

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua

UNAN – Managua

Facultad de Ciencias Económicas

Departamento de Contaduría Pública y Finanzas



Seminario de Graduación para optar al título de Licenciados en Contabilidad Pública y Finanzas

Tema:

Gestión de Cobranzas de Impuestos Municipales

Subtema:

Mejorar la gestión de cobro para contribuyentes morosos de la Alcaldía de Managua

Autores:

Francisco Javier Aguirre Rayo

Humberto José Hernández González

Tutor:

Msc. José Antonio Herrera

Managua, 17 de agosto de 2019

i) Dedicatoria

Hoy que hemos logrado una de nuestras metas más importantes, dedicamos este triunfo: primeramente, a Dios, por ser nuestro guía, por darnos la fuerza para seguir adelante y por habernos iluminado en el transcurso de la carrera y hacer posible nuestros sueños.

A nuestros padres, a ellos por la ayuda incondicional que nos brindan, cada uno con sus enseñanzas y por estar a cada momento siempre con palabras de aliento, ya que ellos son un pilar fundamental en lo que somos.

A nuestros hijos por ser nuestra mayor motivación y fuente de inspiración para lograr nuestras metas y seguir siendo un ejemplo de superación para ellos.

A todos los docentes que de una u otra manera nos aportaron un poquito de sus enseñanzas, sus conocimientos y estar siempre dispuestos a prestarnos su colaboración.

A la Alcaldía de Managua y a nuestro Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional por su apoyo y por brindarnos la oportunidad de salir adelante, también por toda esa gente que murió a causa del intento fallido de golpe de estado en especial de Nuestro Compañero Bismarck Martínez quien siempre estará presente y multiplicado como un héroe de la paz.

A todas aquellas personas que de una u otra manera nos animaron a continuar y hacer realidad este sueño, gracias totales.

ii) Agradecimiento

Primeramente, damos gracias a Dios por darnos la vida, la sabiduría, el conocimiento e inteligencia para poder desarrollar nuestra investigación, por habernos dado día a día fortaleza para continuar con nuestro trabajo investigativo y así culminarlo exitosamente.

Agradecemos a nuestras familias, a las personas que nos brindaron información, por su ayuda incondicional tanto emocional durante todo el transcurso de nuestro trabajo por incentivarlos a seguir adelante, comprendernos y por estar siempre a disposición cuando los necesitamos.

A nuestro Docente: José Herrera, por guiarnos en el proceso investigativo, así como su exigencia, su comprensión, dedicación, por la paciencia que tuvo durante todo el proceso.

A la Alcaldía de Managua, en especial a la Dirección de Cartera y Cobro, Dirección de Finanzas, por su apoyo y brindarnos información siempre que la necesitamos.

A la Carrera Administrativa Municipal, por formarnos como profesionales y permitirnos lo que hoy somos a nivel académico.

iii) Valoración del docente

Managua, 15 de agosto de 2019

MSc. Fernando Brenes
Coordinador del programa SINACAM – UNAN Managua

Estimado Maestro Brenes

Por medio de la presente remito los ejemplares del trabajo de seminario de graduación con el tema titulado: “**Gestión de Cobranzas de Impuestos Municipales**” presentado por **BR. Francisco Javier Aguirre Rayo** Carnet 15720863 y **BR. Humberto José Hernández González** Carnet 14838915. Para optar al título de Licenciado en Contabilidad Pública y Finanzas.

El trabajo cumple con los requisitos metodológicos para el Seminario de Graduación que especifica la normativa para las modalidades de graduación como formas de culminación de los estudios, plan 1999, aprobado por el Consejo Universitario en sesión No 15 del 08 de agosto de 2003.

Solicito a usted fijar fechas de defensa del trabajo según lo estime conveniente.

Aprovechando para saludarle y desearle éxitos en sus funciones.

Atentamente,

Msc. José A. Herrera
Tutor

iv) Resumen

La gestión de cobro para contribuyentes morosos de la Alcaldía de Managua es un tema el cual nos proporcionó mucha importancia para una gestión eficaz de la recuperación de acuerdos de pagos vencidos, debemos de mejorar los procedimientos de una forma adecuada que nos permita facilitar las actividades tributarias de los contribuyentes, debido a que los que están en vigencia no cuentan con las técnicas necesarias que tengan respaldos necesario y legal donde el contribuyente firmante se sienta en la obligación de cumplir lo firmado.

Los análisis efectuados en estas normas muestran los diferentes métodos de cobranzas con técnicas inadecuadas en el cual permiten al contribuyente la evasión efectiva, por diferentes métodos y su principal arma para efectuarlo es el vacío legal con que cuenta estas normativas ya que ni en el plan de arbitrio municipal de Managua lo menciona.

Por lo general del plan anual es un método de cumplimiento de notificar al contribuyente de impuestos específicos, pero realmente no se realizan de la forma de recuperar algo vencido, el cumplimiento del mismo es la de recuperar la cartera vencida darle seguimiento periódico al notificar, estableciendo estadísticas de forma periódica con el propicito de que recuperamos y si valió la pena los gastos efectuados por los mismos.

El acuerdo de pago es una manera de solución al contribuyente la carga fiscal pendiente, pero debemos tener en cuenta que, si verdaderamente le estamos incentivando una evasión, los acuerdos firmantes deben de ser estudiados con anticipación tener como mínimo la probabilidad de recuperación en 50% en el menor tiempo posible o bien tener un respaldo donde el contribuyente este comprometido a cumplirlo.

Lo primordial de estas técnicas propuestas para que sean exitosas, el que personal que las utiliza, la realice de forma adecuada y principalmente si tiene la capacidad, paciencia y voluntad de efectuarla, proponer las diferentes vías de acuerdo a las características de los contribuyentes las formas de pagos de acuerdo vencidos por que las visitas a los contribuyentes es la manera más efectiva para el cobro adecuado que nos permita minimizar la morosidad en los contribuyentes.

La herramienta efectiva es el monitoreo de los comportamientos fiscales del contribuyente, esto nos permite verificar constantemente el cumplimiento o no de los mismo, minimizar el riesgo de que caigan en mora, es por ellos que un control efectivos nos permitirá tomar decisiones significativas obtenidas de los diferentes evaluaciones constante de un sistema crediticio hacia los futuros usuarios de los acuerdo de pagos, es por ello que la implementación de las planificaciones, procedimientos y políticas para los mismos va a depender del aumento o disminución de las moras tributarias.

Es por ello que los mecanismos propuestos en este trabajo son herramientas que proporcionan agilidad de manera precisa para el control de las cuentas por cobrar ya que estas representan el activo circulante en recuperación y que constamos con ellos hasta que estén en nuestras manos recuperado por lo que es prioritario no dejarlos que caigan en el no pago ya que es más difícil recuperarlo.

v) Índice

i) Dedicatoria.....	i
ii) Agradecimiento.....	ii
iii) Valoración del docente.....	iii
iv) Resumen	iv
v) Índice.....	v
I. Introducción.....	1
II. Justificación.....	3
III. Objetivos	5
General.....	5
Específicos.....	5
IV. Marco Teórico.....	6
Marco Legal.....	6
Constitución Política de Nicaragua.	6
Ley de Municipio	7
<i>De los Ingresos Municipales</i>	7
Plan de Arbitrio del Municipio de Managua.	8
De las Mu	10
Marco Referencial.....	13
Conceptos básicos.....	13
Gestión de cobro.....	13
Ejecución de la Estrategia de Gestión de Cobro	13
Gestiones Masivas	13
Gestión Personalizada.....	13

Informes de Gestión de Cobro	14
Gestión de cartera	14
Cobranza	15
Procesos de cobranza	16
Características del buen cobro.....	17
Acuerdos de pago	18
Objetivo de la ejecución de cobro en los acuerdos de pago	18
Importancia de la ejecución de cobro y acuerdo de pago	18
Tipos de ejecución de cobro y acuerdos de pago.....	19
Definición de la Estrategia de Cobro.....	21
El arreglo de pago	21
Ventajas y desventajas de la ejecución de cobros y en los acuerdos de pago	21
Procedimientos para la ejecución de cobro en los acuerdos de pago	25
Cuentas por cobrar	26
Cheque	26
Pagaré	27
Contribuyentes tributo	28
Impuesto	28
Morosidad	29
Procedimientos de recuperación de cartera	30
Liquidez	30
Iliquidez.....	30
Gestor de cobro	31
Sistema de pago.....	31
Tipos de sistemas de pagos.....	31
Estadística	32

V. Desarrollo.....	33
A) Aspectos generales sobre las normas y procedimiento para la ejecución de cobros en los acuerdos de pago.....	33
Normas y procedimientos en los acuerdos de pago en la alcaldía de Managua.....	33
Procedimiento de notificación de cobro por parte de la unidad de cobro del Departamento de Cobranza.	36
Procedimiento de Suscripción del acuerdo de pago a solicitud del contribuyente.	37
Diagnóstico de las normas y procedimientos en los acuerdos de pago en la alcaldía de Managua. .	39
A continuación, analizaremos las debilidades que a nuestro juicio tienen los procedimientos existentes:.....	39
Diagnóstico del procedimiento de notificación de cobro por parte de la unidad de cobro del departamento de cobranza.	41
Diagnóstico del procedimiento de suscripción del acuerdo de pago a solicitud del contribuyente. .	42
B) Propuestas de procedimientos eficientes para la ejecución de acuerdos de pagos vencidos.....	45
Gestión y seguimiento al contribuyente sobre los acuerdos de pagos vencidos	45
Gestor de cobro debe estar capacitado en las técnicas y tácticas de la gestión de cobro de los acuerdos de pago vencidos.....	46
El uso de la tecnología para una buena gestión de cobranza y comunicación en los acuerdos de pago vencidos.	47
Negociar planes con los contribuyentes con acuerdos de pago vencidos	48
Establecer acuerdos de pagos vencidos a consideración de ambas partes.	50
Establecer un equipo de recuperación de mora en acuerdos de pago vencidos	51
C) Mecanismo preventivo de control y técnicas de cobro para disminuir los acuerdos de pagos suscritos.	53
Mecanismo preventivo de control.....	54
Técnicas de cobros a aplicar.	56
VI. Conclusiones	60

VII.	Bibliografía	61
VIII.	Anexos.....	66

I. Introducción

En la actualidad se ha planteado la necesidad de modernizar la gestión y mejora de la recaudación tributaria municipal que permita asegurar la correcta ejecución de la estrategia de cobro.

Es importante disponer de un sistema automatizado de información que permita a la institución acceder a los datos de la gestión de cobro pendientes, contando con una potente base de datos con la mayor información posible. Además de contar con un equipo de profesionales formados y con experiencia capaces de gestionar estos problemas de forma eficaz, por lo cual se debe de contar con una gestión de cobranza efectiva para garantizar la liquidez de la institución.

La gestión de cobros son las tareas administrativas y financieras orientadas a la captación de recursos monetarios procedentes de una transacción económica o mercantil. Es el medio por el cual se tramita el cobro de una cuenta.

Su labor principal es la obtención de la recaudación.

El objetivo general de este estudio es proponer un procedimiento que abone a una mejor gestión de cobro aplicado por la dirección de Cartera y Cobro a los contribuyentes en la Alcaldía de Managua con acuerdos de pagos vencidos de personas naturales como jurídicas.

Este documento está compuesto por tres capítulos:

En el primer capítulo se da a conocer las normas y procedimientos para acuerdos de pagos, los procedimientos de notificación de cobro por parte de la unidad de cobro del Departamento de Cobranza, Procedimiento de Suscripción del acuerdo de pago a solicitud del contribuyente, Diagnóstico de las normas y procedimientos en los acuerdos de pago, Diagnóstico del procedimiento de notificación de cobro por parte de la unidad de cobro del departamento de

cobranza, Diagnóstico del procedimiento de suscripción del acuerdo de pago a solicitud del contribuyente.

En el segundo capítulo se muestran los procedimientos para una buena gestión de cobro en los acuerdos de pagos vencidos en la dirección de cartera y cobro, Gestión y seguimiento a contribuyente sobre los acuerdos de pagos vencidos, realizar la segmentación de las variables de comportamiento histórico de pago de los contribuyentes con acuerdos de pagos vencidos, gestor de cobro debe estar capacitado en las técnicas y tácticas de la gestión de cobro de los acuerdos de pago vencidos, El uso de la tecnología para una buena gestión de cobranza y comunicación en los acuerdos de pago vencidos, Negociar planes con los contribuyentes con acuerdos de pago vencidos, Establecer acuerdos de pagos vencidos a consideración de ambas partes, Establecer un equipo de recuperación de mora en acuerdos de pago vencidos.

El en el tercer y último capítulo se muestra como Implementar un mecanismo preventivo de control y técnicas de cobro para disminuir la tendencia de los contribuyentes que incumplan en los acuerdos de pago.

II. Justificación

La Alcaldía de Managua cuenta con un área de Cartera y Cobro donde existe un procedimiento estándar, pero no cuenta con estrategias de cobranzas más depuradas, donde se pueda actuar de la mejor forma en las recaudaciones sin causar perjuicio a los contribuyentes. Es por ello la necesidad de ajustar los procedimientos actuales y mejorar de forma efectiva ya que afecta la falta dinamismo, en todo caso se puede considerar en definición la mejoría en los procedimientos de la recuperación de acuerdos en mora, esto servirá para mejorar las cuentas por cobrar y liquidez las que se pueden llevar a cabo de forma sistemática.

Se considera también una problemática generadas por el personal a cargo por lo que presenta irregularidades administrativas ya que no existe un plan de visitas donde se pueda determinar las diferentes problemáticas del incumplimiento del contribuyente para proponer un sistema de pago de acuerdo a sus posibilidades, porque aparte de las debilidades encontradas existe una mínima, organización y coordinación en las ejecuciones de cobro que sea más efectivo, con diferentes unidades de cobros de manera personal, telefónicas, y correos electrónicos.

Debemos mencionar también, que por lo general el contribuyente con actividades comerciales al presentarse a la dirección de Cartera y cobro plantea sus moras mensuales y anuales que pasan el monto de los C\$ 50, 000.00 muchas veces un acuerdo de pago que no está al alcance de cumplirlo por lo general lo proponen con el único requisito de obtener solvencias, matriculas etc., ya que las obtienen al ser autorizadas sin garantía prendarias o sin fiador solidarios como lo estipula el reglamento.

En el caso de las reestructuraciones estas se dan en un porcentaje mínimo del anterior no está normado debería de tener por lo mínimo un 50% cancelado del anterior, siendo el único requisito pagar el 25% como inicial del nuevo acuerdo de pago reestructurado.

Finalmente, esto ha llevado a la municipalidad en aumento de un año a otro en la inflación de acuerdo de pagos vencidos generando altas morosidades en los contribuyentes y con

este tema de investigación se espera mejorar los ingresos por recuperación con diferentes propuestas con el Objetivo de bajar las moras y que tanto las empresas naturales y jurídicas estén en armonía tributaria con la Alcaldía de Managua.

III. Objetivos

General

Proponer un procedimiento que abone a una mejor gestión de cobro aplicado por la dirección de Cartera y Cobro a los contribuyentes en la Alcaldía de Managua con acuerdos de pagos vencidos de personas naturales como jurídicas.

Específicos

1. Analizar las normas y procedimientos para la ejecución de cobro de acuerdos de pagos en mora a personas naturales y jurídicas.
2. Proponer técnicas eficientes para la ejecución de cobros a los contribuyentes morosos con acuerdos de pagos vencidos.
3. Implementar un mecanismo preventivo de control y técnicas de cobro para disminuir la tendencia de los contribuyentes que incumplan en los acuerdos de pagos suscritos.

IV. Marco Teórico.

Marco Legal.

Al fin de tener a mano las disposiciones legales que facultan a los municipios a implementar mecanismos para volverse más eficiente en la recaudación de tributos e implementar mecanismos de gestión de cobros conforme la ley, a continuación, presentamos una serie de disposiciones contenidas en la Constitución Política de Nicaragua, Ley de Municipios y Plan de Arbitrio.

Constitución Política de Nicaragua.

Arto.114 Corresponde exclusivamente y de forma indelegable a la Asamblea Nacional la potestad para crear, aprobar, modificar o suprimir tributos. El Sistema Tributario debe tomar en consideración la distribución de la riqueza y de las rentas.

Se prohíben los tributos o impuestos de carácter confiscatorio.

Estarán exentas del pago de toda clase de impuesto los medicamentos, vacunas y sueros de consumo humano, órtesis y prótesis; lo mismo que los insumos y materia prima necesarios para la elaboración de esos productos, de conformidad con la clasificación y procedimientos que se establezcan.

Arto.115 Los impuestos deben ser creados por ley que establezca su incidencia, tipo impositivo y las garantías a los contribuyentes. El Estado no obligará a pagar impuestos que previamente no estén establecidos en una ley. (Asamblea Nacional, Constitución Política, 1985, pág. 46)

Ley de Municipio

De los Ingresos Municipales.

