosos	1 meses	\$ 2.350
		Monitoreo de la gestión	Financieros Humanos	Alcalde Director Financiero	Control interno de la gestión	1 mes	850

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: La autora

PROCESO DE COBRANZA

Grafico N° 26



Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: La autora

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Cuadro N° 04

OBJETIVO	ESTRATEGIA	RESPONSABLE	COSTO	TIEMPO
Establecer un análisis situacional a la gestión de cobro en la institución	Determinar los lineamientos del plan estratégico para orientarlos a un alto perfil competitivo	Director financiero Tesorero	\$ 2703	2 meses

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: La autora

Como consecuencia de la crisis económica que ha profundizado el conflicto social, se hace necesario que los Municipios asuman roles sustancialmente nuevos respecto de los que tradicionalmente han ejercido.

Se trata en definitiva, que a través de un nuevo desempeño logren mejorar la respuesta local ante los cambios en la demanda, el aumento de la competencia y la aparición de nuevas tecnologías; como así también crear las condiciones que permitan generar un proceso de desarrollo sostenido y nuevas fuentes de empleo.

Los Planes Estratégicos son típicamente comprensivos, de tal modo que incluyen a todas las áreas para abarcar por completo lo que es esencial a la misión del municipio. Esto no quiere decir que la manifestación escrita del planeamiento configure un documento largo y complejo; por el contrario, según las necesidades puede ser bastante específico, identificando las causas de los problemas, para formular soluciones que sean plenamente susceptibles de aplicación. Las áreas fundamentales que abarca el Plan Estratégico básicamente, son las mismas que se encuentran en todos los municipios:

- 1) **Obras Públicas:** también comprende el diseño y cuidado de parques, Agua Corriente y Desagües Cloacales, Tránsito, cuidado del medio ambiente y cementerios.
- 2) **Servicios de protección y planeamiento:** justicia y legales, protección contra la delincuencia y el fuego, emergencias, planeamiento y desarrollo.
- 3) **Servicios a la comunidad:** salud pública, servicios de sostenimiento de la comunidad y a la familia, deportes y tiempo libre.
- 4) **Economía y finanzas públicas:** fijación de impuestos, tasas y contribuciones. Contabilidad de recursos, gastos corrientes e inversiones. Compras. Facturación de servicios.

Cada una de las áreas comprende:

- a) La misión, donde se define el futuro estado que se desea para el municipio, a través de: el propósito organizacional, los servicios a prestar.

- b) La visión del futuro que, ya que será la forma en que funcionará el municipio y en la que se prestarán los servicios como resultado del Plan Estratégico. Significa cómo verán el output municipal sus clientes internos y externos.

El perfil estratégico y la capacidad interna del Municipio

Una vez determinadas las características fundamentales e identificadas las tendencias relevantes, se tiene una idea de aquello con que se cuenta, en función de un análisis **FODA**, es decir, tanto de las fortalezas y debilidades propias de la organización, cuanto de las oportunidades y amenazas que le presenta el contexto. En este punto se hace una descripción de la ciudad, con su ubicación geográfica, cantidad de habitantes, comunicaciones, clima y condiciones ecológicas, distintos tipos de producción y el volumen de la misma, establecimientos educacionales y culturales, de atención de la salud, etc., indicando sus dificultades más importantes y sus posibilidades de desarrollo. Uno de los efectos más notables del PE es el de renovar el propósito de la organización en sus miembros, estimulándolos al pensamiento orientado hacia el futuro, con un sentido compartido de la misión.

Puntos esenciales del plan estratégico municipal

Crecimiento y desarrollo

Como parte del desarrollo local, que es económico y social, un municipio puede ofrecer muchas oportunidades industriales y comerciales, alentándolas y facilitándolas apropiadamente, de manera de beneficiar a los residentes. La estrategia de favorecer las iniciativas innovadoras para el desarrollo goza de aliento en los países más avanzados, conjuntamente con las oportunidades educacionales, culturales, recreacionales, turísticas de cuidado de la salud, etc. Alcanzar predeterminadas metas y objetivos en este campo implica la implementación de políticas y estrategias, la evaluación y revisión de propuestas y

la toma de decisiones sobre el desarrollo para lo cual se establecerá la gestión de cobro de cartera vencida.

Diagnóstico participativo

El componente central de esta instancia es la actividad desplegada por los distintos sectores de la sociedad en el ciclo de talleres de diagnóstico participativos.

LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS DE ACTUACION

Los resultados del Diagnóstico permiten avanzar sobre la fase propositiva del Plan. En esta instancia, el trabajo de los actores públicos y privados se centra en plantear y definir los lineamientos de acción capaces de potenciar las Fortalezas y Oportunidades de la realidad local, como así también aquellos que permitieran superar o minimizar sus aspectos negativos (Debilidades y Amenazas - Matriz FODA).

PROGRAMAS Y PROYECTOS

La definición de Programas y Proyectos Estratégicos constituye una instancia decisiva en el desenvolvimiento del Plan, pues supone la elaboración del conjunto de programas de actuación, sobre los cuales se sustentarán las acciones cualitativamente transformadoras para la ciudad y su entorno. De acuerdo a la dinámica del Plan, la concreción de este material implica avanzar sobre las fases consecutivas y correlacionadas, las mismas que serán:

La evaluación básica municipal considera a la gestión financiera como el principal generador del desarrollo local y encargado de proporcionar recursos para los servicios públicos a la población. La metodología desarrollada actual no permite el aprovisionamiento financiero y por ende limita su desarrollo local, de tal manera que la calificación es la siguiente:

Incidencia de Cartera Vencida de servicios

Con este indicador se demuestra el nivel de eficiencia del municipio en el cobro de los tributos; y, por otro lado, la incidencia del valor de la cartera vencida frente a los ingresos propios. Su fórmula de cálculo es:

$$\frac{\text{Cartera vencida}}{\text{Ingresos propios}} * 100$$

Los rangos dentro de los cuales se califican los valores obtenidos en los indicadores son los siguientes:

Indicadores de cartera vencida

Tabla N° 24

Alto	MEDIO	BAJO
Mayor al 50%	Entre el 10 y el 20% y el 50%	Menor al 5%

$$\frac{437489.89}{3882486.58} * 100 = 11.26$$

Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: La autora

Se evidencia entonces que el nivel de cartera vencida es medio lo cual no permite contar con la liquidez suficiente para efectuar obras de importancia en la localidad, para lo cual se ha determinado la definición de los siguientes objetivos como parte del proceso de cobranza, lo cual está reflejado en el informe económico consolidado, lo cual permite establecer el manejo real de la información, entonces se establece una base de datos real para la estructuración de las metas y objetivos de cobranza en la institución.

Objetivos de cobranzas

Tabla N° 25

Denominación	Costo total
Análisis del perfil estratégico	1740
Lineamientos estratégicos	708
Análisis de Programas y proyectos	30
Análisis de cartera vencida	225
	2703

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: La autora

Se determina entonces que en esta etapa el costo para su aplicación será de 2703 dólares, entonces el análisis del perfil estratégico promoverá el conocimiento de la actual gestión en la institución

MODELO DE GESTIÓN

DEFINICIÓN DE OBJETIVOS, METAS Y POLÍTICAS DE COBRANZA

- Contactar y calificar al 100% de la base morosa y lograr realizar los ciclos de la gestión de cobro.
- Actualizar el mapa de riesgo de la gestión de cobro y la matriz de controles auditables.
- Realizar las recomendaciones para mejorar los itinerarios de gestión, las estrategia de seguimiento y los controles auditable.
- Establecer acuerdos de servicio y corresponsabilidad con otras áreas para la gestión de cobro.

Por tanto la gestión de riesgo permitirá generar en la institución 4 etapas que contemplan una sinergia la cual permita la minimización de la cartera vencida.

MAPA DE RIESGOS

Las Políticas de Cobranza estarán determinadas por las siguientes actividades:

INCREMENTANDO LAS RECAUDACIONES

ANALISIS Y REORGANIZACION DE LA BASE DE DATOS

Las base de datos de los contribuyentes, de las cuentas catastrales, de los pagos recibidos y de otro tipo existentes en los municipios están normalmente desactualizadas, con errores y con el soporte de algún software difícil de manejar. Estos factores mencionados las hacen prácticamente inútiles a la hora de querer extraer información calificada, por ejemplo, sobre los contribuyentes con tributos pendientes de pago.

