DIVISIÓN DE POSTGRADO

Título del trabajo:
Análisis de la Gestión de Procesos de Cobro para la Recaudación del Impuesto a la Renta en la Provincia del Guayas, períodos fiscales 2016 – 2018

Línea de Investigación:
Emprendimiento y Desarrollo Empresarial

Modalidad de titulación:
Proyecto de Desarrollo

Programa de Maestría:
Maestría en Administración de empresas mención en Sostenibilidad en Sectores

Título a obtener:
Magíster en Administración de empresas mención en Sostenibilidad en Sectores

Autora:
Yadira Soraya Zambrano Herrera

Tutor:
Lcdo. Edison Fernando Chiriboga Cisneros

Samborondón – Ecuador
2019

DIVISIÓN DE POSTGRADO

CERTIFICACION DE REVISION FINAL

QUE EL PRESENTE PROYECTO DE DESARROLLO TITULADO: ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE PROCESOS DE COBRO PARA LA RECAUDACIÓN DEL IMPUESTO A LA RENTA EN LA PROVINCIA DEL GUAYAS, PERÍODOS FISCALES 2016 – 2018, ACOGIÓ E INCORPORÓ TODAS LAS OBSERVACIONES REALIZADAS POR LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL ASIGNADO Y CUMPLE CON LA CALIDAD EXIGIDA PARA UN TRABAJO DE TITULACIÓN DE POSTGRADO, POR LO QUE SE AUTORIZA A: YADIRA SORAYA ZAMBRANO HERRERA, QUE PROCEDA A SU PRESENTACIÓN.

Samborondón, 08 de noviembre de 2019

Samborondón, 08-11-2019

Mgs. Edison Fernando Chiriboga Cisneros

TUTOR

DIVISIÓN DE POSGRADO
PROCESO DE TITULACIÓN
CERTIFICADO DEL PORCENTAJE DE COINCIDENCIAS

Habiendo sido nombrado Edison Fernando Chiriboga Cisneros, tutor del trabajo de titulación: Análisis de la Gestión de Procesos de Cobro para la Recaudación del Impuesto a la Renta en la Provincia del Guayas, períodos fiscales 2016 – 2018, elaborado por Yadira Soraya Zambrano Herrera**,** con mi respectiva supervisión como requerimiento parcial para la obtención del título de Magíster en Administración de empresas mención en Sostenibilidad en Sectores.

Se informa que el mismo ha resultado tener un porcentaje de coincidencias 1%, mismo que se puede verificar en el siguiente link: https://secure.urkund.com/view/55748643-158906-410429. Adicional se adjunta print de pantalla de dicho resultado.

URKUND

Urkund Analysis Result

Analysed Document:	ZAMBRANO HERRERA YADIRA SORAYA.docx (D57340475)
Submitted:	21/10/2019 5:30:00
Submitted By:	yadzambrano@mgs.ecotec.edu.ec
Significance:	1 %

Mgs. Edison Fernando Chiriboga Cisneros
TUTOR

RESUMEN

El objetivo del presente proyecto de desarrollo es analizar la gestión de procesos de cobro para la recaudación del Impuesto a la Renta en la Provincia del Guayas, debido a que el SRI a través de su facultad recaudadora, contribuye al desarrollo y crecimiento del país, una adecuada gestión de los procesos que se ejecutan, son pilar fundamental, para el cumplimiento de los objetivos institucionales, fomentando la cultura tributaria y concientización de la ciudadanía hacia el pago de los impuestos.

La metodología usada para el desarrollo fue el análisis de información secundaria provenientes de datos históricos de recaudación correspondiente a los períodos fiscales 2016 al 2018, y de esta manera determinar el comportamiento de la recaudación a nivel nacional, y en particular de la zonal 8, adicional se efectuó la técnica de focus group dirigida a funcionarios del departamento de cobro respecto de los procesos ejecutados para la obtención de recuperación de cartera, y posibles estrategias para optimizar los procesos actualmente ejecutados.

En cuanto a los resultados obtenidos se logró evidenciar el crecimiento de la recaudación tributaria, como consecuencia de una adecuada administración, posicionamiento de la imagen institucional, simplificación de procesos, y en consecuencia la optimización de la suficiencia recaudatoria en el país.

Palabras claves: administración, procesos, recaudación, renta, cobro

ABSTRACT

The objective of this project is to analyze the management of collection processes for the collection of Income Tax in the Province of Guayas, because the SRI, through its collection faculty, contributes to the development and growth of the country, a proper management of the processes that are executed, are fundamental pillar, for the fulfillment of the institutional objectives, promoting the tax culture and awareness of the citizens towards the payment of taxes.

The methodology used for the development was the analysis of secondary information from historical collection data corresponding to the fiscal periods 2016 to 2018, and in this way determine the behavior of the collection at national level, and in particular of zone 8, additional the focus group technique was directed to officials of the collection department regarding the processes executed to obtain portfolio recovery, and possible strategies to optimize the processes currently executed.

Regarding the results obtained, the growth of the tax collection was evidenced, as a result of an adequate administration, positioning of the institutional image, simplification of processes, and consequently the optimization of the collection sufficiency in the country.

Keywords: administration, processes, collection, income tax, payment

Índice de Contenido

INTRODUCCIÓN 1
Pregunta General 3
Preguntas Específicas 3
OBJETIVOS 3
Objetivo General 3
Objetivos Específicos 4
JUSTIFICACIÓN 5
Capítulo 1. Marco Teórico 7
1.1 Procesos 8
1.1.1 Productividad 9
1.1.2 Modelo Integral del Cambio para los procesos 10
1.1.3 Mapa de Procesos 11
1.1.3.1 Secciones del Mapa Estratégico 11
1.1.3.2 Características del mapa de procesos 12
1.1.4 Plan estratégico 13
1.1.5 Cadena de valor 14
1.1.6 Mejoras en los procesos 14
1.2 ADMINISTRACIÓN PÚBLICA 16
1.2.1 Administración Pública 16
1.2.2 El Estado 17
1.2.3 Política Económica 17
1.2.4 Política Fiscal 18
1.2.5 Presupuesto General del Estado 18
1.2.6 Sistema Tributario 18
1.2.6.1 Tributos 19
1.2.7 Régimen Tributario Ecuatoriano 19
1.2.7.2 Derecho Tributario 19
1.2.7.3 Supremacía de las Leyes 20
1.2.8 Administración Tributaria 20
1.2.9 Obligación Tributaria 21
1.2.9.1 Elementos de la obligación tributaria 21
1.2.9.1.1 Sujeto Activo 21
1.2.9.1.2 Sujeto Pasivo 21
1.2.9.1.3 Hecho Generador 22
1.2.9.1.4 Base Imponible 22
1.2.10 Facultades de la Administración Tributaria 22
1.2.10.1 Facultad Determinadora 22
1.2.10.2 Facultad Resolutiva 22
1.2.10.3 Facultad Sancionadora 23
1.2.10.4 Facultad Recaudadora 23
1.2.11 Ciclo del Contribuyente 23
1.2.11.1 Catastro 23
1.2.11.2 Facturación 24
1.2.11.3 Declaraciones y Anexos 24
1.2.11.4 Pago 24
1.2.12 Brechas Tributarias 24

1.2.12.1 Brecha de Inscripción 24
1.2.12.2 Brecha de Facturación 25
1.2.12.3 Brecha de Presentación 25
1.2.12.4 Brecha de Veracidad 25
1.2.12.5 Brecha de Pago 25
1.3 Gestión Administrativa 26
1.3.1 Proceso Administrativo 26
1.3.1 Enfoque de Henry Fayol 26
1.3.1.1. Planificación 26
1.3.1.2 Organización 26
1.3.1.3 Dirección 27
1.3.1.4 Control 27
1.3.2 Enfoque de Frederick Winslow Taylor 27
1.3.2.1 Organización Científica 27
1.3.2.2 Selección y entrenamiento del trabajador 27
1.3.2.3 Cooperación entre directivos y operarios 28
1.3.2.4 Responsabilidad y especialización de los directivos planeación del trabajo 28
1.3.3 Teorías del comportamiento humano 28
1.3.3.1 Teoría de la Jerarquía de las Necesidades 28
1.3.3.2 Teoría de los dos Factores 29
1.3.3.3 Teoría X y Teoría Y 29
1.3.4 La Organización 29
1.4 Gestión de Cartera 30
1.4.1 Políticas de Cobro 30
1.4.2 Fases del Proceso de Cobro 32
1.5 Evidencia Empírica 32
1.6 Marco Legal 35
1.6.1 Código Tributario 35
1.6.2 Ley de Régimen Tributario Interno, Título Primero Impuesto a la Renta 36
Capítulo 2. Marco Metodológico y Análisis de Resultados 39
2.1 Enfoque de Investigación primero 40
2.2 Alcance de la Investigación 40
2.3 Instrumentos y Técnicas de Recolección de Datos 41
2.4 Población y muestra 41
2.5 Metodología 41
2.6 Operacionalización de variables 45
2.7 Análisis de Gestiones efectuadas 45
2.8.1 Estadísticas de Recaudación 47
2.8.1.1 Recaudación de Impuesto a la Renta Nacional 47
2.8.1.2 Recaudación de Impuesto a la Renta en la Provincia del Guayas 49
2.8.1.3 Cumplimiento de meta de recaudación 52
2.8.2 Procesos de Cobro 53
2.8.2.1 Gestión Persuasiva 54
2.8.2.1.1 Medios Persuasivos 54
2.8.2.2 Control de deuda 57
2.8.2.3 Procesos de Gestión Coactiva 59
2.9 Focus Group 61
Capítulo 3. Marco Propositivo o Propuesta 68
3. Propuesta para mejorar los procesos de cobro para la recaudación de IR Guayas. 69

3.3.1 Gestión de Procesos del Área Persuasiva 69
3.3.2 Gestión de procesos del área de Control de Deuda 73
3.3.2 Gestión de procesos del área de Coactivas 76
CONCLUSIONES 80
RECOMENDACIONES 81
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 82

Índice de tablas

Tabla 1. Operacionalización de variables 45
Tabla 2. Recaudación de Impuesto a la Renta a nivel nacional años 2016, 2017, 2018 49
Tabla 3. Recaudación de Impuesto a la Renta Prov. Guayas 2016, 2017, 2018 50
Tabla 4. Recaudación de Impuesto a la Renta Guayaquil años 2016, 2017, 2018 51

Índice de figuras

Figura 1. Mapa de procesos 13
Figura 2. Cadena de valor de Porter 14
Figura 3. Principales indicadores de gestión 44
Figura 4. Instituciones recaudadoras de impuestos 46
Figura 5. Estadística de Recaudación de Impuesto a la Renta 2016..... 47
Figura 6. Estadística de Recaudación de Impuesto a la Renta 2017..... 48
Figura 7. Estadística de Recaudación de Impuesto a la Renta 2018..... 48
Figura 8. Participación de Recaudación de Impuesto a la Renta Prov. Del Guayas 2016 .. 51
Figura 9. Participación de Recaudación de Impuesto a la Renta Prov. Del Guayas 2017 .. 51
Figura 10. Participación de Recaudación de Impuesto a la Renta Prov. Del Guayas 2018 52
Figura 11. Cumplimiento de metas de recaudación..... 52
Figura 12. Etapas del Proceso de Cobro 53
Figura 13. Atención en ventanillas del área de Persuasiva - Prov. Del Guayas 54
Figura 14. Número de llamadas telefónicas efectuadas por área de Persuasiva - Guayas .. 55
Figura 15. Notificaciones de oficios efectuadas por área de Persuasiva - Guayas..... 56
Figura 16. Notificaciones de oficios efectuadas por área de Persuasiva - Guayas..... 57
Figura 17. Casos gestionados por área de Control de Deuda - Guayas,..... 58
Figura 18. Procesos Coactivos Iniciados en la Prov. Del Guayas 60
Figura 19. Recuperación de cartera por procesos coactivos en la Prov. Del Guayas..... 60
Figura 20. Estrategia para actualización de datos de ubicación 71
Figura 21. Acceso a los Servicios en línea del SRI 72
Figura 22. Página principal de Servicios en línea del SRI..... 72
Figura 23. Menú para solicitar facilidades de pago 73
Figura 24. Estrategia compensación automática..... 74
Figura 25. Proceso de compensación actual 75
Figura 26. Proceso de compensación propuesto..... 75
Figura 27. Estrategia restructuración de funciones..... 76
Figura 28. Propuesta de distribución de actividades del área de Coactivas 77
Figura 29. Estrategia Notificación electrónica de autos de pago..... 78
Figura 30. Estrategia Depuración de cartera de difícil recaudo..... 79

INTRODUCCIÓN

Desde los principios de la humanidad, y a lo largo de la historia, las leyes tributarias han evolucionado y establecido su orden jurídico. Los impuestos tal como se los concibe en la actualidad, se establecieron a finales del siglo XIX y principios del siglo XX. De acuerdo a Paz y Miño, (2015) en el Ecuador, el control del pago de impuestos, y cobranzas estuvo a cargo de la Dirección General de Rentas (DGR), hasta el año 1997, cuando se creó el Servicio de Rentas Internas (SRI), iniciando una nueva administración organizada y sistematizada controlando la evasión y elusión tributaria.

Los impuestos tributarios son obligaciones pecuniarias previamente establecidos por la ley, con la finalidad de que la Administración Pública (AP), tenga los recursos económicos necesarios para satisfacer las necesidades del estado, es por esto que constituye un tema de interés en la economía nacional, y se gestiona a través del Sistema Tributario, que se encuentra basado en la equidad y eficiencia recaudatoria.

Este estudio se lleva a cabo ante la importancia de los efectos de las Gestiones de Cobro en la Recaudación Tributaria del país, debido a que los impuestos representan uno de los rubros más significativos en los Ingresos Permanentes del Presupuesto General del Estado Ecuatoriano (PGE). De acuerdo al Ministerio de Finanzas, (2018), los tributos en relación al total de ingresos permanentes representan el 72.37%, para el año 2017, recursos que se reflejan en obras y servicios para el país.

La institución encargada de la Administración Tributaria en el País es el SRI, la misma se encuentra organizada y estructurada por nueve direcciones zonales sobre las que ejercen

control y supervisión, de las cuales, la Provincia del Guayas corresponde a la Dirección Zonal 8, con sede en la ciudad de Guayaquil, siendo una de las zonales de mayor tamaño y actividad económica, De acuerdo a lo que establece la Rendición de Cuentas del SRI, (2016), en el año 2016 representa el 31% de la recaudación nacional, con una participación de impuestos directos del 48%.

La AT mediante el Departamento de Cobro efectúa gestiones de cobranzas, para recuperar carteras de difícil recaudo, mediante la ejecución de procesos operativos, divididos en tres ejes de acción: Gestiones persuasivas, Gestiones de Control de Deuda, Gestiones de Procesos Coactivos, en el cumplimiento del marco legal y haciendo uso de la facultad recaudadora, utilizan varios mecanismos a fin de reducir la omisión de pago de las obligaciones tributarias que adquiere el contribuyente y sus responsables solidarios, de acuerdo a las estadísticas de recaudación del SRI, (2017), el Departamento de Cobro Zonal 8, recuperó el 34% de la Cartera gestionable.

A pesar de los esfuerzos que a diario son llevados a cabo por el SRI, específicamente por el Departamento de Cobro, aún existe una alta brecha de pago, bastante onerosa, de difícil recuperación. Se selecciona el Impuesto a la Renta, por ser el impuesto más significativo, de acuerdo a las Estadísticas de Recaudación, Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica del SRI, (2018) con una recaudación total de $1.506.739 (en miles de dólares) en el año 2018 en la Provincia del Guayas, que representa el 34.34% respecto al total de la recaudación de la Provincia y el 28.32% del total de recaudación de Impuesto a la Renta a nivel nacional.

De acuerdo a lo establecido se puede inferir que las gestiones de cobro, tienen un alto impacto en la recaudación de impuestos, y en consecuencia al financiamiento del PGE, que

se ve reflejado en proyectos y obras públicas, es por esto que la presente investigación busca efectuar un análisis y evaluación de los mecanismos actualmente ejecutados, valorarlos y recomendar estrategias en la administración y gestión de procesos operativos para la recaudación de IR en la Provincia del Guayas, por su alta participación contributiva a escala nacional.

Pregunta General

¿Cómo la gestión de los procesos de cobro mejoraría la recaudación de Impuesto a la Renta en el SRI?

Preguntas Específicas

¿Cuáles son las principales teorías sobre administración, impuestos, y gestión de procesos?

¿Qué procesos de cobro se están ejecutando para recaudar Impuesto a la Renta en la Provincia del Guayas?

¿Qué estrategias se pueden implementar para mejorar la Recaudación de Impuesto a la Renta en la Provincia del Guayas?

OBJETIVOS

Objetivo General

Analizar la Gestión de Procesos de Cobro para la Recaudación del Impuesto a la Renta en la Provincia del Guayas, períodos fiscales 2016 – 2018.

Objetivos Específicos

1.- Realizar un marco teórico que abarque las principales teorías sobre administración, impuestos, y gestión de procesos

2.- Diagnosticar la situación de la recaudación de Impuesto a la Renta períodos fiscales 2016 al 1018

3.- Proponer estrategias de mejoras en la Gestión de Cobro de Impuesto a la Renta en la Provincia del Guayas.

El Tipo de estudio que se va a realizar es Descriptivo, puesto que analiza situación actual de la gestión de procesos de cobro de Impuesto a la Renta en la Provincia del Guayas durante el periodo fiscal 2016-2018 y su incidencia en la recaudación. El enfoque de investigación es mixto, pues recurre a lo cuantitativo y a lo cualitativo; el Método de investigación es Analítico – Sintético pues va de lo general a lo particular.

En cuanto a los capítulos, en el capítulo uno se desarrolla el marco teórico, el cual se detallan los principales conceptos de tributación e impuestos, así como la base legal y jurídica para la ejecución de los procesos, en el capítulo dos abarca la metodología y análisis de resultados, basado en las estadísticas de recaudación del SRI, e indicadores de resultados establecidos por la Dirección Nacional de la Administración, en el capítulo tres se establecen las propuestas para mejorar los procesos actualmente utilizados, y optimizar la recaudación de Impuesto a la Renta en la Provincia del Guayas.

JUSTIFICACIÓN

Justificación Práctica

El estudio nos permite conocer que al gestionar de manera óptima y efectiva los procesos de cobro y recaudación de impuestos, incide de manera positiva en toda la economía, considerando que, en el Ecuador, el gasto público está financiado en gran medida por ingresos tributarios, que forman parte esencial de los ingresos públicos. De la misma forma se pretende incentivar el cumplimiento voluntario, mediante herramientas que faciliten a la ciudadanía el cumplimiento y pago oportuno de sus obligaciones, logrando mayores índices de eficiencia recaudatoria.

El impuesto a la Renta se relaciona con la renta global que obtengan las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades nacionales o extranjeras, tal como se establece en el Régimen Tributario Interno. Está clasificado como un impuesto directo, y es el de mayor recaudación a nivel nacional, de acuerdo a las estadísticas de recaudación del SRI, (2018), con una participación del 35.13% en el 2018.

La provincia del Guayas perteneciente a la Dirección Zonal 8, corresponde a la segunda zonal de mayor aporte en la recaudación tributaria a nivel nacional, derivada de sus principales actividades comerciales, industriales, agrícolas y de servicios, tal como se refleja en las estadísticas de recaudación del SRI, (2018), con un crecimiento del 27% en la recaudación de Impuesto a la Renta en el año 2018, respecto al año anterior.

Justificación Teórica

Este estudio se basa en normas jurídicas y tributarias, y de acuerdo a la supremacía de la ley, siendo estas: Constitución de la República del Ecuador, Código Tributario, Ley de Régimen Tributario Interno, Código Orgánico General de Procesos, Ley Orgánica para el fomento Productivo, atracción de inversiones, generación de empleo, y estabilidad y equilibrio fiscal, así como resoluciones vigentes.

Desde el punto de vista de la Administración, es importante para este estudio conocer como incide una gestión organizacional por procesos que vayan alineados a la misión y enfocados al logro de objetivos y metas planteadas, mediante la medición de la efectividad de resultados obtenidos en la ejecución de planes y modelos utilizados. En esta investigación, si bien es cierto, no se pretende crear nuevas teorías, se estima proponer mejoras a las gestiones operativas actuales para optimizar resultados.

