



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**TÍTULO**

**GESTIÓN FINANCIERA DE COBRANZAS DEL GOBIERNO  
AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN RIOBAMBA,  
Y LA RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA DEL PERÍODO  
2017**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PARA LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

**AUTOR**

**ROSERO GUADALUPE TONNY RICARDO**

**TUTOR**

**ING. WILSON SALTOS AGUILAR. PHD.**

**RIOBAMBA - ECUADOR**

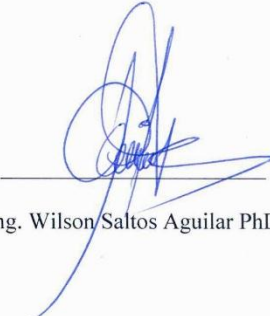
**2019**



## **INFORME DEL TUTOR**

En mi calidad de tutor del trabajo de titulación denominado **“GESTIÓN FINANCIERA DE COBRANZAS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN RIOBAMBA, Y LA RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA DEL PERÍODO 2017”**, y luego de haber revisado el desarrollo de la Investigación elaborado por Tonny Ricardo Rosero Guadalupe, tengo a bien informar que el trabajo indicado, cumple con los requisitos exigidos para que pueda ser expuesta al público, luego de ser evaluada por el Tribunal designado.

Riobamba, 14 de febrero de 2019



Ing. Wilson Saltos Aguilar PhD

## CALIFICACIÓN DEL PROYECTO DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Proyecto de trabajo de titulación para la obtención del Título de Ingeniero Comercial, aprobado por el Tribunal en nombre de la Universidad Nacional de Chimborazo y ratificado con sus firmas.

Ing. Wilson Saltos Aguilar. PhD

**TUTOR**

  
.....  
**FIRMA**

9.5

.....  
**NOTA**

Ing. Alexandra Ramírez

**MIEMBRO 1**

  
.....  
**FIRMA**

9.5

.....  
**NOTA**

Ing. Kzandra Vélez

**MIEMBRO 2**

  
.....  
**FIRMA**

9

.....  
**NOTA**

**NOTA FINAL: 9,33.....(SOBRE 10)**

## **DERECHOS DE AUTOR**

Yo, Tonny Ricardo Rosero Guadalupe, con de C.C N<sup>ro</sup>. 210022003-3 declaro que soy responsable de las ideas, doctrinas, resultados y propuestas expuestas en el presente trabajo de investigación, y, los derechos de autoría pertenecen a la Universidad Nacional de Chimborazo.



---

Tonny Rosero  
C.C: 210022003-3

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de titulación está dedicado a mis padres Juan y Matilde por el apoyo incondicional que me han dado y por el esfuerzo económico que eso conllevó, ya que muchas de las veces toco hacer sacrificios para llegar a donde tenía que llegar, siempre estuvieron para mi impartíendome valores y dándome fuerzas para seguir adelante a pesar de los obstáculos que se me presentaban.

A mi mujer Sisa Machoa y a mi hijo Anthony Rosero, quienes también se convirtieron en pilar fundamental para no desfallecer ante mis estudios y que me inspiraron para seguir adelante hasta culminar mi carrera.

Al Abg. Jorge Luis Zambrano por darme la apertura en el GADM Riobamba para poder realizar mi Proyecto de Titulación, y permitirme evaluar al Departamento Financiero, brindando lo necesario para poder realizar mi trabajo de Titulación.

A mi tutor Ing. Wilson Saltos PhD quien me apoyo arduamente en la elaboración de mi proyecto de situación y quien además impartió su conocimiento para que este se llevara a cabo.

***Tonny Ricardo Rosero Guadalupe***

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a mis padres Juan y Matilde por ser las que personas que más supieron apoyarme incondicionalmente en los más duros momentos que pase en la carrera y que con todo el esfuerzo supieron sacarme adelante.

A Sisa Machoa quien estuvo a mi lado en los buenos y malos momentos de mi vida y que a pesar de todo supo apoyarme incondicionalmente sin pensarlo, además de mi pequeño hijo Anthony quien siempre me dijo tu puedes sigue adelante.

A mi prestigiosa Universidad Nacional de Chimborazo, Facultad de Ciencias Políticas y Administrativas, y sobre todo a mi preciada Escuela de Ingeniería Comercial, quien me abrió las puertas para pertenecer a tan distinguida carrera y que a lo largo de los años me fue impartido los conocimientos necesarios para volverme un profesional competitivo y responsable dentro de la Sociedad.

Al Ing. Wilson Saltos PhD y los miembros del Tribunal de mi Tesis, por impartir sus conocimientos y experiencia para poder realizar el trabajo de investigación.

***Tonny Ricardo Rosero Guadalupe***

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	I
INFORME DEL TUTOR.....	II
CALIFICACIÓN DEL PROYECTO DE TRABAJO DE TITULACIÓN.....	III
DERECHOS DE AUTOR .....	IV
DEDICATORIA .....	V
AGRADECIMIENTO .....	VI
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	VII
ÍNDICE DE CUADROS.....	IX
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	IX
RESUMEN.....	X
ABSTRACT.....	XI
INTRODUCCIÓN .....	1
1 MARCO REFERENCIAL .....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	3
1.3 HIPÓTESIS.....	4
1.4 OBJETIVOS .....	5
1.4.1 GENERAL.....	5
1.4.2 ESPECÍFICOS .....	5
2 ESTADO DEL ARTE .....	6
2.1 Antecedentes .....	6
2.2 FUNDAMENTACIÓN.....	8
2.2.1 UNIDAD I GADM RIOBAMBA.....	8
2.2.2 UNIDAD II GESTIÓN FINANCIERA.....	10
2.3 UNIDAD III CARTERA VENCIDA .....	16
2.3.1 Definición .....	16
2.3.2 Clasificación de la Cartera Crédito .....	17
2.3.3 Importancia de la Cartera Vencida .....	19
2.3.4 Estrategias de recuperación de Cartera Vencida.....	19
2.3.5 Evaluación de la Cartera Vencida.....	21
3 METODOLOGÍA.....	21
3.1 MÉTODO .....	21
3.1.1 Hipotético Deductivo .....	21
3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	22



3.2.1	Transversal.....	22
3.2.2	Investigación de Campo.....	22
3.3	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	22
3.3.1	No experimental.....	22
3.4	Población y muestra.....	22
3.4.1	Población.....	22
3.4.2	Muestra .....	22
3.5	Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	23
3.5.1	Técnicas .....	23
3.5.2	Instrumentos.....	23
4	RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	24
4.1	INDICADORES FINANCIEROS .....	24
4.2	ENCUESTA.....	25
4.3	ENTREVISTA.....	30
4.4	COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS .....	31
4.4.1	CHI CUADRADO .....	31
4.4.2	Cálculo del Chi Cuadrado.....	31
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	34
5.1	CONCLUSIONES .....	34
5.2	RECOMENDACIONES .....	35
6	BIBLIOGRAFÍA .....	36
7	ANEXOS .....	38

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Tabla 1:</b> Cuadro resumen de los ingresos al 31 de diciembre del 2017.....	10
<b>Tabla 2:</b> Administración Área de Cobranzas .....	25
<b>Tabla 3:</b> Atención al Cliente .....	26
<b>Tabla 4:</b> Políticas del GADM Riobamba.....	26
<b>Tabla 5:</b> Sistema Actualizado del GADM Riobamba.....	27
<b>Tabla 6:</b> Actualización de Información con Base Económica.....	27
<b>Tabla 7:</b> Recaudación Municipal .....	28
<b>Tabla 8:</b> Implementar en Área de Cobranzas.....	28
<b>Tabla 9:</b> Control de Impuestos.....	29
<b>Tabla 10:</b> Resumen de Encuesta .....	30
<b>Tabla 11:</b> Valores de la Encuesta.....	32
<b>Tabla 12:</b> Coeficientes .....	32
<b>Tabla 13:</b> Esperadas .....	32
<b>Tabla 14:</b> Chi Cuadrado .....	33

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1:</b> Organigrama del Área de Cobranzas.....	9
<b>Gráfico 2:</b> Cartera Vencida 2017 .....	24
<b>Gráfico 3:</b> <i>Administración Área de Cobranzas</i> .....	25
<b>Gráfico 4:</b> Atención al Cliente .....	26
<b>Gráfico 5:</b> Políticas del GADM Riobamba.....	26
<b>Gráfico 6:</b> Sistema Actualizado del GADM Riobamba.....	27
<b>Gráfico 7:</b> Actualización de Información con Base Económica.....	27
<b>Gráfico 8:</b> Recaudación Municipal .....	28
<b>Gráfico 9:</b> Implementar en Área de Cobranzas .....	28
<b>Gráfico 10:</b> Control de Impuestos.....	29
<b>Gráfico 11:</b> CUENTAS POR COBRAR 2017 .....	41
<b>Gráfico 12:</b> CUENTAS POR COBRAR 2018 .....	42

## **RESUMEN**

En la actualidad es muy importante tener una adecuada administración de los recursos económicos dentro de una organización, y esto dependerá mucho de las decisiones que se tomen las cuales podrían afectar o beneficiar a la misma, permitiéndose de esta manera tener un mejor control y a la vez poder evaluar el desempeño de la organización, permitiéndole hacer frente a los cambios económicos y financieros que se presentan en la actualidad

Es por consecuente que el presente trabajo denominado “Gestión Financiera de Cobranzas del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Riobamba, y la Recuperación de Cartera Vencida del Período 2017”, está orientado a como instrumento dinámico para detectar las acciones correctivas para los procesos de mejora continua del GADM Riobamba.

Para ello se ha desarrollado los antecedentes investigativos y un estado del arte para que sustenten teorías en las cuales se fundamentara el trabajo de investigación, en el presente trabajo de investigación se ha efectuado un análisis horizontal, aplicación de indicadores y flujogramas de proceso relacionados al problema, obteniendo resultados en base a los objetivos planteados, a los métodos y técnicas pronosticados para el desarrollo del trabajo

Y cabe señalar que el establecer políticas de crédito y cobranzas rígidas para que disminuyan el índice de morosidad, realizar al menos un análisis financiero por período con la finalidad de mejorar y evaluar la gestión y el desempeño del GADM Riobamba dentro del ámbito económico.

**PALABRAS CLAVE:** Gestión Financiera, Recuperación de Cartera Vencida

## ABSTRACT

Nowadays it is very important to have an adequate administration of economic resources within an organization, and this will depend a lot on decisions that are taken which could affect or benefit them, allowing this way to have a better control and at the same time to be able to evaluate the performance of the organization, allowing it to face the economic and financial changes that are present today.

In consequence the present work called "Financial Management of Collections of the Autonomous Decentralized Government of Riobamba Canton, and the Recovery of Expired Portfolio of the Period 2017", is oriented as a dynamic instrument to detect the corrective actions for the processes of continuous improvement of the GADM Riobamba.

To this end, the research background and a state of the art have been developed to support theories on which the research work is based. In the present research, a horizontal analysis, application of indicators and Flow charts of processes related to the problem, obtaining results based on the objectives set, to the methods and techniques predicted for the development of the work.

And it should be noted that the establishment of credit policies and rigid collections to reduce the rate of delinquency, perform at least one financial analysis per period in order to improve and evaluate the management and performance of GADM Riobamba within the economic sphere.