Base de datos

Cuadro N° 05

CLIENTE	DEUDA	TIEMPO	CADUCA	% DE MORA

Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: La autora

IDENTIFICACION DE GRANDES CONTRIBUYENTES MOROSOS

Con la base de datos en Excel se puede identificar fácilmente a los grandes contribuyentes que aún no abonaron sus tributos y desde qué año están adeudando, a efectos de iniciar de inmediato los reclamos de pago. El cobro a los grandes contribuyentes morosos genera de inmediato un ingreso considerable que entusiasma al Ejecutivo Municipal a continuar con los pasos siguientes, que incrementarán aún más las recaudaciones.

Los contribuyentes morosos están determinados de la siguiente manera:

Contribuyentes morosos

Tabla N° 26

LÍNEAS DE FABRICA	174995,956	40%
DERECHO URBANO	100622,675	23%
DERECHO RUSTICO	65623,4835	15%
SERVICIOS ADMINISTRATIVOS (APROBACIÓN DE PLANOS)	52498,7868	12%
PREDIO URBANO	43748,989	10%
	437489,89	100%

Fuente: GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE MOCHA

Elaborado por: La autora

INSTALACION DE UN SISTEMA INFORMATICO DE GESTIÓN MUNICIPAL

Dicho sistema permitirá a la municipalidad crear un Registro Municipal del Contribuyente que es un número único que al ser llamado, trae a la pantalla todas las cuentas pendientes que tiene ese contribuyente en diferentes conceptos, tales como: impuesto inmobiliario, patente comercial, patente profesional, registro de conducir, entre otros. De esta manera se obtendrán liquidaciones de cuentas en forma rápida y segura, determinando el saldo deudor de cada contribuyente, para el cual se utilizará un sistema informático de software integrado de contabilidad denominado Sistema de Información para la Gestión de Cartera (SIGEC).

Descripción del programa

Hardware:

Mínimo:

Computadores compatibles para Windows XP:

Procesador superior a 300 Mhz.

Memoria superior a 128 MB.

Espacio para el sistema de información para Gestión de Cartera SIGEC.

Procesador superior a 300 Mhz.

Memoria superior a 128 MB.

Espacio en el disco duro de 300 MB.

INSTALACION DE PROCEDIMIENTO DE NOTIFICACIONES

La ley permite a las municipalidades utilizar un sistema de notificaciones para el cobro de contribuyentes morosos. Se compone de una batería de 3 notificaciones en las cuales se informa al contribuyente el monto de su deuda y se le concede un plazo de 3 días para que se apersona en la municipalidad a abonar su compromiso impago. De no presentarse el mismo, luego del envío de la 3ª notificación, la municipalidad pasa la documentación a la asesoría jurídica para el inicio de la demanda judicial. El nuevo sistema informático permite manejar en forma rápida y precisa una gran cantidad de notificaciones, así como el control de las mismas, para dar cumplimiento con las fechas establecidas en ellas.

MODELO DE NOTIFICACION

PRIMER AVISO DE VENCIMIENTO

Fecha: _____

Sr. (es):

Recordamos a Ud.(es) que su PAGO POR CONCEPTO DE IMPUESTO PREDIAL , vence el _____.

PAGO _____ Clase _____ \$

_____ Consecuentemente, le(s) invitamos atender oportunamente dicho pago más los intereses correspondientes cuya liquidación puede(n) ordenar de inmediato. Deseándole (s) servir siempre de la mejor manera, quedamos en espera de su puntual atención,

Atentamente,

JEFE FINANCIERO GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE MOCHA

MODULO CONTENCIOSO

Existen contribuyentes difíciles de convencer con el sistema de notificaciones, por lo que una vez que su documentación es enviado al Asesor Jurídico debe ser manejado dentro de lo que se conoce como “módulo contencioso”, que es un procedimiento legal que permite en el menor tiempo posible obtener el embargo y la sentencia de remate de la propiedad demandada. De esta manera se tiene un elemento de mucha contundencia que irremediablemente lleva a los contribuyentes a optar por realizar el pago a la Municipalidad ante el peligro inminente de perder su propiedad.