Justificación Metodológica

Este trabajo contribuye a los estudios realizados por Rodríguez y Ruiz (2013), "Existe una relación jurídico tributaria entre la sociedad y el Estado que afirman, están dadas por el ejercicio de sus atribuciones recaudatorias (…) la relación jurídico-tributaria se justifica en virtud de los servicios que el gobierno presta a los individuos como contrapartida a los impuestos que pagan". Según Smith (1776) afirma la importancia de "contribuir en proporción a sus respectivas capacidades; esto es en proporción al ingreso del que gozan bajo protección de la ley", tal como se establece el cálculo para el pago del Impuesto a la Renta. Además, la investigación hace una actualización de lo escrito en esta temática.

Capítulo 1. Marco Teórico

MARCO TEÓRICO

En este capítulo se mencionan las principales teorías acerca de la gestión de procesos, así como teorías administrativas y de cobro, además de definiciones relevantes acerca de la administración tributaria, y leyes que regula el Impuesto a la Renta, que permiten al SRI, en el ejercicio de sus facultades la recaudación tributaria, para financiamiento del estado.

1.1 Procesos

En todo tipo de organización existen procesos que están orientados a un fin u objetivo para satisfacer las necesidades tanto del cliente, como para los accionistas o inversionistas, a través de la rentabilidad. De acuerdo a Bravo, (2011) refiere que los componentes tales como el manejo de información y la tecnología para llevar a cabo la ejecución de las actividades efectuadas en la organización son parte fundamental en el proceso, acompañados de la organización de las personas desde el principio hasta el final de la estructura en su totalidad, a través de las diferentes áreas alineadas completamente.

Para Barrios, Contreras, y Olivero, (2019) con la finalidad de crear valor y satisfacer necesidades del entorno, se deben desarrollar un conjunto de actividades y procedimientos que conforman un proceso, interactuando de manera secuencia, lógica y sinérgica. En la actualidad la necesidad de las organizaciones de implementar una gestión por procesos ha ido en ascenso, creciendo de manera exponencial y han pasado a formar parte de las operaciones comunes de la empresa, tomando en consideración lo importante que resulta la ejecución de proyectos de gestión de procesos para obtener mejoras y lograr el desarrollo de las organizaciones.

De acuerdo a Chang, (2016) en la gestión por procesos se deben tener objetivos planteados, los mismos que deben ser claros, alcanzables, y cuantificables, para posteriormente ejecutar el diseño y desarrollo de acciones necesarias, con la integración de diversas áreas, ya que esta interacción constituye un factor clave para el éxito de la gestión, todo el sistema debe estar compuesto por fases de control, de administración y de supervisión que permitirán alcanzar las metas y los objetivos previamente establecidos por la organización, alineándose a las necesidades y a las expectativas de los clientes.

De la misma forma Páez, Rohvein, Paravie, y Jaureguiberry, (2019) argumentan que las organizaciones buscan identificar aquellas áreas en las que se deban implementar mejoras, definiendo e implementado políticas y estrategias para cumplir objetivos mediante la gestión de procesos, inclusive hacer constantes cambios, que permitan alcanzar la efectividad en las acciones efectuadas, valorados, determinados y evaluados por herramientas como modelos de madurez que permitirán mejorar competencias, capacidades y habilidades. Los modelos de madurez están diseñados como apoyo en la toma de decisiones respecto a la gestión de procesos, dado que determina directrices que aseguren el progreso y se anticipen resultados esperados para conseguir el éxito sostenible que permitan satisfacer expectativas y necesidades de los clientes.

1.1.1 Productividad

Un desafío para las organizaciones consiste en aumentar la productividad, lo cual se podrá lograr con una adecuada gestión de procesos, se puede definir la productividad como un indicador de eficiencia, es decir producir más con menos recursos y eficacia que consiste en hacer las actividades de manera correcta para alcanzar el propósito planteado, es por esto que la productividad relaciona la capacidad de las organizaciones para generar

productos o servicios, y el aprovechamiento de los recursos utilizados en el proceso productivo, todo esto deriva a aumentar la rentabilidad y agregar valor para satisfacción del cliente.

Zapata y Oviedo, (2019) definen la productividad como el uso eficiente de los recursos, para alcanzar mayores niveles de producción, es decir utilizando adecuadamente su capacidad productiva, además representa la variable dependiente de una seria de factores del proceso productivo, es por esto que se debe encontrar un punto óptimo que permita alcanzar mayores niveles de producción, lo que volverá más rentable a la empresa, para esto es necesario la implementación de herramientas que faciliten la toma de decisiones en la utilización de recursos y capacidad productiva.

1.1.2 Modelo Integral del Cambio para los procesos

Bravo, (2011) señala cinco factores de cambio, siendo estos: la estrategia, personas, los procesos, la estructura y la tecnología:

La estrategia es primordial para proyectos de cambio y diseños de procesos, está conformada por las políticas y directrices definidas para que una organización pueda crear valor, mediante el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Las personas, el factor humano es un recurso clave, se debe crear un adecuado clima laboral, potenciado su aportación en el cumplimiento de objetivos.

La Gestión de procesos efectuado mediante el análisis de todas las actividades generadoras de valor, con una alineación integral, nos permiten determinar los factores del cambio.

La estructura la cual se deriva en la parte organizacional, que se refiere a la estructura organizacional en sí, en la cual se definen a los responsables de los procesos y se establece la autoridad, quienes debe de cumplir lineamientos relacionados a la misión, visión y objetivo, por su parte está la infraestructura, la cual debe estar con las condiciones acordes para el desempeño de las actividades del proceso.

La Tecnología que representa el medio de apoyo para los procesos y para las personas, lo cual constituye una ventaja competitiva en el proceso.

1.1.3 Mapa de Procesos

Es la representación en forma de diagrama de los procesos de la organización, es decir un modelo visual en su totalidad, que permite comprender la misión de la empresa y la forma como se interrelacionan las diferentes áreas, alineado al plan estratégico de la organización, tiene como objetivo el conocimiento de las función y desempeño de los procesos, en especial de las actividades claves.

1.1.3.1 Secciones del Mapa Estratégico

Existen tres tipos de secciones en el mapa, estas son:

Procesos de dirección estratégica: Ubicado en la parte superior, son procesos que están al mando de la dirección y de la gerencia, y sirven de soporte para la toma de decisiones, con objetivos tales como planeación, control y retroalimentación.

Procesos del negocio: También conocidos como procesos de misión, van en la parte central del mapa, y son procesos que están directamente relacionados a la misión de la empresa y se encaminan a la satisfacción del cliente.

Procesos complementarios o de apoyo, que son complemento y condicionan el correcto desempeño de los procesos anteriores, van en la parte inferior del mapa.

.

1.1.3.2 Características del mapa de procesos

Las principales características de un mapa de proceso, es que se establezcan jerarquías, se defina la estructura lógica de la organización, lo cual constituye una herramienta de análisis de procesos, para mejorar la calidad y tiempo, así como la valoración de la eficiencia y eficacia, permite hacer el seguimiento adecuado al cumplimiento de los procesos y determinar a los encargados de cada etapa, además que permite visualizar la situación inicial de la empresa, para implementar planes de acción de mejoras a nivel general, departamental o de determinadas áreas, y permite determinar las funciones de los integrantes de los procesos, busca la eficiencia empresarial a través del desarrollo de alternativas de ejecución.

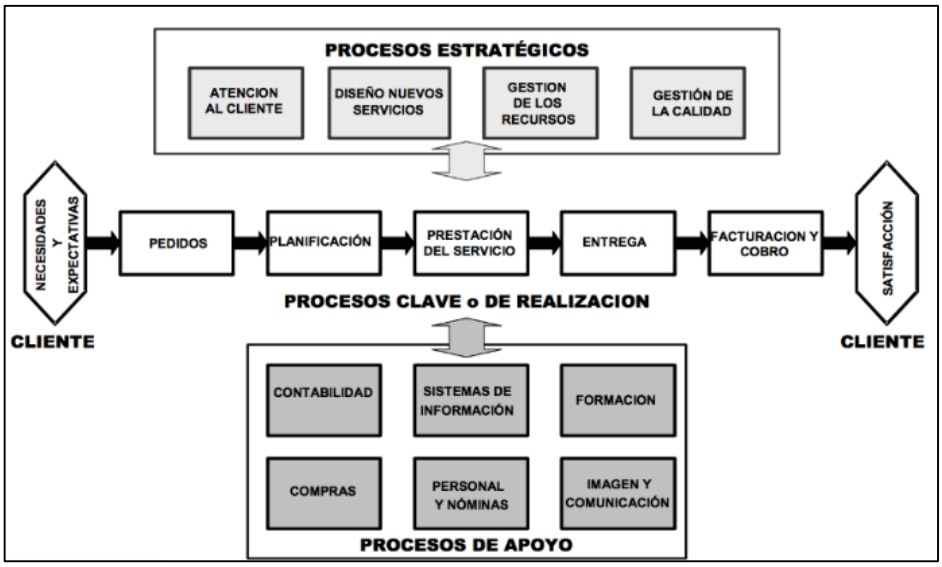


Figura 1. Mapa de Procesos, elaborado por Softgrade, fuente: Manual Softgrade

1.1.4 Plan estratégico

En el plan estratégico se define lo que la organización desea conseguir, y las acciones que se implementarán para lograrlo, se deben definir los principales objetivos y transformarlo en acciones, sus principales características son ser cuantitativos, es decir objetivos medibles numéricamente, debe ser personalizado, es decir que cada tarea estará asignada a una persona específica, debe ser descriptivo, concretando y definiendo las tareas a realizar, debe ser temporal, lo que indica que las tareas se deben de ejecutar en la fecha y plazo señalado. Al elaborar un plan estratégico se conseguirá tener objetivos claros, que marquen una dirección, lo empleados se sentirán útiles, valiosos y comprometidos, se visualizan fortalezas y debilidades organizacionales, y se lleva mejor seguimiento y control.

1.1.5 Cadena de valor

Es una herramienta utilizada para el análisis de las actividades de la empresa, constituye un insumo estratégico, que permite definir elementos diferenciadores de la empresa frente a sus competidores, es así como Porter, (1985) define la cadena de valor como la herramienta necesaria para el análisis de ventajas competitivas que permiten explorar todas las actividades que se ejecutan y la interacción existente. La diferenciación en la cadena de valor se ven reflejados en su historia, trayectoria y estrategias, y desde la óptica de la competencia, el valor es lo que los consumidores están dispuestos a pagar por elemento diferenciador que se le ofrece.

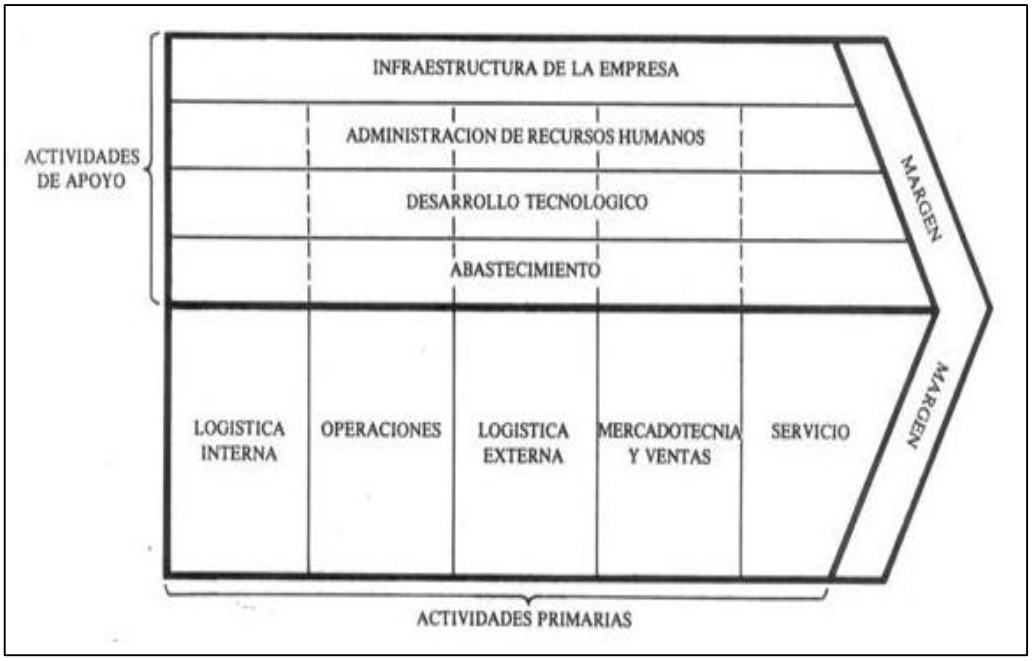


Figura 2. Cadena de Valor de Porter, elaborado por Michael Porter, fuente: The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance

1.1.6 Mejoras en los procesos

1.1.6.1 Modelo Integral del cambio, de acuerdo a lo planteado por Bravo, (2011) consiste en detectar oportunidades basado en las cinco categorías del modelo integral de mando: detectar oportunidades basado en las cinco categorías del modelo integral de

mando: estrategias, las personas, los procesos, la estructura y la tecnología, y proponer mejoras en cada una de estas variables, se puede categorizar las prioridades, con valoraciones o ponderaciones, la observación y diagnóstico se deriva en variables cualitativas, principalmente utilizado a manera preliminar.

1.1.6.2 Mejora Participativa, se efectúan a manera de talleres, y cuentan con la participación de los responsables y del personal que ejecuta las actividades o procesos, se efectúan con la intervención y trabajo en equipo de las personas involucradas, también sirven a manera de retroalimentación, revisión, actualización y levantamiento de información, por lo general se nombra un moderador, sus beneficios son: facilitar el aprendizaje, genera un buen clima laboral, promueve un desempeño eficiente.

1.1.6.3 Causal Kauru Ishikawa, también conocida como técnica causa – efecto, análisis causa raíz, o técnica espina de pescado, consiste en un gráfico que facilita al equipo de trabajo la clasificación, categorización y la evaluación, de las posibles causas de un efecto o resultados de un problema. En la gestión de procesos se evalúa en primera instancia las variables del modelo integral de cambio: estrategias, personas, procesos, tecnología, y estructura, detectando las causas y efectos de cada uno de estos factores, se recomienda la realización de una lluvia de ideas y posteriormente asignar una ponderación que permita establecer las causas de mayor a menor impacto.

1.1.6.4 Benchmarking, es una técnica que se basa en la comparación de los procesos ejecutados en la organización, en comparación con la competencia, y de esta manera mejorar y aprender de industrias del mismo sector.

1.1.6.5 Seis Sigma, tiene como propósito minimizar los errores de un proceso, y su desviación de la meta planteada, es una técnica que busca obtener altos estándares de calidad en los diferentes procesos, mitigando los defectos, los resultados son fácilmente medibles y cuantificables para la toma de decisiones e implementación de mejoras, como consecuencia se obtiene mejorar la satisfacción de los clientes, y reducción de costos de producción.

1.1.6.6 Implementación, para la ejecución e implementación de cualquiera de las técnicas descritas, se requiere de la elaboración de un plan de acción, consensuar la participación del equipo de trabajo, efectuar retroalimentación de los procesos y del personal, basado en los resultados, identificar e implementar mejoras en las áreas detectadas.

1.2 ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

1.2.1 Administración Pública

La Administración pública (AP) es la disciplina encargada de las gestiones del gobierno y de su administración a través de organizaciones, siendo estas empresas públicas o instituciones del estado, y constituye un vínculo entre el poder público y la ciudadanía, satisfaciendo las necesidades públicas, es por esto que la AP trabaja en complemento y conjunto con la Ciencia política, se encuentra a cargo del poder ejecutivo.

1.2.2 El Estado

Constituye la organización de mayor importancia en la sociedad, suficiente y soberado, delimitado por un territorio geográfico con poder jurídico para regularizar normas e imponer sanciones al incumplimiento de las leyes establecidas, sus principales competencias son a nivel económico tales como crecimiento económico, generación de empleo y redistribución de la riqueza, está conformado por instituciones con potestad y autoridad para cumplir y hacer cumplir su propósito de eficiencia y equidad.

1.2.3 Política Económica

Son decisiones y acciones ejecutadas por el estado y las instituciones que lo conforman, con fines económicos, para garantizar su crecimiento y generar estabilidad mediante el uso de herramientas que permitan cumplir sus objetivos que de acuerdo al artículo 284 de la Constitución del Ecuador son: "1. Asegurar una adecuada distribución del ingreso y de la riqueza nacional. 2. Incentivar la producción nacional, la productividad y competitividad sistémicas, la acumulación del conocimiento científico y tecnológico, la inserción estratégica en la economía mundial y las actividades productivas complementarias en la integración regional. 3. Asegurar la soberanía alimentaria y energética. 4. Promocionar la incorporación del valor agregado con máxima eficiencia, dentro de los límites biofísicos de la naturaleza y el respeto a la vida y a las culturas. 5. Lograr un desarrollo equilibrado del territorio nacional, la integración entre regiones, en el campo, entre el campo y la ciudad, en lo económico, social y cultural. 6. Impulsar el pleno empleo y valorar todas las formas de trabajo, con respeto a los derechos laborales. 7. Mantener la estabilidad económica, entendida como el máximo nivel de producción y empleo sostenibles en el tiempo. 8. Propiciar el intercambio justo y complementario de

bienes y servicios en mercados transparentes y eficientes. 9. Impulsar un consumo social y ambientalmente responsable".

1.2.4 Política Fiscal

Conforma parte de la política económica, es decir la incidencia de los impuestos para el financiamiento del gasto público, para el cumplimiento de sus principales objetivos que son generar incentivos al sector productivo, provisionar bienes y servicios, distribución del ingreso, la política fiscal influye en las decisiones respecto a inversiones a través de los incentivos o estímulos tributarios, así como en el consumo de los individuos.

1.2.5 Presupuesto General del Estado

El Presupuesto General del Estado (PGE) es la estimación de los recursos con los que dispone el estado ecuatoriano, en el que se registran los ingresos por ventas petroleras, recaudación tributaria, y los gastos provenientes de bienes, servicios de consumo, salud, educación, vivienda, entre otras, obra pública y pagos de personal. El ciclo presupuestario consta de tres fases: Formulación, Ejecución y Evaluación y Control, el organismo encargado de la aprobación, del seguimiento de la ejecución, y de la evaluación y fiscalización de los recursos es la Asamblea Nacional.

1.2.6 Sistema Tributario

El Sistema tributario constituye un insumo de la política económica, que a través de la política fiscal provee de ingresos al estado para su crecimiento económico, mediante la generación de empleos, aumento de la producción, inversión, ahorro y distribución de la riqueza, está acorde con las normas y principios constitucionales, sus principales retos son: prevenir y controlar la evasión y la elusión fiscal, fomentar la cultura tributaria, está

conformado por impuestos, tasas y contribuciones especiales, legalmente fundamentados, con la finalidad de obtener mayores rubros de recaudación a menores costos.

1.2.6.1 Tributos

De acuerdo a lo especificado en el Código Tributario (2018) indica "Entiéndase por tributos los impuestos, las tasas y las contribuciones especiales o de mejora". Tal como indica la normativa, son obligaciones determinadas por la ley con fines impositivos de acuerdo a la capacidad económica de cada contribuyente. De acuerdo a la clasificación se desprende que los impuestos son los que más aportan para fines recaudatorios, y una de sus principales características es que su aporte beneficia a todos los ciudadanos, mientras que las tasas benefician a determinados sectores de la comunidad, puesto que se exigen por la prestación de un servicio, por su parte las contribuciones especiales se efectúan para obtener el beneficio de determinada obra pública, beneficiando a grupos determinados.

1.2.7 Régimen Tributario Ecuatoriano

1.2.7.1 Clasificación del Derecho

En el marco jurídico la disciplina del Derecho se encuentra clasificado en Derecho Público y Derecho Privado, entendiéndose por Derecho Público la base legal que regula las relaciones que se suscitan entre el estado y los ciudadanos, y entre estados diferentes, y el Derecho Privado, norma las relaciones entre ciudadanos en las mismas condiciones.