**KEYWORDS:** Financial Management, Past Due Portfolio Recovery

Translation reviewed by:



Msc. Edison Damian.



## INTRODUCCIÓN

El Sistema Nacional de Planificación, la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), a través de su Subsecretaría de Descentralización, impulsa de manera técnica y coordinada el proceso de descentralización con sus diversos actores y mediante el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD) surgen los procesos de Descentralización para los municipios y del cual es el beneficiario el GAD Municipal de Riobamba, el cual mediante su autonomía ejerce procesos en Gestión Financiera permitiendo recaudar los impuestos y tasas necesarias para que el municipio continúe con sus procesos de mejoras a la ciudad, y es en esta área en donde nos permitiremos evaluar el desempeño de la misma, determinaremos las posibles causas del porque tienen fallos en su administración y sobre todo que procesos están manejando para poder mejorar en su función.

En el presente proyecto investigativo determinaremos las variables económicas que dan fluidez económica al GADM Riobamba, ya que dependiendo de estas variables es que se procede a cobrar los diversos Impuestos y tasas, en base a estas variables se podrán tomar decisiones financieras para nuevos proyectos de Inversión en el Cantón Riobamba.

Esta entidad a su vez se encuentra ejecutando una metodología la cual les ha llevado a curso de cobranza, pero no siendo capaz de obtener un 100% de ejecución, es por eso que se propondrá un nuevo modelo de Gestión Financiera para el Área de Cobranzas y así poder orientarlo de mejor manera en la ejecución de sus funciones.

También se busca orientar una mejor administración y ejecución de cartera para la recuperación recursos económicos y financieros, y mejorar los servicios que presta a sus ciudadanos, a través de su gestión como entidad con fines sociales y de excedentes, para ello es necesario ingresar dentro de su Sistema Financiero y modernizarlo proyectando una mejor plantilla de sus servicios.

# **1 MARCO REFERENCIAL**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

“La expedición del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), supuso un hito para la consolidación de la nueva organización territorial del Estado consagrada por la Constitución de la República. En ese sentido, el COOTAD estableció un nuevo modelo de descentralización obligatorio, progresivo y definitivo que supera al antiguo, voluntario y selectivo; reafirmó la autonomía política, financiera y administrativa de los Gobiernos Autónomos Descentralizados; y desarrolló en extenso el Sistema Nacional de Competencias.” (Senplades, 2014)

“La autonomía política, administrativa y financiera de los gobiernos autónomos descentralizados y regímenes especiales prevista en la Constitución comprende el derecho y la capacidad efectiva de estos niveles de gobierno para regirse mediante normas y órganos de gobierno propios, en sus respectivas circunscripciones territoriales, bajo su responsabilidad, sin intervención de otro nivel de gobierno y en beneficio de sus habitantes. Esta autonomía se ejercerá de manera responsable y solidaria. En ningún caso pondrá en riesgo el carácter unitario del Estado y no permitirá la secesión del territorio nacional.” (Barrezueta, 2015)

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Riobamba, actualmente cuenta con un Modelo de Gestión Financiera deficiente para reducir la morosidad en el pago de impuestos municipales, es por ello que se realizara una evaluación financiera al Departamento de Cobranzas el cual es el encargado de llevar a cabo esta gestión y que a su vez no cumple con los parámetros establecidos en la ejecución de los cobros tales como: patentes, predios urbanos y rurales y espectáculos, por lo que existen ineficiencias en la parte administrativa dando como resultado un alto porcentaje en la cartera vencida.

Esto se debe principalmente por el limitado cumplimiento en las obligaciones por parte de los contribuyentes, así como también, por la deficiencia en los sistemas Informáticos que posee la Institución, catastros municipales no actualizados, títulos duplicados, patentes que no han sido cobradas por más de 10 años, por falta de control en la recaudación, entre otros, por lo que existe una baja liquidez en la institución y no

se pueden dar sustento a muchos proyectos y mejoras que se ha presupuestado para el cantón Riobamba, así lo afirma (SAMANIEGO, 2018),Pág. 15.

De acuerdo con Stephen P. Robbins, la administración “es la coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas” 1, aprovechando cada uno de los recursos que se tienen como los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, para cumplir con los objetivos que se persiguen dentro de la organización. (Román, 2012)

Los recursos financieros son de los más importantes dentro de una organización, por ello es necesario usar este recurso de forma adecuada para aprovecharlo de la mejor manera posible en las inversiones que se realizan en una entidad. (Román, 2012)

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

La creciente economía cambiante y el acelerado desarrollo de las empresas dentro del mundo global y competitivo, ha generado en muchas ocasiones que contemos con estudios de mercado en base a carácter administrativo, financiero y económico, así como también el contar con herramientas de apoyo acorde a este.

Es decir, los GAD Municipales, han implementado sistemas que les han ayudado a la mejor de sus procesos administrativos; pero a pesar de ello, estos se han ido devaluando y deben ser actualizados para que puedan alcanzar un nivel de respuesta gerencial óptimo y acorde a las necesidades requeridas.

Es por ello que, en la presente investigación se analizará la Gestión Financiera dentro del Área de Cobranzas, del GADM Riobamba, para así poder fortalecer los procesos y las actividades que se realizan dentro del mismo, permitiéndole contar con el mejoramiento institucional en materia de Gestión Financiera y en especial del Área de Cobranzas que es donde se tomara énfasis en este Trabajo Investigativo, y así poder mejorar la recuperación de la Cartera Vencida existente, ya que depende de ello la existencia de activo monetario dentro del GAD.

El desarrollo del presente trabajo denominado “Gestión Financiera de Cobranzas del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Riobamba, y la Recuperación de Cartera Vencida”, nos permitira determinar las falencias y debilidades del Departamento Financiero, pricipalmente del Área de cobranzas del GADM Riobamba

y poder proporcionar un instrumento para que se tome acciones correctivas para un mejor funcionamiento del mismo.

Los beneficiarios directo de este trabajo investigativo serán los trabajadores del Área de Cobranzas del GADM Riobamba y la ciudadanía en general quien vera un mejor accionar del área, además que se proporcionara la información necesaria para futuros proyectos de investigación.

### **1.3 HIPÓTESIS**

La Gestión Financiera de Cobranzas del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Riobamba, incide en la Recuperación de Cartera del Período 2017



## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 GENERAL**

- Evaluar la Gestión Financiera de Cobranzas del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Riobamba, y la Recuperación de Cartera Vencida, Período 2017.

### **1.4.2 ESPECÍFICOS**

- Diagnosticar cómo se encuentra la cartera vencida del área de cobranzas del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Riobamba, mediante la información proporcionada por el Departamento de Cobranzas.
- Determinar cómo afecta la Gestión Financiera de Cobranzas del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Riobamba, en la población de Riobamba mediante encuestas.
- Establecer estrategias de Gestión Financiera para Cobranzas del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Riobamba, en la recuperación de cartera vencida del periodo 2017.

## **2 ESTADO DEL ARTE**

### **2.1 Antecedentes**

Para efecto del presente trabajo de titulación, se ha tomado como referencia trabajos relacionados en instituciones de educación superior, e información que se encuentra dentro del repositorio de la Universidad Nacional de Chimborazo, relacionados con el trabajo de titulación a desarrollarse.

Una vez revisada la bibliografía e investigaciones con relación al tema planteado; sobre la Gestión Financiera y la recuperación de Cartera Vencida, se presenta a continuación algunos de los trabajos relacionados al mismo:

“La Gestión Financiera es un proceso que involucra los ingresos y egresos atribuibles a la realización del manejo racional del dinero en las organizaciones y, en consecuencia, la rentabilidad financiera generada por el mismo. Esto nos permite definir el objetivo básico de la gestión financiera desde dos elementos: la generación de recursos o ingresos, incluyendo los aportados por los asociados; y, en segundo lugar, la eficiencia y eficacia o esfuerzos y exigencias en el control de los recursos financieros, para obtener niveles aceptables y satisfactorios en su manejo.” (Córdova, 2012)

Con relación a la cartera vencida (Chiriboga 2008), manifiesta que “son obligaciones a las que se les ha cumplido el plazo establecido. Valores que no se han recuperado oportunamente y que contabilidad registra el valor de los impuestos y tasas por cobrar, así como operaciones de las subcuentas contingentes”.

“Las políticas de crédito y cobranza están interrelacionadas con la fijación de precios de un producto o servicio y deben contemplarse, como parte del proceso global de competencia. Entre las variables de políticas a considerar figuran: La calidad de las cuentas comerciales aceptadas, la duración del período de crédito y el descuento por pronto pago.” (Córdova, 2012)

El tema “MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN RIOBAMBA” Zoila Jacqueline Samaniego Chimbolema (Julio 2018), egresado de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador de la Carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría., obtuvo como resultado las políticas y procedimientos que utiliza la institución para reducir el porcentaje de la cartera vencida poseen algunas debilidades, los cuales se deberían

mejorar para que exista un mejor resultado, además se observa que el conocimiento que tiene el personal acerca de la ordenanza que rige la cartera vencida es de nivel medio, es por ello que no se han podido establecer mejores políticas y procedimientos que sean más eficiente, los cuales ayuden a reducir el porcentaje de morosidad.

Con el tema “Modelo de Gestión Financiera y Reducción de Morosidad en el Departamento Financiero de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A.” realizado por Bertha Soledad Oto Topón (2011), egresada de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo en Ingeniera en Contabilidad y Auditoría C.P.A., donde el problema de la empresa es la falta de un Modelo de Gestión Financiera dentro del Departamento Financiero, misma que se ha ido generando la acumulación de valores por cobrar en cuanto a la cartera vencida, como lo manifiestan directivos y empleados de la empresa, quienes en su totalidad dicen no contar con el modelo de Gestión Financiera.

Con el tema “Optimización de la Gestión de la Recaudación Impuestos Seccionales, aplicado en el Ilustre Municipio de Riobamba.” Realizado por Betsy Katerine Jaramillo García y Luis Alfredo Aucanshala Naula (junio 2013), egresados de la Escuela Superior Politécnica del Litoral donde las necesidades apremiantes que tienen los municipios impone a las autoridades la obligación para planear el desarrollo de su comunidad para el bienestar de los habitantes; para esto se requiere dos elementos fundamentales: información confiable y disponibilidad económica.

Con el tema “Propuesta a Nivel de Diseño de una Aplicación para el Control de Incidencias, Versionamiento y Service Desk para el Área de Cobranza de la Empresa Pública CNT EP.” Se obtuvo que las incidencias deben de tener un nivel de escalamiento bien definido ya sea por tiempo de solución o complejidad del problema, para que puedan ser correctamente atendidas por el equipo de trabajo y se llegue a dar una pronta y efectiva solución.

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN**

### **2.2.1 UNIDAD I GADM RIOBAMBA**

#### **2.2.1.1 Misión**

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Riobamba es una persona jurídica de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera que formula y ejecuta los planes de desarrollo y ordenamiento territorial, cuya finalidad es promover el desarrollo económico y sustentable del territorio; aplicando políticas ambientales, fortaleciendo los consejos de seguridad y protección integral, patrocinando la cultura, artes, actividades deportivas y recreativas a través de alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas que permitan articular esfuerzos y optimizar recursos; bajo los principios de transparencia, respeto, solidaridad, equidad y trabajo en equipo.