Arto. 46. Los ingresos de los municipios pueden ser tributarios, particulares, financieros, transferidos por el Gobierno Central y cualquier otro que determinen las leyes, decretos y resoluciones.

Arto.47. Los ingresos tributarios se regularán en el Plan de Arbitrios Municipales y deberán establecerse teniendo en cuenta la necesidad de prestaron a mejorar los servicios a la comunidad, la capacidad económica de los pobladores y las políticas económicas y fiscales de la nación.

Arto.48. El Concejo Municipal aprobará el Plan de Arbitrios que deberá ser enviado al Ejecutivo para su ratificación por medio del correspondiente Decreto ejecutivo. Las reformas al Plan de Arbitrios se ajustarán a este mismo procedimiento.

Arto.49. Los ingresos tributarios pueden proceder de impuestos municipales, tasas, contribuciones especiales, multas y de la participación municipal en impuestos fiscales.

Arto.50. El Municipio no podrá acordar exenciones, exoneraciones o rebajas de impuestos, tasas o contribuciones especiales sino era los casos y con las formalidades previstas en su Plan de Arbitrios. Las exenciones y exoneraciones requerirán, en todo caso, de la aprobación del Concejo Municipal.

Arto.51. Los impuestos, tasas, contribuciones especiales y multas prescribirán a los dos años desde que fueron exigibles por el Municipio. Esta prescripción será interrumpida por cualquier gestión de cobro judicial o Extrajudicial que realice el Municipio por medio de notificación escrita al deudor. (Asamblea Nacional, Ley de Municipios, 1988, págs. 16-17)

Plan de Arbitrio del Municipio de Managua.

De los Impuestos

Arto.2 Son Impuestos Municipales las prestaciones en dinero que establece con carácter obligatorio el Municipio de Managua a todas aquellas personas naturales o jurídicas, cuya situación coincida con la que señala este Plan de Arbitrios como hecho generador de obligaciones a favor de la hacienda municipal.

Impuestos sobre Ingresos

Arto.3 Toda persona natural o jurídica que, en la circunscripción del Municipio de Managua, habitual o esporádicamente, se dedique a la venta de Bienes, o a la Actividad Industrial o Profesional, o a la Prestación de otros servicios sean o no profesionales, pagará mensualmente un Impuesto Municipal del 1% sobre el monto total de los Ingresos Brutos percibidos. Entendiéndose como Ingresos Brutos las ventas al contado y/o crédito o cualquier otro ingreso percibido producto de su actividad. Se excluyen de esta disposición los asalariados y las prestaciones de servicios hospitalarios.

Arto.4. El Impuesto establecido en el artículo anterior afecta todas las actividades realizadas en el Municipio de Managua, entendiéndose por tal aquellas que se contraten en esta localidad, aunque el objeto de la venta sea elaborado o entregado fuera de la comprensión del Municipio de Managua y la prestación del Servicio cumplido fuera de la misma comprensión, exceptuándose:

A) Las Casas Comerciales, Industrias y Fábricas sobre el monto de la mercadería vendida por medio de Agentes o Sucursales establecidos en forma legal fuera de la comprensión del Municipio de Managua. Tales entidades deberán comprobar la existencia legal de dichas agencias o sucursales y presentar el recibo que acredite el pago del impuesto en los Municipios correspondientes.

B) Las Exportaciones.

C) Las Instituciones del Estado.

D) Los bienes de Industria Fiscal.

E) Las demás instituciones y organismos a que se refiere el Artículo 15 de la Legislación Tributaria Común.

Del Cobro o Procedimiento Judicial

Arto.54. El procedimiento ejecutivo que se seguirá en el cobro judicial de los créditos municipales será el que establece el Código de Procedimiento Civil en la vía ejecutiva de mayor o menor cuantía, así como las disposiciones contenidas en la ley del dos de febrero de mil novecientos diecisiete, de conformidad a lo siguiente:

A) El cobro judicial de los créditos municipales será iniciado directamente por el Alcalde o por medio de Apoderados Judiciales a los que el Alcalde otorgue estos Poderes.

B) Los recibos suscritos por el Tesorero Municipal o por los Tesoreros de las Juntas Locales, constituyen contra el contribuyente títulos ejecutivos para los efectos del cobro.

C) Serán competentes los Jueces Locales o de Distrito, en su caso, y en estos juicios no se admitirá apelación del ejecutado si éste no depositare dentro de dos días de interpuesto el Recurso en la Tesorería Municipal o en la Junta Local respectiva el valor de lo que se manda a pagar por la sentencia.

Arto.55 Las Certificaciones de las resoluciones firmes dictadas por la Alcaldía de Managua y los Recibos o Facturas suscritas por el Director General de Recaudación de la Municipalidad fijando lo debido por un contribuyente prestaran merito ejecutivo.

Estas Certificaciones serán libradas por los funcionarios autorizados para ello o por un Notario Público, en papel común en ambos casos.

Arto.56 El procedimiento de intervención de Empresas es el regulado por el Artículo 30, numeral VII de la Ley de Impuestos General al Valor y el Artículo 57 del Reglamento a la Ley de Impuestos General al Valor.

De las Multas

Arto.57 Toda declaración debe presentarse en el tiempo previsto en este Plan de Arbitrios. Si el contribuyente respectivo presentare la Declaración fuera de tiempo, deberá pagar multa por presentación tardía o los recargos por mora adelante contemplados.

Arto.58 Los obligados al pago de Impuestos Municipales, matrículas o demás obligaciones incurrirán en mora tan pronto como el crédito sea exigible, sin necesidad de requerimiento alguno, judicial o extrajudicial.

Arto.59 El incumplimiento de las disposiciones del presente Plan de Arbitrios ocasionará multas conforme la siguiente tabla:

A) 3% sobre el monto debido por cada mes de rezago en el pago de impuestos o tasas mensuales.

B) 5% el monto debido por cada mes de rezago en el pago de impuestos o tasas anuales.

En ambos casos cuando el rezago sea mayor de tres meses, la suma debida se elevará en un 10%.

C) En caso de alteración u ocultación de información para evadir parcial o totalmente el pago de los impuestos municipales, se aplicará una multa del 100% sobre el monto de lo defraudado o evadido, sin perjuicio de la responsabilidad penal respectiva.

En la misma sanción incurrirá la persona natural o jurídica que desacate las disposiciones, resoluciones o notificaciones de la Alcaldía.

Disposiciones Generales

Arto.63 No podrán cobrarse, ni deberán incluirse en factura, los impuestos establecidos en el presente Plan de Arbitrios, a menos que se hayan autorizado expresamente.

Arto. 64 Toda persona natural o jurídica que sea sujeta del pago de Impuestos Municipales deberá conservar por un plazo mínimo de dos años sus libros de contabilidad y toda otra documentación que certifique su solvencia y demuestre la veracidad de sus declaraciones.

Arto.65 Toda persona natural o jurídica que se dedique a algún giro o actividad sujeta a las disposiciones del presente Plan de Arbitrios deberá notificar a la Alcaldía de Managua a más tardar en el plazo de una semana después de ocurrido cualquiera de los siguientes eventos: Cambio de giro del negocio, de local, de nombre, apertura y clausura.

Arto. 66. Toda persona natural o jurídica que en la circunscripción del Municipio de Managua abra o reinicie operaciones afectas al presente Plan de Arbitrios deberá presentarse a la Alcaldía de la Ciudad de Managua dentro de quince días subsiguientes a los dos meses de su apertura o reinicio y llenar formulario correspondiente y pago de matrículas.

Arto. 67. Los Impuestos Municipales se pagarán con preferencia a cualquier otra erogación. Los dueños, directores y gerentes serán solidariamente responsables por el pago de los mismos, independientemente de la forma jurídica que revista el contribuyente.

Arto. 68. Quien adquiera un establecimiento o negocio, vehículo, propiedad rústica o urbana, por venta voluntaria o forzada que tenga rezago en el pago de sus correspondientes impuestos, tasas o contribuciones quedará responsable ante la Alcaldía por el valor de los mismos.

Arto. 69. Toda persona natural o jurídica que a cualquier título adquiriera de otro un giro de negocio, bien, derecho o local, o se instale en el mismo, que tenga rezago en concepto de impuestos, tasas por servicios, multas y demás contribuciones no pagadas por el anterior contribuyente, responderá solidariamente del pago de los mismos.

Arto.70. Toda persona natural o jurídica que de conformidad con el presente Plan de Arbitrios deba pagar una cantidad de dinero a la Alcaldía de Managua, cumplirá tal obligación enterando dicha cantidad en la Tesorería de la Alcaldía de Managua y sus Delegaciones autorizadas.

Arto.71. Todos los impuestos, tasas, contribuciones y sus multas correspondientes establecidas en este Plan de Arbitrios prescribirán a los dos años contados desde la fecha en que fueron exigibles por la Alcaldía.

Arto.72. La prescripción regulada en el artículo anterior puede ser interrumpida por la Alcaldía mediante cualquier gestión de cobro judicial o extrajudicial, a través de notificación escrita al contribuyente.

Arto.73. La prescripción que extingue el crédito municipal no pueden decretarla de oficio las autoridades municipales, pero podrán invocarla los contribuyentes, cuando se les quiera hacer efectivo un crédito municipal prescrito.

Arto.74. Para la determinación de los valores que de conformidad a esta Ley deben ser definidos por el Alcalde de Managua, a través de Acuerdo Municipal, es necesario que sean presentados al Concejo Municipal para su aprobación, quedando vigentes a partir de la fecha de su publicación. (Asamblea Nacional, Plan de Arbitrios del Municipio de Managua, 1991)

Marco Referencial.

Conceptos básicos

Gestión de cobro

La gestión de cobros son las tareas administrativas y financieras orientadas a la captación de recursos monetarios procedentes de una transacción económica o mercantil. Por esta razón la labor principal de la gestión de cobros es la obtención de la recaudación en un organismo o empresa. (Pedrosa, 2019)

Consiste en el desarrollo de actividades y estrategias para alcanzar el cobro de deudas. (Gestion de cobranzas- Sistemas de gestion de cobranzas, administracion de cartera en mora, 2019)

Ejecución de la Estrategia de Gestión de Cobro

Es importante contar con un sistema o software cobranza que nos permita asegurar la correcta ejecución de la estrategia de gestión.

El sistema debe medir el cumplimiento de la estrategia de cobro definida y el resultado que estamos obteniendo.

La estrategia de Gestión de cobro se basa en un plan que involucra recursos y canales para su ejecución. Es importante entender que la estrategia de cobro definida debe ser revisada periódicamente para asegurar que se sigue manteniendo la efectividad a lo largo del tiempo

Gestiones Masivas

El envío de gestiones masivas se utiliza en las primeras etapas de la gestión y nos permite llegar a todos los clientes de una forma ágil y económica. La eficiencia de los mensajes masivos va decayendo a medida que va pasando el tiempo.

Gestión Personalizada

Las gestiones realizadas con operadores o gestores son las más caras. Por ello, toda gestión de cobro comienza con mensajes automatizados que intentan conseguir la atención del

cliente para luego complementarse con el contacto de un gestor para resolver el inconveniente del cliente.

Debemos capacitar a los gestores con el fin de que tengan un buen manejo de objeciones. Estas objeciones dependen de la industria en la que se esté trabajando, el nivel socio económico de los morosos y otras particularidades del cliente.

Informes de Gestión de Cobro

Finalmente, es importante contar con diferentes reportes que nos muestren cómo se está desarrollando la gestión de Cobro, encontrar grupos de clientes donde no se está consiguiendo el efecto deseado y poder disparar campañas específicas para éstos.

Sobre la estrategia de cobro estándar se utilizan múltiples estrategias de prueba y error para ir ajustando los parámetros de gestión de cobro.

Se debe contar con indicadores del mercado para poder saber si nuestro resultado es acorde a lo esperado. Esto nos va a permitir ajustar los procesos de cobro y ajustar las estrategias de cobro". (Morilla, debitia, s.f.)

Gestión de cartera

Se define como las deudas que los clientes tienen con una empresa, producto de ventas de bienes y servicios a crédito; contablemente se define como la acción activa o pasiva de recoger recursos para la empresa u organización ya sea por sus propios medios o mediante terceros. Las empresas deben definir políticas que le permitan realizar procesos efectivos; que para el caso de la cartera, se deben contemplar las diferentes etapas del proceso, los roles, los tiempos, esquema de caracterización de cartera, que permita el buen desarrollo del mismo, realizando seguimientos efectivos de gestiones de cobro, articulando otras áreas que permitan el logro de los objetivos que para el caso del proceso de cartera es la recuperación efectiva en el tiempo de recursos económicos, lo que permitirá la correcta administración de la cartera. (Lawrence J. Gitman, 2013)

La gestión tradicional de carteras pone todo su interés en equilibrar la cartera reuniendo una amplia variedad de acciones y/o bonos. Se pone en énfasis una diversificación intersectorial.

Esto genera una cartera con títulos de empresas de un amplio espectro de sectores. (Gitman & D., 2005).

Cobranza

Proceso formal mediante el cual se tramita el cobro de una cuenta por concepto de la compra de un producto o el pago de algún servicio. (La cobranza definición, 2019).

La cobranza es el proceso formal de presentar al girado un instrumento o documento para que los pague o acepte:

- Pagaré
- Letras de cambio
- Otro título valor (Córdova, 2010)

Por cobranza entendemos el acto y el resultado de cobrar, que se originó en el vocablo latino “recobrar”, que luego perdió el prefijo “re” y a su vez provenía de “recuperare” o sea, reintegrar al patrimonio el valor de lo que figura como deuda. (De Conceptos, 2019)

En todo contrato sinalagmático, o sea que genera obligaciones para las dos partes que se ponen de acuerdo, cumplida una de las prestaciones, la otra parte puede iniciar las gestiones de cobranza, y cuando el pago no se realiza en forma voluntaria puede a través de los órganos judiciales iniciar una demanda. También ocurre a pesar de no haber acuerdo de partes cuando la deuda se genera en virtud de una carga pública o legal, como sucede con el deber de pagar impuestos, multas u obligaciones alimentarias entre parientes. Si existe un documento ejecutivo como el caso de un pagare ni siquiera habrá que probar la causa de la deuda; se intima judicialmente el pago y podrá procederse al embargo de bienes si existieran, para luego ejecutarlos si el deudor a pesar de todo no paga.

La cobranza es el acto y la consecuencia de cobrar: obtener el dinero correspondiente al desarrollo de una actividad, a la venta de un producto o al pago de deudas. La cobranza es el cobro en cuestión. (Julián Pérez Porto, 2018)

Procesos de cobranza

El proceso de cobranza abarca varios pasos que conviene analizar a continuación:

1. Entrega y recepción de la cobranza
2. La agenda de compromisos
3. La elaboración de la ruta a seguir
4. La planeación del trabajo
5. La confirmación de citas
6. La cortesía con él o la recepcionista
7. El cuidado de los documentos
8. Las medidas de seguridad

Trato a deudores: Cualquiera que sea el estado que guarde un cliente con su adeudo y el trato que haya dado al cobrador y al personal del departamento de crédito y cobranzas, el gestor de cobranza debe de ser ante todo educado.

No son raros los casos en que los gestores de cobranza son objeto de agresiones verbales y físicos debido a las tensiones nerviosas que su trabajo llega a producir en los deudores. Ante una situación como esta el gestor de cobranza no debe de responder agrediendo e insultando al deudor ya que provocaría que la entrevista terminara en golpes donde el seria la parte débil ya que puede ser demandado por injurias, golpes y amenazas. El deudor está en su terreno y cuenta con el personal que podría atestiguar en contra del gestor. (Molina Aznar, 2002)

Características del buen cobro

Cobrar: Los deudores esperan a que les visite el cobrador para pagar, o bien lo hacen en última instancia con el abogado. De hecho, no debería de haber cobradores y mucho menos llegar a los juicios para recuperar la cartera, si esto se da debería de dar como respuesta el pago puntual de la deuda sin presión alguna. Pero la realidad es otra, si a un deudor que se le cobra no suele pagar a tiempo mucho menos va a hacerlo voluntariamente si no se le insiste en la cobertura del adeudo. Es necesario que el gestor de cobro justifique el desempeño en su trabajo dedicándose a dos cosas básicas:

1. Hacer la gestión de cobro de las cuentas y documentos por cobrar de débil recuperación
2. Investigar a fondo porque una cuenta o documento por pagar no ha sido pagado con frecuencia, los clientes caen en morosidad en sus pagos por causas imputables al proveedor muchas son las situaciones que se dan con regularidad entre las que están:

1. No se consideró en el saldo una devolución
2. No se respetó la garantía ofrecida
3. No se respetó el precio acordado
4. No se consideró el descuento por pronto pago
5. Las amenazas e insultos por parte del departamento de crédito y cobranza
6. Se encontraron errores de cálculo en las facturas

El gestor de cobranza, una vez conocida la causa interna del no pago, deberá hacer las gestiones necesarias en su empresa con el fin de remediar el problema y quitar de las manos del deudor el argumento usado para no liquidar su adeudo.