1.2.7.2 Derecho Tributario

El Derecho Tributario se desprende del Derecho público, debido a que rige la relación existente entre el estado y las personas, en este caso contribuyentes, respecto a los tributos, tomando en consideración la supremacía de las leyes, que lo representa la Constitución de

la República del Ecuador, que en su artículo 300 indica: “El régimen tributario se regirá por los principios de generalidad, progresividad, eficiencia, simplicidad administrativa, irretroactividad, equidad, transparencia y suficiencia recaudatoria. Se priorizarán los impuestos directos y progresivos.

La política tributaria promoverá la redistribución y estimulará el empleo, la producción de bienes y servicios, y conductas ecológicas, sociales y económicas responsables.”
Los tributos son administrados por el SRI y se crean mediante leyes o cuerpos legales.

1.2.7.3 Supremacía de las Leyes

La ley que constituye la base de todo acto legal en el Ecuador en la Constitución de la República del Ecuador, seguido de los cuerpos legales que a continuación detallo respetando su jerarquía: Código Tributario, Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, Ley Reformatoria para la Equidad Tributaria del Ecuador, Reglamento a la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, Reglamento de Comprobante de ventas y Retención.

1.2.8 Administración Tributaria

La Administración Tributaria (AT) es la encargada de hacer cumplir las leyes tributarias de forma eficaz, con un desempeño ético, eficiente y equitativo, maximizando la recaudación, así como el cumplimiento y pago voluntario de los contribuyentes respecto a sus obligaciones tributarias. La AT contribuye de forma directa al crecimiento económico del país mediante la recaudación de impuestos, con el uso óptimo de los recursos disponibles para la ejecución de esta actividad, a su vez velar por una carga tributaria justa para los ciudadanos, los ingresos tributarios luego se verán reflejados en obras al servicio y bienestar de la ciudadanía en general. La AT está compuesta por: Régimen Central, de

competencia del Servicio Nacional de Aduanas y el SRI, Régimen Seccional, competencia de Municipios y Consejos provinciales, y De excepción, que son casos dispuestos de manera especial por la ley.

1.2.9 Obligación Tributaria

Es el vínculo jurídico existente entre el Estado, quien se denomina sujeto activo, y los contribuyentes, quienes representan el sujeto pasivo de las obligaciones tributarias, el cual, una vez ocurrido el hecho generador determinado por la ley, los contribuyentes o responsables solidarios, deberán satisfacer ya sea en dinero, especies o servicios, de acuerdo a lo que se estipula en el artículo 15 del Código Tributario (Código Tributario, 2018).

1.2.9.1 Elementos de la obligación tributaria

Para que exista la obligación tributaria se requiere de los siguientes elementos: Sujeto Activo, Sujeto Pasivo, Hecho generador y Base imponible.

1.2.9.1.1 Sujeto Activo

El sujeto activo del impuesto es el Estado, quien constituye el acreedor, es administrado por el SRI, el Servicio Nacional de Aduanas, y los Gobiernos Autónomos Descentralizados.

1.2.9.1.2 Sujeto Pasivo

Es el sujeto quien por mandato legal está obligado al pago de los tributos, pudiendo ser una persona natural, o jurídica, ya sea como contribuyente o responsables solidarios.

1.2.9.1.3 Hecho Generador

El hecho generador constituye en nacimiento de la obligación tributaria, es decir, la generación del impuesto.

1.2.9.1.4 Base Imponible

La base imponible está determinada por la cuantía o monto, sobre el cual se deberán calcular los impuestos que deben satisfacer los contribuyentes.

1.2.10 Facultades de la Administración Tributaria

Las facultades de la AT son ejercidas por el SRI, mediante el cumplimiento de las normas legales vigentes, tal como lo señala el artículo 67 del Código Tributario, donde se establecen las siguientes facultades: Facultad Determinadora, Facultad Resolutiva, Facultad Sancionadora, Facultad Recaudadora (Código Tributario, 2018).

1.2.10.1 Facultad Determinadora

En el cumplimiento de esta facultad, el SRI se encarga de verificar, complementar o enmendar las declaraciones efectuadas, estableciendo en cada caso la cuantía, el sujeto obligado, la base imponible y el hecho generador, esta gestión es realizada mediante auditorías tributarias, el SRI establece la veracidad de la información declarada, y en caso de existir errores, exigir el pago de las diferencias al sujeto activo.

1.2.10.2 Facultad Resolutiva

De acuerdo a lo que establece el artículo 69 del Código Tributario, es la facultad que permite emitir resoluciones motivadas por peticiones de los sujetos pasivos, los mismos que deberán será atendidos en los plazos que la ley establezcan, para absolver reclamos,

consultas y cualquier recurso o requerimiento de quienes se sientas perjudicados por un acto administrativo, atribuible a sus derechos como contribuyentes.

1.2.10.3 Facultad Sancionadora

Es la facultad que tiene el SRI para imponer sanciones de acuerdo a lo establecido por la ley, las sanciones podrán ser pecuniarias, como por ejemplo multas, y no pecuniarias, como por ejemplo las clausuras de los establecimientos del contribuyente.

1.2.10.4 Facultad Recaudadora

Es la facultad que permite la recaudación de impuestos, en el marco que establece la ley, incluso con el cobro forzoso de las obligaciones tributarias a través de procesos coactivos.

1.2.11 Ciclo del Contribuyente

El ciclo del contribuyente resume las obligaciones existentes entre los contribuyentes y el estado en el ejercicio de las facultades de la Administración Tributaria y en el cumplimiento del sujeto pasivo de sus deberes fiscales, el ciclo está conformado por la inscripción en catastro, la emisión de comprobantes de ventas, declaraciones de impuestos, y pago de las obligaciones.

1.2.11.1 Catastro

Tiene como principal función el registro, identificación, y proporcionar información al SRI, con fines impositivos, tal como se efectúa con la inscripción en el Registro Único Contribuyente (RUC).

1.2.11.2 Facturación

Es el instrumento que permite a los contribuyentes obtener comprobantes de ventas, para ejercer sus actividades comerciales y económicas.

1.2.11.3 Declaraciones y Anexos

En atención al cumplimiento de los deberes del contribuyente, es el proceso que permite receptar las declaraciones y anexos requeridos por el SRI.

1.2.11.4 Pago

Representa uno de los deberes del contribuyente respecto a los impuestos que se generen al efectuar su actividad económica.

1.2.12 Brechas Tributarias

Las brechas tributarias se generan por el incumplimiento de las obligaciones que tiene el sujeto pasivo, y se determinan con la diferencia existente entre lo que el contribuyente presenta, declara o realiza, respecto a lo que por mandato legal debería cumplirse. Las brechas tributarias existentes son: de inscripción, de facturación, de presentación de veracidad y de pago.

1.2.12.1 Brecha de Inscripción

Se determina por la diferencia existente entre las personas que ejercen actividades económicas y los contribuyentes que se encuentren inscritos en el RUC.

1.2.12.2 Brecha de Facturación

Se genera por la diferencia existente entre los contribuyentes registrados en el RUC, y los contribuyentes que no tienen autorización vigente para la emisión de comprobante de ventas, por no tener su estado tributario al día.

1.2.12.3 Brecha de Presentación

Es la diferencia que existe entre los contribuyentes que ejercen actividad económica y facturan, pero no declaran, respecto a los contribuyentes que sí presentan sus declaraciones en los plazos señalados por la ley.

1.2.12.4 Brecha de Veracidad

Es la diferencia que se genera producto de declaraciones presentadas, pero que no reflejan información veraz, producto de la actividad realizada, generando valores a pagar inferiores a lo que realmente corresponde, por consiguiente, no representa la verdadera situación económica del contribuyente.

1.2.12.5 Brecha de Pago

Es la diferencia que se genera producto de declaraciones presentadas, pero que no son pagadas en los plazos que son exigibles, respecto de las declaraciones presentadas y pagadas por el contribuyente.

1.3 Gestión Administrativa

La Gestión Administrativa, comprende la ejecución de todas las actividades que permiten alcanzar los objetivos planteados por la organización, este proceso es llevado a cabo por los administradores a nivel estratégico y táctico mediando la planeación, organización, dirección y control.

1.3.1 Proceso Administrativo

1.3.1 Enfoque de Henry Fayol

De acuerdo a Fayol (1916) estableció cuatro actividades de mayor incidencia e importancia en la organización que conforman el proceso administrativo, siendo estas actividades sistematizadas a través de planear, organizar, dirigir y controlar, que permitirán alcanzar los objetivos de la empresa, con el uso de recursos utilizados de manera eficiente.

1.3.1.1. Planificación

Es la etapa en la que establecen los objetivos organizacionales, es decir las metas que se desean alcanzar, se definen las estrategias para el cumplimiento de objetivos, y metas previamente establecidas.

1.3.1.2 Organización

En esta etapa se establecen e identifican autoridades, y la distribución del trabajo dentro del equipo de trabajo, consiste en diseñar puestos y tareas, selección y designación del personal idóneo para la ejecución de cada una de las actividades, definición de la estructura organizacional, metodología y procedimiento utilizados para la etapa descrita.

1.3.1.3 Dirección

Se refiere a seleccionar y establecer un modelo de dirección idóneo, que permitirá establecer estrategias, toma de decisiones y solución de problemas, desarrollando el talento del equipo de trabajo, y el desarrollo de competencias como trabajo equipo, adaptación al cambio, entre otras para lograr los resultados esperados.

1.3.1.4 Control

Debido a que todas las actividades necesitan ser controladas y monitoreadas respecto a su cumplimiento, se debe especificar los mecanismos de control que se ejecutarán, respecto a lo que se planificó y lo que realmente se logró.

1.3.2 Enfoque de Frederick Winslow Taylor

Por su parte Taylor, (1919) introduce una nueva teoría basada en la Administración Científica, que se fundamenta con los siguientes principios:

1.3.2.1 Organización Científica

Se basa en el reemplazo de mecanismos de trabajo ineficientes en tiempos, operaciones, herramientas y responsables.

1.3.2.2 Selección y entrenamiento del trabajador

Se refiere a la selección del candidato idóneo en cuanto a sus competencias técnicas y capacidades, para conseguir un desempeño eficiente, eligiendo al candidato más capacitado.

1.3.2.3 Cooperación entre directivos y operarios

Propone una remuneración justa, que se vea reflejado en la productividad del empleado, y permitan alinear los intereses de los empleados y del empleador.

1.3.2.4 Responsabilidad y especialización de los directivos en la planeación del trabajo:

Consiste en crear una división de trabajo más adecuado y eficiente, en la que los gerentes son los responsables de planificar y diseñar estrategias, es decir del trabajo mental, y los operarios son los encargados del trabajo físico.

1.3.3 Teorías del comportamiento humano

Un factor primordial en la administración son las personas y sus conductas o comportamientos, puesto que el gerente o administrador deberá ejercer las prácticas correctas de selección de personal, de liderazgo, comunicación efectiva, asertividad, capacitación y motivación al talento humano. para lograr un mejor desempeño del factor humano e incrementar la productividad, las principales teorías son:

1.3.3.1 Teoría de la Jerarquía de las Necesidades

La Teoría de la Jerarquía de las Necesidades establecida por Abraham Maslow, (1943) presenta una pirámide conformada por cinco categorías de necesidades del ser humano: fisiológicas, de seguridad, sociales, de autoestima y de autorrealización, a medida que se logran satisfacer las necesidades básicas, que se encuentran en el inferior de la pirámide, las personas tienen deseos y necesidades más altas, que son los que se encuentran en la parte superior de la pirámide.

1.3.3.2 Teoría de los dos Factores

Frederick Irving Herzberg, (1968) es el autor de la Teoría de los dos factores, también conocida como la Teoría de la Motivación e Higiene, en la que establece que las personas actúan bajo la influencia de dos factores que son la satisfacción que resultan de estímulos provocados por factores motivacionales tales como estímulos, auto realización, reconocimiento y logro; y la insatisfacción que son a consecuencia de factores de higiene, tales como factores económicos, condiciones físicas laborales, seguridad y factores sociales, la teoría nos indica que los fatores motivacionales no tienen mayor impacto sobre la insatisfacción, y cuando no existen factores de higiene adecuados causan insatisfacción, aunque tienen un bajo impacto sobre la satisfacción a largo plazo.

1.3.3.3 Teoría X y Teoría Y

Fue desarrollada por Douglas McGregor, (1960) quien describe dos formas del pensamiento humano en el rol directivo, la primera representa un enfoque negativo en la que las personas actúan bajo amenaza, y la segunda, considerada positiva, que se basa en que las personas necesitan y quieren trabajar.

1.3.4 La Organización

Se define la importancia de la organización, en la que es indispensable que exista una estructura departamental, que determine las principales funciones de cada proceso y puesto de trabajo, se nombren responsables, autoridades, y obligaciones a ejercer, que permitan llevar a cabo los objetivos planteados, con la finalidad de evitar pérdidas de tiempo, evitando duplicidad de funciones, evasión de responsabilidades, además que permite cuantificar y medir el personal requerido para ejercer determinada función, y el perfil que se necesita en cada uno de los puestos.

De acuerdo a la teoría de Adam Smith la división del trabajo, produce mayores niveles de productividad, se logra reducción de costos y se obtiene mayor eficiencia operativa, esto se da debido a la especialización del trabajo, cuyas principales características son: experiencia del personal profesional, quienes se encontraran altamente capacitado en el cumplimiento de sus labores, ejecución de tareas específicas, producto del aprendizaje continuo, además se minimiza errores y agiliza los procesos, por su parte el personal que desarrolla habilidades de especialización consigue ventajas competitivas en el mercado laboral, por su alto nivel de conocimiento y capacitación. (Smith, 1776).

1.4 Gestión de Cartera

En cuanto a la necesidad de que en la organización, empresa o institución exista un departamento dedicado a las actividades de cobranzas, cuya principal función consiste en gestiones de cobro para garantizar la recuperación de la cartera vencida, mediante la coordinación y supervisión de procesos, desarrollo e implementación de estrategias para recuperar cuentas incobrables, reducción de cuentas por cobrar con la implementación de controles preventivos, validación de datos, planificación, y supervisión de las funciones y asignaciones de los colaboradores del área, archivo documental y en medios magnéticos de la cartera de clientes gestionados, colaboración integral entre las diferentes áreas. (Morales Castro, 2014).

1.4.1 Políticas de Cobro

Cada organización debe de tener políticas de cobro, de acuerdo al tipo producto, mercado, y sector en el que se desarrolla, dichas políticas marcan los procedimientos a seguir para lograr la recuperación de cuentas vencidas, y el éxito o fracaso del cumplimiento de esta actividad lo determina la medición periódica de los resultados, con

índices de gestión de recuperación de cartera, además de considerar otros factores que se encuentran directamente relacionados tales como eficiencia en costos, y fidelización del cliente.

El alto índice de cartera vencida es consecuencia de la necesidad de reestructuración de procesos, definición de políticas claras y asignación de funciones, así como constante capacitación, en áreas intrínsecamente relacionadas tales como ventas, crédito y cobranzas, puesto que cuando no se formalizan las funciones en estas áreas no se pueden obtener los objetivos planteados, lo cual no trae beneficios a la organización, como consecuencia de aquello surgen afectaciones económicas tales como falta de liquidez e incapacidad de pago. (Mantaguano K., 2017).

Para complementar las ideas antes expuestas, se recomienda la implementación de planes de mejoras para las gestiones del departamento de cobranzas, especificación de funciones y seguimiento del cumplimiento de las mismas por parte del personal, posteriormente se recomiendan evaluaciones periódicas, los procesos deben de estar registrados en un manual de procedimientos, y un manual de funciones, es aconsejable capacitar e informal a los empleados para la ejecución de las tareas asignadas, acompañados de la línea de supervisión con la finalidad de alinearse a la visión y objetivos estratégicos de la empresa. Es muy importante considerar el constante cambio de los mercados, y la necesidad de actualizar y revisar constantemente los manuales implementados. (Kenezevich R., 2019).

1.4.2 Fases del Proceso de Cobro

En cuanto a las fases del proceso de cobranzas son: prevención, que consiste en ejecución de operaciones que minimizan el cobro forzoso de las obligaciones, evitando que no se cumpla el pago por parte los clientes, y de esta manera mitigar los riesgos de morosidad por cuentas por cobrar, además de estar preparados para la ejecución de acciones que ameriten un aumento de la tasa de morosidad. La siguiente fase es la de Cobranza, que representan las acciones efectuadas para recuperar cartera con poco tiempo de mora, seguido con prolongado tiempo de morosidad, y por último existe la fase de Extinción que se da cuando se ha conseguido la liquidación de las obligaciones pendientes, y se procede con el registro contable de la cuenta por cobrar como pagada. (Morales Castro, 2014).

1.5 Evidencia Empírica

A continuación, se detallan ejemplos de estudios anteriores de temas relacionados a gestiones y estrategias de cobranzas efectuadas en los siguientes casos:

Bach. Nole (2015) en su investigación Estrategias de cobranza y su relación con la morosidad de pagos de servicios en la zonal Ferreñafe de la entidad prestadora de servicios de saneamiento de Lambayeque S.A. 2015, cuyo objetivo fue plantear tácticas de cobranzas para renovar la morosidad de pagos, se fundamentó en los resultados de correlación existente entre las variables estrategias de cobranza y morosidad de pagos de servicios, mediante la técnica de encuestas, obtuvo los datos que se tabularon y analizaron, una vez que se evidenció la correlación existente entre ambas variables, procedió con la propuesta de estrategias que minimicen la tasa de morosidad.

Fuentes (2016) en su Diseño para un Modelo de Crédito y Cobranza para Automercado S.A., efectuó un estudio estadístico descriptivo relacionado a la detección de deficiencias operativas de crédito y cobranzas percibidas por personal del área y por los clientes, y también efectuó entrevistas al Gerente Financiero y al Jefe de Crédito y Cobranzas, una vez obtenidos los resultados, corroboró la existencia de fallas en el proceso, además de incremento en el indicador de rotación de cuentas por cobrar de la empresa investigada, finalmente propone mejoras tanto en el sistema informático, y en procesos, además del diseño de políticas de cobranzas para optimización de la recuperación de la cartera vencida, en concordancia con el marco regulatorio vigente en el país.

Golman y Bekerman (2018) en la publicación acerca de ¿Qué determina la morosidad en las microfinanzas? El caso de la Asociación Civil Avanzar, establecieron como objetivo determinar las variables que tienen mayor y menor incidencia en la morosidad de pagos aplicado a su caso de estudio, en cuanto a la metodología, seleccionaron una muestra de clientes, específicamente de los clientes que presentaban un archivo completo de datos verificados al momento de conceder los créditos, para el préstamo para posteriormente cruzar estar información con el archivo de los clientes en mora, y de esta manera establecieron trece variables, y basado en investigación determinaron hipótesis para efectuar un análisis econométrico con cuyos resultados concluyeron con un marco referencial respecto al comportamiento de pago, basado en perfiles que puede ser considerado al momento de otorgar microcréditos.

Giraldo y Ayala (2016) en su Diagnóstico de Cartera en una Empresa Proveedora del Sector Salud en Colombia, observaron que la rotación de días de recuperación de cartera vencida, ha ido en constante aumento de un período a otro, como consecuencia de

deficiencias en los controles, con la finalidad de elaborar un diagnóstico, los autores establecieron cinco categorías, basadas en los días de mora de los clientes, para estudiar comportamientos y simetrías de datos, posterior al análisis descriptivo de las variables identificadas, concluyeron que el rango de clientes con menor días de mora y el rango de clientes con mayor días de mora, definidas como variables de altura en el caso analizado, son significativos para la identificación del tipo de clientes, y ejecución de políticas de acuerdo a la categorización establecida, para finalizar recomiendan respaldarse con información comercial y financiera de los clientes.

Para Washco (2015) en su análisis de las reformas tributarias e incidencia, en la recaudación de los principales impuestos del Ecuador, menciona como causas de incumplimiento tributario la falta de educación en materia tributaria, vacíos legales que facilitan la evasión y elusión, carencias a nivel administrativa, en la investigación se evidencia crecimiento en la recaudación de impuestos en el período de estudio analizado, la autora consideró valorar el grado de eficiencia administrativa en las gestiones de cobro de impuestos, considerando que la finalidad de las reformas tributarias es aumentar la recaudación, por lo tanto se debe conseguir procesos eficientes, y entre sus recomendaciones indica que se debe priorizar mecanismos para aumentar la recaudación de impuestos directos.