#### **2.2.1.2 Visión**

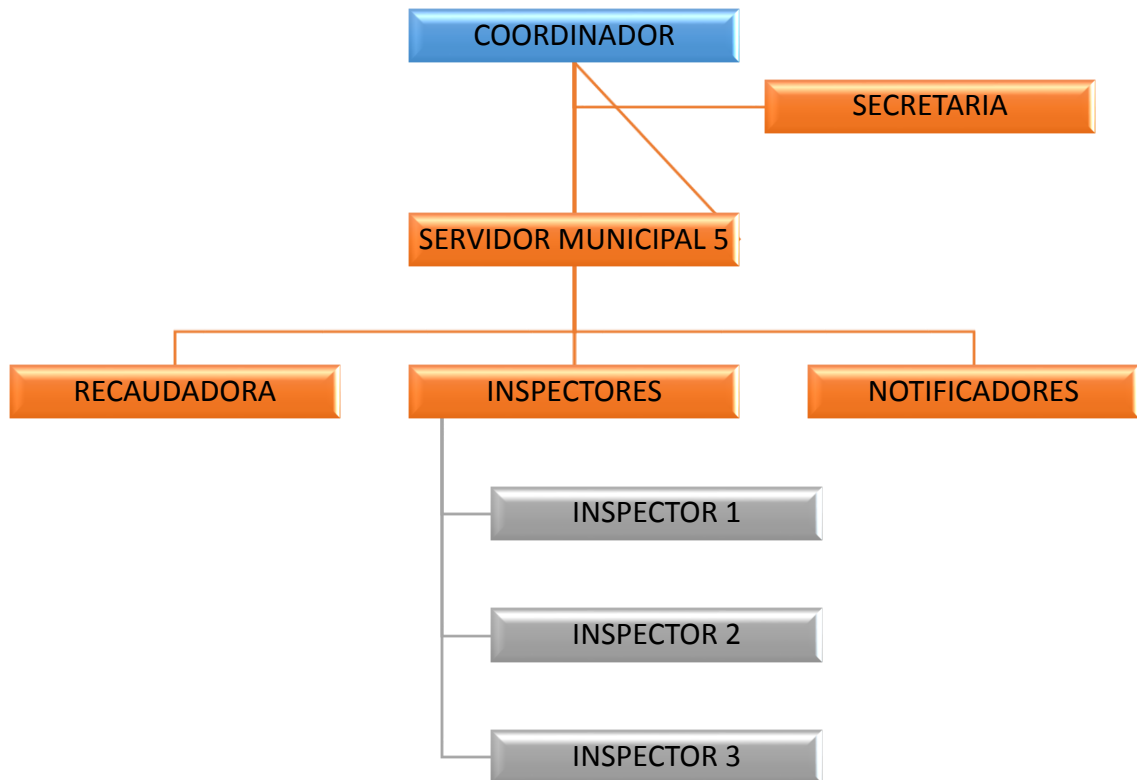
Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Riobamba, fortalecido, líder, eficiente y eficaz que promueva el ordenamiento territorial y la seguridad ciudadana, desarrollo económico, ambiental y social, mejorando la calidad de vida de la población a través de la dotación de servicios básicos, infraestructura, vialidad, generación de empleo, respetando la cultura y el ambiente, con un sistema democrático de participación ciudadana que propicie la integración de la comunidad con su Gobierno Municipal.

#### **Valores:**

- Responsabilidad
- Iniciativa
- Puntualidad
- Eficiencia
- Eficacia
- Creatividad
- Transparencia
- Perseverancia
- Objetividad
- Trabajo en Equipo
- Honradez
- Tolerancia

### 2.2.1.3 Estructura Orgánica

Gráfico 1: Organigrama del Área de Cobranzas



**Fuente:** Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Riobamba

**Elaborado por:** Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Riobamba

### 2.2.1.4 Departamento Financiero

El Departamento Financiero está encargado de la regulación y control monetario del GADM Riobamba, para su cumplimiento en los diferentes espacios económicos de la misma.

1. Control de gestión.
  - ✓ Con eje en la planificación y control financiero, se orienta hacia el beneficio y rentabilidad a largo plazo.
  - ✓ Tiene una especial dedicación al control interno de la compañía.
  - ✓ Bajo su responsabilidad estará la contabilidad y el cumplimiento de los requisitos legales y fiscales de la compañía.
2. Tesorería de gestión financiera. La actividad del área de tesorería se centra en la planificación y control financiero global, considerando el conjunto de áreas o actividades de la empresa. Su gestión está presidida por el objetivo de equilibrio financiero y liquidez. (Rodilla, 2019)

**Tabla 1:** Cuadro resumen de los ingresos al 31 de diciembre del 2017

DENOMINACIÓN	PRESUPUESTO FINAL	RECAUDADO	PORCENTAJE RECAUDADO
Impuestos	4.045.509,71	4.310.274,79	106,54%
Tasas y contribuciones	3.929.383,96	4.475.425,19	113,90%
Ventas de bienes y servicios	2.214.971,29	2.380.983,57	107,50%
Rentas de inversiones y multas	2.125.568,13	2.336.659,91	109,93%
Trasferencias y donaciones corrientes	4.230.159,52	4.414.919,77	104,37%
Otros ingresos	691.036,30	702.252,93	101,62%
<b>INGRESOS CORRIENTES</b>	<b>17.236.628,91</b>	<b>18.620.516,16</b>	<b>108,03%</b>
Venta de activos de larga duración	59.750,48	49.988,37	83,66%
Trasferencias y donaciones de capital	20.787.501,80	18.845.205,74	90,66%
<b>INGRESOS DE CAPITAL</b>	<b>20.847.252,28</b>	<b>18.895.194,11</b>	<b>90,64%</b>
Financiamiento público	22.742.538,05	5.748.236,47	25,28%
Saldos disponibles	44.195.733,80	44.195.733,80	100,00%
Cuentas pendientes por cobrar	7.026.492,36	4.397.759,18	62,59%
<b>INGRESOS DE FINANCIAMIENTO</b>	<b>73.964.764,21</b>	<b>54.341.729,45</b>	<b>73,47%</b>
<b>INGRESOS TOTALES EN DÓLARES</b>	<b>112.048.645,40</b>	<b>91.857.439,72</b>	<b>81,98%</b>

**Fuente:** (Dirección de Gestión Financiera del GADM Riobamba, 2017)

**Realizado por:** Tonny Rosero

## 2.2.2 UNIDAD II GESTIÓN FINANCIERA

### 2.2.2.1 Definición.

“La gestión financiera es un proceso que involucra los ingresos y egresos atribuibles a la realización del manejo racional del dinero en las organizaciones y, en consecuencia, la rentabilidad financiera generada por el mismo. Esto nos permite definir el objetivo básico de la gestión financiera desde dos elementos: la generación de recursos o ingresos, incluyendo los aportados por los asociados; y, en segundo lugar, la eficiencia y eficacia o esfuerzos y exigencias en el control de los recursos financieros, para obtener niveles aceptables y satisfactorios en su manejo.

Las organizaciones actúan en un medio complejo donde están sometidas a los continuos cambios y a la volatilidad de los mercados, lo que exige mayores niveles de eficacia, eficiencia y efectividad en el manejo de los negocios.

De esta manera, se pueden lograr mayores estándares de rentabilidad y encontrar nuevas formas para garantizar el éxito. La planeación financiera es un factor clave en este proceso, donde se deberá tener claramente en cuenta los diversos sectores, procesos y actividades que inciden y componen el funcionamiento organizacional. No solo

tendrán que tenerse en consideración los índices y ratios financieros sino también los de carácter operativo, pues estos últimos son fundamentalmente la razón de ser de los primeros.

Además, deberá interrelacionarse la planeación financiera con las condiciones, tanto previstas como reales, a los efectos de monitorear la evolución de tales indicadores y adoptar las medidas preventivas y reactivas apropiadas, teniendo siempre como base los objetivos financieros. El ámbito de estudio de las finanzas abarca tanto la valoración de activos como el análisis de las decisiones financieras, tendientes a crear valor. La interrelación existente entre el análisis de la decisión a tomar y la valoración, viene dada desde el momento en que un activo cualquiera solo debería ser adquirido, si se cumple la condición necesaria que su valor sea superior a su costo.” (Córdova, 2012)

#### **2.2.2.2 *Objetivos de la Gestión Financiera***

“Tradicionalmente se ha venido considerando como objetivos de la empresa la maximización del beneficio. Sin embargo, este objetivo se ha criticado mucho; actualmente se defiende la existencia de un conjunto de objetivos, consecuencia de un proceso de negociación entre los distintos participantes de la empresa que de un modo u otro esperan algo de ella”, (Córdova, 2012)(p. 13).

Cuatro son los objetivos fundamentales de toda organización:

- Maximizar la contabilidad de la inversión.
- Generar mayor valor agregado por empleado.
- Elevar el nivel de satisfacción para los clientes y consumidores.
- Incrementar la participación en el mercado.

“A pesar que hoy en día se acepta que la empresa deba alcanzar diversos objetivos, la moderna gestión financiera plantea como objetivos prioritarios la maximización del valor de mercado de la empresa, desde el punto de vista de sus propietarios o accionistas.” (Córdova, 2012)(p. 14)

#### **2.2.2.3 *Funciones de la Gestión Financiera***

El sistema financiero tiene como principales funciones las siguientes:

- Captar los recursos financieros sobrantes de las unidades excedentarias y ofrecer, a cambio, una remuneración económica como contrapartida de su depósito en

forma, generalmente, de interés y la total seguridad de recuperación de sus depósitos en el momento y condiciones pactadas.

- Ofrecer los recursos financieros necesarios a las unidades económicas deficitarias para poder llevar a cabo su inversión, exigiendo como contrapartida el pago de unos intereses y las garantías suficientes de solvencia para que estas unidades puedan rembolsar estos recursos, en el momento y condiciones pactadas.
- Alcanzar la estabilidad monetaria y financiera, dotando a las instituciones de la flexibilidad necesaria para adaptarse a los cambios que se generan en la economía, y asignando a las autoridades financieras instrumentos adecuados para llevar a cabo su función de control dentro del sistema financiero.

#### **2.2.2.4 Importancia de la Gestión Financiera**

(Córdova, 2012), menciona a Van Home (2003), quien expresa que:

“La importancia de la gestión financiera es evidente al enfrentar y resolver el dilema liquidez – rentabilidad, para proveer los recursos necesarios en la oportunidad precisa; con la toma de decisiones más eficiente de dicha gestión y para que se aseguren los retornos financieros que permitan el desarrollo de la empresa. La gestión financiera es de gran importancia para cualquier organización, teniendo que ver con el control de sus operaciones, la consecución de nuevas fuentes de financiación, la efectividad y eficiencia operacional, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.” (Córdova, 2012) (p.6)

Según lo indicado la gestión financiera es una herramienta que busca una correcta toma de decisiones es por tanto que:

“En las organizaciones, la gestión financiera está estrechamente ligada a las definiciones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de dividendos; enfocándose en dos factores primordiales, como la maximización del beneficio y la maximización de la riqueza. Para lograr estas metas, una herramienta eficaz para la gestión financiera es el control de gestión, que garantiza en un alto grado la consecución de los objetivos fijados por los creadores, responsables y ejecutores del plan financiero,” (Córdova, 2012), p.6)



### 2.2.2.5 *Clasificación de los mercados Financieros*

Según, (María José Aibar Ortiz, 2018) los mercados financieros los podemos clasificar atendiendo a diversos criterios, así, la Bolsa es un mercado de capitales si tenemos en cuenta los productos que se negocian en ella y, además, es un mercado secundario si el criterio que elegimos es el momento de vida de los mercados.