Cobrar a tiempo: es muy importante el cobro a tiempo porque las empresas suelen hacer su programación de pagos cada semana o en otros periodos. Si no se cobra a tiempo otros proveedores se verán beneficiados con su respectivo cheque.

Proteger siempre la reputación de la empresa: hay empresas con buena y mala fama en cuanto a sus políticas de crédito y cobranza. Unas son liberales y otras exigentes. Con la primera los clientes se burlan de la elasticidad en la exigencia de pago de sus deudores, así como de sus amenazas nunca cumplidas o lo son tardíamente. Con la segunda no se juega y esto se llega a hacer del dominio público, de tal suerte que quien solicita un crédito en ellas sabe a qué atenerse comenzando con que el presunto es objeto de una completa investigación de crédito. (Molina Aznar, Estrategias de cobranza en épocas de crisis, 2002)

Acuerdos de pago

Los acuerdos de pago deben ir documentados mediante un reconocimiento de deuda firmado por el deudor y reforzado mediante las firmas de documentos mercantiles cambiarios letra de cambio o pagares, ya que el cheque no sirve para implementar adecuadamente el cobro de los plazos. (Branchfield, 2012, pág. 155)

Objetivo de la ejecución de cobro en los acuerdos de pago

Un buen estudio de la situación del impagado y del moroso permite al gestor tener definidos unos objetivos –es bueno que hayan sido determinados por el supervisor de cobros– que se debe conseguir de su contacto con el deudor. Es recomendable que el gestor tenga unos objetivos principales a alcanzar en el acuerdo de pago, y unos alternativos en función a como se desarrolle la negociación con el moroso. El gestor debe saber perfectamente que clase de concesiones puede ofrecer al deudor, cuales son aquellas cuestiones sobre las que no se puede ceder, así como los límites de su capacidad para otorgar quitas o aplazamiento de pago. (Branchfield, 2010)

Importancia de la ejecución de cobro y acuerdo de pago

Las cobranzas son de gran importancia para el funcionamiento y continuidad en el mercado de todo tipo de empresa. El mayor indicativo de que un producto o servicio tiene una ubicación en el mercado es a través de las ventas a crédito. Por lo que la empresa debe tener una gestión de cobranzas efectiva para garantizar la liquidez de la empresa.

Una gestión de cobranzas efectiva, la cual persigue una adecuada rentabilidad para la empresa, se sitúa como medio prioritario en toda gestión empresarial. Por lo tanto, es recomendable realizar un análisis periódico de la gestión de cobranzas para mantener la salud financiera de todo negocio. (rosales, 2018)

Se deben seguir los siguientes pasos para llevar a cabo una buena gestión de cobranza:

- La gestión de cobranza se debe planear.
- Se debe manejar con profesionalismo.
- La gestión de cobranza debe realizarse de forma amable, cortés pero firme.
- Hay que establecer procesos de recordatorio del vencimiento de deudas.
- Se debe brindar un trato personalizado.
- Hay que verificar el cumplimiento de compromiso pactado con el cliente.
- Se debe llevar un registro actualizado de las comunicaciones con los clientes.
- La gestión de cobranzas debe permitir mantener una buena relación con los clientes.

Tipos de ejecución de cobro y acuerdos de pago.

1. Efectivo

El cobro en efectivo, en billetes o monedas, es el método y forma de pago más clásico y popular. En muchos casos, la opción preferida para muchos negocios.

La principal ventaja para un Autónomo que emite facturas con el método de pago en Efectivo, es que obtiene el dinero de forma inmediata. Sin esperas y sin excusas.

Por otro lado, al cobrar en efectivo directamente del cliente, no existen intermediarios, y por lo tanto, el cobro se realiza por el 100% de su totalidad, sin existir comisiones adicionales.

Sin embargo, existen varias desventajas si utilizas este método de cobro en tu negocio. Por un lado, puede que pierdas clientes que quieran comprar tu producto o servicio, pero no disponen de liquidez en ese momento.

Por otro lado, deberás ir con mucho cuidado en lo que respecta a las falsificaciones de billetes.

2. Tarjeta Bancaria

Seguramente, uno de los métodos de pago/cobro más utilizados hoy en día. Al tratarse del método de cobro más utilizado, rara vez encontrarás a alguien que no disponga de tarjeta bancaria.

Además, al ser un método simple y fácil de realizar, consigue impulsar las ventas de un negocio. No obstante, al tratarse de un método electrónico, existe una comisión de intermediación con el Banco con el que trabajas. Es decir, la contratación de una pasarela de pagos para procesar los cobros y pagos con tarjetas bancarias.

Tanto el cobro por Efectivo o por tarjeta bancaria se suele utilizar en aquellos negocios donde el producto y servicio y el cobro por estos se realiza en el mismo momento.

3. Transferencia Bancaria

En este método de pago, el emisor de la factura indica al Cliente receptor de la factura el número de cuenta en el que se deberá realizar el ingreso y en la fecha correspondiente.

La ventaja de la transferencia bancaria es que se trata de un sistema y método de pago/cobro seguro, quedan un registro de la operación. Por otro lado, normalmente no existe un coste adicional o comisión por el cobro por transferencia.

No obstante, provoca que el proceso de cobro sea más lento. Ya que el pago depende de una decisión por parte del cliente, y también, de las gestiones internas entre los posibles diferentes bancos. Normalmente, y desde el momento que se ejecuta una transferencia, el cobro suele tardar 2 días.

4. Domiciliación Bancaria

En este caso, es el emisor de la factura, el Autónomo, quién realiza orden de cobro contra la cuenta bancaria del cliente, receptor de la factura.

Normalmente, se utiliza este método de cobro en aquellos negocios donde el pago por parte de los clientes es periódico. Por ejemplo: un gimnasio, una escuela de inglés, suscripción a una revista, etc.

Es un método que te asegura el cobro, ya que es el emisor de la factura quién da orden a la cuenta bancaria del cliente para el cobro de la factura. Gracias a ello, con este método se evita el peligroso problema de los olvidos por parte de los clientes en el pago de las facturas.

No obstante, eso conlleva la realización de ciertas gestiones por parte del emisor de la factura. Y, por otro lado, suelen existir comisiones emitidas por el banco por la realización de este tipo de operación.

Además, se debe obtener la autorización por parte del receptor de la factura para que la entidad bancaria cargue los importes en su cuenta.

5. El Pagaré

El pagaré es un título en el cual una persona, denominado firmante, se obliga a pagar a otra, denominada tenedor, por una cantidad económica, fecha y lugar determinada.

El pagaré normalmente tiene las mismas características que una letra de cambio. No obstante, en lugar de ser una orden incondicionada (letra de cambio), el pagaré genera una promesa incondicionada entre una persona y otra. El pagaré puede descontarse por el tenedor.

Definición de la Estrategia de Cobro

La estrategia de cobro permite definir las acciones a tomar en cada etapa. Los clientes van evolucionando en las distintas etapas de gestión y los recursos se van asignando para maximizar la gestión, minimizando los costos a fin de realizar una asignación inteligente de los recursos.

El arreglo de pago

La conciliación en algunos procesos es requisito de procedibilidad, por lo que permite realizar acuerdos de pago con el fin de culminar el proceso de cobro. Con esta herramienta deudor y acreedor podrán fijar las condiciones propias de un acuerdo, como los plazos, intereses, fechas de pago, etc. (actualisece, 2017)

Ventajas y desventajas de la ejecución de cobros y en los acuerdos de pago.

➤ Ventajas

- a) **Tienes el dinero de forma inmediata.** No hay esperas. El cliente tiene o no tiene el dinero. No hay ni regateos ni excusas cuando cobras en efectivo.
- b) **No hay comisiones adicionales.** Casi todas las otras formas de pago soportan algún tipo de comisión. Si cobras en efectivo, no hay ningún intermediario que gestione el cobro y, por lo tanto, el 100% de lo acordado irá directo a tu caja.

➤ **Desventajas**

- a) **La mayoría de la gente no lleva mucho efectivo encima.** Cada vez más, la gente usa tarjetas de crédito o de débito y no llevan muchos billetes encima. Si solo cobras en efectivo, puedes acabar perdiendo bastantes clientes.
- b) **Deberás tener cuidado con las falsificaciones.** Aunque no es algo que pase todos los días, deberás estar preparado por si acaba algún billete falso en tus manos.
- c) **La contabilidad se complica.** Si manejas grandes cantidades de efectivo, tendrás que ejercer un mayor control sobre tus números. El dinero en metálico es más difícil de controlar y no te querrás ver sin un céntimo cuando llegue el día de pagar los impuestos. Y al menos que seas de esos que guardan todos sus ingresos bajo el colchón, estarás todo el día yendo y viniendo del banco.

✓ **Tarjetas de crédito (y débito)**

Las tarjetas de crédito son la forma de pago más común en el mundo hoy en día.

➤ **Ventajas**

- a) **Las tarjetas son la forma de pago más común.** Es raro encontrarte con alguien que no tenga una tarjeta de crédito, o al menos de débito.
- b) **La aceptación de tarjetas impulsa las ventas.** Las tarjetas de crédito son muy fáciles de usar, al menos desde la perspectiva del cliente. El ciclo «lo veo, lo quiero, lo compro» encaja perfectamente con la compra compulsiva a crédito.
- c) **Las tarjetas de crédito pueden usar para hacer compras a través de PayPal.** Si ya estás usando PayPal en tu negocio, como hacen la mayor parte de los freelancers online,

entonces puedes aceptar pagos con tarjetas de crédito, sin necesidad de que tu usuario tenga (o quiera) una cuenta PayPal.

➤ **Desventajas**

- a) **Cumplir con varias leyes y normas de seguridad.** Antes de aceptar tarjetas de crédito, debes cumplir con un buen número de normativas de seguridad y protección de datos para asegurar los datos de tus clientes.
- b) **Comisiones de intermediación.** Evidentemente, tendrás que contratar los servicios de alguna pasarela de pagos para poder procesar tarjetas de crédito y débito, y esos servicios tienen un coste en función de las cantidades que ingreses.

➤ **Ventajas**

- a) **Si aceptas cheques podrás trabajar con grandes cuentas.** Hay grandes empresas que realizan muchos de sus pagos únicamente mediante cheques bancarios. Si no aceptas esta forma de pago, vete despidiendo de este tipo de clientes.
- b) **Los cheques ya pueden ser procesados electrónicamente.** Si tienes los medios para hacerlo, puedes procesar los cheques electrónicamente y cobrar con más seguridad, aunque tendrás que pagar la correspondiente comisión (por lo general, inferior a otras formas de pago).

➤ **Desventajas**

- a) **Los cheques pueden ser devueltos.** Si tu cliente no tiene suficientes fondos en su cuenta, entonces no podrás cobrar su cheque y su banco te lo devolverá (con su correspondiente comisión). Actualmente es delito pagar con un cheque sin fondos, pero es mejor no encontrarte con ese disgusto, sobre todo cuando ya contabas con ese ingreso para hacer algún tipo de compra o inversión.
- b) **Viajes al banco.** Para cobrar el cheque tendrás que presentarte físicamente en tu banco o en el banco de tu cliente. Y eso es tiempo que no estás dedicando a tu trabajo.

✓ **Pagos móviles**

Esta forma de pago realmente está compuesta por diferentes variantes. En este artículo, nos referiremos únicamente a los pagos que puedes emitir o recibir a través de tu teléfono móvil, sea mediante SMS, código QR, NFC, o cualquier otro sistema.

➤ **Ventajas**

- a) **Casi todo el mundo tiene un móvil.** Al igual que con las tarjetas de crédito, es difícil encontrar a alguien que no lleve un teléfono móvil consigo. No importa si tu cliente paga a través de su teléfono o a través del tuyo. La ventaja del pago instantáneo está ahí.
- b) **Los pagos son generalmente muy rápidos.** No hay que pensar. Solo tienes que sacar el móvil y en cuestión de segundos tienes el dinero en tu cuenta bancaria.

➤ **Desventajas**

- a) **Fallos de seguridad.** Algunas formas de pago por móvil todavía presentan algunos resquicios que no las hacen 100% seguras.
- b) **No todos los lectores de tarjeta funcionan igual.** Si has elegido algún sistema de pago móvil que implica usar una aplicación con tu lector de tarjeta, como Square, PayPal o Inuit Gopayment, entonces es bastante probable que puedas tener algunos problemas de compatibilidad. La mayoría de los lectores de tarjeta son compatibles con iPhone, pero quizás no con otros dispositivos. Investígalo bien antes de tomar una decisión.
- c) **Problemas con las actualizaciones.** Una simple actualización fallida puede romper todo el sistema e impedirte seguir cobrando normalmente. Así que ten mucho cuidado si actualizas la aplicación que usas para cobrar y asegúrate de que es compatible con tu teléfono antes de instalarla.

✓ **Pagos electrónicos**

Los métodos de pago electrónico como paypal o stripe son los nuevos métodos más populares entre freelancer, emprendedores y vendedores online.

➤ **Ventajas**

- a) **Son muy sencillos.** Por lo general son la forma de pago más sencilla e inmediata.
- b) **Son internacionales.** Te abren las puertas del mercado mundial. No importa donde resida tu cliente o en qué moneda quieran pagarte. Un freelancer de los Estados Unidos puede cobrar a un cliente en Guatemala sin ningún tipo de impedimento.

➤ **Desventajas**

- a) **Las comisiones son algo elevadas.** Salvo algunas excepciones, las comisiones asociadas a los sistemas de pago electrónico suelen ser bastante altas. A veces, demasiado. Es probable que la comisión que tengas que pagar compense todas las ventajas que enumeré anteriormente, pero si vas a cobrar una factura elevada, quizás deberías plantearte usar una forma alternativa de cobro”. (Hernandez, 2017)

Procedimientos para la ejecución de cobro en los acuerdos de pago

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 cliente pague sus cuentas en los términos convenidos para asegurar así el margen de beneficio previsto en la operación. En materia de política de cobranza se pueden distinguir tres tipos, las cuales son; políticas restrictivas, políticas liberales y políticas racionales.

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 clientes y los gastos de cobranzas se aplican tomando en consideración los cobros a efectuarse obteniendo un margen de beneficio razonable. (escolme, s.f.)

Cuentas por cobrar

Es uno de los activos más importantes, ya que es el activo más líquido después del efectivo en una entidad de carácter económico. Las cuentas por cobrar representan venta o prestación de algún bien o servicio que se recuperará en dinero en sumas parciales.

Puede originarse de diferentes maneras, pero en todas las empresas o entidades económicas crea un derecho en el que le exige al tercero el pago de la misma. En caso contrario la empresa tiene derecho a recuperar lo vendido a crédito. (Stevens, 2017)

Cheque

Un cheque es una orden de pago puesta por escrito que permite a la persona que lo recibe cobrar una cierta cantidad de dinero que está estipulada en el documento y que debe estar disponible en la cuenta bancaria de quien lo expide". (Julián Pérez Porto, definicion.de, 2010)

Estos cuatro tipos son:

- Cheque al portador
- Cheque a la orden
- Cheque nominativo
- Cheque cruzado (Jéldrez, 2016)

Pagaré

“El pagare es un título de crédito, con determinadas formalidades, que contiene la promesa pura y simple de pagar una cantidad de dinero a una persona determinada” (Menendez, 2019)

“Como instrumento formal de pago, un pagaré debe cumplir con requisitos de validez. El documento tiene que incluir, ya sea al principio o en otra parte, la palabra pagaré que lo identifica como tal. Por otra parte, debe detallar la cantidad de dinero que se pagará con sus correspondientes intereses tanto en letras como en números. Es importante tener en cuenta que el pagaré obliga al pago en la fecha estipulada, lo que lo distingue de la letra de cambio”. (Julián Pérez Porto, 2009)

Para que un pagaré sea válido deberá cumplir con lo siguiente:

- **Hacer mención de que es un pagaré.** En el contenido del documento se debe indicar expresamente que se trata de un pagaré, en el mismo idioma del país en que se firme y de manera totalmente clara y legible.
- **Promesa incondicional de pago.** Un pagaré contiene una promesa incondicional de pago, es decir, explícita una obligación sin atenuantes, sin condiciones, lo cual debe contar en el documento. No siempre hace falta que se haga hincapié en ello, simplemente que el pago no presente ninguna forma de condicionante.
- **Nombre del beneficiario y firma del suscriptor.** Las dos partes involucradas, a quien se debe el dinero y el deudor, deben estar presentes en el documento. La primera con su nombre completo explicitado, la segunda mediante firma y nombre al final del pagaré.