1.6 Marco Legal

1.6.1 Código Tributario

Art. 15.- Concepto. - Obligación tributaria es el vínculo jurídico personal, existente entre el Estado o las entidades acreedoras de tributos y los contribuyentes o responsables de aquellos, en virtud del cual debe satisfacerse una prestación en dinero, especies o servicios apreciables en dinero, al verificarse el hecho generador previsto por la ley.

Art. 23.- Sujeto activo. - Sujeto activo es el ente público acreedor del tributo

Art. 25.- Contribuyente. - Contribuyente es la persona natural o jurídica a quien la ley impone la prestación tributaria por la verificación del hecho generador. Nunca perderá su condición de contribuyente quien, según la ley, deba soportar la carga tributaria, aunque realice su traslación a otras personas.

Art. 26.- Responsable. - es la persona que, sin tener el carácter de contribuyente debe, por disposición expresa de la ley, cumplir las obligaciones atribuidas a este. Toda obligación tributaria es solidaria entre el contribuyente y el responsable, quedando a salvo el derecho de este de repetir lo pagado en contra del contribuyente, ante la justicia ordinaria y según el procedimiento previsto en el Código Orgánico General de Procesos.

Art. 71.- Facultad recaudadora. - La recaudación de los tributos se efectuará por las autoridades y en la forma o por los sistemas que la ley o el reglamento establezcan para cada tributo. El cobro de los tributos podrá también efectuarse por agentes de retención o percepción que la ley establezca o que, permitida por ella, instituya la administración.

Art. 157.- Acción coactiva.- Para el cobro de créditos tributarios, comprendiéndose en ellos los intereses, multas y otros recargos accesorios, como costas de ejecución, las administraciones tributarias central y seccional, según los artículos 64 y 65 y, cuando la ley lo establezca expresamente, la administración tributaria de excepción, según el artículo 66, gozarán de la acción coactiva, que se fundamentará sea con base de actos o resoluciones administrativas firmes o ejecutoriadas, en título de crédito emitido legalmente conforme a los artículos 149, 150 y 160…(…).

1.6.2 Ley de Régimen Tributario Interno, Título Primero Impuesto a la Renta

Art. 1.- Objeto del impuesto. - Establécese el impuesto a la renta global que obtengan las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades nacionales o extranjeras, de acuerdo con las disposiciones de la presente Ley.

Art. 2.- Concepto de Renta. - Para efectos de este impuesto se considera renta: 1.- Los ingresos de fuente ecuatoriana obtenidos a título gratuito o a título oneroso provenientes del trabajo, del capital o de ambas fuentes, consistentes en dinero, especies o servicios; y 2.- Los ingresos obtenidos en el exterior por personas naturales domiciliadas en el país o por sociedades nacionales, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 98 de esta Ley.

Art. 4.- Sujetos pasivos. - Son sujetos pasivos del impuesto a la renta las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades, nacionales o extranjeras, domiciliadas o no en el país, que obtengan ingresos gravados de conformidad con las disposiciones de esta Ley.

Art. 8.- Ingresos de fuente ecuatoriana.- Se considerarán de fuente ecuatoriana los siguientes ingresos: 1.- Los que perciban los ecuatorianos y extranjeros por actividades laborales, profesionales, comerciales, industriales, agropecuarias, mineras, de servicios y otras de carácter económico realizadas en territorio ecuatoriano…(…), 2.- Los que perciban los ecuatorianos y extranjeros por actividades desarrolladas en el exterior, provenientes de personas naturales, de sociedades nacionales o extranjeras, con domicilio en el Ecuador, o de entidades y organismos del sector público ecuatoriano; 3.- Las utilidades provenientes de la enajenación de bienes muebles o inmuebles ubicados en el país;…(…). 4.- Los beneficios o regalías de cualquier naturaleza, provenientes de los derechos de autor, así como de la propiedad industrial, tales como patentes, marcas, modelos industriales, nombres comerciales y la transferencia de tecnología; 5.- Las utilidades y dividendos distribuidos por sociedades constituidas o establecidas en el país; 6.- Los provenientes de las exportaciones realizadas por personas naturales o sociedades, nacionales o extranjeras, con domicilio o establecimiento permanente en el Ecuador, (…); 7.- Los intereses y demás rendimientos financieros pagados o acreditados por personas naturales, nacionales o extranjeras, residentes en el Ecuador; o por sociedades, nacionales o extranjeras, con domicilio en el Ecuador, o por entidades u organismos del sector público; 8.- Los provenientes de loterías, rifas, apuestas y similares, promovidas en el Ecuador; 9.- Los provenientes de herencias, legados, donaciones y hallazgo de bienes situados en el Ecuador; (…).

Art. 16.- Base imponible. - En general, la base imponible está constituida por la totalidad de los ingresos ordinarios y extraordinarios gravados con el impuesto, menos las devoluciones, descuentos, costos, gastos y deducciones, imputables a tales ingresos.

Art. 36.- Tarifa del impuesto a la renta de personas naturales y sucesiones indivisas: a) Para liquidar el impuesto a la renta de las personas naturales y de las sucesiones indivisas, Año 2018 - En dólares Fracción Exceso Impuesto % Impuesto Básica Hasta Fracción Básica Fracción Excedentes, se aplicarán a la base imponible las tarifas contenidas en la siguiente tabla de ingresos:

0	-	11.270	0	0%
11.270	-	14.360	0	5%
14.360		17.950	155	10%
17.950	-	21.550	514	12%
21.550	-	43.100	946	15%
43.100	-	64.630	4.178	20%
64.630	-	86.180	8.484	25%
86.180	-	114.890	13.872	30%

Art. 37.- Tarifa del impuesto a la renta para Sociedades. - Los ingresos gravables obtenidos por sociedades constituidas en el Ecuador, así como por las sucursales de sociedades extranjeras domiciliadas en el país y los establecimientos permanentes de sociedades extranjeras no domiciliadas en el país, aplicarán la tarifa del 25% sobre su base imponible…(…) A todos los efectos previstos en las normas tributarias, cuando se haga referencia a la tarifa del impuesto a la renta de sociedades, entiéndase a aquellas señaladas en el primer inciso del presente artículo según corresponda.

Capítulo 2. Marco Metodológico y Análisis de Resultados

MARCO METODOLÓGICO

2.1 Enfoque de Investigación primero

Se considera utilizar Enfoque Mixto debido a que en el mismo se analizan datos Cualitativos y Cuantitativos en un mismo estudio, y de esta manera obtener una perspectiva más precisa con exploración y explotación de datos. Dada esta combinación de datos se intenta recabar un campo mucho más amplio de evidencias, se busca fortalecer y expandir el entendimiento de los mismos, y así tener mayor seguridad y certeza de las conclusiones que se obtendrán, considerando que el método mixto se fundamenta en la triangulación, lo que conlleva mayor amplitud, profundidad, diversidad, riqueza interpretativa y sentido de comprensión. (Sampieri y otros, 2016).

El enfoque se desarrollaría en primera instancia, aplicando el enfoque cuantitativo para determinar resultados numéricos, posteriormente se analizarían variables cualitativas, que proporcionen datos descriptivos, lo importante es ofrecer resultados confiables y objetivos.

2.2 Alcance de la Investigación

En el presente análisis se considera utilizar Investigación Descriptiva porque se busca poner de manifiesto la estructura o el comportamiento de la gestión que se está analizando. Actualmente el departamento de Cobranzas del Servicio de Rentas Internas está compuesto por tres áreas: Gestión Persuasiva, Control de deudas y Coactivas, básicamente se busca a través de la descripción de los procesos actuales, conjuntamente con la recolección de datos relevantes, y resultados históricos, establecer propuestas de mejoras para lograr una mayor eficiencia recaudatoria.

2.3 Instrumentos y Técnicas de Recolección de Datos

En el presente proyecto de investigación se obtendrá de fuentes bibliográficas primarias y secundarias, así como datos estadísticos históricos, es decir análisis secundario de información disponible, que reposan en las bases de datos del SRI, los datos secundarios se refieren a investigación de documentación, archivos y registros públicos y físicos o digitales. (Sampieri y otros, 2016). La técnica que se empleará es la observación personal directa, además de la técnica de Focus Group.

2.4 Población y muestra

Este estudio es no probabilístico, debido a que la selección de información se encuentra en función, accesibilidad y criterio del investigador.

2.5 Metodología

Para el desarrollo de la metodología se detallarán los principales indicadores de gestión de procesos, los cuales son parte fundamental para el cumplimiento de la misión, objetivos e implementación de estrategias utilizados por la AT. La Dirección Nacional de Recaudación y Asistencia al ciudadano, tiene los siguientes indicadores:

Promedio de juicios coactivos iniciados por agentes coactivos.

Brecha de pago de las declaraciones de impuestos en monto.

Porcentaje de nivel de satisfacción del contribuyente en canales presenciales.

Porcentaje de cumplimiento en la implementación de nuevas funcionalidades planificadas en los aplicativos de asistencia al ciudadano.

Índice de gestión de cartera gestionable que representa el 80% del total de cartera.

Índice de Gestión Persuasivas - Cobro Nacional.

Porcentaje de difusiones de los derechos del contribuyente. (Plan Estratégico Institucional, 2016-2019, p.83)

El departamento de Cobro, pertenece a la Dirección Nacional de Recaudación y Asistencia al ciudadano, y entre los principales indicadores de gestión interna se detallan:

Cumplimiento de Meta

Mide el porcentaje de cumplimiento de la meta de recaudación establecida.

Parámetro de medición: Recaudación mensual / Meta institucional

Porcentaje de Títulos de créditos notificados

Mide la relación entre los títulos de créditos emitidos, con los notificados en el plazo establecido.

Parámetro de medición: Número de Títulos de Créditos notificados en un mes / Número de Títulos de Créditos emitidos

Porcentaje de Facilidades de Pago generadas

Mide la relación entre las Facilidades de Pago generadas, con las solicitadas, en el plazo establecido.

Parámetro de medición: Número de Facilidades de Pago notificadas en 14 días / Número de Facilidades de pago solicitadas

Recaudación de Facilidades de pago esperado

Mide la relación entre las facilidades de pago otorgadas y el cumplimiento de pago en las fechas pactadas.

Parámetro de medición: Recaudación por pago de cuotas de Facilidades de Pago / Recaudación esperada por Facilidades de pago otorgadas.

Gestión persuasiva de cobro ejecutada

Mide la efectividad de las gestiones persuasivas, mediante el pago de las obligaciones pendientes.

Parámetro de medición: Recaudación efectiva de la cartera gestionada / Total cartera gestionada.

Recuperación de cartera por procesos coactivos

Mide la recuperación de cartera, luego de iniciados procesos coactivos a los contribuyentes.

Parámetro de medición: Total recaudado de procesos coactivos iniciados / Monto gestionado con procesos coactivos iniciados.

Peticiones atendidas

Se refiere al cumplimiento de los tiempos establecidos para la contestación de trámites ingresados por los contribuyentes.

Parámetro de medición: Trámites contestados a tiempo / Total de trámites ingresados

Cobro asistido al contribuyente

Se refiere a la recaudación obtenida producto de cobros efectuados con tarjeta de crédito, efectuados directamente en las ventanillas de atención del SRI.

Expedientes enviados para la ejecución coactiva

Se refiere al total de la cartera que es enviada al área de coactivas, una vez que se agotaron los demás mecanismos de cobro, producto de procesos determinativos.

Obligaciones tributarias compensadas

Se refiere el monto recaudado por compensación de deudas respecto a saldos a favor del contribuyente.

Parámetro de medición: Total compensado / Total de resoluciones de devolución enviadas a cobro



Figura 3. Principales indicadores de gestión, elaboración propia, fuente: Departamento de Cobro, SRI

2.6 Operacionalización de variables

Tabla 1. Operacionalización de variables, elaboración propia

Objetivo de la Investigación	Problema de Investigación	Idea a Defender	Variables	Indicadores	Tipo de Estudio	Enfoque de la Investigación	Método Cinetífico	Técnica	Instrumento
Analizar la Gestión de Procesos de Cobro para la Recaudación del Impuesto a la Renta en la Provincia del Guayas, períodos fiscales 2016 – 2018	¿Cómo mejorar la gestión de los procesos de cobro para la recaudación de Impuesto a la Renta en la Provincia del Guayas?	¿Qué factores deben considerarse en la gestión de los procesos de cobro para la recaudación de Impuesto a la Renta en el SRI?	X: Procesos de Cobro Y: Recaudación de Impuestos	X1: Gestiones Persuasivas X2: Gestiones de Control de Deuda X3: Gestiones Coactivas Y1: Impuestos Y2: PGE	Descriptivo	Mixto	Analítico - Sintético	Observación Directa Revisión Bibliográfica	Análisis secundario de estadísticas Entrevista a expertos

2.7 Análisis de Gestiones efectuadas

Recaudación Tributaria en el SRI

En el cumplimiento de la facultad recaudadora, el SRI es la autoridad legal competente para el cobro de los impuestos en el país, las estrategias de la Administración Tributaria son: fortalecer la imagen de la institución, suficiencia recaudatoria, combatir la evasión y la elusión de impuestos, y simplificar procesos para el cumplimiento de los contribuyentes, es por esto que el Departamento de Recaudación y Reintegro mediante la constante mejora de procesos, y el uso herramientas tecnológicas, maneja el flujo de efectivo tributario, es decir que son los encargados de la conciliación de valores recaudados (Recaudación, Cobro y Reintegro – SRI, 2019).

En la actualidad el SRI tiene convenios de operación con 275 instituciones financieras, para la recaudación de impuestos, logrando una cobertura del 99.9% a escala nacional.



Figura 4. Instituciones recaudadoras de impuestos, elaborado por Recaudación Cobro y Reintegro, fuente: Centro de Estudios Fiscales del SRI

Formas de Recaudación

Las formas de recaudar nacen de las obligaciones tributarias adquiridas por los contribuyentes, siendo estas:

Pago por Declaraciones: Se refiere a declaraciones realizadas, a través de la página del SRI, en las formas establecida por la ley, están serán pagadas por medio de convenio de débito u otras formas de pago.

Pago por Contribuyentes RISE: Son pagos receptados por contribuyentes que se encuentran bajo el régimen impositivo simplificado que consiste en pagos fijos mensuales o anuales, es decir cuotas globales o parciales, determinados por el tipo de actividad realizada y por el nivel de ingresos generados.

Deudas en firme: Se refieren a obligaciones de los contribuyentes que no han sido pagadas en los plazos establecidos por la ley, y tiene afectación al estado tributario del mismo. Las opciones de pago para este tipo de deudas son: pago en línea, pago con tarjetas

de crédito, convenio de débito, y otras formas de pago (pago en línea, pago con tarjeta de crédito, botón web, ventanillas de instituciones financieras, títulos valores). El 93% de la recaudación es efectuado a través de la modalidad de convenio de débito, de acuerdo a cifras del SRI.

2.8.1 Estadísticas de Recaudación

2.8.1.1 Recaudación de Impuesto a la Renta Nacional

En las estadísticas de recaudación de Impuesto a la Renta, se puede evidenciar la posición contributiva de la Provincia del Guayas respecto a la recaudación de todo el país. En todos los años de estudio, Guayas se encuentra en segundo lugar, tomando en consideración que los contribuyentes están zonificados de acuerdo a su domicilio tributario registrado al momento de inscribirse en el RUC. La Provincia de Pichincha se sitúa en primer lugar debido a que muchas multinacionales tienen su matriz en la capital, así como las empresas mineras y las petroleras, la recaudación de las dos provincias en conjunto, representan aproximadamente el 80% de la recaudación del país.

AÑO 2016

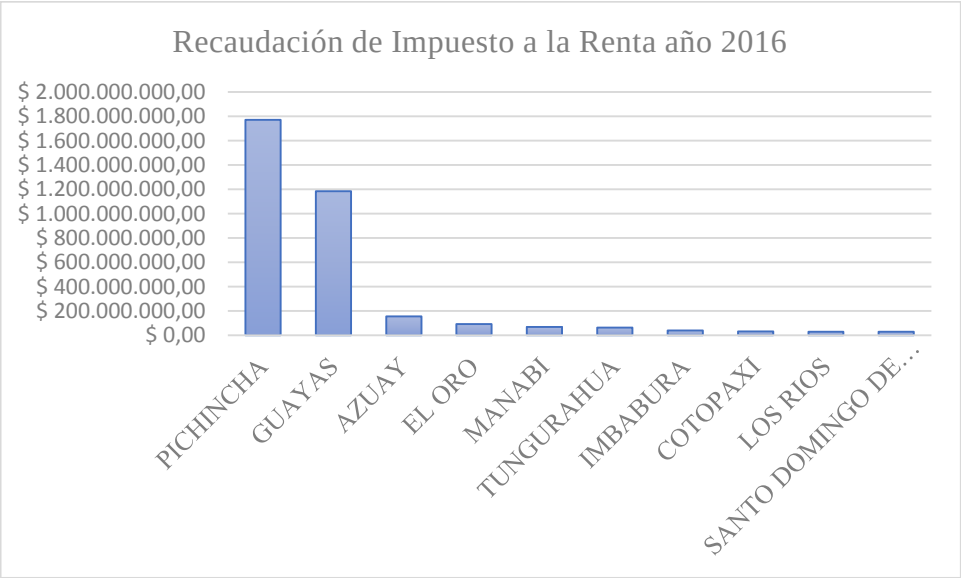


Figura 5. Estadística de Recaudación de Impuesto a la Renta 2016, elaboración propia, fuente: SRI

AÑO 2017

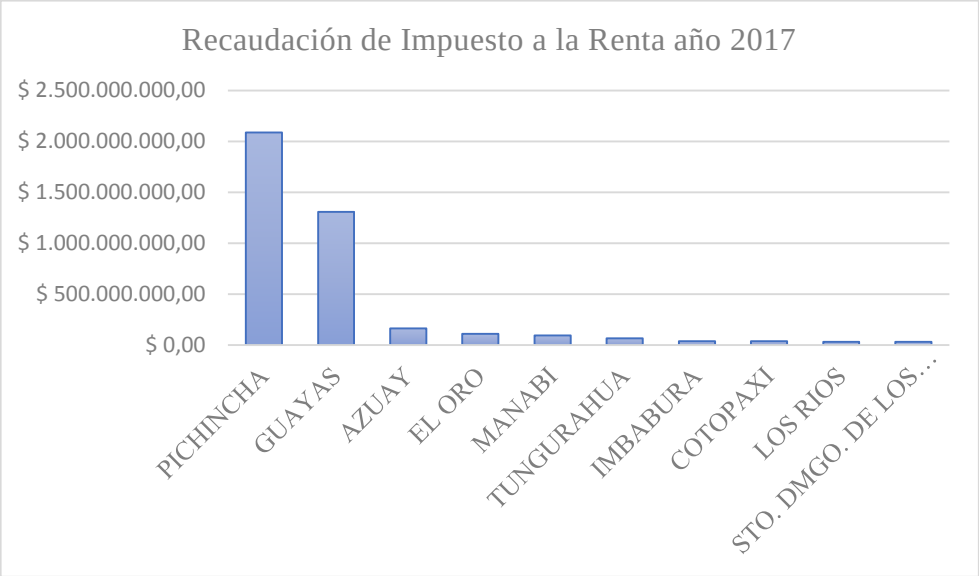


Figura 6. Estadística de Recaudación de Impuesto a la Renta 2017, elaboración propia, fuente: SRI