Atendiendo al momento de vida en que se encuentran los activos que se negocian podemos tener:

- **Mercados primarios:** en éstos, las empresas e instituciones obtienen la financiación que necesitan de los ahorradores emitiendo activos financieros que compran estos últimos. En el mercado financiero primario, estos activos pasan directamente de la empresa o institución que lo emite al ahorrador, por lo tanto, el activo se encuentra en su primer momento de vida, ha sido transmitido directamente del que necesita financiación al que ofrece esa financiación. Estos activos financieros se ponen en circulación por primera vez.
- **Mercados secundarios:** en éstos se van a negociar activos emitidos con anterioridad, es decir, los ahorradores que han acudido a la compra de activos en un mercado primario, en el mercado secundario, tienen la oportunidad de vender sus activos, y así recuperar su inversión. También aquellos ahorradores que no han acudido a un mercado primario para colocar su ahorro, pueden acudir al mercado secundario para obtener una rentabilidad mediante la adquisición de activos financieros.

Si tenemos en cuenta la forma en que esos productos son negociados, tenemos:

- **Mercados directos:** en éstos, los oferentes y los demandantes de financiación se intercambian directamente los fondos, sin necesidad de intermediarios.
- **Mercados intermediados:** son aquellos en que al menos una de las partes que intervienen en la negociación de los activos es un intermediario financiero. La función del intermediario es poner en contacto a demandantes con oferentes de fondos y, generalmente, por realizar este servicio cobra una comisión

Según la naturaleza de los productos que se negocian en dicho mercado, vamos a tener:

- **Mercados monetarios:** en ellos se negocian activos financieros de corto plazo, con una gran liquidez y un bajo riesgo. Dentro de los mercados monetarios se pueden encontrar tanto mercados interiores como mercados de divisas, aunque en estos

últimos el riesgo es mayor. Hay que sumarles el riesgo del cambio, al riesgo que siempre conlleva cualquier inversión.

- **Mercados de capitales:** se negocian activos a largo plazo, es decir aquellos que van a tardar más de un año en convertirse en liquidez. Están caracterizados por una menor liquidez y un riesgo más elevado que el mercado monetario, a cambio de una mayor rentabilidad. Aquí vamos a encontrar el mercado de renta fija y el de renta variable, así como los mercados de crédito.

Si atendemos a su nivel de organización, nos vamos a encontrar con:

- **Mercados organizados:** son aquellos mercados en los que la actividad de intercambio de activos está controlada y reglamentada, de tal manera que los agentes que a él acuden, conocen las normas y se rigen por ellas a la hora de realizar sus transacciones.
- **Mercados no organizados (OTC):** en ellos las normas son más flexibles, de tal manera que los compradores y los vendedores pueden establecer las condiciones en que van a realizar sus transacciones. Son mercados que no exigen los estrictos requisitos de los mercados organizados.

Si tenemos en cuenta el grado de intervención de las autoridades, los mercados financieros serán:

- **Mercados libres:** son aquellos en los que el volumen de los activos que en él se intercambian, así como su precio se van a fijar libremente, sin intervención por parte de ninguna autoridad, únicamente con la intervención de las fuerzas de la oferta y demanda.
- **Mercados regulados:** en el mercado regulado, el precio de los activos financieros o la cantidad de los mismos que se emite, viene dictada por la Administración. (María José Aibar Ortíz, 2018)

#### **2.2.2.6 Indicadores de Gestión Financiera**

##### **Indicadores de liquidez**

“La liquidez de una organización es juzgada por la capacidad para saldar las obligaciones a corto plazo que se han adquirido a medida que éstas se vencen. Se refieren no solamente a las finanzas totales de la empresa, sino a su habilidad para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes.

$$\text{RAZÓN CORRIENTE} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\mathbf{PRUEBA\ \acute{A}CIDA} = \frac{\textit{Activo Corriente} - \textit{Inventarios}}{\textit{Pasivo Corriente}}$$

$$\mathbf{CAPITAL\ NETO\ DE\ TRABAJO} = \frac{\textit{Activo Corriente} - \textit{Inventarios}}{\textit{Pasivo Corriente}}$$

### **Indicadores de eficiencia**

Establecen la relación entre los costos de los insumos y los productos de proceso; determinan la productividad con la cual se administran los recursos, para la obtención de los resultados del proceso y el cumplimiento de los objetivos. Los indicadores de eficiencia miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. Tienen que ver con la productividad.

$$\mathbf{Rotación\ de\ Inventarios} = \frac{\textit{Costo de Mercancías vendidas}}{\textit{Inventario promedio}}$$

$$\mathbf{Inventarios\ en\ Existencias} = \frac{\textit{Inventario promedio} \times 365}{\textit{Costo de Mercancías vendidas}}$$

$$\mathbf{Rotación\ de\ Cartera} = \frac{\textit{Ventas a crédito}}{\textit{Cuentas por cobrar promedio}}$$

(INSTITUTU NACIONAL DE CONTADORES PÚBLICOS, 2012)

### **Indicadores de endeudamiento**

Tienen por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa. De la misma manera se trata de establecer el riesgo que incurren tales acreedores, el riesgo de los dueños y la conveniencia o inconveniencia de un determinado nivel de endeudamiento para la empresa.

$$\mathbf{ENDEUDAMIENTO} = \frac{\textit{Pasivo total con terceros}}{\textit{Activo Total}}$$

$$\mathbf{AUTONOMÍA} = \frac{\textit{Pasivo total con terceros}}{\textit{Patrimonio}}$$

$$\mathbf{IND.\ DES\ DE\ NP} = \frac{\textit{Pasivo corriente}}{\textit{Pasivo total con terceros}}$$

## **2.3 UNIDAD III CARTERA VENCIDA**

### **2.3.1 Definición**

“Monto total de créditos otorgados por una persona Física o Moral y que se convierte en un Activo de riesgo al tener los créditos en mora, también entendida como la parte de los documentos y créditos que no han sido pagados a la fecha de su vencimiento.

El 45% de las empresas tienen el problema de cartera vencida, siendo en su mayoría microempresas y en segundo término pequeñas y medianas empresas. Aunque en las organizaciones grandes también se presenta este problema, el efecto que tiene en la microempresa es mayor dado que no tiene el respaldo económico para resolver en el corto plazo la falta de liquidez.

Evidentemente el problema de cartera vencida surge principalmente cuando una empresa ofrece crédito a sus clientes sin el análisis adecuado de sus políticas de crédito y/o de la falta de control y vigilancia de la cartera. Sin embargo, también existe un riesgo independiente a la capacidad de la empresa para fijar sus políticas de crédito y cobranza representado por condiciones circunstanciales y particulares del cliente que resultan en el vencimiento del crédito. A pesar del riesgo que el otorgamiento de crédito representa en términos de costos, es una política necesaria porque apoya y estimula las ventas y, logra el desarrollo de negocios en el mediano y largo plazo con el cliente.

En este sentido, el objetivo de C.C.V. es recuperar el adeudo de estas cuentas por cobrar y mantener o incrementar las ventas de los clientes que se reflejen en la rentabilidad de la organización, así como lograr identificar y controlar el porcentaje de clientes que pueden representar un costo por insolvencia. No obstante, el establecimiento de las políticas de crédito en base a un análisis previo se lleva a cabo en la mayoría de los casos, en las grandes organizaciones, mientras que en el micro y pequeña empresa es casi inexistente.

Difícilmente el microempresario determina los flujos de efectivo en que debe incurrir para conceder el crédito, no calcula los costos de la administración de créditos, no analiza los costos de oportunidad derivados de la pérdida de ventas por negar el crédito, no considera el efecto de los ingresos por la posibilidad de cargar un precio más alto; deja de lado la probabilidad de no pago por parte de los clientes, entre otros.

Es en este contexto donde se genera una cartera vencida excesiva que genera problemas financieros importantes para la organización. “ (C.C.V., 2010)

De acuerdo con (Werner, 2009) la cartera es el “conjunto de activos financieros de una sociedad o persona física que cumplen con los objetivos de liquidez, rendimiento, plazo y riesgo definidos por el inversionista”. La cartera, en definitiva, es la razón de ser de las entidades bancarias. Por este motivo, según el mismo autor citado, "la calidad de la cartera se considera uno de los indicadores fundamentales del éxito de un programa de crédito.

### **2.3.2 Clasificación de la Cartera Crédito**

Las instituciones financieras en Ecuador para efectos de la evaluación de la cartera de crédito, los clasifican en comercial, de consumo, vivienda, microcrédito, educativa y de inversión pública.

**Créditos Comerciales:** Son créditos orientados a personas naturales o jurídicas, destinados a financiar diversas actividades productivas y de comercialización a una menor escala que el segmento empresarial, con ingresos por ventas directamente relacionados con la actividad productiva y/o de comercialización, cuya fuente de pago provenga de dicha actividad (JEP, 2018)

**“Crédito de Consumo:** Los otorgados a personas naturales que tengan por destino la adquisición de bienes de consumo o pago de servicios; que generalmente se amortizan en función de un sistema de cuotas periódicas y cuya fuente de pago es el ingreso neto mensual promedio del deudor, entendiéndose por éste el promedio de los ingresos brutos mensuales del núcleo familiar menos los gastos familiares estimados mensuales.

**Crédito de Vivienda:** Los otorgados a personas naturales para la adquisición, construcción, reparación, remodelación y mejoramiento de vivienda propia, siempre que se encuentren amparados con garantía hipotecaria y hayan sido otorgados al usuario final del inmueble; caso contrario, se considerarán como créditos comerciales.” (Super Intendencia de Bancos, 2018)

**Microcrédito:** Es todo préstamo concedido a un prestatario, sea persona natural o jurídica, o a un grupo de prestatarios con garantía solidaria, destinado a financiar actividades en pequeña escala, de producción, comercialización o servicios, cuya fuente principal de pago la constituye el producto de las ventas o ingresos generados por dichas

actividades, adecuadamente verificados por la institución del sistema financiero, que actúa como prestamista. (Super Intendencia de Bancos, 2018)

**Crédito Educativo:** Es una línea de crédito de consumo que permite financiar las necesidades de los padres de familia y/o estudiantes para el pago de los gastos de matrícula en: educación primaria, secundaria y universitaria (pregrado, postgrado y educación continuada). (SERFINANSA, 2018)

**Créditos de Inversión Pública:** La inversión pública es la utilización del dinero recaudado en impuestos, por parte del Gobierno, para reinvertirlo en beneficios dirigidos a la población que atiende, representada en obras, infraestructura, servicios, desarrollo de proyectos productivos, incentivo en la creación y desarrollo de empresas, promoción de las actividades comerciales, generación de empleo, protección de derechos fundamentales, y mejoramiento de la calidad de vida en general. (EDOMEX, 2004)

Otra de las clasificaciones que se dan a los créditos es por niveles de riesgos y los mismos se clasifican en 5 niveles de créditos, Nivel A, B, C, D y E.