- **Fecha y lugar de suscripción.** Todo pagaré se firma en un lugar y un momento, y ello debe constar en el documento para poder establecer su relación con la fecha de vencimiento y con el marco jurídico que lo amparará (el del país en donde se firme).
- **Fecha de vencimiento.** La fecha de vencimiento es la fecha en que el monto adeudado debe ser pagado sin demoras. Esta fecha debe estar explícitamente contenida en el documento.
- **Transmisibilidad.** El pagaré podrá ser transmitido o endosado a un tercero, es decir, a alguien interesado en “comprar” la deuda del suscriptor. Dicho endoso deberá ser total y puro, sin condiciones, ni parcialmente”. (Raffino, 2018)

Contribuyentes tributo

El contribuyente es la persona o entidad que tiene la obligación de pagar un impuesto. Es el obligado frente a la Hacienda Pública, por haber realizado algún acto que genera el deber de pagar una cuota. (muñoz, 2016)

Son aquellos respecto del cual se verifica el hecho generador de la obligación tributaria, es toda persona física o natural y jurídica o moral obligada a cumplir y hacer cumplir los deberes formales según lo establece las leyes tributarias del país, esto debe proveerse del número de registro nacional del contribuyente (RNC) el cual le sirve como código de identificación en sus actividades fiscales y como control de la administración para dar seguimiento al cumplimiento de los derechos y deberes de éstos. La identificación de los contribuyentes ante la administración tributaria tiene que aparecer registrada en todos los materiales impresos que utilice el contribuyente, como son, papeles con membrete, facturas, cheques, órdenes de compra o pedido o cualquier otro tipo de formulario o documentación. (Abreu, 2003)

Impuesto

La definición de impuesto contiene muchos elementos, y por lo tanto pueden existir diversas definiciones sobre el mismo. Entre las principales están las siguientes:

Eherberg: Los impuestos son prestaciones en dinero, al estado y demás entidades de derecho público, que las mismas reclaman en virtud de su poder coactivo, en forma y cuantía determinadas unilateralmente y sin contraprestación especial con el fin de satisfacer las necesidades colectivas.

Vitti de Marco: El impuesto es una parte de la renta del ciudadano, que el Estado percibe con el fin de proporcionarse los medios necesarios para la producción de los servicios públicos generales.

Luigi Cossa: El impuesto es una parte proporcional de la riqueza de los particulares deducido por la autoridad pública, a fin de proveer a aquella parte de los gastos de utilidad general que no cubren las rentas patrimoniales.

José Álvarez de Cienfuegos: El impuesto es una parte de la renta nacional que el Estado se apropia para aplicarla a la satisfacción de las necesidades públicas, distrayéndola de las partes alícuotas de aquella renta propiedad de las economías privadas y sin ofrecer a esta compensación específica y recíproca de su parte. (Aniceto Rosas Figueroa, 2009)

Mora por impuesto

El impuesto tiene la particularidad de no basarse en una contraprestación determinada o directa por parte de quien lo reclama. Su objetivo es financiar los gastos del acreedor, que generalmente es el Estado. (Julián Pérez Porto A. G., Definicion.de, 2008)

“Determinación de la tasa de interés moratorio. Para efectos de las obligaciones administradas por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, el interés moratorio se liquidará diariamente a la tasa de interés diario que sea equivalente a la tasa de usura vigente determinada por la Superintendencia Financiera de Colombia para las modalidades de crédito de consumo”. (García, s.f.)

Morosidad

La morosidad se define como todo aquel que no ha cumplido con su compromiso de pago a vencimiento o su posición en cuenta es deudora. (Teruel Sierra, 1995)

Problemática de la morosidad

Aquellos tiempos en los que la palabra era suficiente para garantizar el buen fin de las operaciones comerciales y en los que los malos pagadores eran señalados con el dedo y marginados de la actividad mercantil han pasado a la historia. La moralidad en el mundo de los negocios no sanciona las malas prácticas de pago y hoy en día el retrasar intencionalmente los pagos a los proveedores se considera muchas veces como equivalente a una buena gestión

empresarial. En la actualidad se han extendido universalmente los nefastos hábitos de pagos que suponen un riesgo importante para las empresas proveedoras de bienes y servicios.

Indudablemente la morosidad se ve poderosamente influida por los ciclos económicos, puesto que en los ciclos de bonanza económica la morosidad disminuye notablemente. Pero esto no supone la erradicación del virus de la morosidad. A pesar de que durante los periodos de bonanza económica la morosidad alcanza unos niveles tan bajos que provoca la falsa impresión de que el problema ha desaparecido definitivamente, la evolución cíclica de la coyuntura económica, la subida de los tipos de interés, así como los cambios coyunturales provocan un aumento de la morosidad que siempre supone un mayor riesgo de quebrantos económicos para las empresas. (Teruel Sierra, Marketing Financiero y de Servicios de la Oficina Bancaria, 1995)

Procedimientos de recuperación de cartera

“Conjunto de los derechos adquiridos en el desarrollo de todas las operaciones realizadas por una empresa. La Cartera es el eje sobre el cual gira la liquidez de la empresa, es el componente principal del flujo del efectivo”. (Prezi, 2014)

“La cartera es una de las variables más importantes que tiene una empresa para administrar su capital de trabajo. De la eficiencia como administre la cartera, el capital de trabajo y la liquidez de la empresa mejoran o empeoran”. (blogspot.cartera12, 2012)

Liquidez

“La idea de liquidez se utiliza en el terreno de la contabilidad y la economía para aludir a la cualidad de un activo que se puede convertir con facilidad en dinero en efectivo. También se denomina liquidez al vínculo que existe entre el total de los activos de una organización y el conjunto formado por el dinero en caja junto a los bienes que pueden transformarse rápidamente en dinero”. (Porto, 2018)

Ilíquidez

Falta de tesorería de una empresa, o del sistema económico en general, que le impide hacer frente a sus obligaciones a corto plazo viene dada por la relación entre los activos líquidos (disponibilidad monetaria y en cuenta bancaria a la vista) y el pasivo circulante. (Economía, 2019)

Gestor de cobro

La labor del cobrador es recuperar las cuentas y documentos por cobrar difíciles o delicados y que requieren, por esto mismo, de una cobranza tenaz, acudiendo a cualquier nivel de puesto dentro de una empresa, dependencia e institución deudora a fin de poder recuperar la cartera que no fue cubierta en la fecha de pago. (Aznar, 2002)

Sistema de pago

El sistema de pagos comprende el conjunto de instrumentos y medios utilizados por agentes económicos para efectuar pagos, el marco institucional y operacional dentro del cual se realizan tales pagos, los procedimientos operativos y la red de comunicaciones utilizados para transmitir la información de los pagos y efectuar la liquidación. (Banco de la Republica de Colombia, 2019)

Tipos de sistemas de pagos

Los sistemas de pagos pueden clasificarse atendiendo a diferentes criterios:

En función del importe de las operaciones:

- Minoristas: se encargan de ejecutar, mediante numerosas operaciones, órdenes de pago por parte de particulares y empresas.
- Mayoristas: a través de ellos se realizan transferencias de alta prioridad entre los agentes institucionales del sistema (bancos centrales, entidades financieras y operadores de los mercados), por cuenta propia o en nombre de sus clientes.

En función del tipo de liquidación:

- I. Brutos: la liquidación de los pagos se efectúa operación por operación.
- II. Netos: la liquidación de los pagos entre partes que tienen operaciones cruzadas se realiza por el neto resultante de la compensación de los saldos deudores y acreedores.

En función del momento de la liquidación:

- En tiempo real: las operaciones se liquidan de forma inmediata.
- Diferidos: las operaciones se liquidan en momentos definidos a lo largo del día.
(Financiera, 2010)

Estadística

La estadística es la tecnología del método científico.

La estadística es la rama de los métodos científicos que trata los datos obtenidos contando o midiendo las propiedades de las poblaciones de fenómenos naturales.

R.A. Fisher, concibe la estadística, principalmente, como un instrumento. De este modo la define la matemática de los datos observacionales. Defiende además los caracteres independientes de la disciplina, sosteniendo que sus métodos son aplicables a una amplia gama de ciencias.

La estadística se ocupa del procesamiento de datos, los estadísticos de hoy en día dirían más probablemente que la estadística se ocupa del problema de decidir frente a incertidumbre.

El estudio de como los grados de credibilidad son alterados por los datos.

Conjunto de técnicas y método científico que permiten al investigador interpretar la información numérica, elegir muestras representativas para realizar inferencias, contrastar hipótesis, estimar y predecir mediante relaciones causa-efecto y tomar decisiones. (Sarabia Alegria Jose Maria, 2005)

V. Desarrollo

A) Aspectos generales sobre las normas y procedimiento para la ejecución de cobros en los acuerdos de pago.

El presente capítulo da a conocer las generalidades de las normas y procedimientos para la ejecución de cobros en los acuerdos de pago.

Normas y procedimientos en los acuerdos de pago en la alcaldía de Managua.

El Contribuyente con registro contable que solicite suscripción de Acuerdo de Pago, este debe ser firmado por el dueño del negocio, director o gerente de la empresa. Así mismo, puede firmarlo el funcionario de la empresa que presente un Poder Notarial.

Dependiendo del tipo de rubro, las personas naturales pueden suscribir Acuerdos de Pagos a través de terceras personas, previa autorización del Contribuyente y entrega de una copia de la Cédula de ambos.

El Contribuyente con personería jurídica que solicite suscripción de Acuerdo de Pago hasta por un monto de C\$50,000.00 (cincuenta mil córdobas), debe presentar un fiador solidario, el cual debe ser el Socio Mayoritario que aparece Indicado en los Estatutos contenidos en la Escritura de Constitución de la Empresa.

En el caso de personas naturales, el fiador solidario debe presentar Constancia Salarial, la cual debe cubrir como mínimo el 50% del valor previsto a suscribir en el Acuerdo de Pago.

Los Acuerdos de Pagos mayores de C\$50,000.00 (cincuenta mil córdobas) deben presentar Escritura de Garantía Prendaria. Se debe considerar como garantía prendaria los siguientes bienes: · Propiedad Inmuebles (Casas, terrenos, fincas), para la verificación y valuación de estos, se debe solicitar el Aval de la Dirección de Catastro Municipal, quien cuenta con especialistas en Valuación Catastral de los Bienes Inmuebles. La Valuación Catastral debe durar como máximo una semana. · Otros Bienes (Inventarios, vehículos, mobiliarios, etc.) la valoración de estos inventarios y/o bienes, se debe solicitar a la Dirección General Administrativa Financiera. La Valuación Administrativa debe durar como máximo una semana.

En caso que el Contribuyente carezca de garantía prendaria debe presentar cheques posfechados por el valor y el número de cuotas a pagar según el Acuerdo de Pago suscrito.

Para la suscripción de los Acuerdos de Pago, la cuota inicial inmediata a pagar debe ser el 25% del monto total adeudado. En el caso de suscribir Reestructuración de Acuerdo de Pago, la cuota inicial inmediata a pagar debe ser igualmente del 25% del monto total adeudado. El monto restante debe ser distribuido entre el período autorizado de pago. Como máximo solo debe autorizarse una reestructuración.

La solicitud de una segunda Reestructuración sobre Acuerdo de Pago; debe ser únicamente autorizado por el Director General de Recaudación basado en la justificación, soportes y en el historial del comportamiento de pago del Contribuyente. A la falta de pago de una sola cuota, el cobro debe realizarse a través de la vía judicial.

En caso de no ser aprobada la segunda reestructuración de Acuerdo de Pago, el cobro se debe efectuar por la vía judicial.

El plazo del Acuerdo de Pago debe ser entre seis y doce meses se determina en dependencia del monto y lo negociado con el Contribuyente, el cual puede oscilar entre uno hasta veinticuatro meses (previa autorización del Director General de Recaudación).

La Dirección de Cartera y Cobro para efectos de establecer las cuotas de los acuerdos de pagos debe considerar como fecha de pago, ciclos de 30 (treinta) días a partir de la fecha de firma del Pagare a la Orden.

La Dirección de Cartera y Cobro debe remitir al Departamento de Contabilidad los reportes de Acuerdos de Pago suscritos con los Contribuyentes y los Empleados de la Alcaldía de Managua para propiciar el respectivo control y seguimiento. El Sistema debe generar los reportes siguientes: Acuerdos de Pagos suscritos en el mes, Cartera pendiente a la fecha (mensual), Reporte por Antigüedad de Saldos, Contribuyentes Solventes.

El Departamento de Cobranza solo debe suscribir Acuerdos de Pago con los Empleados de la Alcaldía de Managua por cancelación de Impuestos y Tasas registrados como Persona Natural (propios o de terceros).

El Departamento de Cobranza, debe realizar entrega de la copia del Pagaré y las originales de las Declaraciones de Impuestos del IBI, del IMI y Matrícula; a aquellos Contribuyentes que hayan cancelado en su totalidad el Acuerdo de Pago suscrito con la Institución.

El Departamento de Cobranza, debe emitir mensualmente reporte de los pagos realizados por el Contribuyente en concepto de pago de la primera cuota (25%) de los Acuerdos de Pago realizados en el día.

El Departamento de Cobranza debe emitir diariamente reporte de los acuerdos de pagos que presenten la primera cuota (25%) vencida para efecto de emitir de inmediato la respectiva Notificación de Cobro.

El Departamento de Cobranza debe remitir mensualmente al Departamento de Cobro Judicial cartera propuesta para ser encauzada por la vía judicial. Normas para la Gestión del Cobro Judicial.

Las instancias autorizadas para realizar los arreglos extrajudiciales son la Dirección Superior y la Dirección General de Recaudación a través del Departamento de Cobro Judicial y la Dirección General Legal.

El Departamento de Cobro Judicial, conforme cartera propuesta para ser encauzada por la vía judicial que le remite el Departamento de Cobranza prepara la única Notificación de Cobro Prejudicial para los Contribuyentes morosos con un término de 24 horas.

El cobro judicial debe de ejecutarse inmediatamente que el Contribuyente hace caso omiso a las Notificación Notarial o Extrajudicial.

Cuando la recuperación de cartera implique la intervención de las Empresas morosas, se debe nombrar como Interventor a un abogado de la Dirección General Legal de la Institución y como apoyo un Auditor Fiscal Municipal de la Dirección de Fiscalización.

Todo pago que se genere de los Contribuyentes que se encuentren en proceso judicial, debe ser depositado en las Cajas de Recaudación tanto del nivel Central como en los Distritos de la Alcaldía de Managua.

La Notificación Notarial o Extrajudicial debe ser debidamente firmada por el Apoderado General Judicial.

Procedimiento de notificación de cobro por parte de la unidad de cobro del Departamento de Cobranza.

1. Objetivo: Notificar a los Contribuyentes morosos el cobro de los Impuestos y/o Tasas vencida según el Estado de Cuenta; así como el cobro de las cuotas vencidas por suscripción de Acuerdo de Pago con la Alcaldía de Managua.

2. Alcance: Dirección de Cartera y Cobro, Departamento de Cobranza, Sección de Archivo

3. Descripción del procedimiento:

3.1. Jefe del Departamento de Cobranza a través del sistema automatizado emite las respectivas Notificaciones de Cobro de los diferentes impuestos, tasas y cuotas vencidas, según los planes y parámetros de fecha establecidos para recuperación de cartera en mora.

3.2. Seguidamente, emite reporte (en original y copia) por Distritos y/o por ruta, adjuntando las respectivas Notificaciones de Cobro (en original y copia); posteriormente, la entrega al Gestor de Cobro.

3.3. Gestor de Cobro, recibe el reporte (original y copia) por Distrito y/o ruta junto a las respectivas Notificaciones (original y copia), las revisa y conforme a su control las distribuye entre los Notificadores del Departamento de Cobranza.

3.4. Notificador recibe reporte en original con Notificaciones (original y copia) y conforme al Distrito y ruta asignada procede a la entrega de las mismas con previa identificación. En caso de ser necesario explica la situación y orienta al Contribuyente al respecto.

3.5. Contribuyente, recibe la Notificación de Cobro en original y firma la copia de la misma en señal de recibida.

3.6. Notificador al final de la jornada retorna a las instalaciones y entrega las copias de las Notificaciones entregadas y el juego de las no entregadas al Gestor de Cobro y conserva reporte.

3.7. Gestor de Cobro, recibe las copias de las Notificaciones entregadas y no entregadas, registra en el sistema automatizado los resultados para el seguimiento de cobro y/o reprogramación de entrega de las pendientes.

3.8. Emite nuevo reporte (original y copia) de las Notificaciones entregadas, obtiene firma del Director de Cartera y Cobro; y remite la copia junto a las copias de Notificaciones entregadas a la Sección de Archivo para su resguardo en el expediente del Contribuyente. Conserva en Archivo del área el Reporte en original.

Procedimiento de Suscripción del acuerdo de pago a solicitud del contribuyente.

1. Objetivo: Brindar al Contribuyente facilidades de pago para que realice la cancelación de sus obligaciones tributarias Municipales en mora.

2. Alcance: Involucra a Dirección General de Recaudación, Dirección de Cartera y Cobro, Departamento de Cobranza, Departamento de Caja y Sección de Archivo.