MODULO CONTENCIOSO

Tabla N° 27

Denominación	Costo total
Análisis de la base de datos	2500
Identificación de los deudores	1200
Sistema informático	8500
Procedimientos y notificaciones	2500
	14700

OBJETIVO	ESTRATEGIA	RESPONSABLE	COSTO	TIEMPO
Generar mayor liquidez con la finalidad de generar desarrollo en la comunidad	Comunicación al usuario de las actividades de cobro de la institución.	Jefe financiero	14700	6 meses

Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: La autora

ESTRATEGIA Y ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO

Proceso A: Depuración y Priorización de Cartera Vencida, y

Proceso B: Emisión de Títulos de Crédito y Registro de Deuda

Estos procesos, subprocesos y procedimientos orientados a la generación de ingresos propios por parte de las municipalidades, por la vía de recuperación de su cartera vencida. Dentro del Macro Proceso de Cobranzas, se consideran los siguientes procesos:

El Macro Proceso de Cobranzas

- Entradas o insumos:
- Procedimiento de Generación de la Base de Datos de Cartera Vencida, y Elaboración y Análisis del Diagnóstico.

Procesos:

A: Depuración y Priorización de Cartera Vencida

B: Emisión de Títulos de Crédito y Registro de Deuda

C: Notificaciones

D: Control de Deuda

E: Cobranza Persuasiva

F: Cobranza Coactiva

Salidas o resultados:

Reducción de Cartera Vencida

Dentro de este documento se consideran; el insumo (procedimiento de generación de base de datos de cartera vencida y diagnóstico), y los procesos A y B, por ser los iniciales en el macro proceso (el proceso C “Notificaciones”, está atado a los pasos finales de los procedimientos que componen el proceso B “Emisión de títulos de crédito y registro de deuda”). Como se verá más adelante en la descripción de los procedimientos pertinentes, el proceso de “Depuración y Priorización de Cartera” es necesario dada la situación actual de los municipios, y representa una inversión de tiempo, pues realizarlo implica que posteriormente las entidades podrán gestionar una base de datos de cartera vencida más limpia y completa. Con respecto al proceso de “Emisión de Títulos y Registro de Deuda”, se puede decir que está conceptualizado e instrumentalizado para brindar soluciones a problemas generales de las administraciones tributarias, como por ejemplo la gestión de los reclamos o recursos administrativos, y es también de gran ayuda para ir profesionalizando la gestión de cobro.

El avance se compone de 3 partes: (i) en la primera se detalla el procedimiento de generación de base de datos de cartera vencida y elaboración y análisis de diagnóstico, (ii) en la segunda se desarrollarán los conceptos y definiciones generales cuyo entendimiento es necesario para la aplicación de los procedimientos incluidos en los procesos de “Depuración y Priorización de Cartera Vencida” y “Emisión de Títulos y Registro de Deuda”, y (iii) en la tercera, se describen deta-

lladamente estos procedimientos, acompañados de los instrumentos diseñados para garantizar su operatividad.

Procedimiento para la actualización de bases de datos de cartera por cruce de información. Este procedimiento se recomienda debido a que dentro de la base de datos de cartera priorizada (y por lo tanto, de la base de datos de cartera vencida total), muchas veces se encuentran títulos mal emitidos (con errores que pueden ser subsanables). Con frecuencia, estos errores están relacionados con la falta de información que requieren los títulos de créditos, para ser válidos legalmente. Los campos requeridos para que los títulos de crédito sean válidos son:

1. Designación de la administración tributaria y departamento que lo emita;
2. Nombres y apellidos o razón social y número de registro, en su caso, que identifiquen al deudor tributario y su dirección, de ser conocida;
3. Lugar y fecha de la emisión y número que le corresponda;
4. Concepto por el que se emita con expresión de su antecedente;
5. Valor de la obligación que represente o de la diferencia exigible;
6. La fecha desde la cual se cobrarán intereses, si éstos se causaren; y,
7. Firma autógrafa o en facsímile del funcionario o funcionarios que lo autoricen o emitan.

Reducción de cartera vencida

Tabla N° 28

OBJETIVO	ESTRATEGIA	RESPONSABLE	COSTO	TIEMPO
Socializar los procedimientos de cobro en la institución para su control interno	Establecer una base de datos para agilizar el cobro.	Tesorero	2800	3 meses

Denominación	Costo total
depuración de cartera vencida	1500
emisión de registros de deuda	1300
	2800

Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: La autora

En esta etapa se pretende generar un marco de cobranzas que determine la recaudación en base a datos confiables.

**CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN
AL USUARIO MOROSO**

La comunicación se establecerá según lo siguiente:

Demanda Judicial

A continuación se describen los pasos que se deben seguir en caso de la presentación de una demanda judicial, por parte de un contribuyente:

1. El contribuyente presenta una demanda ante el Tribunal Distrital de lo Contencioso Tributario, dentro de 20 días posteriores a la notificación
2. El Departamento de Procuraduría Municipal deberá registrar la demanda presentada y notificar a los responsables de Rentas, Contabilidad y Recaudaciones de la acción interpuesta. Esta demanda suspenderá cualquier acción de cobro hasta que haya respuesta del Tribunal.
3. El Tribunal Distrital de lo Contencioso Tributario, emite una sentencia debidamente notificada al contribuyente, ordenando la: emisión, confirmación o modificación de los documentos de cobro.
4. La parte afectada, dentro de los cinco días posteriores a la notificación de la sentencia, podrá plantear un “Recurso de Casación” al Tribunal Distrital de lo Contencioso Tributario (Ley de Casación, Art. 5). Para que el Tribunal acepte el recurso planteado, necesita hacer una revisión de derecho. Una vez aprobado, el Tribunal remite el caso a la Corte Nacional de Justicia.
5. El Departamento de Procuraduría Municipal registrará el recurso presentado y notificará a los responsables de Rentas, Contabilidad y Recaudaciones.
6. Si el recurso de casación planteado no fue aceptado por el Tribunal, la parte afectada podrá tener un segundo intento al presentar un recurso de hecho por

escrito ante el Tribunal Distrital de lo Contencioso Tributario, dentro de los tres días posteriores a la notificación del auto de rechazo (Ley de Casación, Art. 9). Una vez aprobado esta instancia el Tribunal envía a la Corte Nacional de Justicia para su resolución.

Así, para mejorar el cumplimiento tributario será necesario que la Administración Tributaria actúe de manera oportuna y precisa en la detección del incumplimiento. Se parte de un diagnóstico general del sistema tributario y de sus componentes, que permita obtener las condiciones del sistema tributario identificando las grandes potencialidades de mejora.

Respecto de la Administración Tributaria del Municipio, la primera función esencial o básica es la Recaudación (es el punto de partida de su labor y columna vertebral en la ejecución exitosa de las otras funciones esenciales).

Como parte inicial del proceso que debe agotar la Administración en el ejercicio de su misión y cumplimiento de objetivos, el área de recaudación debe procurar un registro confiable de los “usuarios” de la organización que le permita llevar un control eficiente del cumplimiento de deberes y obligaciones.

Con base en la información que administra, el área de rentas debe realizar un ejercicio de control por parte de la Administración Tributaria. Se trata de controles masivos que resultan de cruces sencillos de los datos que ésta posee, lo cual permite un primer contacto ágil y oportuno con el contribuyente para procurar el cumplimiento espontáneo del mismo en aquellas actividades a las que lo ha obligado la ley.

El ejercicio eficiente de este primer control indudablemente va a representar un ahorro considerable en términos de tiempo y de recursos financieros para la organización y va a permitir que parte del recurso humano que se dedica a lograr el cumplimiento de estas obligaciones en otras áreas, se dedique a realizar tareas que conlleven investigaciones que permitan detectar evasión y fraude tributario.

LA ORDENANZA ACTUALIZADA QUE REGULA EL COBRO DEL IMPUESTO DE ALCABALA EN EL CANTON MOCHA.

Art. 1. Objeto del impuesto de alcabala. Son objeto del impuesto de alcabala los siguientes actos jurídicos que contengan el traspaso de dominio de bienes inmuebles.

- a) Los títulos traslaticios de dominio onerosos de bienes raíces;
- b) La adquisición del dominio de bienes inmuebles a través de prescripción adquisitiva de dominio y delegados a quienes no fueron legitimarios;
- c) La constitución o traspaso, usufructo, uso y habitación, relativos a dichos bienes;
- d) Las donaciones que se hicieren a favor de quienes no fueron legitimarios;
- e) Las transferencias gratuitas y onerosas que haga el fiduciario a favor de los beneficiarios en cumplimiento de las finalidades del contrato de fideicomiso mercantil;
- f) Otras adjudicaciones causantes de alcabalas. Las adjudicaciones que se hicieren como consecuencia de participaciones entre coherederos o legatarios, socios, y en general, entre copropietarios, se consideran sujetas a este impuesto en la parte en que las adjudicaciones excedan de la cuota a la que cada condominio o socio tiene derecho.