**Categoría A:** Crédito normal. Los créditos calificados en esta categoría reflejan una estructuración y atención apropiadas. Los estados financieros de los deudores y/o los flujos de fondos del proyecto, así como la demás información crediticia, indican una capacidad de pago adecuada, y los deudores están al día en sus pagos o sus atrasos no son mayores a 30 días.

**Categoría B:** Crédito aceptable. Los créditos calificados en esta categoría están adecuadamente atendidos y protegidos, pero existen debilidades potenciales provenientes de situaciones que afectan o pueden afectar, transitoria o permanentemente, la capacidad de pago del deudor o de sus codeudores o los flujos de caja del proyecto, en forma tal que, de no ser corregidas oportunamente, llegarían a afectar el normal recaudo del crédito. Los deudores en esta situación se encuentran con atraso en sus pagos de 1 a 3 meses.

**Categoría C:** Crédito deficiente. Se califican en esta categoría los créditos que presentan insuficiencias en la capacidad de pago del deudor o de sus codeudores o en los flujos de fondos del proyecto, que comprometan el normal recaudo de la obligación

en los términos convenidos, aunque no en forma significativa. En esta situación los deudores presentan retrasos de 3 a 6 meses en sus pagos.

**Categoría D:** Crédito de difícil cobro. Es aquel que tiene cualquiera de las características del deficiente, pero en mayor grado, de tal suerte que la probabilidad de recaudo es altamente dudosa. En estos casos los deudores presentan atrasos de 6 meses a 1 año en sus pagos.

**Categoría E:** Crédito incobrable. Es aquel que se estima irrecuperable. Caso en el que los deudores presentan más de 12 meses de vencidos sus pagos (Econ. José Andrés Zunino Delgado, 2016)

### **2.3.3 Importancia de la Cartera Vencida**

“Según Topón (2011) concluyó que “los empleados que realizan los otorgamientos de crédito carecen de conocimientos sobre el sentido de concesión de los mismos”, por cuanto no poseen con el respectivo manual de procedimientos de crédito, en el cual estén plasmados los pasos a seguir y los requerimientos que los socios necesiten para la aprobación de un crédito.”

Para, Carrasco y Tumbaco (2013) “el registro, control, información y procesos inadecuados de las cuentas por cobrar impiden conocer por completo el vencimiento de las mismas, y esto a su vez imposibilita establecer políticas de crédito apropiadas y cuando el Flujo de información contable financiera no es generado a diario con exactitud, ocasiona atraso en el registro de las transacciones; así como en la elaboración de los informes financieros, lo que obliga a que los ejecutivos tomen decisiones sin conocer lo que realmente ocurre en la empresa.” (Mera, 2017),

### **2.3.4 Estrategias de recuperación de Cartera Vencida**

Según Ballesteros (2013) menciona que el análisis de gestión de recuperación de cartera comprende el ejercicio detallado de las principales cualidades de los préstamos del banco en función de su desenvolvimiento medido en términos de su estado de cartera.

Padilla (2014) señala que para reducir el riesgo de cartera es importante realizar una evaluación minuciosa del cliente, de su capacidad de pago y de los proyectos que el cliente estará por financiar todo esto constituye elementos que minimizarían el riesgo de cartera. Así mismo es importante la recuperación de los préstamos ya que de ellos

depende la disponibilidad de los recursos para mantener activas las operaciones de un banco o institución monetaria.

“Entre las principales tenemos

1. **Motive a su equipo de cobranza:** Asegúrese de explicar con claridad la importancia que tiene para la empresa la cobranza. De ser posible, aumente sus comisiones. Este es un paso fundamental cuando se pretende emplear muchas herramientas de cobranza hasta ahora subutilizadas. Tal es el caso de la psicología de la cobranza, información casi absoluta del deudor, preparación del cobrador y controles sobre la cartera.
2. **Controle la cartera vencida:** Hace no mucho tiempo se dejaba a la memoria el tema del control. Hoy, la tecnología permite automatizar en cierta medida las alertas de cobranza. Esta es la clave que permite a las empresas suspender el crédito a los morosos.
3. **Otorgue la misma importancia a todas las carteras:** Aunque siempre exigen mayor firmeza las deudas de mayor monto y antigüedad, no olvide los adeudos recientes. La cartera caduca y la lucha contra el tiempo es esencial.
4. **Pague a los vendedores hasta cobrar:** Aunque suene injusta, esta medida permite tener analistas de crédito confiables. Aquí entra el factor del crédito. El riesgo de que un cliente se convierta en un mal pagador se mitiga al realizar un correcto análisis previo que determine la capacidad de pago y la capacidad moral de la persona para asumir deudas.
5. **Persista:** Pocas empresas logran cobrar al primer intento. Existen también los clientes que están acostumbrados a no pagar y que no lo hacen sino hasta que se les acaba la paciencia con el cobrador.
6. **Involucre mandos medios y altos en la cobranza:** A veces, una llamada del gerente de la empresa a su par del deudor puede lograr buenos resultados. Este recurso es efectivo, por lo tanto, no debe obviarse.
7. **Abra la posibilidad de re estructurar:** Generalmente es el propio deudor quien plantea la posibilidad de generar un plan de pagos. Cuando una empresa sufre de falta de liquidez, pero asume con responsabilidad las deudas, es más fácil llegar a un acuerdo para pagar a plazos o en partes. Es necesario determinar si desea conservar como cliente al deudor para ajustar el tipo de plan de pagos necesario.



8. **Reconozca que algo es mejor que nada:** Aunque un cliente moroso ofrezca pagar al menos una parte de la deuda, no la tome como el pago por el total. Simplemente extienda un comprobante que represente la parte cancelada para que el resto de la deuda quede registrada como tal en sus libros.
9. **Contrate a una empresa de cobranzas profesionales:** Elegir esta solución puede ahorrar gastos internos y aumentar la eficiencia administrativa. Es una buena opción cuando el monto a cobrar es demasiado alto o está disperso en demasiados clientes.” (Weisson, 2016)

### **2.3.5 Evaluación de la Cartera Vencida**

“Evaluación De acuerdo con las disposiciones emanadas de la Superintendencia Bancaria, las entidades financieras deben efectuar evaluaciones totales de la cartera clasificada como comercial, incluido el monto adeudado por capital, rendimientos o por cualesquiera otros conceptos. Las evaluaciones totales se realizan por lo menos durante los meses de mayo y noviembre, y sus resultados se registrarán en los estados financieros correspondientes a los meses de junio y diciembre respectivamente.

Se requiere además actualizar mensualmente la evaluación de cartera comercial enviando estos documentos al departamento de cartera a fin de mantener a disposición de la Superintendencia los cambios en la calificación de un deudor, respecto de la calificación del mes anterior, los nuevos créditos desembolsados por montos iguales o superiores al uno por ciento (1%) del patrimonio técnico de la entidad correspondiente al mes inmediatamente anterior, los créditos que hayan sido reestructurados y los créditos que hayan sido cancelados.

Cuando se trate de cambios en la calificación de un deudor a una categoría de menor riesgo, la entidad financiera deberá mantener a disposición de la Superintendencia Bancaria la documentación que justificó dicho cambio. Si los resultados de las actualizaciones dieran lugar a provisiones, éstas se hacen de manera inmediata.” (Eltiempo.com, 2012)

## **3 METODOLOGÍA**

### **3.1 MÉTODO**

#### **3.1.1 Hipotético Deductivo**

En el presente Proyecto de Titulación utilizaremos el método Hipotético-Deductivo, que consiste en la observación del fenómeno a estudiar, creación de una hipótesis para

explicar dicho fenómeno, deducción de consecuencias o proposiciones más elementales que la propia hipótesis, y verificación o comprobación de la verdad de los enunciados deducidos comparándolos con la experiencia, esto sucede partiendo de algo general hasta llegar a una en particular, por lo general esto nos lleva al problema y a su vez se deduce una conclusión obtenida por las variables dependiente e independiente establecidas.

## **3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

### **3.2.1 Transversal**

Porque está definida en un tiempo, se realizará un estudio en un tiempo determinado con inicio y final para el estudio de las variables dependiente e independiente que permitirán obtener conclusiones.

### **3.2.2 Investigación de Campo**

La investigación se realizará en el lugar del problema dando a obtener información acerca del problema en el que se encuentra el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Riobamba.

## **3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.3.1 No experimental**

Se utilizará este tipo de investigación, porque nos permite manipular fácilmente las variables establecidas.

## **3.4 Población y muestra**

### **3.4.1 Población**

La población objetivo que se investigará de acuerdo al Departamento Financiero en el Área de Cobranzas del GADM Riobamba es de 189,368 habitantes catastrados.

### **3.4.2 Muestra**

Para la investigación se tomará una muestra como parte representativa en lo cual se considerará del total de la Ciudad de Riobamba.

Fórmula de tamaño de muestra.

**n:** Tamaño de la muestra

**N:** tamaño de la población, N= 189,368

E: error se considera el 6%; E=0.06

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

$$n = \frac{189,368}{(0.06)^2(189,368 - 1) + 1}$$

$$n = 266$$

### **3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

De manera que se logre los objetivos planteados a través de este estudio, utilizaremos las técnicas a continuación que determinaran el objeto de estudio.

#### **3.5.1 Técnicas**

##### **3.5.1.1 Encuesta**

Para la presente investigación se aplicará la encuesta a los usuarios que poseen catastros activos dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Riobamba.

##### **3.5.1.2 Entrevista**

La siguiente entrevista será realizada al Jefe Departamental de Área de Cobranzas para determinar los aspectos deficientes del Área.

#### **3.5.2 Instrumentos**

##### **3.5.2.1 Cuestionario de Encuesta**

Nos servirá para obtener la información necesaria sobre la problemática presente en el Área de Cobranzas del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Riobamba.

##### **3.5.2.2 Guía de entrevista**

Nos sirve para la elaboración correcta de la entrevista al Jefe Departamental de Área de Cobranzas.