3. Descripción del procedimiento:

3.1. Contribuyente solicita por escrito a la Dirección General de Recaudación se le autorice la suscripción de un Acuerdo de Pago por presentar mora en sus obligaciones tributarias, según el Estado de Cuenta Único. Si es modalidad de Registro Contable adjunta, Matrícula, Declaración mensual de Impuesto sobre Ingresos (IMI) por cada mes en mora y del Impuesto de Bienes Inmuebles.

3.2. Director de Cartera y Cobro, conforme a normas establecidas procede a revisar la solicitud, establece y considera respectivamente el número de cuotas y la rebaja de multa previamente autorizada. En representación del Director General de Recaudación, autoriza la suscripción del Acuerdo de Pago y remite dichos documentos al Auxiliar de Cobranza.

3.3. Auxiliar de Cobranza recibe los documentos autorizados y procede a grabar el acuerdo de pago en el Sistema Automatizado de Recaudación y una vez elaborado, emite los formatos Acuerdo de Pago (Original y copia) y el Pagaré (original y copia), entrega ambos al Contribuyente para su revisión y firma.

3.4. Seguidamente, obtiene las firmas autorizadas en cada documento según lo normado y entrega primera copia del Acuerdo de Pago al Contribuyente y le orienta se dirija a Caja a efectuar el pago de la primera cuota que equivale al 25%.

3.5. Procede a conformar el expediente con el original del Acuerdo de Pago y el juego del Pagaré (original y copia). Conforme a planes de cobro emite Reporte de Acuerdos de Pago con Contribuyentes (original) para dar seguimiento al cobro según corresponda.

3.6. Posteriormente se procede a efectuar la distribución de los documentos de la forma siguiente:

Original: Departamento de Cobranza ACUERDO DE PAGO

Original: Expediente del Contribuyente 1ra Copia: Contribuyente

PAGARÉ Original y copia: Expediente del Contribuyente - Sección de Archivo

(Autenticadas y/o certificadas) y el respectivo escrito de la demanda y lo remite al Jefe del Departamento de Cobro Judicial. Nota: Si el Contribuyente no tiene propiedades registradas o las que tiene están gravadas por otras instituciones (bancos), se procede de la misma forma descrita.

3.6. Jefe del Departamento de Cobro Judicial, recibe el Informe Ejecutivo con sus respectivos anexos, revisa y lo remite al Director de Cartera y Cobro.

3.7. Director de Cartera y Cobro, revisa el caso y autoriza si está de acuerdo con la demanda, asimismo, obtiene el visto bueno del Director General de Recaudación y de la Dirección Superior. Devuelve el expediente al Jefe del Departamento de Cobro Judicial.

3.8. Jefe del Departamento de Cobro Judicial, recibe el caso debidamente autorizado y orienta al Asesor Legal a cargo, elaborar la respectiva Notificación Notarial o Extrajudicial.

3.9. Asesor Legal, procede a elaborar la respectiva Notificación Notarial o Extrajudicial (en original y copia), con un término no mayor de 48 horas.

3.10. Una vez elaborada y debidamente autorizada la Notificación Notarial o Extrajudicial la envía al Contribuyente a través de los Notificadores. Una vez entregada archiva la copia de la Notificación con el recibido del Contribuyente en el expediente. A continuación, se presenta la siguiente situación:

a) El Contribuyente se presenta dentro del término de las 48 horas: Contribuyente, si no está en capacidad de pago total suscribe un “arreglo de pago extrajudicial “dentro de un plazo acordado con el Asesor Legal, quien lo remite al Jefe del Departamento de Cobranza para que lo registre en el Sistema de Recaudación, lo imprime (original y copia). Entrega copia al Contribuyente y archiva el original en el expediente.

b) El Contribuyente no se presenta dentro del término de las 48 horas: Asesor Legal, procede a la ejecución de la demanda para el respectivo cobro por la vía judicial, asumiendo el Contribuyente las costas legales del caso.

Diagnóstico de las normas y procedimientos en los acuerdos de pago en la alcaldía de Managua.

A continuación, analizaremos las debilidades que a nuestro juicio tienen los procedimientos existentes:

1. No existe de un proceso de revisión previa en la dirección de cartera y cobro, para verificar el cumplimiento de los requisitos, establecer si está o no apto para los compromisos por lo general el contribuyente natural o jurídico presenta su carta sin ningún respaldo autorizado por lo aumenta posibilidad del incumplimiento del acuerdo.
2. Por lo general en el caso de los requisitos muchas veces son omitidos, con el compromiso del contribuyente de presentarlos posterior debido a la rapidez con lo que es solicitado por lo que crea un vacío dentro del acuerdo firmado.
3. Para los montos mínimos, no presentan una clasificación o estructura por el tipo de contribuyente, actividad económica, flujo de ingresos, estado de liquides, o el monto en mora que pretende suscribir en el acuerdo.
4. Por lo general tienen debilidad en relación para aplicarlos en términos judiciales ya que carecen de respaldo por ley, por lo que el contribuyente en general incumple el acuerdo firmado, tampoco se aplica el sostenimiento de valor y del interés moratorio sin garantías prendarias o de respaldo, ya que son firmados únicamente por el monto de lo adeudado y el % de multa que lo incluye.
5. No se presentan fiador de los socios u otro, por lo general lo suscribe el representante o el delegado por lo que se debe de fortalecer en cuanto a los montos y garante de los mismos.

6. Las personas naturales deben de tener el mismo tratamiento debido a que existen muchos con empresas sólidas en término de contribución fiscal, no hay clasificación con respecto a ellos.
7. No se les exige a los suscriptores de los acuerdos estos requisitos lo que debilita la solides y compromisos de los cobros si estos caen en mora de los acuerdos firmados, también influye en la solicitud de los estados financieros para verificar el estado de liquides de la empresa, falta de procesos de y tiempo para verificar los mismos.
8. Los cheques posfechados no son garantía de pago ya que estos por lo general se determinan sin fondo a la fecha de cobro.
9. No existe una tabla de valores sectorizados en específicos para formular un porcentaje de cuota inicial, ya que se realizan de forma inconstante debido a que por lo general lo paga dependiendo de lo que presente el contribuyente a la hora de suscribir el acuerdo.
10. Para una reestructuración de un acuerdo de pago existe un porcentaje bajo de cumplimiento del anterior por lo que minimiza el cumplimiento del nuevo acuerdo de pago con probabilidad de que el incumplimiento sea mayor.
11. El plazo no depende muchas veces de la cuantía depende de la autorización que se de en el momento, por lo general siempre es de 12 meses
12. En relación al plazo este es muy extenso ya sea para nuevo acuerdo o reestructuración, entre mayor sea mayor probabilidad de que el deudor no cumpla con sus pagos, lo que aumenta los acuerdos incobrables.
13. La debilidad que existen cuando hay altos volúmenes de contribuyente que realizan más de dos reestructuraciones sin haber cancelados ninguno y sin garantía, no se determina cuantías de los pagado incumpliendo los requisitos establecidos en estas normas.
14. No se cumple este requisito y lo establecido ya que las reestructuraciones se dan sin garantías judiciales ni mediaciones firmadas.
15. En el caso de contribuyentes con actividades comerciales, no hay una clasificación por monto para determinar y establecer un ciclo de pago, ya que estos coinciden muchas veces con los pagos de otros impuestos y las cuotas pasan a segundo plano.

16. Existe debilidades ya que por lo general el certificado de matrícula solvencias y otros son autorizadas y entregadas al suscribir el acuerdo de pago no hay un mecanismo de control que permita al contribuyente cumplir con lo suscrito.
17. No existe un control adecuado para carteras propuestas a cobro judicial lo que causa atrasos en los trámites de los mismos, generando acumulación de carteras vencidas.
18. En este caso se incumple este procedimiento porque no hay estadísticas que puedan verificar el estatus del contribuyente al momento que este pueda presentarse a realizar un acuerdo de pago.
19. No se aplica porque no hay unidades y una base de dato de control de riesgos para contribuyentes, lo que pueden efectuar acuerdos de pagos continuos.
20. En este caso por lo general se incumple porque al contribuyente que lo solicita le emiten solvencia temporal y esto le permite al contribuyente efectuar trámites secundarios, por lo que existen altas tendencia de incumplimientos de las deudas adquiridas.

Diagnóstico del procedimiento de notificación de cobro por parte de la unidad de cobro del departamento de cobranza.

1. El plan anual de cobro presenta debilidades ya que no cuenta con técnicas adecuadas, para dar seguimiento continuo en referencia a los contribuyentes que caen en mora, no es más que un medio de proyecciones de actividades a realizar.
2. No existen programas de revisión de cobranzas donde se verifique de forma sistemática los vencimientos de las cuotas en acuerdo de pagos, no existen estadísticas mensuales a nivel de acuerdos de pagos en mora y/o estrategias que lleven a minimizar el nivel de acuerdos vencidos.
3. Estas notificaciones son emitidas de forma general no hay un plan específico por rubro de carteras a cobrar, la estructura de las notificaciones son repetitivas e inadecuadas.
4. A falta de continuas de visitas a contribuyentes con acuerdos vencidos, el contribuyente tiende a cambiar de domicilio para evadir el cobro, de parte de los notificadores no tiene el mecanismo adecuado para efectuar rastreo y ubicación del mismo, la dirección de

auditoria no es la responsable de ubicar a un contribuyente que ya no se encuentren en la dirección establecidas.

Diagnóstico del procedimiento de suscripción del acuerdo de pago a solicitud del contribuyente.

Este procedimiento es de mucha importancia para el contribuyente, ya que demuestra una voluntad de llegar a un acuerdo de pago con respecto a sus obligaciones tributarias municipales en mora.

Dentro de los términos de los vencimientos de acuerdos de pagos y una mala recuperación de cartera morosas debemos tener pendiente factores que puedan estar afectando a la unidad de cartera y cobro estas se pueden dar en dos aspectos importantes.

A lo interno, este factor es el que se está generando dentro de la dirección y que muestras carteras vencidas y una cobranza no efectiva o lenta en términos de su ejecución a los que no lleva el aumento de las moras incobrables.

Estas pueden reflejarse de la siguiente manera:

- Normas y procedimientos inadecuados
- Incumplimiento de las normas y procedimientos establecidos.
- Autorizaciones caprichosas de acuerdos de pagos sin respaldo.
- Deficiencia del personal a cargo.
- Cobro impuntual.
- La mala ejecución de cobro desde su origen.
- Organización y métodos de cobros inadecuados.
- Programas y sistemas deficientes.
- Información y soportes presentados de contribuyentes no confirmados.

A lo externo: Este puede estar afectando en forma particular ya que se conjuga los dos factores de los cuales pueden estar reflejados de la siguiente manera.

- Los acuerdos firmados por el contribuyente no están en la capacidad de pago es una alternativa para deshacerse de cargas de impuestos pendientes.
- La mala situación en algunos sectores comerciales bajas de ventas en algunos productos y/o servicios.
- El tema político puede prevalecer en los cumplimientos de los acuerdos firmados.
- Conflictos de interés a lo interno de las empresas.
- Prevalecen otras obligaciones antes del pago del acuerdo.
- Falta de interés de pago en las cuotas establecidas.
- Saturación en las oficinas y cajas por trámites de pago.
- Falta de cobro personalizado.

En este trabajo proponemos técnicas que nos ayude a mejorar el proceso en la recuperación de mora de los acuerdos de pagos vencidos ya que estos por lo que están suscritos llevan la ventaja de recuperación más factible por que el contribuyente acepto en firme y documentado la deuda suscrita.

1. En primer lugar, la suscripción de un acuerdo de pago debe estar autorizada por el director general de recaudación, pero antes de esa autorización el jefe de departamento de cobranza debe conseguir que el contribuyente firme un acta de un acuerdo de pago en la cual debe cumplir a cabalidad y honestidad.
2. Debemos tener una un estudio previo a su historia como contribuyente, para realizar un cobro, debemos considerar que el contribuyente tiene un acuerdo a sus cumplimiento, no todos los contribuyentes actúan de la misma forma, es por eso que el trato debe de ser diferente, esto se debe a que un contribuyente que ha cumplido con su situación tributaria en tiempo y forma y que por algún motivo o de manera casual se atrasó, no puede estar sujeto a la misma medida que el que se atrasa con frecuencia.
3. Las normativas deben de incluir una clasificación de contribuyentes para que de esta manera se pueda tratar de diferente manera, la ejecución del cobro debe de estar de acuerdo al giro económico con que cuente, porque cualquier exceso o exigencia podría resultar un problema para el personal de cobro o bien al contribuyente, por consiguiente,

de acuerdo al grado o clasificación del contribuyente se tiene que elegir a la persona adecuada para presentarse a gestionar un cobro de mora.

4. Está claro que un contribuyente tiene compromisos de diferentes pagos por lo que las cuentas de sus pasivos están relacionadas con más de un proveedor y entidades financieras, por eso es importante hacerle mención con anticipación al contribuyente la fecha y hora en el cual llegara el gestor, tenemos muchos medios por los cuales recurrir tales como correo electrónico, notificaciones hasta el domicilio del negocio, por medio de una llamada telefónica.
5. Nos referimos a que es responsabilidad de la dirección de cartera y cobro recuperar en su totalidad los acuerdos de pagos vencido, todo el personal que lo integra, se debe de organizar una cadena de frecuencia de cobro y un personal de seguimiento directo para que el contribuyente no caiga en mora, porque es muy seguido que él deje siempre cuotas pendientes, en este caso deben de tener un gestor de cobro en horario completo y no asumirles otras responsabilidades que no es para el cobro.
6. Por lo general la unidad de cartera y cobro siempre va a estar saturadas de trabajo debido a los sinnúmeros de impuestos, tasa y otro que tienen que gestionar el cobro, las actividades son mayores al equipo y personal con el que cuenta, muchas veces se centran en elevados montos que no están vencidos y se olvidan de los demás así con el paso los acuerdos se vuelven una deuda morosa e incobrable. La dirección de cartera y cobro se vuelva dinámica con el objetivo de recuperar las cuentas por cobrar en su totalidad y no permitir, que los ingresos que se puedan captar puedan disminuir por efectuar un cobro incompleto, porque una vez que aun contribuyente se le permite atrasarse en una cuenta sin ningún tipo de recordatorio estará listo para dejar un acuerdo de pago en mora.

B) Propuestas de procedimientos eficientes para la ejecución de acuerdos de pagos vencidos.

En esta propuesta se muestra los procedimientos para una buena gestión de cobro en los acuerdos de pagos vencidos en la dirección de cartera y cobro, con el propósito de lograr su eficaz aplicación, debemos preparar un plan para hacer una propuesta razonable.

Gestión y seguimiento al contribuyente sobre los acuerdos de pagos vencidos.

La manera más efectiva para verificar la falta de cumplimiento de un acuerdo de pago aunque este tenga por lo mínimo una cuota pendiente, es la visita personalizada, de funcionarios a cargo, debemos tomar en cuenta que son tributos municipales los que estamos cobrando las cuales no tienen las mismas características legales como en la DGI con el IVA, IR etc. por referencias y antecedentes histórico las notificaciones no tiene mucha importancia en carácter legal para la mayoría de los contribuyente del y/o los municipio.

Una visita del tipo cortesía y con un recordatorio anticipado, le da la impresión a un contribuyente de la importancia con lo que lo estamos tratando, aunque estos digan o los expresen cosas incoherentes y reprochadas, pero sabe ya de ante mano que estamos pendiente de su situación tributaria por falta de pago.

Cualquier gestor de cobro de la municipalidad que contacte al contribuyente para cobrarle una deuda de un acuerdo de pago vencido, debe darle la información necesaria ya sea si se comunica por medio de llamada telefónica, por visita a la empresa o por escrito.

Debe haber una sinceridad de ambas partes y siempre poner en práctica el entendimiento, es por eso que debemos pedirle al contribuyente que sea honesto en todo momento acerca de cuánto puede pagar, que revise bien prioridades de deuda y ajustarse a un acuerdo de pago que no perjudique a ambos.

Llegar a una decisión sobre la cantidad que está dispuesto a pagar, todo con el fin de resolver la deuda con la municipalidad, estos pagos podrían ser una suma fija o en una serie de pagos, todo esto con el fin de encontrar una solución viable y favorable al contribuyente para que pague sus responsabilidades tributarias.

Realizar la segmentación de las variables de comportamiento histórico de pago de los contribuyentes con acuerdos de pagos vencidos

Gestor de cobro debe estar capacitado en las técnicas y tácticas de la gestión de cobro de los acuerdos de pago vencidos.

Actualmente en la dirección de cartera y cobro se cuenta con un notificador y no un gestor de cobro, el gestor de cobro está más entrenado y cuenta con más experiencia, persuasión al contribuyente.

Lo primordial de la dirección de cartera y cobro es contar con elementos que puedan garantizar el trabajo encomendado formando un equipo que organiza planifique y ejecutes para la recuperación de mora, los cuales se deben de utilizar de manera que puedan hacerles frente a diferentes tipos de contribuyentes naturales y jurídico de acuerdo a la naturaleza del negocio y el tipo de monto de mora con el que cuenta.