AÑO 2018

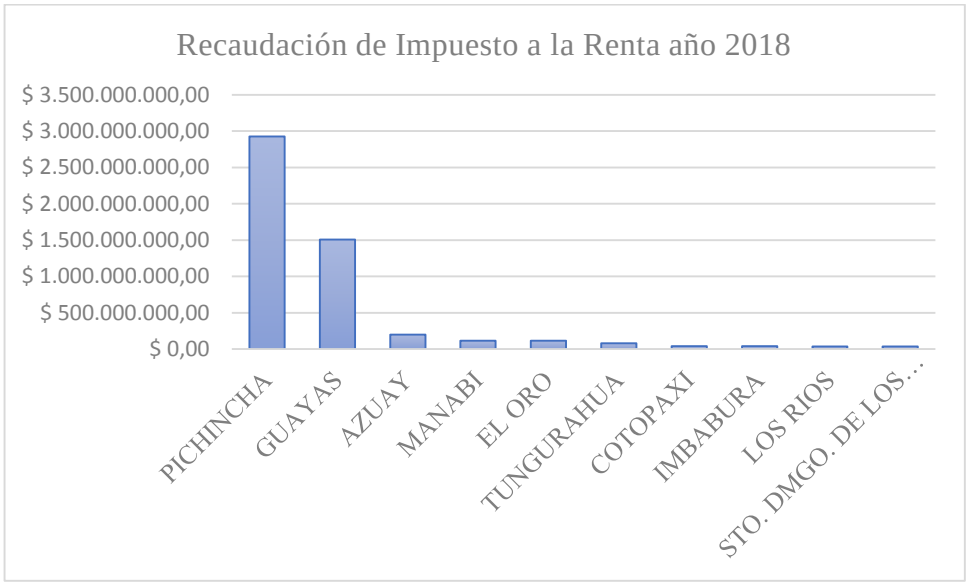


Figura 7. Estadística de Recaudación de Impuesto a la Renta 2018, elaboración propia, fuente: SRI

Tabla 2. Recaudación de Impuesto a la Renta a nivel nacional años 2016, 2017, 2018, elaboración propia, fuente: Estadísticas SRI

Provincia	Recaudación año 2016 (en miles de dólares)	Recaudación año 2017 (en miles de dólares)	Recaudación año 2018 (en miles de dólares)
PICHINCHA	$ 1.770.853.226,89	$ 2.088.756.807,43	$ 2.926.489.217,54
GUAYAS	$ 1.185.849.442,73	$ 1.309.518.777,96	$ 1.506.738.594,92
AZUAY	$ 155.885.163,80	$ 162.016.655,14	$ 198.392.057,85
EL ORO	$ 93.473.618,10	$ 109.292.805,23	$ 116.573.084,01
MANABI	$ 70.262.582,67	$ 94.729.425,44	$ 117.368.604,12
TUNGURAHUA	$ 63.341.482,78	$ 67.369.238,59	$ 80.559.479,97
IMBABURA	$ 39.637.814,61	$ 38.235.837,60	$ 41.204.543,75
COTOPAXI	$ 31.960.254,04	$ 36.426.900,12	$ 42.200.019,14
LOS RIOS	$ 29.639.144,14	$ 32.015.446,61	$ 35.477.229,81
STO. DMGO. DE LOS TSACHILAS	$ 28.709.827,49	$ 31.810.865,16	$ 35.332.041,62
LOJA	$ 28.661.606,44	$ 31.388.880,67	$ 31.130.321,26
CHIMBORAZO	$ 24.094.304,29	$ 28.160.340,25	$ 29.192.682,26
ESMERALDAS	$ 23.622.266,02	$ 25.508.357,95	$ 27.412.605,03
CAÑAR	$ 14.096.635,23	$ 15.197.932,22	$ 15.562.914,92
GALAPAGOS	$ 13.644.529,53	$ 13.102.032,16	$ 15.753.473,72
ORELLANA	$ 10.208.079,16	$ 11.906.782,47	$ 11.882.157,50
SANTA ELENA	$ 10.000.930,37	$ 11.712.357,64	$ 15.543.263,29
CARCHI	$ 8.445.398,79	$ 9.133.287,75	$ 9.231.189,41
SUCUMBIOS	$ 8.149.070,09	$ 8.623.708,38	$ 8.306.501,90
ZAMORA CHINCHIPE	$ 8.089.609,96	$ 14.796.639,19	$ 34.699.028,64
BOLIVAR	$ 4.903.500,36	$ 4.670.263,67	$ 4.635.051,88
PASTAZA	$ 4.894.773,01	$ 4.921.639,41	$ 4.863.401,49
MORONA SANTIAGO	$ 4.791.880,64	$ 5.798.167,55	$ 6.093.372,93
NAPO	$ 4.679.514,74	$ 4.622.709,05	$ 4.369.387,25
AJUSTE NO REGISTRADOS	$ 14.893.698,48	$ 17.311.697,53	$ 710.446,16
TOTAL	$ 3.652.788.354,36	$ 4.177.027.555,17	$ 5.319.720.670,37

2.8.1.2 Recaudación de Impuesto a la Renta en la Provincia del Guayas

La recaudación de Impuesto a la Renta en la Provincia del Guayas está encabezada por los ingresos generados en Guayaquil, con una participación en promedio del 88% respecto a los ingresos generados por los demás cantones que integran la provincia, en los períodos de tiempo analizados, esto se da debido a muchos factores tales como posición geográfica, tamaño poblacional, flujo de capitales provenientes de actividades comerciales,

industriales, turísticas y de servicios, además de ser el puerto principal del país, y la capital de la provincia del Guayas.

Tabla 3. Recaudación de Impuesto a la Renta Prov. Del Guayas, años 2016 al 2018, elaboración propia, fuente: Estadísticas SRI

Cantón	Año 2016	Año 2017	Año 2018
GUAYAQUIL	$ 1.053.929.561	$ 1.154.366.980	$ 1.302.237.406
DURAN	$ 48.579.086	$ 63.735.271	$ 92.403.437
SAMBORONDON	$ 44.051.922	$ 50.032.908	$ 68.107.921
DAULE	$ 10.322.917	$ 10.564.955	$ 9.655.710
MILAGRO	$ 8.115.811	$ 8.578.015	$ 9.080.837
CORONEL MARCELINO MARIDUEÑA	$ 3.160.496	$ 2.632.448	$ 2.766.141
SAN JACINTO DE YAGUACHI	$ 2.886.160	$ 2.708.592	$ 5.090.082
NARANJAL	$ 2.670.499	$ 2.804.212	$ 3.163.192
EL TRIUNFO	$ 1.973.455	$ 2.527.134	$ 2.806.880
ISIDRO AYORA	$ 1.776.861	$ 3.251.534	$ 2.517.430
EL EMPALME	$ 1.494.615	$ 1.495.216	$ 1.587.850
NOBOL (VICENTE PIEDRAHITA)	$ 940.387	$ 754.036	$ 638.328
PLAYAS (GENERAL VILLAMIL)	$ 838.407	$ 828.644	$ 933.825
BALZAR	$ 771.546	$ 791.454	$ 704.392
SANTA LUCIA	$ 757.879	$ 753.543	$ 779.710
BALAO	$ 556.817	$ 487.321	$ 815.232
NARANJITO	$ 537.847	$ 539.869	$ 554.230
PEDRO CARBO	$ 475.939	$ 502.878	$ 613.857
GENERAL ANTONIO ELIZALDE	$ 353.022	$ 361.190	$ 415.559
PALESTINA	$ 331.832	$ 371.643	$ 337.645
SALITRE	$ 305.683	$ 240.707	$ 389.133
LOMAS DE SARGENTILLO	$ 271.553	$ 285.598	$ 221.547
SIMON BOLIVAR	$ 268.871	$ 437.623	$ 441.244
ALFREDO BAQUERIZO MORENO	$ 250.479	$ 264.228	$ 251.468
COLIMES	$ 227.797	$ 202.780	$ 225.542
Total Recaudación	$ 1.185.849.443	$ 1.309.518.778	$ 1.506.738.595

PARTICIPACIÓN DE RECAUDACIÓN EN LA PROVINCIA DEL GUAYAS

Tabla 4. Recaudación de Impuesto a la Renta del Cantón Guayaquil años 2016 al 2018, elaboración propia, fuente: Estadísticas SRI

Cantón	Año 2016	Año 2017	Año 2018
Guayaquil	$ 1.053.929.561	$ 1.154.366.980	$ 1.302.237.406
Otros	$ 131.919.882	$ 155.151.798	$ 204.501.189
Total	$ 1.185.849.443	$ 1.309.518.778	$ 1.506.738.595

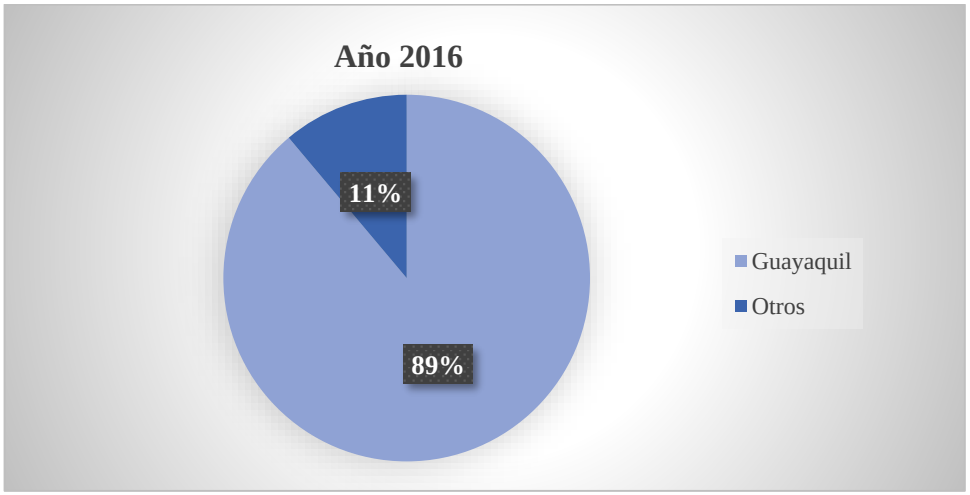


Figura 8. Participación de Recaudación de Impuesto a la Renta en la Prov. Del Guayas año 2016, elaboración propia, fuente: Estadísticas SRI

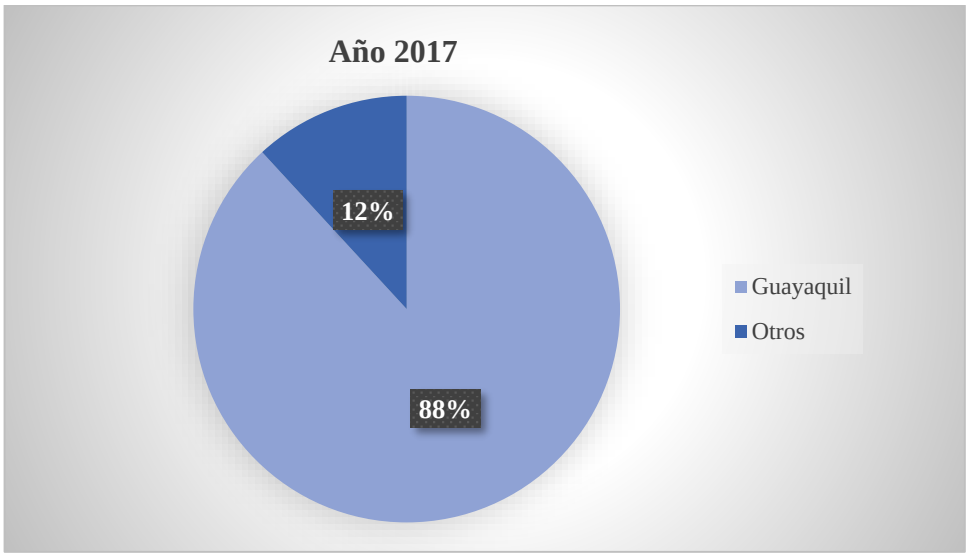


Figura 9. Participación de Recaudación de Impuesto a la Renta en la Prov. Del Guayas año 2017, elaboración propia, fuente: Estadísticas SRI

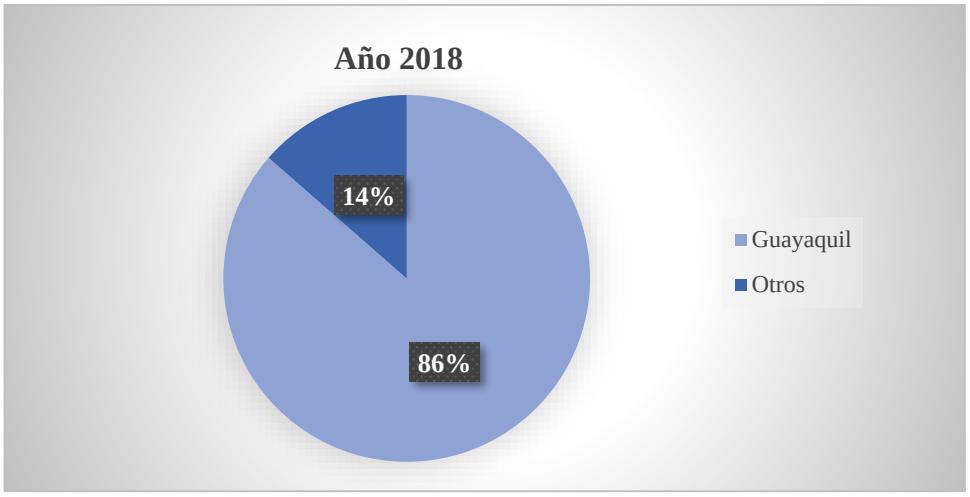


Figura 10. Participación de Recaudación de Impuesto a la Renta en la Prov. Del Guayas año 2018, elaboración propia, fuente: Estadísticas SRI

2.8.1.3 Cumplimiento de meta de recaudación

La meta de recaudación es lo que el gobierno proyecta obtener provenientes de ingresos tributarios a fin de financiar gastos establecidos en su presupuesto.

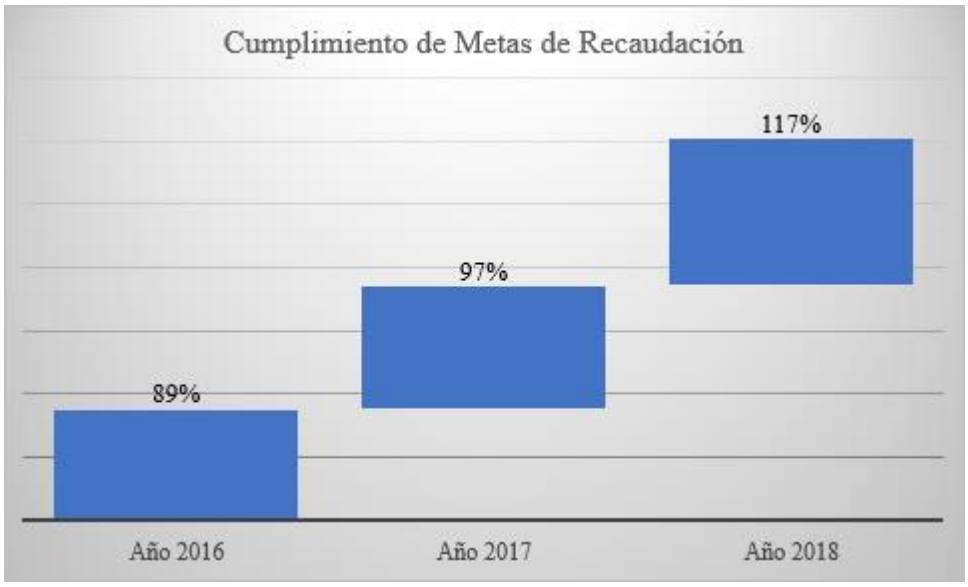


Figura 11. Cumplimiento de metas de recaudación, elaboración propia, fuente: Estadísticas SRI

2.8.2 Procesos de Cobro

La gestión de los procesos de cobro nace de obligaciones tributarias contraídas por los contribuyentes ya sean por actos administrativos determinados por el SRI, o por autodeterminación, que se refiere a declaraciones efectuadas por el sujeto pasivo. Como punto de partida en la gestión de se utilizan mecanismos de depuración y de recuperación de cartera vencida, por medio de procesos persuasivos y de control de deudas, con la finalidad minimizar el inicio de procesos coactivos.

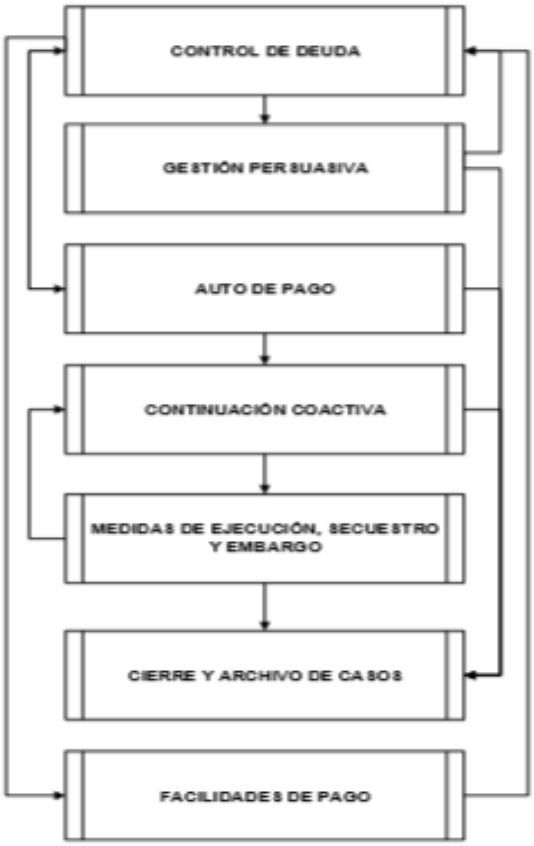


Figura 12. Etapas del Proceso de Cobro, elaborado por Departamento Nacional de Cobro, fuente: SRI

2.8.2.1 Gestión Persuasiva

La gestión persuasiva va encaminada al pago voluntario de las obligaciones pendientes, mediante acciones tales como: atención personalizada a los contribuyentes, campañas de cobro mediante visitas a contribuyentes, envío de correos electrónicos, envío de oficios persuasivos, y llamadas telefónicas, estas campañas tienen el propósito de informar al contribuyente al respecto de sus obligaciones pendientes de pago, las formas y alternativas de pago, las consecuencias de no estar al día en sus pagos.

2.8.2.1.1 Medios Persuasivos

Atención personalizada a contribuyentes

Los contribuyentes se acercan a las ventanillas de cobro para atención personalizada respecto a su estado de cuentas, consulta de deudas, consultas de procesos de pagos, aplicaciones de pago, pagos con tarjeta de crédito de deudas en firme.

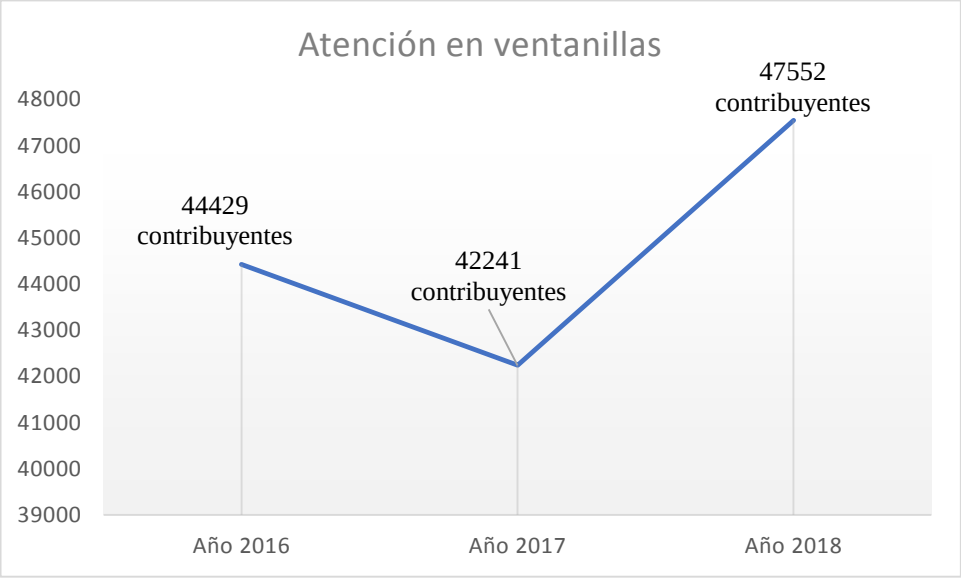


Figura 13. Atención en ventanillas del área de Persuasiva - Prov. Del Guayas, elaboración propia, fuente: Estadísticas SRI

El flujo de contribuyentes se incrementó en aproximadamente 13% respecto al año anterior, producto de consultas y pagos con tarjeta de crédito que efectuaron los contribuyentes en las ventanillas de atención del área de persuasiva, que se beneficiaron de la remisión de intereses, multas y recargos tributarios establecida en la Ley Orgánica de Fomento productivo, atracción de inversiones, generación y empleo y estabilidad y equilibrio fiscal que estuvo vigente desde el 21 de agosto de 2018 al 28 de diciembre de 2018.

Llamadas telefónicas

Se efectúan llamadas telefónicas a contribuyentes que se encuentran en mora tributaria, con la finalidad de dar a conocer las deudas existentes, formas de pago y consecuencias de no regularizar y satisfacer sus obligaciones.

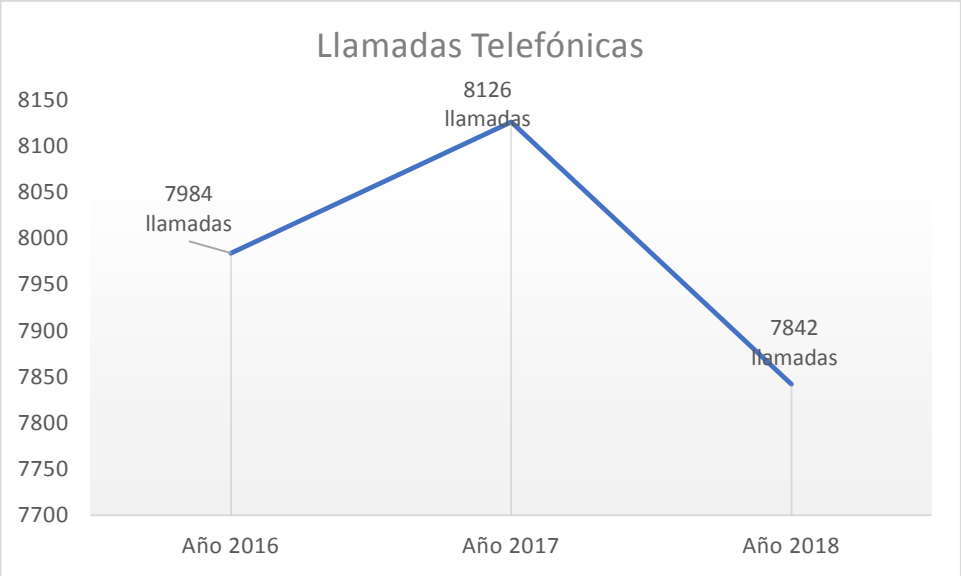


Figura 14. Número de llamadas telefónicas efectuadas por área de Persuasiva - Prov. Del Guayas, elaboración propia, fuente: Estadísticas SRI

Visitas a contribuyentes

Son campañas dirigidas a contribuyentes con el fin de persuadir y generar riesgo, producto del incumplimiento del pago de sus deudas pendientes, las visitas a los contribuyentes son efectuadas por funcionarios del SRI de manera planificada, focalizada, y personalizada.

Envío de oficios

El envío de oficios informativos dirigidos a contribuyentes con deudas en firme, son campañas dirigidas y específicas, a fin de generar riesgo, previa a la ejecución de acciones con mayor afectación por incumplimiento de pago.

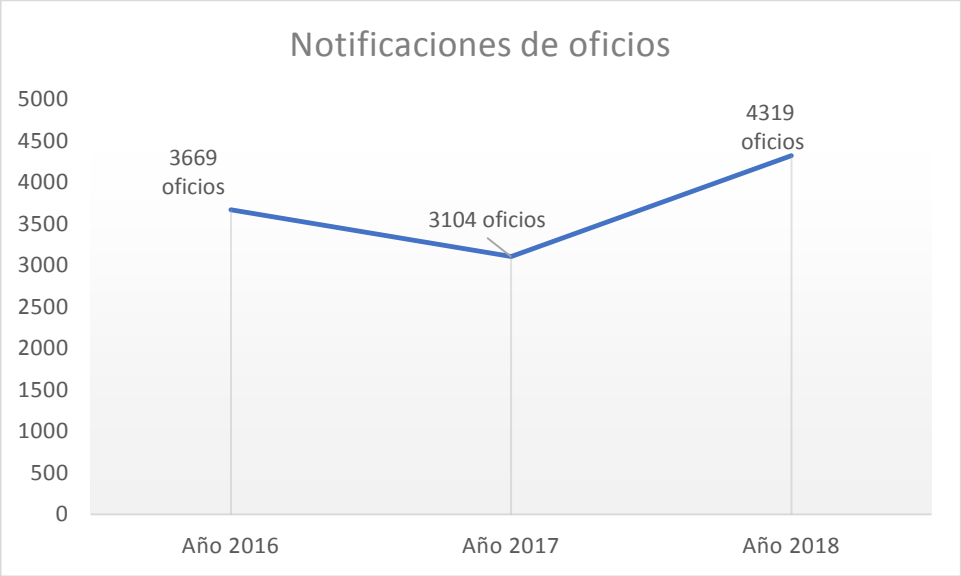


Figura 15. Notificaciones de oficios efectuadas por área de Persuasiva - Prov. Del Guayas, elaboración propia, fuente Estadísticas SRI

Llamadas inteligentes, mensajes de texto, correos electrónicos

Estos medios son gestiones persuasivas masivas para comunicar información de obligaciones pendientes de pago, o avisos previos al vencimiento del plazo de pago, gestionado con bases de datos predeterminadas con especificaciones parametrizadas por el SRI.

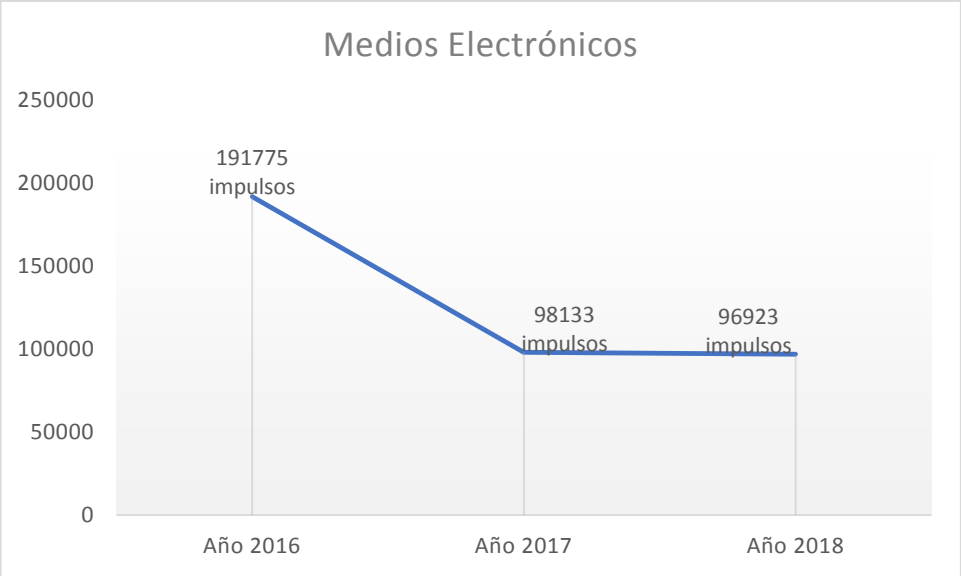


Figura 16. Notificaciones de oficios efectuadas por área de Persuasiva - Prov. Del Guayas, elaboración propia, fuente: Estadísticas SRI

2.8.2.2 Control de deuda

Los funcionarios encargados de este proceso son los responsables de receptar y verificar la documentación que respalda obligaciones generadas por las demás áreas, respecto a deudas atribuibles a las contribuyentes originadas de actos determinativos, sancionatorias, resolutivos, etc., adicionalmente se efectúan procesos de facilidades de pago, compensaciones de deudas, emisión de títulos de créditos, y finalmente son los encargados de entregar la documentación necesaria al área de coactivas.

Facilidades de Pago

El contribuyente tiene la opción de solicitar facilidades de pago para deudas en firme originadas de impuestos directos, con un convenio que requiere de una cuota inicial del 20% de la deuda, y con cuotas mensuales, trimestrales o semestrales, hasta 24 meses de plazo garantía, y hasta cuatro años con una garantía que cubra el 110% de la deuda, pudiendo ser estas: hipoteca cerrada, prenda, fianza bancaria, póliza de cumplimiento,

beneficios o rendimientos fiduciarios. La solicitud de facilidades de pago puede ser solicitadas de manera física, y por internet a través de la página del SRI.

Título de Crédito

Este documento constituye una orden de cobro, y se genera previo a la emisión de los autos de pago, el título de crédito se emite cuando el documento original no lleva implícita la orden de cobro, y es notificado al deudor, otorgándole ocho días para el pago o reclamo de ser el caso.

Compensaciones

Las compensaciones se refieren al cobro de deudas, con valores que tuvieran pendientes de ser acreditadas a favor del contribuyente, por concepto de devoluciones de impuestos, se trata de un cruce de valores entre lo pendiente de pago y saldos a favor.

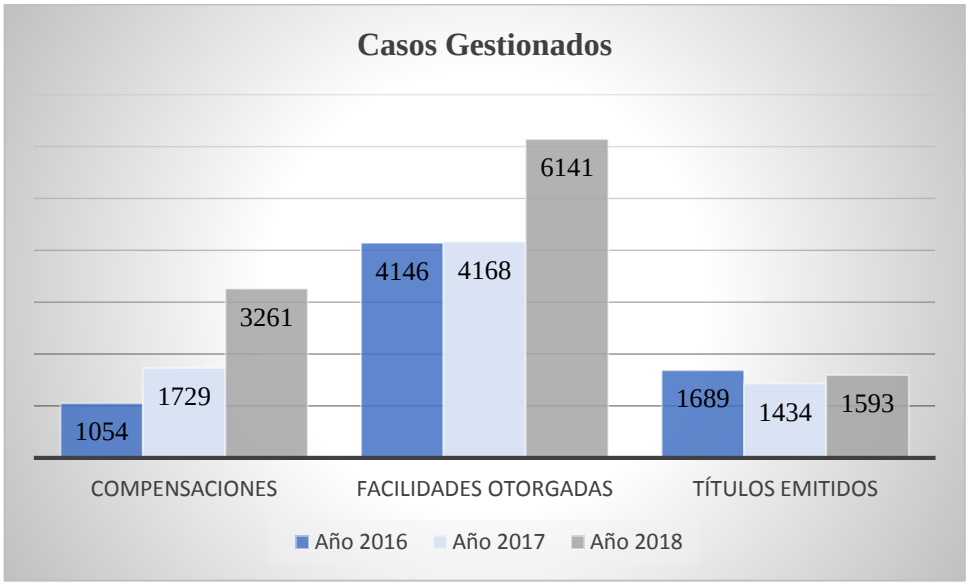


Figura 17. Casos gestionados por área de Control de Deuda - Prov. Del Guayas, elaboración propia, fuente: Estadísticas SRI

El número de compensaciones gestionadas en el 2017 aumentó en 64% respecto el año anterior, esto demuestra que hubo un crecimiento de contribuyentes morosos, que a su vez tuvieron peticiones de devoluciones favorables, y la AT procedió con el cruce de cuentas, mientras que en el año 2018 el crecimiento fue del 89%, debido a los esfuerzos del área para cubrir solicitudes de contribuyentes que se acogieron a de la Ley Orgánica de Fomento productivo, atracción de inversiones, generación y empleo y estabilidad y equilibrio fiscal, es decir compensar sus deudas, considerando solo el monto original, condonando multas, intereses y recargos.

En el caso de las facilidades de pago el crecimiento de casos atendidos del 2016 al 2017 fue del 1%, mientras que del 2017 al 2018 se incrementó en 47% en el año 2018, esto es debido a que los contribuyentes se beneficiaron de la Ley Orgánica de Fomento productivo, atracción de inversiones, generación y empleo y estabilidad y equilibrio fiscal, en especial en el caso de las facilidades de pago, que permitió financiar el capital de las deudas provenientes de impuestos directos, hasta 24 meses, con remisión de la totalidad de multas, intereses y recargos.

2.8.2.3 Procesos de Gestión Coactiva

Auto de Pago

Constituye el documento que inicia el proceso coactivo o de ejecución, para aquellos contribuyentes que no hayan cancelado las deudas tributarias pendientes, cobradas en las instancias anteriormente descritas, y a los cuales se les exigirá el pago forzoso de las obligaciones, ya que el auto de pago ordena la orden de pago por parte del deudor o de sus solidarios , y en caso de no satisfacer el pago, se procederá al embargo de bienes que cubran capital, intereses y costas.

Medidas Precautelares

Son acciones legales tomadas y ejecutadas en contra de los deudores a los que se ha iniciado procesos coactivos, las medidas precautelares están encaminadas a prevenir y garantizar el pago de las deudas, siendo estas: arraigo o prohibición de ausentarse del país, secuestro, retención o prohibición de enajenar bienes.

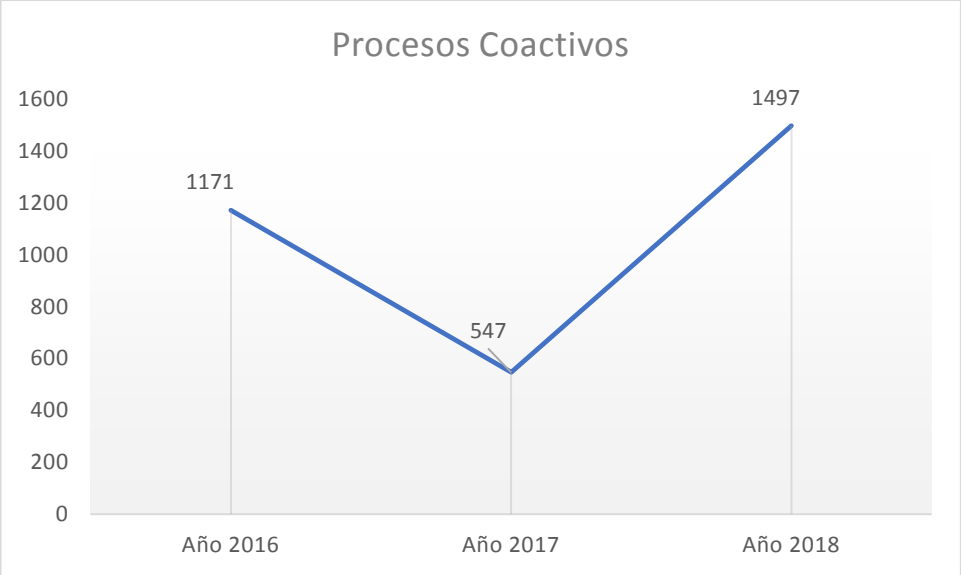


Figura 18. Procesos Coactivos Iniciados en la Prov. Del Guayas, elaboración propia, fuente: SRI

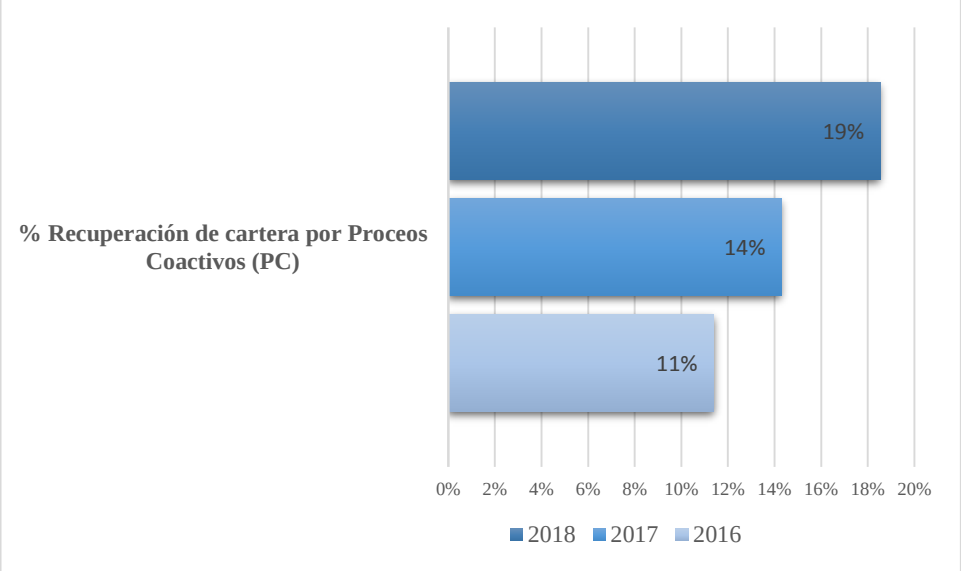


Figura 19. Recuperación de cartera por procesos coactivos en la Prov. Del Guayas, elaboración propia, fuente: Estadísticas SRI

La recuperación de la cartera por procesos coactivos iniciados es relativamente baja, el indicador aumenta en el año 2018 por pagos provenientes de contribuyentes que se acogieron a ley que permitió la remisión de multas intereses y recargos, con la que tanto personas naturales como sociedades que tenían procesos coactivos activos, solicitaron, una vez saldadas las obligaciones que dieron lugar al auto de pago, el archivo del proceso y el levantamiento de las medidas precautelares impuestas.

2.9 Focus Group

Con el objetivo de conocer el punto de vista y opiniones de los gestores de la labores antes mencionadas, se llevó a cabo la técnica del grupo focal, dirigido a los funcionarios del departamento de Cobro de las tres diferentes áreas que colaboran en la zonal 8, cuya jurisdicción corresponde a la provincia del Guayas, con dependencia en la ciudad de Guayaquil, actualmente se cuenta con el siguiente personal: el área de Persuasiva está integrada por una supervisora, y seis analistas, el área de Control de deuda está conformado por una supervisora y nueve analistas, y el área de Coactivas está integrado por un Coordinador Juez de Coactivas, 4 abogados, y 11 analistas, todas las actividades y procesos son reportados y dirigidos por la jefa del departamento de Cobro de la Dirección Zonal 8 del SRI.

Tema del Focus Group

Recaudación de Impuesto a la Renta en la Provincia del Guayas

Elaborado por: Yadira Zambrano H.

Lugar y fecha: Guayaquil, 04 de octubre de 2019

Pasos:

Introducción respecto al motivo del focus group

Formulación de banco de preguntas previamente definidas

Participación de los miembros

Síntesis y elaboración de conclusiones

Introducción

El presente focus group tiene la finalidad de conocer el punto de vista de los funcionarios presentes, respecto a la recaudación de Impuesto a la Renta en la Provincia del Guayas, y de los procesos que actualmente lleva a cabo en el departamento de Cobro, para reducir el tamaño de la cartera de morosidad y aumentar los ingresos fiscales provenientes del cobro de las deudas contraídas por el sujeto pasivo.

Banco de Preguntas

¿Qué estrategias de cobro considera proporciona mejores resultados recaudatorios?

¿Qué estrategias de cobro considera proporciona menores resultados recaudatorios?

¿Qué estrategias recomendaría para el aumento de la recaudación de Impuesto a la Renta?

¿Considera factible y útil aumentar el plazo de la concesión de facilidades de pago del Impuesto a la Renta?

¿Cree usted que los procesos coactivos deben ser más rigurosos en cuanto a la imposición y ejecución de medidas precautelares?

Síntesis y conclusiones del Focus Group

Pregunta 1 ¿Qué estrategias de cobro considera proporciona mejores resultados recaudatorios?

Las estrategias que los funcionarios consideran que han generado mayores ingresos recaudatorios, basado en su propia experiencia y en resultado obtenidos, son las llamadas persuasivas previo al inicio de procesos coactivos, esta táctica persuasiva, es considerada la más efectiva, pues permite detectar expectativas de pago, a su vez son informativas y dan a conocer las formas y alternativas para el cumplimiento de sus obligaciones al deudor tributario, como por ejemplo, el cobro con tarjetas de crédito, que es una herramienta financiera de gran apoyo, pues el contribuyente a través de su poder crediticio podrá hacer frente al crédito otorgado por las instituciones financieras, o la aplicación de convenios de facilidades de pago para impuestos directos. En este contexto desde al año 2017 se priorizó la estrategia de cobro de las llamadas, fundamentada en tratar de inducir al contribuyente al pago voluntario de sus deudas pendientes; si con el acercamiento directo a los contribuyentes, no se logra el pago, el siguiente paso estratégico a seguir es el cobro coactivo, ya que consideran que esta acción se debe utilizar ante la falta de voluntad de pago por parte de los deudores. Además, se concluye que el inicio de procesos coactivos, debe ser prioritario para carteras con menos de 60 días vencida, porque se trata de contribuyentes que aún tienen cierta liquidez en sus cuentas bancarias, que se pueden ubicar, lo que permite que se genere riesgo y terminen pagando la deuda con mayor rapidez.

También se considera que, mediante las llamadas, se pueden acordar comparecencias, o reuniones directas con el sujeto pasivo, que permite una negociación más asertiva.

Pregunta 2 ¿Qué estrategias de cobro considera proporciona menores resultados recaudatorios?

Al momento de plantear esta pregunta, la mayoría concordó en que el inicio de procesos coactivos, no es una estrategia óptima en los casos en que causan costos operativos y no generan recaudación a corto plazo, también en los casos de contribuyentes que no se logran ubicar, denominados como contribuyentes no ubicados, puesto que se gastan recursos que no respaldaba la acción, además se evidenció que realizar los impulsos procesales de los procesos coactivos cuyo contribuyentes no tienen ningún tipo de patrimonio, demanda tiempo y carga operativa, puesto que por el hecho de evitar que prescriba la acción de cobro, se deben utilizar recursos por una cartera incobrable. Se debe considerar que los deudores que no procedieron al pago o no respondieron positivamente luego de la gestión persuasiva, evidenciaron que, a pesar del inicio de las acciones de cobro forzosas, no se logró un porcentaje de recuperación mayor al 8% en promedio (al mes) en lo que va del presente año.

Se consensuó en que se debe analizar un análisis más exhaustivo previo al inicio de esta gestión.

Pregunta 3 ¿Qué estrategias recomendaría para el aumento de la recaudación de Impuesto a la Renta?

Entre las principales ideas que se consideraron como estrategias se detallan las siguientes:

Mejorar el acercamiento a los contribuyentes, tanto en llamadas persuasivas como antes de iniciar procesos, que al momento de inscribir un RUC se verifiquen lo teléfonos de contacto, y a su vez agotar todas las herramientas con las que se cuente para ubicarlos.

Incentivar las acciones persuasivas, a través de la implementación de mayores herramientas informáticas que coadyuven a esta gestión: mensajes SMS, correos masivos, dar fuerza a la gestión de llamadas persuasivas, con mayor capacidad operativa para estas acciones.

Impulsar la cultura tributaria con acciones de cobro mucho más rápida, considerar reformas en la normativa correspondiente a la acción de cobro, y automatizar los procesos en conjunto con las entidades financieras

Mantener un catastro mensual de contribuyentes activos con liquidez y patrimonio, a los mismos sobre los cuales deberá la AT demostrar su interés capacitándolos y dando atención prioritaria ante cualquier duda y trámite necesario.

Realizar continuamente campañas de comparecencias mínimo cada 15 días a contribuyentes con montos más altos, realizar campañas publicitarias breves incitando al contribuyente al pago y enseñándoles el beneficio para el país.

Pregunta 4 ¿Considera factible y útil aumentar el plazo de la concesión de facilidades de pago del Impuesto a la Renta?

Actualmente las facilidades de pago se otorgan hasta 24 meses sin garantía y hasta 48 meses cumpliendo el requisito de adjuntar una garantía que cubra el 110% de la deuda, los participantes consideran que los plazos establecidos por la AT están correcto para la generalidad de los casos, sin embargo, no descartarían la opción de que se deberían analizar los diferentes escenarios para cada contribuyente, acorde a su buen o mal comportamiento tributario, en su historial y su capacidad de pago, pero muchos

coincidieron en que el análisis también sea aplicable para conceder plazos menores al solicitado, sobre todo cuando se trata de contribuyentes que han incumplido convenios previamente otorgados, es decir debe otorgarse el plazo solicitado por el contribuyente cuando la petición es por primera vez, para determinada obligación, y a potestad de la administración cuando se solicita el convenio por segunda vez, por el mismo impuesto, también se sugirió modificaciones en el formato de facilidades, en donde se establezca las consecuencias de incumplir lo pactado en la solicitud, con la finalidad de que el contribuyente sea formal en su acuerdo, además se reflexionó en que en la última reforma se establecieron las facilidades por dos y cuatro años; con lo que se otorgó amplitud en los plazos de pago al contribuyente, que anteriormente solo otorgaba 6 meses sin garantía y dos años con garantía.

Pregunta 5 ¿Cree usted que los procesos coactivos deben ser más rigurosos en cuanto a la imposición y ejecución de medidas precautelares?

Los funcionarios tienen claro que las medidas cautelares que se adoptan dentro del proceso coactivo son analizadas en base al principio de proporcionalidad y deben ser dictadas tomando en cuenta la debida proporción entre el valor adeudado por el contribuyente y los derechos que estas limitan y que la extralimitación en ellas, podría dar lugar al establecimiento de responsabilidades de orden civil e incluso penal para el Recaudador Especial, de acuerdo a lo preceptuado en el inciso final del artículo 164 del Código Tributario, no obstante, ante la exigibilidad y firmeza de una obligación tributaria, el Ejecutor está obligado a tratar de encontrar los mecanismos adecuados para propender el cobro de los valores adeudados, a través del patrimonio del contribuyente, también consideran que se debe tener mayor alcance en cuanto a los vinculados en los procesos, en los casos de sociedades, y que no solo se consideren a los responsables por representación,

sino también a los accionistas, como responsables solidarios de la compañía, para de esta manera poder ejecutar medidas que garanticen el pago de las deudas. En cambio, consideran que las deudas tributarias en general, se deberían extinguir con el fallecimiento del deudor, similar como en el ámbito del derecho penal, que luego de morir el procesado, se archiva la causa penal y no se sigue en contra de sus herederos. En conclusión, debe primar el criterio de proporcionalidad en la imposición inicial de medidas precautelares, y conforme el paso del tiempo de morosidad, disponer nuevas medidas o ejecución de bienes.

Capítulo 3. Marco Propositivo o Propuesta

3. Propuesta para mejorar los procesos de cobro para la recaudación de Impuesto a la Renta en la Provincia del Guayas.

Para llevar a cabo el desarrollo de la propuesta, se considerarán estrategias en las tres áreas del departamento de Cobro:

- Gestión de procesos del área Persuasiva
- Gestión de procesos del área de Control de Deuda
- Gestión de procesos del área de Coactivas

3.3.1 Gestión de Procesos del Área Persuasiva

Antecedente

La Gestión Persuasiva del Departamento de Cobro, utiliza varias herramientas para reducir la cartea de morosidad, gestionando la cartera de modo eficiente, puesto que, si en esta etapa se consigue el pago de las deudas, la AT minimiza costos y gastos de ejecución.

Entre las herramientas de mayor impacto en la recaudación se concluyó que las llamadas telefónicas crean un vínculo directo con el contribuyente, para informarle respecto a sus deudas pendientes, formas y alternativas de pago, en la práctica se puede palpar que alrededor del 50% de los contribuyentes no conocen la existencia de las deudas pendientes.

En el caso de personas naturales, se debe a que delegan la declaración de impuestos a terceras personas, como asistentes, auxiliares, contadores externos, etc., en esta transición suele existir falta de comunicación, por lo que las declaraciones son presentadas, pero no pagadas, y automáticamente se convierten en deudas en firme, en el caso de las sociedades

sucede una situación similar, puesto que los responsables solidarios, gerentes generales, presidentes, y socios, también suelen estar desinformados, provocando que el pago no sea oportuno, y genere el incremento de la deuda por la generación de intereses, inclusive llegar a instancias de gestiones coactivas,

El problema surge cuando los números de contacto con los que cuenta la AT, no han sido actualizados por el sujeto pasivo, se encuentran averiados, o ya no corresponden al contribuyente, y en el caso de celulares registrados la situación es similar, sobre todo por la facilidad que se tiene para cambiar de número; la imposibilidad de comunicación, aumenta la probabilidad de incumplimiento, y la cantidad de números telefónicos incorrectos, equivocados, inexistente, etc., son alrededor del 40%.

Otra de las herramientas utilizadas es el envío de oficios persuasivos, que al igual que con la herramienta de las llamadas, informan al contribuyente respecto a las deudas pendientes, adjuntando el estado de cuenta, así como material gráfico respecto a las formas y alternativas de pago, etc., pero la problemática se presenta en dos sentidos: con las notificaciones físicas al domicilio tributario del contribuyente, se obtiene alrededor del 30% de contribuyentes no ubicados, por falta de actualización de direcciones en el sistema nacional de RUC, esto genera pérdida de tiempo, y la ineficacia de la gestión persuasiva.

En el caso de oficios electrónicos, son enviados al correo electrónico del contribuyente, del cual también se depende de que la dirección de email sea correcta y que la información realmente llegue a deudor.

Estrategia: Actualización de datos de ubicación

Estrategia	Objetivos	Actividades
• Actualización constante de información del contribuyente: • Número telefónico de contacto de los contribuyentes • Número telefónico de los representantes legales, para las sociedades • Dirección del domicilio tributario	• Mantener información actualizada • Facilitar el contacto, a través de las llamadas telefónicas, y envíos de oficios • Minimizar la cantidad de contribuyentes no ubicados, cuya afectación es a nivel institucional, puesto que todos los departamentos del SRI envían oficios y resoluciones físicas.	• Al ingresar a la página con el RUC y contraseña, se despliega en la parte izquierda de la ventana principal, opciones de servicios en línea, véase figura 21 • Validación de información telefónica y de dirección previo al acceso a los servicios en línea

Figura 20. Estrategia para actualización de datos de ubicación, elaboración propia

Cuando el contribuyente acceda a la página de la institución para hacer usos de los servicios en líneas tales como: declaraciones de impuestos, peticiones de devoluciones de impuestos, solicitud de facilidades de pago, entre otros, el contribuyente deberá validar la información de datos de ubicación, que fueron previamente registradas ante la AT en la inscripción en el RUC, o solicitud de clave, la validación será obligatoria, como requisito para el uso de los servicios requeridos, y fluctuará de manera mensual, semestral o anual, dependiendo del tipo de contribuyente.

La implementación es a nivel tecnológica, con un símil a la validación de la clave personal de los contribuyentes.

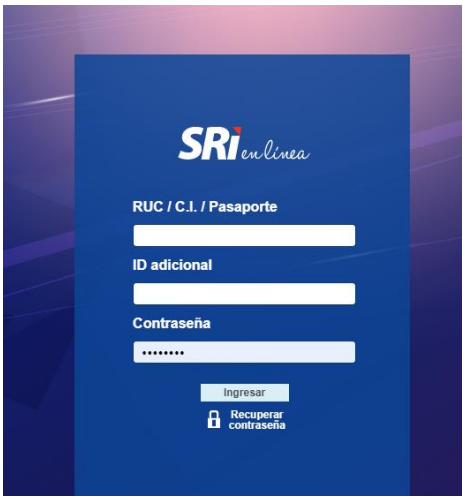


Figura21. Acceso a los Servicios en línea del SRI, elaboración y fuente: SRI

Al requerir el acceso a una de las opciones, se desplegaría una ventana de validación de información de datos de ubicación, y de esta manera mantener contar con información real en las bases de datos institucionales.

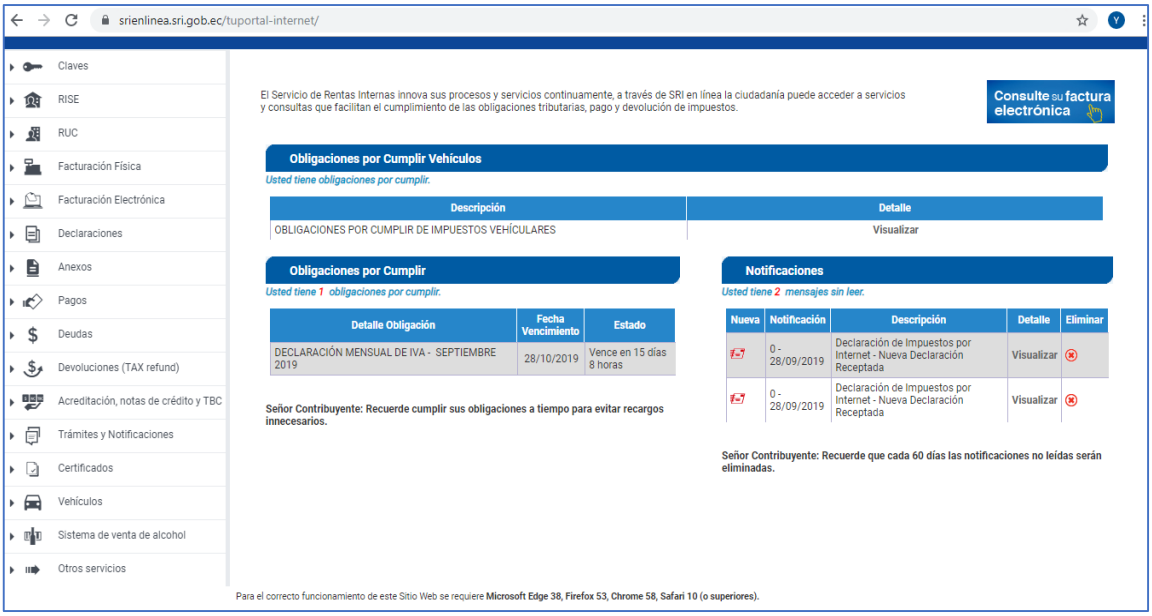


Figura 22. Página principal de Servicios en línea del SRI, elaboración y fuente: SRI

3.3.2 Gestión de procesos del área de Control de Deuda

Antecedente

En el área de Control de Deuda se encarga principalmente de verificar y receptar documentación que respalden obligaciones cargadas en el Sistema Nacional de Cobro por áreas generadoras, producto de actas de determinación, liquidaciones de pago, resoluciones sancionatorias, entre otras, así como gestiones de cobro que eviten el inicio de gestiones coactivas, sin embargo, el área debe de compartir esta actividad, con la ejecución de otras acciones que demandan una alta carga laboral, tal como se reflejó en las estadísticas presentadas en el capítulo anterior: emitir resoluciones de compensaciones y emitir resoluciones de facilidades de pago.

Tomando en consideración lo antes descrito, desde hace dos años se implementó la solicitud de facilidades de pago en línea, que permite efectuar la petición con la clave a través de la página web institucional, logrando de esta manera automatizar el proceso, minimizar tiempos de atención, y optimizar recursos tanto para el contribuyente como para la AT., es así como en la actualidad en promedio el 90% de las peticiones son en línea.

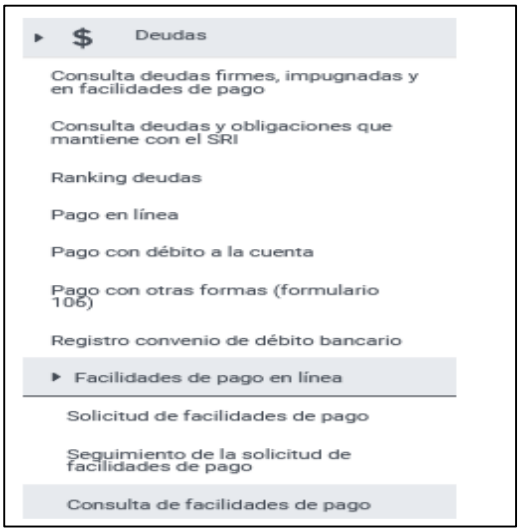


Figura 23. Menú para solicitar facilidades de pago, elaboración y fuente: SRI

Estrategia: Automatización de proceso de Compensaciones

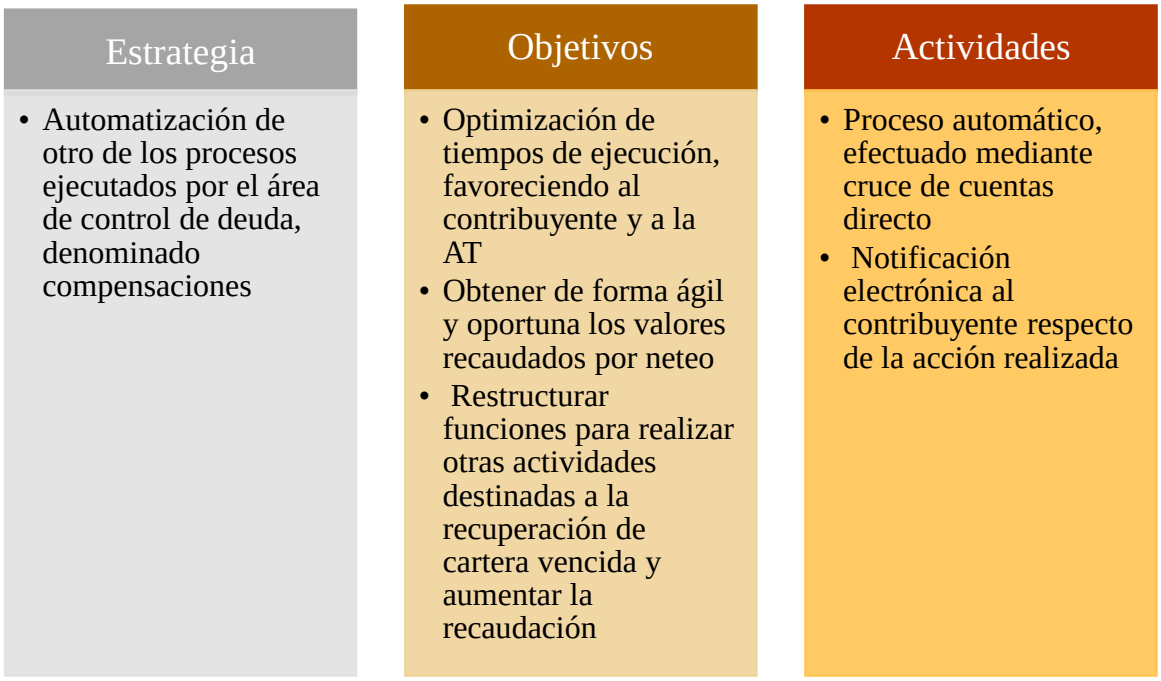


Figura 24. Estrategia Compensación automática, elaboración propia

Se ha evidenciado que el proceso de compensación demanda mayor exigencia en la carga operativa, debido a que ha ido en aumento en transcurso del tiempo, llegando a más de tres mil casos atendidos en el año 2018.

En la actualidad la gestión de compensación es de oficio, efectuado de manera manual, una vez que el departamento de devoluciones o de reclamos, emite una resolución con valores a favor del contribuyente, y se detectan obligaciones pendientes de pago, el departamento de cobro debe efectuar el neteo de valores totales o parciales, previo a su acreditación, véase figura 25.

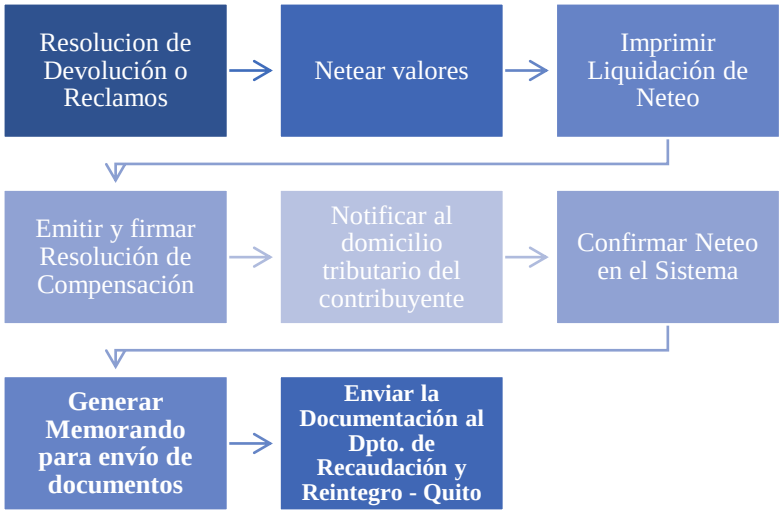


Figura 25. Proceso de compensación actual, elaboración propia, fuente: SRI

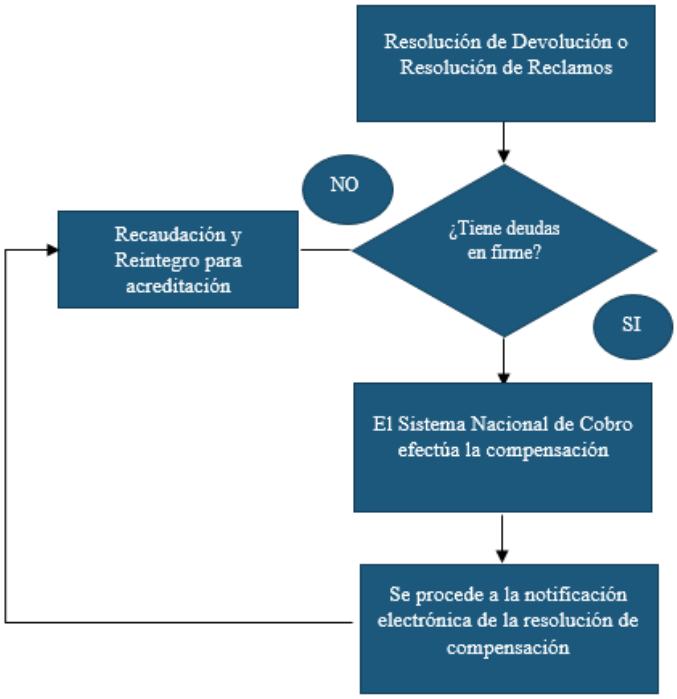


Figura 26. Proceso de compensación propuesto, elaboración propia

3.3.2 Gestión de procesos del área de Coactivas

Antecedente

La Gestión coactiva, es efectuada en las últimas de las instancias para el cobro forzoso de las deudas pendientes, una vez que se ha revisado y agotado todas las acciones previas para la recaudación voluntaria del sujeto pasivo. La AT en el ejercicio de la facultad recaudadora que la ley le otorga, efectúa acciones de ejecución coactiva y la imposición de medidas precautelares.

De acuerdo al análisis efectuado, la recuperación de cartera producto de la ejecución de acciones coactivas es del 14%, la estrategia propuesta busca aumentar este indicador, con la finalidad incrementar la recaudación tributaria, mediante estrategias de mejoramiento de procesos.

Estrategia 1: Redistribución de funciones

Estrategia	Objetivos	Actividades
• Redistribución de funciones, basado en criterios tales como: materialidad, riesgo, control de prescripción, tipo de contribuyente, tipo de documento, calendario tributario	• Procesar y efectuar seguimiento especializado dependiendo de cada caso. • Imposición de medias alineadas a la proporcionalidad de la deuda	• Asignación de funciones distribuídas en parámetros de asignación • Desarrollo de casos de acuerdo a su naturaleza • Mejorar el seguimiento y las gestiones en cada caso

Figura 27. Estrategia restructuración de funciones, elaboración propia

Los actividades efectuadas en el área de coactivas son repartidas entre los funcionarios del área, bajo el criterio de polifuncionalidad, es decir que las actividades son distribuidas entre todos, tanto para inicios de procesos coactivos, embargos de fondos, campañas de notificaciones de autos de pagos, archivos de procesos, contestación de trámites, etc., la desventaja es que con el afán de cumplir con todas las actividades asignadas, deje a un lado la concentración y análisis de acciones de cobro con base en puntos críticos de segmentación.

Se propone la siguiente distribución de actividades, considerando el personal con el que actualmente dispone el área:

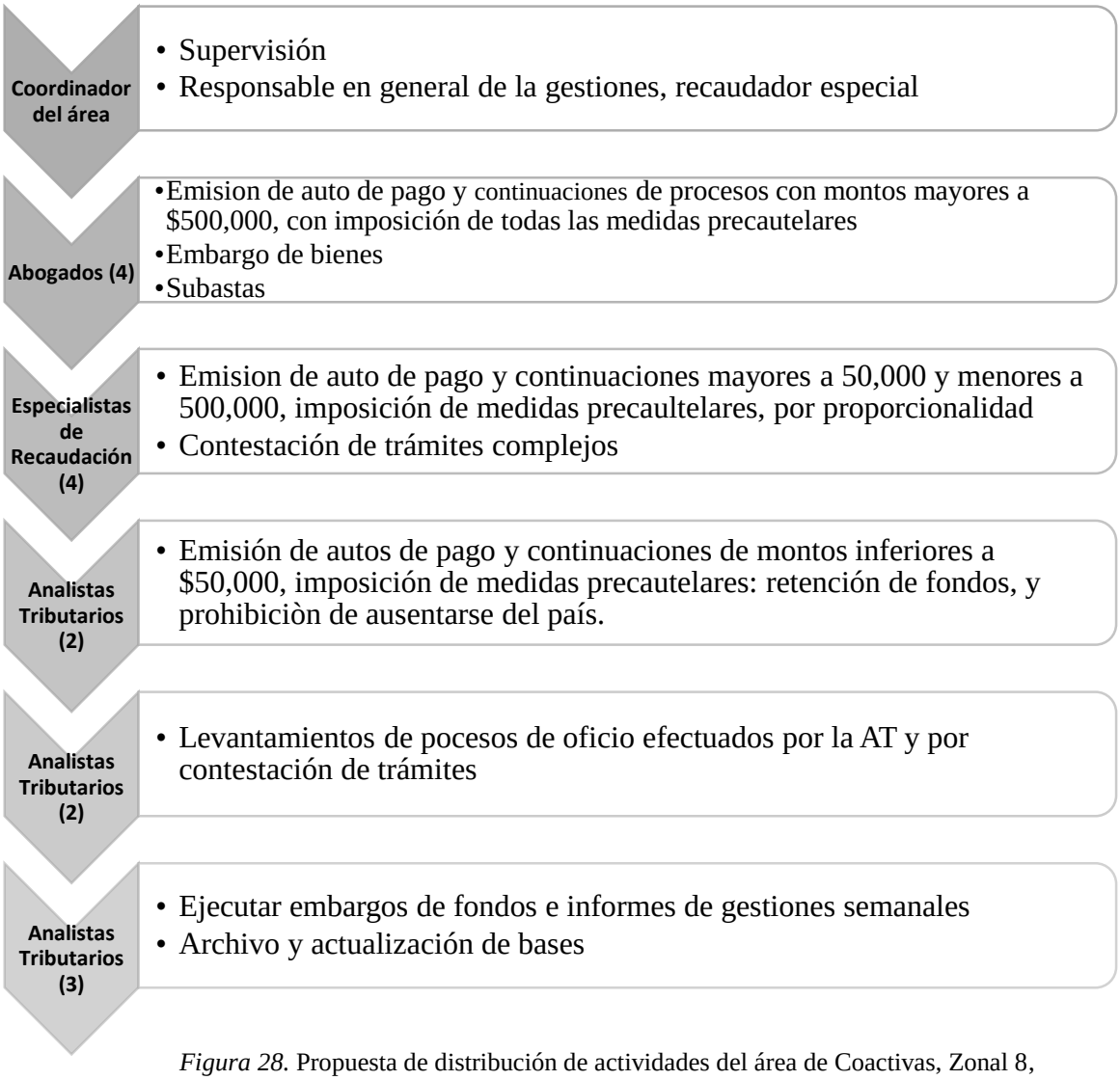


Figura 28. Propuesta de distribución de actividades del área de Coactivas, Zonal 8, elaboración propia

Estrategia 2: Notificación electrónica de autos de pago

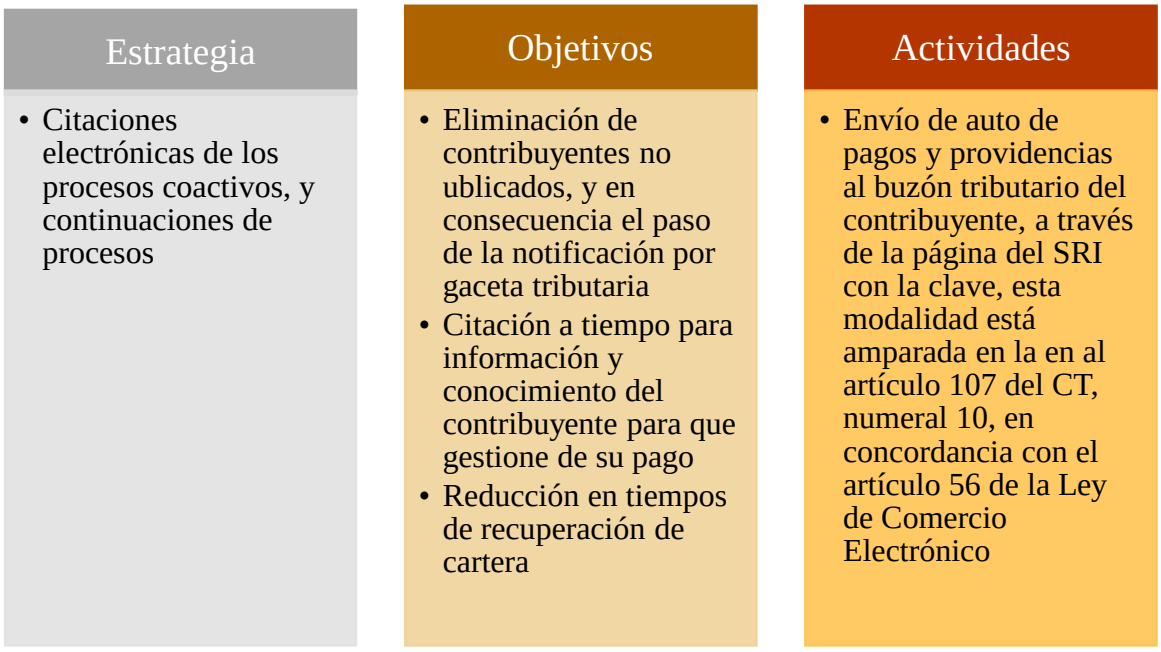


Figura 29. Estrategia Notificación electrónica de autos de pago, elaboración propia

Los autos de pago que comunican al contribuyente respecto el proceso coactivo que se le ha iniciado son notificados a través de notificación física en el domicilio tributario del contribuyente, como lo indica el artículo 105 del Código Tributario.

El problema que se presenta debido a que aproximadamente el 30% de los contribuyentes no son citados, dado que en la mayoría de los casos, no han actualizado su domicilio tributario, por lo tanto, la gestión de notificación, se reporta como no ubicado, y la normativa establece que el procedimiento de ejecución tiene entre sus solemnidades sustanciales, la citación legal del auto de pago, para el inicio del proceso coactivo, generando una función adicional al proceso, que consiste en la notificación a través de la gaceta tributaria digital, que se presenta en la página web del SRI, los contribuyentes no ubicados, generar pérdidas de tiempo, dinero, y retrasos en la ejecución de los procesos coactivos.

Estrategia 3: Depuración de cartera de difícil recaudo

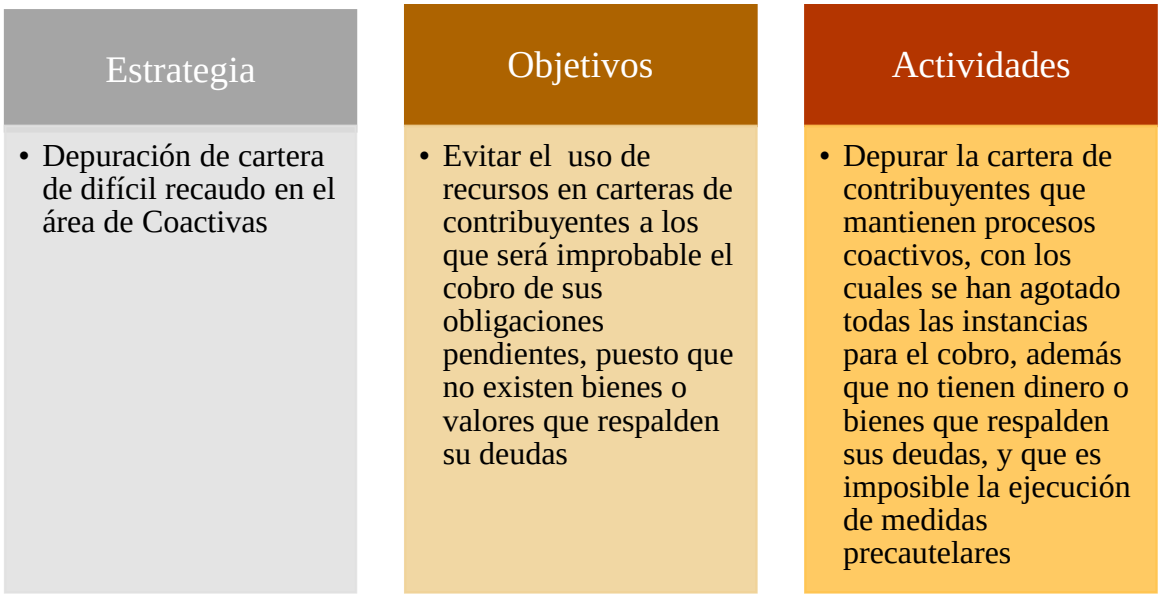


Figura 30. Estrategia Depuración de cartera de difícil recaudo, elaboración propia

La finalidad es no gastar recursos en el seguimiento, emisión de oficios y de documentos para la cartera de difícil recaudo, puesto que el tiempo y recursos invertido en estas actividades, puede ser utilizado de manera más óptima en la recaudación dirigida a contribuyentes mejor segmentados, analizando información proporcionada por los bancos, por los registradores de la propiedad, por el sistema de matriculación vehicular, a fin de comprobar que no existen fondos en las cuentas o bienes que se puedan embargar.

La factibilidad en la implementación de estas estrategias se ve reflejado en los grandes esfuerzos efectuados por la AT en innovación tecnológicas, es así como en el año anterior se invirtieron 15.2 millones en contratos de infraestructura tecnológica para proyectos que permiten la automatización de procesos, facilitando el cumplimiento de los contribuyentes y propiciando las herramientas necesarias para reducción de brechas de veracidad, presentación, omisidad y de pago.

CONCLUSIONES

Luego de la revisión acerca de las principales teorías que abarcan este proyecto de desarrollo, se concluye que es primordial la existencia de una estructura de procesos, así como el detalle de actividades y asignación de funciones para optimizar y efectivizar las acciones que permitirán alcanzar los objetivos estratégicos planteados, alineados a la misión de toda organización, en este caso en particular, en la administración tributaria.

Se concluye además que la recaudación de Impuestos a la Renta en la provincia del Guayas, tiene una gran participación a nivel nacional, motivo por el que se deben utilizar todas las herramientas posibles para la obtención de ingresos provenientes de este rubro, dado el alto impacto en la economía del país, las acciones ejecutadas para el cobro van desde llamadas telefónicas persuasivas, créditos mediante convenios de facilidades de pago, hasta el cobro forzoso mediante la ejecución de procesos coactivos.

Para finalizar se efectuaron recomendaciones de estrategias de mejoras en la Gestión de Cobro de Impuesto a la Renta en la Provincia del Guayas, se debe destacar los grandes esfuerzos de la institución para crear una cultura tributaria en los ciudadanos, erradicando y luchando contra la informalidad que se vivía en grandes escalas hace veinte años atrás, con excelentes resultados a través de las diferentes acciones y campañas que buscan concientizar al respecto de la importancia de la recaudación tributaria para el país, pero se espera siempre conseguir mejoras en los procesos para minimizar las brechas existentes, la AT debe velar por la ejecución de procesos que faciliten las acciones que permitan alcanzar las metas de recaudación estimadas por el estado para financiar obras públicas para el desarrollo y fomento de la cohesión social.

RECOMENDACIONES

Una vez que se ha concluido el proyecto de desarrollo se efectúan las siguientes recomendaciones, dirigidas al departamento de Cobro de la Provincia del Guayas, para efectivizar los procesos recaudatorios:

Promover la automatización de procesos que actualmente están generando retrasos en el cobro de los impuestos, con herramientas que ya existen y son aplicables por otros departamentos de la propia AT, como es el caso de la notificación electrónica de documentos.

Segmentación de cartera, que permitan dar mayor relevancia a cartera de contribuyentes con mayores posibilidades de cumplimiento, basado en análisis exhaustivo de requerimientos de información, en el marco de la ley, para indagación de cuentas, propiedades muebles, inmuebles, y todo aquello que respalden la ejecución de cobro por parte del sujeto activo.

Redistribución de funciones y procesos asignados, basado en criterios de materialidad, riesgo, control de prescripción, tipo de contribuyente, tipo de documento, calendario tributario, que permitan dar un mejor seguimiento a procesos de mayor vulnerabilidad, y que faciliten ejecutar de forma más rápida los casos que a pesar de ser masivos, tienen menor grado de dificultad, un mayor alcance y control a casos emblemáticos generan mayor recaudación y riesgo percibido como consecuencia de no pagar los impuestos, a nivel general, causan efectos positivos para el pago voluntario por parte de los deudores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abraham, M. (1943). A Theory of Human Motivation

Barrios Hernández, K. (2019). La Gestión por Procesos en las Pymes de Barranquilla: Factor Diferenciador de la Competitividad Organizacional. Obtenido de SCIELO: https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642019000200103&lng=en&nrm=iso&tlng=en

Bekerman, M. G. (2018). SCIELO. Obtenido de http://dx.doi.org/10.22201/iiec.20078951e.2018.195.62527

Bravo C., J. (2011). Gestión de Procesos. Santiago de Chile: Editorial Evolución S.A.

Código Tributario. (2018). Ecuador.

Escuela de Especialización Tributaria, SRI. (2019). Recaudación, Cobro y Reintegro.

Estadísticas de Recaudación, SRI. (2019). Obtenido de https://www.sri.gob.ec/web/guest/estadisticas-sri

Chang James. (2016). Business process management systems: strategy and implementation. New York: Auerbach Publications. Obtenido de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-33052018000400685&lng=&nrm=iso&tlng=en

Gabriel Páez, C. R. (2019). SCIELO. Obtenido de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-33052018000400685&lng=en&nrm=iso&tlng=en

Gestión de Cobro y Cartera. (2019). Centro de Estudios Fiscales. Obtenido de https://cef.sri.gob.ec/

Golman Matías. (2018). ¿Qué determina la morosidad en las microfinanzas? El caso de la Asociación Civil Avanzar. Obtenido de https://www.probdes.iiec.unam.mx/index.php/pde/article/view/62527

Herzberg, F. I. (1968). One More Time, How Do You Motivate Employees, obtenido de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-33052018000422685&lng=en&nrm=iso&tlng=en

Isabel, Bach. Nole Zeña. (2015). Estrategias de cobranza y su relación con la morosidad de pagos de servicios en la Zonal Ferreñafe de la entidad prestadora de servicios de saneamiento de Lambayeque S.A. – 2015. Pimentel, Perú.

Kenezevich R., L. M. (2019). Análisis y/o mejoramiento de la Gestión del área de Crédito y Cobranza. Obtenido de http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/42431

Lina María Giraldo Castaño, C. M. (2016). Diagnóstico de la Gestión de Cartera en una Empresa.

Ley de Régimen Tributario Interno. (2019). Ecuador

Lorena, W. C. (2015). Los tributos y su aporte al presupuesto general del estado, un análisis comparativo en la republica del ecuador: periodos 2013-2014-2015.

Mantaguano K., M. A. (2017). Propuesta de Mejora en el Proceso de Cobranzas de la Compañía Norelco S.A. para prevenir la cartera vencida. Guayaquil: Tesis Repositorio U.G.

McGregor, D. (1969). El lado Humano de las organizaciones.

Ministerio de Finanzas. (2016). Estadísticas. Guayaquil.

Morales Castro, J. A. (2014). Crédito y Cobranzas. México: Grupo Editorial Patria.

Paz y Miño, J. J. (2015). Historia de los Impuestos en Ecuador. Quito: Edición Digital.

Piguave, B. S. (2017). Diseño de un modelo de crédito y cobranza para Auto Mercado S.A. Guayaquil.

Porter, M. (1985). The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press.

Roberto Hernández Sampieri, C. F. (2016). Metodología de la Investigación. México: McGraw Hill.

Smith, A. (1776). La Riqueza de las Naciones. Londres.

Winslow, T. F. (1919). Principios de la Administración Científica. New York & London: Harper & Brothers Publishers.

Zapata Ruiz Diego L., Modelo de Simulación de Alternativas de Productividad para Apoyar los Procesos de Toma de Decisiones en Empresas del Sector Floricultor Antioqueño. (marzo de 2019). SCIELO. Obtenido de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642019000200057&lng=en&nrm=iso&tlng=en