Art. 2. Impuesto no podrá devolverse. No habrá lugar a la devolución del impuesto que se haya pagado en los casos de reforma, nulidad, resolución rescisión de los actos o contratos, salvo lo previsto en el siguiente inciso. La convalidación de los actos o contratos no dará lugar a nuevo impuesto.

Se exceptúan de lo dispuesto en el inciso anterior, los casos en que la nulidad fuere declarada por causas que no pudieron ser previstas por las partes; y en el caso de nulidad del auto de adjudicación de los inmuebles que hay servido de base para el cobro del tributo.

La reforma de los actos o contratos causara derechos de alcabala solamente cuando hubiere aumento de la cuantía mas alta y el impuesto se calculara únicamente sobre la diferencia.

Si para celebrar la escritura pública del acto o contrato que cause el impuesto de alcabala, este hubiere sido pagado, pero el acto o contrato no se hubiere realizado, se tomara como pago indebido previa certificación del notario respectivo.

Art. 3. Sujeto activo del impuesto. El impuesto corresponde al municipio donde estuviere ubicado el inmueble.

Cuando un inmueble estuviere ubicado en la jurisdicción de dos o mas municipios, estos cobrarán el impuesto en proporción al valor del avalúo de la propiedad que corresponda a la parte del inmueble que este situado en la respectiva jurisdicción municipal o metropolitana.

En el caso anterior, o cuando la escritura que cause el impuesto se otorgue en un cantón distinto al de la ubicación del inmueble, el pago podrá hacerse en la tesorería del cantón en el que se otorgue la escritura.

El tesorero remitirá el impuesto total o su parte proporcional según el caso, dentro de cuarenta y ocho horas, al tesorero de la municipalidad a la que corresponda percibir el impuesto. En caso de no hacerlo incurrirá en la multa del tres por ciento mensual del impuesto que debe remitir, multa que será impuesta por el contralor general del estado a pedido documentado del alcalde de la municipalidad o distrito metropolitano afectado.

La norma anterior regirá también para el caso en que una sola escritura se celebre contratos relativos a inmuebles ubicados en diversos cantones.

Art. 4. Sujetos pasivos. Son sujetos pasivos de la obligación tributaria los contratantes que reciban beneficio en el respectivo contrato, así como los

favorecidos en los actos que se realicen en su exclusivo beneficio. Salvo estipulación específica, se presumirá que el beneficio es mutuo y proporcional a la respectiva cuantía. Cuando una entidad que este exonerada del pago del impuesto haya otorgado o sea parte del contrato, la obligación tributaria se causara únicamente en proporción al beneficio que corresponda a la parte o partes que no gozan de esa exención.

Se prohíbe a las instituciones beneficiarias con la exoneración del pago del impuesto subrogarse en las obligaciones que para el sujeto pasivo de la obligación se establecen en los artículos anteriores.

Pautas a seguir en la cobranza:

Los tiempos de gestión que manejemos en cada caso, puede marcar la diferencia entre cobrar y no cobrar. El acuerdo lo determinamos nosotros, pero es sumamente importante para el cumplimiento del mismo, que el usuario se lleve “la impresión” que él fue el ganador del juego.

Los compromisos: día de pago, una entrevista, etc., debemos establecerlos nosotros

- 1 Consolidar el compromiso por parte del usuario
- 2 Perseguir siempre las 3 C de las cobranzas o las 2 C sustitutas
- 3 Conseguir aliados en el entorno del usuario , para lograr la cobranza

La negociación

La negociación es el proceso por medio del cual dos partes o más se ponen de acuerdo, con la finalidad de satisfacer sus necesidades.

Principios básicos:

- a) Hay que utilizar argumentos con sentido para la otra persona, caso contrario es poco probable que esté dispuesta a llegar a un acuerdo
- b) Hay que trabajar activamente con el usuario moroso, con el fin de que comprenda nuestras solicitudes y argumentos, y verificar la recepción de los mismos por parte del usuario.
- c) Chequear si el usuario comprende los argumentos
- d) Determinar si el usuario acepta las solicitudes que le realizamos
- e) Los usuarios se predisponen a un acuerdo, siempre y cuando exista una explicación y una razón valedera para ellos.
- f) En el transcurrir de la conversación o entrevista de cobranza, llega el momento de las ocurrencias, en esta etapa es cuando las partes implicadas buscan la definición de un acuerdo ventajoso, aquí se comienza a elaborar el camino de salida para el usuario, insistimos: como usuario que es.