El gestor es un negociador de avanzada, este tiene que personalizar cada gestión en función de los aspectos que presente el contribuyente, a las que debe de identificar por personería en este caso natural o jurídica, ahora esta característica difiere del tipo de categoría en el cual puede ser clasificada, porque no es lo mismo gestionar una deuda a una persona natural en particular como a una jurídica o sociedad comercial.

En el caso de las jurídicas debemos establecer primero, quien es la persona encargada en la actualidad en los temas tributarios y pagos, pero de ellas ya sabemos de previo porque tenemos quienes firmaron el acuerdo de pago, pero existe la probabilidad de que estos ya no laboren en la empresa y de esto tomen parámetro para desconocer el acuerdo firmado, es por ello que se debe averiguar, primero quien son en la actualidad las personas indicadas con quien tratar el tema de la mora.

El gestor de cobro se dará cuenta, como pueda percibir la propuesta de pago de un contribuyente, ya que depende el tema de la negociación de la cancelación de la deuda pueda ser efectiva

El uso de la tecnología para una buena gestión de cobranza y comunicación en los acuerdos de pago vencidos.

La tecnología es una gran herramienta que la podemos sacarle mucho provecho, nos permite ser más dinámicos, nos ahorra tiempo tanto como al contribuyente y a la municipalidad.

El uso de la tecnología se ha expandido más allá de su propósito original, actualmente nos permite evaluar los riesgos en la toma de decisiones y minimizar el riesgo al momento de llevar una cartera de cobro, más cuando se trata de acuerdos de pagos vencidos.

Existe una variedad de formas en las cuales nos podemos poner en contacto con el contribuyente, la tecnología es un mundo amplio que abre puertas y facilita la gestión de cobro, debemos de sacarle el máximo de su provecho.

Que no sea necesario que estén viendo la cara del gestor de cobro a cada momento, ya que muchas veces el contribuyente lo ve como un acoso, es muy importante quien este en comunicación con el contribuyente tiene que ser una persona capacitada para poder hablar con el contribuyente y darle soluciones, se debe convertir en un mediador efectivo entre la municipalidad y quienes representan la empresa.

Cuando establecemos contacto con la persona encargada de tratar la mora pendiente debemos de tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Estar siempre firmes y seguro de lo que llegamos hacer, podemos variar la magnitud en función de la clase y tipo de cada moroso por que difiere del que paga retrasado, pero paga, aunque con grado de mora, a aquel que no lo realiza.
- A la hora que establezcamos conversación, es preciso ir al punto, y evitar que nos confundan con otro tipo de platica que son irrelevantes a la situación a tratar o bien que no está al tanto con el asunto que estamos tratando.
- Documentarnos con soportes adecuado al asunto a tratar y tener a mano todo lo relacionados al tema a tratar, para no caer en contradicciones y demostrar la inseguridad

de lo que estamos haciendo porque le damos ventaja al contribuyente moroso y pueda suspender la reunión.

- Tener en cuenta como está amparado el acuerdo de pago ejemplo: pagare, que tipo de calidad prendaria, cheques que tipos de cheques, letras de cambio, por recibos, avisos de cobros, porque de estos dependerá, el grado de la cobrabilidad ya sea por la vía judicial, administrativo o mercantil.
- Procuremos lograr y establecer contactos con superiores, como directores financieros, directores generales, gerentes generales etc. ya que son en su mayoría el poder de decisión que después de una negociación giren instrucciones a cumplir.
- No debemos amenazar al contribuyente morosos, con temas legales (abogados, juicio, embargo, etc.) si no se ha determinado de clasificarlo para estos casos.
- Ante la insistencia de argumentos absurdos y fuera de tema, mantengamos la postura ante el contribuyente ya que el observara que lo estamos tratando con seriedad y respeto ante todo manteniendo la postura segura del objetivo de nuestra visita.

Negociar planes con los contribuyentes con acuerdos de pago vencidos

- Ante todo, plan de cobro o recuperación de cartera estos deben de estar plenamente autorizados por la Dirección General de Recaudación ya que este avalara las decisiones tomadas por el gestor de cobro porque de primero pueden estar afectados, multas, interés u otros aspectos tributarios que nos lleve a la disminución y modificación del acuerdo firmado.
- No es conveniente una reestructuración de un en acuerdo de pago vencido, ya que estaremos estamos promoviendo el incumplimiento del mismo e igual inflando con datos no seguros nuestra cuenta por cobrar, debemos recordar cual es nuestro objetivo de nuestra presencia antes un contribuyente moroso.

- Establecer un mapeo por distritos con el objetivo de observar dónde está el mayor número en volumen de acuerdos de pagos vencidos la afectación por sector económico con el propósito de realizar rutas de visitas para minimizar gastos y costos de nuestros medios y cruces con otros gestores con programas establecidos.
- Después de haber estudiado y verificado su situación tributaria y de contar con los soportes adecuados, debemos de preparar un plan de pago anticipadamente a proponer en el cual debemos elaborarlo antes de la entrevista sobre mora pendiente o por lo menos ya tener un esquema del mismo, con el fin de presentarlo a lo inmediato, posterior o en mediación de la entrevista que puede llevar dentro del plan lo siguiente:
 1. El tiempo del crédito para cancelarlo.
 2. El total de las cuotas vencidas.
 3. Los montos por cuota ya que la propuesta puede variar de según el valor de las cuotas firmadas.
 4. Propuesta de pagos por la suma de las cuotas vencidas las que pueden ser semanal o quincenal.
 5. Dentro de lo acordado, incluir solo los impuestos tasas y otros que se firmó sin recargo por mora dándole la ventaja de lo que le estamos proponiendo.
 6. Pagar en tiempo y forma las cuotas no vencidas si esta las tuvieses.
 7. El mismo procedimiento del acuerdo para futuras cuotas pendientes a pagar.

Desde un principio el plan debe ser con responsabilidad y con carácter estricto en los términos acordados, es claro que el contribuyente se mostrara algo renuente por que defenderá otros gastos que cumplir, por lo que podemos formularles las siguientes pregunta:

- a) ¿Usted sabia el objetivo de mi visita?
- b) ¿Tiene conocimiento de la obligación pendiente que firmaron?
- c) Después de nuestra charla ¿Me tiene una propuesta?
- d) Si me acepta o acepto su propuesta ¿Usted podrá cumplirla?

Estamos claro que existirán dos tipos de propuesta, lo que genera dos motivos la cual es en hecho que la que propondrá el contribuyente tendrá más fuerza para exigirle que cumpla, siempre y cuando este dentro de los parámetros que el gestor de cobro tenga para darle una solución efectiva al tema. El otro motivo sería del que la propuesta que el gestor de cobro haga estaría mejor que la que planteo el contribuyente.

Todo el tiempo hay que tener presente la seriedad y firmeza con el tipo de fecha y hora que se establece en un plan para que el contribuyente este claro con el cumplimiento y no permitir que el deudor pueda imponer siempre las condiciones.

Después de firmar un plan de pago, debemos de dejar establecido al contribuyente el deber de recordarle con anticipación a la fecha de pago la cancelación correspondiente por cualquier medio ya establecidos y que este ante todo no invalida dará el anterior por términos legales dejándole claro que el pacto es con el propósito de ayudarlo a minimizar el cargo por otros pagos relacionado y disminuir y cancelación de la deuda contraída y que el plan de pago firmado formara parte del expediente para soporte y archivos.

Si estamos negociando pagos de acuerdo vencidos debemos establecer el método de pago más efectivo que nos convenga por lo que pueden ser en efectivos, transferencias bancarias, POS pago con tarjeta de débito o crédito, cheques certificados y débito de la cuenta de los contribuyentes.

Establecer acuerdos de pagos vencidos a consideración de ambas partes.

- Fijemos una base para otorgarle un el beneficio de rebajar multa intereses, cuotas de pagos.
- Si el contribuyente pueda pagar sus abonos en las oficinas de cartera y cobro, banco, o se gestiona el cobro de manera personal.
- Establezcamos con el contribuyente la hora del pago de la manera en que se quedó.
- Los rendimientos en que se deberá de pronunciar el gestor cada día ante sus superiores.

- Los pagos parciales o totales que deben considerarse de los reportes o estados de cuentas que deben de presentárseles al contribuyente conforme al avance de pago.
- El tipo de medios de cancelación (medios seguros)
- Determinar fechas y horas de pagos con el contribuyente que no concuerden con otras obligaciones.
- Establecer recordatorios ya sea por medios escritos o por teléfono para próximos fechas de pagos.
- Los tipos de comprobantes de pagos (Boucher, recibos provisional canjeables con original) y finiquitos de cancelación.
- Los tipos de cargo con que incurrirá si incumple el convenio si así existieran.
- Qué grado de flexibilidad, circunstancias de deuda tipos de requisitos y plazos mínimos/máximos que se deberían de dar.
- Determinar el grado de incumplimiento, para la intervención de medios legales según la incapacidad de pago del contribuyente.

Establecer un equipo de recuperación de mora en acuerdos de pago vencidos

Podría llevarse por diferentes medios ejemplo pueden ser cobradores, abogados, gestores, servicios en líneas o agencias de cobros etc.

Pero debemos buscar los medios con que contamos, generar mayor provecho y el rendimiento posible de la gestión de cobro por mora, en el cual no evitaría contratar personal extra para efectuarlo.

En la dirección de cartera y cobros además del personal nombrado como “gestores ejecutivos” existe otro personal con medios de movilización asignados los cuales están nombrados como supervisores de recaudación, pero la pregunta es ¿realmente hacen el papel de supervisores? En nuestra institución solo son notificadores los que no llevan una adecuada labor de cobro ya que su función es entregar un documento donde si lo reciben bien y si no se retiran a visitar a otro, pero no con un objetivo definido de la gestión que realizan.

Este personal deberá formarse y tecnicarse en un equipo de trabajo clave adecuado donde con una buena preparación el resultado sería satisfactorio, transformarlo a gestores de cobro profesionales determinantes y que su objetivo sea la recuperación de carteras morosa.

Debemos tener siempre en cuenta que si tomamos referencia del costo del dinero generados por los tributos vamos a reconocer el trabajo que pueda efectuar este personal volviéndolos de primer orden.

C) Mecanismo preventivo de control y técnicas de cobro para disminuir los acuerdos de pagos suscritos.

En muchos aspectos, las consecuencias que se paga al no cobrar a tiempos los acuerdos de pagos, es la inflación de las cuentas incobrables por periodo a los contribuyentes, el irrespeto a los acuerdos firmados por los mismos y la falta de seriedad con que se toma, debe tenerse en cuenta las formas con que interpreta el plan de árbitro municipal por parte de las actividades económicas de las debilidades ante la ley que presentan, otras es la debilidad y forma con que se realizan los ciclos de cobros por parte de la unidad de cartera y cobro, por lo que es muy difícil recuperar lo adeudado.

Es por ello que los principales riesgos con que cuenta la comuna capitalina son el no cumplimiento de las obligaciones contraídas por parte de los contribuyentes, porque una vez aprobado un acuerdo de pago hay que darle un seguimiento adecuado que conduzca a la mayor probabilidad de un que una obligación contraída no se convierta en una mora.

Es por ello que la prevención de una mora es el mejor instrumento para combatirlo porque uno de los principales efecto de este riesgo son las causas de las bajas recuperación de carteras morosas municipales, por lo que este planteamiento pueda disminuir la mora tributaria, es por ellos que estos mecanismos preventivos de control y en conjunto con las técnicas de cobro nos ayudaran a que la Alcaldía de Managua en conjunto con la dirección de cartera y cobro lleven una excelente recuperación de tributaria.

Mecanismo preventivo de control.**La información interna con que cuenta el contribuyente.**

Esto presenta la información esencial de la persona o empresa ya que si gravamos los datos adecuadamente tenemos respuesta veraz y oportuna en cuanto a la tributación pendiente del contribuyente, su fuente de información primaria son las actualizaciones de sus historiales tributarios.

Los próximos vencimientos y comportamientos tributarios verídicos.

Tener un control adecuado de sus próximas cuotas a vencerse es la mejor manera determinar y caracterizar a un deudor, ya que al mantenerlo informado y que este cumpla o incumpla nos damos cuenta de su comportamiento hacia el crédito suscrito.

Fuentes de alimentación de información externas.

Cuando un contribuyente natural o jurídico presenta debilidades o trata de establecer información falsa al suscribir acuerdo de pagos, y que se no convierta en el futuro en un problema al tratar de localizarlo, la mejor manera es verificar en el punto la dirección correcta, guías telefónicas, correos, y base de datos de otras instituciones fiscales las actualizaciones físicas son de mucha importancia en la prevención de moras.

Evitar situaciones que comprometan el comportamiento crediticio, antes que sean irreversibles.

Por diversas razones de distinta naturaleza, siempre es muy importante las actualizaciones o modificaciones de las políticas de créditos hacia el contribuyente, es por ellos que al verificar sus situaciones financieras durante el proceso de cancelación de los tributos afectados en un acuerdo de pago podemos determinar el comportamiento de liquides de la empresa.

El control de su estado solvente que pueda permitir un bloqueo que lo afecte como medio de alerta.

Por lo general el contribuyente siempre está consultando su página tributaria y en la Alcaldía de Mangua existe una desventaja en el sistema la cual puede cargar deudas y no aparecen canceladas en el sistema el cual lo considera solvente, es por eso que un bloqueo automático en sus páginas después de un día de vencido un pago, el contribuyente se dará cuenta de que si está siendo monitoreado en sus planes de pagos.

Control absoluto antes que se presente el día de cancelación.

No es lo mismo comunicarle una deuda ya vencida que gestionarla antes de vencerse ya que llevamos una ventaja considerable, y esto es lo que pasa históricamente en la unidad de cartera y cobro no existe prevención de cobro.

Comunicar de manera anticipada su fecha de pagos por diferentes medios, es una ventaja para su cancelación, los medios informativos hablados y escritos son una herramienta primordial para la prevención de una mora ya que le estamos cobrando antes de su fecha de vencimiento.

Verificar quejas y reclamos efectuadas por el contribuyente.

Es muy importante tomar en consideración los diferentes tipos de inquietudes, reclamos u otros que tenga el contribuyente y que por lo general sus quejas es por el mal trato, respuestas inadecuadas a una duda, mala información a una aclaración tributaria de las personas que laboran en la unidad de cartera y cobro, otro aspecto importante es la visita oportuna al contribuyente, ya que pueden en un futuro presentar signos de incumplimiento, hay escuchar y proponer, aunque esto se salga de lo establecido en los escritos firmados.

Técnicas de cobros a aplicar.**Las actualizaciones de datos por periodos.**

El ciclo de una cartera dependerá de cómo se conozca, desde la unidad de cuentas por cobrar las actualizaciones de los valores y tiempo de los mismos será el resultado de las recuperaciones en los periodos establecidos es por lo mismo la actualización clasificada por el tiempo en que se firmó, ejemplo las agrupaciones de acuerdos de pagos firmados a tres meses, seis meses, nueve meses, un año, porque entre mayor sea el tiempo mayor riesgo de incumplimiento.

Un sistema de control por deuda y antigüedad efectiva.

Los análisis de deudas pendientes y la antigüedad de incumplimiento, es un elemento necesario para mantenerlos al día, ya que si no sabemos en qué tiempo y cuando es la deuda pone al descubierto las distintas debilidades en las ejecuciones de cobro, el gestor de cobro debe de tener en cuenta los distintos instrumentos de trabajo con anticipación para un buen manejo de la cartera.

Fortalecer la percepción del riesgo de morosidad contribuyente por el cual por medio de su incumplimiento se le está dando seguimiento contiguo.

Si a un contribuyente se le nota la falta de atención en los pagos programados, este tendrá la tendencia a caer en mora, el gestor de cobro debe tener la perspectiva de tratar el asunto a tiempo con un seguimiento oportuno sin caer en la monotonía.

La capacidad de pago según su situación económica.

De acuerdo a los soportes que emitamos de un criterio razonable para sugerirle al contribuyente el tiempo y la forma en que debe de suscribirlo, tomar en cuenta siempre la magnitud de la actividad y el flujo de sus ingresos mensuales.

El límite del acuerdo y cuota debe de ser acordado según los comportamientos de sus ingresos mensuales.

Las características de las empresas dependen mucho si cumplen o no el acuerdo de pago firmado, por lo que debemos tomar en cuenta quien está en cumplir el acuerdo, y quien puede tener la tendencia de retrasarse, debe existir un límite de cuotas y valores, según de quien autoriza en este caso el director general de recaudación.

Tomar en cuenta la actividad económica.

Por ejemplo, de ellos las empresas comerciales en su mayoría son al crédito una de servicio por lo general es al contado o tasa de créditos mensual por lo que esta variación dará la pauta de sus cumplimientos.