## 4 RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.1 INDICADORES FINANCIEROS

*Gráfico 2: Cartera Vencida 2017*

Resumen Por Modulo			
Anterior		Actual	
Modulo	Total	Modulo	Total
Alcabalas	23375,38	Alcabalas	834332,09
Arriendos	166054,90	Arriendos	642813,24
Bomberos	10,07	Bomberos	21874,73
Bomberos Impuesto	110227,69	Bomberos Impuesto	560039,96
Catastro Rural	149151,20	Catastro Rural	480941,91
Catastro Urbano	357482,11	Catastro Urbano	1756366,88
Cementerio	57,70	Cementerio	8094,30
Certificaciones	12,00	Certificaciones	86196,00
Comisaria	64383,40	Comisaria	438544,37
Control Territorial	4735,78	Control Territorial	206135,74
Convenios de Pago	54437,28	Espectaculos	178778,25
Espectaculos	12035,42	Especulacion del Suelo	2401,96
Formularios	93,50	Formularios	1101178,11
Glosas	2316,38	Licencia Funcionamiento	56147,22
Licencia Funcionamiento	566,67	Mejoras	622768,18
Mejoras	402406,60	Patentes	1759728,65
Patentes	257238,61	Plusvalia	465024,25
Plusvalia	31471,71	Rastro	811316,34
Rodaje	635,54	Rodaje	51251,02
Tramite	47007,46	Tramite	2865522,92
<b>Total Periodo</b>	<b>1683699,40</b>	<b>Total Periodo</b>	<b>12949456,12</b>
			<b>TOTAL</b>
			<b>14633155,52</b>
Forma Pago		Total	
Contado		12045076,46	
Cheque		1045718,02	
Nota de Credito		20101,59	
Otros		257283,67	
SPI - Transferencia		954143,94	
Terjeta De Credito		309625,81	
Transferencia Otros Bancos		1206,03	
<b>Total</b>		<b>14633155,52</b>	

**Fuente:** Departamento Financiero GADM Riobamba

**Elaborado por:** Área de Cobranzas

Para comprobar la liquidez del GADM Riobamba se ha realizado una prueba ácida

$$PRUEBA \acute{A}CIDA = \frac{Activo Corriente - Inventarios}{Pasivo Corriente}$$

$$PA = \frac{17.236.628,91 - 20.847.252,28}{7.026.492,36}$$

$$PA = -0,51$$

Esto nos quiere decir que si el GADM Riobamba dependiera solo de los ingresos provenientes de los contribuyentes no tendría la liquidez necesaria para poder afrontar las necesidades de la ciudadanía.,

$$Inventarios en Existencias = \frac{Inventario promedio \times 365}{Costo de Mercancías vendidas}$$

$$\text{Inventarios en Existencias} = \frac{691.036,30}{20.847.252,28}$$

$$\text{Inventarios en Existencias} = 0,033$$

### Análisis

Lo que nos resulta que el GADM Riobamba apenas logra mantener las existencias de los impuestos, ya que la ciudadanía se dedica a evitar pagar estas muchas de las veces provocando una deficiente Gestión Financiera por parte del municipio.

$$\text{ÍNDICE DE MOROSIDAD} = \frac{\text{Saldo de la C. C. V al cierre del año}}{\text{Saldo de la C. C. T al cierre del año}}$$

$$\text{ÍNDICE DE MOROSIDAD} = \frac{1683699,40}{14633155,52}$$

$$\text{ÍNDICE DE MOROSIDAD} = 0,12$$

### Análisis.

El índice de morosidad no parece tan representativo, pero al momento de reflejar valores este se considera demasiado alto ya que una cartera o debería pasar del 0,06 para considerar un buen manejo en su Gestión Financiera.

## 4.2 ENCUESTA

**Pregunta 1.- ¿Cómo considera la administración del Área de Cobranzas, del Departamento Financiero?**

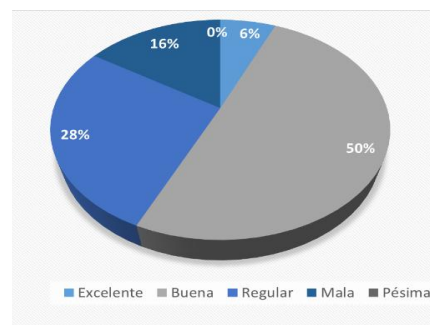
*Tabla 2: Administración Área de Cobranzas*

OPCIÓN	RESULTADO	PORCENTAJE
Excelente	17	6%
Buena	134	50%
Regular	73	28%
Mala	42	16%
Pésima	0	0%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Tonny Rosero

*Gráfico 3: Administración Área de Cobranzas*



Fuente: Tabla N° 1

Elaborado por: Tonny Rosero

**Análisis e Interpretación:** De total de las personas encuestadas el 50% de la ciudadanía supieron mencionar que poseen una buena administración, mientras que tan solo el 6% dijeron haber experimentado con una buena Administración Financiera, esto se ve reflejado en la Insatisfacción como clientes del Área de Cobranzas del GADM Riobamba.

**Pregunta 2.- ¿Cómo calificaría usted la atención prestada por el Área de Cobranzas?**

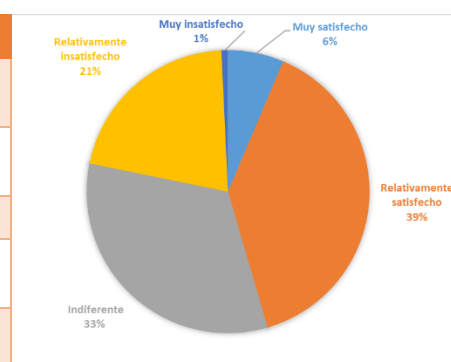
**Tabla 3: Atención al Cliente**

OPCIÓN	RESULTADO	PORCENTAJE
Muy satisfecho	17	6%
Relativamente satisfecho	104	39%
Indiferente	87	33%
Relativamente insatisfecho	56	21%
Muy insatisfecho	2	1%

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Tonny Rosero

**Gráfico 4: Atención al Cliente**



**Fuente:** Tabla N° 2

**Elaborado por:** Tonny Rosero

**Análisis e Interpretación:** De total de las personas encuestadas el 39% de la ciudadanía se encuentran relativamente satisfecha en la forma en como son tratados por el Área de Cobranza, aunque también nos dijeron el 33% de estos que su trato es indiferente, además hubo el 1% de la clientela que nos dieron a conocer su insatisfacción en como los trataron en el Área de Cobranzas del GADM Riobamba.

**Pregunta 3.- Las políticas establecidas por el Departamento Financiero, se ajustan a los requerimientos de la ciudadanía.**

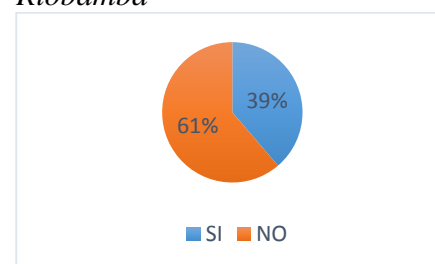
**Tabla 4: Políticas del GADM Riobamba**

OPCIÓN	RESULTADO	PORCENTAJE
SI	103	39%
NO	163	61%

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Tonny Rosero

**Gráfico 5: Políticas del GADM Riobamba**



**Fuente:** Tabla N° 3

**Elaborado por:** Tonny Rosero

**Análisis e Interpretación:** El 39% de la ciudadanía encuestada dijo notar que las Políticas del Departamento Financiero del GADM Riobamba se encuentran acorde a los requerimientos de la ciudadanía y el 61% en cambio supo expresar el descontento con el Área de Cobranzas del GADM Riobamba.

**Pregunta 4.- Cree usted que el Departamento de Cobranzas, posee un Sistema acorde a las necesidades financieras de la Institución.**

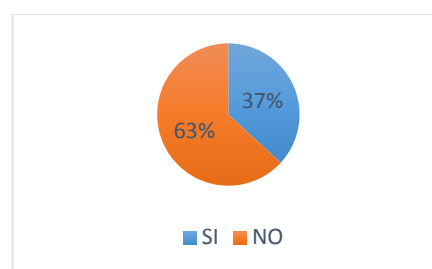
**Tabla 5:** Sistema Actualizado del GADM Riobamba

OPCIÓN	RESULTADO	PORCENTAJE
SI	98	37%
NO	168	63%

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Tonny Rosero

**Gráfico 6:** Sistema Actualizado del GADM Riobamba



**Fuente:** Tabla N° 4

**Elaborado por:** Tonny Rosero

**Análisis e Interpretación:** Tan solo 37% de la ciudadanía encuestada cree que el Departamento de Cobranzas del GADM Riobamba posee un Sistema muy acorde a la Institución y el 63% denota que no tiene un Sistema acorde a las necesidades del Departamento Financiero del GADM Riobamba.

**Pregunta 5.- Piensa usted que el Departamento Financiero, actualiza el cobro de predios, de catastros y de eventos públicos, acorde a lo apremiante de la economía actual.**

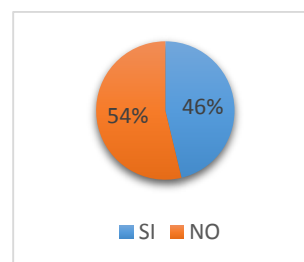
**Tabla 6:** Actualización de Información con Base Económica

OPCIÓN	RESULTADO	PORCENTAJE
SI	123	46%
NO	143	54%

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Tonny Rosero

**Gráfico 7:** Actualización de Información con Base Económica



**Fuente:** Tabla N° 5

**Elaborado por:** Tonny Rosero

**Análisis e Interpretación:** El 46% de la ciudadanía encuestada dijo no tener ningún problema al momento de pagar sus impuestos municipales, pero 54% en cambio supo expresar el descontento por la falta de actualización de la información en base a sus terrenos y la categorización de los mismos provocando un cobro no acorde a su requerimiento realizado por el Área de Cobranzas del GADM Riobamba.

**Pregunta 6.- Cree usted que el municipio recauda lo necesario para poder cubrir las necesidades de la ciudad de Riobamba y sus alrededores.**

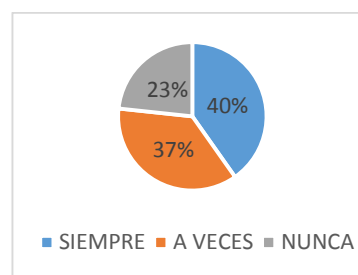
*Tabla 7: Recaudación Municipal*

OPCIÓN	RESULTADO	PORCENTAJE
SIEMPRE	107	30%
A VECES	97	37%
NUNCA	62	23%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Tonny Rosero

*Gráfico 8: Recaudación Municipal*



Fuente: Tabla N° 6

Elaborado por: Tonny Rosero

**Análisis e Interpretación:** El 37% de la ciudadanía encuestada supone que el municipio a veces cuenta con el capital necesario para cubrir las necesidades que presenta la ciudad, pero el 30% dijo que el Municipio siempre cuenta con los recursos necesarios, pero un 23% dijo que nunca cuenta con el presupuesto necesario y es por eso que las obras en la ciudad no culminan de forma inmediata, sino que toca esperar muchas de las veces por varios periodos.

**Pregunta 7.- De ser necesario que implementaría usted, en el Área de Cobranzas, del GADM Riobamba.**

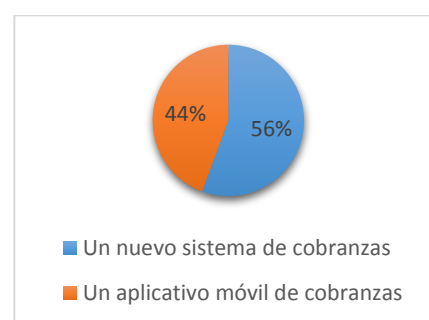
*Tabla 8: Implementar en Área de Cobranzas*

OPCIÓN	RESULTADO	PORCENTAJE
Un nuevo sistema de cobranzas	148	56%
Un Aplicativo Móvil	118	44%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Tonny Rosero

*Gráfico 9: Implementar en Área de Cobranzas*



Fuente: Tabla N° 07

Elaborado por: Tonny Rosero



**Análisis e Interpretación:** El 56% de las personas encuestadas creyeron conveniente que el Departamento Financiero implementara un nuevo Sistema dentro del Área de Cobranzas y tan solo un 44% creyó conveniente la implementación más bien de un aplicativo móvil que ayudaría de gran manera en un mejor proceso de cobro disminuyendo el uso de filas interminables el Área de Cobranzas del GADM Riobamba.

**Pregunta 8.- Cree usted que el Área de Cobranzas debe implementar mejor control al momento de otorgar los valores de cobro de predios, catastros y eventos públicos.**

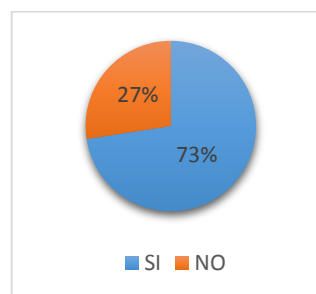
**Tabla 9:** Control de Impuestos

OPCIÓN	RESULTADO	PORCENTAJE
SI	193	73%
NO	73	27%

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Tonny Rosero

**Gráfico 10:** Control de Impuestos



**Fuente:** Tabla N° 08

**Elaborado por:** Tonny Rosero

**Análisis e Interpretación:** El 73% de la ciudadanía cree conveniente que el Departamento Financiero del GADM Riobamba tenga un mejor control al momento de emitir los valores de los impuestos que serán cobrados a la ciudadanía ya que de estos depende para que tenga solvencia económica, mientras que un 27% cree que si hay control en el cobro de estos rubros pero que aún falta un poco más de agilidad en los procesos del Área de Cobranzas del GADM Riobamba.

### 4.3 ENTREVISTA

*Tabla 10: Resumen de Encuesta*

<b>PREGUNTAS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
1. ¿Considera que el Departamento de Cobranzas ha mejorado en el último año?	<b>X</b>	
2. El departamento de cobranzas, se encuentra en capacidad de asumir los retos tecnológicos actuales.	<b>X</b>	
3. Existe comunicación entre los Departamentos del GADM Riobamba.	<b>X</b>	
4. Existe un Modelo de Gestión Financiera en el Departamento	<b>X</b>	
Ha resultado eficiente este Modelo de Gestión Financiera	<b>X</b>	
5. Existe una planificación en cuanto a la recuperación de Cartera Vencida en el Área de Cobranzas	<b>X</b>	
6. ¿Existe un índice alto de morosidad en las cuentas por cobrar dentro del Área de Cobranzas?	<b>X</b>	
7. ¿Cuenta con un plan de reducción de morosidad dentro del GADM Riobamba?	<b>X</b>	
8. Existe la información necesaria para la toma de decisiones dentro del Departamento Financiero	<b>X</b>	

**Fuente:** Entrevista

**Elaborado por:** Tonny Rosero

**Análisis:** De la entrevista realizada al Ing. Johann Larrea Director Financiero del GADM Riobamba, se pudo destacar muchos factores positivos, dentro de los cuales se puede mencionar un modelo de gestión financiera, un plan de reducción de morosidad y que además existe una buena comunicación entre los diferentes Departamentos del GADM Riobamba, pero que aun así no logran tener una proyección de cuando lograr cobrar toda la cartera vencida existente en el Área de Cobranzas.

## 4.4 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

### 4.4.1 CHI CUADRADO

Esta prueba puede utilizarse incluso con datos medibles en una escala nominal. La hipótesis nula de la prueba Chi-cuadrado postula una distribución de probabilidad totalmente especificada como el modelo matemático de la población que ha generado la muestra.

Para realizar este contraste se disponen los datos en una tabla de frecuencias. Para cada valor o intervalo de valores se indica la frecuencia absoluta observada o empírica ( $O_i$ ). A continuación, y suponiendo que la hipótesis nula es cierta, se calculan para cada valor o intervalo de valores la frecuencia absoluta que cabría esperar o frecuencia esperada ( $E_i = n \cdot p_i$ , donde  $n$  es el tamaño de la muestra y  $p_i$  la probabilidad del  $i$ -ésimo valor o intervalo de valores según la hipótesis nula). El estadístico de prueba se basa en las diferencias entre la  $O_i$  y  $E_i$  y se define como:

$$\text{Chi Cuadrado} = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Este estadístico tiene una distribución Chi-cuadrado con  $k-1$  grados de libertad si  $n$  es suficientemente grande, es decir, si todas las frecuencias esperadas son mayores que 5. En la práctica se tolera un máximo del 20% de frecuencias inferiores a 5.

Si existe concordancia perfecta entre las frecuencias observadas y las esperadas el estadístico tomará un valor igual a 0; por el contrario, si existe una gran discrepancia entre estas frecuencias el estadístico tomará un valor grande y, en consecuencia, se rechazará la hipótesis nula. Así pues, la región crítica estará situada en el extremo superior de la distribución Chi-cuadrado con  $k-1$  grados de libertad. (Universidad de Barcelona, 2018)

### 4.4.2 Cálculo del Chi Cuadrado

Para la realización del siguiente cálculo tomamos nuestras variables de la Investigación, ya que de estas dependerá la confiabilidad de la Hipótesis planteada.

VARIABLES:

- ✓ Gestión Financiera
- ✓ Cartera Vencida

**Tabla 11: Valores de la Encuesta**

OBSERVADAS		ÁREA DE COBRANZAS			
VARIABLES	Política	Sistema	Economía	Control	TOTAL
<b>Cartera Vencida</b>	41	36	19	34	130
<b>Gestión financiera</b>	14	34	56	32	136
<b>TOTAL</b>	55	70	75	66	266

**Fuente:** Encuesta realizada a Población

**Elaborado por:** Tonny Rosero

Luego de obtener los valores necesarios en nuestra tabla en base a lo observado procedemos a calcular los coeficientes necesarios para la tabla de esperadas, de la siguiente manera:

$$\text{Coeficientes} = \frac{\text{Total columna 1}}{\text{total de encuestados}}$$

Dando como resultado la siguiente tabla:

**Tabla 12: Coeficientes**

Política	Sistema	Economía	Control	TOTAL
<b>0,207</b>	0,263	0,282	0,248	1

**Fuente:** Encuesta realizada a Población

**Elaborado por:** Tonny Rosero

Una vez obtenido los coeficientes procedemos a calcular la tabla de esperadas dentro del proceso para la prueba de Chi Cuadrado, por consiguiente, tenemos que calcular el coeficiente de cada columna por el total de la columna, es decir:

$$\text{Esperadas} = \text{Coeficiente columna 1} * \text{Total fila 1}$$

**Tabla 13: Esperadas**

ESPERADAS		ÁREA DE COBRANZAS			
VARIABLES	Política	Sistema	Economía	Control	TOTAL
<b>Cartera Vencida</b>	26,88	34,21	36,65	32,26	130
<b>Gestión financiera</b>	28,12	35,79	38,35	33,74	136
<b>TOTAL</b>	55	70	75	66	266

**Fuente:** Tabla de las Observadas

**Elaborado por:** Tonny Rosero

Al final realizaremos el cálculo del Chi Cuadrado:

$$\text{Chi Cuadrado} = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Donde:

O= Observadas

E= esperadas

Dando el resultado

**Tabla 14: Chi Cuadrado**

<b>CHI CUADRADO</b>	<b>ÁREA DE COBRANZAS</b>				
<b>Variabes</b>	<b>Política</b>	<b>Sistema</b>	<b>Economía</b>	<b>Control</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Cartera Vencida</b>	7,418	0,094	8,503	0,094	16,108
<b>Gestión financiera</b>	7,090	0,089	8,128	0,090	15,398
<b>TOTAL</b>	14,508	0,183	16,631	0,185	31,506

**Fuente:** Tabla Observada y Esperada

**Elaborado por:** Tonny Rosero

Luego de obtener la tabla de Chi procedemos al cálculo mediante los grados de libertad y el grado de confianza a obtener el Chi Cuadrado

$$\text{Grados de libertad} = (\# \text{ de Columnas} - 1)(\# \text{ de filas} - 1)$$

$$\text{Grados de libertad} = (4 - 1)(2 - 1)$$

$$\text{Grados de libertad} = 3$$

**Chi tabla:** 7,81

**Grado de Confianza:** 0,05

**Chi prueba es:** 20, 83

Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

## 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 CONCLUSIONES

- Acorde a lo analizado se ha podido concluir que el GADM Riobamba posee una cartera vencida y que a pesar de contar con un modelo de Gestión Financiera este no ha sido capaz de reducir los altos índices de morosidad, presentados en el Departamento Financiero, porque no tienen un adecuado manejo de los Impuestos y sus valores a cobrar generando dificultades al momento de ser cobrados.
- Acorde al análisis situacional del GADM Riobamba, con respecto a la cartera vencida de impuestos, se puede concluir que los catastros aún faltan actualizarse, que sus impuestos no van acorde a la economía actual lo cual repercute en la morosidad considerable de 32.91% de morosidad en la recaudación de impuestos, afectando el presupuesto del periodo fiscal 2017.
- El GADM Riobamba no satisface las necesidades de la población en base a los recursos obtenidos de la recaudación de impuestos, y a su vez causa molestias en la ciudadanía por la falta de mejoras en su Departamento Financiero, en especial en el Área de Cobranzas, dando como resultado la falta de ciudadanos pagando dichos impuestos y la acumulación de cartera vencida de los mismos.
- Una vez revisado y analizado los informes emitidos por el Área de Cobranzas, del Departamento Financiero se pudo determinar que, si se envían notificaciones a los ciudadanos contribuyentes por problemas en sus deudas, pero a pesar de ello tan solo un mínimo porcentaje se acerca a pagar, mientras que el resto o no se acerca a cancelar o simplemente no son localizados. Sin embargo, a pesar de las políticas existentes aún falta mejorar el control y aplicar sanciones internas por parte de la Directora de Gestión Financiera, para poder cumplir a cabalidad la recaudación de impuestos.
- Se ha podido evidenciar que el Área de Cobranzas posee un Modelo de Gestión Financiera pero que a su vez este no está muy bien capacitado dentro del personal y ve reflejado en la insatisfacción de la ciudadanía que se acerca a cancelar sus impuestos, provocando que estos por evitarse molestias, muchas de las veces dejen de cancelar dicho impuesto causando así una cartera vencida.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

- Con base en los resultados obtenidos se recomienda actualizar los conocimientos del personal sobre el Modelo de Gestión Financiera existente y a su vez buscar mejorarlo al mismo, permitiéndose así aplicarlo de mejor manera.
- Actualizar toda la información catastral, predial y de eventos para un mejor manejo del sistema y a su vez una mejor atención a la ciudadanía, fomentando confianza al momento de ellos cancelar sus impuestos evitándonos así el aumento de cartera vencida dentro del Departamento.
- Impartir de mejor manera el Modelo de Gestión Financiera, establecer nuevas estrategias de recaudación y recuperación de cuentas de cartera vencida para en un futuro contar con una mejor solvencia dentro del Departamento Financiero.
- Mejorar la publicidad acerca de la recaudación de impuestos, para que la mayoría de los contribuyentes se acerquen a cancelar sus tributos y deudas pendientes que tiene con el municipio de Riobamba en el transcurso de los primeros meses

## 6 BIBLIOGRAFÍA

Baldramina Velásquez Gómez. (22 de JUNIO de 2016). La Gestión Administrativa y Financiera, Una Perspectiva desde los Supermercados del Cantón Quevedo. LATINDEX.

Bandera, B. C. (2018). CEFA. Obtenido de [http://www.cefa.com.mx/art\\_art110727.html](http://www.cefa.com.mx/art_art110727.html)

Barrezueta, H. E. (16 de Enero de 2015). CODIGO ORGANICO DE ORGANIZACION TERRITORIAL, COOTAD . Obtenido de [https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/01/dic15\\_CODIGO-ORGANICO-DE-ORGANIZACION-TERRITORIAL-COOTAD.pdf](https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/01/dic15_CODIGO-ORGANICO-DE-ORGANIZACION-TERRITORIAL-COOTAD.pdf)

C.C.V. (2010). C.C.V. Obtenido de [http://www.carteravencida.com/la\\_cartera\\_vencida.html](http://www.carteravencida.com/la_cartera_vencida.html)

C.C.V. (2010). Cartera Vencida. Obtenido de [http://carteravencida.com/la\\_cartera\\_vencida.html](http://carteravencida.com/la_cartera_vencida.html)

Cabrera, J. (2014). Ley Derecho. Obtenido de <https://leyderecho.org/cartera-vencida/>

Córdova, M. (2012). GESTIÓN FINANCIERA. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.

Econ. José Andrés Zunino Delgado. (Enero de 2016). Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/12141/1/Tesis%20.pdf>

EDOMEX. (2004). Obtenido de [http://inversionpublica.edomex.gob.mx/inversion\\_publica](http://inversionpublica.edomex.gob.mx/inversion_publica)

Eltiempo.com. (2012). Obtenido de <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1221050>

INSTITUTU NACIONAL DE CONTADORES PÚBLICOS. (2012). INCP COLOMBIA. Obtenido de <https://incp.org.co/Site/2012/agenda/7-if.pdf>

JEP. (2018). Obtenido de <https://www.coopjep.fin.ec/productos-servicios/creditos/credipymes>

María José Aibar Ortíz. (16 de Mayo de 2018). MEPSYD. Obtenido de [http://descargas.pntic.mec.es/mentor/visitas/gestion\\_financiera.pdf](http://descargas.pntic.mec.es/mentor/visitas/gestion_financiera.pdf)

Mera, J. (2017). Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil. Obtenido de <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/ec/2017/rentabilidad-medic&servicessa.html>

Merino., J. P. (2018). DEFINICIÓN.DE. Obtenido de <https://definicion.de/cobranza/>

Ouchi, W. G. (1985). Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío Japones. En W. G. Ouchi, Teoria z (pág.



[http://sgpwe.izt.uam.mx/files/users/uami/jrnc/Teoria\\_Administrativa/lo\\_que\\_se\\_puede\\_aprender\\_del\\_Japon.256 p](http://sgpwe.izt.uam.mx/files/users/uami/jrnc/Teoria_Administrativa/lo_que_se_puede_aprender_del_Japon.256p) . , Barcelona, Orbis, : casa abierta al tiempo.

PADILLA, A. A. (Mayo de 2011). Universidad Nacional de Callao. Obtenido de [https://unac.edu.pe/documentos/organizacion/vri/cdcitra/Informes\\_Finales\\_Investigacion/Mayo\\_2011/IF\\_TORRE\\_PADILLA\\_FCE/CAP.I.PDF](https://unac.edu.pe/documentos/organizacion/vri/cdcitra/Informes_Finales_Investigacion/Mayo_2011/IF_TORRE_PADILLA_FCE/CAP.I.PDF)

Rodilla, M. (30 de enero de 2019). El departamento Financiero, Actividades y Funciones. Obtenido de <https://www.ceupe.com/blog/el-departamento-financiero-actividades-y-funciones.html>

Román, C. L. (2012). FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA. MÉXICO: RED TERCER MILENIO.

SAMANIEGO, Z. (Julio de 2018). Obtenido de <http://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2458/1/76745.pdf>

Senplades. (2014). Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo. Obtenido de <http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/04/Preguntas-frecuentes-sobre-descentralizaci%C3%B3n-fiscal-en-el-Ecuador.pdf>

SERFINANSA. (2018). Obtenido de <http://www.serfinansa.com.co/personas/productos/creditoconsumo/educativo>

Super Intendencia de Bancos. (11 de Diciembre de 2018). SUPERBANCOS. Obtenido de <https://www.superbancos.gob.ec/bancos/glosario-de-terminos/>

Universidad de Barcelona. (2018). Obtenido de [http://www.ub.edu/aplica\\_infor/spss/cap5-2.htm](http://www.ub.edu/aplica_infor/spss/cap5-2.htm)

Weisson, I. (07 de OCTUBRE de 2016). Seguros Confianza S.A. Obtenido de <https://blog.confianza.com.ec/blog/consejos-recuperar-cartera-vencida>

Werner, R. (2009). Sistemas Económicos y las eficacias de las políticas de crédito dirigido a la luz de la evidencia Japonés. Nueva York: Mesharpe S.A.

## 7 ANEXOS



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y**  
**ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**  
**ENCUESTA**



El objetivo de la presente encuesta es obtener información acerca del Área de Cobranzas, del Departamento Financiero

**1. ¿Cómo considera la administración del Área de Cobranzas, del Departamento Financiero?**

- a) Excelente
- b) Buena
- c) Regular
- d) Mala
- e) Pésima

**2. ¿Cómo calificaría usted la atención prestada por el Área de Cobranzas?**

- a) Muy satisfecho
- b) Relativamente satisfecho
- c) Indiferente
- d) Relativamente insatisfecho
- e) Muy insatisfecho

**3. Las políticas establecidas por el Departamento Financiero, se ajustan a los requerimientos de la ciudadanía.**

- a) SI
- b) NO

**4. Cree usted que el Departamento de Cobranzas, posee un Sistema acorde a las necesidades financieras de la Institución.**

- a) SI
- b) NO

**5. Piensa usted que el Departamento Financiero, actualiza el cobro de predios, de catastros y de eventos públicos, acorde a lo apremiante de la economía actual.**

a) SI

b) NO

**6. Cree usted que el municipio recauda lo necesario para poder cubrir las necesidades de la ciudad de Riobamba y sus alrededores.**

a) SIEMPRE

b) A VECES

c) NUNCA

**7. De ser necesario que implementaría usted, en el Área de Cobranzas, del GADM Riobamba.**

a) Un nuevo sistema de cobranzas

b) Un aplicativo móvil de cobranzas

**8. Cree usted que el Área de Cobranzas debe implementar mejor control al momento de otorgar los valores de cobro de predios, catastros y eventos públicos.**

a) SI

b) NO



### ENTREVISTA

La siguiente entrevista se realizará con el motivo únicamente de recabar información beneficiaria para el proyecto de Grado

PREGUNTAS		SI	NO
9.	¿Considera que el Departamento de Cobranzas ha mejorado en el último año?		
10.	El departamento de cobranzas, se encuentra en capacidad de asumir los retos tecnológicos actuales.		
11.	Existe comunicación entre los Departamentos del GADM Riobamba.		
12.	Existe un Modelo de Gestión Financiera en el Departamento Ha resultado eficiente este Modelo de Gestión Financiera		
13.	Existe una planificación en cuanto a la recuperación de Cartera Vencida en el Área de Cobranzas		
14.	¿Existe un índice alto de morosidad en las cuentas por cobrar dentro del Área de Cobranzas?		
15.	¿Cuenta con un plan de reducción de morosidad dentro del GADM Riobamba?		
16.	Existe la información necesaria para la toma de decisiones dentro del Departamento Financiero		

**Gráfico 11: CUENTAS POR COBRAR 2017**



**RIOBAMBA**  
GAD MUNICIPAL

COBROS PARTE DIARIO CUENTA CONTABLE

Fecha Desde: 01/01/2017

Fecha Hasta: 31/12/2017

Recaudador: Todos

**Resumen Por Modulo**

Anterior		Actual	
Modulo	Total	Modulo	Total
Alcabalas	23375,38	Alcabalas	834332,09
Arriendos	166054,90	Arriendos	642813,24
Bomberos	10,07	Bomberos	21874,73
Bomberos Impuesto	110227,69	Bomberos Impuesto	560039,96
Catastro Rural	149151,20	Catastro Rural	480941,91
Catastro Urbano	357482,11	Catastro Urbano	1756366,88
Cementerio	57,70	Cementerio	8094,30
Certificaciones	12,00	Certificaciones	86196,00
Comisaria	64383,40	Comisaria	438544,37
Control Territorial	4735,78	Control Territorial	206135,74
Convenios de Pago	54437,28	Espectaculos	178778,25
Espectaculos	12035,42	Especulacion del Suelo	2401,96
Formularios	93,50	Formularios	1101178,11
Glosas	2316,38	Licencia Funcionamiento	56147,22
Licencia Funcionamiento	566,67	Mejoras	622768,18
Mejoras	402406,60	Patentes	1759728,65
Patentes	257238,61	Plusvalia	465024,25
Plusvalia	31471,71	Rastro	811316,34
Rodaje	635,54	Rodaje	51251,02
Tramite	47007,46	Tramite	2865522,92
<b>Total Periodo</b>	<b>1683699,40</b>	<b>Total Periodo</b>	<b>12949456,12</b>
			<b>TOTAL</b>
			<b>14633155,52</b>
Forma Pago		Total	
Contado		12045076,46	
Cheque		1045718,02	
Nota de Credito		20101,59	
Otros		257283,67	
SPI - Transferencia		954143,94	
Tarjeta De Credito		309625,81	
Transferencia Otros Bancos		1206,03	
<b>Total</b>		<b>14633155,52</b>	

**Fuente:** GADM Riobamba

**Elaborado por:** Área de Cobranzas del GADM Riobamba



**Gráfico 12: CUENTAS POR COBRAR 2018**



**RIOBAMBA**  
GAD MUNICIPAL

COBROS PARTE DIARIO CUENTA CONTABLE

Fecha Desde: 01/01/2018

Fecha Hasta: 31/12/2018

Recaudador: Todos

**Resumen Por Modulo**

Anterior		Actual	
Modulo	Total	Modulo	Total
Alcabalas	20195,42	Alcabalas	950918,50
Arriendos	226183,27	Arriendos	699169,38
Bomberos	3813,38	Bomberos	27633,29
Bomberos Impuesto	92694,04	Bomberos Impuesto	657034,86
Catastro Rural	144974,94	Catastro Rural	483561,32
Catastro Urbano	314349,22	Catastro Urbano	1733096,52
Cementerio	28,40	Cementerio	5535,19
Certificaciones	8,00	Certificaciones	111539,73
Comisaria	114284,11	Comisaria	321847,74
Control Territorial	2966,36	Control Territorial	113674,53
Convenios de Pago	4184,23	Convenios de Pago	24354,21
Espectaculos	5762,14	Espectaculos	179321,92
Especulacion del Suelo	4,23	Especulacion del Suelo	240,40
Formularios	26,96	Formularios	1150304,15
Licencia Funcionamiento	1489,53	Glosas	92,02
Mejoras	388205,08	Licencia Funcionamiento	54566,85
Patentes	291504,39	Mejoras	431585,07
Plusvalia	12430,19	Patentes	1960388,58
Rastro	243,91	Plusvalia	688584,86
Rodaje	320,21	Rastro	816945,74
Tramite	62872,90	Registro Propiedad	692484,87
<b>Total Periodo</b>	<b>1686540,91</b>	Registro Propiedad Certificaciones	181375,50
		Rodaje	247801,28
		Tramite	1667904,81
		<b>Total Periodo</b>	<b>13199961,30</b>
		<b>TOTAL</b>	<b>14886502,21</b>

Forma Pago	Total
Contado	12520473,72
Cheque	1157356,68
Nota de Credito	15359,28
Otros	381177,07
SPI - Transferencia	385702,97
Tarjeta De Credito	426432,49
<b>Total</b>	<b>14886502,21</b>

**Fuente:** GADM Riobamba

**Elaborado por:** Área de Cobranzas del GADM Riobamba