Precios básicos

Tabla N° 29

OBJETIVO	ESTRATEGIA	RESPONSABLE	COSTO	TIEMPO
Comunicar a la población las acciones de cobro por parte de la municipalidad	Establecer acciones de negociación para una alta recaudación	Jefe financiero	2350	1 meses

Denominación	Costo total
Campaña de comunicación al deudor	850
negociación	1500
	2350

Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: La autora

En este contexto el establecimiento de la comunicación de cobro a los usuarios permitirá generar acciones de negociación con la finalidad de que las notificaciones sean a tiempo y permitan un cobro paulatino de cartera.

TRANSICIÓN Y MONITOREO DE RESULTADOS

De tal manera que se establecerá un control mediante las siguientes actividades:

- Analizar la estructura operativa y funcional que soporta la gestión de cobro.
- Evaluar los procesos generales, para definir los nuevos que correspondan a la nueva estructura y mejorar los existentes.
 - Identificar y calificar los niveles de riesgo para la eficiente gestión de cobro e implementar políticas y controles operativos.

En este contexto el responsable de esta actividad será, el jefe financiero de la institución con la finalidad de generar una gestión integral hacia el logro de los objetivos institucionales.

De tal manera que la propuesta permitirá generar un cambio del 1.87% luego de su ejecución, el cual a través del monitoreo permanente a la gestión de cobros se incrementara hasta representar una tasa mínima de cartera vencida en la institución:

OBJETIVO	ESTRATEGIA	RESPONSABLE	COSTO	TIEMPO
Monitorear permanente la gestión de cobro para generar una alta liquidez.	Evaluación de procesos para asegurar el cobro de cartera vencida	Jefe financiero	850	1 meses

INDICADORES DE CARTERA VENCIDA PROPUESTA

Tabla N° 30

Alto	MEDIO	BAJO
Mayor al 50%	Entre el 10 y el 20% y el 50%	Menor al 5%
	262.301,64	*100 =7.61
	3444996.69	

2012.- Cartera Vencida = 437489.89 = 11.26%

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: La autora

La cartera vencida se representa en el siguiente cuadro con información extraída del Acta de Conciliación con la Dirección Financiera del Municipio sobre la evolución la antigüedad de la deuda de los usuarios:

Cartera vencida

Tabla N° 31

Del 31 A 60 días	262.301,64
Total cartera vencida	262.301,64

Fuente: Acta de Conciliación de la Dirección Financiera del Municipio

Elaborado por: La autora

Proyección de cartera vencida

$$\frac{249186.55}{3617246.52} * 100 = 6.8\%$$

Cartera vencida institucional

Tabla N° 32

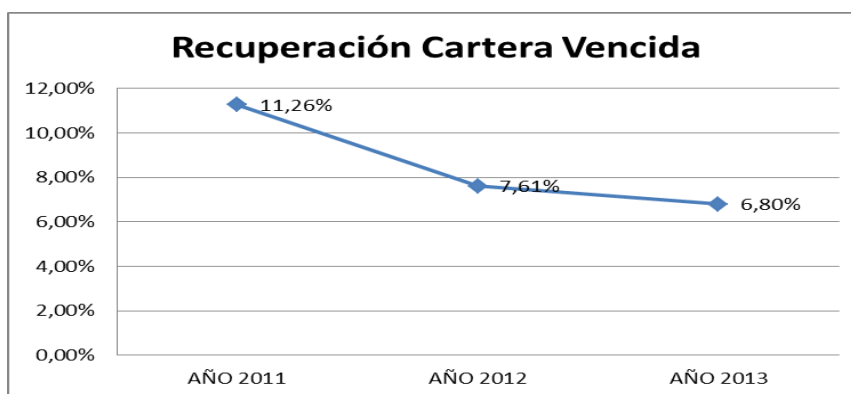
	ANTERIOR		
	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013
CARTERA VENCIDA	11,26%	7,61%	6,80%

Elaborado por: La autora

Fuente: Investigación propia

Recuperación de cartera vencida

Gráfico N° 27



Elaborado por: La autora

Fuente: Investigación propia

6.8 Administración

La administración de la propuesta se lo efectuará mediante la generación de una estrategia diferenciadora y que sea coordinada, la misma que promueva el comportamiento organizacional y así generar un modelo de cobro eficiente y operativo.