Las características de las empresas dependen mucho si cumplen o no el acuerdo de pago firmado, por lo que debemos tomar en cuenta quien está en cumplir el acuerdo, y quien puede tener la tendencia de retrasarse.

Analizar e identificar qué tipo de contribuyente es el que solicita acuerdos de pagos.

Un acuerdo de pago ya sea pequeños o grandes contribuyentes tienen la misma responsabilidad dentro de lo firmado, pero bien entre mayor sea la actividad económica mayor será la garantía firmante, no es lo mismo someter a términos legales a una empresa que cuenta con una estructura organizativa de alto nivel a un contribuyente con pocos recursos, es un hecho

que en nuestra municipalidad tratan mejor al que tiene más capacidad que al que no tiene y lo primeros son los responsable de la mayor frecuencia en mora.

Fechas de pagos que benefician tanto a la comuna como al contribuyente.

En este caso no hay que implementar fechas de pagos que concuerden con los ciclos de pagos de los proveedores de las empresas, es muy importante que el que suscribe el acuerdo estipule las fechas de sus cancelaciones, pero sin violentar las normas establecidas por los mismos, se deben eliminar del sistema las fechas de pago que sean en días feriados o fines de semana.

Utilizar medio de incentivo para promocionar los cumplimientos de sus obligaciones.

El incentivo es las formas más adecuadas para el cumplimiento de un acuerdo de pago, el económico lo descartamos ya que la municipalidad no cuenta con esas políticas, pero si se puede rebajar o quitar las multas o recargos establecidas en un acuerdo para todos los contribuyentes que paguen a tiempo o cancelen con anticipación los créditos suscritos.

Control interno efectivo de nuestras cuentas por cobrar.

Implementar una unidad que controle las cuentas por cobrar, la cual deberá presentar un análisis de carteras por ciclos vencidos, que sean continuas y clasificadas.

Este activo circulante es muy esencial para nuestra comuna, porque nos permite visualizar adecuadamente la situación tributaria de cada elemento, los rubros que han permanecido impagados en las diferentes cuotas vencidas, que han excedido las condiciones normales, mes, trimestre, semestre o año de esta manera determinamos los saldos de las cuentas por cobrar.

Es importante que se lleve una planeación adecuada con los medios e información con que contamos, se debe de ejecutar de forma organizada y sistematizada para una mejor

ejecución de lo planteado, siempre y cuando existan medios humanos y técnicos que asuman la responsabilidad para cumplir los objetivos.

Estrategias digitales y tecnológicas que nos sirvan para ahorrar tiempo para el contribuyente y la municipalidad.

Hoy en día existen muchos métodos tecnológicos que se puedan implementar para prevenir mora, comunicarle al contribuyente con anticipación las fechas de sus próximos pagos, son elementos principales para comunicarles sus pagos como, por ejemplo:

1. Email
2. Llamadas a teléfonos convencionales
3. Mensajes de texto
4. Whatsapps
5. Instagram
6. Facebook
7. Kioskos tecnológicos

Las redes sociales o los mecanismos de comunicación tecnológica son una herramienta de mucha responsabilidad, pero nos puede facilitar nuestro trabajo a diario.

Recibir información por medio de las redes sociales, correos electrónicos puede crear mucha desconfianza, pero en este caso el contribuyente lo que vera por medio de las redes sociales son solamente avisos de los días en los cuales se estará atendiendo al contribuyente con algún tipo de arreglo de pago o que su saldo este pronto a vencer, sin mencionar en ningún momento nombres de empresas o de personas natural o jurídica en el caso de los correos electrónicos el contribuyente puede recibir cualquier tipo de información necesaria con respecto al arreglo de pago, saldos y cuotas pendientes siempre y cuando el mismos acepte.

Los kioskos tecnológicos son una nueva innovación que ahorra tiempo desde ahí se podrá ver su estado de cuenta, saldos pendientes, impuestos pendiente a pagar e incluso pagar desde ahí su cuota pendiente de arreglo de pago, estos kioskos tecnológicos estarán en los diferentes distritos de la capital, la gestión será sencilla con un usuario y una clave para ingresar al sistema y poder hacer la gestión que necesite.

VI. Conclusiones

La gestión de cobranzas de impuestos municipales es una herramienta fundamental e imprescindible para la actividad de las cobranzas municipales de la dirección de cartera y cobro, ya que de esa forma podemos mejorar la gestión de cobros para los contribuyentes morosos de la Alcaldía de Managua, los aspectos a tomar en cuenta para poder mejorar la gestión de cobros son en base a las normas y procedimientos para la ejecución de cobros en los acuerdos de pago con que actualmente cuenta la dirección de cartera y cobro.

Dentro de la dirección de cartera y cobro encontramos ciertas debilidades en los procesos de gestión de cobro ya que se hacen de manera poco eventual y sin un mecanismo innovador, es importante hacer un diagnóstico y proporcionar información sustancial que nos pueda ayudar a mejorar las normas y procedimientos para la toma de decisiones en pro del cumplimiento de los acuerdos de pagos.

La gestión de cobro para los contribuyentes morosos que cuentan con acuerdos de pago tiene como propósito fundamental la recuperación de cartera de igual forma tomar en cuenta la eficiencia de los gestores de cobros, lo cual permite prestar un servicio de eficaz, creando una imagen positiva para la institución y así ambas partes estén beneficiadas.

Este proceso debe estar basado en la transparencia, la oportunidad de que se realice depende de todo el apoyo del personal de cartera y cobro, también que el compromiso con la institución para que sea exitoso.

Un mecanismo eficaz de control y técnicas de cobro, permitirá que la dirección de cartera y cobro controle las debilidades que hay en los ciclos de cobro y así poder evitar la probabilidad de que una obligación contraída se convierta en mora, es necesario involucrar a todo el personal de cartera y cobro para que en conjunto lidien con ese principal riesgo y así ayudar a que disminuya la mora tributaria, de esa manera habrá una mejor práctica en el futuro con la finalidad de que los impuestos son invertidos en la mejora de nuestra capital.

VII. Bibliografía

(s.f.). Obtenido de <http://leyaldia.com/noticia/2064>

¿Qué es la gestión de cobranzas?-¿Como gestionar las cobranzas?- debitia. (2019). Recuperado el 21 de Mayo de 2019, de <https://debitia.com.ar>

Abreu, S. (12 de 2003). Obtenido de <https://www.monografias.com/trabajos25/derechos-contribuyentes/derechos-contribuyentes.shtml#contrib>

actualisece. (24 de 04 de 2017). Obtenido de <https://actualicese.com/modelos-y-formatos/etiqueta/acuerdo-de-pago/>

Alcaldía de Managua . (3 de Septiembre de 2016). *managua.gob.ni*. Obtenido de [managua.gob.ni: https://www.managua.gob.ni/tramites-y-servicios/tramites-para-negocios/acuerdos-de-pago/](https://www.managua.gob.ni/tramites-y-servicios/tramites-para-negocios/acuerdos-de-pago/)

Alvarez Torres, M. (1996). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. Mexico D.F.: Panorama Editorial, S.A. de C.V.

Aniceto Rosas Figueroa, R. S. (2009). *Teoría general de las finanzas públicas y el caso de México*. Mexico: Universidad Nacional Autónoma de México, 1962.

Arias, J. P. (08 de 06 de 2016). *crhoy*. Obtenido de <https://archivo.crhoy.com/si-tiene-problemas-con-una-deuda-pida-un-arreglo-de-pago/economia/>

Asamblea Nacional, Constitución Política. (1985). *Constitución Política de Nicaragua*. Managua: La Gaceta Diario Oficial.

Asamblea Nacional, Ley de Municipios. (1988). *Ley de Municipios*. Managua: La Gaceta, Diario Oficial.

Asamblea Nacional, Plan de Arbitrios del Municipio de Managua. (1991). *Plan de Arbitrios del Municipio de Managua*. Managua: La Gaceta, Diario Oficial.

Aviles, O. d. (s.f.). Obtenido de <https://es.calameo.com/read/0031234576174ff38500e>

Aznar, M. V. (2002). *Estrategias de cobranza en tiempos de crisis*. Mexico: ISEF Empresa Lider.

- Banco de la Republica de Colombia. (10 de Junio de 2019). *Anterior.banxico.org.mx*. Obtenido de [Anterior.banxico.org.mx: http://www.anterior.banxico.org.mx/sistemas-de-pago/informacion-general/introduccion-sistemas-pago.html](http://www.anterior.banxico.org.mx/sistemas-de-pago/informacion-general/introduccion-sistemas-pago.html)
- Bezares, F. G. (2016). *Gestión de carteras: eficiencia, teoría de cartera, CAPM, APT*. Madrid: Desclée de Brouwer, 2016.
- blogspot.cartera12. (31 de 10 de 2012). Obtenido de cartera12.blogspot.com
- Brachfield, P. (2012). *Instrumentos para gestionar y cobrar impagados*. Barcelona: Profit editorial.
- Branchfield, J. P. (2010). *Cobro de impagados y negociacion con deudores*. Barcelona: Bresca Editorial, S. L.,.
- Córdova, E. E. (10 de Abril de 2010). *Creditos y Cobranzas. programa de asignatura*. Mexico, Distrito Federal, Mexico: C.P.C.,L.A. Y M.E.
- De Conceptos. (27 de Mayo de 2019). *de.conceptos*. Obtenido de DeConceptos: <https://deconceptos.com/ciencias-juridicas/cobranza>
- Dirección General de Impuestos Internos. (28 de Mayo de 2019). *Acerca: DGII* . Obtenido de dgii.gov.do: <https://dgii.gov.do>
- Ecolink. (08 de 08 de 2012). Obtenido de <https://www.econlink.com.ar/cuentas-por-cobrar>
- Economia, L. G. (10 de Junio de 2019). *Acerca de economia* . Obtenido de [economia48.com](http://www.economia48.com/spa/d/iliquidez/iliquidez.htm): <http://www.economia48.com/spa/d/iliquidez/iliquidez.htm>
- ejemplode.com*. (2013). Obtenido de https://www.ejemplode.com/59-finanzas/2972-ejemplo_de_convenio_de_pago.html
- Elkan, M. (12 de 08 de 2017). *Registros contables*. Obtenido de <https://licramonmercado.blogspot.com/2017/08/concepto.html>
- escolme*. (s.f.). Obtenido de http://www.escolme.edu.co/almacenamiento/oei/tecnicos/finaciero_cartera/contenido_u4.pdf
- Ferrari, F. C. (30 de Mayo de 2019). *economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/cheque.html>

- Financiera, P. d. (1 de Junio de 2010). *EduFinet.com*. Obtenido de EduFinet.com web site:
<https://www.edufinet.com/inicio/sistema-financiero/funciones/que-tipos-de-sistemas-de-pagos-existen>
- García, L. V. (s.f.). Obtenido de <https://www.consultorcontable.com/intereses-moratorios/>
Gestion de cobranzas- Sistemas de gestion de cobranzas, administracion de cartera en mora. (23 de Mayo de 2019). Recuperado el 20 de Mayo de 2019, de www.cash-pot.com.ar
- Gitman, L., & D., J. M. (2005). *Fundamentos de inversion* . Madrid .
- Gomez-Bezares, M. S., & Fernando, j. J. (2004). *Lectura sobre gestion de carteras*. Bilbao: Universidad de Deusto Bilbao.
- Harmant, D. (01 de 02 de 2018). *Cuida tu dinero*. Obtenido de <https://www.cuidatudinero.com/13176541/tipos-de-registros-contables>
- Hernandez, C. (07 de 12 de 2017). *Quaderno*. Obtenido de <https://quaderno.io/es/blog/ventajas-y-desventajas-de-los-diferentes-metodos-de-pago/>
- Hortegueta Valdeande, M. A. (2011). *Analisis de los instrumentos de cobro y pago*. España: Paraninfo S.A. Obtenido de <http://www.paraninfo.es>
- Jéldrez, Á. (04 de 08 de 2016). *rankia.cl*. Obtenido de <https://www.rankia.cl/blog/mejores-depositos-a-plazo/3296184-que-cheque-tipos-cheques-existen>
- Julián Pérez Porto, A. G. (2008). *Definicion.de*. Obtenido de <https://definicion.de/impuesto/>
- Julián Pérez Porto, A. G. (2014). *definicion.de*. Obtenido de <https://definicion.de/registro-contable/>
- Julián Pérez Porto, M. M. (2009). *definicion.de*. Obtenido de <https://definicion.de/pagare/>
- Julián Pérez Porto, M. M. (2010). *definicion.de*. Obtenido de <https://definicion.de/cuentas-por-cobrar/>
- Julián Pérez Porto, M. M. (2010). *definicion.de*. Obtenido de <https://definicion.de/cheque/>
- Julián Pérez Porto, M. M. (30 de Mayo de 2018). *Definiciones.De*. Obtenido de <https://definicion.de/cobranza/>
- La cobranza definición*. (21 de mayo de 2019). Obtenido de <http://escolme.edu.com>

- Lawrence J. Gitman, C. J. (2013). *Principios De Administracion Financiera / Principles of Financial Administration*. San Diego: Pearson Education, 2013.
- Luna, N. (18 de 01 de 2018). *Entrepreneur*. Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/article/307396>
- Menendez, B. (30 de Mayo de 2019). *El pagare*. Obtenido de <https://www.el-pagare.es/concepto-y-requisitos-de-un-pagare>
- Molina Aznar, V. (2002). *Estrategias de cobranza en epocas de crisis*. Mexico: ISEF Empresa Lider.
- Molina Aznar, V. (2002). *Estrategias de cobranza en epocas de crisis*. Mexico: ISEF Empresa Lider.
- Molina Aznar, V. (2002). *Estrategias de cobranza en tiempos de crisis*. Mexico: ISEF Empresa Llder.
- Molina Aznar, V. (2002). *Estrategias de cobros en tiempos de crisis*. Mexico: ISEF Empresa Lider.
- Morilla, G. (s.f.). *debitia*. Obtenido de <https://debitia.com.ar/gestion-de-cobranzas-2/>
- Morilla, G. (s.f.). *debitia*. Obtenido de <https://debitia.com.ar/proceso-de-gestion-de-cobro-como-aplicar-una-metodologia-eficaz/>
- muñoz, F. (23 de 12 de 2016). *blog.anfix*. Obtenido de <https://blog.anfix.com/diccionario/contribuyente/>
- MX., Editorial Definición. (24 de Abril de 2014). *Definición MX*. Obtenido de Definición MX: <https://definicion.mx/cobranza/>.
- Pedrosa, S. J. (23 de Mayo de 2019). *Definicion de gestion de cobro*. Recuperado el 20 de Mayo de 2019, de <https://economipedia.com>
- Pedrosa, S. J. (s.f.). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/gestion-de-cobros.html>
- Porto, J. P. (2018). Obtenido de <https://definicion.de/liquidez/>
- Prezi. (07 de 10 de 2014). Obtenido de <https://prezi.com/vw-sw1dllao8/tecnicas-y-politicas-de-recuperacion-de-cartera/>
- Raffino, M. E. (07 de 12 de 2018). *concepto.de*. Obtenido de <https://concepto.de/pagare/>
- Redaccion Ejemplo.com. (2013). *Ejemplo de convenio dde pago*. Obtenido de https://www.ejemplode.com/59-finanzas/2972-ejemplo_de_convenio_de_pago.html

- rosales, F. (19 de 05 de 2018). *edukandonos*. Obtenido de http://edukandonos.com/2018/05/19/la-importancia-las-cobranzas-una-gestion-cobro-exitosa/#_Toc514337354
- Saladino, J. E. (26 de 06 de 2009). Obtenido de <http://www.terminosfinancieros.com.ar/definicion-contribuyente-37>
- Salazar, N. (s.f.). *Enghouse Interactive*. Obtenido de <https://www.enghouseinteractive.es/blog/blog/la-recuperacion-de-cartera-un-proceso-de-venta-complejo-y-especializado/>
- Sarabia Alegria Jose Maria, P. S. (2005). *Estadística para economía y administración de empresas*. Cantabria: Servicio de publicaciones de la Universidad de Cantabria.
- Sevilla, A. (s.f.). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/liquidez.html>
- Stevens, R. (13 de 07 de 2017). *rankia*. Obtenido de <https://www.rankia.co/blog/mejores-cdts/3631525-que-son-cuentas-por-cobrar-cual-importancia>
- Teruel Sierra, M. (1995). *Marketing Financiero y de Servicios de la Oficina Bancaria*. Madrid: Publicaciones Universidad Pontificia Comillas.
- Teruel Sierra, M. (1995). *Marketing Financiero y de Servicios de la Oficina Bancaria*. Madrid: Publicaciones Universidad Pontificia Comillas.
- Vara, D. (01 de 05 de 2017). *blueindic*. Obtenido de <https://www.blueindic.com/blog/metodos-de-cobro-mas-habituales-en-una-factura/>

VIII. Anexos**Tabla de análisis por antigüedad**

Alcaldía de Managua

Dirección de Cartera y Cobro

Unidad de Cuentas por Cobrar

Tabla de Análisis de antigüedad de saldos

Nombre del Contribuyente	Importe del Acuerdo	Meses de Plazo	Saldo	Saldos en días por Mora			
				30 días	60 días	90 días	Más de 180 días
La Conquista S,A	60,000.00	6 MESES	60,000.00	-	-	60,000.00	
Jose Orlando Vasquez	100,000.00	3 MESES	66,666.66	-	33,333.33		
TOTALES	160,000.00	-	126,666.66	-	33,333.33	60,000.00	-

Formatos propuestos de control y gestión de cobro

Alcaldía de Managua	
Dirección de Cartera y Cobro	
AVISO DE OBLIGACION TRIBUTARIA	
	Aviso Núm. _____
	Fecha: _____
Srs. _____	
Ruc; _____	
Dirección _____	
Acuerdo Núm. _____	Suscrito el. _____
Muestra vencimiento próximo de cuota Núm. _____	
Por C\$ _____ -	El día. _____
<p>Invitándole a su cancelación en tiempo y forma según calendario de pago evitando multa y recargo moratorios, puede ponerse en contacto con mi persona para la cancelación de la misma.</p>	
<p>Nombre y firma del Gestor de Cobro.</p>	<p>Contribuyente, nombre firma y sello</p>

Alcaldía de Managua Dirección de Cartera y Cobro Control de visitas por contribuyente				
Nombre del contribuyente	Acuerdo numero	Importe en mora	Cuotas Pendiente	Fecha de vencimiento
Relación del gestión correspondiente al día-----de-----del 201				
<u>Observaciones</u>	- -	-	-	-
-	- -	-	-	-
<u>Resultado de la Visita</u>				
Nombre y firma del Gestor de Cobro.			Contribuyente; nombre y firma del responsable.	

<p>Alcaldía de Managua Dirección de Cartera y Cobro AVISO DE COBRO</p>	
	Aviso Núm. _____ Fecha: _____
Srs. _____	
Ruc. _____	
Dirección. _____	
Acuerdo Núm. _____	Suscrito el. _____
Muestra cuota vencida _____	al _____
Número _____	_____
Por C\$ _____	_____
<p>De manera atenta le informamos que a la fecha presenta mora pendiente de pago por el cual no hemos obtenido repuesta hasta el momento, invitando al cumplimiento de sus obligaciones tributarias, puede ponerse en contacto con mi persona para su cancelación.</p>	
_____ Nombre y firma del Gestor de Cobro.	_____ Contribuyente, nombre firma y sello

Carta de cobranza

**Alcaldía de Managua
Dirección de Cartera y Cobro**

Managua ----- de ----- del 20-----

Estimados Sres.-----

Nos ponemos en contacto por este medio para hacerle de su conocimiento del vencimiento de la cuota #----- con fecha----- por un monto de C\$ -----

Por el cual muestra retraso de ----- días a la fecha.

El motivo de esta comunicación es que no hemos recibido la confirmación del pago por ningunos de los medios establecidos para realizarlo, por lo que le agradeceríamos que efectuara el pago de lo descrito con la brevedad posible.

Si tiene cualquier problema o inquietud que le podamos a ayudar a solventar esta mora, puede ponerse en contactos a los teléfonos----- o bien con el gestor de cobro que lo visita.

Sin otro particular, y de ante mano un cordial saludo me despido.

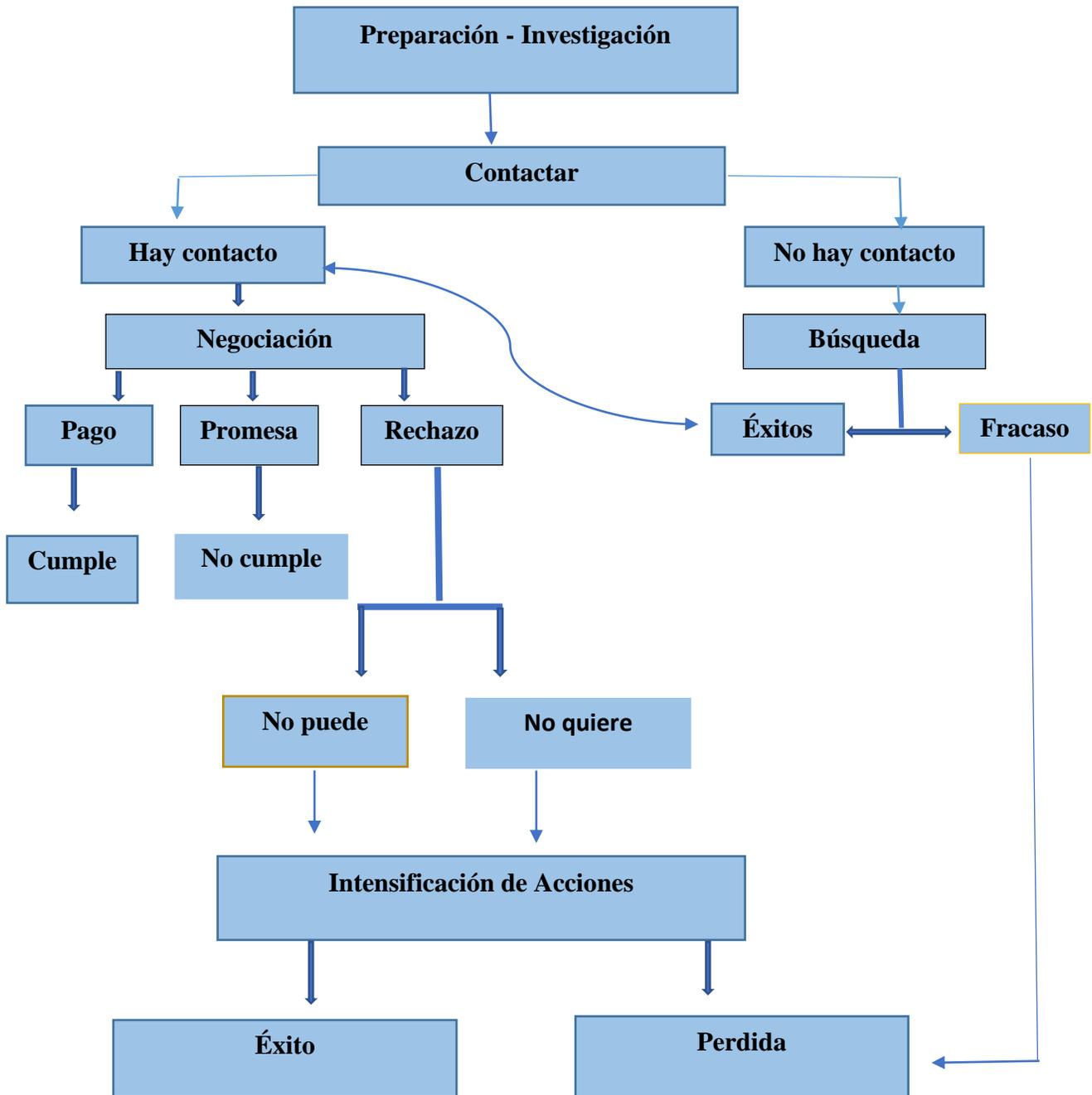
Nombre Firma sello y cargo del responsable

Tabla de frecuencia de cartas de cobros.

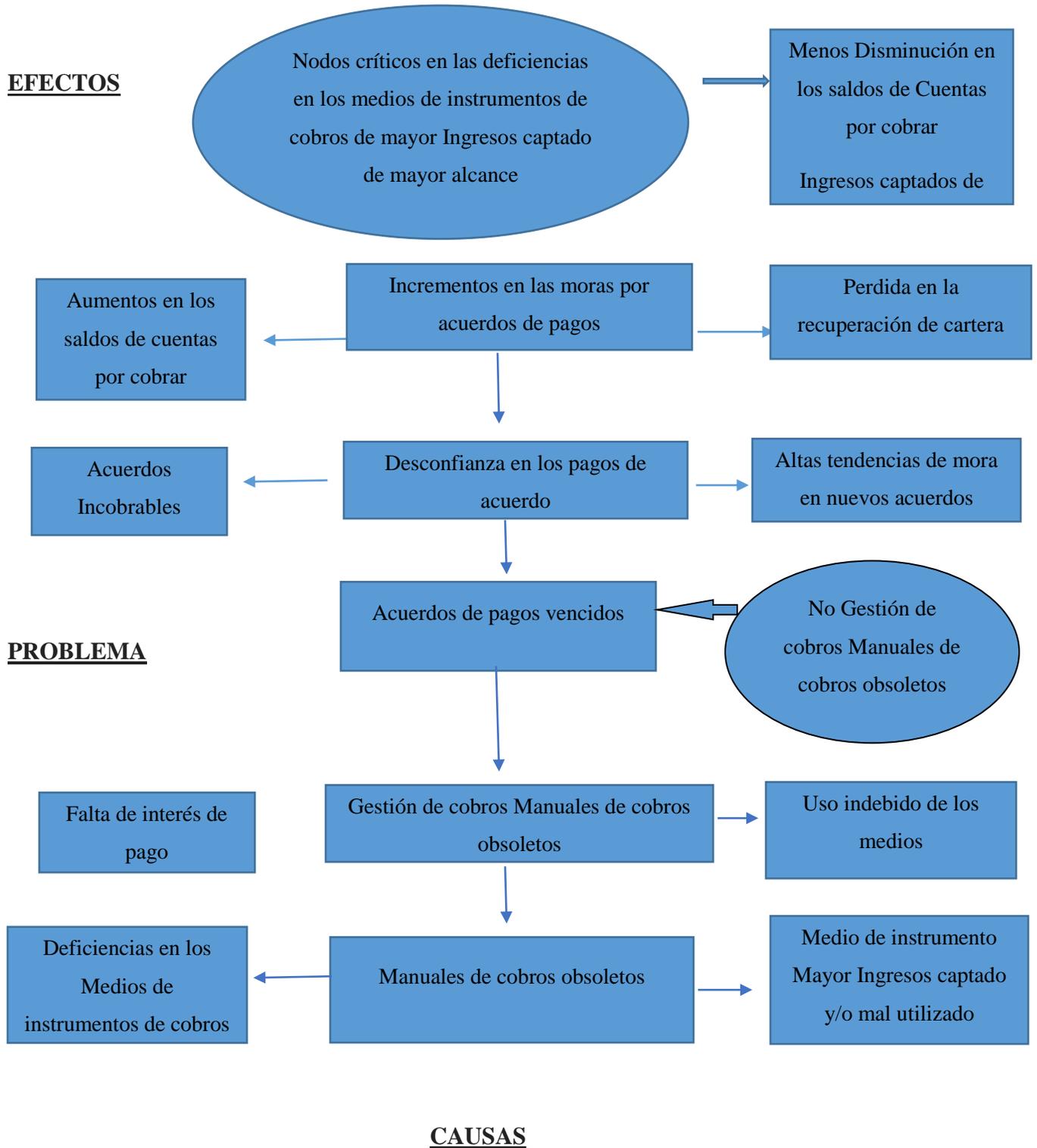
Muestra de tabla de frecuencia por el cual debemos notificar las cartas de avisos de cobros para cuotas vencidas.

Dirección de Cartera y cobro			
Unidad cuentas por cobrar			
Tabla de Frecuencia de Avisos de cobros			
Nombre del contribuyente;			
Acuerdo #-----	Monto C\$ -----	Periodo-----	No Cuotas Vencidas-----
-	----		
Días de Retraso	Prioridad baja	Prioridad Alta	Frecuencia de avisos
5	7	15	1
20	5	30	2
30	10	50	3
60	3	mas	Aviso de Cobro Judicial

ESQUEMAS DE LA GESTION DE COBRO

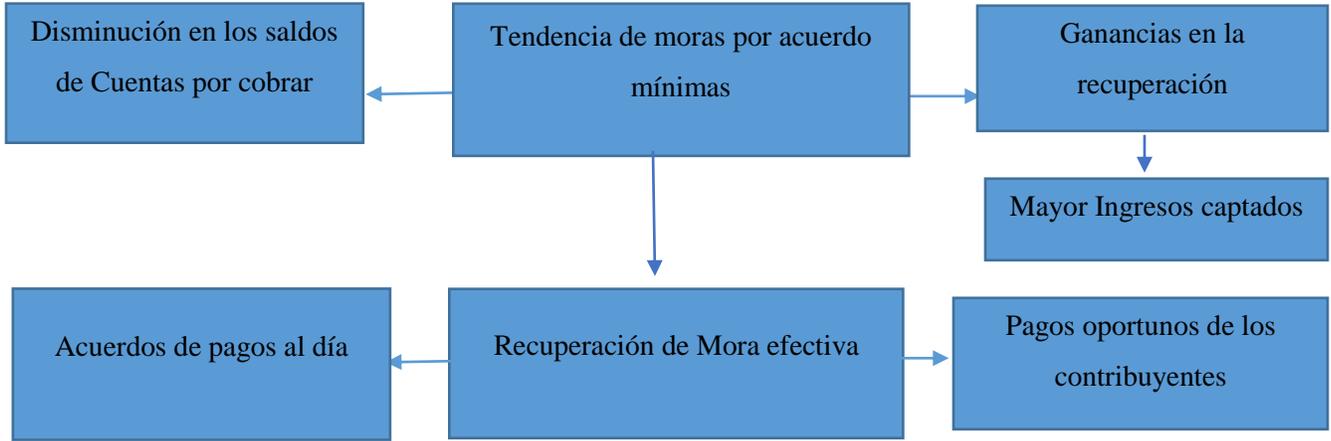


ARBOL DE CAUSAS Y EFECTOS PREDETERMINADO

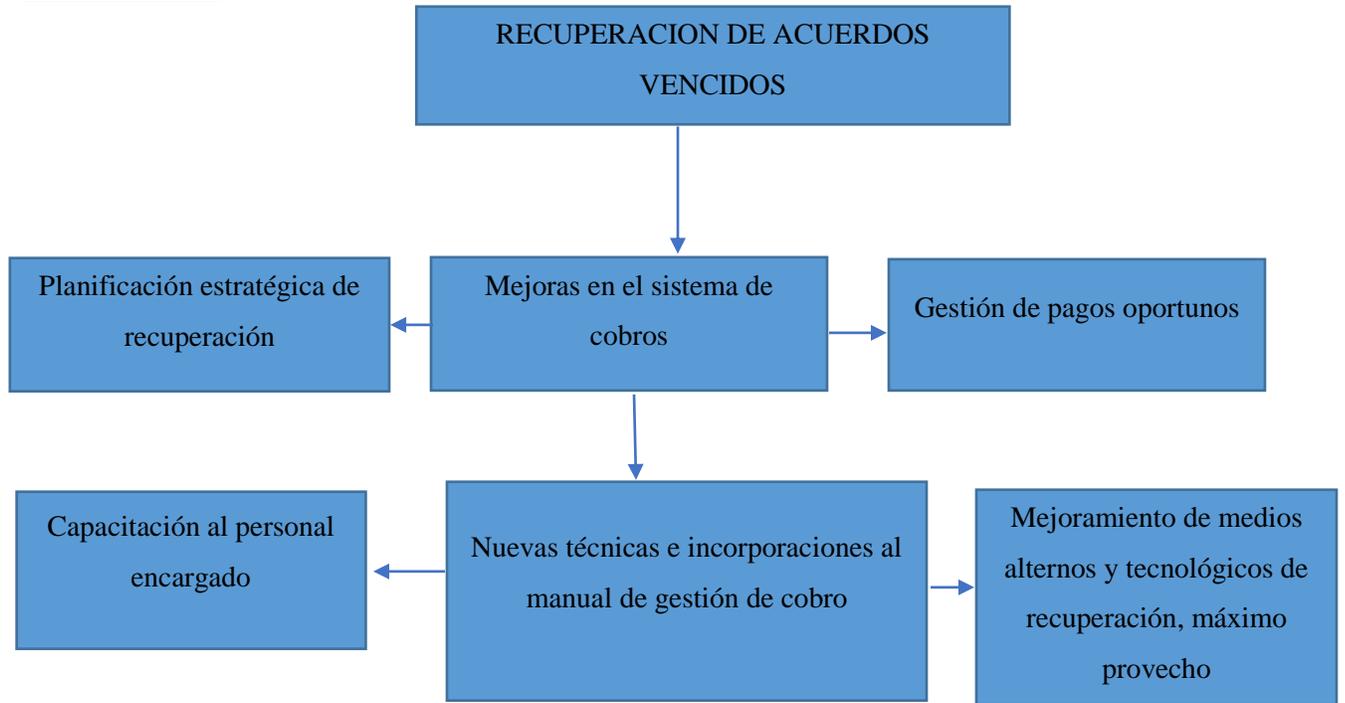


ARBOL DE ALTERNATIVAS Y SOLUCIONES PREDETERMINADO

EFFECTOS



SOLUCION



MEJORAS