- Análisis de la Situación actual.- se determinará la información para establecer el índice de morosidad de la institución.
- Definición de Objetivos y Metas.- se diseñaran los objetivos para minimizar la cartera vencida.
- Mapa de Riesgos.- se genero un flujo de trabajo que permita establecer una recolección d datos encaminada a la minimización de cartera vencida.

- Estrategia y Administración del Cambio.- se establecen procesos, subprocesos y procedimientos orientados a la generación de ingresos para minimizar cartera vencida.
- Campaña de Comunicación.- informar a los usuarios acerca de las políticas de recaudación.
- Transición y Monitoreo de resultados.- se promueve un sistema de control interno que permita minimizar el riesgo operacional.

6.9 Evaluación

La evaluación de la propuesta se efectuara mediante los siguientes elementos:

Evaluación Ex Ante.- Esta evaluación se lo realizará en función de los resultados obtenidos hasta el momento en la empresa.

Evaluación Concurrente o en proceso.- la evaluación se realizará en la aplicación del Plan de Motivación y capacitación.

Evaluación Ex post o Final.- posteriormente se efectuará una evaluación final, la misma que se la realizará en el primer año de la aplicación de la propuesta.

Bibliografía

- MORENO J (2005). "Planeación Financiera". Editorial Continental, México.
- Corporación Financiera Nacional. 2005. Manual de Uso de plaguicidas y fertilizantes. 4 Tomos. Quito, Ecuador
- COSTALES B (2003) Diseño, elaboración y evaluación de proyectos. Lascano editorial. Quito Ecuador
- DOBLES, Zúñiga y G (2004) Nuevos paradigmas, cultura y subjetividad. Buenos Aires: Paidós
- DOUGLAS R.(2004) Técnica Presupuestal Editorial Gestión España.
- LAWERENCE J (1996) Gestión Económica. Editorial Alfa Omega. Mexico.
- MESA, Jesús (2.000) Tendencias en la teoría general de sistemas. Madrid: Alianza.
- HARRINGTON, H. (1998) Mejoramiento de los Proceso de la Empresa. Editorial Mc Graw-Hill. Bogotá.
- ROURE J y Otros (1997) Gestión por Procesos. Editorial Canon. Barcelona-España.
- ZARNOWITZ V (2002) Decisiones financieras. Editorial Norma. Panama.
- ORTEGA C, Alfonso. Introducción a las finanzas. McGraw Hill. México. 2002
- <http://www.lideco.com>

ANEXO 1
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA
MAESTRIA EN TRIBUTACIÓN Y DERECHO
EMPRESARIAL

ENCUESTAS DIRIGIDAS AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO

DATOS INFORMATIVOS

FECHA.....
LUGAR.....
INVESTIGADOR.....

OBJETIVO

La presente encuesta tiene en propósito de identificar los procedimientos de recaudación de coactivos en la institución.

INSTRUCCIONES

Solicito de la manera más comedida se llene la presente encuesta de una manera veraz y objetiva.

La encuesta es confidencial y anónima, por lo tanto no ponga su nombre ni firma. En cada pregunta señale una sola respuesta, la que usted considera adecuada.

Contenido

1.-¿Considera ud que en la institución existe procedimientos de cobro?

Si ()

No ()

2.-¿Cómo califica los procedimientos de cobro existentes?

Flexibles ()

Inflexibles ()

3.-¿Cree ud que los gastos en que se incurren para la gestión de cobro son altos?

Si ()

No ()

4.-¿Considera ud que se debe diseñar una gestión de cobro flexible?

Si ()

No ()

5.-¿Considera necesario efectuar estrategias para minimizar la cartera vencida?

Si ()

No ()

6.-¿Cree ud que el nivel de cartera vencida es?

Alto ()

Medio ()

Bajo ()

7.- ¿Por qué cree que se genera incumplimiento de los pagos?

Falta de control ()

Falta personal de cobros ()

Los dos ()

8.-¿Cuál ha sido el riesgo de la actual cartera vencida?

No se cumple con servicios al usuario ()

Bajo desarrollo comunitario ()

Todos ()

9.-¿Cree ud que la iliquidez actual afecta al desarrollo comunitario?

Si ()

No ()

10.-¿La cartera vencida ha generado?

Estancamiento social ()

Bajo desarrollo comunitario ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN