

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Universidad de El Salvador

Hacia la libertad por la cultura

**“PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN DE COBRO PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA EN MORA
ACTUAL EN EL MERCADO MUNICIPAL “LA PLACITA” DE CIUDAD DELGADO, DEPARTAMENTO DE
SAN SALVADOR”**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

ERIKA IVANIA CASTILLO PONCE

ARACELY ARELY PÉREZ RAMOS

SARA MIRTALA RAMOS RIVAS

PARA OPTAR AL GRADO DE

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENERO DE 2012

SAN SALVADOR EL SALVADOR CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR (A) : ING. MARIO ROBERTO NIETO LOVO

SECRETARIA GENERAL : DRA. ANA LETICIA DE AMAYA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO : MASTER ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

SECRETARIO(A) : M.B.A. JOSÉ CIRIACO GUTIÉRREZ CONTRERAS

TRIBUNAL EXAMINADOR

DOCENTE DIRECTOR : LIC. ATILIO ALBERTO MONTIEL HERRERA

COORDINADOR DE SEMINARIO : LIC. RAFAEL ARÍSTIDES CAMPOS

ENERO DE 2012

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

A NUESTRO SEÑOR JESUCRISTO, por haberme permitido terminar mi carrera, y guiarme en el camino correcto. A mis padres: **Aida Lorena Rivas de Martínez** e **Israel Alberto Martínez** por todo su apoyo incondicional, por su esfuerzo en darme una formación profesional. A mis hermanas Lorena Liliana Ponce y Andrea Marcela Martínez por su apoyo y comprensión. A mis Amigas y Compañeras de Tesis **Sara Mirtala Ramos Rivas** y **Aracely Arely Pérez Ramos** por toda su paciencia, su apoyo en todo momento, y profesionalismo. Además al **Docente Atilio Alberto Montiel Herrera** por su orientación académica incondicional que aportó.

Erika Ivania Castillo Ponce.

A DIOS TODO PODEROSO, que con su infinita misericordia me ha concedido culminar mi carrera con mucho éxito. A mis padres: **María Orbelina Ramos de Pérez** y **Manuel de Jesús Pérez**, por creer en mí y brindarme su apoyo, en los momentos difíciles. A mi hijo: **Michael Esaú Jiménez Pérez**, por ser la fuente de inspiración de mi vida y darme la fuerza necesaria para querer ser mejor persona cada día. A mi esposo: **Luis Efraín Jiménez** por su apoyo incondicional en todo momento. A mis compañeras: **Sara Mirtala Ramos Rivas** y **Erika Ivania Castillo Ponce** por su empeño y esfuerzo, por luchar juntas hasta el final y poder culminar con éxito nuestro trabajo y especialmente al **Docente Director: Lic. Atilio Alberto Montiel Herrera**, por enfocarnos en la dirección correcta.

Aracely Arely Pérez Ramos.

A DIOS, por haberme iluminado con su sabiduría y dado fortaleza para poder culminar mis estudios, a mis padres: **Margarito Ramos Vásquez** y **Teresa Rivas de Ramos**, por el esfuerzo que realizaron para hacer posible mi formación profesional. A todas aquellas personas que de una u otra manera estuvieron brindándome el apoyo necesario para hacer posible este triunfo, el cual dedico a todos ustedes y especialmente a mis amigas y compañeras de tesis: **Aracely Arely Pérez Ramos** y **Erika Ivania Castillo Ponce**, por el esmero que mostraron en todo momento para la elaboración y presentación de este documento y especialmente al **Docente Director: Lic. Atilio Alberto Montiel Herrera** por proporcionarnos la coordinación y asesoramiento durante todo el desarrollo del trabajo de graduación.

Sara Mirtala Ramos Rivas.

ÍNDICE

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN.....	iii

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO SOBRE GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO, INTRODUCCIÓN A LOS MERCADOS MUNICIPALES, GENERALIDADES DE LOS MERCADOS MUNICIPALES EN EL SALVADOR, INTRODUCCIÓN A LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y GESTIÓN DE COBROS

I. GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO	1
A. RESEÑA HISTÓRICA DE CIUDAD DELGADO	1
B. UBICACIÓN GEOGRÁFICA.....	2
C. FILOSOFÍA INSTITUCIONAL (MISIÓN Y VISIÓN)	2
D. ESTRUCTURA ORGÁNIZACIONAL	2
II. INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS MUNICIPALES	3
A. DEFINICIÓN DE MERCADO MUNICIPAL.....	3
B. ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS MUNICIPALES	3
C. IMPORTANCIA DE LOS MERCADOS MUNICIPALES.	4
1. Importancia Social.....	4
2. Importancia Económica.....	4
3. Importancia Cultural	5
III. GENERALIDADES DE LOS MERCADOS MUNICIPALES EN EL SALVADOR	5
A. LOS MERCADOS MUNICIPALES	5
1. Características de los Mercados Municipales en El Salvador	6
2. Administración de los Mercados Municipales en El Salvador.....	6
B. MARCO LEGAL	6
1. Constitución de La República de El Salvador	7
2. El Código Municipal.....	7
3. Ley General Tributaria Municipal.....	7
4. Ley de La Corte de Cuentas de la República	8
5. Ordenanzas Municipales.....	8
6. Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado (AFI)	9
7. Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP).....	9
C. GENERALIDADES DEL MERCADO MUNICIPAL “LA PLACITA”	10
1. Antecedentes.....	10
2. Estructura Organizativa.....	10
3. Organigrama.....	12
4. Marco Regulatorio	12
IV. INTRODUCCIÓN A LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	13
A. DEFINICIONES DE PLANEACIÓN.....	13
B. IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN	14

C.	LOS OCHO PASOS BÁSICOS DE HAROLD KOONTZ PARA LA PLANEACIÓN	14
D.	FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	15
1.	Definiciones de Estrategia.	15
2.	Características de las Estrategias.	16
3.	Criterios Clave para la Selección de Estrategias.....	17
E.	EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	18
F.	LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	19
1.	Definiciones de Planeación Estratégica	19
2.	Importancia de la Planeación Estratégica.....	19
3.	Características de la Planeación Estratégica	20
4.	Ventajas y Desventajas de la Planeación Estratégica	22
a)	Ventajas	22
b)	Desventajas	22
5.	Deficiencias de la Planeación Estratégica	23
6.	Implantación Exitosa de las Estrategias.	23
7.	El Proceso de Planeación Estratégica	24
a)	Análisis Interno.....	26
b)	Análisis Externo	26
c)	Identificación de la Misión, Visión y Objetivos.....	27
a.	Misión.....	27
b.	Visión	28
c.	Objetivos.....	28
d)	Formulación de Estrategias.....	29
a.	Importancia de las Estrategias	29
b.	Lineamientos para Establecer Estrategias	30
e)	Fijación de Metas, Políticas y Recursos.....	30
a.	Fijación de Metas.	30
b.	Fijación de Políticas.	31
c.	Fijación de Recursos.....	32
f)	Planes Tácticos.....	33
g)	Programación a Mediano Plazo	33
h)	Desarrollo de Planes a Largo Plazo	34
i)	Implementación.....	34
j)	Control y Evaluación.....	34
a.	Control	35
b.	Evaluación:	35
G.	LA MATRIZ FODA: UNA HERRAMIENTA MODERNA PARA EL ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN	36
V.	GESTIÓN DE COBROS	37
A.	DEFINICIÓN.....	37
B.	ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR.....	38
C.	POLITICAS DE CRÉDITO Y COBRANZA	39
1.	Políticas de Crédito.	39
2.	Condiciones de Crédito.....	39
a)	Plazo o Periodo de Crédito	40
b)	Plazo o Periodo del Descuento por Pronto Pago.....	40
a.	Descuento Por Pronto Pago	40

b. Periodo de Descuento.....	41
3. Políticas de Cobranza	41
4. Cédula de Antigüedad de Saldos	41
a) Análisis de Antigüedad de Saldos	42
5. Seguimiento de Clientes en Mora	42
D. RECAUDACIÓN TRIBUTARIA.....	43
1. Tributo.....	44
2. Clasificación de los Tributos Municipales	44
a) Impuesto.....	44
b) Tasa.....	44
c) Contribución Especial	45
E. MORA TRIBUTARIA	45
1. Efectos de la Mora Tributaria.....	45

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE EL PROCESO DE GESTIÓN DE COBRO Y RECUPERACIÓN DE LA CARTERA EN MORA ACTUAL EN EL MERCADO “LA PLACITA” DE CIUDAD DELGADO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR

I. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	46
A. IMPORTANCIA	46
B. UTILIDAD	46
C. ORIGINALIDAD	46
D. FACTIBILIDAD	47
II. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	47
A. OBJETIVO GENERAL	47
B. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	47
III. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	48
A. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	48
B. TIPO DE INVESTIGACIÓN	48
C. TIPO DE DISEÑO	48
D. FUENTES DE INFORMACIÓN	48
1. Fuentes Primarias	49
2. Fuentes Secundarias	49
E. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	50
1. La Entrevista.....	50
2. La Observación Directa.....	51
3. La Encuesta.....	51
4. El Censo	51
F. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO	52
1. Empleados Administrativos.....	52
2. Arrendatarios del Mercado “La Placita”	52
G. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA	53
1. Muestra de Empleados Administrativos.....	53
2. Muestra de Arrendatarios del Mercado “La Placita”	53
H. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	56

1.	Interpretación de los Datos	56
2.	Presentación de los Resultados	57
a)	Síntesis de La Entrevista	57
b)	Síntesis de La Encuesta	64
IV.	DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE EL PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE COBRO	68
A.	DIAGNÓSTICO CON BASE EN LA INVESTIGACIÓN INTERNA	68
1.	Misión y Visión	68
2.	Estrategias de la Administración	68
3.	Políticas	69
4.	Estructura Organizativa	69
5.	Recursos	71
a)	Recursos Humanos	71
b)	Recursos Materiales	71
c)	Recursos Financieros	72
d)	Recursos Técnicos	72
B.	DIAGNÓSTICO CON BASE A LA INVESTIGACIÓN EXTERNA	72
1.	Factores económicos	72
a)	Fuentes de Financiamiento	72
2.	Factores políticos-legales	73
a)	Cambio de Gobierno Municipal	73
C.	APLICACIÓN DEL MÉTODO FODA	74
D.	DESCRIPCIÓN DE LA GESTIÓN DE COBRO Y RECUPERACIÓN DE CARTERA EN MORA	78
1.	Objetivos y Políticas	78
a)	Objetivos de la Unidad de Gestión de Cobro	78
b)	Políticas de la Unidad de Gestión de Cobro	78
2.	Procedimiento Actual de Cobro	79
a)	Flujo grama del Procedimiento Actual de Cobro	81
3.	Procedimiento Actual de Recuperación de Cartera en Mora	82
a)	Flujo grama del Procedimiento Actual de Recuperación de Cartera en Mora	83
4.	Diagnóstico sobre la Cartera de Arrendatarios en Mora Actual	84
a)	Índice de Morosidad	84
b)	Causas de la Morosidad	84
c)	Clasificación de Arrendatarios por Cédula de Antigüedad de Saldos	84
d)	Clasificación de Arrendatarios por Distribución de Locales	84
e)	Actualización de Cartera en Mora	85
f)	Registro y Control de la Cartera en Mora	85
g)	Aplicación de Intereses por Morosidad	85
h)	Mecanismos Utilizados para la Recuperación de la Cartera en Mora	85
i)	Planes de Pago para Arrendatarios Morosos	86
j)	Efectos de la Mora para la Administración del Mercado “La Placita” de Ciudad Delgado, Departamento de San Salvador	86
V.	ALCANCES Y LIMITACIONES	87
VI.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	88

CAPÍTULO III: PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN DE COBRO PARA LA RECUPERACIÓN DE LA CARTERA EN MORA ACTUAL, EN EL MERCADO “LA PLACITA” DE CIUDAD DELGADO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR

I.	IMPORTANCIA DEL PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN DE COBRO	90
A.	PARA EL MUNICIPIO DE CIUDAD DELGADO	90
B.	PARA LA ADMINISTRACIÓN DE MERCADO.....	90
C.	PARA LOS ARRENDATARIOS DEL MERCADO “LA PLACITA”	90
II.	ALCANCE DEL PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN DE COBRO	91
III.	OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN DE COBRO	92
A.	OBJETIVO GENERAL	92
B.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	92
IV.	GENERALIDADES DEL PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN DE COBRO	92
V.	PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	93
A.	FORMULACIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS.....	93
1.	Misión.....	93
2.	Visión	93
3.	Objetivos.....	93
a)	Objetivo General.....	93
b)	Objetivos Específicos	94
B.	FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.....	94
1.	Estrategias Ofensivas (F, O).....	95
2.	Estrategias Defensivas (F, A).....	95
3.	Estrategias Adaptativas y de Reorientación (D, O)	96
4.	Estrategias de Supervivencia (D, A).....	96
C.	FIJACIÓN DE METAS, ESTABLECIMIENTO DE POLÍTICAS Y RECURSOS.....	98
1.	Fijación de Metas	98
2.	Establecimiento de Políticas	98
3.	Establecimiento de Recursos	101
a)	Recursos Humanos	101
b)	Recursos Materiales	101
c)	Recursos Financieros	101
d)	Recursos Técnicos	102
VI.	INSTRUMENTOS A UTILIZAR PARA LA GESTIÓN DE COBRO	102
A.	PRIMER AVISO DE NOTIFICACIÓN DE COBRO	103
1.	Flujo grama de la Primera Notificación de Cobro	104
B.	SEGUNDO AVISO DE NOTIFICACIÓN DE COBRO	105
1.	Flujo grama de la Segunda Notificación de Cobro	106
C.	AVISO DE NOTIFICACIÓN DE COBRO POR VÍA LEGAL	107
1.	Flujo grama de Notificación de Cobro Por Vía Legal	108
VII.	CARACTERÍSTICAS DE LA CARTERA EN MORA	109
A.	FIJACIÓN DE PLAZOS PARA LA RECUPERACIÓN DE LA DEUDA	111
B.	CÁLCULO DE LOS MONTOS Y PORCENTAJES A RECUPERAR.....	112

C.	AMORTIZACIÓN ANUAL Y MENSUAL DE LA CARTERA A RECUPERAR.....	116
D.	INTRODUCCIÓN A LOS PLANES PARA LA RECUPERACIÓN DE LA CARTERA.....	130
VIII.	INTRODUCCIÓN A LAS ETAPAS DEL PLAN DE GESTIÓN DE COBRO.....	132
A.	ETAPA I: PLANES TÁCTICOS.....	133
1.	Objetivo General.....	133
2.	Objetivos Específicos.....	133
3.	Estrategias a Corto Plazo.....	134
4.	Metas a Corto Plazo.....	134
5.	Recuperación de la Cartera en Mora en el Primer Año.....	135
B.	ETAPA II: PROGRAMACIÓN A MEDIANO PLAZO.....	137
1.	Objetivo General.....	137
2.	Objetivos Específicos.....	137
3.	Estrategias a Mediano Plazo.....	138
4.	Metas a Mediano Plazo.....	138
5.	Recuperación de la Cartera en Mora en el Segundo Año.....	139
6.	Recuperación de la Cartera en Mora en el Tercer Año.....	141
C.	ETAPA III: DESARROLLO DE PLANES A LARGO PLAZO.....	143
1.	Objetivo General.....	143
2.	Objetivos Específicos.....	143
3.	Estrategias a Largo Plazo.....	144
4.	Metas a Largo Plazo.....	144
5.	Recuperación de la Cartera en Mora en el Cuarto Año.....	145
6.	Recuperación de la Cartera en Mora en el Quinto Año.....	147
7.	Recuperación de la Cartera en Mora en el Sexto Año.....	149
8.	Recuperación de la Cartera en Mora en el Séptimo Año.....	151
9.	Resumen del Plan a Largo Plazo.....	153
10.	Recuperación Anual de la Cartera en Mora.....	155
D.	IMPLEMENTACIÓN.....	157
1.	Aprobación del Plan.....	157
2.	Comunicación del Plan.....	157
3.	Capacitación del Personal.....	157
E.	CONTROL Y EVALUACIÓN.....	158
IX.	BIBLIOGRAFÍA.....	159
X.	ANEXOS.....	162

LISTA DE TABLAS Y FIGURAS

TABLAS

TABLA 1.1: Matriz FODA para la Formulación de Estrategias	37
TABLA 2.1: Segmentación de La Muestra Poblacional	55
TABLA 2.2: Fortalezas del Mercado “La Placita”	74
TABLA 2.3: Oportunidades del Mercado “La Placita”	75
TABLA 2.4: Debilidades del Mercado “La Placita”	76
TABLA 2.5: Amenazas del Mercado “La Placita”	77
TABLA 3.1: Procedimiento para La Gestión de Cobro	103
TABLA 3.2: Flujo grama del Procedimiento para La Gestión de Cobro	104
TABLA 3.3: Procedimiento para La Gestión de Cobro	105
TABLA 3.4: Flujo grama del Procedimiento para La Gestión de Cobro	106
TABLA 3.5: Procedimiento para La Gestión de Cobro	107
TABLA 3.6: Flujo grama del Procedimiento para La Gestión de Cobro	108
TABLA 3.7: Distribución de La Cartera en Mora Actual	109
TABLA 3.8: Distribución de La Cartera considerando el 6% de Cuentas Irrecuperables	110
TABLA 3.9: Distribución de La Cartera en Mora a Recuperar	110
TABLA 3.10: Plazos para la Recuperación de la Deuda con Relación al Monto Adeudado	111
TABLA 3.11: Montos y Porcentajes Anuales y Mensuales a Recuperar durante el Año 1	116
TABLA 3.12: Amortización de La Cartera durante el Año 1	117
TABLA 3.13: Montos y Porcentajes Anuales y Mensuales a Recuperar durante el Año 2	118
TABLA 3.14: Amortización de La Cartera durante el Año 2	119
TABLA 3.15: Montos y Porcentajes Anuales y Mensuales a Recuperar durante el Año 3	120
TABLA 3.16: Amortización de La Cartera durante el Año 3	121
TABLA 3.17: Montos y Porcentajes Anuales y Mensuales a Recuperar durante el Año 4	122
TABLA 3.18: Amortización de La Cartera durante el Año 4	123
TABLA 3.19: Montos y Porcentajes Anuales y Mensuales a Recuperar durante el Año 5	124
TABLA 3.20: Amortización de La Cartera durante el Año 5	125
TABLA 3.21: Montos y Porcentajes Anuales y Mensuales a Recuperar durante el Año 6	126
TABLA 3.22: Amortización de La Cartera durante el Año 6	127
TABLA 3.23: Montos y Porcentajes Anuales y Mensuales a Recuperar durante el Año 7	128

TABLA 3.24: Amortización de La Cartera durante el Año 7	129
TABLA 3.25: Recuperación Año 1	135
TABLA 3.26: Recuperación Año 2	139
TABLA 3.27: Recuperación Año 3	141
TABLA 3.28: Recuperación Año 4	145
TABLA 3.29: Recuperación Año 5	147
TABLA 3.30: Recuperación Año 6	149
TABLA 3.31: Recuperación Año 7	151
TABLA 3.32: Recuperación Semestral de La Cartera Proyectada	153
TABLA 3.33: Recuperación Anual de La Cartera Proyectada	155
TABLA 3.34: Tabla de Cuotas Mensuales para cada rango de deuda de la Cartera.....	240

FIGURAS

FIGURA N° 1.1: Proceso de Planeación Estratégica.....	25
FIGURA N° 2.1: Estructura Organizativa del Mercado “La Placita”	71

RESUMEN

La situación del Mercado Municipal “La Placita” de Ciudad Delgado Departamento de San Salvador, en cuanto a su alto nivel de Cartera en Mora actual, generó la necesidad del diseño de un Plan Estratégico de Gestión de Cobro, orientado a la Recuperación de Cartera en Mora, el cual proporcionará a la Administración del Mercado, una herramienta útil para la recuperación de las cuentas morosas y por consiguiente, un incremento en la recaudación; además permitirá a la Gerencia tomar medidas e implementar estrategias para evitar que los arrendatarios reincidan en mora.

Los objetivos que se plantean persiguen diseñar un Plan Estratégico de Gestión de Cobro para la Recuperación del 94% de la Cartera en mora en el Mercado “La Placita” de Ciudad Delgado, y para esto se elaboró un Plan Táctico de Gestión de Cobro que permite establecer las bases para la implementación de planes de pago a corto, mediano y largo plazo, a fin de presentar a la Administración del Mercado “La Placita”, el saldo de la Cartera pendiente de recuperar durante cada año de implementación del Plan Estratégico de Gestión de Cobro, lo que permite obtener un panorama de la disminución de la deuda respecto al saldo pendiente de cobrar a al final de cada año.

La investigación se desarrolló con base a documentación bibliográfica relacionada con la Planeación Estratégica, Gestión de Cobros, Recaudación Tributaria, Leyes que regulan los Mercados Municipales y otros documentos relacionados al tema; en cuanto a la investigación de campo se recopiló información mediante una encuesta que se administró a los arrendatarios del Mercado Municipal “La Placita”, debido a que son ellos los sujetos directamente involucrados con la implementación del Plan de Gestión de Cobro; además se procedió a realizar un censo poblacional de todos los empleados del Mercado, con el objetivo de realizar una entrevista al personal administrativo directamente involucrado el proceso de Gestión de Cobro y Recuperación de la Cartera en Mora.

Esta investigación de campo, permitió elaborar un diagnóstico sobre la situación actual del Mercado “La Placita” e identificar que al no existir planes de Gestión de Cobro en la Administración del Mercado, los esfuerzos que se realizan para la recuperación de la Cartera en Mora, no son efectivos ya que al no contar con objetivos y políticas bien definidas, se desconoce cuál es la meta que la Administración desea alcanzar; así también se verificó que La Gestión de Cobros no está funcionando adecuadamente, ya que no se da seguimiento a los arrendatarios que incumplen los compromisos de pago que firmaron con la Administración; además, existe la necesidad de capacitación del personal y actualización de la Ordenanza de Organización y Funcionamiento del Sistema de Mercados.

Por lo antes mencionado sobre la investigación, a través de un Plan Táctico, se diseñó una propuesta de solución que permite establecer las bases para la implementación de planes de pago a corto, mediano y largo plazo, de igual manera se realiza una Programación de los pagos a mediano plazo, además se desarrolla un Plan a Largo Plazo de Recuperación de la Cartera en Mora, así también, se formularon la misión, visión y objetivos del Departamento de Administración de Mercados, se formularon las metas, se fijaron estrategias, políticas y recursos necesarios para la implementación del Plan Estratégico, finalizando con el Control y Evaluación del mismo.

Finalmente, se diseñaron tres instrumentos que servirán para el proceso de Gestión de Cobro, los cuales serán entregados a los arrendatarios morosos hasta lograr que se llegue a un Compromiso de pago y se asignen cuotas mensuales, para la disminución de la deuda.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación contiene el desarrollo de un Plan Estratégico de Gestión de Cobro para la Recuperación de Cartera en Mora Actual en el Mercado Municipal “La Placita” De Ciudad Delgado, Departamento de San Salvador”. Esta es una herramienta de apoyo dirigida a la Administración de dicho Mercado, la cual será de gran beneficio debido a que proporciona tanto al Gerente como al personal, las herramientas necesarias para mejorar la recaudación de fondos y evitar que los arrendatarios del Mercado vuelvan a tener altos índices de Mora.

El estudio tiene como objetivo formular estrategias y políticas que contribuyan a facilitar la recuperación de la Cartera en mora, que actualmente tienen la Administración del Mercado Municipal “La Placita”. El documento está estructurado en tres capítulos. A continuación se detalla el contenido de cada uno de ellos.

En el Capítulo I: Se presentan las generalidades de la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado y de los Mercados Municipales en El Salvador, además del Marco Legal de los Mercados y una breve Introducción a la Administración de Mercados Municipales, de igual forma, las generalidades del Mercado Municipal “La Placita” en el cual se realizó la Investigación, así como también, conceptos básicos sobre Planeación estratégica, Gestión de Cobros y Recaudación Tributaria.

El Capítulo II: Muestra la importancia de la investigación, presentando los objetivos, descripción metodológica, determinación del universo, determinación de la muestra, presentación y análisis de datos; además de los resultados obtenidos a través de las encuestas y entrevistas efectuadas a los arrendatarios y al personal de la Administración del Mercado Municipal “La Placita”. En la parte final de este capítulo, aparecen las conclusiones y recomendaciones, siendo éstas basadas en los resultados proporcionados por el diagnóstico.

El Capítulo III: Contiene la propuesta de un Plan Estratégico de Gestión de Cobro para la Recuperación de Cartera en Mora Actual, que contribuirá a disminuir y mejorar la recaudación de las tasas por servicios de arrendamiento que realiza la Administración del Mercado.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO SOBRE GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO, INTRODUCCIÓN A LOS MERCADOS MUNICIPALES, GENERALIDADES DE LOS MERCADOS MUNICIPALES EN EL SALVADOR, INTRODUCCIÓN A LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y GESTIÓN DE COBROS

I. GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO

A. RESEÑA HISTÓRICA DE CIUDAD DELGADO ¹

El Municipio de Ciudad Delgado fue fundado en 1935, en virtud del Decreto Legislativo N°406 del 23 de Octubre de ese mismo año. El decreto en mención fusionó a tres pueblos históricos (San Sebastián Texinca, Santiago Aculhuaca y Asunción Paleca), para conformar uno solo: Villa Delgado.

El primer Gobierno Municipal de Villa Delgado se instaló el primero de enero de 1936. Los tres pueblos referidos eran San Sebastián Texinca, Santiago Aculhuaca y Asunción Paleca. Los núcleos poblacionales hoy en día, lo constituyen los pueblos antes mencionados y junto al Barrio Las Victorias, son los principales barrios de la Cabecera del Municipio.

En 1968, la honorable Asamblea Legislativa por el decreto respectivo, elevó a la Cabecera Municipal al Título de Ciudad pasando de Villa Delgado a "Ciudad Delgado". El gobierno Local de Delgado, lo ejerce un Concejo Municipal integrados por 18 miembros Así: Un Alcalde, Un Síndico y 12 Regidores Propietarios y 4 Regidores Suplentes.

El Concejo Municipal es un Órgano deliberante y normativo. Tiene iniciativa de Ley en materia de impuestos Municipales. Además, El Concejo funciona asistido por un Secretario Municipal, cuyas funciones están determinadas en el Código Municipal, El Concejo Municipal, lo preside El Alcalde, quien además es el Representante Legal y Responsable de la Administración. La sede del gobierno municipal está en el edificio de la Alcaldía Municipal en Ciudad Delgado, su dirección postal es Calle Morazán y Avenida Acolhuatan.

¹ Alcaldía de Ciudad Delgado. (2011) Antecedentes. (En línea) Consultado el 1 de Mayo 2011. Disponible en <http://www.ciudaddelgado.gob.sv/>

B. UBICACIÓN GEOGRÁFICA

El Municipio de Ciudad Delgado, se encuentra ubicado en la zona central del Departamento de San Salvador. Está limitado al norte por Apopa y Tonacatepeque, al este por Tonacatepeque y Soyapango, al sur por Soyapango y San Salvador y al oeste por Apopa, Ayutuxtepeque, Mejicanos y Cuscatancingo. El Municipio de Ciudad Delgado se divide en 8 cantones y 174 caseríos; entre sus principales ríos: Acelhuate, Las Cañas, Urbina, Chagüite, Mariona, Tomayate, El Cacao, El Jaguen y Arenales; las quebradas: El Obraje, El Callejón, El Arenal y El Arenal Seco.² (Ver Anexo N° 1.)

C. FILOSOFÍA INSTITUCIONAL (MISIÓN Y VISIÓN)³

Misión:

Un Gobierno Municipal que administra los bienes y servicios públicos, gestiona recursos para la mejora de las condiciones de vida de sus habitantes con eficiencia, transparencia, calidad, equidad y participación ciudadana.

Visión:

Ser un Municipio con alto nivel de Desarrollo Humano, donde los sectores sociales y económicos junto al Gobierno local trabajen juntos para mejorar la calidad de vida de sus habitantes con transparencia y participación; donde los máximos valores sean equidad, justicia, democracia y solidaridad.

D. ESTRUCTURA ORGÁNIZACIONAL

Los Gobiernos Municipales para que puedan realizar sus funciones es necesario que cada uno de éstos constituya una estructura organizacional, que le permita la integración y coordinación de los esfuerzos de las unidades que lo forman.

En la sección de anexos, se detalla la Estructura Organizacional de la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado; la cual señala las líneas de autoridad, responsabilidad y las relaciones jerárquicas correspondientes entre los diversos departamentos, según las autoridades de la Alcaldía.
(Ver Anexo 2).

² Ciudad Delgado <http://www.fisd.l.gob.sv>

³ *Ibid.*,

II. INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS MUNICIPALES

A. DEFINICIÓN DE MERCADO MUNICIPAL

El Mercado Municipal resulta ser un lugar atrayente para la población, es un medio de distribución donde se establece una relación más directa con las economías familiares; además, se considera una importante fuente de empleo para aquellas personas que sin distinción de edad, religión, sexo, etc., buscan una fuente de trabajo para el sustento familiar.

Existen dos acepciones sobre el concepto de mercado, la primera es la acepción económica, en la que el mercado, es cualquier conjunto de transacciones o acuerdos de negocios entre compradores y vendedores.⁴

La segunda es la acepción física, en donde el mercado, es un lugar físico que propicia las condiciones para el intercambio, un lugar a través del cual los ofertantes (productores- vendedores) y demandantes (consumidores-compradores) entran en estrecha relación comercial.⁵

Por lo tanto, se entiende por mercados, el sitio o área determinada por la Alcaldía Municipal, destinado para la compra al por mayor y al detalle, de productos básicos de abastecimiento público. Se concibe también, como una estructura física normalmente equipada con puestos de venta pre-elaborados, para albergar a las personas que se dedican a ofrecer bienes y servicios que reúnen a compradores.

B. ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS MUNICIPALES

Para la Administración del conjunto de Mercados, cada Alcaldía tiene un departamento especial, cuyas oficinas por lo general se encuentran ubicadas en el mismo edificio que ocupan las instalaciones del Mercado, donde se ubica el administrador y sus colectores de tasas por servicios de arrendamiento, también se mantiene en ellos vigilancia permanente por medio de la policía municipal y el personal mínimo indispensable para la higiene de las instalaciones, para asegurar la prestación de este servicio público, se nombra a un Administrador.

⁴ Mercado (En línea, consultado el 23 de Julio de 2011, Disponible en: es.wikipedia.org/wiki/mercado)

⁵ *Ibíd.*

El Administrador, es el responsable de suministrar los servicios básicos de apoyo a los Mercados, entre los cuales se encuentran: limpieza, sanitarios, agua, luz, vigilancia, entre otros; así como los servicios administrativos, para lo cual deberá establecer una coordinación estrecha con la Tesorería Municipal, con el fin de realizar el cobro de las contribuciones y con el área de seguridad pública para la vigilancia de estas unidades comerciales.

C. IMPORTANCIA DE LOS MERCADOS MUNICIPALES.

Los Mercados se caracterizan por el aspecto comercial, ya que en ellos existen pequeños y medianos empresarios que están contribuyendo al desarrollo económico del país. Es por ello que su importancia se puede clasificar en tres áreas específicas: importancia social, económica y cultural.

1. Importancia Social

La economía junto con el nivel de renta de las familias y la modernización de los roles sociales han motivado un cambio en los modelos de comportamiento de las personas consumidoras y, consecuentemente en los modelos de comercio más tradicionales.

De manera que, anteriormente el perfil del comprador que acudía a los Mercados Municipales representaba a una persona con edad superior a los 40 años, mujer, dedicada al cuidado de la casa, que compraba productos perecederos con frecuencia diaria y se desplazaba muchas veces a pie al mercado. Hoy día, el cambio es radical en los hábitos de compra de las nuevas generaciones de consumidores, dado que en la decisión de compra, no sólo se valora la oferta de artículos, sino también una serie de variables como calidad, los precios, el tiempo para desarrollar la compra, la accesibilidad del lugar y los horarios de apertura y cierre.⁶

2. Importancia Económica.

En los Mercados Municipales, la infinidad de transacciones que se realizan entre vendedores y compradores, es lo que permite que el intercambio comercial sea fluido, constituyendo uno de los sectores más dinámicos de la economía en su conjunto; su participación en este sector, se refleja en los impuestos y las tasas que ellos generan, las cuales son invertidas en el mantenimiento de las instalaciones de los mismos, para pagar los sueldos y salarios de las personas que laboran en la

⁶Hoyos Granillo, Marleni Leonor Emperatriz; Morales Araujo, Lidia Magdalena; Rivera Montes, Edwin Antonio, (2008) "Diseño de un Sistema de Estrategias de Marketing para Incrementar la Afluencia de Clientes al Mercado Municipal "Dueñas", ubicado en el Municipio de Santa Tecla, Departamento de La Libertad". Para optar al grado de Licenciado en Mercadotecnia y Publicidad, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Francisco Gavidia, El Salvador, p.10.

administración, así mismo, son utilizados por las alcaldías en la construcción de obras que benefician al Municipio.⁷

Es de hacer notar que a nivel nacional los Mercados Municipales tienen una gran demanda, debido a que en su mayoría la población de todos los rincones del país, decide efectuar sus compras en estos lugares. Es por ello que el intercambio comercial entre oferentes y demandantes es muy amplio, esto permite que el flujo de efectivo sea constante en cantidades sumamente altas.

3. Importancia Cultural

En la actualidad, los Mercados Municipales se han multiplicado debido al crecimiento poblacional, ocasionando que estos ya no sean vistos únicamente como un lugar físico, donde se realizan las transacciones comerciales, sino que también, representan un lugar de encuentro en torno al cual gira la vida religiosa, política y social de los habitantes de un municipio.

Por lo tanto, el significado cultural que representan es de gran importancia para los habitantes de los municipios.

III. GENERALIDADES DE LOS MERCADOS MUNICIPALES EN EL SALVADOR

A. LOS MERCADOS MUNICIPALES

Dentro de los servicios públicos que prestan los Gobiernos Municipales, para desarrollar el intercambio de las actividades comerciales (compra y venta de los productos agropecuarios, artesanales e industriales y bienes de consumo), está la creación de Mercados Municipales, los cuales son administrados por una unidad administrativa asignada por la Alcaldía del Municipio, quien se encarga de velar porque se garanticen las mejores condiciones que posibiliten el desenvolvimiento del comercio, favoreciendo a los vendedores y compradores con espacios seguros ordenados y con precios accesibles a la población.

⁷ *Ibíd.*,

1. Características de los Mercados Municipales en El Salvador ⁸

Los Mercados Municipales Salvadoreños poseen características comunes independientemente del sector en que están ubicados, a continuación se presentan las características que posee todo tipo de mercado:

- Son de carácter público.
- Los vendedores están sujetos a tarifas impositivas.
- El gobierno local proporciona aseo y mantenimiento necesario.
- Esta construido para albergar a la población comerciante en condiciones de salubridad y comodidad supliendo una necesidad detectada.
- Cuentan con los servicios de seguridad bajo la responsabilidad de los empleados municipales.

2. Administración de los Mercados Municipales en El Salvador

En El Salvador, todos los Municipios que poseen Mercados Municipales, tienen una unidad de Administración de Mercados, que cuenta con un Gerente General, teniendo como responsabilidad, velar por el buen estado de las instalaciones, salubridad, ornato e higiene, pesos y medidas de los productos que se comercializan, asignación de puestos, cobro de tasas y cumplimiento de la Ordenanza Municipal.

B. MARCO LEGAL

Los Mercados Municipales, cuentan con los instrumentos jurídicos que regulan el eficaz funcionamiento de los mismos, a fin de que impulsen y ordenen los servicios que facilitan la venta y abastecimiento de productos y servicios que la población demandante requiere; entre estos instrumentos se pueden mencionar: La Constitución de La República de El Salvador (1983), Código Municipal (1986), La ley General Tributaria Municipal (1991), La Ley de La Corte de Cuentas de La República (1995) y finalmente, las Ordenanzas Municipales, que en conjunto se encargan de fiscalizar el funcionamiento de la Administración Municipal. Además de otras Leyes complementarias como Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado (AFI) (1996) y la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP) (2000).

⁸ *Ibíd.*,

1. Constitución de La República de El Salvador

La Constitución de la República de El Salvador, fue creada por Asamblea Constituyente bajo Decreto N° 38 y publicada en el Diario Oficial 234 tomo 281 el 16 de Diciembre de 1983. Contiene en el título VI, Gobierno Local, sección segunda “Las Municipalidades” artículos del 202 al 207, los requisitos básicos necesarios para conformar los Concejos Municipales y sus atribuciones, el alcance de la autonomía de los Municipios y lo que ésta comprende; la supremacía en lo que respecta al pago de tasas y las contribuciones municipales, la exclusividad del uso de los resultados obtenidos en la prestación de servicios y para provecho de los municipios y la asignación de la Corte de Cuentas de la República para la fiscalización de su Administración.

2. El Código Municipal.

El Código Municipal fue emitido por la Asamblea Legislativa, según Decreto Legislativo N° 274 y publicado en el Diario Oficial N° 23, Tomo N° 290, del 5 de febrero de 1986, tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales referentes a la organización, funcionamiento y ejercicio de las facultades autónomas de los municipios.

Así mismo en el Título III, en la sección referente a la “Competencia Municipal”, el artículo 17; establece que es responsabilidad de las Alcaldías Municipales: “La creación, impulso y regulación de servicios que faciliten el mercadeo y abastecimiento de productos de consumo de primera necesidad como mercados, tiangues y mataderos.”

3. Ley General Tributaria Municipal.

Ley General Tributaria Municipal, fue emitida por la Asamblea Legislativa de la República de El Salvador, según Decreto Legislativo N° 86, y publicada en el Diario Oficial N° 242, Tomo 313, el 21 de diciembre de 1991. La cual tiene como finalidad establecer los principios básicos y el marco normativo general que requieran los municipios para ejercer y desarrollar su potestad tributaria.

En el Capítulo II, del Título V de la Ley General Tributaria Municipal, referente a las “Tasas”, se hace mención al cobro y aplicación de tasas por concepto de prestación de servicios públicos, que de acuerdo al artículo 130 expresa lo siguiente: “Estarán afectos al pago de las tasas, los servicios públicos tales como los de alumbrado público, aseo, ornato, baños y lavaderos públicos, casas comunales municipales, cementerios, dormitorios públicos, mercados, establecimientos en plazas y

sitios públicos, pavimentación de vías públicas, rastro municipal, tiangues, estadios municipales, piscinas municipales y otros servicios que las condiciones de cada Municipio le permitan proporcionar al público o que representen uso de bienes municipales”

En el mismo Capítulo, en la sección del “Servicio de Mercados”, el artículo 133, establece: Las tarifas correspondientes a las tasas por locales y puestos de venta, así como por otros servicios que presten los mercados municipales, y éstos deberán fundamentarse en criterios tales como: la ubicación y tamaño de los puestos locales; la comodidad y facilidades que éstos ofrezcan, la naturaleza de las ventas, el volumen y demanda de los productos comercializados.

4. Ley de La Corte de Cuentas de la República

Por Decreto Legislativo N° 438, La Ley de La Corte de Cuentas de La República de El Salvador, según el artículo 1: La Corte de Cuentas, es el organismo encargado de la fiscalización de la Hacienda Pública en general y la ejecución del Presupuesto en particular, así como también de gestión económica de las instituciones y empresas estatales de carácter autónomo y de las entidades que se costeen con fondos del Estado, o que reciban ayuda o subsidio del mismo y también de las municipalidades, que a través de su Concejo Municipal, rendirán cuentas de su administración a dicho ente fiscalizador.

5. Ordenanzas Municipales

Las Ordenanzas Municipales, forman parte de los instrumentos jurídicos con que cuentan las Municipalidades para regular las actividades de los municipios, y su aplicación está delimitada para cada municipio en particular, ya que son disposiciones legales que benefician al desarrollo local, y de acuerdo con el Título II, del Código Municipal, en el numeral 5°, artículo 3, en lo referente a la “Autonomía del Municipio”, se contempla que ésta se extiende a decretar ordenanzas y reglamentos locales, que permitan mejorar el funcionamiento de la administración pública, con el objetivo de llevar mejoras a la comunidad en general; los cuales deberán ser emitidos por el Concejo Municipal.

De igual forma, en el Artículo 30, numeral 4°, del Código Municipal, se establece que la emisión de Ordenanzas Municipales, forma parte de las Facultades del Concejo Municipal, es decir, que deben ser elaboradas y aprobadas por este.

También, el Artículo 35, del Código Municipal, se hace de carácter obligatorio el cumplimiento de éstas ordenanzas, por parte de los particulares y de las autoridades nacionales, departamentales y municipales. En otro apartado, el Capítulo II, artículo 48, numeral 4°, dice que es responsabilidad del Alcalde Municipal, hacer cumplir las ordenanzas municipales.

6. Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado (AFI)

Esta ley fue emitida por la Asamblea Legislativa según Decreto No.516 del 23 de Noviembre de 1995 y publicada en el Diario Oficial No. 7 tomo No.330 del 11 de Enero de 1996. La cual tiene por objeto normar y armonizar la gestión financiera del sector público, también establecer el sistema de administración financiera integrado que comprende los subsistemas de presupuesto, tesorería, inversión, crédito público y la contabilidad gubernamental, que deben utilizar las instituciones públicas.

El subsistema de inversión y crédito público, es el que rige para todas las Municipalidades cuando el gobierno central sea el contratante; este subsistema es el que se encarga de llevar un control y registro de aquellas operaciones de endeudamiento público a procesos de autorización, negociación, contratación y legalización, tal como lo establece el Art.83 de esta ley.

Además, en esta ley se establece que todas las entidades y organismos del sector público deben presentar información financiera, útil, adecuada, oportuna y confiable al término de cada mes.

Así mismo, trata de los procedimientos que determinan los requisitos para evaluar programas ó proyectos de inversión pública. Y de igual manera, se encarga de velar por el cumplimiento de programas globales de preinversión e inversión pública.

7. Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP)

Esta ley fue emitida por la Asamblea Legislativa según Decreto No.868 y publicada en el Diario Oficial según tomo No. 347, del 15 de mayo del año 2000. El Objeto de esta Ley es regular las Adquisiciones y Contrataciones de obras, bienes y servicios que deben llevar a cabo todas las instituciones de la Administración Pública para el cumplimiento de sus fines. Dicha Ley establece que toda institución de la Administración Pública tendrá una Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional (UACI).

En el caso de las Municipalidades, la UACI podrá estar conformada por empleados o miembros de los Concejos Municipales, así como por miembros de las asociaciones comunales debidamente registradas en dicha Municipalidad.

Así mismo, determina que la UACI es la encargada de ejecutar los procesos de adquisición y contratación de obras, bienes y servicios; y llevar el expediente respectivo de cada una; mantienen actualizado los registros de los contratistas; supervisar, vigilar y establecer controles de inventario; todo esto se hará en conformidad con las disposiciones establecidas por esta Ley; y demás contribuciones tal como lo señala el Art.12 de esta Ley.

C. GENERALIDADES DEL MERCADO MUNICIPAL “LA PLACITA”

1. Antecedentes

La idea de construir la infraestructura de un Mercado Municipal en Ciudad Delgado, se originó debido a que aproximadamente veintisiete años atrás, un grupo de vendedores ubicados en galerías provisionales, comercializaban en las calles principales de esta Ciudad.

La inexistencia de un lugar seguro en donde ofrecer sus productos, se convirtió en un incentivo para dar solución a este problema, permitiendo que de manera conjunta con el gobierno municipal de ese entonces, se trabajara por construir instalaciones apropiadas. Siendo en el año 2000, cuando se inició el funcionamiento del Mercado Municipal “La Placita” de Ciudad Delgado.

Actualmente, el Mercado cuenta con capacidad para arrendar 460 locales, de los cuales 439 están siendo ocupados y están distribuidos de la siguiente manera: en el primer nivel se encuentran el área de carnes, planchas (frutas y verduras), lácteos, pollo, mariscos, y venta de cereales. El segundo nivel, se ubica los comedores, salas de belleza, ropa, cereales, zapatos, tortillas, pupusas, pan, jugos, refrescos y típicos.

Desde su creación las autoridades del Mercado “La Placita”, celebraron contratos de arrendamiento, para que los ocupantes de los locales permanecieran legalmente realizando sus actividades de comercialización, estos contratos establecen el número del local y la tasa por servicio de arrendamiento, que están obligados a pagar cada día.

2. Estructura Organizativa

El Mercado Municipal “La Placita” cuenta con una oficina administrativa denominada Gerencia de Mercado conformada por:

- **Gerencia de Mercados**

Se encuentra bajo el mando del Gerente del Mercado y es él quien se encarga de cumplir y hacer cumplir la Ordenanza de Organización y Funcionamiento del Sistema de Mercados del Municipio de Ciudad Delgado.

- **Colaborador administrativo**

Es el encargado de atender todos los casos de demanda de servicios y quejas de arrendatarios. Es a la primera persona que los arrendatarios exponen sus consultas, en el caso de que no pueda dar respuesta a la problemática debe acudir al Gerente del Mercado.

- **Gestor de Cobros**

Se encarga de gestionar que todos los arrendatarios cancelen sus tasas y elaborar planes de pago en función de la ordenanza.

- **Comisión de vigilancia**

Son los encargados de velar por el funcionamiento de la Administración del Mercado y colaborar con el Concejo Municipal. Ésta comisión, es citada por el Gerente del Mercado, para realizar acuerdos los cuales son plasmados en actas, y posteriormente la información se transmite al Concejo Municipal por parte de la Comisión de Vigilancia.

- **Cobrador de mercado**

Es el encargado de realizar el cobro respectivo a los arrendatarios y además junto con el administrador se encarga de hacer un recuento y registro del efectivo cobrado.

- **Encargado de mantenimiento**

Su función es velar por que la infraestructura del mercado esté en óptimas condiciones, haciendo verificaciones en los sistemas de fontanería, electricidad, techos, etc.

- **Barrenderos**

Son los encargados de mantener aseado el mercado.

3. Organigrama



Fuente: Noé Agustín Ardón (Gerente General del Mercado “La Placita”)

4. Marco Regulatorio

De acuerdo al Decreto Municipal N°20/2000 y en uso de las facultades legales del Concejo Municipal de Ciudad Delgado decreta lo siguiente: ORDENANZA DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE MERCADOS DEL MUNICIPIO DE DELGADO.

Que en el Capítulo I, contempla el contenido y alcance de la ordenanza municipal como sigue:

Artículo 1: “El Mercado Municipal, es un Centro Comercial de Servicio al público, esta Ordenanza tiene como finalidad regular la dirección, control, organización y funcionamiento del mismo y definir los derechos, obligaciones, prohibiciones y sanciones de: Arrendatarios, Usuarios y Administrador. Con la visión de mantener el orden, disciplina y armonía entre empleados, arrendatarios y público en general, en lo sucesivo de esta ordenanza el Mercado Municipal se identificará como el Mercado o el centro comercial, o La Placita”.⁹

⁹ D.O. N° 152, tomo 348, (2000), (En línea). Consultado el 11 de mayo de 2011. Disponible en: <http://www.csj.gob.sv/leyes.nsf/ef438004d40bd5dd862564520073ab15/c19f7f521bfe2f6906256a0400632274?OpenDocument>

IV. INTRODUCCIÓN A LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica nace en la etapa inicial del proceso administrativo, el cual constituye un medio útil para comprender mejor lo que deben hacer las personas que administran una Empresa; siguiendo una lógica definida, debido a que en éste proceso, se desarrollan actividades como Planeación, Organización, Dirección y Control (éstas son consideradas las etapas más genéricas, sin embargo pueden variar o incluirse otras dependiendo del enfoque de cada autor, en el caso de Koontz y O'donnell la Integración se ubica como una etapa intermedia).

En este sentido, resulta necesario realizar un recorrido por los elementos relacionados con la Planeación, para posteriormente abordar de lleno la Planeación Estratégica como temática principal, de este apartado.

A. DEFINICIONES DE PLANEACIÓN

Muchos autores han contribuido para definir qué es la Planeación, debido a su importancia dentro del proceso administrativo, pues establece la base fundamental para la creación de planes de acción que lleven mejoras a las empresas u organizaciones y a todas las personas que la conforman.

Como primer punto, se define la planeación como "El proceso que implica la selección de misiones, objetivos y de las acciones para cumplirlos, que requiere de la toma de decisiones, es decir, de optar entre diferentes cursos futuros de acción." ¹⁰

En otra definición, "La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización" ¹¹

En síntesis, la Planeación como etapa inicial dentro del proceso administrativo, no debe ser tomada apresuradamente, pues en éste punto, se construirá la base para la toma de decisiones futuras, y al mismo tiempo, se dará una idea general de los recursos que serán necesarios para desarrollar los planes que lleven mejoras a la Organización en general.

El siguiente elemento, consiste en reconocer la importancia de la Planeación, ya que como se mencionó anteriormente, establece la base de las demás etapas del proceso administrativo.

¹⁰ Harold, Koontz y Heinz Wethrich."Administración: una Perspectiva Global" 11^a Edición, Mc Gran-Hill, México. 1998. p. 126.

¹¹ Agustín, Reyes Ponce. "Administración de Empresas: Teoría y Práctica", 2^a parte, LIMUSA S.A. DE C.V., México, 2005. p. 165.

B. IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN

La Planeación se considera importante debido a que:¹²

- Permite a las organizaciones precisar sus objetivos principales, proporcionando guías claras para la toma de decisiones.
- Constituye un medio de control.
- Minimiza los costos, a través de la utilización racional de los recursos.
- Se convierte en una herramienta de comunicación entre las gerencias de la Empresa, sobre los objetivos y cursos de acción establecidos.
- Reduce la toma de decisiones basadas en especulaciones o improvisaciones.

C. LOS OCHO PASOS BÁSICOS DE HAROLD KOONTZ PARA LA PLANEACIÓN

Así mismo, para que exista una buena planeación, deben considerarse los ocho pasos básicos que plantea Harold Koontz en su libro "Administración", los cuales son retomados por Américo Alexis Serrano en el libro: "Administración" I y II, que dicen de la siguiente manera:

1. Detección de la Oportunidad.
2. Establecimiento de los Objetivos.
3. Consideración de las Premisas de Planeación.
4. Identificación de Alternativas.
5. Comparación de alternativas de acuerdo a las Metas.
6. Elección de una Alternativa.
7. Elaboración de Planes de Apoyo.
8. Elaboración del Presupuesto.

¹² Américo Alexis, Serrano Ramírez, "Administración I y II". 1° Edición, El Salvador 2004. p.79.

Retomando el paso tres, es importante señalar que las premisas son todas aquellas suposiciones, acerca de los factores o condiciones futuras que pueden afectar el desarrollo de un Plan. Esto significa que, en cierta manera las premisas reducen el nivel de incertidumbre ayudando al planificador a prever el futuro.

D. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

Inicialmente, el término estrategia era utilizado únicamente por el ejército, ya que se asociaba a los planes que se hacían pensando en estar preparados para cualquier ataque que realizara un adversario. Hoy en día, el término estrategia todavía tiene un significado competitivo, con la diferencia de que los gerentes lo aplican para idear la manera de sobresalir y crear una ventaja competitiva que les permita mantenerse en el mercado, atrayendo al mayor número de clientes posibles.

1. Definiciones de Estrategia.

Tres definiciones denotan los usos más comunes del término estrategias:¹³

1. Programas generales de acción y despliegue de recursos para obtener objetivos generales.
2. El programa de objetivos de una organización y sus cambios, los recursos usados para lograr estos objetivos y las políticas que gobiernan la adquisición, uso y disposición de éstos recursos.
3. La determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de cursos de acción y asignación de recursos necesarios para lograr éstas metas.

Para otros autores, una estrategia se refiere a “Cómo la compañía crea valor para los clientes y se diferencia a sí misma de los competidores en el mercado, y puede ser comprendida como una perspectiva, posición, plan ó patrón de comportamiento”.¹⁴

Además, Francisco Javier Garrido, hace una recopilación de los elementos comunes de las definiciones que se han hecho de la palabra “estrategia” y en función a esto, puede ser concebida como:¹⁵

¹³ Harold, Koontz. “Administración”. 6° Edición, McGraw-Hill, México, 1998, p. 71.

¹⁴ Francisco Javier, Garrido. “Pensamiento estratégico: la estrategia como centro neurálgico de la empresa”, 1ª Edición, DEUSTO, España, 2007. p. 65.

¹⁵ Ibid, p.66.

- **Un patrón de decisiones:** este patrón debe ser coherente en todos los niveles de la organización, debiendo además tender a reunir y aunar los esfuerzos de modo integrado.
- **Un determinador de objetivos a largo plazo:** debido a que se piensa en términos de proyecciones, los que pueden ser más o menos prolongados, dada la naturaleza de permanencia de la empresa.
- **Un selector de negocios:** pues impulsa un avance de la empresa, en el que ella escoge y opta por ciertos espacios y nichos de mercados actuales y futuros.

Finalmente, al comparar las definiciones anteriores, las estrategias pueden ser concebidas como: La determinación de los objetivos básicos a largo plazo, orientados primordialmente a garantizar la supervivencia de la empresa, a través de la búsqueda permanente de valor agregado para sus clientes, que la diferencien del resto de competidores.

2. Características de las Estrategias.

Debido a que las estrategias son diseñadas para el logro de objetivos a largo plazo, es importante señalar que los resultados esperados no se van a percibir de manera inmediata, por lo que un administrador que desee implementar planes estratégicos debe considerar que los beneficios que espera obtener en su gestión no llegaran en un periodo corto de tiempo.

A continuación se detallan ésta y otras características:¹⁶

1. **Horizonte Temporal:** Debido a que la palabra estrategia, se emplea para describir actividades que contemplan un amplio horizonte de tiempo, el impacto puede percibirse en un tiempo mayor comparado con el tiempo que se tardó en emplearlas.
2. **Impacto:** Pese a que las consecuencias de seguir una estrategia determinada tal vez no se hagan evidentes durante largo tiempo, su impacto final será importante
3. **Concentración de esfuerzo:** Una estrategia eficaz por lo general, suele requerir concentrar la actividad, esfuerzo o atención en un número bastante reducido de fines.

¹⁶ James A, Stoner. "Administración", 3° Edición, Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A., México, 1993, p. 129.

4. **Patrón de decisiones:** Aunque algunas compañías necesitan hacer sólo algunas decisiones importantes, a fin de poner en práctica su estrategia seleccionada, la mayor parte de las estrategias exigen que ciertos tipos de decisión sean tomados con el tiempo. Esas decisiones deben apoyarse la una a las otras, en el sentido de que siguen un patrón uniforme.
5. **Capacidad de penetración:** Una estrategia engloba un amplio espectro de actividades, las cuales incluyen desde los procesos de asignación de recursos hasta las operaciones diarias. Además, la necesidad de congruencia a través del tiempo, en estas actividades, requiere que todos los niveles de una organización actúen, sin distinción, en formas que refuercen la estrategia.

Como se puede observar, las estrategias por sus características no deben ser formuladas de manera apresurada, ni tampoco pretender cubrir todas las áreas deficientes con un sola estrategia, lo mejor en estos casos es priorizar y detectar qué actividad involucra más actividades y por lo tanto, buscar la manera de que un cambio en un área, produzca cambios significativos en el resto de la organización, tomando en cuenta que para que los cambios sean efectivos, es necesario ser constantes y no darse por vencidos.

3. Criterios Clave para la Selección de Estrategias.

Cuando el equipo planificador, se encuentra en la etapa de seleccionar qué estrategia conviene más para llevarla a la práctica, es necesario hacer una pausa y considerar los beneficios y repercusiones de su puesta en marcha, y precisamente con este propósito, Juan Bravo, plantea los siguientes criterios a considerar antes de elegir cuál o cuáles estrategias aplicar en la organización.¹⁷

- **Ventaja Competitiva:** Se debe evaluar la capacidad de las diferentes estrategias para generar una ventaja competitiva sostenible.
- **Consistencia:** Se refiere a la solidez de las diferentes estrategias, en el sentido de que estén basadas en premisas confiables.
- **Compromiso:** Este se orienta en el nivel de compromiso que pueda existir en la alta dirección para apoyar las diferentes estrategias.

¹⁷ Juan, Bravo. "Estrategias de Crecimiento", Ediciones Díaz de Santos, S. A., España, 1998. p. 22.

- **Habilidades y recursos:** Se debe medir el grado de las habilidades y recursos necesarios con que cuenta la empresa para la implantación de las estrategias.
- **Coherencia:** La relación de cada una de las estrategias con los restantes programas y planes de la empresa.
- **Flexibilidad:** Se refiere a la flexibilidad y adaptabilidad de las estrategias para responder a los cambios que pudiesen producirse en el entorno durante su implantación.
- **Rentabilidad:** Es la rentabilidad prevista de cada una de las estrategias (generación de ingresos menos los costos de cada una de ellas).

Posterior al análisis de los criterios anteriores, sin duda alguna se hará una selección correcta de las estrategias, que más contribuyan a mejorar la posición actual de cualquier empresa, ya que el equipo planificador no estará tomando una decisión apresurada, pues los criterios anteriores permiten analizar todos los elementos que se relacionan y se ven afectados con la implementación de cambios dentro de las organizaciones.

E. EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

Es indispensable contar con él, sobre todo en el proceso de planeación estratégica, ya que se caracteriza por ser una habilidad que las personas poseen, debido a que consiste en la aplicación del juicio, basado en la experiencia, para determinar las direcciones futuras.

Teniendo como propósito ayudar a enfrentar los desafíos futuros, tanto previsibles como imprevisibles. El pensamiento estratégico es importante, pues constituye el cimiento para la toma de decisiones estratégicas.

El desarrollo del pensamiento estratégico en una organización, lleva a la creación de un equipo directivo con una visión compartida de futuro y de un compromiso personal, una identificación con el proyecto y sus estrategias.

Cualquier cambio que se quiera introducir, se pondrá en práctica mucho más fácil, si se tiene el apoyo de todo el personal directivo de la empresa. De aquí que, un punto importante de todo el proceso ha de ser el de generar un sentimiento de que la dirección pertenece al equipo completo.¹⁸

¹⁸ Universidad de Colima (2004). Guía Técnica para la Planeación Institucional. (En línea). Consultado el 9 de mayo de 2011. Disponible en http://www.ucol.mx/universidad/planeacion/guia/Guia_Tecnica_para_la_Planeacion_Institucional.pdf

F. LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Debido al ritmo en que se producen cambios en el mundo empresarial, las organizaciones han optado por crear programas con una visión de futuro que les permitan cumplir las metas de la organización.

En este sentido, una práctica que se ha vuelto de gran utilidad, es la creación de planes estratégicos que contemplan el diseño de planes a largo plazo y en dónde las organizaciones se plantean interrogantes como: ¿Dónde está usted hoy?, ¿A dónde va?, ¿Cómo llegará allá?, y en todo este recorrido, se estudia la posibilidad de estructurar mejor la misión y visión de la empresa, estudiar los objetivos que se persiguen y verificar la relación que éstos guardan entre sí.

Para tener una idea más clara acerca de la planeación estratégica y cuáles son los elementos que la componen, se presentan las siguientes definiciones:

1. Definiciones de Planeación Estratégica

Para James A. Stoner (1993), la planeación estratégica, es el “Proceso de seleccionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios, para lograr los objetivos específicos que conduzcan hacia las metas y el establecimiento de los métodos necesarios para asegurarse de que se pongan en práctica las políticas y programas estratégicos”. p. 132.

También, la Planeación Estratégica es considerada como: “Un proceso estructurado de decisiones congruentes, dirigidas a mejorar y fortalecer la posición que una organización tiene en relación a su competencia, a su mercado y a su medio”.¹⁹

Es decir que, la planeación estratégica inicia con la identificación de los cambios que se necesitan en una organización, haciendo un análisis interno y externo que le permita elaborar planes estratégicos y a partir de ese momento, crear una visión a futuro a través de la formulación, ejecución y evaluación de acciones para alcanzar sus objetivos, que permitan posicionarla en el medio donde se desenvuelve.

2. Importancia de la Planeación Estratégica

La planeación estratégica cobra importancia, debido a que permite estudiar a la organización en su conjunto, analizando la relación de las actividades que se realizan con los objetivos organizacionales, además crea un clima de participación de todos los sectores involucrados.

¹⁹ Tripod.com, Planeación Estratégica. (En línea). Consultado el 1 de mayo de 2011. Disponible en <http://itt-admon.tripod.com/itt-planea/unidad5/u5.htm>

Fundamentalmente, la importancia de la planeación estratégica radica en los aspectos siguientes:²⁰

- Induce al análisis sistemático y riguroso del ámbito interno de la empresa, a fin de minimizar o eliminar las debilidades y amenazas, potencializar las fortalezas y aprovechar las oportunidades del medio.
- Permite a la gerencia mantener el máximo control posible sobre el destino de la empresa, en el mundo cambiante.
- Define la misión de la organización, estableciendo un esfuerzo coordinado y una dirección concreta.
- Logra ventajas competitivas sobre aquellos que no implementan el pensamiento estratégico.
- Facilita el posicionamiento y la competitividad empresarial.
- Permite evaluar los logros alcanzados.

Es decir, que la aplicación de la planeación estratégica, va más allá de una práctica popular, pues su implementación no solo permite a una empresa alcanzar un grado de competitividad, sino que además propicia un análisis del rumbo que ha tomado el tipo de administración de la empresa, a través de la visualización de ésta en un mundo cambiante. Y al mismo tiempo, crea conciencia sobre las fortalezas que la empresa posee y las debilidades que deben ser atendidas.

Cuando se plantea el panorama de la empresa mediante un análisis FODA, es posible diseñar estrategias que permitan aprovechar al máximo las oportunidades que el entorno ofrece y disminuir el impacto que puedan ocasionar las amenazas con las que se enfrenta.

3. Características de la Planeación Estratégica

La planeación estratégica, posee características propias que la hacen diferente de otras herramientas administrativas y por lo tanto, se considera necesario detallar cada una de ellas:²¹

²⁰ Ebookbrowse. (2011), Importancia de la Planeación Estratégica. (En línea) Consultado el 1 de mayo de 2011. Disponible en <http://ebookbrowse.com/007436-cap2-pdf-d50659037>

²¹ James A., Stoner. "Administración", 3ª Edición, Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A., México, 1993, p. 133.

1. Se ocupa de cuestiones fundamentales: La planeación estratégica da respuestas a preguntas como las siguientes: “¿En qué negocio estamos y en qué negocio deberíamos estar?”, “¿Quiénes son nuestros clientes y quiénes deberían ser?”.
2. Ofrece un marco de referencia para una planeación más detallada y para decisiones ordinarias. Cuando afronta tales decisiones, el gerente se preguntará. “¿Cuáles opciones serán las más adecuadas con nuestra estrategia?”.
3. Supone un marco temporal más largo que otros tipos de planeación.
4. Ayuda a orientar las energías y recursos de la organización hacia las actividades de alta prioridad.
5. Es una actividad de alto nivel, en el sentido de que la alta gerencia debe participar activamente. Esto se debe a que sin su apoyo resulta imposible que los niveles más bajos acepten cambios en la forma de cómo han venido haciendo las cosas.

En una concepción más simplificada, las características de un plan estratégico aplicado en un Mercado Municipal, como el Mercado “La Placita” de Ciudad Delgado, Departamento de San Salvador.

Las características se resumen de la siguiente manera: ²²

1. Para su creación, el plan estratégico debe dar respuesta a preguntas como: “¿La manera de administrar es la adecuada o se están siguiendo patrones de conducta de la anterior administración?”, “¿Qué aspectos o factores son los que dan origen a la situación problemática y porqué no han sido atendidos?”, “¿Qué tipo de plan debe crearse para revertir la situación problemática y será este plan el que sintetiza la razón de ser del Mercado?”.
2. Estas respuestas, permitirán la creación de un marco de referencia para las decisiones día con día.
3. La planeación debe cubrir un periodo a largo plazo.
4. El plan debe orientar las energías y los recursos con que cuenta la Administración del Mercado.
5. Es fundamental la participación de los dirigentes de alta dirección.

²² Ibid.,

4. Ventajas y Desventajas de la Planeación Estratégica

La aplicación de un proceso de planeación estratégica, dentro de una organización, puede variar en cuanto a las ventajas y desventajas que ésta perciba, todo depende del tipo de empresa y la situación en la que se encuentre.

Por ejemplo en compañías pequeñas que no dispongan con muchos recursos económicos, los beneficios resultantes de la planeación estratégica, no serán suficientes para cubrir los costos en los que la empresa incurrió para implementarla.

Sin embargo en otras organizaciones los procesos de planeación estratégica si resultan rentables. De manera general las ventajas y desventajas resultantes de la aplicación de un proceso de planeación estratégica, son las siguientes:²³

a) Ventajas

- Los gerentes dan a su organización objetivos definidos con claridad y métodos para lograrlos.
- Ayuda a prever los problemas antes que surjan y a afrontarlos antes que se agraven.
- Ayuda a los gerentes a reconocer las oportunidades seguras y riesgosas y a elegir entre ellas.
- Suministra información necesaria para tomar buenas decisiones.
- Reduce al mínimo la posibilidad de errores y sorpresas desagradables.
- Los objetivos, metas y estrategias son sometidos a un estudio riguroso.

b) Desventajas

- Existe el peligro de crear una enorme burocracia de planificadores.
- Contar con un gran número de planificadores puede ocasionar que éstos pierdan contacto con los productos y los clientes de la empresa.
- Algunas veces pasan años para que se recupere la inversión de tiempo, dinero y personal que se utilizaron en el proceso de planeación.
- Mientras el proceso de planeación estratégica no empiece a funcionar bien, la organización posiblemente tomará las decisiones con lentitud e incertidumbre.
- Tiende a limitar a la organización a la opción más racional y exenta de riesgos, evitando así las oportunidades atractivas que suponen un alto grado de incertidumbre.

²³ Ibid. p.135.

5. Deficiencias de la Planeación Estratégica

Los planes estratégicos, en ocasiones tienden a fracasar y esto ocurre debido a diversos factores como por ejemplo, un mal diseño en el plan, problemas para ejecutarlo correctamente, la realización de un mal diagnóstico y por consiguiente un plan que no cubre las necesidades existentes, en fin las razones son muchas, y en el libro “Administración”, de Harold Koontz, se detallan las siguientes:²⁴

1. Los gerentes no están bien preparados para la planeación estratégica.
2. La información para preparar los planes es insuficiente.
3. Las metas de la organización son demasiado vagas para tener valor.
4. Las unidades o departamentos de la organización no están definidas con claridad.
5. Las revisiones de los planes estratégicos para las unidades del negocio no se hacen con eficacia.
6. El vínculo entre planeación estratégica y control es insuficiente.

6. Implantación Exitosa de las Estrategias.

A fin de que la planeación estratégica tenga éxito, se deben dar ciertos pasos para implementarla, Harold Koontz en su libro “Administración”, hace ocho recomendaciones que los gerentes deberían considerar cuando quieran hacer que sus estrategias funcionen: ²⁵

1. Comunicar las estrategias a todos los gerentes que toman decisiones clave.
2. Desarrollar y comunicar las premisas de la planeación.
3. Diseñar planes de acción que contribuyan y reflejen los objetivos y estrategias personales.
4. Realizar una revisión periódica de las estrategias.
5. Desarrollar estrategias y programas de contingencia.
6. Hacer que la estructura organizacional se ajuste a las necesidades de planeación.
7. Mostrar firmeza en la estrategia de planeación e implantación.
8. Crear un clima en la empresa, que obligue a la planeación.

²⁴ Harold, Koontz. “Administración”. 6° Edición, McGraw-Hill, México, 1998, p. 135.

²⁵ Harold, Koontz. “Administración”. 6° Edición, McGraw-Hill, México, 1998, p. 137.

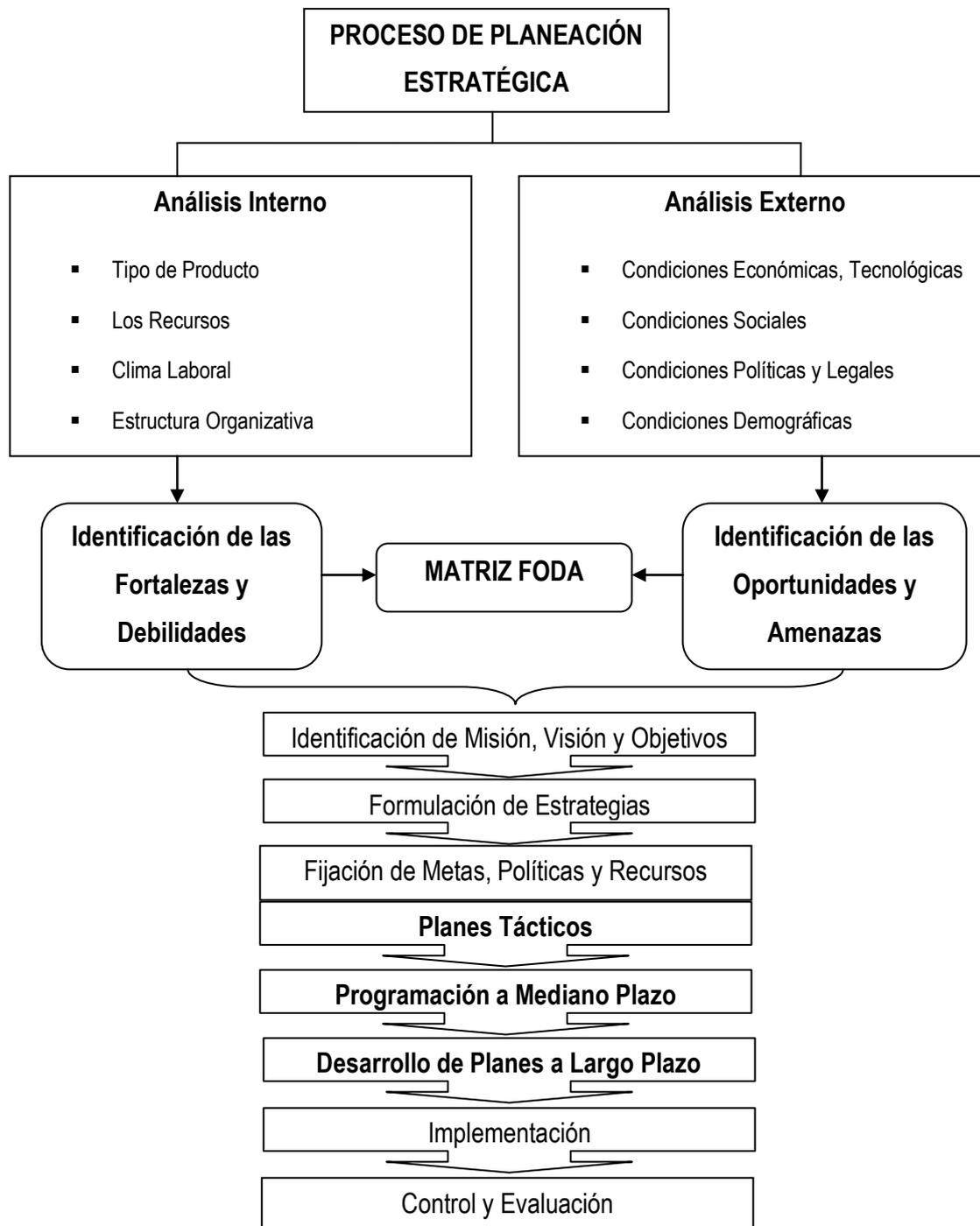
7. El Proceso de Planeación Estratégica

La planeación estratégica, vista como un proceso integrado que comprende una serie de etapas interrelacionadas entre sí, comprende un análisis interno y externo del medio ambiente en el que se desenvuelve una organización, éste análisis puede variar ya que no todas las organizaciones se ven afectadas por los mismos factores del ambiente, en éste análisis, se deben identificar todos aquellos aspectos que hacen que la organización tenga ventaja comparada con el resto de competidores (Fortalezas), así mismo, se identifican los aspectos que ponen en desventaja a la organización (Debilidades), y en contraparte; el análisis finaliza identificando los factores de los que la empresa puede valerse para hacer frente a los cambios del ambiente (Oportunidades) y los aspectos que si no son atendidos correctamente, pueden llevar a la organización a la quiebra (Amenazas).

Toda la información que ha sido recolectada, se coloca en una matriz FODA, para tener una visualización de la situación de la empresa en su conjunto, para posteriormente diseñar estrategias que permitan maximizar los aspectos fuertes de la organización y minimizar todos los que la hacen débil.

A continuación, se presentan los pasos a seguir en el proceso de Planeación Estratégica, desde la etapa del diagnóstico inicial hasta la etapa de control y evaluación del Plan Estratégico.

Figura No. 1.1: Proceso de Planeación Estratégica.



Fuente: Contreras Romero, María de los Ángeles; Molina Orellana, Manuel Alexander; Regalado Castaneda, Karim Larissa, (2002) "Planeación estratégica como herramienta administrativa para la toma de decisiones para la Fundación Seraphim", Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de El Salvador. p. 22

El diagnóstico inicial de la empresa, está conformado por el análisis interno y externo de la misma, entendiéndose por cada uno de ellos lo siguiente:

a) Análisis Interno

Corresponde a la evaluación interna de la institución, que tiene como objetivo final identificar sus fortalezas y debilidades frente a las oportunidades y amenazas que han sido identificadas en el análisis del contexto de la organización, en algunas ocasiones es recomendable hacer un análisis comparativo con otras instituciones similares.

Este análisis comprende aspectos tales como su recurso humano, tecnología, estructura organizacional, redes de comunicación formal e informal, capacidad financiera, etc.

b) Análisis Externo

Se refiere a la identificación de los factores exógenos (producidos de manera externa), es decir, más allá de la organización, que condicionan su desempeño, tanto en sus aspectos positivos (oportunidades), como negativos (amenazas).

En este análisis se pueden reconocer como áreas de interés o relevantes:²⁶

- Las condiciones de crecimiento y desarrollo del país, los aspectos económicos, tratados de comercio.
- Los cambios de los entornos (culturales y demográficos).
- Los recursos (tecnológicos y avances científicos).
- Los cambios en las necesidades ciudadanas (en cuanto a transporte, comunicaciones, información y participación).
- Las políticas públicas y prioridades del sector.
- El riesgo de factores naturales, la competencia y las regulaciones.

Es decir, que este análisis se orienta hacia la identificación de las amenazas y oportunidades que el ambiente externo genera para el funcionamiento y operación de la organización.

²⁶Introducción al concepto de planificación estratégica, por el Ing. Luis Pimentel Villalaz, publicado en Septiembre de 1999 (En línea), consultado el 15 de junio de 2011, Disponible en: biblioteca.idict.villaclara.cu/userfiles/file/.../20.doc

c) Identificación de la Misión, Visión y Objetivos

Estos son considerados los pilares fundamentales de toda organización, ya que sin una adecuada formulación de estos la organización puede desperdiciar esfuerzos y a pesar de sus intenciones por superarse, esto no será posible debido a que los objetivos que pretende alcanzar no tiene relación con la misión y visión de la empresa, y estas últimas al mismo tiempo no son congruentes entre ellas.

a. Misión

Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo, es la determinación de la/las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir dicha misión. Es decir, que en la misión se define: la necesidad a satisfacer, los clientes a alcanzar, los productos y servicios a ofertar.

La importancia de la misión:²⁷

Es esencial que la misión de la empresa se plantee adecuadamente porque permite:

- Definir una identidad corporativa clara y determinada, que ayuda a establecer la personalidad y el carácter de la organización, de tal manera que todos los miembros de la empresa la identifiquen y respeten en cada una de sus acciones.
- Da la oportunidad de que la empresa conozca cuáles son sus clientes potenciales, ya que una vez que se ha establecido la identidad corporativa, los recursos y capacidades, así como otros factores de la empresa; es mucho más fácil acercarse a aquellos clientes que fueron omitidos en la formulación de la estrategia.
- Aporta estabilidad y coherencia en las operaciones realizadas, el llevar una misma línea de actuación provocará credibilidad y fidelidad de los clientes hacia la empresa; logrando una relación estable y duradera entre las dos partes.
- La misión también indica el ámbito en el que la empresa desarrolla su actuación, permitiendo tanto a clientes como a proveedores, así como a representantes externos y a socios, conocer el área que abarca la empresa.
- Define las oportunidades que se presentan ante una posible diversificación de la empresa.

²⁷ *Ibíd.*,

b. Visión

Se refiere a lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización. En otras palabras, la visión se realiza formulando una imagen ideal del proyecto y poniéndola por escrito, a fin de crear el sueño (compartido por todos los que tomen parte en la iniciativa) de lo que debe ser en el futuro la empresa.

Según su definición, "La visión es creada por la persona encargada de dirigir la empresa, quien tiene que valorar e incluir en su análisis muchas de las aspiraciones de los empleados que componen la organización, tanto internos como externos".²⁸

Una vez que se tiene definida la visión de la empresa, todas las acciones que realizan los miembros de esta, van encaminadas a hacer realidad la imagen que se plantearon sobre su lugar de trabajo.

Importancia de la visión:

La importancia de la visión radica en que es una fuente de inspiración para el negocio, representa la esencia que guía la iniciativa, de ella se extraen fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en el negocio.²⁹

c. Objetivos

Los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse, transcurrido un tiempo específico.

Una vez que se han establecido los propósitos e investigado las premisas que pueden afectar su realización, se determinan los objetivos, que indican los resultados o fines que la empresa desea lograr en un tiempo determinado.

Clasificación de los objetivos

En función del área que abarquen y del tiempo al que se establezcan puede ser:³⁰

²⁸ Visión de una empresa (En línea) consultado el 15 de Julio del 2011, Disponible en http://www.trabajo.com.mx/vision_de_una_empresa.htm

²⁹ *Ibid.*,

³⁰ Clasificación de los objetivos (En línea) consultado el 15 de Julio del 2011, Disponible en: http://www.trabajo.com.mx/vision_de_una_empresa.htm

- **Estratégicos o generales**

.Comprenden toda la empresa y se establecen a largo plazo.

- **Tácticos o departamentales**

Se refieren a un área o departamento de la empresa, se subordinan a los objetivos generales y se establecen a corto o mediano plazo.

- **Operacionales o específicos**

Se establecen en niveles o secciones más específicas de la empresa, se refieren a actividades más detalladas e invariablemente son a corto plazo. Se determinan en función de los objetivos departamentales y de los generales.

Lineamientos para establecer objetivos ³¹

- 1 Tenerlos por escrito.
- 2 No confundirlos con los medios o estrategias para alcanzarlos.
- 3 Al determinarlos, recordar las seis preguntas clave de la administración. ¿Qué, Cómo, Dónde, Quién, Cuándo, Por qué?
- 4 Los objetivos deben ser perfectamente conocidos y entendidos por todos los miembros de la organización.
- 5 Deben ser estables; los cambios continuos en los objetivos originan conflictos y confusiones.

d) Formulación de Estrategias

Un plan estratégico significa el establecimiento de una o varias estrategias para la empresa y éstas se utilizan en torno a ella. Sin embargo para que una estrategia sea útil, debe ser consistente con los objetivos organizacionales los que a su vez, deben ser consistentes con la misión de la organización.

a. Importancia de las Estrategias ³²

- La falta de estrategias puede originar que no se logren los objetivos.
- Son lineamientos generales que permiten guiar la acción de la empresa al establecer varios caminos para llegar al objetivo.
- Sirven como base para lograr los objetivos y ejecutar las decisiones.
- Facilitan la toma de decisiones al evaluar las alternativas, eligiendo aquella de la que se esperan mejores resultados.

³¹ Ibid.,

³² Etapas de la planeación estratégica (En línea) consultado el 15 de Julio del 2011. Disponible en : <http://es.scribd.com/doc/57709100/Etapas-de-La-Planeacion-Estrategica>

- Establecen otras alternativas, como previsión para el caso de posibles fallas en la estrategia elegida.
- La creciente competencia hace necesario su establecimiento.
- Desarrollan la creatividad en la solución de problemas.

b. Lineamientos para Establecer Estrategias

Para que las estrategias sean operables y cumplan con su función, es necesario:³³

- Asegurarse de que sean consistentes y contribuyan al logro del objetivo.
- Determinarlas con claridad.
- Considerar las experiencias pasadas en su establecimiento, esto permitirá sugerir un mayor número de cursos de acción.
- Analizar las consecuencias que pudieran presentarse al momento de aplicarlas.

e) Fijación de Metas, Políticas y Recursos

Ésta etapa dentro del proceso de Planeación estratégica, es muy importante ya que aquí se definen los lineamientos a seguir durante el diseño e implementación del Plan, las metas permiten trabajar para alcanzar un fin específico, las políticas sirven como líneas de acción para la toma de decisiones y fijar recursos, permitirá evaluar la viabilidad de la implementación del Plan.

a. Fijación de Metas.

De acuerdo a su definición las metas, representan “El fin a el que se dirigen, las acciones o deseos de alguien”.³⁴

Es común confundir una meta con un objetivo, por lo que a continuación se presentan las diferencias entre ambos:³⁵

³³ *Ibíd.*,

³⁴ Definición de metas (En línea). Consultado el 15 de Julio de 2011, Disponible en : <http://www.mailxmail.com/curso-conseguir-metas/que-es-meta>

³⁵ Diferencias entre metas y objetivos (en línea). Consultado el 15 de Julio de 2011, disponible en <http://www.gerencie.com/diferencia-entre-meta-y-objetivo.html>

Diferencias entre meta y objetivo.

- Una meta es un pequeño objetivo que lleva a conseguir el objetivo como tal. La meta se puede entender como la expresión de un objetivo en términos cuantitativos y cualitativos.
- Las metas son como los procesos que se deben seguir y terminar para poder llegar al objetivo.
- Todo objetivo está compuesto por una serie de metas, que unidas y alcanzadas conforman el objetivo.

Funciones de las Metas.³⁶

- Constituyen principios generales, que se deben seguir por los miembros de la organización, para lograr el futuro deseado que la organización quiere alcanzar.
- Le dan legitimidad a la organización, proporcionándole una lógica o razón fundamental para su existencia.
- Proporcionan un conjunto de estándares, con los cuales se puede medir el rendimiento de la organización.

Clasificación de las Metas

De acuerdo a la dimensión temporal de las metas, se clasifican en:³⁷

- **Metas a Corto Plazo.** Son las metas que se establecen para ser alcanzadas en un periodo contable o en un año.
- **Metas a Largo Plazo.** Son las metas que la empresa plantea para períodos superiores a un año o en varios periodos contables.

b. Fijación de Políticas.

Las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización.³⁸

En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que auxilian al logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias.

³⁶Dimensión empresarial (En línea).Consultado el 15 de Julio de 2011, disponible en: <http://www.dimensionempresarial.com/9/trabajando-por-metas/>

³⁷ Dimensión empresarial (En línea).Consultado el 15 de Julio de 2011, disponible en: <http://www.dimensionempresarial.com/9/trabajando-por-metas/>

³⁸ Etapas de la Planeación Estratégica (En línea) Consultado el 15 de Julio de 2011, Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/57709100/Etapas-de-La-Planeacion-Estrategica>

Se puede definir también como que una Política es: una Estrategia hacia el interior de la organización.

Importancia de las Políticas ³⁹

- Facilitan la delegación de autoridad.
- Evitan pérdidas de tiempo a los superiores, al minimizar las consultas innecesarias que pueden hacer sus subordinados.
- Otorgan un margen de libertad para tomar decisiones en determinadas actividades.
- Contribuyen a lograr los objetivos de la empresa.
- Proporcionan uniformidad y estabilidad en las decisiones.
- Indican al personal como debe actuar en sus operaciones.
- Facilitan la inducción del nuevo personal.

Lineamientos para su Formulación. ⁴⁰

- a) Establecerlas por escrito y darles validez.
- b) Redactarlas claramente y con exactitud.
- c) Darlas a conocer a todos los niveles donde se van a aplicar.
- d) Coordinarse con las demás políticas.
- e) Revisarlas periódicamente.
- f) Deben ser razonables y aplicables en la práctica.
- g) Estar acordes con los objetivos de la empresa.
- h) Ser flexibles.

c. Fijación de Recursos.

La asignación de recursos, constituye el último paso de la etapa de ejecución de la estrategia que generalmente requiere la utilización de recursos (económicos, tecnológicos, humanos y físicos), que permitan poner en marcha dichas estrategias, para ello, es necesario tomar como base el análisis de las estrategias actuales para poder asignar eficientemente los recursos a las nuevas estrategias.

De acuerdo a su definición, en el sitio web mailxmail.com, los recursos son considerados como: “Un medio del que se dispone para satisfacer una necesidad, llevar a cabo una tarea o conseguir algo”.

³⁹ *Ibíd.*,

⁴⁰ *Ibíd.*,

f) Planes Tácticos

Estos determinan planes más específicos que se refieren a cada uno de los departamentos de la empresa y se subordinan a los Planes Estratégicos. Son establecidos y coordinados por los directivos de nivel medio con el fin de poner en práctica los recursos de la empresa.

Estos planes por su establecimiento y ejecución se dan a corto y mediano plazo y abarcan un área de actividad específica. Parten de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica, y se refieren a los asuntos concernientes de cada una de las principales áreas de actividad de las empresas, y al empleo más efectivo de los recursos para el logro de los objetivos específicos.⁴¹

Así mismo en el sitio electrónico mitecnologico.com, se encuentran las características principales de la planeación táctica como se muestra:

Características Principales:

- Se da dentro de las orientaciones producidas por la planeación estratégica.
- Es conducida y ejecutada por los ejecutivos de nivel medio.
- Se refiere a un área específica de actividad de las que consta la empresa.
- Se maneja información externa e interna.
- Está orientada hacia la coordinación de recursos.
- Sus parámetros principales son efectividad y eficiencia.

g) Programación a Mediano Plazo

La programación a mediano plazo, indica a la empresa la forma en que se van a distribuir los recursos para implementar estrategias. En caso de no contar con los recursos, la empresa debe revisar las estrategias que está utilizando y adaptarlas de acuerdo a los recursos con los que cuenta, lo mismo sucede si poseen recursos en exceso.

La planeación a mediano plazo por lo general es a un plazo máximo de 3 años y se realizan en las empresas que requieran planes funcionales tanto de línea de la empresa como el personal con el que cuenta y es independiente para cada producto o servicio.⁴²

⁴¹ Planes Tácticos (En línea) Consultado el 15 de Julio de 2011, Disponible en <http://www.mitecnologico.com/Main/PlanesTacticos>

⁴² Programación a Mediano Plazo (En línea) consultado el 15 de Julio del 2011
Disponible en <http://www.youblisher.com/p/190545-planeacion/>

h) Desarrollo de Planes a Largo Plazo

¿Qué es la Planeación a Largo Plazo y por qué es importante?

Es el componente intermedio del proceso de planeación, situado entre el pensamiento estratégico y la planeación táctica.⁴³

Así mismo, en el sitio web admon.tripod.com, se resume la importancia de la planeación a largo plazo, de acuerdo a la siguiente lista:

1. Mantiene el enfoque en el futuro y presente.
2. Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia.
3. Fomenta la planeación y la comunicación interdisciplinaria.
4. Asigna prioridades en el destino de los recursos.

i) Implementación

En esta etapa del proceso de planeación estratégica, es cuando se lleva a la práctica el plan estratégico, el cual será evaluado posteriormente para medir el grado de eficiencia y eficacia que se ha logrado con su aplicación.

De acuerdo a su definición, en el sitio Web mailxmail.com, la implementación consiste en “Poner en funcionamiento, aplicar los métodos y medidas necesarios para llevar algo a cabo”. También puede ser considerada dentro del proceso administrativo como la etapa en que se llevan a la práctica todas las actividades que han sido planeadas, organizadas, dirigidas y finalmente controladas.

j) Control y Evaluación

Esta etapa del proceso de Planeación estratégica, es donde se evalúa el trabajo realizado y los resultados obtenidos con la implementación del Plan, al mismo tiempo se realizan comparaciones entre las metas y objetivos planteados con los resultados obtenidos, con el propósito de detectar desviaciones y corregirlas oportunamente.

⁴³ Importancia de la Planeación a Largo Plazo (En línea). Consultado el 15 de Julio de 2011, Disponible en <http://itt-admon.tripod.com/itt-planea/unidad3/u3.htm>

a. Control

El control, es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento. Para Stephen P., Robbins y Mary, Coulter (2005), el control puede definirse como "El proceso que consiste en supervisar las actividades, para garantizar que se realicen según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa" p.458.

En el plano administrativo, según la definición que plantean James Arthur Finch Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert y Pilar Mascaró Sacristán (1996); en el libro "Administración" el "control es un proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas". p. 610.

b. Evaluación:

Este proceso, que tiene como finalidad determinar el grado de eficacia y eficiencia, con que han sido empleados los recursos destinados a alcanzar los objetivos previstos, posibilitando la determinación de las desviaciones y la adopción de medidas correctivas que garanticen el cumplimiento adecuado de las metas presupuestadas. Se aplica antes, durante y después de las actividades desarrolladas.

En la planeación, es el conjunto de actividades que permiten valorar cuantitativa y cualitativamente los resultados de la ejecución del Plan en un lapso determinado, así como el funcionamiento del propio sistema de planeación. El periodo normal para llevar a cabo una evaluación es de un año después de la aplicación del plan.⁴⁴

También, se considera como: la fase del proceso administrativo que hace posible medir en forma permanente el avance y los resultados de los programas, para prevenir desviaciones y aplicar correctivos cuando sea necesario, con el objeto de retroalimentar la formulación e instrumentación.

⁴⁴ Definición de evaluación (En línea). Consultado el 15 de Julio de 2011, Disponible en : <http://www.definicion.org/evaluacion>

G. LA MATRIZ FODA: UNA HERRAMIENTA MODERNA PARA EL ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

En la actualidad, los creadores de estrategias se han auxiliado de diversas matrices que muestran la relación entre variables decisivas, una de ellas es la matriz FODA ya que permite un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fuerzas y debilidades internas de una organización. Si se utiliza correctamente, la matriz FODA, permite combinar los factores externos e internos, buscando minimizar las debilidades y amenazas y maximizar las fortalezas y oportunidades.

Harold Koontz, plantea cuatro estrategias basadas en el análisis del ambiente externo (Amenazas y Oportunidades) y el ambiente interno (Fuerzas y Debilidades), las cuales se detallan a continuación:⁴⁵

1. La estrategia FO (Estrategias Ofensivas): La posición más deseable es cuando una compañía puede usar sus fuerzas para aprovechar las oportunidades. En realidad el objetivo de las empresas es moverse desde otras posiciones en la matriz hasta esta situación. Si tienen debilidades procurarán superarlas y convertirlas en fuerzas. Si tienen amenazas, las esquivarán de modo que puedan concentrarse en las oportunidades.
2. La estrategia FA (Estrategias Defensivas): Se basa en las fuerzas de la organización para afrontar las amenazas del ambiente. El objetivo es maximizar lo primero y minimizar lo segundo.
3. La estrategia DO (Estrategias Adaptativas o de Reorientación): Esta estrategia, intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades.
4. La estrategia DA (Estrategias de Supervivencia): Consiste en minimizar tanto las debilidades como las amenazas.

A continuación se resumen estas estrategias en la tabla 1.1

⁴⁵ Harold, Koontz. "Administración". 6° Edición, McGraw-Hill, México, 1998, p. 128.

Tabla 1.1: Matriz FODA para la Formulación de Estrategias.

		ANÁLISIS DEL ENTORNO	
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANÁLISIS INTERNO	FORTALEZAS	Estrategias Ofensivas	Estrategias Defensivas
	DEBILIDADES	Estrategias Adaptativas o de Reorientación	Estrategias de Supervivencia

Fuente: Contreras Romero, María de los Ángeles; Molina Orellana, Manuel Alexander; Regalado Castaneda, Karim Larissa, (2002) "Planeación estratégica como herramienta administrativa para la toma de decisiones para la Fundación Seraphim", Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de El Salvador. p. 27.

V. GESTIÓN DE COBROS

La gestión de cobros es de gran importancia para la empresa y para los responsables del área encargada de dicha gestión, ya que es una actividad que necesita tiempo y recursos, la empresa debe ser cuidadosa de no ser demasiado agresiva en su gestión de cobros, si los pagos no se reciben en la fecha de su vencimiento, debe esperar un periodo razonable antes de iniciar los procedimientos de cobro. Se entiende como gestión de cobros lo siguiente:

A. DEFINICIÓN

Consiste en el desarrollo de actividades y estrategias de dirección y administración para alcanzar el cobro de deudas de una empresa. Una gestión de cobranzas, para que sea efectiva, debe tomar en cuenta el contacto, la comunicación y el entorno del negocio. Estos aspectos producen información que debe ser bien administrada y rápidamente canalizada para producir efectividad en cada gestión que se emprende.⁴⁶

⁴⁶ Cash-pot. (2011), Gestión de Cobranzas. (En línea). Consultado el 15 de mayo de 2011. Disponible en <http://www.cash-pot.com.ar/gestion-de-cobranzas.aspx>

B. ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR

La administración de cuentas por cobrar, es una de las herramientas más importantes que tiene al alcance el administrador financiero para optimizar los recursos de la empresa.

La administración de cuentas por cobrar, se enfoca en establecer las políticas de crédito, las directrices para ofrecerlo y los términos del crédito o las condiciones específicas de pago, las cuales incluyen el plazo que tienen los clientes para liquidar sus cuentas y la posibilidad de concederles un descuento por pronto pago. Otro aspecto de la administración de las cuentas por cobrar, consiste en definir las políticas de cobranza; es decir los procedimientos para cobrar las cuentas vencidas.

Las cuentas por cobrar se pueden definir de la siguiente manera:

“Las cuentas por cobrar son activos que representan derechos exigibles que provienen de ventas, servicios prestados, préstamos otorgados, rendimientos devengados y no recibidos y cualquier otro concepto que represente un derecho no exigible”.⁴⁷

Las cuentas por cobrar a corto plazo, representan un rubro en el activo circulante de fácil realización, ya que son derechos que la empresa posee para hacerlos efectivos en un periodo no mayor de un año.

En casos en los que no se recuperan oportunamente, se convierte en un activo de alto riesgo, trayendo consigo problemas; para el acreedor ya que podría llegar hasta el embargo de bienes y para el deudor no obtener oportunamente el efectivo. Por lo tanto, la administración de cuentas por cobrar juega un papel bastante relevante.

En el caso de las Alcaldías, se considera en mora aquellas cuentas por cobrar en concepto de impuestos, que pasan de 60 días.

La falta de pago de los Tributos Municipales en el plazo o fecha límite correspondiente a 60 días, coloca al contribuyente en situación de mora, sin necesidad de aviso de parte de la Administración Tributaria Municipal y sin tomar en cuenta, las causas o motivos de ese incumplimiento.

Para que exista una administración adecuada de las cuentas por cobrar, las empresas deben poner especial interés en establecer políticas de crédito de acuerdo a sus necesidades, tomando en consideración el período de crédito, descuentos, normas de crédito y políticas de cobranza.

⁴⁷ Norma de Contabilidad Financiera N° 14. IV Convención de Contadores. San Salvador.

C. POLITICAS DE CRÉDITO Y COBRANZA

El establecimiento de las políticas de crédito, es la base fundamental para una correcta administración de las cuentas por cobrar, entendiéndose como políticas de crédito lo siguiente:

1. Políticas de Crédito.

Muchos autores han contribuido a definir qué es una política de crédito, a continuación se presentan las definiciones de algunos de ellos:

En primer lugar, existen quienes consideran que las políticas de crédito son “un grupo de decisiones que abarcan el periodo de crédito de la compañía, sus normas de crédito, sus procedimientos de cobranza y sus descuentos”.⁴⁸

Además, James C. Van Horne, expresa que “Las políticas de crédito pueden influir de manera importante en las ventas. Por ejemplo si los competidores extienden créditos en forma liberal y otra empresa no lo hace, es posible que sus políticas frenen las actividades mercadotécnicas de dicha empresa.”

Por lo tanto, el crédito es uno de los muchos factores que influyen en la demanda del producto o servicio de una empresa. Así, el grado en que el crédito puede favorecer la demanda depende de los demás factores implícitos.

2. Condiciones de Crédito

El siguiente paso a seguir, después de establecer las políticas de crédito, es determinar los términos de pago, que se estipulan para todos los clientes, lo anterior hace referencia a las condiciones de crédito.

Según Eugene F. Brigham y Joel F. Houston (2006), las condiciones de crédito son la estipulación del periodo de crédito y de los descuentos ofrecidos, como por ejemplo determinar una política de descuento por pronto pago.

⁴⁸ Eugene F. Brigham, Joel F. Houston, Dzs, Fundamentos de Administración financiera 10° Edición, Thomson Internacional, USA, 01, Enero 2006. p. 596

Las condiciones de crédito de una entidad son los términos de pago que se estipulan para todos los clientes, los cuales incluyen:

- Plazo o Periodo de Crédito.
- Plazo o Periodo del Descuento por Pronto Pago.

A continuación se describen cada uno:

a) Plazo o Periodo de Crédito

Comprende el lapso total de tiempo por el que se extiende un crédito a un cliente para ganar una deuda. Los términos de crédito especifican el tiempo que se concede el crédito y el descuento que se le hará a un cliente.⁴⁹

b) Plazo o Periodo del Descuento por Pronto Pago

El objetivo del descuento por pronto pago, es conseguir una mayor liquidez en el cobro de las ventas o servicios, este se refiere a un porcentaje de descuento que se les aplica a clientes, por cancelar sus obligaciones dentro de un período de tiempo relativamente corto y previamente establecido y consiste en lo siguiente:

a. Descuento Por Pronto Pago

Según, James C. Van Horne (2002), Es la reducción porcentual del precio de venta o compra, por el pago anticipado de las facturas. Es un incentivo para los usuarios de crédito por el pago oportuno de sus deudas.

Por lo tanto, se puede decir que el descuento por pronto pago es una disminución que se hace a una cantidad, por pagarse antes de su vencimiento.

La aplicación de un descuento por pronto pago, a los arrendatarios del Mercado “La Placita”, puede presentarse mediante la creación de ordenanzas de exoneración del pago de multas e intereses, como resultado del pago de las tasas atrasadas, lo que permitirá disminuir la mora, aumentando así los ingresos en un menor tiempo posible.

⁴⁹ James C. Van Horne. Fundamentos de administración financiera. Pearson Educación, México, 2002 P.258

b. Periodo de Descuento

Es el tiempo durante el cual puede recibirse un descuento por pagar de manera oportuna. Para muchas empresas el tiempo mínimo aproximado que podrían esperar entre el momento del envío de la factura al cliente y el momento en que este remite el cheque es de 10 días.

3. Políticas de Cobranza

Los diferentes procedimientos de cobro que aplique una empresa, están determinados por su política general de cobranza. Cuando se realiza una venta o servicio al crédito, concediendo un plazo razonable para su pago, es con la esperanza de que el cliente pague sus cuentas en los términos convenidos.

Las políticas de cobranza son la contraparte de las políticas de crédito, ya que no es posible administrar correctamente las cuentas por cobrar si no se toman las medidas necesarias para recuperar dichas cuentas. De acuerdo a su definición, las Políticas de Cobranza, son los procedimientos que sigue una entidad para recuperar sus cuentas por cobrar a su vencimiento.⁵⁰

Por su parte, Eugene F. Brigham, y Joel F. Houston (2006), explican que éstas políticas pueden evaluarse mediante el nivel de cuentas incobrables, debido a que las cuentas incobrables representan el riesgo asumido por la política de crédito, a mayor relajamiento en la política de crédito, habrá mayor nivel de ventas y por consiguiente, mayor nivel de cuentas malas y viceversa. p.281.

Por lo tanto, las políticas a establecer para una mejor gestión de cobro en el Mercado “La Placita” deberán estar basadas en los planes de pago disponibles para los arrendatarios.

4. Cédula de Antigüedad de Saldos

A medida que el monto de las cuentas por cobrar aumenta, resulta difícil para una empresa controlar individualmente, qué cantidad de la suma total debe cada cliente,

Sin embargo mediante un análisis de la antigüedad de saldos pendientes de pago, es posible llevar un control de las cuentas por cobrar, los pasos a seguir para su elaboración son los siguientes: ⁵¹

⁵⁰ *Ibíd.*, p. 598

⁵¹ Carl S. Warren, James M. Reeve, Contabilidad Financiera, 9ª Edición, Thomson, Año 2005. p. 324.

- Las cuentas individuales por cobrar, se clasifican según la antigüedad de sus saldos vencidos.
- Se elabora un listado con los nombres de los clientes (arrendatarios para el caso en estudio) en mora, según la antigüedad de los saldos pendientes de pagar.
- Se obtiene el periodo promedio de antigüedad de saldos vencidos.

a) Análisis de Antigüedad de Saldos

Muchas empresas pueden beneficiarse de un análisis de saldo por antigüedad, que divide las cuentas por cobrar en categoría con base en el tiempo que han estado pendientes de pago, debido a que el uso regular de un análisis de saldo por antigüedad permite que se detecten las tendencias de cobro difícil, de modo que se puedan tomar las acciones apropiadas.

El análisis de antigüedad de saldos, es la prueba de auditoría que se prepara con el fin de clasificar las cuenta pendientes de cobro en intervalos, que se define según el número de días transcurridos desde la fecha en que se otorgó el crédito, se prepara una cédula de antigüedad en la que se clasifica cada partida según su fecha de vencimiento.⁵²

De manera que, el análisis de antigüedad de saldos permite al auditor determinar la eficiencia en la gestión de cobro, en la concesión de créditos y en la cobrabilidad de todos esos derechos.

5. Seguimiento de Clientes en Mora

Para la recuperación de las cuentas por cobrar, no basta únicamente con llevar un control y notificar a las personas acerca del saldo que tienen pendiente de pagar, sino que además, el departamento de gestión de cobro debe darle seguimiento a cada persona que no ha cancelado sus cuentas para lograr que éstas paguen.

Usualmente, se utilizan varias alternativas o modalidades para gestionar los cobros. A medida que una cuenta por cobrar envejece, la gestión de cobros se hace más personal, estricta y agresiva.

A continuación se presentan algunos procedimientos básicos que normalmente se siguen en el proceso de cobro:⁵³

⁵² Justin C. Longenecker, William Petty, Justin Longenecker, Carlos Moore. "Administración de pequeñas empresas. Lanzamiento y Crecimiento de Iniciativas Emprendedoras". CANGAGE LEARNING Editores, S.A. de C.V. 2010. p. 413

⁵³ Eugene F. Brigham, Joel F. Houston, Dzs, "Fundamentos de Administración Financiera". 10° Edición, Thomson Internacional, USA, 01, Enero 2006 p.284

- Cartas: después de cierto número de días contados a partir de la fecha de vencimiento de una cuenta por cobrar, normalmente la empresa envía una carta en buenos términos, recordándole al cliente su obligación. Si la cuenta no se cobra en un periodo determinado, después del envío de la carta, se envía una segunda carta más explícita. Las cartas de cobro son el primer paso en el proceso de cobros de cuentas vencidas.
- Llamadas telefónicas: si las cartas son inútiles, el gerente de créditos de la empresa puede llamar al cliente y exigirle el pago inmediato. Si el cliente tiene una excusa razonable, se puede hacer arreglos para prorrogar el periodo de pago.
- Utilización de agencias de cobros: una empresa puede entregar las cuentas incobrables a una agencia de cobros o a un abogado para que las haga efectivas. Normalmente, los honorarios para esta clase de gestión de cobros son bastante altos y puede ser posible que la empresa reciba un porcentaje mucho menor del que espera recibir.
- Procedimiento legal: este es el paso más estricto en el proceso de cobro. Es una alternativa que utiliza la gerencia de cobros. El procedimiento legal es no solamente oneroso, si no que puede obligar al deudor a declararse en banca rota, reduciéndose así la posibilidad de futuros negocios con el cliente y sin que garantice el recibo final de los traslados. Existe un punto más allá del cual los gastos adicionales de cobro no ofrecen un rendimiento suficiente.

D. RECAUDACIÓN TRIBUTARIA

La fuente fundamental de recursos locales, con la que disponen los municipios en El Salvador, son los tributos, compuestos por impuestos y tasas por servicios; de manera que éstos se pagan por ejercer una determinada actividad económica y las tasas, por los servicios municipales.

Por consiguiente, la recaudación tributaria es de gran importancia para el sostenimiento mismo de las Alcaldías, ya que por lo antes mencionado, los tributos municipales forman parte esencial de los ingresos de éstas, pues contribuyen al desarrollo operativo de la misma, y es por ello que existe la necesidad de crear herramientas que faciliten el control de la recaudación de los tributos.

La recaudación se aplica especialmente al cobro de impuestos, contribuciones, tasas y multas, efectuados por funcionarios Dependientes del Estado, de Gobernaciones o de los Municipios.⁵⁴

⁵⁴ ABC del Ministerio de Hacienda de El Salvador.

1. Tributo

Según el ABC del Ministerio de Hacienda, los tributos son: impuestos, contribuciones u otra obligación fiscal que deben pagarse; éstos a su vez son considerados como la obligación de realizar una prestación económica a favor de un ente público, para contribuir a satisfacer las necesidades de éste.

En este sentido, en el Artículo 3, de la Ley General Tributaria Municipal, se define como Tributos Municipales, a las prestaciones, generalmente en dinero, que los Municipios en el ejercicio de su potestad tributaria exigen a los contribuyentes o responsables, en virtud de una Ley u Ordenanza, para el cumplimiento de sus fines. Por lo tanto, son Tributos Municipales: los Impuestos, las Tasas y las Contribuciones Especiales Municipales.

2. Clasificación de los Tributos Municipales

Todo Municipio debe contar con recursos para cumplir con sus funciones e impulsar su proceso de desarrollo local, para el cumplimiento de sus requerimientos, con el fin de solucionar sus problemas y necesidades prioritarias. Los cuales se encuentran clasificados en: Impuestos, Tasas y Contribuciones Especiales, como se expuso anteriormente.

A continuación, se presenta en qué consiste cada uno:

a) Impuesto

Se consideran Impuestos Municipales, todos aquellos tributos exigidos por los Municipios, sin contraprestación alguna individualizada. (Artículo 4, de la Ley General Tributaria Municipal).

b) Tasa

De acuerdo a su definición, en el Artículo 5, de la Ley General Tributaria Municipal, son tasas municipales, los tributos que se generan en ocasión de los servicios públicos de naturaleza administrativa o jurídica prestada por los municipios, es decir, que representan un tributo cuya obligación tiene como hecho generador la prestación efectiva o potencial de un servicio público a la comunidad.

c) Contribución Especial

Según el Art. 6, de la Ley General Tributaria Municipal, Contribución Especial Municipal es el tributo que se caracteriza porque el contribuyente recibe un beneficio especial, derivado de la ejecución de obras públicas o de actividades determinadas, realizadas por los Municipios.

“Específicamente, en el caso del Mercado Municipal “La Placita” el tributo Municipal establecido y que debe ser pagado por los arrendatarios, son las tasas por servicios de arrendamiento, ya que se paga por el uso de un bien público.”

E. MORA TRIBUTARIA

Es el incumplimiento del pago de capital y/o de intereses en las fechas establecidas. Para los activos que no tengan una fecha de vencimiento determinada, ésta se considerará a partir de la fecha cuando se hayan otorgado los fondos.⁵⁵

1. Efectos de la Mora Tributaria

La mora del contribuyente producirá los siguientes efectos:

- Hace exigible la deuda tributaria.
- Da lugar al devengo de intereses moratorios.
- Da lugar a la aplicación de multas, por constituir dicha mora una indisciplina tributaria.⁵⁶

⁵⁵ Superintendencia del Sistema Financiero

⁵⁶ Artículo 46.Pagina10 de la Ley General Tributaria Municipal. año 1991.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE EL PROCESO DE GESTIÓN DE COBRO Y RECUPERACIÓN DE LA CARTERA EN MORA ACTUAL EN EL MERCADO “LA PLACITA” DE CIUDAD DELGADO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR

I. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

A. IMPORTANCIA

Actualmente el Mercado Municipal “La Placita”, de Municipio de Ciudad Delgado, Departamento de San Salvador, se encuentra con una Cartera en Mora, con un monto altamente significativo, de \$ 222,864.43, y éste va en aumento, de manera que se ve la necesidad de diseñar un Plan Estratégico de Gestión de Cobro para la Recuperación de Cartera en Mora Actual, ya que la Gerencia de Mercado de la Alcaldía Municipal no cuenta con la existencia de políticas y estrategias bien definidas que permitan detener el incremento de la mora, ocasionada por la cultura de no pago de los arrendatarios del Mercado; afectando a los habitantes del Municipio, debido a que los ingresos que percibe la administración son menores a lo proyectado, por lo tanto, la ejecución de planes de desarrollo urbanos y rurales en la localidad se ve reducida.

B. UTILIDAD

La utilidad de la investigación, reside en que por medio del diseño de un Plan Estratégico de Gestión de Cobro para la Recuperación de Cartera en Mora Actual, en el Mercado “La Placita” de Ciudad Delgado, Departamento de San Salvador, se proporcionará a la Gerencia una herramienta útil para la realización de sus actividades, que tienen como fin último la recuperación de las cuentas morosas y por consiguiente, un incremento en la recaudación, permitiendo que sea más eficiente. Además ayudará a la Gerencia a tomar medidas e implementar estrategias para evitar que los arrendatarios reincidan en mora.

C. ORIGINALIDAD

El Plan Estratégico de Gestión de Cobro, contemplará políticas de carácter administrativo y reformas en los procesos que ejecuta la Gerencia del Mercado, en el proceso de captación de los fondos generados por los arrendatarios del Mercado “La Placita”, haciendo énfasis en la aplicación de estrategias para la

Recuperación de Cartera en Mora actual. También se realizarán propuestas que contemplen la realización de nuevos contratos y reformas a la Ordenanza de Organización y Funcionamiento del Sistema de Mercados del Municipio de Ciudad Delgado.

D. FACTIBILIDAD

El diseño del Plan Estratégico de Gestión de Cobro, es factible ya que se cuenta con el tiempo necesario, los conocimientos y la disponibilidad de información que fundamentan el estudio. Así como la disposición de los investigadores a realizar un trabajo que sea de utilidad para el Mercado “La Placita” de Ciudad Delgado, Departamento de San Salvador, de manera que se logre la Recuperación de Cartera en Mora actual y evitar que continúe generándose la morosidad en el futuro.

II. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

A. OBJETIVO GENERAL

- Realizar una investigación de campo, en el Mercado Municipal “La Placita” de Ciudad Delgado, Departamento de San Salvador, para establecer un diagnóstico de la Gestión de Cobro y recuperación de mora tributaria que actualmente efectúa la Gerencia del Mercado.

B. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los factores por los cuales los arrendatarios del Mercado Municipal “La Placita” no cancelan las Tasas por Servicios de Arrendamiento en el tiempo establecido, para diseñar políticas y estrategias como alternativas de solución.
- Determinar si el personal del área administrativa del Mercado La Placita, cuenta con los recursos necesarios para desempeñar la Gestión de Cobro y Recuperación de mora de la mejor manera posible.
- Establecer un diagnóstico sobre los procedimientos utilizados actualmente en la Gestión de Cobro y recuperación de cartera en mora, para identificar deficiencias en el desarrollo de los mismos.

III. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

La investigación de campo se realizó empleando como base el método científico, ya que este proporciona un panorama amplio y general acerca del fenómeno que se desea investigar, a través de la implementación de un conjunto de pasos fijados de antemano con el fin de alcanzar conocimientos válidos mediante instrumentos confiables.

A. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método que se utilizó fue el deductivo ya que se parte de un marco general de referencia y de las hipótesis de la investigación para luego observar la realidad.

B. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación que se realizó fue de carácter descriptivo, porque lo que se buscaba era descubrir la relación entre las variables de la investigación, pero sin llegar al establecimiento de relaciones causales entre ellas, más que todo lo que se buscaba era determinar el grado de asociación que existía entre el diseño de un Plan de Gestión de Cobro y la Recuperación de la Cartera en Mora del Mercado La Placita de Ciudad Delgado.

C. TIPO DE DISEÑO

En la investigación que se realizó, se aplicó el tipo de diseño no experimental, ya que únicamente se observaron los fenómenos tal y como se daban en su contexto natural, para que posteriormente pudieran ser analizados sin manipular las variables de la investigación.

D. FUENTES DE INFORMACIÓN

Para la realización de la investigación de campo, se utilizaron dos tipos de fuentes de información, fuentes primarias y fuentes secundarias. Las fuentes de información primarias que se utilizaron tuvieron como finalidad recopilar información en el lugar donde se situaba el objeto de estudio a través de entrevistas al personal administrativo y encuestas a los arrendatarios del Mercado La Placita de Ciudad Delgado.

Mientras que, para las fuentes de información secundaria se utilizó información bibliográfica relacionada con Planeación Estratégica, Administración de Cuentas por Cobrar y Gestión de Cobros, además de documentos en Internet como Leyes y Ordenanzas Municipales, y trabajos de graduación

realizados en Alcaldías Municipales, que permitieron diseñar el Plan de Gestión de Cobro para que posteriormente sea implementado por la Administración del Mercado “La Placita”, logrando reducir la Cartera de Mora Actual y evitar que continúe generándose la morosidad en el futuro.

1. Fuentes Primarias

Debido a que el estudio que se realizó tenía como finalidad el diseño de un Plan de Gestión de Cobro para Recuperar la Cartera en Mora Actual en el Mercado “La Placita” de Ciudad Delgado, se tomaron como fuentes primarias, los datos proporcionados por el personal que laboraba en la Gerencia de Mercado de la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado, a través de entrevistas realizadas por parte del equipo investigador.

Así mismo, se recopiló información mediante una encuesta que fue diseñada para tal fin y que se administró a los arrendatarios del Mercado “La Placita”, debido a que serán ellos los sujetos directamente involucrados con la implementación del Plan de Gestión de Cobro.

Estas fuentes de información, permitieron conocer directamente la opinión de las personas involucradas en la situación problemática, lo que permitió diseñar las estrategias y políticas que se encuentran plasmadas en el Plan Estratégico de Gestión de Cobro para la Recuperación de la Cartera en Mora Actual en el Mercado Municipal “La Placita” de Ciudad Delgado, Departamento de San Salvador, que se describen en la Propuesta para la Gerencia del Mercado.

2. Fuentes Secundarias

Estas fuentes de información se refieren a los datos e investigaciones realizadas con anterioridad por otros autores, que permitieron estructurar el Marco Teórico de la investigación, haciendo uso de libros sobre Planeación Estratégica, Administración de Cuentas por Cobrar y Gestión de Cobros, además de documentos en Internet como Leyes y Ordenanzas Municipales, y trabajos de graduación realizados en Alcaldías Municipales.

Logrando así, cimentar las bases de la investigación que permitieron elaborar la propuesta, que consiste en un Plan Estratégico de Gestión de Cobro que será presentado a la Gerencia del Mercado “La Placita” del Municipio de Ciudad Delgado, Departamento de San Salvador, y que permitirá Recuperar la Cartera en Mora Actual, para evitar que continúe generándose la morosidad en el futuro.

E. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Para asegurar la veracidad de los datos utilizados, fue necesario establecer los instrumentos y técnicas que favorecieron el análisis y la interpretación de los mismos, por lo cual se hizo uso de las siguientes técnicas durante la investigación de campo: entrevista, observación directa, encuesta y censo.

Es de hacer notar, que el elemento principal para la elaboración de la encuesta, fue básicamente la estructuración de un cuestionario, en el que se consideraron los indicadores de las hipótesis. Además, de que fue elaborado de acuerdo a una guía estructurada con preguntas abiertas, cerradas y de opción múltiple.

Igualmente, se consideró la estructuración de un guión de entrevista, elaborado mediante una guía de preguntas previamente estructuradas por el equipo investigador.

A continuación, se detallan cada una de las técnicas de investigación con su respectivo instrumento para la recolección de datos, los cuales fueron utilizados dentro de la investigación de campo:

1. La Entrevista

El uso de la entrevista consistió básicamente en la realización de visitas al personal administrativo del Mercado “La Placita”, con el fin de interrogarlos en forma adecuada para obtener información relacionada con la Gestión de Cobro realizada, situación actual de la cartera en mora y análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenas con las que se enfrentaba la Administración del Mercado.

Este medio, proporcionó información más completa y precisa ya que al entrevistar al personal existió un contacto directo con el entrevistado, permitiendo que además de obtener las respuestas, se pudieran percibir aptitudes de los entrevistados con relación a las preguntas que se realizaban y al mismo tiempo recibir comentarios que consolidaron la investigación.

El instrumento del que el equipo investigador se auxilió, fue una guía de preguntas abiertas y cerradas, dirigidas al Gerente General, Gestora de Cobros, Cobrador de Mercado y a la Colaboradora Administrativa, las cuales se prepararon con anticipación por el equipo investigador. (Ver Anexo N ° 3).

2. La Observación Directa

A través de esta técnica, se pudo observar la manera de cómo se realizan las actividades dentro de las instalaciones del Mercado, como por ejemplo la afluencia de compradores, mecanismo utilizado para el cobro de las tasas por Servicios de Arrendamiento, inquietudes de los Arrendatarios, resolución de conflictos, condiciones higiénicas y el clima laboral dentro de las instalaciones del Mercado.

Esto permitió además, conocer la manera en que funcionaba la Unidad de Administración de Mercados, la cultura organizacional predominante y la forma de cómo el personal desarrollaba el trabajo, lo cual permitió completar los datos obtenidos con la entrevista realizada al Personal Administrativo y la encuesta que se administró a los Arrendatarios del Mercado. Esto se realizó mediante la presencia física del equipo investigador en el Mercado Municipal “La Placita”, utilizando el instrumento de la libreta de anotaciones para describir los fenómenos observados.

3. La Encuesta

Consistió en obtener información acerca del proceso de cobro desde el punto de vista de los arrendatarios para medir el nivel de control de los pagos que realizaba la Gerencia del Mercado Municipal “La Placita” de Ciudad Delgado, Departamento de San Salvador.

Para esto, fue necesario utilizar como instrumento de la investigación un cuestionario elaborado con una serie de preguntas abiertas, cerradas y de opción múltiple, con el cual se obtuvieron los datos necesarios que sustentaron el objetivo de la investigación. (Ver Anexo N° 4). En total se encuestaron 136 arrendatarios, de acuerdo al cálculo y determinación de la muestra, los cuales fueron segmentados de acuerdo al tipo de actividad comercial que realizaban.

4. El Censo

Este consistió básicamente, en obtener el número total de trabajadores del Mercado “La Placita” mediante un recuento del personal que laboraba dentro de las instalaciones. (Ver Anexo N° 5).

La aplicación de ésta técnica, permitió determinar quiénes de las personas que trabajaban en el Mercado “La Placita”, serían de utilidad para la recolección de la información acerca de la forma en que se realizaba la Gestión de Cobros y las medidas o estrategias que se aplicaban para la recuperación de la Cartera de Mora. Para esto fue necesario utilizar la libreta de anotaciones como instrumento de estudio.

F. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO

En la investigación realizada en el Mercado “La Placita” de Ciudad Delgado, se contemplaron dos universos de estudio. El primero, se refirió a los empleados del Mercado debido a su relación directa con las actividades de cobro, registro, administración y seguimiento de las cuentas por cobrar, generadas por el arrendamiento de los locales con que dispone el Mercado “La Placita”, para las distintas actividades de comercialización.

El segundo universo de estudio, fue conformado por todos los arrendatarios que ofrecían sus productos a los compradores del Mercado, debido a que son ellos los que dan origen a las cuentas por cobrar y al incremento de la Cartera en Mora Actual.

1. Empleados Administrativos

Debido a que no todos los empleados del Mercado, estaban involucrados con las actividades de administración de cuentas por cobrar y con la Recuperación de la Cartera de Mora Actual del Mercado “La Placita”, se procedió a realizar un censo poblacional de todos los empleados del Mercado y del trabajo que realizaban.

El censo permitió conocer la estructura organizativa del Mercado, conformada por: Gerente Administrativo, Gestora de Cobros, Colaboradora Administrativa, Comisión de Vigilancia Administrativa, Cobrador del Mercado, Encargado de Mantenimiento y Barrenderos; de modo que, se logró establecer quiénes eran objeto de una entrevista.

2. Arrendatarios del Mercado “La Placita”

Este universo de estudio, lo integraron todas las personas que se dedicaban a ofrecer sus productos, a los diferentes compradores que ingresaban a las instalaciones del Mercado.

Para esto, fue necesario contar con la información acerca del número de arrendatarios que existían por cada sector del mercado, para determinar la cantidad de encuestas a realizar por sector o clasificación de los puestos del Mercado, con el propósito de utilizar una muestra poblacional representativa.

G. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

1. Muestra de Empleados Administrativos

Por la naturaleza del universo de estudio, se tomaron a todas las personas que se relacionaban con las actividades orientadas a la administración de las cuentas por cobrar y la recuperación de cartera en mora, así mismo al personal responsable de velar por la correcta implementación del Plan Estratégico de Gestión de Cobro.

En este sentido, el método a utilizar para la determinación de la muestra fue el no probabilístico, ya que con la información obtenida a través del censo, se logró elegir a los sujetos de estudio siguiendo los criterios que han sido citados con anterioridad.

Es decir, que se realizó una entrevista a través de una guía de preguntas abiertas y cerradas al Gerente, Gestora de Cobros, Cobrador del mercado y a la Colaboradora Administrativa; haciendo un total de cuatro personas.

2. Muestra de Arrendatarios del Mercado “La Placita”

Debido a las características de este universo de estudio, se tomaron como base el total de locales arrendados hasta la fecha de la investigación de campo, ya que éstos tienden a variar debido al abandono de locales o incorporación de nuevos arrendatarios.

En el momento de la investigación de campo, el número de locales arrendados fue de 439, cantidad que se utilizó para aplicar la fórmula del muestreo probabilístico para poblaciones finitas, debido a que se conocía el número total de la población y todos tenían la misma probabilidad de ser seleccionados para la recopilación de la información, a través de una encuesta que fue elaborada previamente por parte del equipo investigador y que contenía en total 28 interrogantes distribuidas en abiertas, cerradas y de opción múltiple a las que los arrendatarios respondieron.

El Cálculo de la muestra se presenta de la siguiente manera:

$$n = \frac{Z^2 \times N \times p \times q}{e^2 \times (N - 1) + Z^2 \times p \times q}$$

Datos para el Cálculo de la Muestra de Arrendatarios del Mercado “La Placita” de Ciudad Delgado.

Donde:	Entonces Aplicando la fórmula
n= Tamaño de la muestra	n= Tamaño de la muestra
N= Población finita	N= 439 Arrendatarios
e= Error de estimación.	e= 5%
q= Probabilidad de rechazo.	q= 15%
p= Probabilidad de éxito.	p= 85%
z= Valor del área bajo la curva normal para un nivel de confianza del 95%.	z= 1.96

Sustituyendo en la fórmula:

$$n = \frac{(1.96)^2 \times 439 \times 0.85 \times 0.15}{(0.05)^2 \times (439 - 1) + (1.96)^2 \times 0.85 \times 0.15}$$

n= 136 personas aproximadamente (Población que será encuestada).

Para la determinación de la probabilidad de éxito del Diseño de un Plan Estratégico de Gestión de Cobro, **se realizó una prueba piloto con 20 arrendatarios** del Mercado La Placita, a los cuales se les hizo la siguiente interrogante: **¿Si actualmente se encuentra en mora, estaría dispuesto a pagar su deuda mediante un refinanciamiento?**

Del total de respuestas obtenidas, 10 (50%) contestaron que se encontraban solventes, 7 (35%) Sí estarían dispuestos a pagar su deuda y 3 (15%) no estarían dispuestos a pagar mediante un refinanciamiento. Por lo que, la probabilidad de éxito (p) con la implementación del Plan Estratégico de Gestión de Cobro es del 85% y la probabilidad de rechazo (q) es de 15%.

Como se explicó anteriormente, con el propósito de que la muestra poblacional fuera representativa de todos los sectores del Mercado, se procedió a calcular el número de encuestas a pasar en cada sector, como se muestra a continuación:

Tabla 2.1: Segmentación de la Muestra Poblacional.

No.	Clasificación del puesto	No. de puestos	Proporción	No. a Encuestar
1	Ropa y Cosméticos	66	0.15	21
2	Comedores	45	0.10	14
3	Cereales	29	0.07	9
4	Pupuserías	15	0.03	5
5	Tortillas	13	0.03	4
6	Pan	13	0.03	4
7	Jugos y Refrescos	15	0.03	5
8	Típicos	8	0.02	2
9	Planchas (Frutas y Verduras)	126	0.29	39
10	Carnes	24	0.05	7
11	Pollo	12	0.03	4
12	Mariscos	6	0.01	2
13	Lácteos	13	0.03	4
14	Salas de Belleza	11	0.03	3
15	Calzado	1	0.00	0
16	Otros	42	0.10	13
TOTAL		439	1.00	136

El procedimiento que se siguió, fue dividir el total de puestos por sector o clasificación dentro del Mercado entre el número total de puestos arrendados (439), para determinar la proporción que representaban dentro del mismo; posteriormente, se multiplicó la proporción de los puestos por el número total de encuestas a pasar (136) que se obtuvo como resultado de aplicar la fórmula del muestreo probabilístico para poblaciones finitas.

Para Ropa y Cosméticos, el cálculo fue el siguiente:

$$\frac{66}{439} = 0.15 \times 136 = 21 \text{ Encuestas aproximadamente a pasar en ese sector del Mercado.}$$

La selección de los arrendatarios fue aleatoriamente y se siguió el mismo procedimiento para el resto de sectores del Mercado.

H. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Después de recolectar la información por medio de las técnicas e instrumentos mencionados se realizó el procesamiento y consolidación de los datos en dos etapas.

Para el caso de las entrevistas al personal administrativo, los resultados de las preguntas se muestran en una Síntesis de la Entrevista, dicha información se utilizó además para la descripción del Diagnóstico de la Situación Actual sobre el procedimiento de Gestión de Cobro implementado por la Administración del Mercado Municipal “La Placita” de Ciudad Delgado y la aplicación del Método FODA.

Con respecto a las encuestas realizadas a los arrendatarios del Mercado “La Placita”, el procesamiento de la información se efectuó a través de tablas dinámicas en Microsoft Excel, en las cuales se tabularon los resultados para su fácil manejo y registro; asimismo la presentación de datos se hizo efectiva por medio de cuadros estadísticos que contienen las interrogantes, el objetivo, la frecuencia de las respuestas absoluta y porcentual, y el análisis respectivo. (Ver Anexo N° 6).

Los elementos del procesamiento de información que se utilizaron fueron los siguientes:

1. Interpretación de los Datos

Con la información que se obtuvo por medio de la entrevista al personal Administrativo, y la encuesta realizada a los arrendatarios del Mercado “La Placita”, se elaboraron una síntesis para cada instrumento de estudio.

La síntesis de la entrevista, contiene las respuestas a las interrogantes realizadas al personal administrativo, de manera agrupada, incluyendo aspectos relacionados con la información interna de la Gerencia del Mercado, como Recursos Humanos, Materiales, Financieros y Técnicos, de los que disponen para desempeñar sus funciones.

Además, en esta síntesis se presenta la información externa a la Gerencia del Mercado, como los Factores Económicos y Factores Políticos-legales, que son de interés para el buen funcionamiento de la Administración, así mismo, se plantean a grandes rasgos las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, que posee el Mercado Municipal, finalizando con la Descripción de la Gestión de Cobro y Recuperación de la Cartera en Mora Actual.

De igual forma, para la interpretación de los datos obtenidos por medio del cuestionario, fue necesario agrupar las preguntas que guardaban mayor relación entre sí; permitiendo interpretar la información dentro de un contexto específico, como por ejemplo Cumplimiento con el pago, Percepción de la Gestión de la Administración, Informes sobre la situación financiera a cada uno de los arrendatarios, Medios de respaldo de la información, Mora de los arrendatarios, Aplicación de recargos por interés, Causas de la Morosidad y Planes de Pago.

2. Presentación de los Resultados

A continuación, se presenta la información que fue recopilada en la investigación de campo, mediante las Síntesis que fueron elaboradas para cada instrumento del estudio.

a) Síntesis de La Entrevista

El Mercado Municipal "La Placita" de Ciudad Delgado, fue construido hace 11 años, en el mes de Octubre del año 2000, haciendo posible que muchas personas tuvieran una forma de subsistencia, ya que por medio de esta inversión los arrendatarios han creado su propio negocio, lo que hasta la fecha les ha generado ingresos. (Ver Anexo N° 3, I. Datos Generales del Mercado, pregunta N° 1).

Dentro de los conflictos que atiende la Administración, los más comunes son por riñas entre los vendedores, y el tiempo de respuesta para llegar a un acuerdo y solución de los mismos, es en promedio de dos días. (Ver Anexo N° 3, I. Datos Generales del Mercado, pregunta N° 2).

En estos casos, las medidas sancionatorias que se aplican consisten en la suspensión del puesto, por un mes o quince días dependiendo de la falta cometida. (Ver Anexo N° 3, I. Datos Generales del Mercado, pregunta N° 6).

Cabe mencionar que cuando se construyó el Mercado, la Ordenanza contemplaba que los arrendatarios debían firmar contratos, sin embargo no fue posible, puesto que los arrendatarios expresaron no tener recursos económicos para cancelar estos documentos, de igual forma, se encuentran los procesos que deben seguirse para admitir a un arrendatario como se muestra:

1. Llenar la solicitud para el puesto
2. Cancelar derecho de contrato
3. Presentar fondo de vialidad y solvencia de la Alcaldía
4. Presentar Exámenes médicos

Entre los aspectos importantes que contiene el contrato se encuentran:

- Datos personales del arrendatario
- Precio que debe pagar cada arrendatario diariamente
- Número de puesto
- Cargo por mora ocasionado por un retraso superior a 60 días
- Causales de Terminación del contrato
- Plazo o período para el que se extiende el Contrato

Teniendo en cuenta que el proceso para aceptar la solicitud de un nuevo arrendatario es de un mes. Con respecto a las obligaciones y prohibiciones el personal administrativo, durante el desarrollo de la entrevista, manifestó que existen cláusulas en las que se estipulan estos apartados; en las que se establece, quién es el responsable de dar mantenimiento al puesto en arrendamiento.

Además, en el contrato queda establecido que tanto el arrendatario como la Administración tienen responsabilidades; siendo una de las responsabilidades de los arrendatarios cumplir con el pago puntual de los tributos o tasas por servicios de arrendamiento, durante el tiempo que permanezca en calidad de propietarios del local, así mismo, deben encargarse del aseo del puesto y parte del patio. (Ver Anexo N° 3, II Preguntas de Introducción).

En contraparte, la Administración se compromete a dar mantenimiento al Mercado, actualmente, esta actividad se realiza cada tres meses y consiste en el lavado del Mercado, revisión y reparación de tuberías, tragantes, chorros y lavamanos y lavar las ventanas sol aires.

Como se observa, el mantenimiento que realiza la Administración, no incluye costos por reparaciones mayores en los locales, provocando incomodidades para los arrendatarios ya que si algún puesto sufre daño, ellos cubren los gastos de las reparaciones y éstos no son reintegrados por la Administración.

Por otra parte, un contrato se puede dar por terminado por las siguientes razones: Por acuerdo mutuo y Por mora del puesto (Ver Anexo N° 3, II Preguntas de Introducción, pregunta N° 6); a pesar de que durante la realización de la entrevista, se expuso que se puede dar por terminado un contrato por mora, esto no se hace efectivo, ya que en la mayoría de los casos, son los arrendatarios los que deciden abandonar los puestos de trabajo, debido a que la deuda con la Administración del Mercado es muy grande, y no están en condiciones de pagarla.

Cuando se abordaron las preguntas relacionadas a la Investigación Interna de la Gerencia del Mercado, sobre Recursos Humanos, Materiales, Financieros y Técnicos; se pudo verificar que los empleados identifican fácilmente la posición de la Unidad de Administración de Mercados dentro del Organigrama General de la Alcaldía de Ciudad Delgado, (Ver Anexo N° 2), así mismo, las funciones propias del cargo que desempeñan.

Sin embargo, debido a que no se ha adoptado una misión y visión de la Unidad, los empleados desconocen su existencia, (Ver Anexo N° 3, III Preguntas para la investigación interna, A. Recursos Humanos, pregunta N° 6).

También se les preguntó sobre la comunicación con sus compañeros, a lo que respondieron que era muy buena, pues todos conocían lo que debían hacer, en cuanto a las capacitaciones no existe un programa diseñado para capacitar al personal y las áreas que han sido capacitadas no han sido de utilidad para desempeñar mejor su trabajo, ya que se refieren a liderazgo y relaciones Humanas.

(Ver Anexo N° 3, III Preguntas para la investigación interna, A. Recursos Humanos, pregunta N° 12).

Descuidando por completo el área de Gestión de Cobro y Recuperación de Mora, aunque sí conocen las leyes aplicables para el cobro de las tasas municipales como por ejemplo: Código Municipal, Ley General Tributaria Municipal, Ordenanza de Funcionamiento del Mercado “La Placita”.

Con relación a los recursos materiales, la Administración del Mercado cuenta con tres computadoras con su respectivo mueble, dos impresores, cuatro escritorios, sillas de oficina y para atención a los arrendatarios, dos archiveros, dos teléfonos, ventiladores, perforadores para registrar los pagos diarios en las tarjetas mensuales, papelería para elaboración de tarjetas y papelería para la realización de las tareas diarias y demás complementos como lapiceros, lápices, marcadores, etc.

(Ver Anexo N° 3, III Preguntas para la investigación interna, B. Recursos Materiales, pregunta N° 1).

Sin embargo, las herramientas que poseen para la realización del trabajo no son suficientes, ya que se requiere de un equipo más completo y actualizado, como por ejemplo una máquina cuenta monedas que agilice el proceso de recuento físico del dinero recolectado.

(Ver Anexo N° 3, III Preguntas para la investigación interna, B. Recursos Materiales, pregunta N° 5).

Por otro lado, según la Ordenanza de Organización y Funcionamiento del Sistema de Mercados del Municipio de Ciudad Delgado, en el artículo 5 se establece que “El Centro Comercial contará con un presupuesto anual aprobado por El Concejo Municipal, para su funcionamiento”.

Además, en el artículo 6, inciso d) se determina que el Gerente deberá “Elaborar en el mes de Octubre de cada año, el proyecto de presupuesto de ingresos y egresos, presentándolo al Concejo Municipal, para su aprobación.

Es por esto, que la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado, asignó para el funcionamiento del Mercado durante el año 2011, un monto de \$102,824. (Ver Anexo N° 7).

Con relación a los Ingresos con los que cuenta el Mercado, estos provienen del pago de las tasas por servicios de arrendamiento, parqueo diurno y nocturno, pago de solicitudes, contratos y energía eléctrica. Por el lado de los gastos, se producen por compras de lámparas, enseres de limpieza, chorros, tubos de PVC, gasolina y diesel para fumigaciones y vidrios para sol aires. (Ver Anexo N° 3, III Preguntas para la investigación interna, C. Recursos Financieros, preguntas N° 3 y 4).

De igual manera, uno de los aspectos importantes para que exista una buena administración es que el personal conozca cuáles son las funciones del departamento al que pertenecen, y para esto es necesario contar con Manuales de Funciones y Planes que contengan políticas y objetivos claros, además de una buena comunicación, en este sentido, el personal entrevistado manifestó que conocen las funciones de su cargo pero no las de sus compañeros, otro factor importante, es que carecen de Manuales de procedimientos y por lo tanto, desarrollan sus labores basados en la experiencia adquirida. (Ver Anexo N° 3, III Preguntas para la investigación interna, D. Recursos Técnicos).

Dentro de los factores Político-Legales que podrían afectar el desarrollo de las actividades, se encuentran los cambios que se producen en la Gerencia General del Mercado “La Placita”, ya que al no contar con planes a largo plazo, el nuevo Gerente no le da continuidad a las políticas o estrategias de Administraciones anteriores. (Ver Anexo N° 3, IV Preguntas para la investigación externa, F. Recursos Político-Legales).

Con respecto a la identificación de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del Mercado Municipal se presentan las siguientes:

FORTALEZAS

1. La Administración cuenta con una Ordenanza de Organización y Funcionamiento del Sistema de Mercados del Municipio, que sirve de guía para desarrollar las labores diarias.
2. El Mercado cuenta con capacidad para albergar a 460 arrendatarios.
3. Los espacios de cada puesto están bien definidos.
4. Se generan fuentes de empleo para nuevos arrendatarios.
5. Los arrendatarios morosos pueden optar a firmar compromisos de pago con la Administración para solventar su situación.

OPORTUNIDADES

1. Se pueden incorporar nuevos elementos en la elaboración del Presupuesto que contemplen la asignación de fondos para capacitaciones sobre Gestión de Cobro.
2. Crear campañas publicitarias para atraer a más compradores a las instalaciones del Mercado Municipal.
3. Se pueden incorporar a nuevos vendedores en los puestos disponibles dentro del Mercado, para generar mayores ingresos a la municipalidad.
4. Instruir a todos los empleados en las distintas actividades que se realizan en cada área de trabajo para evitar retrasos por inasistencia de uno de ellos.
5. Impartir capacitaciones sobre Gestión de Cobro e implementación de políticas para la Recuperación de la Cartera en Mora.

DEBILIDADES

1. El personal administrativo desconoce las labores de las áreas de trabajo de sus compañeros, además, se cambia constantemente al Gerente del Mercado.
2. Las capacitaciones que se han impartido no han sido de provecho para los empleados del Mercado, ya que solo cubren áreas como liderazgo y relaciones humanas.
3. Existe una Cartera de Arrendatarios en mora por un valor de \$222,864.43
4. Existen puestos abandonados por la negativa de los arrendatarios a cancelar su deuda.
5. Los arrendatarios en mora, no cumplen con el pago de la cuota adicional que se comprometieron a cancelar en los compromisos de pago.

AMENAZAS

1. Ingreso de ventas ambulantes dentro de las instalaciones del Mercado Municipal.
2. Disminución en los ingresos de los arrendatarios por la poca publicidad que existe en el Mercado Municipal.
3. Abandono de los puestos por parte de arrendatarios morosos.
4. Retrasos en las actividades diarias por ausencia de uno de los empleados administrativos.
5. Cambios en la forma de administrar la Alcaldía Municipal, como resultado de las elecciones de Alcaldes y Diputados.

Con relación al Diagnóstico sobre la Gestión de Cobro y Recuperación de Cartera en Mora Actual del Mercado “La Placita”, no existen planes anteriores sobre Gestión de Cobro y Recuperación de Cartera en Mora, y la información de los arrendatarios, se lleva en un expediente físico para cada uno y de forma mecanizada en una hoja de cálculo de Microsoft Excel, siendo estos los medios de respaldo en caso de que la información sufra daños.

El procedimiento de cobro se realiza a través de dos tarjetas mensuales, una le queda al cobrador y la otra al arrendatario y estas son perforadas para dejar constancia de los pagos, al finalizar el mes se colocan en el expediente de cada arrendatario. (Ver Anexo N° 3, V. Preguntas para la elaboración del Diagnóstico sobre la Gestión de Cobro y Recuperación de Cartera en Mora Actual H. Procedimiento de Cobro, pregunta N° 1).

El periodo para considerar a un arrendatario en mora, es de 60 días, después de la fecha establecida para el pago de las tasas por servicios de arrendamiento, esta información se verifica en la base de datos en Microsoft Excel, la cual se actualiza cada mes. Los mecanismos utilizados para informar a los arrendatarios que se encuentran en mora, consisten en el envío de una notificación de cobro y la persona encargada es la Gestora de Cobros del Mercado Municipal (Ver Anexo N° 8).

Actualmente, la cartera en mora asciende a \$222,864.43, esto se debe a que no existen actualmente programas o planes para la recuperación de mora, y la causa principal a la que el personal entrevistado se refirió fue a que existe una cultura de no pago, por parte de los arrendatarios del Mercado. (Ver Anexo N° 3, V. Preguntas para la elaboración del Diagnóstico sobre la Gestión de Cobro y Recuperación de Cartera en Mora Actual, I. Cartera de Arrendatarios en Mora, pregunta N° 3).

La base de datos con que cuenta la Gestora de Cobros le permite obtener información como reportes de arrendatarios solventes y morosos, y verificar el saldo de la cuenta de cada arrendatario para elaborar estados de cuentas y entregar solvencias de pago a petición de los arrendatarios.

(Ver Anexo N° 9). En caso de que un arrendatario no se encuentre solvente, únicamente se le entrega un Estado de Cuenta en el que se detallan el nombre del arrendatario, el número de puesto, sector de acuerdo a la clasificación de las ventas, y el monto total de la deuda.

La metodología para el cargo de intereses por mora, consiste en verificar la información de los pagos realizados, y verificar el tiempo que ha transcurrido desde que no se efectuó dicho pago, si el tiempo es mayor o igual a 60 días se carga 1% de interés y 10 de multa, por retraso en los pagos.

El procedimiento a seguir para la Recuperación de las tasas pendientes de pagar, inicia cuando la Gestora de Cobros, informa al Gerente sobre el comportamiento de los arrendatarios, y este autoriza para que se proceda con la aplicación de políticas para la recuperación de las cuentas en mora.

El primer paso, consiste en informar por escrito a los arrendatarios sobre la deuda que tienen con la Administración, si la persona no se acerca a las oficinas administrativas, a firmar un compromiso de pago (Ver Anexo N° 10), se procede con la colocación de un candado para evitar que el arrendatario siga comercializando sus productos, cuando esto sucede, los arrendatarios se acercan a la Administración y si no pueden cancelar en un solo pago el monto total de la deuda, la Gerencia les da las facilidades de pago otorgando un convenio flexible acorde al tipo de artículos que cada arrendatario comercializa.

Con la firma de este compromiso de pago, el arrendatario se compromete a cancelar una cuota adicional a la tasa diaria que cancela por el local que ocupa, es importante hacer notar que con la firma de este compromiso, no se perdonan los intereses ni la multa aplicada por el no pago de las tasas, lo que significa que los arrendatarios deben cancelar la deuda en su totalidad.

Finalmente, el personal administrativo manifestó que con la aplicación de las políticas anteriores para la recuperación de la Cartera de arrendatarios en mora, las personas se han acercado a la Administración para llegar a firmar compromisos de pago, y por lo tanto el monto recuperado de las cuentas morosas hasta la fecha es del 20%.

b) Síntesis de La Encuesta

Según los datos recopilados, la mayor parte de los arrendatarios encuestados poseen entre uno y dos puestos en el Mercado Municipal “La Placita”, debido a que las ventas son bajas, por lo que no han alcanzado un nivel de estabilidad económica que les permita expandir su negocio. Por otro lado una pequeña parte de los arrendatarios posee de tres a cuatro puestos, siendo en su mayoría salas de belleza y ventas de pan. (Ver Anexo N° 6, pregunta N° 1).

Además, se puede identificar que la Administración no tiene control total sobre los puestos arrendados, pues un 35% de arrendatarios posee puestos que no están registrados a su nombre, por otro lado un 65% de la población tiene a su nombre todos los puestos que posee, sin embargo no se han celebrado contratos de arrendamientos formales. (Ver Anexo N° 6, pregunta N° 2).

Al analizar las respuestas proporcionadas por los arrendatarios que se encuentran en mora, existe una relación directa entre la frecuencia de pago, como por ejemplo los arrendatarios que se encuentran en mora tienen la característica de prolongar más los pagos por los locales, ya que un alto porcentaje de quienes pagan solo algunas veces son aquellos que se encuentran en mora, cabe mencionar que es un alto porcentaje el que se encuentra actualmente en mora y solo un pequeño porcentaje que paga siempre, está solvente. (Ver Anexo N° 6, pregunta N° 4).

Sin embargo, de la población de arrendatarios encuestados un 73% considera importante cumplir con sus pagos en el periodo establecido para no caer en mora, y un 27% lo hace porque es un compromiso que ha adquirido, esto indica que solo un pequeño porcentaje siente el compromiso de pagar la tasa, es decir, quienes lo pagan es para evitar caer en mora. (Ver Anexo N° 6, pregunta N° 5).

En relación al grado de aceptación respecto al monto de pago por el puesto, los resultados muestran que el 50% de los arrendatarios no están de acuerdo con el pago que realiza por su puesto, al igual que un 50% respondió estar de acuerdo con el pago. (Ver Anexo N° 6, pregunta N° 6).

Con relación a la calificación que los arrendatarios hacen sobre el proceso de Cobro, el nivel de aceptación y descontento de los arrendatarios es el siguiente: según los arrendatarios encuestados un 40% califican el control como Muy Bueno es decir hay un alto nivel de aceptación del proceso administrativo respecto del pago hecho por los puestos, por otro lado un 21% lo califica como Malo, debido a que algunos arrendatarios perciben que el cobro no se le hace a todos. (Ver Anexo N° 6, pregunta N° 7).

Las preguntas realizadas con respecto a la solvencia de pagos, permitieron mostrar que un 62% de la población le da un alto nivel de importancia a la solvencia o Estado de Cuenta de sus pagos, y un 38% no, de manera que para éstos arrendatarios es importante estar solvente, siendo este es un factor por el que gran parte de la población encuestada se encuentra actualmente en mora. Así también, se logra identificar que es un pequeño porcentaje de arrendatarios que han solicitado una solvencia de pagos, y estos indican que se han tardado más de un día, lo que ocasiona que desistan de solicitar una solvencia de pago. (Ver Anexo N° 6, preguntas N° 8, 9 y 12).

Esta situación cambia al preguntar si les gustaría tener un informe mensual de sus pagos, ya que en su mayoría los arrendatarios desean contar con un medio de respaldo de los pagos, que les permita mantenerse informados sobre su situación financiera, por lo que la Administración debería tener en cuenta este criterio, para crear una política administrativa que les permita ejercer un mayor control de cada pago, ya que ellos consideran que una solvencia de pagos podría ser de gran utilidad para realizar préstamos, en segundo lugar les permitiría llevar un control de los pagos que han realizado y otra pequeña parte manifiesta que les garantiza su permanencia en el Mercado. (Ver Anexo N° 6, preguntas N° 10 y 11).

Del mismo modo, se pudo verificar que los arrendatarios reciben un comprobante de pago por las cuotas canceladas, este comprobante consiste en la tarjeta mensual, que es entregada a cada arrendatario y otra que carga el cobrador para luego ingresar los pagos en una hoja de cálculo en Microsoft Excel. (Ver Anexo N° 6, preguntas N° 13 y 14).

Al aplicar la técnica de la observación directa, se pudo verificar que el proceso de cobro se realiza de la siguiente manera: el cobrador maneja una tarjeta y el arrendatario otra, las cuales son perforadas por cada tasa que cancela el arrendatario, y la perforación es la constancia de los pagos. (Ver Anexo N° 6, preguntas N° 15).

Sin embargo, los arrendatarios carecen de otro medio para comprobar sus pagos ya que la mayor parte confían en los registros o la tarjeta que lleva el cobrador.

Y pese a que los datos que lleva la Gestora de Cobros, se actualizan cada mes, algunos arrendatarios no consideran esto como un medio de respaldo, ya que hay un 10% que manifiesta que no tienen otra manera de comprobar sus pagos. (Ver Anexo N° 6, pregunta N° 16).

Por otro lado, no existe preocupación de llevar un registro propio, y en los casos de que la tarjeta se le deteriore al arrendatario, el único medio de respaldo con el que cuentan es la tarjeta que maneja el cobrador y los archivos que existen en las oficinas administrativas. (Ver Anexo N° 6, pregunta N° 17).

En cuanto a la entrega de las tarjetas, éstas son elaboradas cada mes para realizar el respectivo cobro de las tasas diarias por servicios de arrendamiento, y esta metodología para el cobro es bien vista por los arrendatarios, ya que por tratarse de cantidades pequeñas prefieren pagar cada día; aunque existe una pequeña parte de la población que prefiere pagar cada semana ya que manifiestan que las ventas se incrementan los días sábado y domingo, y a un menor porcentaje les gustaría cancelar cada mes. (Ver Anexo N° 6, pregunta 18).

Con lo que respecta a la cartera de arrendatarios en mora actual, ésta asciende a \$ 222,864.43, y está conformada por el 46% de las personas encuestadas, y de ésta cantidad, el 86% de los arrendatarios, desconocen el monto total de su deuda, entre las razones de por qué no se han preocupado por acceder a un plan de pago para solventar su situación, se encuentran, que a lo largo de los años las Administraciones anteriores no han aplicado medidas sancionatorias, como la terminación del contrato de arrendamiento por no cumplir con el pago de las tasas diarias, ni tampoco se ha exigido a todos los arrendatarios que legalicen su condición, ya que cuando se construyó el Mercado, se logró incorporar a los vendedores que se ubicaban en espacios abiertos, pero no se les exigió firmar contratos por los locales, lo que ha ocasionado que la Administración no tenga las herramientas necesarias para exigir que estén solventes, ni tampoco se ha dado seguimiento a los arrendatarios que han firmado Compromisos de pago, para obligarlos a que cancelen la cuota adicional que se comprometieron a pagar, lo que ha ocasionado que la cultura de no pago persista. (Ver Anexo N° 6, preguntas N° 20 y 21).

Otro de los factores importantes que se pudo recopilar, fue que la mayor parte de los arrendatarios saben que la Administración les aplica un cobro de intereses adicionales a su deuda, producto de no cancelar sus tasas en el periodo establecido, sin embargo, el 100% de la población desconoce cuánto es el porcentaje que se aplica de interés; esto se debe a que cuando se les entrega una Notificación de Cobro, solo se coloca el monto total de la deuda, sin especificar el número de tasas pendientes de pagar, el monto adeudado libre de intereses y multa, el porcentaje y monto total por los intereses, el porcentaje de multa y su valor, y finalmente el total adeudado; lo que ha ocasionado que los

arrendatarios estén mal informados y no tengan una conciencia real de los efectos que los intereses causan en el monto total de la deuda que poseen. (Ver Anexo N° 6, preguntas N° 22 y 23).

Por otra parte, al consultar las razones por las que no se han cancelado las tasas, el mayor número de la población contestó que por falta de recursos económicos, esto se debe a que no existe mucha afluencia de compradores, además de la poca publicidad que se da al Mercado, y la mala ubicación de este con respecto a las paradas de buses, otro factor importante es que al no existir planes para recuperar la cartera en mora, no se están aplicando políticas como renovar contratos exigiendo que los arrendatarios estén solventes, y aunque en la actualidad se están recaudando una mayor cantidad de fondos, la problemática continúa, debido a que los arrendatarios con deudas superiores a un año, cancelan sus tasas actuales, sin considerar que la mora anterior está aumentando constantemente. (Ver Anexo N° 6, preguntas N° 24 y 25).

Finalmente, en este momento es viable para la Administración implementar un Plan de Gestión de Cobro, pues los arrendatarios están en la disposición de resolver su situación económica, aunque es de considerar que las tasas no canceladas se recuperarían con mayor agilidad si la Administración estuviera dispuesta a negociar la posibilidad de perdonar el cobro de intereses y multas por retraso en los pagos. Además, en el diseño del Plan de Gestión de Cobro, se deben considerar planes de pago con plazos de un año como mínimo, debido a que la mayor parte de los arrendatarios no se encuentran en la capacidad económica para cubrir sus deudas en periodos de tiempo menores. (Ver Anexo N° 6, preguntas N° 26 y 27).

De igual forma, se deben mejorar los canales de comunicación entre la Administración del Mercado y los arrendatarios morosos, a través de informes trimestrales con el Estado de cuenta de cada arrendatario, para evitar que los arrendatarios con deudas muy elevadas desconozcan el aumento de su deuda y por lo tanto no se interesen en solventar su situación mediante la firma y cumplimiento de Compromisos de pago con la Administración del Mercado La Placita.

(Ver Anexo N° 6, pregunta N° 28).

IV. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE EL PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE COBRO

A. DIAGNÓSTICO CON BASE EN LA INVESTIGACIÓN INTERNA

1. Misión y Visión

Con relación a la Misión y Visión de la Gerencia del Mercado, se determinó que el personal no las identifica, (Ver Anexo N° 3, A. Recursos Humanos, Pregunta N° 6) sin embargo, el Departamento las tiene establecidas como se muestra a continuación:

- **Misión**

Sacar adelante el Mercado Municipal armonizando las relaciones de este sector con el Gobierno Municipal a través de la implementación de políticas que contribuyan al mejoramiento de las ventas en él y por ende lograr que el déficit económico disminuya lo más posible.

- **Visión**

El Mercado es una fuente de trabajo para los arrendatarios el cual tiene calidad en sus instalaciones y por tanto debe de lograrse lo mismo en atención y mejorar los ingresos tanto de arrendatarios como de la administración.

2. Estrategias de la Administración

En cuanto a las estrategias, utilizadas por la Gerencia del Mercado para la Gestión de Cobros se encuentran:

- Notificar por escrito a los arrendatarios cual es el monto de su deuda.

Para esto, la Gestora de Cobros identifica a cada arrendatario insolvente, y en el momento en el que estima conveniente elabora una Notificación de Cobro (Ver Anexo N° 8), en donde coloca el nombre del arrendatario moroso, número de puesto, sector de ventas, nivel dentro del Mercado “La Placita”, el monto total de la deuda, un llamado para que se acerque a la Administración para que se establezca un plan de pago, un recordatorio del plazo establecido para los pagos y la fecha hasta donde se encuentra en mora.

- Colocar candados para agilizar el pago.

Otra estrategia que se utiliza es colocar candados en los locales, para evitar que los arrendatarios sigan comercializando sus productos, actualmente esta estrategia se utiliza cuando los arrendatarios poseen deudas muy elevadas y hacen caso omiso de las notificaciones de cobro que la Gestora entrega a cada arrendatario insolvente. Siendo ésta la manera más efectiva que tienen para que los arrendatarios insolventes se acerquen a preguntar sobre su situación y establecer un plan de pago.

Por lo que, éstas son las únicas estrategias establecidas para la Gestión de Cobro, de manera que no poseen estrategias de servicio, financieras y de igual forma no utilizan estrategias basadas en el FODA. (Ver Anexo N° 3, V. Preguntas para la elaboración del Diagnóstico sobre la Gestión de Cobro y Recuperación de Cartera en Mora Actual del Mercado La Placita, Pregunta N° 1).

3. Políticas

Con relación al uso de políticas, se identificó que los empleados no utilizan políticas que les permitan guiarse con relación a las actividades que realizan; lo cual demuestra que el departamento no cuenta con políticas acordes a sus necesidades.

4. Estructura Organizativa

Según el organigrama de la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado (Ver Anexo N° 2), esta oficina se encuentra en un nivel ejecutivo llamado Gerencia de Mercado, conformada por: Gerente General del Mercado, Colaborador administrativo, Gestor de Cobros, Comisión de vigilancia, Cobrador de mercado, Encargado de mantenimiento y Barrenderos, como se explica a continuación.

- **Gerencia de Mercado**

Se encuentra bajo el mando del Gerente del Mercado y es él quien se encarga de cumplir y hacer cumplir la Ordenanza de Organización y Funcionamiento del Sistema de Mercados del Municipio de Ciudad Delgado.

- **Colaborador administrativo**

Es el encargado de atender todos los casos de demanda de servicios y quejas de arrendatarios. Es a la primera persona que los arrendatarios exponen sus consultas, en el caso de que no pueda dar respuesta a la problemática debe acudir al Gerente del Mercado.

- **Gestor de Cobros**

Se encarga de gestionar que todos los arrendatarios cancelen sus tasas, elabora planes de pago en función de la ordenanza.

- **Comisión de vigilancia**

Son los encargados de velar por el funcionamiento de la Administración del Mercado y colaborar con el Concejo Municipal. Ésta comisión, es citada por el Gerente del Mercado, para realizar acuerdos los cuales son plasmados en actas, y posteriormente la información se transmite al Concejo Municipal por parte de la Comisión de Vigilancia.

- **Cobrador de mercado**

Es el encargado de realizar el cobro respectivo a los arrendatarios y además junto con el Gerente se encarga de hacer un recuento y registro del efectivo cobrado.

- **Encargado de mantenimiento**

Su función es velar por que la infraestructura del mercado esté en óptimas condiciones, haciendo verificaciones en los sistemas de fontanería, electricidad, techos, etc.

- **Barrenderos**

Son los encargados de mantener aseado el mercado.

A continuación, se presenta el Organigrama del Mercado Municipal “La Placita”, de Ciudad Delgado.

Figura No. 2.1: Estructura Organizativa del Mercado “La Placita”.



Fuente: Noé Agustín Ardón (Gerente General del Mercado “La Placita”)

5. Recursos

Para indagar sobre los recursos de que dispone la Gerencia de Mercado, se introdujeron en la Guía de Entrevista preguntas específicas para cada recurso como se muestra a continuación:

a) Recursos Humanos

El recurso humano asignado en la Gerencia de Mercado en el área administrativa, es suficiente para brindar un adecuado servicio a los arrendatarios del Mercado, sin embargo, el personal no está bien capacitado, lo que dificulta desempeñar un mejor trabajo, por otro lado, los cambios en la Gerencia General del Mercado, ocasionan que el desempeño de las actividades no sigan su curso normal, ya que, en muchas ocasiones el nuevo Gerente General del Mercado no da continuidad a los planes establecidos anteriormente. (Ver Anexo N° 3, A. Recursos Humanos).

b) Recursos Materiales

La Alcaldía cuenta con el equipo y herramientas necesarios para la realización del trabajo como por ejemplo: tres computadoras con su respectivo mueble, dos impresores, cuatro escritorios, sillas de oficina y para atención a los arrendatarios, dos archiveros, dos teléfonos, ventiladores, perforadores para registrar los pagos diarios en las tarjetas mensuales, papelería para elaboración de tarjetas y papelería para la realización de las tareas diarias y demás complementos como lapiceros, lápices, marcadores, etc.

No obstante, se requiere de un equipo más completo y actualizado para desempeñar las tareas de control y funcionamiento, pues el actual es obsoleto y no permite realizar las actividades de forma eficiente y efectiva, como por ejemplo adquirir una máquina cuenta monedas que agilice el proceso de recuento físico del dinero recolectado. (Ver Anexo N° 3, B. Recursos Materiales).

c) Recursos Financieros

Según la Ordenanza de Organización y Funcionamiento del Sistema de Mercados del Municipio de Ciudad Delgado, en el artículo 5 se establece que “El Centro Comercial contará con un presupuesto anual aprobado por El Concejo Municipal, para su funcionamiento”. Además, en el artículo 6, inciso d) determina que el Gerente deberá “Elaborar en el mes de octubre de cada año, el proyecto de presupuesto de ingresos y egresos, presentándolo al Concejo Municipal, para su aprobación.

El monto asignado para el funcionamiento del Mercado para el año 2011 es de \$102,824.00 (Ver Anexo N° 3, C. Recursos Financieros) y (Ver Anexo N° 7, Presupuesto del Mercado Municipal).

d) Recursos Técnicos

La Gerencia del Mercado cuenta con organigrama, presupuesto, ordenanza, que le facilitan al personal la realización de las funciones asignadas; sin embargo, carece de algunas herramientas técnico-administrativas como planificación formal que defina estrategias, una ordenanza actualizada, políticas, y Planes Operativos, Manuales y Reglamentos, que permitan a los empleados la conducción y ejecución de las funciones. (Ver Anexo N° 3, D. Recursos Técnicos).

B. DIAGNÓSTICO CON BASE A LA INVESTIGACIÓN EXTERNA

1. Factores económicos

a) Fuentes de Financiamiento

Las Municipalidades, cuentan con la asignación de recursos económicos provenientes del Fondo General de la Nación, denominado Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios de El Salvador (FODES), que el Estado a través del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM), transfiere a los Municipios, para que éstos asignen los recursos necesarios para el financiamiento y realización de obras y proyectos en beneficio de las comunidades.

En este sentido, la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado, cuenta con una asignación presupuestaria anual, que el Estado le otorgó para su funcionamiento durante el año 2011, sumada con los recursos propios que obtiene por el cobro de los impuestos y tasas municipales, los cuales son distribuidos entre los distintos Departamentos con los que cuenta la Alcaldía (Ver Anexo N° 2).

Y en el caso particular, del Mercado Municipal “La Placita”, los fondos para su financiamiento provienen de la asignación que realiza la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado, al Departamento de Administración de Mercados.

Es importante aclarar, que para que la Alcaldía le otorgue fondos al Departamento de Administración de Mercado, es necesario que el Gerente, elabore el presupuesto anual para el funcionamiento del mismo y lo presente al Concejo Municipal para su aprobación, por lo que, el monto asignado para el funcionamiento del Mercado “La Placita” durante el año 2011, asciende a \$102,824. (Ver Anexo N° 3, E. Factores Económicos) y (Ver Anexo N° 7, Presupuesto del Mercado Municipal).

2. Factores políticos-legales

a) Cambio de Gobierno Municipal

Los gobiernos municipales son elegidos cada tres años; al darse estas elecciones por lo general hay cambios también en los encargados de las dependencias municipales. Estos cambios afectan el desarrollo de las actividades y proyectos que deja la gestión anterior, debido a que los planes a largo plazo generalmente no se les da continuidad por las gestiones entrantes.

En el caso del Gobierno Municipal de Ciudad Delgado, los cambios no han afectado en gran manera las gestiones establecidas a largo plazo, debido a que es el mismo partido político que ha venido gobernando, sin embargo, si afecta a la Gerencia del Mercado, puesto que frecuentemente cambian al Gerente del mismo, por lo tanto, no le dan continuidad a los planes establecidos por Gerentes anteriores. (Ver Anexo N° 3, F. Factores Político-Legales).

C. APLICACIÓN DEL MÉTODO FODA

Tabla 2.2: Fortalezas del Mercado “La Placita”.

FORTALEZAS DEL MERCADO LA PLACITA
<ol style="list-style-type: none"> 1. La Administración cuenta con una Ordenanza de Organización y Funcionamiento del Sistema de Mercados del Municipio, que sirve de guía para desarrollar las labores diarias. 2. Existe un marco regulatorio conformado por la Ley General Tributaria Municipal, Código Municipal y Ordenanzas Municipales que establecen los derechos y obligaciones que tienen tanto la Administración del Mercado como los Arrendatarios del mismo. 3. El Mercado cuenta con capacidad para albergar a 460 arrendatarios. 4. Los espacios de cada puesto están bien definidos. 5. Se generan fuentes de empleo para nuevos arrendatarios. 6. Los arrendatarios morosos pueden optar a firmar compromisos de pago con la Administración para solventar su situación. 7. Existen planes de pago flexibles que se adaptan a la capacidad económica de cada arrendatario. 8. El Mercado Municipal cuenta con un presupuesto anual para su funcionamiento que es aprobado por el Concejo Municipal. 9. Cada empleado conoce las actividades que debe realizar de acuerdo al cargo que posee. 10. Miembros del Cuerpo de Agentes Metropolitanos ofrecen servicio de vigilancia para que los arrendatarios dejen sus pertenencias sin temor a que se pierdan. 11. Debido a que las oficinas administrativas se encuentran ubicadas dentro de las instalaciones del Mercado, se puede dar solución más rápido a los conflictos que se presentan.

Tabla 2.3: Oportunidades del Mercado “La Placita”.

OPORTUNIDADES DEL MERCADO LA PLACITA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Se ha nombrado a un nuevo Gerente del Mercado Municipal, que puede dar nuevos aportes e implementar estrategias para la recuperación de la cartera en mora. 2. En el mes de Octubre de cada año el Gerente presenta el presupuesto para el funcionamiento del Mercado 3. La Ordenanza de Organización y Funcionamiento del Sistema de Mercados del Municipio, establece que se deben celebrar contratos de arrendamiento y éstos deben ser renovados dentro de los primeros tres meses de cada dos años. 4. La Administración, puede proponer reformas en la Ordenanza de Organización y Funcionamiento del Sistema de Mercados. 5. El Municipio realiza celebraciones durante el año en las cuales puede promover el Mercado Municipal “La Placita”. 6. El Mercado posee locales disponibles para que sean arrendados. 7. Instruir a todos los empleados en las distintas actividades que se realizan en cada área de trabajo para evitar retrasos por inasistencia de uno de ellos. 8. Solicitar a la Alcaldía capacitaciones sobre Gestión de Cobro e implementación de políticas para la Recuperación de la Cartera en Mora. 9. Generar una cultura de pago a través de informes mensuales a los arrendatarios sobre su situación financiera. 10. Innovar el equipo para actualizar las cuentas de cada arrendatario. 11. Los arrendatarios tienen la disponibilidad y voluntad para cancelar la mora que tienen con la Administración.

Tabla 2.4: Debilidades del Mercado “La Placita”.

DEBILIDADES DEL MERCADO LA PLACITA
<ol style="list-style-type: none"> 1. No existen manuales de procedimiento que guíen a los trabajadores en el desempeño de las funciones correspondientes a su cargo. 2. El personal administrativo desconoce las labores de las áreas de trabajo de sus compañeros, además, se cambia constantemente al Gerente del Mercado. 3. Las capacitaciones que se han impartido no han sido de provecho para los empleados del Mercado, ya que solo cubren áreas como liderazgo y relaciones humanas. 4. La información general en los expedientes de los arrendatarios no está actualizada. 5. No todos los arrendatarios han firmado contratos de arrendamiento por los puestos que ocupan dentro de las instalaciones del Mercado y estos no son renovados dentro de los primeros tres meses de cada dos años. 6. El proceso que la Administración de Mercados aplica para la recuperación de cartera en mora es deficiente. 7. Existe una Cartera de Arrendatarios en mora por un valor de \$222,864.43 8. Existe una cultura de no pago de las tasas por servicios de arrendamiento. 9. Existen puestos abandonados por la negativa de los arrendatarios a cancelar su deuda. 10. Los arrendatarios en mora, no cumplen con el pago de la cuota adicional que se comprometieron a cancelar en los compromisos de pago que firmaron con la administración. 11. No existen objetivos y políticas claras orientadas a la Recuperación de la Cartera en Mora Actual. 12. La Notificación utilizada para el cobro no proporciona información relacionada con el monto total que se adeuda, el porcentaje que se cobra de interés y mora, y la cantidad de estos recargos; sino que únicamente contiene el total adeudado hasta una fecha específica. 13. Los arrendatarios cubren los gastos por mantenimiento. 14. No existen planes para promover el Mercado “La Placita” de Ciudad Delgado.

Tabla 2.5: Amenazas del Mercado “La Placita”.

AMENAZAS DEL MERCADO LA PLACITA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Existe descontento de los arrendatarios por el poco mantenimiento que se da a las instalaciones del Mercado. 2. Los arrendatarios expresan que no se realiza el cobro a todas las personas, por lo que existe la posibilidad que la cultura de no pago se expanda. 3. Disminución en las ventas debido a la ubicación de Supermercados en los alrededores del Mercado La Placita. 4. Ingreso de ventas ambulantes dentro de las instalaciones del Mercado Municipal. 5. Disminución en los ingresos de los arrendatarios por la poca publicidad y mala ubicación del Mercado con respecto a las paradas de buses. 6. Abandono de los puestos por parte de arrendatarios morosos. 7. Retrasos en las actividades diarias por ausencia de uno de los empleados administrativos. 8. Cambios en la forma de administrar la Alcaldía Municipal, como resultado de las elecciones de Alcaldes y Diputados. 9. Al no recuperar la Cartera en Mora Actual, la Municipalidad puede percibir menores ingresos, ocasionando dificultades en la ejecución de proyectos. 10. Que se cometan fallas en la implementación del Plan Estratégico de Gestión de Cobro para la Recuperación de la Cartera en Mora Actual, que se presenta en el Capítulo 3 de este documento. 11. Que se esperen cambios en el corto Plazo con la implementación del Plan Estratégico de Gestión de Cobro, frenando así la implementación del mismo.

D. DESCRIPCIÓN DE LA GESTIÓN DE COBRO Y RECUPERACIÓN DE CARTERA EN MORA

Con base en la investigación de campo realizada, sobre la Gestión de Cobro y Recuperación de Cartera en Mora Actual en el Mercado La Placita de Ciudad Delgado, se presenta la siguiente información:

1. Objetivos y Políticas

A pesar que la Administración del Mercado Municipal, conoce el monto total de la Cartera de arrendatarios en Mora, no ha establecido objetivos y políticas claras que le permitan la Recuperación de ésta, ocasionando que la cantidad de arrendatarios morosos aumente y por consiguiente se incremente el número de puestos abandonados, debido a la negativa de los arrendatarios a cancelar su deuda con la Administración del Mercado. (Ver Anexo N° 3, V. Preguntas para la elaboración del Diagnóstico sobre la Gestión de Cobro y Recuperación de Cartera en Mora Actual).

a) Objetivos de la Unidad de Gestión de Cobro

Actualmente la unidad de Gestión de Cobro, se dedica a llevar un control de los pagos que los arrendatarios realizan por el espacio que ocupan dentro del Mercado "La Placita", aplicando intereses y multas a aquellos arrendatarios que después de transcurridos 60 días no han cancelado sus tasas por servicios de arrendamiento, es decir que, en esta unidad, no existen objetivos encaminados a la Recuperación de la Cartera en Mora Actual, ya que los registros que poseen muestran la suma total que adeuda cada uno de los arrendatarios del Mercado, sin que existan planes encaminados a Recuperar la Cartera en Mora Actual para evitar que siga generándose la morosidad en el futuro.

b) Políticas de la Unidad de Gestión de Cobro

Del mismo modo, en esta unidad tampoco se han diseñado Políticas realmente efectivas, que permitan que la Cartera de arrendatarios en Mora disminuya, únicamente se aplican estrategias orientadas a lograr que los arrendatarios se acerquen a la Administración a firmar Compromisos de Pago, que no se están cumpliendo en la realidad, ya que los arrendatarios después de firmar estos compromisos, no cumplen con el pago adicional de la cuota que se estableció para disminuir su deuda.

Dentro de las estrategias que se aplican se encuentran las siguientes:

- Se envían notificaciones con un Estado de Cuenta a los arrendatarios que se encuentran en mora, para informarles sobre su situación. (Ver Anexo N° 8).
- Se coloca un candado para evitar que el arrendatario en mora siga comercializando sus productos en las instalaciones del Mercado.
- Cuando el Arrendatario se acerca a la Administración, se elabora un compromiso de pago que el arrendatario firma en presencia del Gerente, en donde se compromete a cancelar una cuota adicional para disminuir su deuda. (Ver Anexo N° 10).

Como se explicó anteriormente, con la firma de éstos compromisos de pago, no se ha logrado disminuir significativamente el monto de la Cartera en Mora, puesto que no todos los arrendatarios que firman éstos documentos, cancelan la cuota adicional al pago de la tasa por servicio de arrendamiento, por el espacio que ocupan dentro de las instalaciones del Mercado.

2. Procedimiento Actual de Cobro

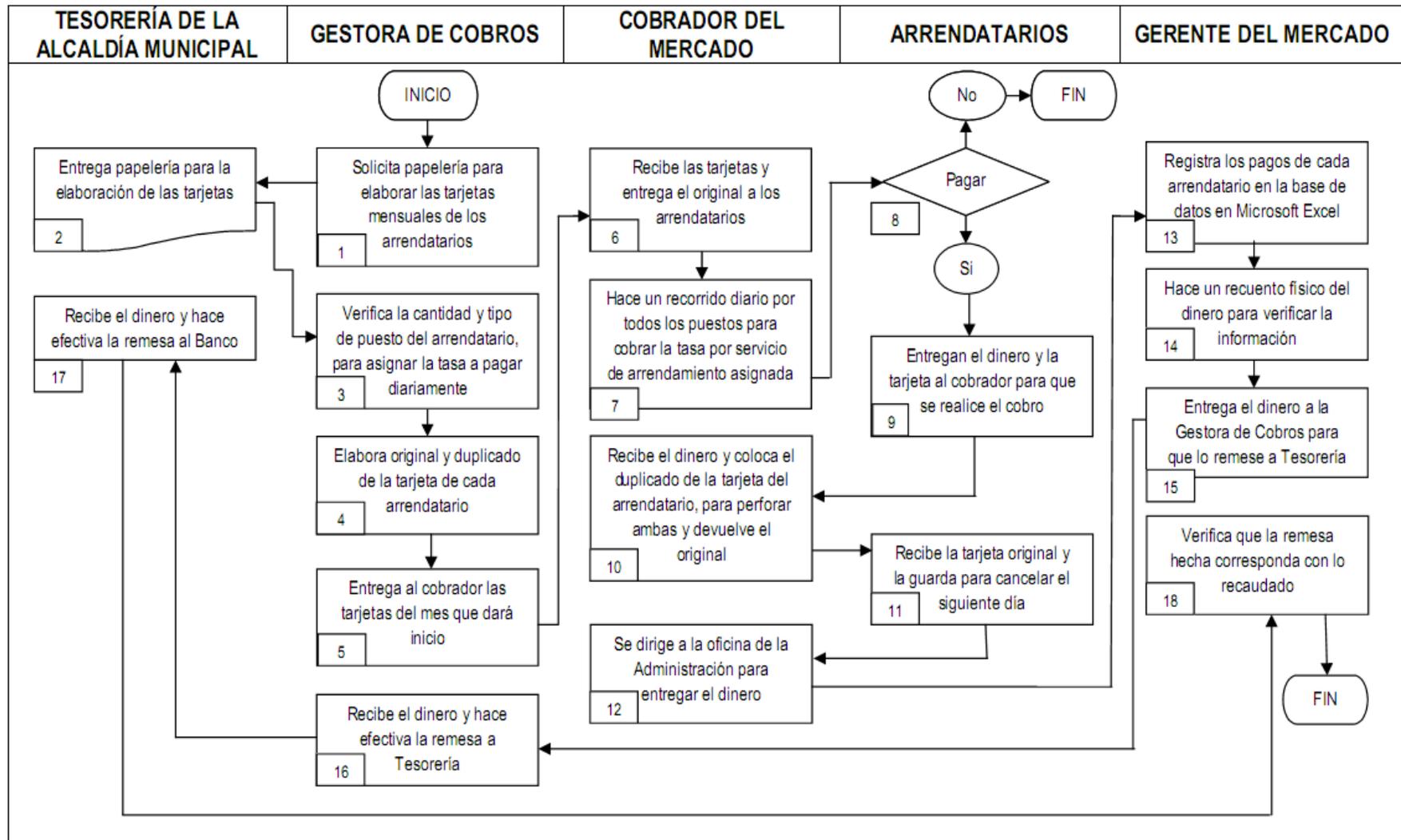
El mecanismo utilizado para el cobro de las tasas por servicios de arrendamiento, es por medio de dos tarjetas mensuales, la original se entrega al arrendatario y el duplicado queda en poder del cobrador, para que éste realice el cobro por los puestos del Mercado, (Ver Anexo N° 3, H. Procedimiento de Cobro, Pregunta N° 1), el procedimiento a seguir es el siguiente:

- La Gestora de Cobros, solicita papelería a la Tesorería de la Alcaldía Municipal, para elaborar las tarjetas mensuales de los arrendatarios.
- La Tesorería de la Alcaldía Municipal, entrega la papelería para la elaboración de las tarjetas de los arrendatarios.
- La Gestora de Cobros, verifica la cantidad y tipo de puesto que posee cada arrendatario para asignar la tasa que debe pagar diariamente.
- La Gestora de Cobros, elabora un original y un duplicado de las tarjetas de cada arrendatario.
- La Gestora de Cobros, entrega al Cobrador del Mercado en la finalización de cada mes, las tarjetas del mes siguiente para que éste le entregue el original a los arrendatarios del Mercado.
- El Cobrador del Mercado, les entrega a los arrendatarios la tarjeta original correspondiente al mes que dará inicio y se queda con el duplicado, para realizar el cobro.

- El Cobrador del Mercado, hace un recorrido diario por todos los puestos con el objetivo de cobrar la tasa por servicio de arrendamiento, asignada en cada tarjeta mensual.
- Los Arrendatarios del Mercado, entregan el dinero y la tarjeta al cobrador para que se realice el cobro respectivo.
- El Cobrador del Mercado, recibe el dinero y coloca el duplicado de la tarjeta del arrendatario, para perforar ambas y dejar constancia de que el arrendatario ha cumplido con el pago por el puesto que ocupa, devolviendo el original al arrendatario.
- El Cobrador del Mercado, se dirige a la oficina de la Administración para entregar el dinero que los arrendatarios cancelaron.
- El Gerente del Mercado, realiza el registro de los pagos de cada arrendatario en la base de datos en Microsoft Excel.
- El Gerente del Mercado, hace un recuento físico del dinero para verificar que la información que se ingresó esté correcta.
- El Gerente del Mercado, entrega el dinero a la Gestora de Cobros para que se realice la remesa a la Tesorería de la Alcaldía Municipal, por el dinero recolectado en el día.
- La Tesorería de la Alcaldía Municipal, recibe el dinero y hace efectiva la remesa al Banco.
- La Tesorería de la Alcaldía Municipal, envía un comprobante de la remesa al Gerente del Mercado.
- El Gerente verifica que la remesa hecha corresponda con lo que se envió a la Tesorería de la Alcaldía Municipal.

A continuación, se presenta de forma gráfica el Procedimiento Actual de Cobro, que ha sido elaborado por el equipo investigador, utilizando la simbología del Anexo N° 11, para una mayor comprensión:

a) Flujo grama del Procedimiento Actual de Cobro



Fuente: Elaboración del Equipo Investigado

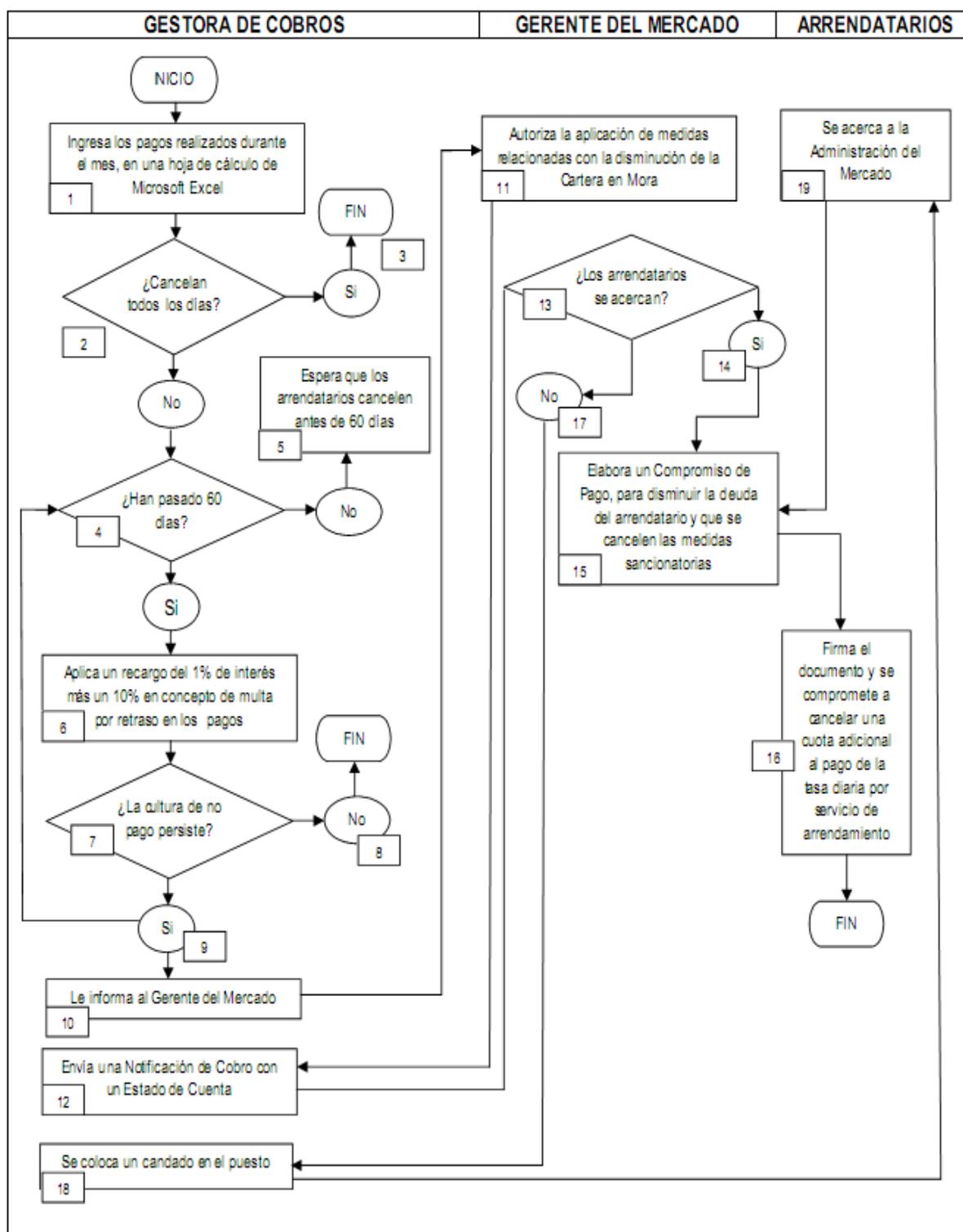
3. Procedimiento Actual de Recuperación de Cartera en Mora

El Procedimiento para la Recuperación de la Cartera en Mora, inicia con la detección de un arrendatario que no ha cancelado su tasa diaria por servicio de arrendamiento, y finaliza con la firma de un compromiso de pago con la Administración, (Ver Anexo N° 3, N. Mecanismos utilizados para la recuperación de la cartera en mora, Pregunta N° 4), como se detalla a continuación:

- La Gestora de Cobros, ingresa los pagos realizados durante el mes, en una hoja de cálculo de Microsoft Excel, para llevar un control de los arrendatarios solventes y arrendatarios morosos.
- Cuando han transcurrido 60 días, y los arrendatarios no han cancelado las tasas por servicios de arrendamiento pendientes de pagar, la Gestora de cobros, aplica un recargo del 1% de interés más un 10% en concepto de multa por retraso en los pagos, a cada arrendatario, debido a que han caído en mora con la Administración.
- Si en los próximos 60 días, los arrendatarios persisten en no cancelar sus tasas por servicios de arrendamiento, se aplica nuevamente un recargo del 1% de interés más un 10% en concepto de multa por retraso en los pagos, ocasionando que el monto de la cartera en mora aumente.
- Al observar este comportamiento en los arrendatarios, la Gestora de Cobros, le informa al Gerente del Mercado para que autorice la aplicación de estrategias relacionadas con la disminución de la Cartera en Mora.
- Como primera medida, la Gestora de Cobros envía una Notificación de Cobro con un Estado de Cuenta, a cada arrendatario en mora, para informarle sobre su situación.
- Si el Arrendatario no se acerca a la Administración para cancelar su deuda, se coloca un candado para evitar que el arrendatario siga comercializando sus productos en las instalaciones del Mercado.
- Cuando el Arrendatario se acerca a la Administración, se elabora un Compromiso de pago que el arrendatario firma en presencia del Gerente, en donde se compromete a cancelar una cuota adicional al pago de la tasa diaria por servicio de arrendamiento, para disminuir su deuda.

A continuación, se presenta de forma gráfica el Procedimiento Actual de Recuperación de Cartera en Mora, para una mayor comprensión:

a) Flujo grama del Procedimiento Actual de Recuperación de Cartera en Mora



Fuente: Elaboración del Equipo Investigador

4. Diagnóstico sobre la Cartera de Arrendatarios en Mora Actual

a) Índice de Morosidad

Los mecanismos utilizados por la Administración, no han logrado disminuir los índices de mora en el Mercado “La Placita”, según las encuestas realizadas se puede determinar que la administración del Mercado mantiene un índice de morosidad bastante alto, siendo este mayor que el porcentaje de arrendatarios solventes, las encuestas relejan que un 54% mantiene mora con la administración y un 46% esta solvente, por lo que se ve la necesidad de implementar estrategias y políticas para la recaudación de los mismos.

b) Causas de la Morosidad

Algunas de las causas por las que los arrendatarios se encuentran en mora, es por la falta de recursos económicos esto se debe en su mayoría, a que según los arrendatarios el mercado no es muy rentable debido a que no le hacen publicidad y las ventas afuera del mercado dificultan más las ventas.

Otra de las causas, es porque las exigencias que tiene el Mercado no son tan estrictas ya que existen personas que tienen años de no cancelar sus tasas por servicios de arrendamiento, y por ende aumenta más la cultura de no pago. Además, la Administración no exige la renovación de contratos estableciendo como requisito estar solventes, ocasionando que el monto de la cartera en Mora aumente.

c) Clasificación de Arrendatarios por Cédula de Antigüedad de Saldos

La Administración del Mercado no lleva una clasificación de los arrendatarios que tienen más años de tener índices de mora, debido a que la información se encuentra en una sola base de datos, que contiene todos los pagos realizados desde que los arrendatarios ingresaron a trabajar dentro del Mercado, ocasionando dificultades para el control que se ejerce con respecto al cobro de los mismo.

d) Clasificación de Arrendatarios por Distribución de Locales

El sistema que utiliza la Administración para el registro y clasificación de los arrendatarios es una hoja de cálculo en Microsoft Excel, lo que dificulta el proceso o la búsqueda de información de los que se encuentran en mora. El sistema refleja el nombre del arrendatario, la clasificación de acuerdo a los productos que comercializa, el número de local que tiene arrendado y la tasa diaria por servicio de arrendamiento que cancela.

e) Actualización de Cartera en Mora

Según la información recaudada por medio de la entrevista realizada a los empleados del área administrativa del Mercado, los datos de los arrendatarios se actualizan cada mes, la Gestora de Cobro, detalla en la base de datos lo que cancela cada arrendatario, esto es importante ya que se puede determinar quiénes son las personas que no cancelan o se encuentran en mora.

(Ver Anexo N° 3, L. Registro y Control de la Cartera en Mora, Pregunta N° 11).

f) Registro y Control de la Cartera en Mora

El registro utilizado para el control de los arrendatarios en mora es manual y mecanizado, para el primero, la Gestora de Cobros elabora dos tarjetas por cada arrendatario, la original se le entrega al arrendatario y el duplicado le queda al Cobrador para que realice el cobro respectivo, el segundo registro, se lleva por medio de una hoja de Excel, en la cual se detallan los nombres de los arrendatarios, local y sector al que pertenecen, como se explico anteriormente.

Es importante destacar, que la administración no cuenta con un equipo y un sistema adecuado para el manejo de la información, lo que dificulta la búsqueda de información de cada arrendatario, además, es necesario contar con recursos más eficientes para ejercer un mayor control sobre la Cartera en mora.

g) Aplicación de Intereses por Morosidad

Para el establecimiento de los intereses en concepto de morosidad por servicios de arrendamiento que se les cobra a los arrendatarios, la Administración del Mercado aplica el 1% por interés y el 10% de multa por retraso en los pagos este porcentaje es aplicable después de los 60 días en los que el arrendatario no cancela. (Ver Anexo N° 3, M. Aplicación de intereses por morosidad).

h) Mecanismos Utilizados para la Recuperación de la Cartera en Mora

Conforme a lo expuesto por el Gerente General y la Gestora de Cobros del Departamento de Administración del Mercado; las estrategias aplicables para los arrendatarios morosos del Mercado son los siguientes:

- Se notifica por escrito a los arrendatarios por medio de un Estado de Cuenta para informarle sobre su situación en el cual se detalla el monto de su deuda. (Ver Anexo N° 8).
- El arrendatario debe acercarse a la administración para solventar su deuda o llegar a un acuerdo con el Gerente del Mercado, mediante la firma de un Compromiso de pago.

(Ver Anexo N° 10).

- La Administración ofrece al arrendatario moroso facilidades de pago a corto y largo plazo para saldar las cuentas correspondientes.
- Si no se llega a un acuerdo la administración se ve obligada a colocar candados a los puestos para agilizar el pago.
- Si el arrendatario se encuentra en mora y deja el puesto abandonado se procede a decomisarle la mercadería.

i) Planes de Pago para Arrendatarios Morosos

La administración les da facilidades de pago a los arrendatarios para que solventen su deuda, esto consiste en un compromiso que adquiere la persona que se encuentra en mora, de cancelar una cuota adicional al pago de la tasa diaria por servicio de arrendamiento. Estos planes de pagos se realizan dependiendo del rubro y las facilidades que tiene el arrendatario para el pago.

(Ver Anexo N° 3, O. Planes de Pago para arrendatarios morosos).

j) Efectos de la Mora para la Administración del Mercado “La Placita” de Ciudad Delgado, Departamento de San Salvador

Los altos niveles de mora afectan en gran medida el buen funcionamiento del Mercado y al municipio en general ya que disminuye la recaudación de fondos propios, ocasionando que las obras en beneficio de la comunidad disminuyan; y en el caso contrario, al implementar un plan encaminado a la recuperación de la cartera en mora, los ingresos percibidos podrían ser utilizados para inversiones en el Municipio, llevando mejoras a la población.

V. ALCANCES Y LIMITACIONES

ALCANCES

- El estudio servirá como medio para implementar políticas y estrategias de Gestión de Cobro, que permitan la Recuperación de las cuentas morosas de los arrendatarios del Mercado “La Placita” de Ciudad Delgado.
- La Administración del Mercado dispondrá de este tipo de herramienta administrativa que servirá de apoyo en el desempeño las actividades de Gestión de Cobro que se realizan en el Mercado Municipal “La Placita”.
- A partir del presente documento, la Administración del Mercado, contará con un instrumento para agilizar la recaudación de las tasas por servicios de arrendamiento, contribuyendo a la captación de mayores fondos para beneficio de la Municipalidad.

LIMITACIONES

- El Gerente General del Mercado Municipal “La Placita” fue reemplazado, por lo que el equipo investigador tuvo que explicar nuevamente los objetivos de la investigación que se estaba realizando, y al mismo tiempo solicitar la colaboración del personal a cargo de la nueva administración.
- Por el cambio en la Gerencia del Mercado, la investigación se vio enfrascada, esto porque el nuevo Gerente del Mercado no tenía mucho conocimiento de los procesos o funciones realizadas para la recuperación de mora.
- Debido a que la muestra poblacional de la investigación de campo fue numerosa, se necesitó asistir durante una semana para recopilar la información del cuestionario, puesto que muchos de los arrendatarios no tenían el tiempo disponible para llenarlos.
- Las entrevistas, fueron realizadas en cuatro sesiones diferentes, ya que las múltiples ocupaciones del personal administrativo del Mercado La Placita, no permitieron que la entrevista se realizara en una sola visita.

VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

CONCLUSIONES

- Al realizar la investigación de campo, se pudo determinar que al no existir planes de Gestión de Cobro en la Administración del Mercado, los esfuerzos que se realizan para la recuperación de la cartera en mora, no son efectivos ya que al no contar con objetivos y políticas bien definidas, se desconoce cuál es la meta que la administración desea alcanzar.
- La Gestión de Cobros no está funcionando adecuadamente, ya que no se da seguimiento a los arrendatarios que incumplen los compromisos de pago que firmaron con la Administración.
- El monto total de la cartera en mora, debe ser considerado como una señal de alerta, puesto que la cultura de no pago persiste y los puestos abandonados aumentan, debido a que los arrendatarios se rehúsan a cancelar su deuda.
- Existe una necesidad evidente de capacitar al personal del Mercado La Placita, en áreas como Gestión de Cobro y Recuperación de cuentas en mora.
- Al no existir contratos de arrendamiento formales, resulta difícil para la Administración del Mercado exigir que los arrendatarios estén solventes para continuar trabajando dentro de las instalaciones del mismo.
- Los arrendatarios en su totalidad, desconocen el porcentaje que se carga de interés por no cancelar en el plazo establecido, esto se debe a que cuando se les entrega una Notificación de Cobro, se presenta el monto total que adeudan, sin especificar el número de tasas diarias que se han dejado de pagar, desde la fecha inicial hasta la final, tampoco se establece el porcentaje de interés que se ha aplicado y cuánto es la suma total por los intereses.
- Los canales de información con los arrendatarios morosos, son deficientes ya que las notificaciones de cobro no llegan a todos los arrendatarios que se encuentran en mora, debido a que la búsqueda de la información en las bases de datos se hace de manera manual y en ocasiones se pasa por alto a muchos de los arrendatarios con cuentas pendientes.
- Al no existir una política de entregar Estados de Cuenta a todos los arrendatarios, sino cuando ellos lo solicitan, el proceso de Gestión de cobro está desaprovechando una oportunidad de mantener a los arrendatarios informados sobre su situación, dejando en manos de ellos fijar la fecha para acercarse a las oficinas Administrativas a preguntar sobre su deuda.

RECOMENDACIONES

- Para que los esfuerzos relacionados con la recuperación de las cuentas en mora, surtan efecto es necesario que se implementen Planes de Gestión de Cobro que contemplen políticas y objetivos claros para que todo el personal del área administrativa se identifique con la finalidad de este Plan.
- Que se de seguimiento a los arrendatarios que no cancelan la cuota adicional que se comprometieron a pagar en los compromisos de pago, imponiendo sanciones como evitar que los arrendatarios sigan trabajando dentro del mercado.
- Que se trabaje en la recuperación de la cartera en mora, iniciando con no permitir que esta cantidad siga aumentando y crear planes de pago flexibles para evitar que los arrendatarios abandonen los locales.
- Que se impartan capacitaciones permanentes sobre Gestión de Cobro y manejo de sistemas computacionales para administrar las cuentas por cobrar.
- Que se dé cumplimiento a la Ordenanza de Funcionamiento del Mercado, celebrando contratos de arrendamiento y que estos sean renovados poniendo como condición que los arrendatarios estén solventes, para evitar que la cultura de no pago siga aumentando.
- Se debe mejorar la presentación de la Notificación de Cobro que se envía a los arrendatarios en mora, resaltando aspectos clave como el número de tasas diarias que se han dejado de pagar, desde la fecha inicial hasta la final, el porcentaje de interés que se ha aplicado y cuánto es la suma total por los intereses y finalmente la suma total de la deuda con la Administración.
- La Administración debe comenzar a aplicar estrategias como mantener mejores canales de información con los arrendatarios morosos, a través de notificaciones de cobro y para evitar errores en la búsqueda de éstos arrendatarios, se deben mejorar las bases de datos para que no queden arrendatarios a los que no se les informe sobre su situación.
- Otra manera de mejorar la Gestión de Cobro es a través de la entrega de Estados de Cuenta a todos los arrendatarios, en cada trimestre del año, para que ellos se acerquen a las oficinas administrativas en la medida que observen que su deuda está aumentando.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN DE COBRO PARA LA RECUPERACIÓN DE LA CARTERA EN MORA ACTUAL, EN EL MERCADO “LA PLACITA” DE CIUDAD DELGADO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR

I. IMPORTANCIA DEL PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN DE COBRO

A. PARA EL MUNICIPIO DE CIUDAD DELGADO

El Plan Estratégico, facilitará el desarrollo de la gestión de los cobros de las tasas por servicios de arrendamiento, dentro de la unidad de Administración de Mercados, de la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado, por lo tanto servirá de guía para lograr los objetivos que persigue la Municipalidad, los cuales consisten en reducir las cuentas morosas e incrementar sus ingresos, y de esta manera proporcionar un mejor nivel de vida a la población así como también promover el desarrollo económico para el Municipio.

B. PARA LA ADMINISTRACIÓN DE MERCADO

Esta radica en que la implementación del Plan Estratégico, permitirá estructurar mejor la organización en el cobro y la recuperación de la mora, en forma técnica y sistemática a través del diseño de planes a corto, mediano y largo plazo, incorporando la aplicación de estrategias y políticas, que serán equitativas para todos los arrendatarios del Mercado “La Placita”, para así poder incrementar la recaudación de los ingresos, provenientes del cobro de las tasas por servicios de arrendamiento, que se generan a diario, y de igual manera recuperar las tasas pendientes de pago, generadas en periodos anteriores, lo que permitirá disminuir la cartera en mora. Y por lo tanto, la Administración del Mercado presentará informes satisfactorios sobre la Gestión que realiza, a las autoridades de la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado.

C. PARA LOS ARRENDATARIOS DEL MERCADO “LA PLACITA”

Con la implementación del Plan Estratégico, los arrendatarios podrán legalizar su situación dentro del Mercado Municipal, mediante la firma de Contratos de Arrendamiento, además de firmar Compromisos de Pago que les garanticen un plan de pago que se adapte a su capacidad económica, diseñado para que solventen su situación financiera con la Administración, en periodos de tiempo acordes a la deuda

que posean, además de la creación de ordenanzas transitorias de exoneración del pago de intereses y multas, por el no pago de las tasas por servicios de arrendamiento, logrando de esta manera disminuir gradualmente su deuda.

II. ALCANCE DEL PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN DE COBRO

El Plan Estratégico de Gestión de Cobro está diseñado para que sea implementado en el Mercado Municipal “La Placita” de Ciudad Delgado, Departamento de San Salvador, y se estructura en tres etapas que comprenden tres planes específicos: Etapa I: Plan Táctico (para periodos de 1 mes a 1 año), Etapa II: Programación a Mediano Plazo (para periodos de 2 a 3 años), y Etapa III: Desarrollo de Planes a Largo Plazo (para periodos de 4 a 7 años), las cuáles presentan los avances con relación a la Recuperación de Cartera en Mora actual, dando cumplimiento al Objetivo General de Plan, que consiste en recuperar el 94% las cuentas morosas; debido a que se considera irrecuperable un 6% de la Cartera en Mora Actual, ya que las características que presentan los arrendatarios del Mercado Municipal, inciden en gran medida en el proceso de recuperación de la misma y por consiguiente no es posible recuperar en un 100% la Cartera en Mora.

Puesto que, no todos podrán cumplir con los pagos mensuales, y en muchas ocasiones los arrendatarios firman Compromisos de pago con la Administración, pero desisten de seguir cancelando sus cuotas y optan por abandonar los locales, dejando cuentas irrecuperables para la Alcaldía Municipal en general y la para la Administración del Mercado en particular.

Por lo tanto, la recuperación del 94% de la Cartera en Mora, se efectuará mediante la formulación de la Misión, Visión y Objetivos del Mercado, Formulación de Estrategias, Fijación de Metas y el Establecimiento Recursos; para la Gestión de Cobros y Recuperación de la Cartera en Mora.

Del mismo modo, el alcance del Plan Estratégico de Gestión de Cobro, se desarrollará desde la interacción con empleados de la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado, Departamento de San Salvador, específicamente con el Departamento de Gerencia de Mercado, Sindicatura, Unidad Jurídica y Arrendatarios del Mercado Municipal “La Placita”.

III. OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN DE COBRO

A. OBJETIVO GENERAL

- Diseñar un Plan Estratégico de Gestión de Cobro para la Recuperación del 94% de la Cartera en mora en el Mercado “La Placita” de Ciudad Delgado, Departamento de San Salvador.

B. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Elaborar un Plan Táctico de Gestión de Cobro que permita establecer las bases para la implementación de planes de pago a corto, mediano y largo plazo.
- Realizar una Programación de los pagos a mediano plazo a fin de presentar a la Administración del Mercado “La Placita”, el saldo de la Cartera pendiente de recuperar en el tercer año de implementación del Plan Estratégico de Gestión de Cobro.
- Desarrollar un Plan a Largo Plazo de Recuperación de la Cartera en Mora que permita obtener un panorama de la disminución de la deuda respecto al saldo pendiente de cobrar a partir del cuarto año de implementación del Plan.

IV. GENERALIDADES DEL PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN DE COBRO

La propuesta del Plan Estratégico para el Mercado Municipal “La Placita”, está basada en los criterios y conceptos recomendados para la Planeación Estratégica en general, la cual comprende:

- a) Análisis Interno, mediante los cuales se determinan las Fortalezas y Debilidades de una institución.
- b) Análisis Externo, que permite identificar las Oportunidades y Amenazas que el entorno le ofrece a una institución, para que sean aprovechadas en beneficio de la misma.
- c) Definición de la Misión, Visión y Objetivos.
- d) Formulación de Estrategias.
- e) Fijación de Metas, establecimiento de políticas y recursos.
- f) Formulación de Planes Tácticos, Planeación de Mediano y Largo Plazo.
- g) Implementación, Control y Evaluación de los Planes.

V. PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La Administración de Mercados de la Alcaldía de Ciudad Delgado, cuenta con una Misión y Visión, sin embargo, éstas no han sido adoptadas por el personal que labora en el Departamento, esto se debe a que éstas que no reúnen los elementos necesarios para llamar la atención de los empleados, y tampoco generan un sentimiento de pertenencia, es por ello que se realizó un replanteamiento de las mismas, y de igual forma, se elaboraron una serie de Objetivos para la Administración de Mercados de la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado, específicamente para el Mercado “La Placita”, con el propósito de contribuir a la Recuperación de la Cartera en Mora.

A. FORMULACIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS

1. Misión

Asegurar el cumplimiento de las obligaciones del pago por servicios de arrendamiento, aplicando procedimientos administrativos y judiciales con integridad e imparcialidad, ofreciendo a los arrendatarios servicios de calidad a fin de incorporarlos en una cultura de cumplimiento de pago.

2. Visión

Ser un departamento líder en Administración de Mercados Municipales; modelo de todos los procesos de gestión de cobro y recuperación de mora, logrando mejorar los ingresos tanto de arrendatarios del mercado como de la administración, brindando servicios de alta calidad y contando con la confianza de los arrendatarios y público en general.

3. Objetivos

a) Objetivo General

- Garantizar una Administración eficiente y transparente del Mercado Municipal “La Placita” de Ciudad Delgado, en el marco de la Ordenanza y del Reglamento de Mercados vigentes por medio de diferentes métodos de Organización y Control, así como mejorar en todos los aspectos la confiabilidad y rentabilidad para los arrendatarios y usuarios, además de contribuir a volver atractivo el Mercado Municipal a través de mejoras en su infraestructura física, aseo y vigilancia; tanto en su interior como en sus alrededores.

b) Objetivos Específicos

- Disminuir y controlar el incremento de la mora por parte de los arrendatarios mediante la aplicación de la Ordenanza de Organización y Funcionamiento del Sistema de Mercados legalizando los locales para los arrendatarios que no cuentan con un contrato formal.
- Garantizar a los usuarios productos y servicios de mejor calidad, prontitud, seguridad y eficiencia, además de garantizar transparencia en el cobro de las tasas por servicio de arrendamiento de locales.
- Dar a conocer al personal del Departamento de Administración del Mercado “La Placita” de Ciudad Delgado las funciones a desempeñar en su labor diaria para ofrecer un mejor servicio a los arrendatarios.

B. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

La formulación de las estrategias, se efectuó de dos maneras, la primera reúne las estrategias considerando el análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, que se realizó en la investigación de campo; y la segunda presenta la formulación de las estrategias, desde el punto de vista del Diseño e Implementación del Plan Propuesto, como se detalla a continuación:

Formulación de Estrategias utilizando la Matriz FODA

A través del análisis FODA, se realizó la integración del diagnóstico interno (Fortalezas y Debilidades) y del diagnóstico externo (Oportunidades y Amenazas) del Mercado “La Placita”, para formular las estrategias, las cuales surgen de la combinación de los distintos aspectos que rodean al Mercado Municipal de la siguiente manera:

1. Estrategias Ofensivas (F, O)

- Legalizar el otorgamiento de locales del Mercado “La Placita”, mediante la celebración de contratos de arrendamiento entre los comerciantes y la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado.
- Presentar al Concejo Municipal, una reforma de la Ordenanza de Organización y Funcionamiento del Sistema de Mercados; incorporando un nuevo literal en el artículo 94, que establece las Causas de Terminación del Contrato, y que consista en la terminación del mismo, cuando el periodo de incumplimiento de los pagos, sea superior a un año, salvo que el arrendatario tenga un Compromiso de Pago firmado con la Administración del Mercado.
- Incorporar la asignación de fondos para capacitaciones sobre Gestión de Cobro, en el Presupuesto anual, que la Administración elabora en el mes de Octubre de cada año.
- Promover los locales disponibles del Mercado para atraer a nuevos arrendatarios.

2. Estrategias Defensivas (F, A)

- Restringir el ingreso de ventas ambulantes a las instalaciones del Mercado Municipal, delegando esta función al Cuerpo de Agentes Metropolitanos (CAM).
- Disminuir el número de locales abandonados, a través de la creación y promoción de planes de pago que se adapten a la capacidad económica de cada arrendatario.
- Capacitar al Gerente del Mercado y a la Gestora de Cobros del Mercado, en la implementación de Planes de Cobro, para recuperar la Cartera en Mora satisfactoriamente, en el tiempo establecido.
- Utilizar eficientemente los fondos destinados al mantenimiento del Mercado, para cambiar la percepción actual de los arrendatarios con relación al servicio que presta la Administración.

3. Estrategias Adaptativas y de Reorientación (D, O)

- Involucrar a todos los empleados, en las distintas tareas que se realizan en cada área de trabajo, para evitar retrasos en las actividades diarias y atender a los arrendatarios.
- Priorizar las áreas relacionadas con la Gestión de Cobro, Recuperación de Cartera en Mora y aplicación de Leyes Tributarias, en la programación de capacitaciones al personal que labora para la Alcaldía Municipal y las Instituciones Descentralizadas como el Mercado “La Placita”.
- Mantener informados sobre su situación financiera, a todos los arrendatarios mediante la entrega de Estados de Cuenta trimestrales, con el propósito de generar una cultura de pago y por lo tanto, se disminuya la Cartera en mora y el número de locales abandonados.
- Dar el seguimiento oportuno por parte de la Administración, a todos los arrendatarios que firmen Compromisos de pago, a fin de recuperar la cartera en mora actual y evitar que continúe presentándose la morosidad en el futuro.

4. Estrategias de Supervivencia (D, A)

- Realizar campañas para sensibilizar a los arrendatarios, sobre las consecuencias de una cultura de no pago y los efectos que esto ocasiona en la ejecución de proyectos en beneficio para el Municipio.
- Mejorar el proceso de recuperación de la cartera en mora a través de la adopción de objetivos, estrategias, metas y políticas de Gestión de Cobro y el rediseño de los instrumentos utilizados para este fin, contribuyendo a que la cultura de no pago disminuya.
- Realizar actos culturales en las cercanías del Mercado para atraer clientes y promover el Mercado Municipal “La Placita”, de Ciudad Delgado.
- Programar campañas de limpieza y mantenimiento general del Mercado Municipal, para que los arrendatarios perciban el uso que se hace de los pagos que ellos realizan y atraer más compradores por medio de una mejor imagen de las instalaciones.

Formulación de Estrategias, desde el punto de vista del Diseño e Implementación del Plan Propuesto.

- Proponer al Concejo Municipal, la creación de una Ordenanza transitoria que exonere del pago de intereses y multas, con vigencia de tres meses a partir del primer mes de implementación del Plan Estratégico.
- Elaborar una tabla de cobro para planes de pago, en función del monto adeudado.
- Establecer una cuota Mínima y Máxima para cada rango de deuda (Ver Anexo N° 15).
- Diseñar un sistema de Cobro que comprenda tres etapas para hacer efectiva la Recuperación de la Cartera en Mora.
- Hacer de carácter obligatorio, la renovación de contratos de arrendamiento.
- No permitir el ingreso y comercialización a todos los arrendatarios morosos que no posean contratos de arrendamiento por los locales que utilizan, después del tiempo establecido para legalizar su situación.
- Ejercer presión a los arrendatarios morosos por el pago de las tasas atrasadas, como último recurso, antes de proceder legalmente.
- Llevar un control diario de los ingresos provenientes de las tasas por servicio de arrendamiento a través de las tarjetas mensuales de cobro.
- Realizar reuniones con los arrendatarios morosos y hacerles saber la importancia que tiene realizar los pagos de las tasas del Mercado en el periodo establecido.
- Llevar a cabo campañas de invitación a los arrendatarios para que se acerquen a pagar sus tasas y hacer de su conocimiento los proyectos que no han sido posible realizar a causa de esto.

C. FIJACIÓN DE METAS, ESTABLECIMIENTO DE POLÍTICAS Y RECURSOS

1. Fijación de Metas

- Legalizar el otorgamiento de locales del Mercado “La Placita”, mediante la celebración de contratos de arrendamiento, durante el primer semestre de Implementación del Plan.
- Recuperar en un plazo de 84 meses, \$209,492.56 que corresponde al 94% de la Cartera en Mora Actual del Mercado “La Placita”, de Ciudad Delgado.
- Recuperar un 2.37% de la Cartera en Mora proyectada para la disminución de la deuda, en el primer mes de implementación del Plan Estratégico de Gestión de Cobro.
- Recuperar un porcentaje acumulado de 28.44%, de la Cartera en Mora proyectada para su disminución, a finales del primer año de implementación del Plan Táctico de Gestión de Cobro.
- Recuperar un porcentaje acumulado de 68.64% de la Cartera en Mora proyectada, a finales del tercer año de implementación de la Programación a Mediano Plazo del Plan Estratégico de Gestión de Cobro.
- Recuperar el 100% de la Cartera proyectada a finales del séptimo año de implementación del Plan a Largo Plazo, por un monto total de \$209,492.56, que corresponde al 94% de la Cartera en Mora Actual.

2. Establecimiento de Políticas

- Los Contratos de arrendamiento, deben ser renovados dentro de los primeros tres meses de cada dos años.
- Para la renovación de los contratos de arrendamiento, será indispensable presentar la solvencia de pago de cada local arrendado, o en caso contrario, presentar copia del Compromiso de pago firmado con la Administración del Mercado y el último Estado de Cuenta.
- Las Solvencias de pago, deben tramitarse en la primera semana del mes de Enero y se entregaran al día siguiente de la solicitud, estableciendo como máximo un tiempo de entrega de una semana por saturación en el trabajo.
- La Administración del Mercado no podrá extender Solvencias de Pago por los locales en aquellos casos que el arrendatario no esté solvente del pago de las tasas por servicios de arrendamiento.
- La Administración del Mercado entregará un Estado de Cuenta Trimestral a todos los arrendatarios, con el propósito de mantenerlos informados y generar una cultura de pago.

- La Gestora de Cobros, es la encargada de establecer las cuotas mensuales a cada uno de los arrendatarios morosos.
- La Gestora de Cobros, identificará a los arrendatarios con saldo moroso, a los cuales se les deberá notificar por escrito, el monto de su deuda y el periodo de incumplimiento de los pagos.
- Deberá aplicarse el mismo procedimiento de cobro a todos los arrendatarios que se encuentren dentro del mismo rango de deuda de acuerdo con a la tabla que fue elaborada para establecer un plan de pago en función del monto adeudado.
- Todos los sectores de vendedores del Mercado, serán evaluados de acuerdo a la tabla que fue elaborada para establecer un plan de pago en función del monto adeudado.
- El plazo límite para que los arrendatarios cancelen el total de su deuda será fijado de acuerdo con el monto adeudado.
- La cuota que se asigne a los arrendatarios morosos para el pago de la deuda, debe encontrarse entre los límites establecidos de cuota Mínima y Máxima según el rango de monto adeudado, en el que se ubica y ésta debe cancelarse mensualmente (Ver Anexo N° 15).
- En los casos en que la cuota asignada para disminuir la deuda, sea muy elevada en función de la capacidad económica de los arrendatarios, se establecerá un plan de pago flexible para cada arrendatario en particular.
- Si la deuda de alguno de los arrendatarios es muy pequeña, al momento de recibir la primera Notificación de Cobro, queda a criterio del arrendatario cancelar el total de la deuda en el momento que reciba la Notificación, o establecer un Compromiso de pago para que se asigne una cuota mensual.
- Para fijar un plan de pago para disminuir la deuda, los arrendatarios tendrán que tener un Compromiso de pago firmado con la Administración del Mercado.
- La Gestora de Cobros, es la encargada de realizar el control y seguimiento del cumplimiento de los Compromisos de pago, por lo tanto debe informar al Gerente del Mercado el momento en el que un arrendatario no cumpla con el pago de la cuota mensual fijada para disminuir su deuda.
- Los arrendatarios que dejen de pagar la cuota mensual acordada con la Administración del Mercado, según el Compromiso de pago firmado por ambas partes, perderán el beneficio de exoneración de intereses y multas después de los tres meses siguientes al último pago registrado, quedando a criterio del Gerente enviar nuevamente la primera Notificación de Cobro.

- Las tres etapas, que comprende el sistema de Cobro de la deuda, deben aplicarse en el orden en que han sido diseñadas.
- En cada Notificación de Cobro que se entregue a cada arrendatario, se deben especificar los porcentajes que se aplican de interés, multa y los montos totales por estos rubros, además del monto total de la deuda, el periodo dejado de cancelar, la fecha de vencimiento de la Notificación y un detalle de los tres meses anteriores a la entrega de la Notificación.
- Se enviará la Primera Notificación de Cobro a todos los arrendatarios, que de acuerdo al artículo 45 de la Ley General Tributaria Municipal, cumplan 60 días de no cancelar sus tasas por servicios de arrendamiento.
- Si después de haber transcurrido el periodo que establece la primera Notificación de Cobro, el arrendatario no se acerca a la Administración para solventar su situación, se enviará una Segunda Notificación de Cobro, quince días después de la fecha de vencimiento de la Primera Notificación.
- Si el arrendatario no se acerca a la Administración a solventar su situación, después de haber recibido una Segunda Notificación de Cobro, se enviará una Notificación de Cobro por Vía Legal, quince días después del vencimiento de la Segunda Notificación de Cobro.
- Si al vencimiento de la Notificación de Cobro por Vía Legal, el arrendatario no se acerca a la Administración a solventar su situación, se procederá a decomisar los bienes que posea dentro las instalaciones del Mercado y se entregará el listado de arrendatarios insolventes que pasaran a proceso legal, a sindicatura; una semana después, sindicatura enviará el expediente de éste a la Unidad Jurídica de la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado, para que inicie el proceso para la Recuperación de la deuda.
- Todo arrendatario, que no responda al cobro administrativo y se encuentre renuente al pago de sus tasas por servicios de arrendamiento, deberá ser comunicado que su deuda pasará a recuperación por vía legal.
- El Gerente del Mercado y la Gestora de Cobros, serán los responsable de abrir y controlar los expedientes de los arrendatarios morosos, desde la etapa administrativa del cobro por medio de la primera notificación hasta el envío del expediente a la Unidad Jurídica y deberán estar atentos al termino de los plazos establecidos para continuar con la siguiente etapa del cobro.

- Se excluirán del beneficio de exoneración de intereses y multas, a todos los arrendatarios morosos que no se acerquen a las oficinas administrativas a firmar un compromiso de pago, para solventar su situación durante el primer trimestre de implementación del Plan Estratégico.

3. Establecimiento de Recursos

a) Recursos Humanos

Por tratarse de un Plan Estratégico que servirá como herramienta administrativa para la Gestión de Cobro, no se considera necesario incorporar a nuevo personal dentro del Departamento de Administración de Mercado, sin embargo, como contribución al proceso de Gestión de Cobro que se plantea en el Plan Estratégico, es necesario que el personal de la Administración del Mercado “La Placita”, reciba constante capacitación en áreas de Gestión de Cobro y Aplicación de Leyes Tributarias; para mejorar el proceso de recuperación de la mora. Además de hacer del conocimiento de todos los empleados la Misión, Visión, Objetivos y Políticas del Departamento; con el fin de lograr un mejor funcionamiento en el área administrativa.

b) Recursos Materiales

Es indispensable que el personal administrativo y todo el Departamento de Administración de Mercado, cuente con el equipo y mobiliario adecuado y actualizado para desarrollar sus actividades con mayor eficiencia, como: computadoras, impresores y escritorios. Además, para el caso específico de la implementación del Plan propuesto, es necesario contar con papelería suficiente para el envío de Estados de cuenta, Notificaciones de Cobro y para la elaboración de Compromisos de Pago con la Administración del Mercado, para que de ésta manera el personal no se enfrente con inconvenientes durante la implementación del Plan, y logre alcanzar los objetivos y metas planteadas.

c) Recursos Financieros

Debido a que el Presupuesto anual con el que cuenta el Departamento de Administración de Mercado para el Funcionamiento del Mercado “La Placita”, es suficiente, no se estima un desembolso adicional para la implementación del Plan, ya que es posible echarlo andar con los gastos destinados a papelería actualmente.

d) Recursos Técnicos

El Plan Estratégico de Gestión de Cobro, proporcionará a la Administración del Mercado una herramienta técnico-administrativa de planificación formal que define planes a corto, mediano y largo plazo, con sus respectivos objetivos, metas y estrategias de Gestión de Cobro, que permitirán a los empleados la conducción y ejecución de las funciones; así mismo contribuirán al proceso de recuperación de mora.

En este sentido, el Plan Estratégico de Gestión de Cobro, como herramienta técnico-administrativa incluye además tres instrumentos, de los que la Administración del Mercado se auxiliará para la Gestión del Cobro, que tienen como propósito principal, lograr que los arrendatarios cumplan con sus pagos a través de la firma de Compromisos de Pago con la Administración, para que posteriormente se fije un plan de pago para disminuir la deuda.

VI. INSTRUMENTOS A UTILIZAR PARA LA GESTIÓN DE COBRO

- Primer Aviso de Notificación de Cobro
- Segundo Aviso de Notificación de Cobro
- Aviso de Notificación de Cobro por Vía Legal

Estos instrumentos, consisten en hacer un llamado a los arrendatarios, a que se acerquen a la Administración del Mercado para solventar su situación, y en cada notificación se dará a conocer a los arrendatarios el monto total que adeudan, los cargos por interés y multas aplicados y las consecuencias que tendrá hacer caso omiso a la Notificación que se les ha entregado, además de fijar el periodo y fecha de vencimiento de la Notificación.

A continuación, se presentan los procedimientos a seguir y el flujo grama correspondiente para cada Notificación de Cobro, de igual forma, se muestran los formatos de las Notificaciones que se les enviarán a los arrendatarios morosos, los cuales serán utilizados para la Gestión de Cobro, efectuada por la Administración del Mercado “La Placita”, de Ciudad Delgado. (Ver Anexos N° 12,13 y 14).

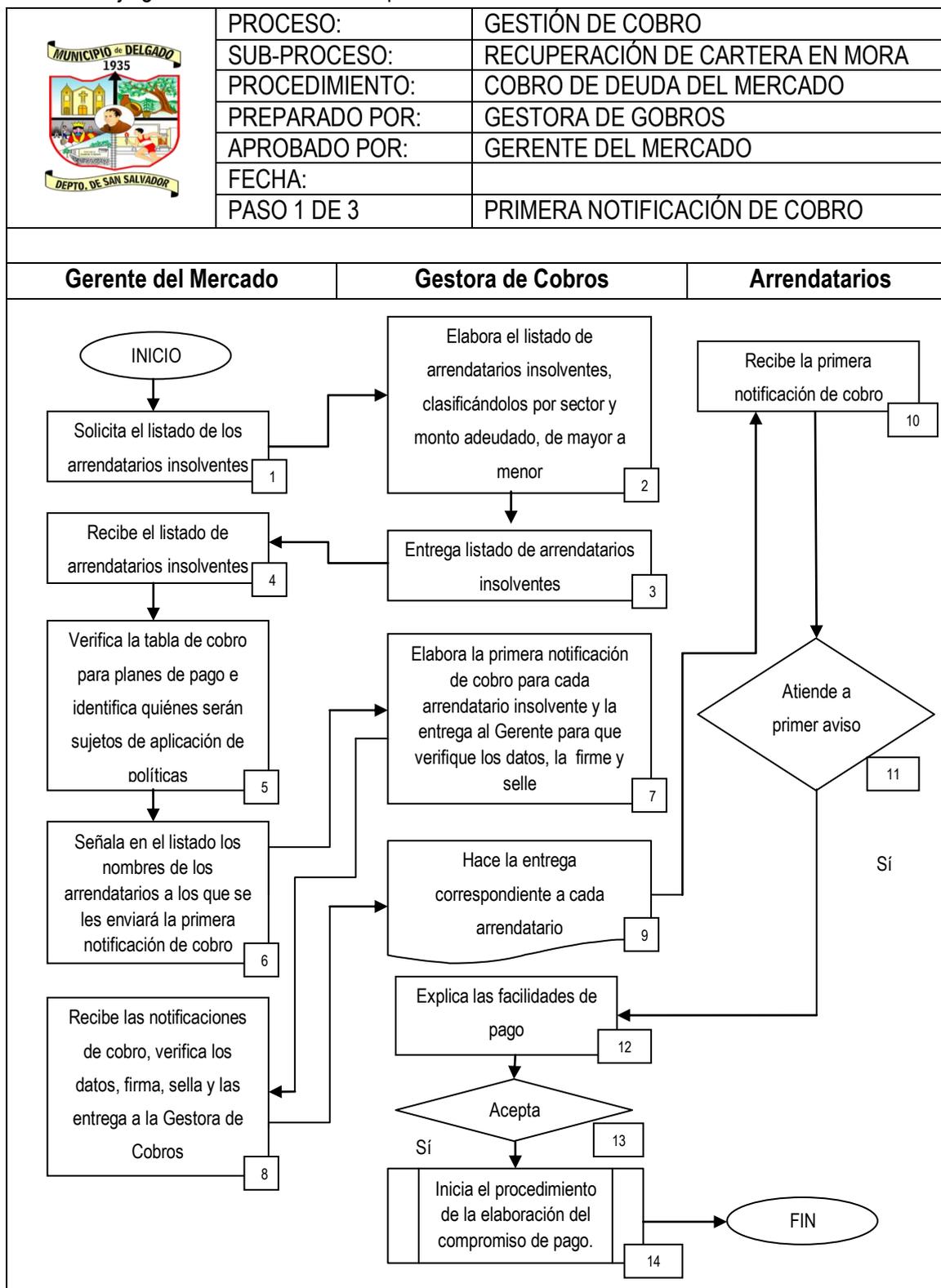
A. PRIMER AVISO DE NOTIFICACIÓN DE COBRO

Tabla 3.1: Procedimiento para la Gestión de Cobro.

	PROCESO:	GESTIÓN DE COBRO
	SUB-PROCESO:	RECUPERACIÓN DE CARTERA EN MORA
	PROCEDIMIENTO:	COBRO DE DEUDA DEL MERCADO
	PREPARADO POR:	GESTORA DE GOBROS
	APROBADO POR:	GERENTE DEL MERCADO
	FECHA:	
	PASO 1 DE 3	PRIMERA NOTIFICACIÓN DE COBRO
	<p>Gerente del Mercado:</p> <ol style="list-style-type: none"> Solicita a la Gestora de cobros el listado de los arrendatarios insolventes. <p>Gestora de Cobros:</p> <ol style="list-style-type: none"> Elabora el listado de arrendatarios insolventes, clasificándolos por sector y monto adeudado de mayor a menor. Entrega listado de arrendatarios insolventes al Gerente del Mercado. <p>Gerente del Mercado:</p> <ol style="list-style-type: none"> Recibe el listado de arrendatarios insolventes. Verifica la tabla de cobro para planes de pago e identifica quiénes serán sujetos de aplicación de políticas de Gestión de Cobro y recuperación de Cartera en Mora. Señala en el listado los nombres de los arrendatarios a los que se les enviará la primera notificación de cobro. <p>Gestora de Cobro:</p> <ol style="list-style-type: none"> Elabora la primera notificación de cobro para cada arrendatario insolvente y la entrega al Gerente del Mercado para que verifique los datos, la firme y selle. Hace la entrega correspondiente a cada arrendatario. <p>Arrendatario:</p> <ol style="list-style-type: none"> Recibe la primera notificación de cobro. <p>Gestora de Cobro:</p> <ol style="list-style-type: none"> Explica las facilidades de pago. Si el arrendatario se presenta a la Administración, inicia el procedimiento de la elaboración del compromiso de pago. 	

1. Flujo grama de la Primera Notificación de Cobro

Tabla 3.2: Flujo grama del Procedimiento para la Gestión de Cobro.



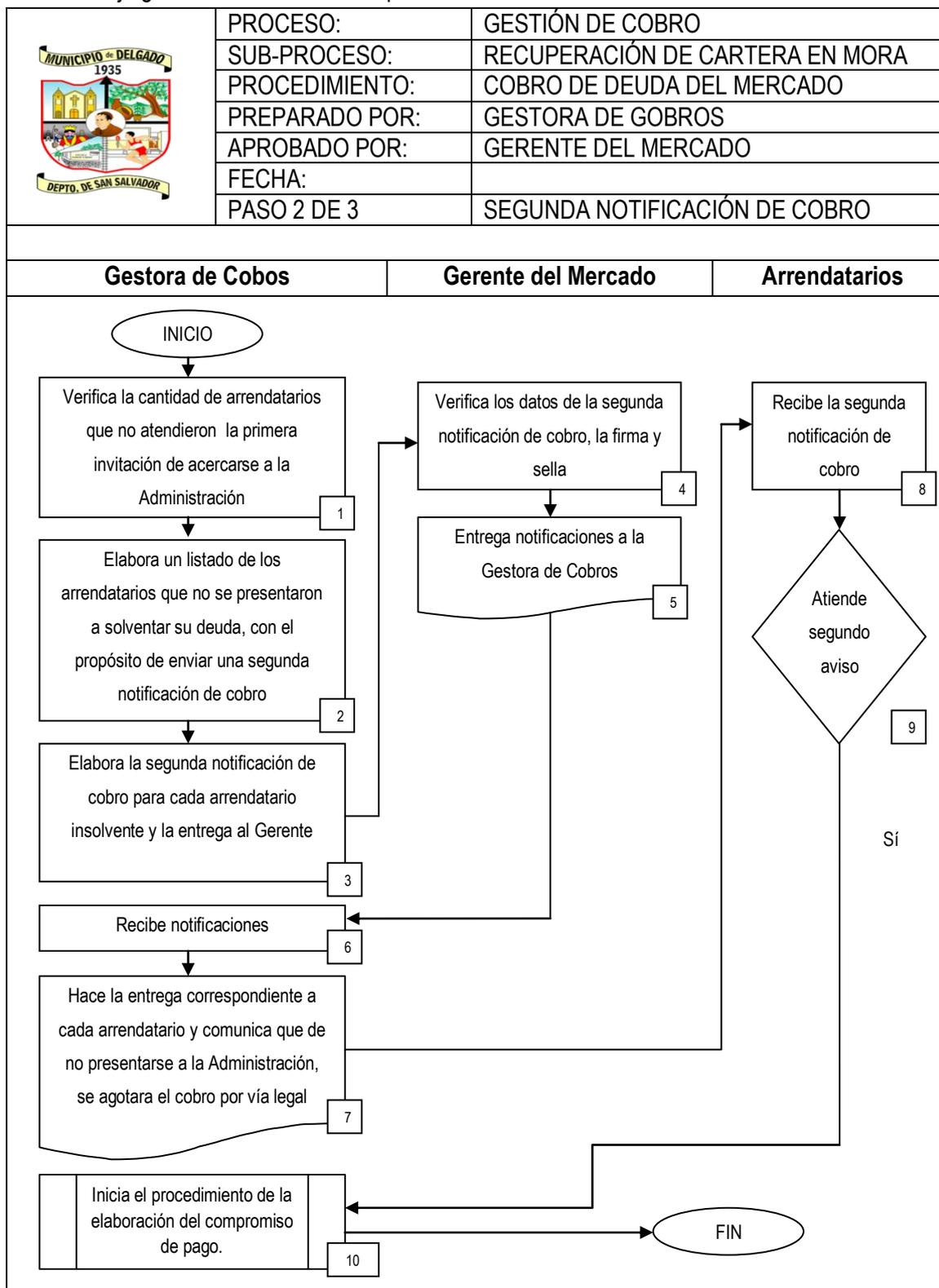
B. SEGUNDO AVISO DE NOTIFICACIÓN DE COBRO

Tabla 3.3: Procedimiento para la Gestión de Cobro.

	PROCESO:	GESTIÓN DE COBRO
	SUB-PROCESO:	RECUPERACIÓN DE CARTERA EN MORA
	PROCEDIMIENTO:	COBRO DE DEUDA DEL MERCADO
	PREPARADO POR:	GESTORA DE GOBROS
	APROBADO POR:	GERENTE DEL MERCADO
	FECHA:	
	PASO 2 DE 3	SEGUNDA NOTIFICACIÓN DE COBRO
	<p>Gestora de Cobro:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplidos los días hábiles establecidos en la primera notificación, verifica la cantidad de arrendatarios que no atendieron la primera invitación de acercarse a la Administración, para solventar su situación financiera. 2. Elabora un listado de los arrendatarios que no se presentaron a solventar su deuda, con el propósito de enviar una segunda notificación de cobro. 3. Elabora la segunda notificación de cobro para cada arrendatario insolvente y la entrega al Gerente. <p>Gerente del Mercado:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Verifica los datos de la segunda notificación de cobro, la firma y sella. 2. Entrega notificaciones a la Gestora de Cobro. <p>Gestora de Cobro:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Recibe notificaciones. 2. Hace la entrega correspondiente a cada arrendatario. <p>Arrendatario:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Recibe la segunda notificación de cobro. <p>Gestora de Cobro:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Comunica en el segundo aviso de cobro, que de no presentarse a la Administración en el tiempo establecido, se agotara el cobro por vía legal. 2. Si el arrendatario se presenta a la Administración, inicia el procedimiento de la elaboración del compromiso de pago. 	

1. Flujo grama de la Segunda Notificación de Cobro

Tabla 3.4: Flujo grama del Procedimiento para la Gestión de Cobro.



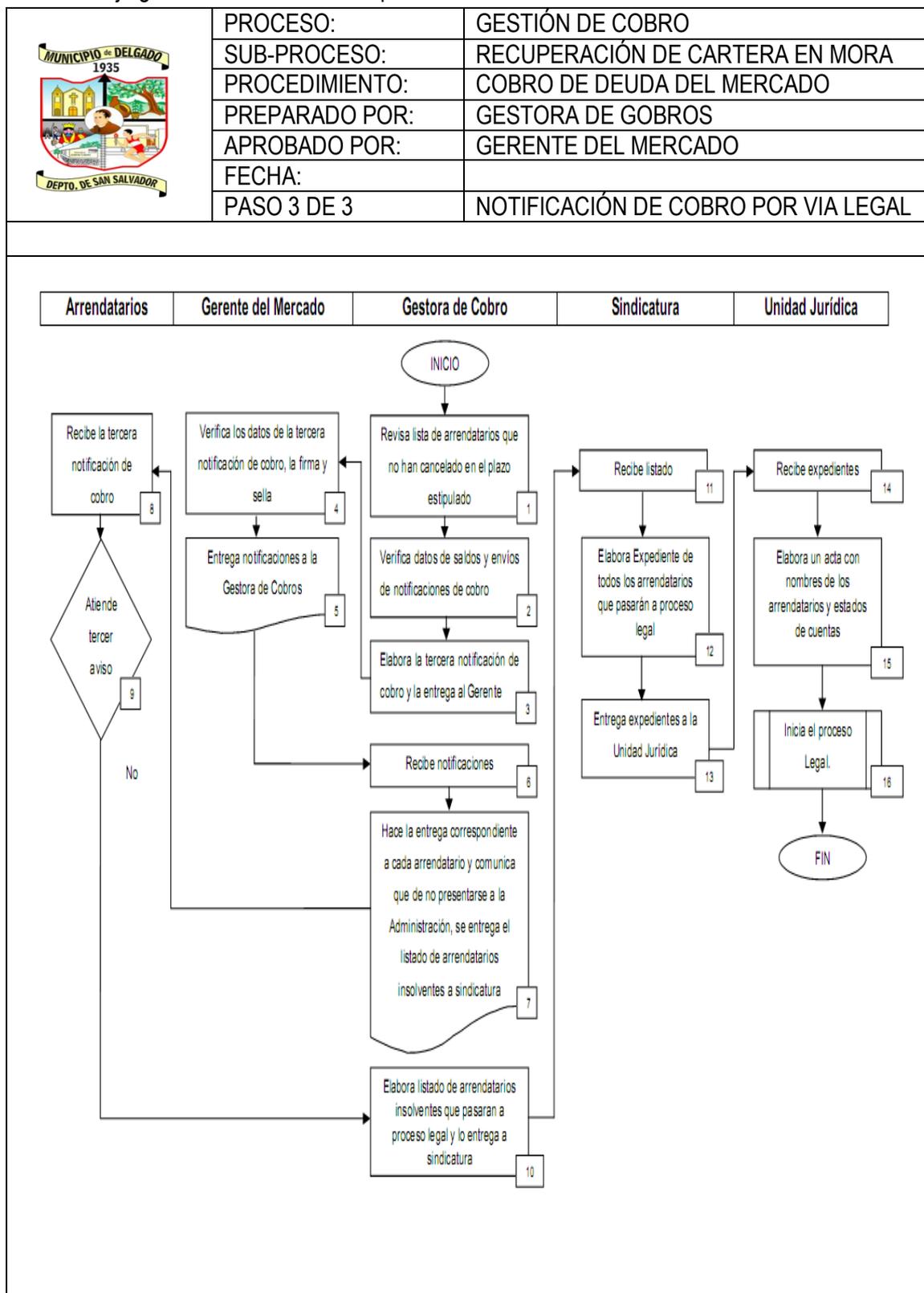
C. AVISO DE NOTIFICACIÓN DE COBRO POR VÍA LEGAL

Tabla 3.5: Procedimiento para la Gestión de Cobro.

	PROCESO:	GESTIÓN DE COBRO
	SUB-PROCESO:	RECUPERACIÓN DE CARTERA EN MORA
	PROCEDIMIENTO:	COBRO DE DEUDA DEL MERCADO
	PREPARADO POR:	GESTORA DE GOBROS
	APROBADO POR:	GERENTE DEL MERCADO
	FECHA:	
	PASO 3 DE 3	NOTIFICACIÓN DE COBRO POR VIA LEGAL
	<p>Gestora de Cobro:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Revisa lista de arrendatarios que no han cancelado en el plazo estipulado. 2. Verifica datos de saldos y envíos de notificaciones de cobro. 3. Elabora la tercera notificación de cobro y la entrega al Gerente. <p>Gerente del Mercado:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Verifica los datos de la tercera notificación de cobro, la firma y sella. 2. Entrega notificaciones a la Gestora de Cobro. <p>Gestora de Cobro:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Recibe notificaciones. 2. Hace la entrega correspondiente a cada arrendatario. <p>Arrendatario:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Recibe la tercera notificación de cobro. <p>Gestora de Cobro:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Comunica en el tercer aviso de cobro, que de no presentarse a la Administración, a solventar su situación, se entrega el listado de arrendatarios insolventes a sindicatura. 2. Elabora listado de arrendatarios insolventes que pasaran a proceso legal y lo entrega a sindicatura. <p>Sindicatura:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Recibe listado. 2. Elabora Expediente de todos los arrendatarios que pasarán a proceso legal. 3. Entrega expedientes a la Unidad Jurídica. <p>Unidad Jurídica:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Recibe expedientes. 2. Elabora un acta con nombres de los arrendatarios y estados de cuentas. 3. Sigue proceso Legal. 	

1. Flujo grama de Notificación de Cobro Por Vía Legal

Tabla 3.6: Flujo grama del Procedimiento para la Gestión de Cobro.



VII. CARACTERÍSTICAS DE LA CARTERA EN MORA

El valor total de la Cartera en Mora, que posee actualmente el Mercado Municipal “La Placita”, de Ciudad Delgado, asciende a \$ 222,864.43 y se encuentra distribuida en siete grupos de rangos de deuda, lo que permite a la Gestora de Cobros dirigir sus esfuerzos hacia un sector o rango de deuda en particular, considerando de mayor importancia recuperar la mayor proporción de la Cartera total, a continuación, se presenta en la Tabla 3.7 la distribución de la Cartera en Mora actual y el porcentaje que representa de la deuda total:

Tabla 3.7: Distribución de la Cartera en Mora Actual.

Nº	RANGO DE LA DEUDA		MONTO ADEUDADO	PROPORCIÓN DE LA CARTERA EN MORA
	Desde	Hasta		
1	\$ 1,00	\$ 300,00	\$ 12.469,80	5,60%
2	\$ 301,00	\$ 600,00	\$ 19.951,66	8,95%
3	\$ 601,00	\$ 900,00	\$ 29.927,51	13,43%
4	\$ 901,00	\$ 1.500,00	\$ 30.188,52	13,55%
5	\$ 1.501,00	\$ 2.000,00	\$ 34.915,43	15,67%
6	\$ 2.001,00	\$ 3.000,00	\$ 37.886,95	17,00%
7	\$ 3.001,00	\$ 5.000,00	\$ 57.524,56	25,81%
		en adelante	\$ 222.864,43	100,00%

Como se observa, la cultura de no pago de los arrendatarios del Mercado, ha existido durante mucho tiempo, es por esto que la mayor proporción de la Cartera en mora se ubica en el séptimo nivel de la tabla, y la deuda menor de un arrendatario ubicado en este nivel es de \$ 3,001.00 y supera en algunos casos los \$ 5,000.00.

Es por esto, que se estima que no es posible contar con la aceptación del Plan en la totalidad de los arrendatarios, además de considerar que durante la investigación de campo, aproximadamente el 14% de los arrendatarios encuestados, no estaban dispuestos a pagar su deuda mediante convenios de pago, ya que consideraban que su deuda era muy elevada y no se encontraban en la capacidad económica de resolver su situación con la Administración, sin embargo, esta situación se puede reducir al 6% de la población, con la creación de ordenanzas transitorias de exoneración del pago de intereses y multas, enfocándolo en el nivel de los arrendatarios con deudas muy elevadas, tal como se expuso anteriormente, quedando la estructura de la Cartera en Mora de la siguiente manera:

Tabla 3.8: Distribución de la Cartera en Mora Actual considerando el 6% de cuentas irrecuperables.

RANGO DE LA DEUDA			MONTO ADEUDADO	PROPORCIÓN DE LA CARTERA EN MORA ACTUAL
Nº	Desde	Hasta		
1	\$ 1.00	\$ 300.00	\$ 12.469,80	5,60%
2	\$ 301.00	\$ 600.00	\$ 19.951,66	8,95%
3	\$ 601.00	\$ 900.00	\$ 29.927,51	13,43%
4	\$ 901.00	\$ 1,500.00	\$ 30.188,52	13,55%
5	\$ 1,501.00	\$ 2,000.00	\$ 34.915,43	15,67%
6	\$ 2,001.00	\$ 3,000.00	\$ 37.886,95	17,00%
7	\$ 3,001.00	\$ 5,000.00	\$ 44.152,69	19,81%
TOTALES			\$ 209.492,56	94,00%

Es decir, que se espera que con la implementación del Plan, se logre recuperar \$ 209,492.56 que corresponden al 94% de la Cartera en Mora actual, ya que se estima que un 6% de los arrendatarios con deudas entre \$ 3,001.00 y \$ 5,000.00 en adelante, no puedan cumplir con el pago de sus cuotas mensuales, por lo que el monto que no podrá recuperarse durante la implementación es de \$13,371.87, es cual ha sido disminuido del monto inicial del último rango de la distribución de la Cartera en Mora Actual.

Por lo tanto, la distribución de la Cartera en Mora a recuperar queda de la siguiente manera:

Tabla 3.9: Distribución de la Cartera en Mora a Recuperar.

RANGO DE LA DEUDA			MONTO ADEUDADO A RECUPERAR	PROPORCIÓN DE LA CARTERA EN MORA A RECUPERAR
Nº	Desde	Hasta		
1	\$ 1.00	\$ 300.00	\$ 12.469,80	5,95%
2	\$ 301.00	\$ 600.00	\$ 19.951,66	9,52%
3	\$ 601.00	\$ 900.00	\$ 29.927,51	14,29%
4	\$ 901.00	\$ 1,500.00	\$ 30.188,52	14,41%
5	\$ 1,501.00	\$ 2,000.00	\$ 34.915,43	16,67%
6	\$ 2,001.00	\$ 3,000.00	\$ 37.886,95	18,09%
7	\$ 3,001.00	\$ 5,000.00	\$ 44.152,69	21,08%
		En adelante		
TOTALES			\$ 209.492,56	100,00%

A. FIJACIÓN DE PLAZOS PARA LA RECUPERACIÓN DE LA DEUDA

Ya definidos los rangos de deuda con los que se estará trabajando, el siguiente paso consiste en fijar el plazo para el pago de la deuda de cada arrendatario, considerando el rango de deuda en el que se ubica actualmente, es decir que una deuda muy elevada no puede ser recuperada en periodos cortos de tiempo como si se tratara de deudas muy pequeñas con la Administración del Mercado, además se debe considerar la capacidad económica de los arrendatarios, puesto que las cuotas que se fijen en los Compromisos de pago no deben ser muy elevadas ya que esto no permitirá que se alcancen los objetivos propuestos en el Plan de Gestión de Cobro para el Mercado Municipal.

En este sentido, ha sido elaborada la Tabla 3.10 que contempla un periodo de tiempo prudente, para que los arrendatarios cancelen su deuda originada por las tasas diarias por servicios de arrendamiento, dejadas de cancelar en el periodo establecido.

Tabla 3.10: Plazos para la Recuperación de la Deuda con Relación al Monto Adeudado.

RANGO DE LA DEUDA			PLAZOS PARA EL PAGO DE LA DEUDA	
Nº	Desde	Hasta	Años	Meses
1	\$ 1.00	\$ 300.00	1	12
2	\$ 301.00	\$ 600.00	2	24
3	\$ 601.00	\$ 900.00	3	36
4	\$ 901.00	\$ 1,500.00	4	48
5	\$ 1,501.00	\$ 2,000.00	5	60
6	\$ 2,001.00	\$ 3,000.00	6	72
7	\$ 3,001.00	\$ 5,000.00	7	84

Para fijar los plazos de la Tabla 3.10, se han tomado en consideración el rango de la deuda en el que se ubica cada arrendatario y la capacidad económica, para que las cuotas mensuales que la Gestora de Cobros del Mercado “La Placita”, fije en los planes de pago, no sean muy elevadas y éstas sean equitativas para todos los arrendatarios morosos, beneficiándolos de esta manera, por medio del pago de cuotas mensuales que no representen grandes desembolsos de dinero.

Es decir que se clasificará a los arrendatarios en siete planes de pago a 1, 2, 3, 4, 5, 6 y 7 años plazo.

B. CÁLCULO DE LOS MONTOS Y PORCENTAJES A RECUPERAR

Retomando la información de las Tablas 3.9 y 3.10, es posible establecer los porcentajes de ingresos anuales y mensuales que recuperará la Administración del Mercado, por cada uno de los rangos de deuda en los que está distribuida la Cartera, ya que se tomará como punto de partida los plazos establecidos para el pago del monto adeudado, de cada rango en particular, es decir que el monto total adeudado en cada rango de deuda, será distribuido equitativamente entre el número de años y meses establecidos para el pago total del monto adeudado por rango, como se muestra en la Tabla 3.11, la que permitirá más adelante realizar la amortización mensual de la Cartera en Mora y en consecuencia la Recuperación de \$ 209,492.56 que corresponden al 94% de la Cartera en Mora actual.

Es decir, que para determinar el monto a recuperar por cada rango de deuda, se dividió el monto total adeudado de cada rango, entre el plazo de pago establecido para cada rango específico de la deuda, de igual forma, para determinar los porcentajes a recuperar por cada año y mes, se procedió a dividir el monto a recuperar por cada rango de deuda específico, entre el monto total de la Cartera en Mora, por lo que para determinar el porcentaje a recuperar en un rango específico de deuda, en primer lugar se calculó el monto anual y mensual a recuperar por cada rango y posteriormente cada uno de estos valores se dividieron entre \$ 209,492.56 que es el monto total de la Cartera en Mora a recuperar, como se muestra a continuación:

Cálculo de los Montos y Porcentajes Anuales y Mensuales a Recuperar en el Rango 1.

Para determinar el monto a recuperar en el primer rango, proveniente de arrendatarios con deudas entre \$ 1.00 y \$ 300.00, se realizó el siguiente cálculo, ($\$ 12,469.80$ Monto total adeudado en este rango / 1 Año Plazo establecido para el pago), obteniendo como resultado la **recuperación anual** de **\$ 12,469.80**, y para la recuperación mensual ($\$ 12,469.80$ Monto total adeudado en este rango / 12 meses Plazo establecido para el pago), la **recuperación mensual** resultante es de **\$ 1,039.15**.

Para calcular el porcentaje anual y mensual que la Administración recuperará por el monto adeudado correspondiente a los arrendatarios con deudas entre \$ 1.00 y \$ 300.00, se realizó lo siguiente ($\$ 12,469.80$ Monto anual a recuperar / $\$ 209,492.56$ monto total de la Cartera en Mora a recuperar), obteniendo como resultado la **recuperación porcentual anual** de **5.95%**, y para la recuperación mensual ($\$ 1,039.15$ Monto mensual a recuperar / $\$ 209,492.56$ monto total de la Cartera en Mora a recuperar), la **recuperación mensual porcentual** será de **0.50%**.

Cálculo de los Montos y Porcentajes Anuales y Mensuales a Recuperar en el Rango 2

Para este rango de la distribución de la Cartera, que corresponde a los arrendatarios con deudas entre \$ 301.00 y \$ 600.00; los cálculos fueron de la siguiente manera: (\$ 19,951.66 Monto total adeudado en este rango / 2 Años Plazo establecido para el pago), obteniendo como resultado la **recuperación anual** de **\$ 9,975.83**, y para la recuperación mensual (\$ 19,951.66 Monto total adeudado en este rango / 24 meses Plazo establecido para el pago), la **recuperación mensual** resultante es de **\$ 831.32**.

Para calcular el porcentaje anual y mensual que la Administración recuperará por el monto adeudado correspondiente a los arrendatarios con deudas entre \$ 301.00 y \$ 600.00, se realizó lo siguiente (\$ 9,975.83 Monto anual a recuperar / \$ 209,492.56 monto total de la Cartera en Mora a recuperar), obteniendo como resultado la **recuperación porcentual anual** de **4.76%**, y para la recuperación mensual (\$ 831.32 Monto mensual a recuperar / \$209,492.56 monto total de la Cartera en Mora a recuperar), la **recuperación mensual porcentual** será de **0.40%**.

Cálculo de los Montos y Porcentajes Anuales y Mensuales a Recuperar en el Rango 3

De igual manera, para el tercer rango de deuda, que corresponde a los arrendatarios con deudas entre \$ 601.00 y \$ 900.00; los cálculos fueron de la siguiente manera: (\$ 29,927.51 Monto total adeudado en este rango / 3 Años Plazo establecido para el pago), se obtiene como resultado la **recuperación anual** de **\$ 9,975.84**, y para la recuperación mensual (\$ 29,927.51 Monto total adeudado en este rango / 36 meses Plazo establecido para el pago), la **recuperación mensual** resultante es de **\$ 831.32**.

Para calcular el porcentaje anual y mensual que la Administración recuperará por el monto adeudado correspondiente a los arrendatarios con deudas entre \$ 601.00 y \$ 900.00, se realizó lo siguiente (\$ 9,975.84 Monto anual a recuperar / \$209,492.56 monto total de la Cartera en Mora a recuperar), obteniendo como resultado la **recuperación porcentual anual** de **4.76%**, y para la recuperación mensual (\$ 831.32 Monto mensual a recuperar / \$209,492.56 monto total de la Cartera en Mora a recuperar), la **recuperación mensual porcentual** será de **0.40%**.

Cálculo de los Montos y Porcentajes Anuales y Mensuales a Recuperar en el Rango 4

Con respecto al rango de deuda de \$ 901.00 y \$ 1,500.00, se realizó lo siguiente: (\$ 30,188.52 Monto total adeudado en este rango / 4 Años Plazo establecido para el pago), se obtiene como resultado la **recuperación anual** de **\$ 7,547.13**, y para la recuperación mensual (\$ 30,188.52 Monto total adeudado en este rango / 48 meses Plazo establecido para el pago), la **recuperación mensual** será de **\$ 628.93**.

Para calcular el porcentaje anual y mensual que la Administración recuperará por el monto adeudado correspondiente a los arrendatarios con deudas entre \$ 901.00 y \$ 1,500.00, se realizó lo siguiente (\$ 7,547.13 Monto anual a recuperar / \$ 209,492.56 monto total de la Cartera en Mora a recuperar), obteniendo como resultado la **recuperación porcentual anual** de **3.60%**, y para la recuperación mensual (\$ 628.93.Monto mensual a recuperar / \$ 209,492.56 monto total de la Cartera en Mora a recuperar), la **recuperación mensual porcentual** será de **0.30%**.

Cálculo de los Montos y Porcentajes Anuales y Mensuales a Recuperar en el Rango 5

De igual forma, para este rango de deuda entre \$ 1,501.00 y \$ 2,000.00, se realizó la siguiente división (\$ 34,915.43 Monto total adeudado en este rango / 5 Años Plazo establecido para el pago), se obtiene como resultado una **recuperación anual** de **\$ 6,983.09**, y para la recuperación mensual (\$34,915.43 Monto total adeudado en este rango / 60 meses Plazo establecido para el pago), la **recuperación mensual** será de **\$ 581.92**.

Y para calcular el porcentaje anual y mensual que la Administración recuperará por el monto adeudado correspondiente a los arrendatarios con deudas entre \$ 1,501.00 y \$ 2,000.00, se realizó lo siguiente (\$ 6,983.09 Monto anual a recuperar / \$ 209,492.56 monto total de la Cartera en Mora a recuperar), obteniendo como resultado la **recuperación porcentual anual** de **3.33%** y para la recuperación mensual (\$ 581.92 Monto mensual a recuperar / \$ 209,492.56 monto total de la Cartera en Mora a recuperar), la **recuperación mensual porcentual** será de **0.28%**.

Cálculo de los Montos y Porcentajes Anuales y Mensuales a Recuperar en el Rango 6

Para determinar el monto a recuperar en el nivel de la distribución de la Cartera, que corresponde a los arrendatarios con deudas entre \$ 2,001.00 y \$ 3,000.00, se realizó el siguiente cálculo, (\$ 37,886.95 Monto total adeudado en este rango / 6 Años Plazo establecido para el pago), obteniendo como resultado una **recuperación anual** de **\$ 6,314.49**, y para la recuperación mensual (\$ 37,886.95 Monto total adeudado en este rango / 72 meses Plazo establecido para el pago), la **recuperación mensual** resultante es de **\$ 526.21**.

Para el cálculo del porcentaje anual y mensual que la Administración recuperará por el monto adeudado correspondiente a los arrendatarios con deudas entre \$ 2,001.00 y \$ 3,000.00, se realizó lo siguiente (\$ 6,314.49 Monto anual a recuperar / \$ 209,492.56 monto total de la Cartera en Mora a recuperar), obteniendo como resultado la **recuperación porcentual anual** de **3.01%**, y para la recuperación mensual (\$ 526.21 Monto mensual a recuperar / \$ 209,492.56 monto total de la Cartera en Mora a recuperar), la **recuperación mensual porcentual** será de **0.25%**.

Cálculo de los Montos y Porcentajes Anuales y Mensuales a Recuperar en el Rango 7

Finalmente, para determinar el monto a recuperar en el nivel de la distribución de la Cartera, que corresponde a los arrendatarios con deudas entre \$ 3,001.00 y \$ 5,000.00 en adelante, se realizó el siguiente cálculo, (\$ 44,152.69 Monto total adeudado en este rango / 7 Años Plazo establecido para el pago), se obtuvo como resultado una **recuperación anual** de **\$ 6,307.53**, y para la recuperación mensual (\$ 44,152.69 Monto total adeudado en este rango / 84 meses Plazo establecido para el pago), la **recuperación mensual** resultante es de **\$ 525.63**.

Por último, se calculó el porcentaje anual y mensual que la Administración recuperará por el monto adeudado correspondiente a los arrendatarios con deudas entre \$ 3,001.00 y \$ 5,000.00 en adelante, de la siguiente forma (\$ 6,307.53 Monto anual a recuperar / \$ 209,492.56 monto total de la Cartera en Mora a recuperar), obteniendo como resultado la **recuperación porcentual anual** de **3.01%**, y para la recuperación mensual (\$ 525.63 Monto mensual a recuperar / \$ 209,492.56 Monto total de la Cartera en Mora a recuperar), la **recuperación mensual porcentual** será de **0.25%**.

Ya definida la metodología utilizada para el cálculo de los Montos y Porcentajes anuales y mensuales a recuperar por cada rango de deuda, se presenta un resumen de esto en las tablas siguientes:

C. AMORTIZACIÓN ANUAL Y MENSUAL DE LA CARTERA A RECUPERAR

Tabla 3.11: Montos y Porcentajes Anuales y Mensuales a Recuperar durante el Año 1.

SALDO INICIAL \$ 209.492,56

SALDO FINAL \$ 149.918,86

SALDO ACUMULADO \$ 59.573,70

N°	RANGO DE LA DEUDA		MONTO ADEUDADO	PLAZOS PARA EL PAGO DE LA DEUDA		MONTOS A RECUPERAR		PORCENTAJES A RECUPERAR	
	Desde	Hasta		Años	Meses	Anuales	Mensuales	Anuales	Mensuales
1	\$ 1,00	\$ 300,00	\$ 12.469,80	1	12	\$ 12.469,80	\$ 1.039,15	5,95%	0,50%
2	\$ 301,00	\$ 600,00	\$ 19.951,66	2	24	\$ 9.975,83	\$ 831,32	4,76%	0,40%
3	\$ 601,00	\$ 900,00	\$ 29.927,51	3	36	\$ 9.975,84	\$ 831,32	4,76%	0,40%
4	\$ 901,00	\$ 1.500,00	\$ 30.188,52	4	48	\$ 7.547,13	\$ 628,93	3,60%	0,30%
5	\$ 1.501,00	\$ 2.000,00	\$ 34.915,43	5	60	\$ 6.983,09	\$ 581,92	3,33%	0,28%
6	\$ 2.001,00	\$ 3.000,00	\$ 37.886,95	6	72	\$ 6.314,49	\$ 526,21	3,01%	0,25%
7	\$ 3.001,00	\$ 5.000,00 en adelante	\$ 44.152,69	7	84	\$ 6.307,53	\$ 525,63	3,01%	0,25%
TOTALES						\$ 59.573,70	\$ 4.964,48	28,44%	2,37%

La tabla 3.11 muestra los montos anuales y mensuales a recuperar por cada rango de deuda, asimismo, se observan los porcentajes correspondientes que se recuperan con respecto a la Cartera total de \$ 209,492.56, durante el primer año de la implementación del Plan, logrando una recuperación anual de \$ 59,573.70 (28.44%), esto resulta de sumar los montos a recuperar por cada rango de deuda (cuyos cálculos fueron explicados anteriormente), y de la misma forma la recuperación mensual se obtiene de sumar el monto mensual a recuperar por cada rango de deuda, obteniendo un total de \$ 4,964.48 (2.37%).

Es importante aclarar que el monto adeudado del rango 1, de \$ 12,649.80 correspondiente al rango de \$ 1.00 a \$ 300.00 será amortizado por completo durante este año, ya que el plazo establecido para el pago de la deuda es de 1 año, por lo tanto no se incluirá en la amortización para el año 2, como se podrá verificar más adelante.

Tabla 3.12: Amortización de la Cartera durante el Año 1.

RECUPERACIÓN MENSUAL DE LA CARTERA EN MORA
MONTO TOTAL DE LA CARTERA
\$ 209.492,56 100%

MESES	PLANES DE PAGO EN AÑOS							MONTO A RECUPERAR POR MES
	1	2	3	4	5	6	7	
1	\$ 1.039,15	\$ 831,32	\$ 831,32	\$ 628,93	\$ 581,92	\$ 526,21	\$ 525,63	\$ 4.964,48
2	\$ 1.039,15	\$ 831,32	\$ 831,32	\$ 628,93	\$ 581,92	\$ 526,21	\$ 525,63	\$ 4.964,48
3	\$ 1.039,15	\$ 831,32	\$ 831,32	\$ 628,93	\$ 581,92	\$ 526,21	\$ 525,63	\$ 4.964,48
4	\$ 1.039,15	\$ 831,32	\$ 831,32	\$ 628,93	\$ 581,92	\$ 526,21	\$ 525,63	\$ 4.964,48
5	\$ 1.039,15	\$ 831,32	\$ 831,32	\$ 628,93	\$ 581,92	\$ 526,21	\$ 525,63	\$ 4.964,48
6	\$ 1.039,15	\$ 831,32	\$ 831,32	\$ 628,93	\$ 581,92	\$ 526,21	\$ 525,63	\$ 4.964,48
7	\$ 1.039,15	\$ 831,32	\$ 831,32	\$ 628,93	\$ 581,92	\$ 526,21	\$ 525,63	\$ 4.964,48
8	\$ 1.039,15	\$ 831,32	\$ 831,32	\$ 628,93	\$ 581,92	\$ 526,21	\$ 525,63	\$ 4.964,48
9	\$ 1.039,15	\$ 831,32	\$ 831,32	\$ 628,93	\$ 581,92	\$ 526,21	\$ 525,63	\$ 4.964,48
10	\$ 1.039,15	\$ 831,32	\$ 831,32	\$ 628,93	\$ 581,92	\$ 526,21	\$ 525,63	\$ 4.964,48
11	\$ 1.039,15	\$ 831,32	\$ 831,32	\$ 628,93	\$ 581,92	\$ 526,21	\$ 525,63	\$ 4.964,48
12	\$ 1.039,15	\$ 831,32	\$ 831,32	\$ 628,93	\$ 581,92	\$ 526,21	\$ 525,63	\$ 4.964,48
TOTAL AÑO 1	\$ 12.469,80	\$ 9.975,83	\$ 9.975,84	\$ 7.547,13	\$ 6.983,09	\$ 6.314,49	\$ 6.307,53	\$ 59.573,70
	5,95%	4,76%	4,76%	3,60%	3,33%	3,01%	3,01%	28,44%

La tabla anterior, muestra la amortización mensual de la Cartera durante el primer año de implementación del Plan de Gestión de Cobro, para todos los rangos de deuda, por ejemplo, los planes de pago a 1 año amortizan \$ 1,039.15 mensuales durante 12 meses, los planes a 2 años amortizan \$ 831.32 durante 24 meses, los planes de pago a 3 años plazo \$ 831.32 durante 36 meses, hasta llegar a los planes a 7 años plazo cuya amortización mensual es \$ 525.63 durante 84 meses; y la sumatoria mensual por todos los planes de pago es de \$ 4,964.48 (2.37%), mientras que al final del primer año el monto total a recuperar será de \$ 59,573.70 (28.44%), que resulta de sumar los montos y porcentajes totales amortizados por cada plan de pago según el rango de deuda, tal como se expuso en la Tabla 3.11.

Es decir que el monto total de \$ 12,469.80, será amortizado en cuotas iguales durante 12 meses, y estará constituido por todos los pagos que los arrendatarios con deudas entre \$1.00 y \$ 300.00 realicen durante el año 1, quienes en términos generales cancelarán un 0.50% de su deuda mensualmente y 5.95% por año con relación a la Cartera en mora a recuperar, lo mismo sucede con el resto de rangos de deuda.

Tabla 3.13: Montos y Porcentajes Anuales y Mensuales a Recuperar durante el Año 2.**SALDO INICIAL \$ 149.918,86****SALDO FINAL \$ 102.814,96****SALDO ACUMULADO \$ 106.677,60**

N°	RANGO DE LA DEUDA		MONTO ADEUDADO	PLAZOS PARA EL PAGO DE LA DEUDA		MONTOS A RECUPERAR		PORCENTAJES A RECUPERAR	
	Desde	Hasta		Años	Meses	Anuales	Mensuales	Anuales	Mensuales
2	\$ 301,00	\$ 600,00	\$ 19.951,66	2	24	\$ 9.975,83	\$ 831,32	4,76%	0,40%
3	\$ 601,00	\$ 900,00	\$ 29.927,51	3	36	\$ 9.975,84	\$ 831,32	4,76%	0,40%
4	\$ 901,00	\$ 1.500,00	\$ 30.188,52	4	48	\$ 7.547,13	\$ 628,93	3,60%	0,30%
5	\$ 1.501,00	\$ 2.000,00	\$ 34.915,43	5	60	\$ 6.983,09	\$ 581,92	3,33%	0,28%
6	\$ 2.001,00	\$ 3.000,00	\$ 37.886,95	6	72	\$ 6.314,49	\$ 526,21	3,01%	0,25%
7	\$ 3.001,00	\$ 5.000,00 en adelante	\$ 44.152,69	7	84	\$ 6.307,53	\$ 525,63	3,01%	0,25%
TOTALES						\$ 47.103,90	\$ 3.925,33	22,48%	1,87%

En la tabla 3.13, se pueden observar los montos anuales y mensuales a recuperar por cada rango de deuda, asimismo, se muestran los porcentajes correspondiente que serán recuperados con respecto a la Cartera total de \$ 209,492.56, durante el segundo año de la implementación del plan, logrando una recuperación anual de \$ 47,103.90 (22.48%), esto resulta de sumar los montos a recuperar por cada rango de deuda amortizado el año 2, y de la misma forma se obtiene el total de la recuperación mensual de \$3,925.33 (1.87%) correspondiente a todos los montos a recuperar mensualmente por cada rango de deuda.

Siendo \$ 149,918.86 el monto total pendiente de recuperar al inicio del año 2, debido a la amortización realizada en el primer año, de igual manera como se explicó anteriormente, el monto adeudado de \$ 12,649.80 correspondiente al rango de \$ 1.00 a \$ 300.00 se amortizó por completo durante el primer año, por lo tanto no se incluye en tabla de amortización para el año 2, además el monto adeudado del rango 2, de \$ 19,951.66 correspondiente al rango de \$ 301.00 a \$ 600.00 será amortizado por completo durante este año, ya que el plazo establecido para el pago de la deuda es de 2 años, por lo tanto no se incluirá en la amortización para el año 3, como se podrá verificar más adelante.

Tabla 3.14: Amortización de la Cartera durante el Año 2.

RECUPERACIÓN MENSUAL DE LA CARTERA EN MORA
MONTO TOTAL DE LA CARTERA
\$ 209.492,56 100%

MESES	PLANES DE PAGO EN AÑOS							MONTO A RECUPERAR POR MES
	1	2	3	4	5	6	7	
13		\$ 831,32	\$ 831,32	\$ 628,93	\$ 581,92	\$ 526,21	\$ 525,63	\$ 3.925,33
14		\$ 831,32	\$ 831,32	\$ 628,93	\$ 581,92	\$ 526,21	\$ 525,63	\$ 3.925,33
15		\$ 831,32	\$ 831,32	\$ 628,93	\$ 581,92	\$ 526,21	\$ 525,63	\$ 3.925,33
16		\$ 831,32	\$ 831,32	\$ 628,93	\$ 581,92	\$ 526,21	\$ 525,63	\$ 3.925,33
17		\$ 831,32	\$ 831,32	\$ 628,93	\$ 581,92	\$ 526,21	\$ 525,63	\$ 3.925,33
18		\$ 831,32	\$ 831,32	\$ 628,93	\$ 581,92	\$ 526,21	\$ 525,63	\$ 3.925,33
19		\$ 831,32	\$ 831,32	\$ 628,93	\$ 581,92	\$ 526,21	\$ 525,63	\$ 3.925,33
20		\$ 831,32	\$ 831,32	\$ 628,93	\$ 581,92	\$ 526,21	\$ 525,63	\$ 3.925,33
21		\$ 831,32	\$ 831,32	\$ 628,93	\$ 581,92	\$ 526,21	\$ 525,63	\$ 3.925,33
22		\$ 831,32	\$ 831,32	\$ 628,93	\$ 581,92	\$ 526,21	\$ 525,63	\$ 3.925,33
23		\$ 831,32	\$ 831,32	\$ 628,93	\$ 581,92	\$ 526,21	\$ 525,63	\$ 3.925,33
24		\$ 831,32	\$ 831,32	\$ 628,93	\$ 581,92	\$ 526,21	\$ 525,63	\$ 3.925,33
TOTAL	\$ -	\$ 9.975,83	\$ 9.975,84	\$ 7.547,13	\$ 6.983,09	\$ 6.314,49	\$ 6.307,53	\$ 47.103,90
AÑO 2	0,00%	4,76%	4,76%	3,60%	3,33%	3,01%	3,01%	22,48%
SALDO	\$ 12.469,80	\$ 9.975,83	\$ 9.975,84	\$ 7.547,13	\$ 6.983,09	\$ 6.314,49	\$ 6.307,53	\$ 59.573,70
AÑO 1	5,95%	4,76%	4,76%	3,60%	3,33%	3,01%	3,01%	28,44%
SALDO	\$ 12.469,80	\$ 19.951,66	\$ 19.951,67	\$ 15.094,26	\$ 13.966,17	\$ 12.628,98	\$ 12.615,06	\$ 106.677,60
ACUMULADO	5,95%	9,52%	9,52%	7,21%	6,67%	6,03%	6,02%	50,92%

La Tabla 3.14, muestra la amortización de la Cartera durante el segundo año y como se explicó anteriormente la amortización del plan de pago a un año plazo, ya no se presenta pues la deuda de \$ 12,469.80 ya fue amortizada por completo, sin embargo sí se presentan las amortizaciones mensuales de los planes de 2 a 7 años plazo, correspondientes a las deudas del 2° al 7° rango de la distribución de la Cartera en mora, lo que permite que la sumatoria de la amortización mensual de éstos rangos sea de \$ 3,925.33 (1.87% mensual) y la recuperación total para el año 2 sea de \$ 47,103.90 (22.48%), sumado al Saldo del año 1, se obtiene un Saldo acumulado de \$ 106,677.60 (50.92%), a finales del año 2.

De igual manera se presentan los montos y porcentajes parciales y acumulados por cada plan de pago de acuerdo al rango de deuda, por ejemplo para el segundo rango de deuda de \$ 301.00 a \$ 600.00, se han amortizado \$ 19,951.66 (9.52%) del total de la Cartera, lo que significa que para el año 3 no se registrarán amortizaciones por este rango de deuda, pues el plazo establecido para el pago es de 2 años, por lo que se ha realizado la amortización total de la deuda durante este año.

Tabla 3.15: Montos y Porcentajes Anuales y Mensuales a Recuperar durante el Año 3.**SALDO INICIAL \$ 102.814,96****SALDO FINAL \$ 65.686,89****SALDO ACUMULADO \$ 143.805,68**

Nº	RANGO DE LA DEUDA		MONTO ADEUDADO	PLAZOS PARA EL PAGO DE LA DEUDA		MONTOS A RECUPERAR		PORCENTAJES A RECUPERAR	
	Desde	Hasta		Años	Meses	Anuales	Mensuales	Anuales	Mensuales
3	\$ 601,00	\$ 900,00	\$ 29.927,51	3	36	\$ 9.975,84	\$ 831,32	4,76%	0,40%
4	\$ 901,00	\$ 1.500,00	\$ 30.188,52	4	48	\$ 7.547,13	\$ 628,93	3,60%	0,30%
5	\$ 1.501,00	\$ 2.000,00	\$ 34.915,43	5	60	\$ 6.983,09	\$ 581,92	3,33%	0,28%
6	\$ 2.001,00	\$ 3.000,00	\$ 37.886,95	6	72	\$ 6.314,49	\$ 526,21	3,01%	0,25%
7	\$ 3.001,00	\$ 5.000,00 en adelante	\$ 44.152,69	7	84	\$ 6.307,53	\$ 525,63	3,01%	0,25%
TOTALES						\$ 37.128,07	\$ 3.094,01	17,72%	1,48%

En la tabla 3.15, se observan los montos anuales y mensuales según el rango de deuda, asimismo, se observan los porcentajes correspondientes que se recuperarán durante el tercer año a partir de la implementación del plan, para este año se efectúa una recuperación anual de \$ 37,128.07 (17.72%) con respecto a la cartera total, esto resulta de sumar los montos de cada rango que se recuperan en el año 3, de la misma forma se obtiene la recuperación mensual por un total de \$ 3,094.01 (1.48%), correspondiente a la sumatoria de todos los montos a recuperar por mes por cada uno de los rangos de deuda.

Considerando que al inicio de este año el monto total pendiente de recuperar es de \$ 102,814.96, debido a la amortización realizada hasta el segundo año, de igual manera como se explicó anteriormente, el monto adeudado de \$ 19,951.66 correspondiente al rango de \$ 301.00 a \$ 600.00 se amortizó por completo durante el segundo año, por lo tanto no se incluye en tabla de amortización para el año 3, además el monto adeudado del rango 3, de \$ 29,927.51 correspondiente al rango de \$ 601.00 a \$ 900.00 será amortizado por completo durante este año, ya que el plazo establecido para el pago de la deuda es de 3 años, por lo tanto no se incluirá en la amortización para el año 4, como se podrá verificar más adelante.

Tabla 3.16: Amortización de la Cartera durante el Año 3.

RECUPERACIÓN MENSUAL DE LA CARTERA EN MORA
MONTO TOTAL DE LA CARTERA
\$ 209.492,56 100%

MESES	PLANES DE PAGO EN AÑOS							MONTO A RECUPERAR POR MES
	1	2	3	4	5	6	7	
25			\$ 831,32	\$ 628,93	\$ 581,92	\$ 526,21	\$ 525,63	\$ 3.094,01
26			\$ 831,32	\$ 628,93	\$ 581,92	\$ 526,21	\$ 525,63	\$ 3.094,01
27			\$ 831,32	\$ 628,93	\$ 581,92	\$ 526,21	\$ 525,63	\$ 3.094,01
28			\$ 831,32	\$ 628,93	\$ 581,92	\$ 526,21	\$ 525,63	\$ 3.094,01
29			\$ 831,32	\$ 628,93	\$ 581,92	\$ 526,21	\$ 525,63	\$ 3.094,01
30			\$ 831,32	\$ 628,93	\$ 581,92	\$ 526,21	\$ 525,63	\$ 3.094,01
31			\$ 831,32	\$ 628,93	\$ 581,92	\$ 526,21	\$ 525,63	\$ 3.094,01
32			\$ 831,32	\$ 628,93	\$ 581,92	\$ 526,21	\$ 525,63	\$ 3.094,01
33			\$ 831,32	\$ 628,93	\$ 581,92	\$ 526,21	\$ 525,63	\$ 3.094,01
34			\$ 831,32	\$ 628,93	\$ 581,92	\$ 526,21	\$ 525,63	\$ 3.094,01
35			\$ 831,32	\$ 628,93	\$ 581,92	\$ 526,21	\$ 525,63	\$ 3.094,01
36			\$ 831,32	\$ 628,93	\$ 581,92	\$ 526,21	\$ 525,63	\$ 3.094,01
TOTAL	\$ -	\$ -	\$ 9.975,84	\$ 7.547,13	\$ 6.983,09	\$ 6.314,49	\$ 6.307,53	\$ 37.128,07
AÑO 3	0,00%	0,00%	4,76%	3,60%	3,33%	3,01%	3,01%	17,72%
SALDO	\$ 12.469,80	\$ 19.951,66	\$ 19.951,67	\$ 15.094,26	\$ 13.966,17	\$ 12.628,98	\$ 12.615,06	\$ 106.677,60
AÑO 2	5,95%	9,52%	9,52%	7,21%	6,67%	6,03%	6,02%	50,92%
SALDO	\$ 12.469,80	\$ 19.951,66	\$ 29.927,51	\$ 22.641,39	\$ 20.949,26	\$ 18.943,48	\$ 18.922,58	\$ 143.805,68
ACUMULADO	5,95%	9,52%	14,29%	10,81%	10,00%	9,04%	9,03%	68,64%

La Tabla 3.16, muestra la amortización de la Cartera durante el tercer año y como se explicó anteriormente la amortización del plan de pago a dos años plazo, ya no se presenta pues la deuda de \$ 19,951.66 ya fue amortizada por completo, sin embargo sí se presentan las amortizaciones mensuales de los planes de 3 a 7 años plazo, correspondientes a las deudas del 3° al 7° rango de la distribución de la Cartera en mora, lo que permite que la sumatoria de la amortización mensual por éstos rangos sea de \$ 3,094.01 (1.48% mensual) y la recuperación total para el año 3 sea de \$ 37,128.07 (17.72%), sumado al Saldo hasta el año 2, de \$ 106,677.60 + \$ 37,128.07 se obtiene un Saldo acumulado de \$ 143,805.68 (68.64%), a finales del año 3. De igual manera se presentan los montos y porcentajes parciales y acumulados por cada plan de pago de acuerdo al rango de deuda, por ejemplo para el tercer rango de deuda de \$ 601.00 a \$ 900.00, se han amortizado \$ 29,927.51 (14.29%) del total de la Cartera, lo que significa que para el año 4 no se registrarán amortizaciones por este rango de deuda, pues el plazo establecido para el pago es de 3 años, por lo que se ha realizado la amortización total de la deuda durante este año.

Tabla 3.17: Montos y Porcentajes Anuales y Mensuales a Recuperar durante el Año 4.**SALDO INICIAL \$ 65.686,89****SALDO FINAL \$ 38.534,65****SALDO ACUMULADO \$ 170.957,91**

N°	RANGO DE LA DEUDA		MONTO ADEUDADO	PLAZOS PARA EL PAGO DE LA DEUDA		MONTOS A RECUPERAR		PORCENTAJES A RECUPERAR	
	Desde	Hasta		Años	Meses	Anuales	Mensuales	Anuales	Mensuales
4	\$ 901,00	\$ 1.500,00	\$ 30.188,52	4	48	\$ 7.547,13	\$ 628,93	3,60%	0,30%
5	\$ 1.501,00	\$ 2.000,00	\$ 34.915,43	5	60	\$ 6.983,09	\$ 581,92	3,33%	0,28%
6	\$ 2.001,00	\$ 3.000,00	\$ 37.886,95	6	72	\$ 6.314,49	\$ 526,21	3,01%	0,25%
7	\$ 3.001,00	\$ 5.000,00 en adelante	\$ 44.152,69	7	84	\$ 6.307,53	\$ 525,63	3,01%	0,25%
TOTALES						\$ 27.152,24	\$ 2.262,69	12,96%	1,08%

En la tabla 3.17, se observan los montos anuales y mensuales según el rango de deuda, asimismo, se presentan los porcentajes correspondientes que se recuperarán durante el cuarto año de la implementación del plan, para este año se efectúa una recuperación anual de \$ 27,152.24 (12.96%) con respecto a la Cartera total, esto resulta de sumar los montos a recuperar por cada rango de deuda amortizado el año 4, y de la misma forma se obtiene el total de la recuperación mensualmente de \$ 2,262.69 (1.08%) correspondiente a todos los montos recuperados mensualmente por cada rango de deuda.

Siendo \$ 65,686.89 el monto total pendiente de recuperar al inicio del año 4, debido a la amortización realizada hasta el tercer año, de igual manera como se explicó anteriormente, el monto adeudado de \$ 29,927.51 correspondiente al rango de \$ 601.00 a \$ 900.00 se amortizó por completo durante el tercer año, por lo tanto no se incluye en tabla de amortización para el año 4, además el monto adeudado del rango 4, de \$ 30,188.52 correspondiente al rango de \$ 901.00 a \$ 1,500.00 será amortizado por completo durante este año, ya que el plazo establecido para el pago de la deuda es de 4 años, por lo tanto no se incluirá en la amortización para el año 5, como se podrá verificar más adelante.

Tabla 3.18: Amortización de la Cartera durante el Año 4.

RECUPERACIÓN MENSUAL DE LA CARTERA EN MORA
MONTO TOTAL DE LA CARTERA
\$ 209.492,56 100%

MESES	PLANES DE PAGO EN AÑOS							MONTO A RECUPERAR POR MES
	1	2	3	4	5	6	7	
37				\$ 628,93	\$ 581,92	\$ 526,21	\$ 525,63	\$ 2.262,69
38				\$ 628,93	\$ 581,92	\$ 526,21	\$ 525,63	\$ 2.262,69
39				\$ 628,93	\$ 581,92	\$ 526,21	\$ 525,63	\$ 2.262,69
40				\$ 628,93	\$ 581,92	\$ 526,21	\$ 525,63	\$ 2.262,69
41				\$ 628,93	\$ 581,92	\$ 526,21	\$ 525,63	\$ 2.262,69
42				\$ 628,93	\$ 581,92	\$ 526,21	\$ 525,63	\$ 2.262,69
43				\$ 628,93	\$ 581,92	\$ 526,21	\$ 525,63	\$ 2.262,69
44				\$ 628,93	\$ 581,92	\$ 526,21	\$ 525,63	\$ 2.262,69
45				\$ 628,93	\$ 581,92	\$ 526,21	\$ 525,63	\$ 2.262,69
46				\$ 628,93	\$ 581,92	\$ 526,21	\$ 525,63	\$ 2.262,69
47				\$ 628,93	\$ 581,92	\$ 526,21	\$ 525,63	\$ 2.262,69
48				\$ 628,93	\$ 581,92	\$ 526,21	\$ 525,63	\$ 2.262,69
TOTAL AÑO 4	\$ - 0,00%	\$ - 0,00%	\$ - 0,00%	\$ 7.547,13 3,60%	\$ 6.983,09 3,33%	\$ 6.314,49 3,01%	\$ 6.307,53 3,01%	\$ 27.152,24 12,96%
SALDO AÑO 3	\$ 12.469,80 5,95%	\$ 19.951,66 9,52%	\$ 29.927,51 14,29%	\$ 22.641,39 10,81%	\$ 20.949,26 10,00%	\$ 18.943,48 9,04%	\$ 18.922,58 9,03%	\$ 143.805,68 68,64%
SALDO ACUMULADO	\$ 12.469,80 5,95%	\$ 19.951,66 9,52%	\$ 29.927,51 14,29%	\$ 30.188,52 14,41%	\$ 27.932,34 13,33%	\$ 25.257,97 12,06%	\$ 25.230,11 12,04%	\$ 170.957,91 81,61%

La Tabla 3.18, muestra la amortización de la Cartera durante el cuarto año y como se explicó anteriormente la amortización del plan de pago a tres años plazo, ya no se presenta pues la deuda de \$ 29,927.51 ya fue amortizada por completo, sin embargo sí se presentan las amortizaciones mensuales de los planes de 4 a 7 años plazo, correspondientes a las deudas del 4° al 7° rango de la distribución de la Cartera en mora, lo que permite que la sumatoria de la amortización mensual por éstos rangos sea de \$ 2,262.69 (1.08% mensual) y que la recuperación total para el año 4 sea de \$ 27,152.24 (12.96%), sumado al Saldo hasta el año 3, de \$ 143,805.68 + \$ 27,152.24 se obtiene un Saldo acumulado de \$ 170,957.91 (81.61%), a finales del año 4. De igual manera se presentan los montos y porcentajes parciales y acumulados por cada plan de pago de acuerdo al rango de deuda, por ejemplo para el cuarto rango de deuda de \$ 901.00 a \$ 1,500.00, se han amortizado \$ 30,188.52 (14.41%) de l total de la Cartera, lo que significa que para el año 5 no se registrarán amortizaciones por este rango de deuda, pues el plazo establecido para el pago es de 4 años, por lo que se ha realizado la amortización total de la deuda durante este año.

Tabla 3.19: Montos y Porcentajes Anuales y Mensuales a Recuperar durante el Año 5.**SALDO INICIAL \$ 38.534,65****SALDO FINAL \$ 18.929,55****SALDO ACUMULADO \$ 190.563,02**

Nº	RANGO DE LA DEUDA		MONTO ADEUDADO	PLAZOS PARA EL PAGO DE LA DEUDA		MONTOS A RECUPERAR		PORCENTAJES A RECUPERAR	
	Desde	Hasta		Años	Meses	Anuales	Mensuales	Anuales	Mensuales
5	\$ 1.501,00	\$ 2.000,00	\$ 34.915,43	5	60	\$ 6.983,09	\$ 581,92	3,33%	0,28%
6	\$ 2.001,00	\$ 3.000,00	\$ 37.886,95	6	72	\$ 6.314,49	\$ 526,21	3,01%	0,25%
7	\$ 3.001,00	\$ 5.000,00 en adelante	\$ 44.152,69	7	84	\$ 6.307,53	\$ 525,63	3,01%	0,25%
TOTALES						\$ 19.605,11	\$ 1.633,76	9,36%	0,78%

En la tabla 3.19, se observan los montos anuales y mensuales según el rango de deuda, asimismo, se presentan los porcentajes correspondientes que se recuperarán durante el quinto año de la implementación del plan, para este año se efectúa una recuperación anual de \$ 19,605.11 (9.36%) con respecto a la Cartera total, este valor se obtiene de sumar los montos anuales a recuperar por cada rango de deuda amortizado el año 5, y de la misma forma se obtiene el total de la recuperación mensual de \$ 1,633.76 (0.78%) correspondiente a todos los montos recuperados mensualmente por cada rango de deuda.

Además, se presenta el saldo inicial de \$ 38,534.65 que se encuentra pendiente de recuperar a partir del año 5, debido a la amortización realizada hasta el cuarto año, de igual manera como se explicó anteriormente, el monto adeudado de \$ 30,188.52 correspondiente al rango de \$ 901.00 a \$ 1,500.00 se amortizó por completo durante el cuarto año, por lo tanto no se incluye en tabla de amortización para el año 5, además el monto adeudado del rango 5, de \$ 34,915.43 correspondiente al rango de \$ 1,501.00 a \$ 2,000.00 será amortizado por completo durante este año, ya que el plazo establecido para el pago de la deuda es de 5 años, por lo tanto no se incluirá en la amortización para el año 6, como se podrá verificar más adelante.

Tabla 3.20: Amortización de la Cartera durante el Año 5.

RECUPERACIÓN MENSUAL DE LA CARTERA EN MORA
MONTO TOTAL DE LA CARTERA
\$ 209.492,56 100%

MESES	PLANES DE PAGO EN AÑOS							MONTO A RECUPERAR POR MES
	1	2	3	4	5	6	7	
49					\$ 581,92	\$ 526,21	\$ 525,63	\$ 1.633,76
50					\$ 581,92	\$ 526,21	\$ 525,63	\$ 1.633,76
51					\$ 581,92	\$ 526,21	\$ 525,63	\$ 1.633,76
52					\$ 581,92	\$ 526,21	\$ 525,63	\$ 1.633,76
53					\$ 581,92	\$ 526,21	\$ 525,63	\$ 1.633,76
54					\$ 581,92	\$ 526,21	\$ 525,63	\$ 1.633,76
55					\$ 581,92	\$ 526,21	\$ 525,63	\$ 1.633,76
56					\$ 581,92	\$ 526,21	\$ 525,63	\$ 1.633,76
57					\$ 581,92	\$ 526,21	\$ 525,63	\$ 1.633,76
58					\$ 581,92	\$ 526,21	\$ 525,63	\$ 1.633,76
59					\$ 581,92	\$ 526,21	\$ 525,63	\$ 1.633,76
60					\$ 581,92	\$ 526,21	\$ 525,63	\$ 1.633,76
TOTAL	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 6.983,09	\$ 6.314,49	\$ 6.307,53	\$ 19.605,11
AÑO 5	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	3,33%	3,01%	3,01%	9,36%
SALDO	\$ 12.469,80	\$ 19.951,66	\$ 29.927,51	\$ 30.188,52	\$ 27.932,34	\$ 25.257,97	\$ 25.230,11	\$ 170.957,91
AÑO 4	5,95%	9,52%	14,29%	14,41%	13,33%	12,06%	12,04%	81,61%
SALDO	\$ 12.469,80	\$ 19.951,66	\$ 29.927,51	\$ 30.188,52	\$ 34.915,43	\$ 31.572,46	\$ 31.537,64	\$ 190.563,02
ACUMULADO	5,95%	9,52%	14,29%	14,41%	16,67%	15,07%	15,05%	90,96%

La Tabla 3.20, muestra la amortización de la Cartera durante el quinto año y como se explicó anteriormente la amortización del plan de pago a cuatro años plazo, ya no se presenta pues la deuda de \$ 30,188.52 ya fue amortizada por completo, sin embargo sí se presentan las amortizaciones mensuales de los planes de 5 a 7 años plazo, correspondientes a las deudas del 5° al 7° rango de la distribución de la Cartera en mora, lo que permite que la sumatoria de la amortización mensual por éstos rangos sea de \$ 1,633.76 (0.78% mensual) y que la recuperación total para el año 5 sea de \$ 19,605.11 (9.36%), sumado al Saldo hasta el año 4, de \$ 170,957.91 + \$ 19,605.11 se obtiene un Saldo acumulado de \$ 190,563.02 (90.96%), a finales del año 5. De igual manera se presentan los montos y porcentajes parciales y acumulados por cada plan de pago de acuerdo al rango de deuda, por ejemplo para el quinto rango de deuda de \$ 1,501.00 a \$ 2,000.00, se han amortizado \$ 34,915.43 (16.67%) del total de la Cartera, lo que significa que para el año 6 no se registrarán amortizaciones por este rango de deuda, pues el plazo establecido para el pago es de 5 años, por lo que se ha realizado la amortización total de la deuda durante este año.

Tabla 3.21: Montos y Porcentajes Anuales y Mensuales a Recuperar durante el Año 6.**SALDO INICIAL \$ 18.929,55****SALDO FINAL \$ 6.307,53****SALDO ACUMULADO \$ 203.185,04**

N°	RANGO DE LA DEUDA		MONTO ADEUDADO	PLAZOS PARA EL PAGO DE LA DEUDA		MONTOS A RECUPERAR		PORCENTAJES A RECUPERAR	
	Desde	Hasta		Años	Meses	Anuales	Mensuales	Anuales	Mensuales
6	\$ 2.001,00	\$ 3.000,00	\$ 37.886,95	6	72	\$ 6.314,49	\$ 526,21	3,01%	0,25%
7	\$ 3.001,00	\$ 5.000,00 en adelante	\$ 44.152,69	7	84	\$ 6.307,53	\$ 525,63	3,01%	0,25%
TOTALES						\$ 12.622,02	\$ 1.051,83	6,03%	0,50%

En la tabla 3.21, se observan los montos anuales y mensuales según el rango de deuda, asimismo, se presentan los porcentajes correspondientes que se recuperarán durante el sexto año de la implementación del plan, para este año se efectúa una recuperación anual de \$ 12,622.02 (6.03%) con respecto a la Cartera total, este valor se obtiene de sumar los montos anuales a recuperar por cada rango de deuda amortizado el año 6, y de la misma forma se obtiene el total de la recuperación mensual de \$ 1,051.83 (0.50%) correspondiente a todos los montos recuperados mensualmente por cada rango de deuda.

Además, se presenta el saldo inicial de \$ 18,929.55 que se encuentra pendiente de recuperar a partir del año 6, debido a la amortización realizada hasta el quinto año, de igual manera como se explicó anteriormente, el monto adeudado de \$ 34,915.43 correspondiente al rango de \$ 1,501.00 a \$ 2,000.00, se amortizó por completo durante el quinto año, por lo tanto no se incluye en tabla de amortización para el año 6, además el monto adeudado del rango 6, de \$ 37,886.95 correspondiente al rango de \$ 2,001.00 a \$ 3,000.00 será amortizado por completo durante este año, ya que el plazo establecido para el pago de la deuda es de 6 años, por lo tanto no se incluirá en la amortización para el año 7, como se podrá verificar más adelante.

Tabla 3.22: Amortización de la Cartera durante el Año 6.

RECUPERACIÓN MENSUAL DE LA CARTERA EN MORA
MONTO TOTAL DE LA CARTERA
\$ 209.492,56 100%

MESES	PLANES DE PAGO EN AÑOS							MONTO A RECUPERAR POR MES
	1	2	3	4	5	6	7	
61						\$ 526,21	\$ 525,63	\$ 1.051,83
62						\$ 526,21	\$ 525,63	\$ 1.051,83
63						\$ 526,21	\$ 525,63	\$ 1.051,83
64						\$ 526,21	\$ 525,63	\$ 1.051,83
65						\$ 526,21	\$ 525,63	\$ 1.051,83
66						\$ 526,21	\$ 525,63	\$ 1.051,83
67						\$ 526,21	\$ 525,63	\$ 1.051,83
68						\$ 526,21	\$ 525,63	\$ 1.051,83
69						\$ 526,21	\$ 525,63	\$ 1.051,83
70						\$ 526,21	\$ 525,63	\$ 1.051,83
71						\$ 526,21	\$ 525,63	\$ 1.051,83
72						\$ 526,21	\$ 525,63	\$ 1.051,83
TOTAL AÑO 6	\$ - 0,00%	\$ - 0,00%	\$ - 0,00%	\$ - 0,00%	\$ - 0,00%	\$ 6.314,49 3,01%	\$ 6.307,53 3,01%	\$ 12.622,02 6,03%
SALDO AÑO 5	\$ 12.469,80 5,95%	\$ 19.951,66 9,52%	\$ 29.927,51 14,29%	\$ 30.188,52 14,41%	\$ 34.915,43 16,67%	\$ 31.572,46 15,07%	\$ 31.537,64 15,05%	\$ 190.563,02 90,96%
SALDO ACUMULADO	\$ 12.469,80 5,95%	\$ 19.951,66 9,52%	\$ 29.927,51 14,29%	\$ 30.188,52 14,41%	\$ 34.915,43 16,67%	\$ 37.886,95 18,09%	\$ 37.845,17 18,07%	\$ 203.185,04 96,99%

La Tabla 3.22, muestra la amortización de la Cartera durante el sexto año y como se explicó anteriormente la amortización del plan de pago a cinco años plazo, ya no se presenta pues la deuda de \$ 34,915.43 ya fue amortizada por completo, sin embargo sí se presentan las amortizaciones mensuales de los planes de 6 y 7 años plazo, correspondientes a las deudas del 6° y 7° rango de la distribución de la Cartera en mora, lo que permite que la sumatoria de la amortización mensual por éstos rangos sea de \$ 1,051.83 (0.50% mensual) y que la recuperación total para el año 6 sea de \$ 12,622.02 (6.03%), sumado al Saldo hasta el año 5, de \$ 190,563.02 + \$ 12,622.02 se obtiene un Saldo acumulado de \$ 203,185.04 (96.99%), a finales del año 6. De igual manera se presentan los montos y porcentajes parciales y acumulados por cada plan de pago de acuerdo al rango de deuda, por ejemplo para el sexto rango de deuda de \$ 2,001.00 a \$ 3,000.00, se han amortizado \$ 37,886.95 (18.09%) del total de la Cartera, lo que significa que para el año 7 no se registrarán amortizaciones por este rango de deuda, pues el plazo establecido para el pago es de 6 años, por lo que se ha realizado la amortización total de la deuda durante este año.

Tabla 3.23: Montos y Porcentajes Anuales y Mensuales a Recuperar durante el Año 7.

SALDO INICIAL \$ 6.307,53

SALDO FINAL \$ -

SALDO ACUMULADO \$ 209.492,56

N°	RANGO DE LA DEUDA		MONTO ADEUDADO	PLAZOS PARA EL PAGO DE LA DEUDA		MONTOS A RECUPERAR		PORCENTAJES A RECUPERAR	
	Desde	Hasta		Años	Meses	Anuales	Mensuales	Anuales	Mensuales
7	\$ 3.001,00	\$ 5.000,00 en adelante	\$ 44.152,69	7	84	\$ 6.307,53	\$ 525,63	3,01%	0,25%
TOTALES						\$ 6.307,53	\$ 525,63	3,01%	0,25%

La tabla 3.23, muestra los montos anuales y mensuales que serán amortizados durante el séptimo año de la implementación del Plan, los cuales provienen de los pagos que realizarán los arrendatarios con deudas entre \$ 3,001.00 hasta \$ 5,000.00 en adelante, asimismo se observa el porcentaje anual y mensual que recuperará la Administración durante este año, por lo que la recuperación anual total será de \$ 6,307.53 (3.01%) con respecto a la Cartera total, es importante aclarar que este valor es igual al valor anual del rango de deuda, debido a que los planes de pago de 1 a 6 años correspondientes a los rangos de deuda de \$ 1.00 hasta \$ 3,000.00 ya han sido amortizados en su totalidad en los años anteriores, lo mismo sucede con el monto mensual total a recuperar durante este año que es de \$ 525.63 (0.25%).

Y considerando que al inicio de este año el monto total pendiente de recuperar es de \$ 6,307.53, debido a la amortización realizada hasta el sexto año, se asume que el monto a recuperar de \$ 6,307.53 correspondiente al rango \$ 3,001.00 a \$ 5,000.00 en adelante, será amortizado por completo durante este año, por lo tanto el saldo al final del año es de \$ 0.00 y el monto acumulado es de \$ 209,492.56 que equivale a la recuperación del 100% de la Cartera proyectada, de igual manera el monto de \$ 37,886.95 correspondiente al rango de \$ 2,001.00 \$ 3,000.00 se amortizó en su totalidad en el año 6, debido a que el plazo establecido para el pago es de 6 años, por lo que no se incluye en la tabla de amortización para el año 7.

Tabla 3.24: Amortización de la Cartera durante el Año 7.

RECUPERACIÓN MENSUAL DE LA CARTERA EN MORA
MONTO TOTAL DE LA CARTERA
\$ 209.492,56 100%

MESES	PLANES DE PAGO EN AÑOS							MONTO A RECUPERAR POR MES
	1	2	3	4	5	6	7	
73							\$ 525,63	\$ 525,63
74							\$ 525,63	\$ 525,63
75							\$ 525,63	\$ 525,63
76							\$ 525,63	\$ 525,63
77							\$ 525,63	\$ 525,63
78							\$ 525,63	\$ 525,63
79							\$ 525,63	\$ 525,63
80							\$ 525,63	\$ 525,63
81							\$ 525,63	\$ 525,63
82							\$ 525,63	\$ 525,63
83							\$ 525,63	\$ 525,63
84							\$ 525,63	\$ 525,63
TOTAL	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 6.307,53	\$ 6.307,53
AÑO 7	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	3,01%	3,01%
SALDO	\$ 12.469,80	\$ 19.951,66	\$ 29.927,51	\$ 30.188,52	\$ 34.915,43	\$ 37.886,95	\$ 37.845,17	\$ 203.185,04
AÑO 6	5,95%	9,52%	14,29%	14,41%	16,67%	18,09%	18,07%	96,99%
SALDO	\$ 12.469,80	\$ 19.951,66	\$ 29.927,51	\$ 30.188,52	\$ 34.915,43	\$ 37.886,95	\$ 44.152,69	\$ 209.492,56
ACUMULADO	5,95%	9,52%	14,29%	14,41%	16,67%	18,09%	21,08%	100,00%

La Tabla 3.24, muestra la amortización de la Cartera durante el séptimo y último año de la implementación del Plan, y como se explicó anteriormente la amortización del plan de pago a seis años plazo, ya no se presenta pues la deuda de \$ 37,886.95 ya fue amortizada por completo, sin embargo sí se presentan las amortizaciones mensuales de los planes a 7 años plazo, correspondientes a las deudas del 7° rango de deuda de la distribución de la Cartera en mora, lo que permite que la sumatoria de la amortización mensual por éste rango sea de \$ 525.63 (0.25% mensual) y que la recuperación total para el año 7 sea de \$ 6,307.53 (3.01%), sumado al Saldo hasta el año 6, de \$ 203,185.04 + \$ 6,307.53, se obtiene un Saldo acumulado de \$ 209,492.56 (100%) a finales del año 7. Logrando de esta manera cumplir con los objetivos fijados para la realización del Plan Estratégico de Gestión de Cobro.

D. INTRODUCCIÓN A LOS PLANES PARA LA RECUPERACIÓN DE LA CARTERA

RECUPERACIÓN MENSUAL DE LA CARTERA EN MORA

MONTO TOTAL DE LA CARTERA

\$ 209.492,56 100%

		(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
(1)	(2)	SALDO INICIAL	MONTO A RECUPERAR POR MES	MONTO ACUMULADO POR MES	SALDO AL FINAL DE LA CARTERA EN MORA	PORCENTAJE A RECUPERAR POR MES	PORCENTAJE A RECUPERAR ACUMULADO
MONTO A RECUPERAR SEMESTRE 1	MES 1	\$ 209.492,56	\$ 4.964,48	\$ 4.964,48	\$ 204.528,09	2,37%	2,37%
	MES 2	\$ 204.528,09	\$ 4.964,48	\$ 9.928,95	\$ 199.563,61	2,37%	4,74%
	MES 3	\$ 199.563,61	\$ 4.964,48	\$ 14.893,43	\$ 194.599,14	2,37%	7,11%
	MES 4	\$ 194.599,14	\$ 4.964,48	\$ 19.857,90	\$ 189.634,66	2,37%	9,48%
TOTAL SEMESTRE 1	MES 5	\$ 189.634,66	\$ 4.964,48	\$ 24.822,38	\$ 184.670,19	2,37%	11,85%
\$ 29.786,85	MES 6	\$ 184.670,19	\$ 4.964,48	\$ 29.786,85	\$ 179.705,71	2,37%	14,22%

La tabla de amortización que se utilizará en los planes a corto, mediano y largo plazo presenta una estructura como la anterior, y ha sido diseñada para que la interpretación de la misma sea la siguiente:

En el encabezado, se coloca el Monto Total de la Cartera en Mora proyectada para su recuperación que asciende a \$ 209,492.56 los cuales representan un 94% de la Cartera en Mora Actual que posee el Mercado Municipal "La Placita" de Ciudad Delgado y representan el 100% de la Cartera a recuperar.

Seguido de esto, se presenta la amortización de la deuda como se muestra:

- (1) Muestra el monto que se proyecta a recuperar en cada semestre del Plan que se presenta, al final se ha hecho la sumatoria de los ingresos de los seis meses que componen ese semestre del año, por ejemplo para el año uno, desde el mes uno al mes seis, se espera recuperar \$ 29,786.85.
- (2) Contiene el número del mes desde la implementación del Plan de Gestión de Cobro a la fecha, como se trata de un plan a siete años plazo, el número total de meses será de 84.
- (3) Muestra el Saldo al inicio del mes que se está amortizando, es decir que al inicio del Mes 1, el Saldo inicial es el mismo valor del Monto total de la Cartera, debido a que no se ha realizado ningún pago, sin embargo para el siguiente mes (Mes 2), el Saldo inicial es igual al Saldo al final del Mes 1, ya que se ha disminuido el monto a recuperar que se registro en este mes, de la siguiente manera (\$ 209,492.56 Saldo inicial - \$ 4,964.48 Monto a recuperar en el Mes 1),

el resultado es de \$ 204,528.09, lo que significa que al inicio de cada mes, el Saldo inicial es igual al Saldo final del mes anterior y así sucesivamente.

- (4) Es el ingreso que la Administración del Mercado “La Placita”, tendrá en cada mes durante la implementación del Plan que se presenta, y representa la sumatoria de la Amortización total de la Cartera en Mora, por cada periodo de tiempo establecido en los planes de pago, tal como se presentó en la amortización de la Cartera en Mora para cada Plan de pago.
- (5) Expresa el resultado de restar del monto total de la Cartera, el Saldo al final de cada mes, es decir que a \$ 209,492.56 se le resta el Saldo al final de de cada mes, por ejemplo para determinar el monto acumulado en el Mes 1 se realizó lo siguiente (\$ 209,492.56 Monto total de la Cartera menos \$ 204,528.09 Saldo al final del Mes 1), el resultado es \$ 4,964.48, lo mismo sucede para el Mes 2, (\$ 209,492.56 Monto total de la Cartera menos \$ 199,563.61 Saldo al final del Mes 2), el resultado es \$ 9,928.95 y así sucesivamente.
- (6) Representa el Saldo de la Cartera en mora al final de cada mes específico en donde se ubica, y resulta de restar al Saldo inicial de cada mes el Monto a recuperar en dicho mes, es decir que en el mes 1, el Saldo inicial corresponde al monto total de la Cartera en Mora de \$ 209,492.56 menos \$ 4,964.48 monto a recuperar en el mes 1, dando como resultado un Saldo al final de la Cartera en Mora de \$ 204,528.09 y así sucesivamente.
- (7) Este valor, significa la proporción que representa el Monto a recuperar por mes con respecto al monto total de la Cartera en Mora, es decir que para el mes 1 $\$ 4,964.48 / \$ 209,492.56$ equivale al 2.37% de la recuperación de la cartera en este mes.
- (8) Significa la proporción que representa el Monto acumulado por mes con respecto al monto total de la Cartera en Mora, es decir que para el mes 1 $\$ 4,964.48 / \$ 209,492.56$ equivale al 2.37% de la recuperación de la cartera en este mes y así sucesivamente con el resto de meses.

Ejemplo de interpretación para el Mes 2:

La Administración del Mercado, espera que el Saldo inicial en este mes sea de \$204,528.09 y que los arrendatarios amorticen \$ 4,964.48, haciendo un monto acumulado hasta la fecha de \$ 9,928.95 (\$ 209,492.56 Monto total de la Cartera menos \$ 199,563.61 Saldo al final del Mes 2), logrando recuperar en este mes el 2.37% de la Cartera total y un porcentaje acumulado de 4.74%.

VIII. INTRODUCCIÓN A LAS ETAPAS DEL PLAN DE GESTIÓN DE COBRO

Toda la información presentada anteriormente, se resume en tres etapas del Plan Estratégico de Gestión de Cobro para la Recuperación de \$ 209,492.56 que corresponde al 94% de la Cartera en Mora Actual del Mercado “La Placita”, de Ciudad Delgado.

Éstas etapas, tienen como meta principal presentar la recuperación de la Cartera en tres planes generales a corto, mediano y largo plazo; en donde se resume los avances en cuanto a la recuperación de la misma, por cada mes de la Implementación del Plan general, es decir que los montos que aparecen en cada una de las tablas, resultan de la sumatoria de los pagos que realizarán los arrendatarios morosos de acuerdo al plazo fijado para el pago del monto adeudado, que como se explicó anteriormente, los ingresos provenientes de los pagos mensuales, disminuyen de un año a otro pues la deuda total se ha distribuido en siete rangos de deuda con plazos específicos para el pago de 1 a 7 años dependiendo del monto adeudado, tal y como se presentó en la Tabla 3.10.

A continuación se presentan las tres etapas en las que está dividido el Plan Estratégico de Gestión de Cobro, y seguido de esto, se presenta la Implementación, Control y Evaluación del Plan propuesto a la Administración de Mercado de la Alcaldía de Ciudad Delgado, Departamento de San Salvador, para que sea aplicado dentro del Mercado Municipal “La Placita”.

A. ETAPA I: PLANES TÁCTICOS

La elaboración de este plan, comprende la programación e implementación de actividades para periodos de un mes a un año, este plan está orientado a la creación de un ambiente propicio para la implementación de Políticas y Estrategias para la Recuperación de \$ 209,492.56 que corresponde al 94% de la Cartera en Mora Actual del Mercado “La Placita”, de Ciudad Delgado.

El cual se divide en dos etapas, en el primer semestre se realizarán actividades relacionadas con el rediseño del Departamento de Administración de Mercado, y al mismo tiempo se fijarán los planes de pago a cada uno de los arrendatarios morosos según el rango de deuda en el que estén ubicados, teniendo como meta principal la recuperación del 14.22% de la Cartera en el primer semestre de implementación del Plan, y un 14.22% restante en el segundo semestre, a fin de recuperar un 28.44% de la Cartera en Mora a finales del primer año, que es el horizonte de tiempo que comprende el Plan Táctico que se presenta.

1. Objetivo General

- Elaborar un Plan Táctico de Gestión de Cobro que permita establecer las bases para la implementación de planes de pago a corto, mediano y largo plazo.

2. Objetivos Específicos

- Proporcionar al Departamento de Administración de Mercado una herramienta a corto plazo que sea de utilidad para la Recuperación de la Cartera en Mora durante el primer año de implementación del Plan.
- Fijar estrategias y políticas de acción para la Recuperación del 28.44% de la Cartera en mora a finales del primer año de implementación del Plan.
- Elaborar un informe de los resultados que se obtendrán con la implementación del plan Táctico para que la Administración del Mercado verifique la efectividad del mismo.

3. Estrategias a Corto Plazo

- Actualizar la base de datos de todos los arrendatarios del Mercado, clasificándolos por sector o tipo de producto que comercializan.
- Identificar a los arrendatarios morosos y clasificarlos de acuerdo a la tabla de cobro para fijar un plan de pago.
- Promover la existencia de la Ordenanza transitoria de exoneración del pago de intereses y multas, producidos por el no pago de las tasas por servicios de arrendamiento.
- Actualizar mensualmente la información relacionada con los pagos que los arrendatarios realizan.
- Dar seguimiento a los compromisos de pago firmados con la Administración, a fin de verificar que se esté dando cumplimiento con el pago de la cuota mensual, asignada a cada arrendatario en particular.
- Enviar notificaciones de cobro a los arrendatarios que no se acerquen a firmar compromisos de pago con la Administración.

4. Metas a Corto Plazo

- Actualizar la base de datos de todos los arrendatarios del Mercado, en la primera semana de implementación del Plan.
- Fijar un plan de pago a todos los arrendatarios morosos durante la primera quincena del primer mes de la implementación del Plan.
- Entregar notas de Cobro a todos los arrendatarios morosos en la primera quincena del primer año de implementación del Plan Táctico de Gestión de Cobro.
- Promover la existencia de la Ordenanza transitoria de exoneración del pago de intereses y multas, durante los tres primeros meses de implementación.
- Recuperar el 2.37% de la Cartera en Mora actual del Mercado “La Placita” en el primer mes de implementación del Plan.
- Recuperar el un porcentaje acumulado de 14.22% de la Cartera en Mora en cada uno de los semestres del primer año de implementación de Plan de Gestión de Cobro.

5. Recuperación de la Cartera en Mora en el Primer Año

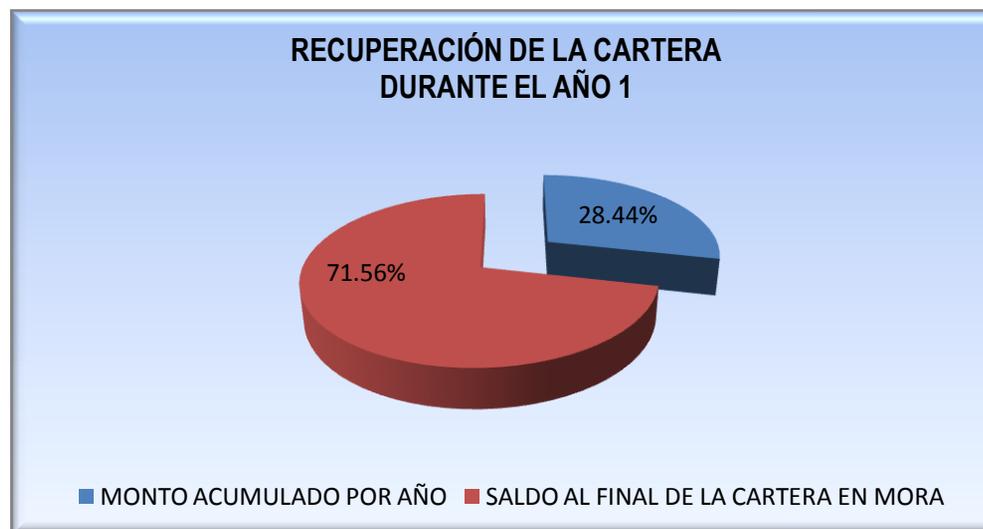
Tabla 3.25: Recuperación Año 1.

RECUPERACIÓN MENSUAL DE LA CARTERA EN MORA
MONTO TOTAL DE LA CARTERA
\$ 209.492,56 100%

		SALDO INICIAL	MONTO A RECUPERAR POR MES	MONTO ACUMULADO POR MES	SALDO AL FINAL DE LA CARTERA EN MORA	PORCENTAJE A RECUPERAR POR MES	PORCENTAJE A RECUPERAR ACUMULADO
MONTO A RECUPERAR SEMESTRE 1	MES 1	\$ 209.492,56	\$ 4.964,48	\$ 4.964,48	\$ 204.528,09	2,37%	2,37%
	MES 2	\$ 204.528,09	\$ 4.964,48	\$ 9.928,95	\$ 199.563,61	2,37%	4,74%
	MES 3	\$ 199.563,61	\$ 4.964,48	\$ 14.893,43	\$ 194.599,14	2,37%	7,11%
	MES 4	\$ 194.599,14	\$ 4.964,48	\$ 19.857,90	\$ 189.634,66	2,37%	9,48%
TOTAL SEMESTRE 1	MES 5	\$ 189.634,66	\$ 4.964,48	\$ 24.822,38	\$ 184.670,19	2,37%	11,85%
\$ 29.786,85	MES 6	\$ 184.670,19	\$ 4.964,48	\$ 29.786,85	\$ 179.705,71	2,37%	14,22%
MONTO A RECUPERAR SEMESTRE 2	MES 7	\$ 179.705,71	\$ 4.964,48	\$ 34.751,33	\$ 174.741,24	2,37%	16,59%
	MES 8	\$ 174.741,24	\$ 4.964,48	\$ 39.715,80	\$ 169.776,76	2,37%	18,96%
	MES 9	\$ 169.776,76	\$ 4.964,48	\$ 44.680,28	\$ 164.812,29	2,37%	21,33%
	MES 10	\$ 164.812,29	\$ 4.964,48	\$ 49.644,75	\$ 159.847,81	2,37%	23,70%
TOTAL SEMESTRE 2	MES 11	\$ 159.847,81	\$ 4.964,48	\$ 54.609,23	\$ 154.883,34	2,37%	26,07%
\$ 29.786,85	MES 12	\$ 154.883,34	\$ 4.964,48	\$ 59.573,70	\$ 149.918,86	2,37%	28,44%

La tabla 3.25 muestra la amortización de la Cartera en el primer y segundo semestre de aplicación del plan, en los cuales el monto estimado a recuperar en cada uno es de \$ 29,786.85 lo que representa el 14.22% de la Cartera total, logrando al final del primer año un porcentaje acumulado de 28.44% de recuperación de la misma, de manera que se logra cumplir con uno de los objetivos específicos y metas establecidas en el Plan a corto plazo.

Gráfica 3.1: Recuperación de la Cartera en el Primer Año.



La gráfica 3.1 muestra el porcentaje acumulado de la amortización de la Cartera al final del primer año de implementación de plan, y de igual manera se observa la proporción del saldo final de la cartera que se encuentra pendiente de recuperar durante los próximos seis años de implementación del mismo; siendo este valor de 71.56% que corresponde a un Saldo final de la Cartera de \$ 149,918.86.

B. ETAPA II: PROGRAMACIÓN A MEDIANO PLAZO

La programación a mediano plazo, consiste en el seguimiento que se dará en la implementación del Plan a partir del segundo y tercer año, mostrando los ingresos que la Administración del Mercado recuperará por las cuotas mensuales para amortizar la deuda que se definió a los arrendatarios morosos.

Esta programación está orientada al seguimiento que la Gestora de Cobros dará al cumplimiento de los Compromisos de pago, y de ser necesario utilizar los instrumentos diseñados para el cobro, teniendo como meta principal la recuperación del 22.48 % de la Cartera en el segundo año de implementación del Plan, y el 17.72% durante el tercer año; haciendo un total acumulado desde el primer año de 68.64% de la Cartera en Mora, a finales del tercer año de la implementación del Plan, que es el horizonte de tiempo que comprende la Programación a Mediano Plazo que se presenta.

1. Objetivo General

- Realizar una Programación de los pagos a mediano plazo a fin de presentar a la Administración del Mercado “La Placita”, el saldo de la Cartera pendiente de recuperar en el tercer año de implementación del Plan Estratégico de Gestión de Cobro.

2. Objetivos Específicos

- Elaborar un reporte de los ingresos mensuales que la Administración del Mercado recuperará durante el segundo y tercer año de implementación del Plan para que conozca el monto pendiente de recuperar de la Cartera en Mora proyectada para su recuperación.
- Fijar estrategias y metas a mediano plazo para la Recuperación del 40.20% de la Cartera en mora durante la implementación de la Programación a Mediano Plazo.
- Presentar de forma gráfica los avances en cuanto a la recuperación de la Cartera en Mora alcanzados con la implementación del Plan a Mediano Plazo para que las autoridades del Mercado “La Placita” midan la efectividad del mismo.

3. Estrategias a Mediano Plazo

- Actualizar mensualmente la información relacionada con los pagos de todos los arrendatarios del Mercado, que firmaron Compromisos de pago con la Administración a fin de detectar a los arrendatarios que están incumpliendo sus pagos.
- Identificar a nuevos arrendatarios morosos para fijar un plan de pago para evitar que el saldo de la Cartera en Mora aumente.
- Promover la cultura de pago entre los arrendatarios del Mercado “La Placita” a través de Estados de Cuenta trimestrales que especifiquen la disminución de la deuda con la Administración.
- Enviar notificaciones de cobro a los arrendatarios que caen en situación de Mora con la Administración del Mercado por no cancelar sus tasas dentro de 60 días como máximo.

4. Metas a Mediano Plazo

- Actualizar la base de datos de todos los arrendatarios del Mercado, en la primera semana de cada mes de la implementación de la Programación a Mediano Plazo.
- Fijar un plan de pago a los arrendatarios que caigan en mora durante la implementación de la Programación a Mediano Plazo.
- Entregar Estados de Cuenta trimestrales a todos los arrendatarios morosos en la primera semana de cada trimestre de la implementación de la Programación a Mediano Plazo.
- Enviar Notificaciones de Cobro a todos los arrendatarios que caigan en mora a partir de la primera aplicación de intereses y multas, para evitar que la deuda aumente.
- Recuperar el 11.24% de la Cartera en cada uno de los semestres del segundo año de implementación de la Programación a Mediano Plazo, haciendo un acumulado desde el primer año de 50.92%.
- Recuperar el 8.86% de la Cartera en Mora del Mercado “La Placita” en cada semestre del tercer año de la implementación de la Programación a Mediano Plazo, haciendo en total una recuperación del 17.72% durante el tercer año de implementación del Plan.

5. Recuperación de la Cartera en Mora en el Segundo Año

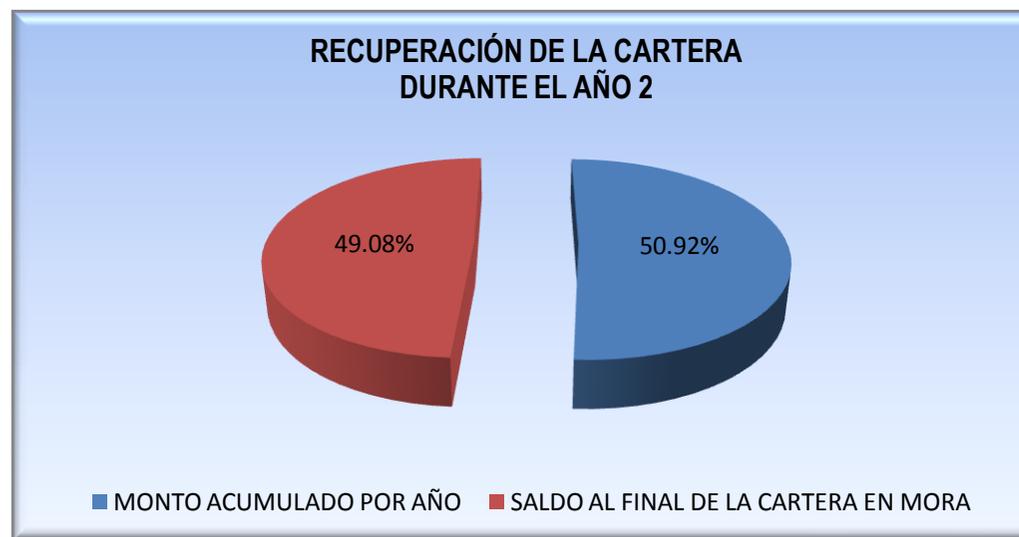
Tabla 3.26: Recuperación Año 2.

RECUPERACIÓN MENSUAL DE LA CARTERA EN MORA
MONTO TOTAL DE LA CARTERA
\$ 209.492,56 100%

		SALDO INICIAL	MONTO A RECUPERAR POR MES	MONTO ACUMULADO POR MES	SALDO AL FINAL DE LA CARTERA EN MORA	PORCENTAJE A RECUPERAR POR MES	PORCENTAJE A RECUPERAR ACUMULADO
MONTO A RECUPERAR SEMESTRE 3	MES 13	\$ 149.918,86	\$ 3.925,33	\$ 63.499,03	\$ 145.993,54	1,87%	30,31%
	MES 14	\$ 145.993,54	\$ 3.925,33	\$ 67.424,35	\$ 142.068,21	1,87%	32,18%
	MES 15	\$ 142.068,21	\$ 3.925,33	\$ 71.349,68	\$ 138.142,89	1,87%	34,06%
	MES 16	\$ 138.142,89	\$ 3.925,33	\$ 75.275,00	\$ 134.217,56	1,87%	35,93%
TOTAL SEMESTRE 3 \$ 23.551,95	MES 17	\$ 134.217,56	\$ 3.925,33	\$ 79.200,33	\$ 130.292,24	1,87%	37,81%
	MES 18	\$ 130.292,24	\$ 3.925,33	\$ 83.125,65	\$ 126.366,91	1,87%	39,68%
MONTO A RECUPERAR SEMESTRE 4	MES 19	\$ 126.366,91	\$ 3.925,33	\$ 87.050,98	\$ 122.441,59	1,87%	41,55%
	MES 20	\$ 122.441,59	\$ 3.925,33	\$ 90.976,30	\$ 118.516,26	1,87%	43,43%
	MES 21	\$ 118.516,26	\$ 3.925,33	\$ 94.901,63	\$ 114.590,94	1,87%	45,30%
	MES 22	\$ 114.590,94	\$ 3.925,33	\$ 98.826,95	\$ 110.665,61	1,87%	47,17%
TOTAL SEMESTRE 4 \$ 23.551,95	MES 23	\$ 110.665,61	\$ 3.925,33	\$ 102.752,28	\$ 106.740,29	1,87%	49,05%
	MES 24	\$ 106.740,29	\$ 3.925,33	\$ 106.677,60	\$ 102.814,96	1,87%	50,92%

La tabla 3.26 muestra la amortización de la Cartera en Mora durante el tercer y cuarto semestre de aplicación del plan, siendo el monto estimado a recuperar en cada semestre, de \$ 23,551.95, lo que representa el 11.24% en cada semestre del año, y en términos de porcentaje acumulado hasta finales del segundo año de implementación del Plan es de 50.92%, de manera que se logra cumplir con uno de los objetivos específicos y metas establecidas a mediano plazo.

Gráfica 3.2: Recuperación de la Cartera en el Segundo Año.



Al observar la gráfica 3.2, el panorama de la efectividad del Plan Estratégico se pone de manifiesto, ya que para el segundo año de la implementación de Plan, el monto a recuperar acumulado refleja un importante avance, pues se logra recuperar el 50.92% de la cartera total y resta solamente el 49.08% que debe ser recuperado en los siguientes cinco años que comprende el Plan general, lo que permite confirmar que durante el segundo año, se logró recuperar el 22.48% de la cartera en mora, cumpliendo de esta forma con uno de los objetivos y metas establecidas en el diseño de la Programación a mediano plazo.

6. Recuperación de la Cartera en Mora en el Tercer Año

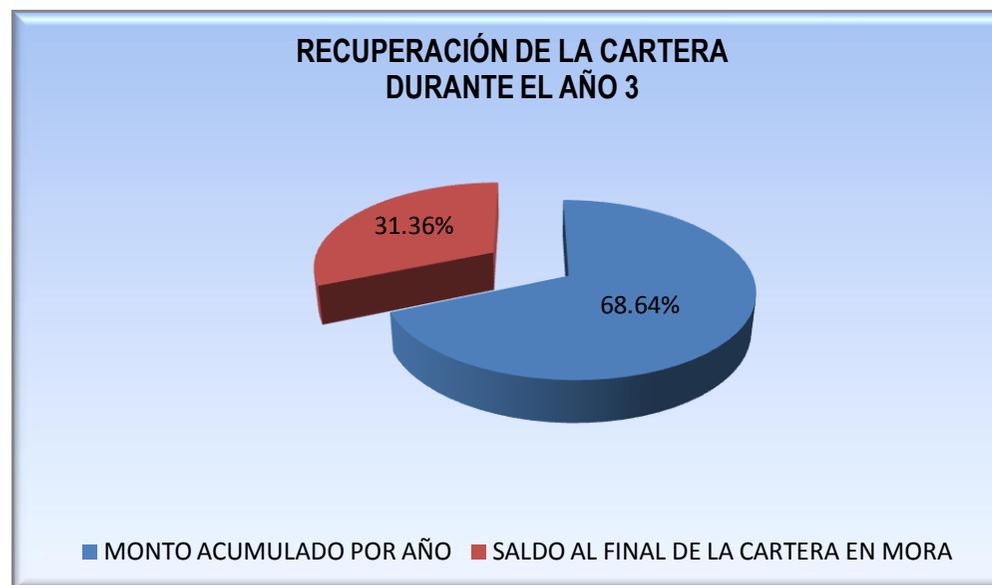
Tabla 3.27: Recuperación Año 3.

RECUPERACIÓN MENSUAL DE LA CARTERA EN MORA
MONTO TOTAL DE LA CARTERA
\$ 209.492,56 100%

		SALDO INICIAL	MONTO A RECUPERAR POR MES	MONTO ACUMULADO POR MES	SALDO AL FINAL DE LA CARTERA EN MORA	PORCENTAJE A RECUPERAR POR MES	PORCENTAJE A RECUPERAR ACUMULADO
MONTO A RECUPERAR SEMESTRE 5	MES 25	\$ 102.814,96	\$ 3.094,01	\$ 109.771,61	\$ 99.720,95	1,48%	52,40%
	MES 26	\$ 99.720,95	\$ 3.094,01	\$ 112.865,62	\$ 96.626,95	1,48%	53,88%
	MES 27	\$ 96.626,95	\$ 3.094,01	\$ 115.959,62	\$ 93.532,94	1,48%	55,35%
	MES 28	\$ 93.532,94	\$ 3.094,01	\$ 119.053,63	\$ 90.438,94	1,48%	56,83%
TOTAL SEMESTRE 5	MES 29	\$ 90.438,94	\$ 3.094,01	\$ 122.147,63	\$ 87.344,93	1,48%	58,31%
\$ 18.564,04	MES 30	\$ 87.344,93	\$ 3.094,01	\$ 125.241,64	\$ 84.250,92	1,48%	59,78%
MONTO A RECUPERAR SEMESTRE 6	MES 31	\$ 84.250,92	\$ 3.094,01	\$ 128.335,65	\$ 81.156,92	1,48%	61,26%
	MES 32	\$ 81.156,92	\$ 3.094,01	\$ 131.429,65	\$ 78.062,91	1,48%	62,74%
	MES 33	\$ 78.062,91	\$ 3.094,01	\$ 134.523,66	\$ 74.968,91	1,48%	64,21%
	MES 34	\$ 74.968,91	\$ 3.094,01	\$ 137.617,66	\$ 71.874,90	1,48%	65,69%
TOTAL SEMESTRE 6	MES 35	\$ 71.874,90	\$ 3.094,01	\$ 140.711,67	\$ 68.780,89	1,48%	67,17%
\$ 18.564,04	MES 36	\$ 68.780,89	\$ 3.094,01	\$ 143.805,68	\$ 65.686,89	1,48%	68,64%

La tabla 3.27 muestra la recuperación en el tercer año de implementación del Plan, en el cual el monto estimado a recuperar en cada semestre del tercer año es de \$18,564.04, y en porcentajes equivale a 8.86%, haciendo un acumulado hasta la fecha de 68.64% desde principios del año uno. Por lo tanto, se logra cumplir con las metas establecidas para el tercer año de Implementación del Plan de Gestión de Cobro.

Gráfica 3.3: Recuperación de la Cartera en el Tercer Año.



Al observar la gráfica 3.3, la proporción pendiente de recuperar es bastante alentadora, ya que representa el 31.36% de la Cartera frente a un monto acumulado de \$143,805.68 (68.64%), lo que significa un avance de 17.72% con respecto al año anterior, y en consecuencia se logra alcanzar uno de los objetivos y metas establecidas en el diseño de la Programación a mediano plazo. Además de haber recuperado el 40.20% de la cartera durante la implementación de la Programación a Mediano Plazo.

C. ETAPA III: DESARROLLO DE PLANES A LARGO PLAZO

El desarrollo del Plan a Largo Plazo, consiste en fijar las estrategias y metas que se aplicarán para alcanzar el Objetivo General del Plan Estratégico y las Metas que se fijaron al inicio del diseño del mismo, en esta etapa se presentan los resultados que se obtendrán a partir del cuarto año de la implementación del Plan Estratégico, hasta el séptimo año, que es el horizonte de tiempo que comprende el Plan en general.

Este plan a largo plazo, se ha diseñado para que en el séptimo año, se recupere el 100% de la Cartera en mora Proyectada que asciende a \$ 209,492.56, y que representa un 94% de la Cartera en Mora Actual que posee el Mercado “La Placita” de Ciudad Delgado, del mismo modo se espera que se den por concluidos los Compromisos de pago que se firmaron en el primer año de la implementación del Plan.

1. Objetivo General

- Desarrollar un Plan a Largo Plazo de Recuperación de la Cartera en Mora que permita obtener un panorama de la amortización de la deuda respecto al saldo pendiente de cobrar a partir del cuarto año de implementación del Plan.

2. Objetivos Específicos

- Presentar de forma gráfica los avances en cuanto a la recuperación de la Cartera en Mora Proyectada alcanzados con la implementación del Plan a Largo Plazo para que la Administración del Mercado tenga una visión del Plan Estratégico de Gestión de Cobro en general.
- Fijar estrategias y metas a largo plazo para la Recuperación del 31.36% de la Cartera en mora Proyectada durante el Desarrollo del Plan a Largo Plazo.
- Elaborar un resumen de los ingresos semestrales y anuales que la Administración del Mercado recuperará durante la implementación del Plan Estratégico de Gestión de Cobro para la Recuperación de la Cartera en Mora Actual.

3. Estrategias a Largo Plazo

- Actualizar mensualmente la información relacionada con los pagos de todos los arrendatarios del Mercado, que firmaron Compromisos de pago con la Administración a fin de detectar a los arrendatarios que están incumpliendo sus pagos.
- Identificar a nuevos arrendatarios morosos para fijar un plan de pago para evitar que el saldo de la Cartera en Mora aumente.
- Promover la cultura de pago entre los arrendatarios del Mercado “La Placita” a través de Estados de Cuenta trimestrales que especifiquen la disminución de la deuda con la Administración.
- Enviar notificaciones de cobro a los arrendatarios que caen en situación de Mora con la Administración del Mercado por no cancelar sus tasas dentro de 60 días como máximo.
- Cancelar los Compromisos de Pago de todos los arrendatarios que ya cumplieron con el pago total de su deuda.

4. Metas a Largo Plazo

- Actualizar la base de datos de todos los arrendatarios del Mercado, en la primera semana de cada mes de la implementación del Plan a Largo Plazo.
- Fijar un plan de pago a los arrendatarios que caigan en mora durante la implementación del Plan a Largo Plazo.
- Entregar Estados de Cuenta trimestrales a todos los arrendatarios morosos en la primera semana de cada trimestre de la implementación del Plan a Largo Plazo.
- Enviar Notificaciones de Cobro a todos los arrendatarios que caigan en mora a partir de la primera aplicación de intereses y multas, para evitar que la deuda aumente.
- Recuperar el 12.96% de la Cartera en Mora del Mercado “La Placita” a finales del cuarto año de la implementación del Plan a Largo Plazo.
- Recuperar el 9.36%, 6.03% y 3.01%, de la Cartera en Mora Proyectada durante el quinto, sexto y séptimo año respectivamente, de la implementación del Plan a Largo Plazo.
- Cancelar los Compromisos de pago de los arrendatarios cuando paguen la última cuota mensual que se estableció para solventar su situación con la Administración del Mercado.

5. Recuperación de la Cartera en Mora en el Cuarto Año

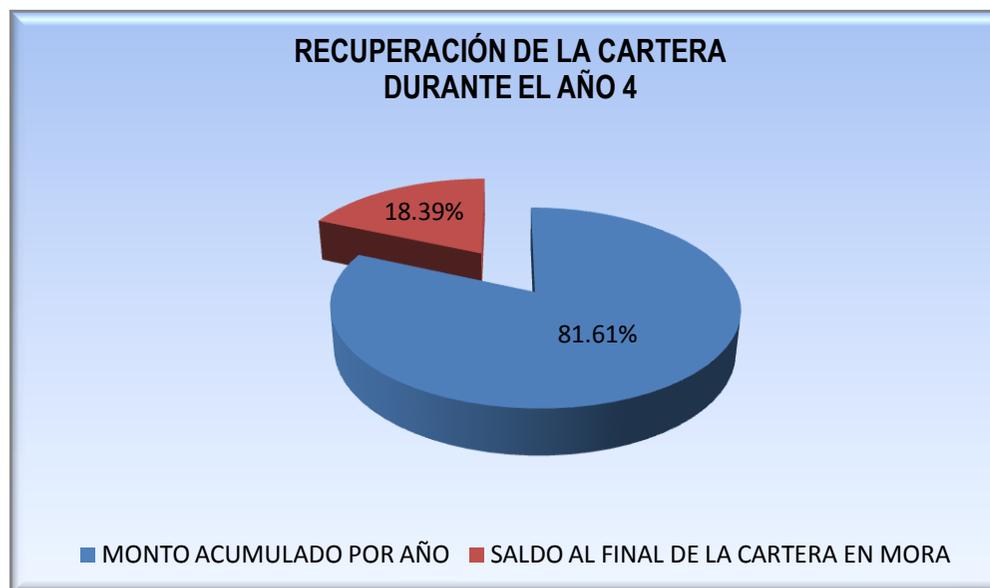
Tabla 3.28: Recuperación Año 4.

RECUPERACIÓN MENSUAL DE LA CARTERA EN MORA
MONTO TOTAL DE LA CARTERA
\$ 209.492,56 100%

		SALDO INICIAL	MONTO A RECUPERAR POR MES	MONTO ACUMULADO POR MES	SALDO AL FINAL DE LA CARTERA EN MORA	PORCENTAJE A RECUPERAR POR MES	PORCENTAJE A RECUPERAR ACUMULADO
MONTO A RECUPERAR SEMESTRE 7	MES 37	\$ 65.686,89	\$ 2.262,69	\$ 146.068,36	\$ 63.424,20	1,08%	69,72%
	MES 38	\$ 63.424,20	\$ 2.262,69	\$ 148.331,05	\$ 61.161,52	1,08%	70,80%
	MES 39	\$ 61.161,52	\$ 2.262,69	\$ 150.593,74	\$ 58.898,83	1,08%	71,89%
	MES 40	\$ 58.898,83	\$ 2.262,69	\$ 152.856,42	\$ 56.636,14	1,08%	72,97%
TOTAL SEMESTRE 7	MES 41	\$ 56.636,14	\$ 2.262,69	\$ 155.119,11	\$ 54.373,46	1,08%	74,05%
	\$ 13.576,12	MES 42	\$ 54.373,46	\$ 2.262,69	\$ 157.381,79	\$ 52.110,77	1,08%
MONTO A RECUPERAR SEMESTRE 8	MES 43	\$ 52.110,77	\$ 2.262,69	\$ 159.644,48	\$ 49.848,08	1,08%	76,21%
	MES 44	\$ 49.848,08	\$ 2.262,69	\$ 161.907,17	\$ 47.585,40	1,08%	77,29%
	MES 45	\$ 47.585,40	\$ 2.262,69	\$ 164.169,85	\$ 45.322,71	1,08%	78,37%
	MES 46	\$ 45.322,71	\$ 2.262,69	\$ 166.432,54	\$ 43.060,03	1,08%	79,45%
TOTAL SEMESTRE 8	MES 47	\$ 43.060,03	\$ 2.262,69	\$ 168.695,23	\$ 40.797,34	1,08%	80,53%
	\$ 13.576,12	MES 48	\$ 40.797,34	\$ 2.262,69	\$ 170.957,91	\$ 38.534,65	1,08%

La tabla 3.28, muestra la recuperación de la mora que se estará realizando en el cuarto año de implementación del plan, se puede observar que solo en el semestre 7 se recuperan \$13,576.12 (1.08% por mes), sumándole \$143,805.68 el monto acumulado por mes del desde el semestre uno al semestre 6, se está recuperando un total de \$157,381.79 en el semestre 7, lo que equivale al 75.13% acumulado desde el primer año de implementado el plan; por lo tanto a esta fecha estarían pendientes de recuperar \$52,110.77 de la cartera de mora. De igual forma se calcula el semestre ocho, solo en este se recuperan \$ 13,576.12 (1.08% por mes), por lo tanto la recuperación de la mora acumulada al cuarto año será de \$ 170,957.91 (81.61%), por lo tanto el saldo al final de la Cartera en mora es de \$ 38,534.65 los cuales se estarán recuperando en los próximos 3 años.

Gráfica 3.4: Recuperación de la Cartera en el Cuarto Año.



La gráfica 3.4, muestra lo explicado anteriormente con respecto la Cartera que se recupera en el cuarto año, que representa el 81.61%, lo que significa un avance de 12.96% en este año (1.08% mensual), por lo tanto el 18.39% corresponden al saldo al final de la Cartera en mora, se estará recuperando en los próximos 3 años. Alcanzando de esta manera uno de los objetivos planteados en el diseño del Plan a Largo plazo.

6. Recuperación de la Cartera en Mora en el Quinto Año

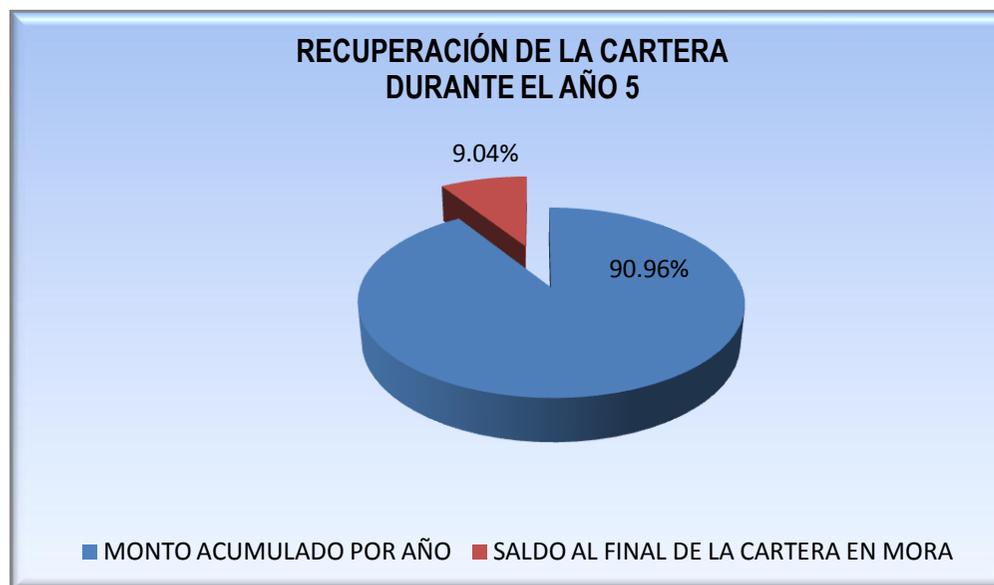
Tabla 3.29: Recuperación Año 5.

RECUPERACIÓN MENSUAL DE LA CARTERA EN MORA
MONTO TOTAL DE LA CARTERA
\$ 209.492,56 100%

		SALDO INICIAL	MONTO A RECUPERAR POR MES	MONTO ACUMULADO POR MES	SALDO AL FINAL DE LA CARTERA EN MORA	PORCENTAJE A RECUPERAR POR MES	PORCENTAJE A RECUPERAR ACUMULADO
MONTO A RECUPERAR SEMESTRE 9	MES 49	\$ 38.534,65	\$ 1.633,76	\$ 172.591,67	\$ 36.900,89	0,78%	82,39%
	MES 50	\$ 36.900,89	\$ 1.633,76	\$ 174.225,43	\$ 35.267,13	0,78%	83,17%
	MES 51	\$ 35.267,13	\$ 1.633,76	\$ 175.859,19	\$ 33.633,38	0,78%	83,95%
	MES 52	\$ 33.633,38	\$ 1.633,76	\$ 177.492,95	\$ 31.999,62	0,78%	84,73%
TOTAL SEMESTRE 9	MES 53	\$ 31.999,62	\$ 1.633,76	\$ 179.126,71	\$ 30.365,86	0,78%	85,51%
\$ 9.802,55	MES 54	\$ 30.365,86	\$ 1.633,76	\$ 180.760,46	\$ 28.732,10	0,78%	86,28%
MONTO A RECUPERAR SEMESTRE 10	MES 55	\$ 28.732,10	\$ 1.633,76	\$ 182.394,22	\$ 27.098,34	0,78%	87,06%
	MES 56	\$ 27.098,34	\$ 1.633,76	\$ 184.027,98	\$ 25.464,58	0,78%	87,84%
	MES 57	\$ 25.464,58	\$ 1.633,76	\$ 185.661,74	\$ 23.830,82	0,78%	88,62%
	MES 58	\$ 23.830,82	\$ 1.633,76	\$ 187.295,50	\$ 22.197,06	0,78%	89,40%
TOTAL SEMESTRE 10	MES 59	\$ 22.197,06	\$ 1.633,76	\$ 188.929,26	\$ 20.563,31	0,78%	90,18%
\$ 9.802,55	MES 60	\$ 20.563,31	\$ 1.633,76	\$ 190.563,02	\$ 18.929,55	0,78%	90,96%

En la tabla 3.29, se calcula la recuperación de mora que se estará realizando en el quinto año de la implementación del plan, en la columna del total semestre 9, se observa solo el saldo recuperado en dicho semestre el cual es de \$ 9,802.55 (0.78% por mes), sumándole \$ 170,957.91 que es el monto acumulado por mes desde el semestre uno al semestre ocho, se observa que para el semestre 9, se estará recuperando un total de \$ 180,760.46, lo que en porcentajes significa el 86.28% acumulado desde el primer año de implementado el plan, por lo tanto a esta fecha estarán pendientes de recuperar \$ 28,732.10 de la Cartera en mora. De la misma forma se realiza el cálculo para el semestre 10, por lo que el saldo al final de la Cartera en mora es de \$ 18,929.55 los cuales se estarán recuperando en los próximos 2 años.

Gráfica 3.5: Recuperación de la Cartera en el Quinto Año.



La gráfica 3.5, muestra que en el quinto año de implementación de plan estratégico el monto acumulado asciende a \$190,563.02 y corresponde al 90.96%, por lo que el saldo al final de la cartera en mora que representa el 9.04% es \$ 18,929.55 y será recuperado en los próximos 2 años. Esto significa que desde al cuarto al quinto año, ha existido un avance del 9.36% como se estableció en las metas a largo plazo.

7. Recuperación de la Cartera en Mora en el Sexto Año

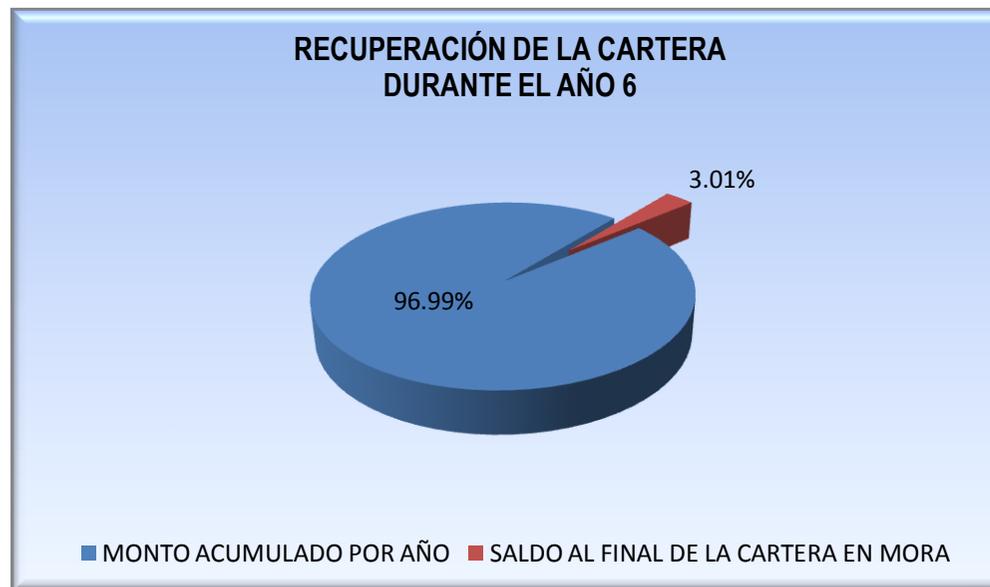
Tabla 3.30: Recuperación Año 6.

RECUPERACIÓN MENSUAL DE LA CARTERA EN MORA
MONTO TOTAL DE LA CARTERA
\$ 209.492,56 100%

		SALDO INICIAL	MONTO A RECUPERAR POR MES	MONTO ACUMULADO POR MES	SALDO AL FINAL DE LA CARTERA EN MORA	PORCENTAJE A RECUPERAR POR MES	PORCENTAJE A RECUPERAR ACUMULADO
MONTO A RECUPERAR SEMESTRE 11	MES 61	\$ 18.929,55	\$ 1.051,83	\$ 191.614,85	\$ 17.877,71	0,50%	91,47%
	MES 62	\$ 17.877,71	\$ 1.051,83	\$ 192.666,69	\$ 16.825,88	0,50%	91,97%
	MES 63	\$ 16.825,88	\$ 1.051,83	\$ 193.718,52	\$ 15.774,04	0,50%	92,47%
	MES 64	\$ 15.774,04	\$ 1.051,83	\$ 194.770,36	\$ 14.722,21	0,50%	92,97%
TOTAL SEMESTRE 11	MES 65	\$ 14.722,21	\$ 1.051,83	\$ 195.822,19	\$ 13.670,37	0,50%	93,47%
	\$ 6.311,01	MES 66	\$ 13.670,37	\$ 1.051,83	\$ 196.874,03	\$ 12.618,54	0,50%
MONTO A RECUPERAR SEMESTRE 12	MES 67	\$ 12.618,54	\$ 1.051,83	\$ 197.925,86	\$ 11.566,70	0,50%	94,48%
	MES 68	\$ 11.566,70	\$ 1.051,83	\$ 198.977,70	\$ 10.514,87	0,50%	94,98%
	MES 69	\$ 10.514,87	\$ 1.051,83	\$ 200.029,53	\$ 9.463,03	0,50%	95,48%
	MES 70	\$ 9.463,03	\$ 1.051,83	\$ 201.081,37	\$ 8.411,20	0,50%	95,98%
TOTAL SEMESTRE 12	MES 71	\$ 8.411,20	\$ 1.051,83	\$ 202.133,20	\$ 7.359,36	0,50%	96,49%
	\$ 6.311,01	MES 72	\$ 7.359,36	\$ 1.051,83	\$ 203.185,04	\$ 6.307,53	0,50%

La recuperación de Cartera en mora que se muestra en la Tabla 3.30, corresponde al sexto año en que se aplica el plan, por ejemplo como se puede observar solo en el semestre 12 se recuperan \$ 6,311.01 (0.50% por mes), sumándole \$ 196,874.03 que es el monto acumulado por mes desde el semestre uno al semestre 11, se verifica que para el semestre 12, el monto acumulado por mes es de \$ 203,185.04, lo que representa un 96.99% acumulado desde el primer año de implementado el plan, por lo tanto a la fecha se encuentran pendientes de recuperar \$ 6,307.53 del total de la Cartera en mora, lo que representa un valor mínimo habiendo recuperado la mayor parte de ésta.

Gráfica 3.6: Recuperación de la Cartera en el Sexto Año.



La gráfica 3.6, muestra lo explicado anteriormente con respecto la Cartera que se recupera en el sexto año, como se puede observar solamente queda pendiente un 3.01% para recuperar en el año 7, lo que significa que en el sexto año se logra recuperar el 6.03% de la Cartera, haciendo un porcentaje acumulado de 96.99% de la misma, restando \$ 6,307.53 a recuperar en el último año de Implementación del Plan Estratégico de Gestión de Cobro que se propone a la Administración del Mercado “La Placita”, de Ciudad Delgado.

8. Recuperación de la Cartera en Mora en el Séptimo Año

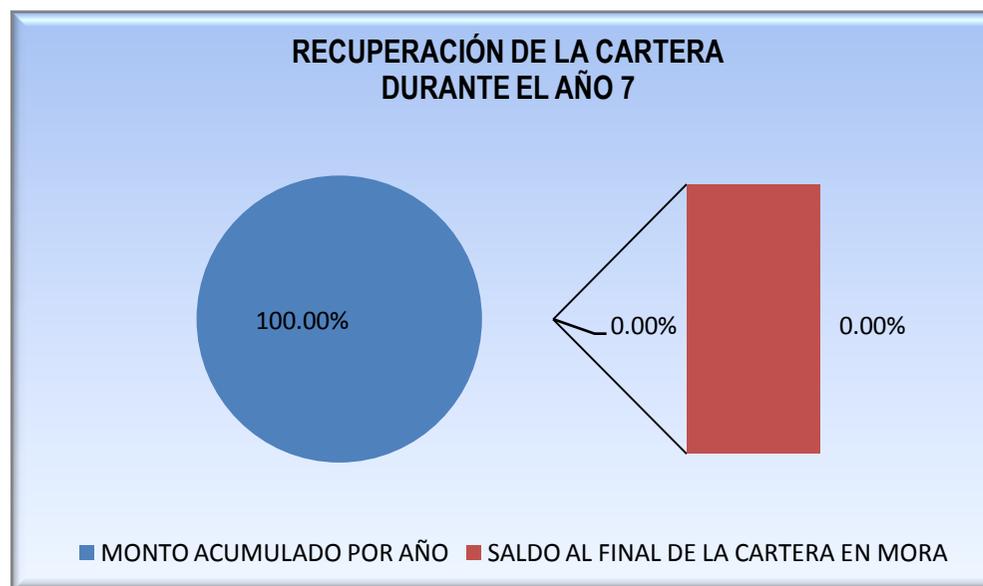
Tabla 3.31: Recuperación Año 7.

RECUPERACIÓN MENSUAL DE LA CARTERA EN MORA
MONTO TOTAL DE LA CARTERA
\$ 209.492,56 100%

		SALDO INICIAL	MONTO A RECUPERAR POR MES	MONTO ACUMULADO POR MES	SALDO AL FINAL DE LA CARTERA EN MORA	PORCENTAJE A RECUPERAR POR MES	PORCENTAJE A RECUPERAR ACUMULADO
MONTO A RECUPERAR SEMESTRE 13	MES 73	\$ 6.307,53	\$ 525,63	\$ 203.710,66	\$ 5.781,90	0,25%	97,24%
	MES 74	\$ 5.781,90	\$ 525,63	\$ 204.236,29	\$ 5.256,27	0,25%	97,49%
	MES 75	\$ 5.256,27	\$ 525,63	\$ 204.761,92	\$ 4.730,65	0,25%	97,74%
	MES 76	\$ 4.730,65	\$ 525,63	\$ 205.287,55	\$ 4.205,02	0,25%	97,99%
TOTAL SEMESTRE 13	MES 77	\$ 4.205,02	\$ 525,63	\$ 205.813,17	\$ 3.679,39	0,25%	98,24%
\$ 3.153,76	MES 78	\$ 3.679,39	\$ 525,63	\$ 206.338,80	\$ 3.153,76	0,25%	98,49%
MONTO A RECUPERAR SEMESTRE 14	MES 79	\$ 3.153,76	\$ 525,63	\$ 206.864,43	\$ 2.628,14	0,25%	98,75%
	MES 80	\$ 2.628,14	\$ 525,63	\$ 207.390,05	\$ 2.102,51	0,25%	99,00%
	MES 81	\$ 2.102,51	\$ 525,63	\$ 207.915,68	\$ 1.576,88	0,25%	99,25%
	MES 82	\$ 1.576,88	\$ 525,63	\$ 208.441,31	\$ 1.051,25	0,25%	99,50%
TOTAL SEMESTRE 14	MES 83	\$ 1.051,25	\$ 525,63	\$ 208.966,94	\$ 525,63	0,25%	99,75%
\$ 3.153,76	MES 84	\$ 525,63	\$ 525,63	\$ 209.492,56	\$ -0,00	0,25%	100,00%

Esta tabla, muestra la amortización de la Cartera en el Séptimo año de la Implementación de Plan, partiendo del mes 73, en donde se recuperan \$ 525.63, haciendo un monto acumulado desde el mes 1 a la fecha de \$ 203,710.66, por lo que el Saldo de la Cartera al final del mes 73, es de \$ 5,781.90, y el porcentaje de la Cartera que se recuperó en este mes, es de 0.25% y desde el mes 1 es de 97.24%. Este mismo análisis se hace con el resto de los meses del año siete de la Implementación del Plan, hasta recuperar el 100% de la Cartera en Mora Proyectada de \$ 209,492.56, que representa un 94% de la Cartera en Mora Actual que posee el Mercado La Placita de Ciudad Delgado.

Gráfica 3.7: Recuperación de la Cartera en el Séptimo Año.



Esta gráfica, muestra los resultados que se obtendrán en el Mes 84 de la Implementación del Plan Estratégico de Gestión de Cobro, que se propone a la Administración del Mercado Municipal “La Placita”, para la Recuperación de la Cartera en Mora Actual.

Los valores que se muestran, representan los avances en cuanto a la recuperación de la Cartera proyectada que asciende a \$ 209,492.56, y que representa un 94% de la Cartera en Mora Actual que posee el Mercado La Placita, además, para el mes 84 (Siete años desde la implementación del Plan), se muestra que se ha recuperado en su totalidad la Cartera Proyectada, cumpliendo de esta manera con el Objetivo General que persigue el Plan Estratégico de Gestión de Cobro y las Metas que se fijaron para alcanzar este objetivo.

9. Resumen del Plan a Largo Plazo

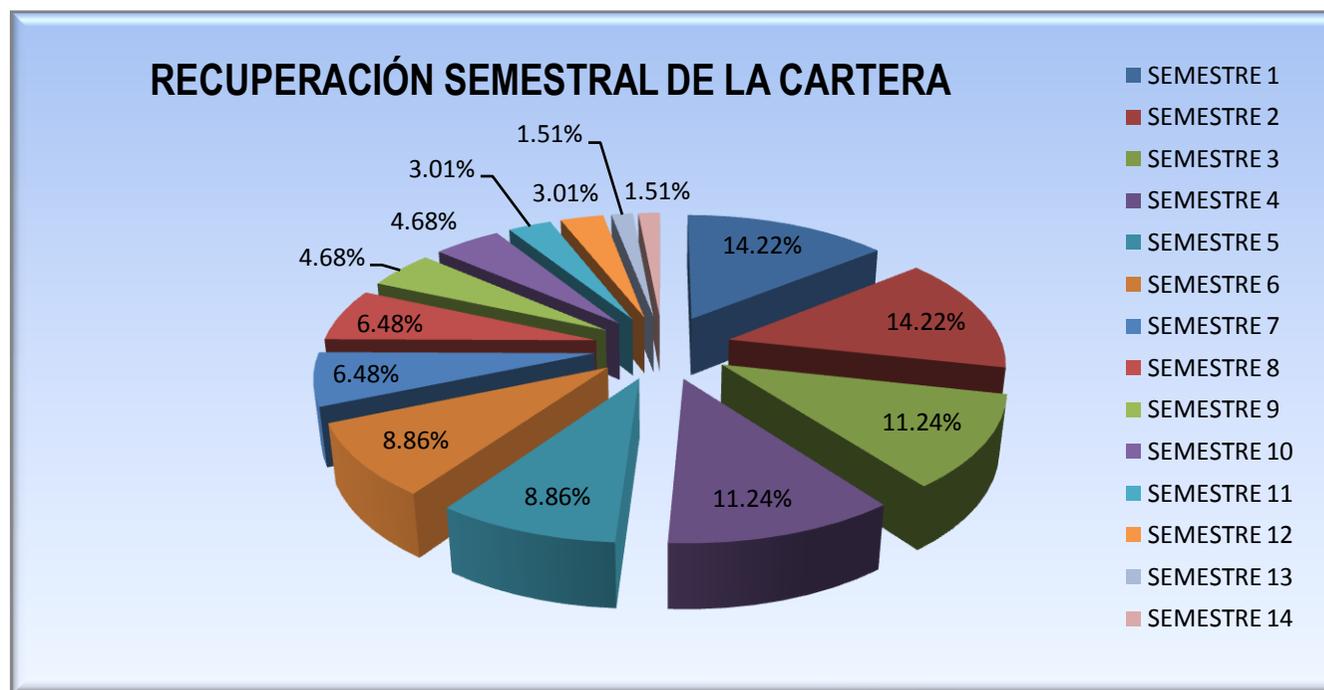
Tabla 3.32: Recuperación Semestral de la Cartera Proyectada.

RECUPERACIÓN SEMESTRAL DE LA CARTERA EN MORA
MONTO TOTAL DE LA CARTERA
\$ 209.492,56 100%

	SALDO INICIAL	MONTO A RECUPERAR POR SEMESTRE	MONTO ACUMULADO POR SEMESTRE	SALDO AL FINAL DE LA CARTERA EN MORA	PORCENTAJE A RECUPERAR POR SEMESTRE	PORCENTAJE A RECUPERAR ACUMULADO
SEMESTRE 1	\$ 209.492,56	\$ 29.786,85	\$ 29.786,85	\$ 179.705,71	14,22%	14,22%
SEMESTRE 2	\$ 179.705,71	\$ 29.786,85	\$ 59.573,70	\$ 149.918,86	14,22%	28,44%
SEMESTRE 3	\$ 149.918,86	\$ 23.551,95	\$ 83.125,65	\$ 126.366,91	11,24%	39,68%
SEMESTRE 4	\$ 126.366,91	\$ 23.551,95	\$ 106.677,60	\$ 102.814,96	11,24%	50,92%
SEMESTRE 5	\$ 102.814,96	\$ 18.564,04	\$ 125.241,64	\$ 84.250,92	8,86%	59,78%
SEMESTRE 6	\$ 84.250,92	\$ 18.564,04	\$ 143.805,68	\$ 65.686,89	8,86%	68,64%
SEMESTRE 7	\$ 65.686,89	\$ 13.576,12	\$ 157.381,79	\$ 52.110,77	6,48%	75,13%
SEMESTRE 8	\$ 52.110,77	\$ 13.576,12	\$ 170.957,91	\$ 38.534,65	6,48%	81,61%
SEMESTRE 9	\$ 38.534,65	\$ 9.802,55	\$ 180.760,46	\$ 28.732,10	4,68%	86,28%
SEMESTRE 10	\$ 28.732,10	\$ 9.802,55	\$ 190.563,02	\$ 18.929,55	4,68%	90,96%
SEMESTRE 11	\$ 18.929,55	\$ 6.311,01	\$ 196.874,03	\$ 12.618,54	3,01%	93,98%
SEMESTRE 12	\$ 12.618,54	\$ 6.311,01	\$ 203.185,04	\$ 6.307,53	3,01%	96,99%
SEMESTRE 13	\$ 6.307,53	\$ 3.153,76	\$ 206.338,80	\$ 3.153,76	1,51%	98,49%
SEMESTRE 14	\$ 3.153,76	\$ 3.153,76	\$ 209.492,56	\$ 0,00	1,51%	100,00%

Esta tabla, muestra la amortización de la Cartera proyectada, por cada Semestre de la Implementación de Plan, partiendo del Semestre 1, en donde se recuperan \$ 29,786.85 y del mismo modo, en el Semestre 14 (Final del Séptimo año), se recuperan \$ 3,153.76, haciendo un monto acumulado en el Semestre 14 (Final del Séptimo año) de \$ 209,492.56, de igual forma, se presentan el Saldo de la Cartera al final de cada Semestre, el cual asciende a \$ 179,705.71, en el Semestre 1 y para finales del semestre 14 el valor es de \$ 0.00, ya que se ha logrado recuperar el 100% de la Cartera en Mora Proyectada de \$ 209,492.56, la cual representa un 94% de la Cartera en Mora Actual que posee el Mercado La Placita de Ciudad Delgado.

Gráfica 3.8: Recuperación Semestral de la Cartera.



Esta gráfica, resume los resultados que se obtendrán en cada Semestre de la Implementación del Plan Estratégico de Gestión de Cobro, los valores que se presentan son los avances en cuanto a la amortización de la Cartera en cada Semestre desde el Año 1 hasta finales de Año 7, como se observa, los valores porcentuales en los últimos Semestres van en disminución, esto se debe a que muchos de los Compromisos de pago que firmaron los arrendatarios para disminuir su deuda, ya finalizaron, por lo que en los últimos años solo se perciben las cuotas de los arrendatarios a los que se les fijo un plan de pago a Largo plazo, no así aquellos arrendatarios que amortizaron su deuda en periodos de tiempo de corto o mediano plazo.

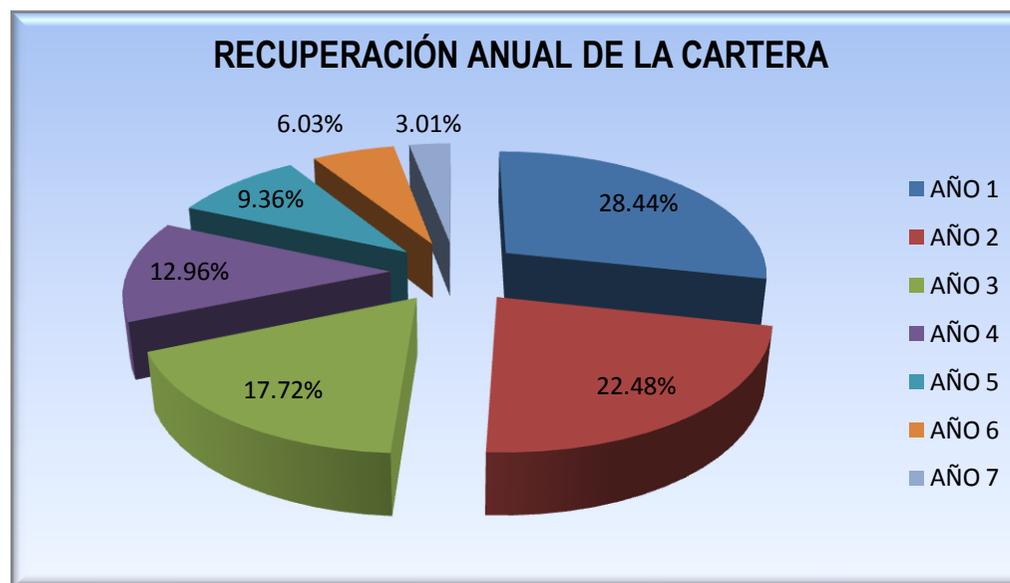
10. Recuperación Anual de la Cartera en Mora

Tabla 3.33: Recuperación Anual de la Cartera Proyectada.

RECUPERACIÓN ANUAL DE LA CARTERA EN MORA
MONTO TOTAL DE LA CARTERA
 \$ 209.492,56 100%

		MONTO A RECUPERAR POR SEMESTRE	MONTO A RECUPRAR POR AÑO	SALDO AL FINAL DE LA CARTERA EN MORA	PORCENTAJE A RECUPERAR POR AÑO	PORCENTAJE A RECUPERAR ACUMULADO	MONTO ACUMULADO POR AÑO
AÑO 1	SEMESTRE 1	\$ 29.786,85	\$ 59.573,70	\$ 149.918,86	28,44%	28,44%	\$ 59.573,70
	SEMESTRE 2	\$ 29.786,85					
AÑO 2	SEMESTRE 3	\$ 23.551,95	\$ 47.103,90	\$ 102.814,96	22,48%	50,92%	\$ 106.677,60
	SEMESTRE 4	\$ 23.551,95					
AÑO 3	SEMESTRE 5	\$ 18.564,04	\$ 37.128,07	\$ 65.686,89	17,72%	68,64%	\$ 143.805,68
	SEMESTRE 6	\$ 18.564,04					
AÑO 4	SEMESTRE 7	\$ 13.576,12	\$ 27.152,24	\$ 38.534,65	12,96%	81,61%	\$ 170.957,91
	SEMESTRE 8	\$ 13.576,12					
AÑO 5	SEMESTRE 9	\$ 9.802,55	\$ 19.605,11	\$ 18.929,55	9,36%	90,96%	\$ 190.563,02
	SEMESTRE 10	\$ 9.802,55					
AÑO 6	SEMESTRE 11	\$ 6.311,01	\$ 12.622,02	\$ 6.307,53	6,03%	96,99%	\$ 203.185,04
	SEMESTRE 12	\$ 6.311,01					
AÑO 7	SEMESTRE 13	\$ 3.153,76	\$ 6.307,53	\$ -	3,01%	100,00%	\$ 209.492,56
	SEMESTRE 14	\$ 3.153,76					

Esta tabla, muestra en forma resumida la amortización de la Cartera proyectada, por cada Semestre y Año de la Implementación de Plan, partiendo del Semestre 1, en donde se recuperan \$ 29,786.85, del mismo modo, en el Semestre 14 (Final del Séptimo año), se recuperan \$ 3,153.76, haciendo un monto acumulado en el Año 1 de \$ 59,573.70 y en el año 7 de \$ 209,492.56, de igual forma, se presentan el Saldo de la Cartera al final de cada Año, el cual asciende a \$ 149,918.86, en el Año 1 y en el Año 7 es de \$ 0.00, ya que se han recuperado \$ 209,492.56, que corresponde al 100% de la Cartera en Mora Proyectada y que representa un 94% de la Cartera en Mora Actual que posee el Mercado “La Placita” de Ciudad Delgado.

Gráfica 3.9: Recuperación Anual de la Cartera.

Esta gráfica, resume la amortización de la Cartera Proyectada en cada uno de los Años de la Implementación del Plan Estratégico de Gestión de Cobro, los valores que se presentan corresponden a los porcentajes que la Administración del Mercado recuperará en cada año, y de igual forma que la gráfica de la Recuperación Semestral de la Cartera, los valores porcentuales en los últimos Años van en disminución, esto se debe a que muchos de los Compromisos de pago que firmaron los arrendatarios para disminuir su deuda, al inicio de la implementación del Plan ya finalizaron, por lo que en los primeros años se perciben más ingresos por todos los planes de pago a corto, mediano y largo plazo, y en los últimos años solo se perciben las cuotas de los arrendatarios a los que se les fijó un plan de pago a Largo plazo.

D. IMPLEMENTACIÓN

1. Aprobación del Plan

Se realizará mediante la actividad de entrega del Plan Estratégico de Gestión de Cobro para la recuperación de Cartera en Mora actual, al Departamento de Administración de Mercado de la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado, Departamento de San Salvador, para que verifique el contenido, y analice la viabilidad de la implementación del mismo dentro del Mercado Municipal “La Placita”.

2. Comunicación del Plan

Una vez analizado y aprobado el contenido del Documento por el Departamento de Administración de Mercado, se realizará una reunión en la que se convocará al personal del Departamento y personal involucrado de la Alcaldía Municipal, con el objetivo de darles a conocer el contenido del documento y hacer énfasis de la importancia de la puesta en marcha del Plan Estratégico de Gestión de Cobro para recuperación de mora en Cartera actual. Tomando en consideración los comentarios y sugerencias del personal que se relaciona directamente con la Gestión de Cobro, ya que ésta es una forma de motivación para que éstos participen con entera confianza en todas las actividades que forman parte del Plan Estratégico de Gestión de Cobro y lograr recuperar la Cartera en mora proyectada.

3. Capacitación del Personal

La preparación del personal tiene como finalidad proporcionar los conocimientos relacionados al diseño del Plan Estratégico, ya que de esta forma se garantiza el buen funcionamiento de la herramienta técnico-administrativa antes mencionada.

Además, para lograr obtener los resultados esperados en la implementación del Plan Estratégico, es indispensable priorizar las áreas relacionadas con la Gestión de Cobros, Recuperación de Cartera en mora y Aplicación de Leyes Tributarias, y a través de reuniones programadas se debe desarrollar el contenido del Plan Estratégico. Estas deben realizarse con responsabilidad, de manera profesional en donde se debe hacer conciencia a los empleados de la importancia que tiene su implementación, ya que permitirá recuperar el 94% de la Cartera en Mora Actual.

E. CONTROL Y EVALUACIÓN

Esta etapa del proceso consiste en evaluar si se alcanzaron los objetivos que se persiguen con el diseño del Plan Estratégico de Gestión de Cobro para la Recuperación de la Cartera en mora actual, a través de la evaluación de todos aquellos empleados que laboran en el Departamento de Administración de Mercado, para determinar si ellos han comprendido el contenido y los beneficios que se obtendrán con la implementación de este; a su vez los empleados podrán aportar ideas que permitan mejorar el funcionamiento del mismo.

En dicha fase del proceso, se detectará posibles fallas en el desarrollo del Plan, por lo cual se tomarán medidas correctivas para evitar que éstas obstaculicen el proceso de Cobro y Recuperación de mora.

Aclarando, que es responsabilidad de la Gerencia del Mercado “La Placita” llevar a cabo esta evaluación ya que la efectividad del Plan se verá reflejada en los informes que el Gerente General del Mercado, presente sobre la gestión que realiza, y dependerá de él y del personal a su cargo el buen funcionamiento de dicho Plan Estratégico, con el que se espera recuperar el 94% de la Cartera en Mora Actual en un periodo de tiempo de siete años.

IX. BIBLIOGRAFÍA

A. LIBROS

Bravo , Juan “Estrategias de crecimiento”, Ediciones Díaz de Santos, S. A., España, 1998.

Brigham, Eugene F.; Houston, Joel F. Dzs, “Fundamentos de Administración Financiera” 10° Edición. Thomson Internacional, USA, 01, Enero 2006.

Finch Stoner, James Arthur, Freeman, R. Edward, Gilbert, Daniel R. y Mascaró Sacristán, Pilar “Administración” 6ª Edición. Pearson Educación, México, 1996.

Garrido, Francisco Javier, “Pensamiento estratégico: la estrategia como centro neurálgico de la Empresa” Ediciones DEUSTO, España, 2007.

Koontz, Harold, “Administración”. 6° Edición, McGraw-Hill, México, 1998.

Koontz, Harold y Wethrich, Heinz.”Administración: una Perspectiva Global” 11ª Edición, McGraw-Hill, México. 1998.

Mintzberg, Henry; Quinn, James Brian y Voyer, John. “El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos”, 1ª Edición, Pearson Prentice Hall, México, 1997.

Reyes Ponce, Agustín. “Administración de Empresas: Teoría y Práctica”, 2ª parte, LIMUSA S.A. DE C.V., México, 2005.

Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary “Administración” 8ª Edición. Pearson Prentice Hall, México, 2005.

Serrano Ramírez, Américo Alexis, “Administración I y II”. 1° Edición, El Salvador 2004.

Stoner, James A. “Administración”, 3° Edición, Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A., México, 1993.

Van Horne, James C. “Fundamentos de Administración Financiera”. Pearson Educación, México, 2002

Warren, Carl S; Reeve, James M., “Contabilidad Financiera”. 9° Edición, Thomson, Año 2005.

B. DICCIONARIOS

Larousse, Ramón García y Gros, 1990, ediciones Larousse, México.

C. TESIS

Hoyos Granillo, Marleni Leonor Emperatriz; Morales Araujo, Lidia Magdalena; Rivera Montes, Edwin Antonio, "Diseño de un Sistema de Estrategias de Marketing para Incrementar la Afluencia de Clientes al Mercado Municipal "Dueñas", ubicado en el Municipio de Santa Tecla, Departamento de La Libertad"., Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Francisco Gavidia, El Salvador. Año 2008.

Contreras Romero, María de los Ángeles; Molina Orellana, Manuel Alexander; Regalado Castaneda, Karim Larissa, "Planeación estratégica como herramienta administrativa para la toma de decisiones para la Fundación Seraphim", Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de El Salvador. Año 2002.

D. DOCUMENTOS

ABC del Ministerio de Hacienda de El Salvador.

Norma de Contabilidad Financiera N° 14. IV Convención de Contadores. San Salvador.

Superintendencia del Sistema Financiero.

E. SITIOS ELECTRÓNICOS

<http://www.ciudaddelgado.gob.sv/>

<http://www.fisd.l.gob.sv>

<http://www.cash-pot.com.ar/gestion-de-cobranzas.aspx>

<http://www.csj.gob.sv/leyes.nsf/ef438004d40bd5dd862564520073ab15/c19f7f521bfe2f6906256a0400632274?OpenDocument>

<http://ebookbrowse.com/007436-cap2-pdf-d50659037>

http://www.ucol.mx/universidad/planeacion/guia/Guia_Tecnica_para_la_Planeacion_Institucional.pdf

<http://biblioteca.idict.villaclara.cu/userfiles/file/.../20.doc>

http://www.trabajo.com.mx/vision_de_una_empresa.htm

<http://es.scribd.com/doc/57709100/Etapas-de-La-Planeacion-Estrategica>

<http://www.mailxmail.com/curso-conseguir-metas/que-es-meta>

<http://www.gerencie.com/diferencia-entre-meta-y-objetivo.html>

<http://www.dimensionempresarial.com/9/trabajando-por-metas/>

<http://www.mitecnologico.com/Main/PlanesTacticos>

<http://itt-admon.tripod.com/itt-planea/unidad3/u3.htm>

<http://www.definicion.org/evaluacion>

[Http://www.aserca.gob.mx/.../02-04--plan-estrategico-programas-a-mediano-plazo.](Http://www.aserca.gob.mx/.../02-04--plan-estrategico-programas-a-mediano-plazo)

<Http://www.youblisher.com/p/190545-planeacion/>

F. LEYES

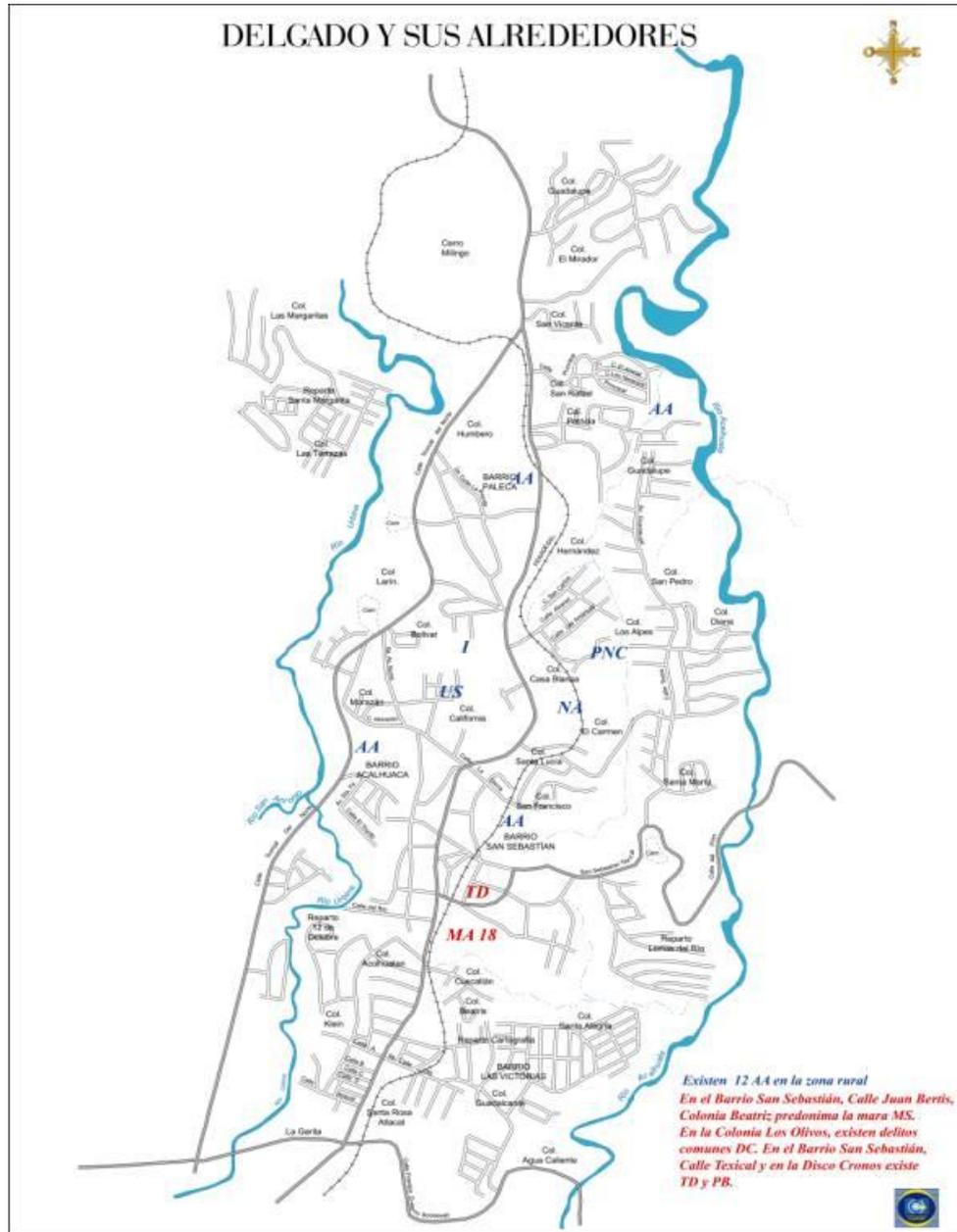
- Código Municipal: Decreto Legislativo N° 274, del 31 de Enero de 1986, publicado en el Diario Oficial N° 23, Tomo N° 290, del 5 de Febrero de 1986.
- Constitución de la República de El Salvador: Decreto Constituyente N° 38, del 15 de Diciembre de 1983, publicado en el Diario Oficial N° 234, Tomo N° 281, del 16 de Diciembre de 1983.
- Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP), Decreto Legislativo N° 868, del 5 de abril del 2000, publicado en el Diario Oficial N° 88, Tomo 347, del 15 de mayo del 2000.
- Ley de La Corte de Cuentas de La República de El Salvador: Decreto Legislativo N° 438, del 31 de Agosto de 1995, publicado en el Diario Oficial N° 176, Tomo N°. 328 del 25 de Septiembre de 1995.
- Ley General Tributaria Municipal: Decreto Legislativo N° 86, del 17 de Octubre de 1991, publicado en el Diario Oficial N° 242, Tomo N° 313, del 21 de Diciembre de 1991.
- Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado (AFI), Decreto Legislativo N° 516 del 23 de noviembre de 1995, Diario Oficial N° 7, Tomo N° 330 de fecha 11 de enero de 1996.
- Ordenanza de Organización y Funcionamiento Del Sistema de Mercados del Municipio de Delgado: Decreto Municipal N° 20, del 21 de Julio de 2000, publicado en el Diario Oficial N° 152, Tomo N° 348, del 17 de Agosto de 2000.

X. ANEXOS

ANEXOS

ANEXO N° 1
CIUDAD DELGADO Y
SUS ALREDEDORES

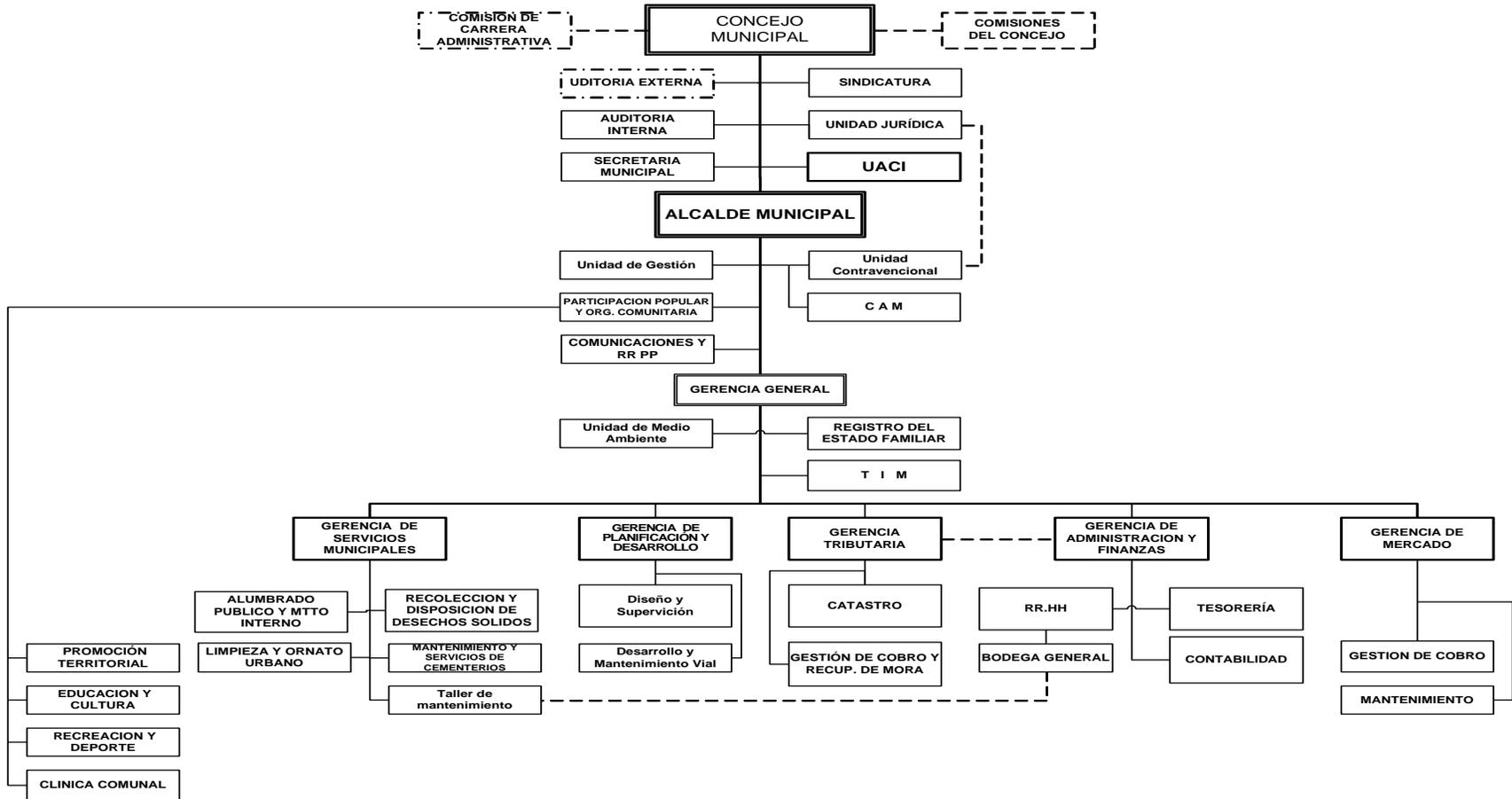
ANEXO 1: Ciudad Delgado y sus alrededores.



Fuente: Ciudad Delgado <http://www.fisd.gov.sv>

ANEXO N° 2
ORGANIGRAMA DE LA
ALCALDÍA DE CIUDAD
DEL GADO

ANEXO 2: Organigrama de la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado.



Fuente: Unidad de Comunicaciones de la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado.

ANEXO N° 3
GUÍA DE PREGUNTAS
PARA LA ENTREVISTA



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



GUÍA DE PREGUNTAS PARA LA ENTREVISTA

OBJETIVO: Recopilar información necesaria que permita desarrollar un Plan estratégico de Gestión de Cobro, enfocado a Recuperar la Cartera en Mora Actual del Mercado Municipal “La Placita” de Ciudad Delgado, Departamento de San Salvador.

I. DATOS GENERALES DEL MERCADO LA PLACITA

1. **¿En qué año se construyó el Mercado Municipal La Placita?**

En el mes de Octubre del año 2000.

2. **¿Qué tipo de conflictos se presentan en el Mercado?**

Conflictos entre los mismo arrendatario.

3. **¿En cuánto tiempo resuelven esos conflictos?**

En dos días.

4. **¿Se aplican sanciones a los arrendatarios?**

Si

5. **¿En qué situaciones?**

Cuando se pelean entre ellos.

6. **¿Qué tipo de sanciones se aplican a los arrendatarios del Mercado?**

Se suspenden del puesto por un mes o quince días dependiendo de la falta cometida.

II. Preguntas de Introducción

1. **¿Qué procesos se siguen para aceptar un arrendatario nuevo?**

Llenar solicitud para el puesto, cancelar derecho de contrato, presentar fondo de vialidad, solvencia de la alcaldía, exámenes médicos.

2. ¿Cuánto tiempo lleva un proceso para aceptar a un nuevo arrendatario?

Un mes.

3. ¿Se firma un contrato de arrendamiento por los locales del Mercado?

Si.

4. ¿Qué aspectos importantes contiene ese contrato?

Datos personales del arrendatario y el arrendante, precio, sector, nivel dentro de Mercado, número del puesto, Mora, pago de servicios, Plazo, terminación del contrato.

5. ¿Qué tipo de deberes se comprometen a cumplir los arrendatarios del Mercado durante el tiempo que hagan uso de los puestos arrendados?

Pago puntual de los tributos o tasas, aseo del puesto y parte del patio.

6. ¿En qué situaciones consideran que deben dar por terminado un contrato de arrendamiento?

Por acuerdo mutuo y por mora en el puesto.

III. Preguntas para la investigación interna en la Gerencia del Mercado “La Placita”

A. Recursos Humanos

1. ¿Cuál es el nombre del Departamento al que pertenece?

Administración del Mercado

2. ¿Qué tipo de Cargo desempeña?

Gerente del Mercado, Gestora de Cobros, Cobrador, Colaboradora Administrativa.

3. ¿Cuánto tiempo tiene de desempeñar este cargo?

Gerente del Mercado (dos semanas), Gestora de Cobros (siete años), Cobrador (once años), Colaboradora Administrativa (cinco años).

4. ¿Qué nivel de estudio posee?

Gerente del Mercado: Universitario, Gestora de Cobros, Cobrador, Colaboradora Administrativa. (No especificaron nivel de estudio).

5. ¿Cuál es el nombre del Título que posee?

Gerente del Mercado: Licenciado en Economía, Gestora de Cobros, Cobrador, Colaboradora Administrativa. (No especificaron nivel de estudio).

6. **¿Conoce la Misión y Visión del Mercado Municipal? ¿Puede escribirla?**

Sí. (Pero ninguno de los empleados la recordó).

7. **¿Existe un Organigrama del Mercado La Placita?**

Sí.

8. **¿Conoce usted cual es la función más importante en su Departamento?**

Sí.

9. **¿Existe una adecuada comunicación dentro de su área de trabajo?**

Sí.

10. **¿A qué aspectos considera que se debe?**

A que todos los empleados conocen sus funciones.

11. **¿Cada cuánto se les capacita?**

No existe un programa de capacitación definido.

12. **¿Qué tipo de temas se les capacita y que áreas?**

Liderazgo y Relaciones Humanas.

13. **¿Considera que las capacitaciones que ha recibido, tienen relación con las actividades que realiza?**

No.

14. **¿Qué tipo de capacitaciones le gustaría recibir?**

Administración de cuentas por cobrar, Gestión de Cobros, Recuperación de Cartera en Mora

B. Recursos Materiales

1. **¿Con cuántos equipos disponen para realizar su trabajo?**

La Administración del Mercado cuenta con tres computadoras con su respectivo mueble, dos impresores, cuatro escritorios, sillas de oficina y para atención a los arrendatarios, dos archiveros, dos teléfonos, ventiladores, perforadores para registrar los pagos diarios en las tarjetas mensuales, papelería para elaboración de tarjetas y papelería para la realización de las tareas diarias y demás complementos como lapiceros, lápices, marcadores, etc.

2. **¿Considera usted que el equipo de oficina con el que cuenta es el adecuado para el cobro de las tasas por servicio de arrendamiento y recuperación de la cartera en mora actual?**

No, Porque no es suficiente, ya que se requiere de un equipo más completo y actualizado.

3. **¿Qué tipo de problemas ha tenido cuando hace uso del equipo de trabajo con el que dispone?**

Tardanza en encontrar la información porque las bases de datos son muy grandes y hay que buscar uno por uno a los arrendatarios.

4. **¿Cree que su desempeño laboral aumentaría con la adquisición de equipo más actualizado?**

Sí.

5. **¿Qué tipo de equipo le permitiría desempeñar mejor sus funciones?**

Computadoras en buen estado y una máquina cuenta monedas.

C. Recursos Financieros

1. **¿Existe un Presupuesto Anual para el funcionamiento del Mercado?**

Sí

2. **¿Cómo está estructurado ese Presupuesto?**

Para responder esta pregunta, el equipo investigador solicitó el Presupuesto del Mercado al Departamento de Contabilidad de La Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado.

3. **¿Qué tipo de ingresos tienen en el Mercado?**

Las tasas por arrendamiento, parqueo, diurno y nocturno, alquiler de los locales comerciales, pago de solicitudes, contratos y energía eléctrica.

4. **¿Qué tipo de gastos tienen en el Mercado?**

Compras de lámparas, enseres de limpieza, chorros, tubos de PVC, gasolina y diesel para fumigaciones y vidrios para sol aires.

5. **¿De dónde obtienen los fondos para pagar sus gastos?**

Del presupuesto que la Alcaldía asigna para el funcionamiento del Mercado.

6. **¿Cuáles son las fuentes de financiamiento con que cuenta el Mercado?**

La Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado, cuenta con una asignación presupuestaria anual, que el Estado le otorgó para su funcionamiento durante el año 2011.

D. Recurso Técnicos

1. **¿Cuentan con una Misión y Visión en el Departamento?**

Sí

2. **¿Utilizan políticas que les permitan guiarse con relación a las actividades que realizan?**

No.

3. **¿Cuenta con un manual de procedimiento que le guíe en el desarrollo de sus actividades?**

No.

4. **¿Cuál es la importancia de contar con un manual de procedimientos en el área de trabajo?**

Que se tiene una definición o lineamientos de los procesos a seguir en el desarrollo de las actividades diarias.

5. **¿Cuentan con un reglamento para la conducción y ejecución de las funciones?**

No.

IV. Preguntas para La Investigación Externa en la Gerencia del Mercado “La Placita”

E. Factores económicos

1. **¿Con que tipo de recursos económicos cuentan para desempeñar sus funciones?**

Recursos propios de la Alcaldía y la asignación del FODES.

2. **¿Quién asigna los recursos económicos para el funcionamiento del Mercado?**

El Concejo Municipal, aprueba el presupuesto anual que el Gerente del Mercado elabora y lo presenta en el mes de Octubre de cada año.

3. **¿Aportan ideas sobre cómo debe estar estructurado el Presupuesto para el funcionamiento del Mercado?**

Sí, el Gerente General del Mercado es el encargado de elaborarlo y someterlo a la aprobación del Concejo Municipal.

F. Factores políticos-legales

1. **¿Considera que la alternancia política afecta los planes a largo plazo que inician Gobiernos Municipales anteriores?**

Sí, porque al cambiar de partido político también se cambia la línea de pensamiento y la manera de hacer las cosas, además los nuevos gobernantes no le dan seguimiento a los planes de anteriores administraciones.

2. ¿Cómo afectan los cambios de Gobiernos Municipales en la Administración del Mercado?

Se nombra a un nuevo Gerente del Mercado y este no le da continuidad a las políticas o estrategias de Administraciones anteriores.

G. Aplicación del Método FODA

1. ¿Considera que la aplicación de un Plan Estratégico de Gestión de Cobro contribuirá a recuperar la Cartera en Mora actual en el Mercado Municipal La Placita?

Sí.

2. ¿Cree que si la Gerencia de Mercado aplica estrategias claras y específicas reducirá las cuentas morosas actuales?

Sí.

3. ¿Considera que la aplicación eficiente de las leyes y ordenanzas que rigen la Gestión de Cobro permitirá la Recuperación de Cartera en Mora actual?

Sí.

4. ¿Cree que es importante que la Gerencia del Mercado analice el ambiente interno y externo con el propósito de establecer sus estrategias? Sí.

5. ¿Considera que la planeación estratégica le permitirá lograr objetivos a largo plazo a la Gerencia del Mercado?

Sí.

6. ¿Estima que es conveniente realizar un diagnóstico de la situación actual de la Gestión de Cobros con el propósito de realizar un Plan Estratégico para la Recuperación de la Cartera en Mora actual?

Sí.

7. ¿Cuáles considera que son las Fortalezas del Mercado Municipal La Placita?

- El Mercado cuenta con capacidad para albergar a 460 arrendatarios.
- Los espacios de cada puesto están bien definidos.
- Se generan fuentes de empleo para nuevos arrendatarios.

8. ¿Cuáles considera que son las Oportunidades que tiene el Mercado Municipal La Placita?

- Crear campañas publicitarias para atraer a más compradores a las instalaciones del Mercado Municipal.
- Se pueden incorporar a nuevos vendedores en los puestos disponibles dentro del Mercado, para generar mayores ingresos a la municipalidad.

9. ¿Cuáles considera que son las Debilidades del Mercado Municipal La Placita?

- Las capacitaciones que se han impartido no han sido de provecho para los empleados del Mercado, ya que solo cubren áreas como liderazgo y relaciones humanas.
- Existe una Cartera de Arrendatarios en mora por un valor de \$222,864.43
- Existen puestos abandonados por la negativa de los arrendatarios a cancelar su deuda.

10. ¿Cuáles considera que son las Amenazas que enfrenta el Mercado Municipal La Placita?

- Ingreso de ventas ambulantes dentro de las instalaciones del Mercado Municipal.
- Abandono de los puestos por parte de arrendatarios morosos.
- Cambios en la forma de administrar la Alcaldía Municipal, como resultado de las elecciones de Alcaldes y Diputados.

11. ¿Cada cuánto tiempo le dan mantenimiento al Mercado?

Cada tres meses.

12. ¿En qué consiste ese mantenimiento?

Lavado del Mercado, revisar tragantes, chorros y lavamanos.

13. ¿Qué tipo de reparaciones o mantenimiento se compromete a realizar la Administración del Mercado en los puestos arrendados?

Cambiar los chorros, reparación de tuberías, goteras, lavar las ventanas sol aires.

14. ¿Existen cláusulas o apartados que establezcan quién es el responsable de darle mantenimiento al puesto que se arrienda?

Sí, hay obligaciones y prohibiciones en los contratos de arrendamiento.

15. ¿Cuándo algún puesto sufre algún daño, quién lo repara?

Dependiendo de las circunstancias, si es mantenimiento general lo hace la Administración, de lo contrario lo hace el arrendatario.

16. ¿Qué pasa si lo repara el arrendatario, le descuentan lo que él gastó?

No.

V. Preguntas para la elaboración del Diagnóstico sobre la Gestión de Cobro y Recuperación de Cartera en Mora Actual del Mercado La Placita.

1. ¿Existen planes que contengan Objetivos y Políticas específicas para realizar las actividades de Gestión de Cobro y Recuperación de la Cartera en Mora?

No.

2. ¿Poseen medios de respaldo en el caso de que los registros con que cuentan sufran daños?

Sí.

3. ¿Qué tipo de respaldos?

Existe un expediente con las tarjetas mensuales de cada arrendatario y también se lleva un control en la base de datos de Microsoft Excel.

H. Procedimiento de Cobro

1. ¿Conoce si existen procesos diseñados para el cobro de las tasas por servicios de arrendamiento del Mercado Municipal? Explíquelo:

Sí, el procedimiento de cobro se realiza a través de dos tarjetas mensuales, una le queda al cobrador y la otra al arrendatario y estas son perforadas para dejar constancia de los pagos, al finalizar el mes se colocan en el expediente de cada arrendatario.

2. ¿Considera que los procesos para el cobro de las tasas por servicio de arrendamiento se desarrollan de forma adecuada?

Sí, se sigue el lineamiento diseñado por la Ley General Tributaria Municipal, debidamente adaptado.

3. ¿Qué mecanismos utiliza para llevar un control de las cuentas morosas?

Clasificación de los arrendatarios por nivel de deuda.

4. ¿Indique de cuales leyes tiene usted conocimiento que son aplicadas para el cobro de las tasas?

ALTERNATIVAS	SI	NO
Código Municipal	X	
Ley General Tributaria Municipal	X	
Ordenanza reguladora de tasas Municipales	X	
Otros		
Ninguna		

5. ¿Cuáles de los siguientes formatos son utilizados para el cobro de las tasas?

ALTERNATIVAS	SI	NO
Formularios		
Recibos	X	
Tarjetas	X	
Todas las anteriores		

6. ¿Se actualiza periódicamente la información que muestra los formatos utilizados en el cobro de las tasas?

Sí.

I. Cartera de arrendatarios en mora actual

1. ¿Tiene conocimiento de la existencia de Mora en el Mercado Municipal La Placita?

Sí.

2. ¿Conoce usted el monto al que asciende actualmente la Mora?

Sí.

3. ¿De cuánto es el monto en Mora actual en el Mercado Municipal La Placita?

\$222,864.43.

4. ¿Existe actualmente programas o planes para la recuperación de la Mora en el Mercado?

No.

5. ¿Qué tipo de programas?

No existen programas o planes para la recuperación de la cartera en mora

6. ¿Cuándo consideran que un arrendatario ha caído en mora?

Cuando han pasado 60 días y no ha cancelado su deuda.

7. ¿Han establecido algún monto o parámetro de deuda, para considerar a un arrendatario moroso?

En los días dejados de cancelar de cada mes y cuando pasan 60 días

8. ¿En cuál período de tiempo se considera irrecuperable una cuenta en mora?

1 año X 2 años _____
5 años _____ Más de 10 años _____

9. ¿Qué tipo de mecanismos utilizan para informar a los arrendatarios sobre la mora que poseen con la administración del Mercado?

Por escrito, se entrega una Notificación de cobro.

10. ¿Quién se encarga de informarles sobre esta situación?

La Gestora de Cobros.

J. Causas de la morosidad

1. ¿Indique cuáles son los factores que usted considera que influyen en la generación de Mora tributaria?

Base de datos no actualizadas	
Falta de información a los arrendatarios	
Cultura de no pago	X
Otras	

K. Registro de La Información

1. ¿Cuentan con una base de datos actualizada de los arrendatarios del Mercado?

Sí.

2. ¿Qué tipo de información puede obtenerse de la base de datos de los arrendatarios?

ALTERNATIVAS	SI	NO
Estado de Cuentas	X	
Reporte de arrendatario solventes	X	
Reporte de arrendatarios morosos	X	

3. ¿Cuáles de los siguientes formatos son utilizado para el registro de los arrendatarios?

ALTERNATIVAS	SI	NO
Formularios		
Recibos	X	
Tarjetas	X	
Todas las anteriores		

4. ¿Considera que dichos formatos son los adecuados de acuerdo a las necesidades actuales en la Gerencia del Mercado?

Sí.

5. ¿Cada cuánto tiempo se realizan actualizaciones de la base de datos?

Mensualmente.

L. Registro y control de la Cartera en Mora

1. **¿Entregan solvencias de pago por los puestos del Mercado?**

Sí.

2. **¿En qué situaciones se entregan solvencias?**

A solicitud de los arrendatarios, para cualquier diligencia.

3. **¿Quién se encarga de elaborar las solvencias de pago?**

La Gerencia del Mercado.

4. **¿Qué metodología siguen para elaborar una solvencia de pago?**

Revisar si están al día con sus pagos

5. **¿Qué pasa cuando los arrendatarios no están solventes y solicitan una solvencia de pago, no se la entregan o le dan únicamente un estado de cuenta?**

No se le entrega solvencia, solamente un Estado de Cuenta.

6. **¿Entregan estado de cuenta a los arrendatarios para que estén informados sobre su situación en el mercado?**

Sí.

7. **¿Qué detalles o aspectos importantes presenta un estado de cuenta?**

Nombre del arrendatario, número de puesto, sector, desde el mes que dejó de cancelar y el monto de la deuda total.

8. **¿Separan los intereses de las cuotas no canceladas?**

No.

9. **¿Especifican cuánto es el porcentaje que se cobra en concepto de intereses moratorios?**

No.

10. **¿Cómo llevan la información de los arrendatarios, de forma mecanizada o física?**

De las dos formas.

11. **¿Cada cuánto se actualiza esta información?**

Mensualmente.

12. **¿Qué pasa con la deuda de un arrendatario que abandona su puesto?**

Se manda la deuda al Departamento de Cuentas Corrientes, y no se le permite sacar sus productos, quedando en garantía dentro del Mercado.

M. Aplicación de intereses por morosidad

1. **¿Cómo se realiza el cargo de intereses moratorios?**

Se aplica un recargo del 1% de interés y 10% por la multa por haber caído en mora.

2. **¿Cuál es el porcentaje de interés que se carga en concepto de mora?**

El 1% de interés y 10% de multa.

3. **¿En qué periodo se realiza el cargo de intereses moratorios, diario, semanal, mensual o al año?**

Al pasar 60 días de haber dejado de cancelar.

4. **¿Se perdonan los intereses cuando se llega a un convenio de pago con los arrendatarios del mercado?**

No.

N. Mecanismos utilizados para la Recuperación de la Cartera en Mora

1. **¿Ha implementado estrategias de cobro para la recuperación de la Cartera en Mora?**

Sí.

2. **¿Cuáles son las estrategias o políticas aplicadas para este fin?**

Notificarles por escrito y colocar un candado para que se acerquen a la Administración.

3. **¿Cuál ha sido la efectividad al aplicar las estrategias de cobro?**

Se ha logrado que los arrendatarios se acerquen a la Administración a firmar Compromisos de Pago, para disminuir su deuda.

4. **Describa cómo se realiza el proceso de Recuperación de la cartera en mora actual en el Mercado “La Placita”.**

Se Notifica por escrito a los arrendatarios que tienen una mora con la Administración, si no se acercan a preguntar, se coloca un candado para que se acerquen a la Administración.

5. **¿En qué porcentaje, considera que se ha logrado recuperar la cartera en mora?**

20%

6. **¿Conoce usted si se aplica alguna base legal para el cobro de la Mora tributaria?**

Sí.

7. **Si la respuesta a la pregunta anterior es sí, mencione cuál de estas son las Leyes que se aplican.**

Ordenanzas Municipales y la Ley General Tributaria Municipal.

O. Planes de Pago para Arrendatarios Morosos

1. ¿Realizan convenios de pago con los arrendatarios morosos?

Sí.

2. ¿En qué consisten estos convenios?

Los arrendatarios firman un Compromiso de pago, en donde se comprometen a pagar una cuota mensual para disminuir su deuda con la Administración.

3. ¿Quién propone realizar estos convenios de pago?

La Gerencia del Mercado.

4. ¿Cuáles son los efectos de la cartera en mora para la administración del Mercado “La placita” de Ciudad Delgado, Departamento de San Salvador?

La Alcaldía Municipal, percibe menores recursos, por lo que no puede realizar muchas obras en beneficio para la comunidad en general.

ANEXO N° 4

CUESTIONARIO



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS ARRENDATARIOS DEL MERCADO MUNICIPAL
“LA PLACITA” DE CIUDAD DELGADO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.**

OBJETIVO: Conocer el proceso de cobro actual desde el punto de vista de los arrendatarios para medir el nivel de control de pagos que realiza la Gerencia del Mercado Municipal “La Placita” de Ciudad Delgado, Departamento de San Salvador.

INDICACIONES: Marque con una “X” en la alternativa que considere conveniente.

DATOS GENERALES:

Ubicación en el Mercado

Primer Nivel

Segundo Nivel

Otros

Especifique: _____

Clasificación del Puesto

Carnes

Zapatos

Planchas (frutas y verduras)

Tortillas

Lácteos

Pupusas

Pollo

Pan

Mariscos

Comedores

Cereales

Refrescos y Jugos

Salas de belleza

Típicos

Ropa

Otros _____

1. ¿Cuántos puestos posee?

Objetivo: Determinar el número de puestos que tienen los usuarios en el Mercado Municipal.

1 a 2

3 a 4

5 a más

2. ¿Si tienen más de un local o puesto están todos registrados a su nombre?

Objetivo: Conocer el control que la administración tiene sobre los propietarios de los puestos.

SI NO

3. ¿En cuál de los siguientes periodos debe realizar el pago establecido por el espacio que ocupa?

Objetivo: Identificar si los arrendatarios conocen el periodo de pago de las tasas por servicios de arrendamiento.

Diariamente

Semanalmente

Mensualmente

4. ¿Cumple con el pago por los servicios que le presta el Mercado en el periodo que corresponde?

Objetivo: Conocer si los arrendatarios realizan sus pagos oportunamente.

Siempre Casi Siempre

Algunas Veces Nunca

5. ¿Considera importante cumplir con sus pagos en el periodo establecido debido a?

Objetivo: Establecer las razones porque los arrendatarios cancelan oportunamente.

Es un compromiso que ha adquirido

Para evitar caer en mora

No cancela en el plazo establecido

6. ¿Está de acuerdo con el pago que usted hace por su puesto?

Objetivo: Determinar el grado de aceptación respecto al monto de pago por el puesto

SI NO

Explique ¿Por qué? _____

7. ¿Cómo califica el control que realiza la Gerencia del Mercado de los pagos que usted efectúa?

Objetivo: Cuantificar el nivel de aceptación del proceso administrativo respecto del pago hecho por el/los puestos.

Excelente	<input type="checkbox"/>	Muy Bueno	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>	Malo	<input type="checkbox"/>

8. ¿Considera que es importante solicitar una solvencia o estado de cuenta de sus pagos?

Objetivo: Determinar el nivel de importancia que los arrendatarios le dan a la solvencia o estado de cuenta de sus pagos.

SI NO

Explique ¿Por qué? _____

9. ¿Ha solicitado una solvencia o estado de cuenta de los pagos que ha realizado?

Objetivo: Conocer si los arrendatarios se interesan por su situación financiera.

SI NO

Explique ¿Por qué? _____

10. ¿Le gustaría tener un informe mensual de cuáles han sido sus pagos y detalle de lo cancelado?

Objetivo: Considerar la creación de una política administrativa de respaldo de pago que permita mantener informados a los arrendatarios sobre su situación financiera.

SI NO

11. ¿En qué situaciones considera necesario solicitar una solvencia de los pagos que ha realizado?

Objetivo: Establecer el uso que hacen los arrendatarios de la solvencia de pagos.

Para hacer trámites de préstamos	<input type="checkbox"/>
Para garantizar su permanencia en el Mercado Municipal	<input type="checkbox"/>
Para llevar un control de los pagos que ha realizado	<input type="checkbox"/>
Otros: Especifique _____	<input type="checkbox"/>

12. ¿Cuándo solicitó la solvencia de su puesto cuánto tiempo se tardaron en entregársela?

Objetivo: Identificar el tiempo que tarda una entrega de solvencia.

5 a 30 Min 1 Hora 1 Hora o más
 Más de 1 Día No ha solicitado solvencias de pago

13. ¿Cuándo cancela por su puesto le dejan un comprobante de pago?

Objetivo: Medir si la administración del mercado utiliza medios de control de los pagos cancelados.

SI NO

14. ¿Cuál es el comprobante de pagos que le deja el cobrador a usted?

Objetivo: Identificar el medio usado por el sistema de cobro actual.

Ticket Recibo Tarjeta

15. ¿Cuándo el cobrador le entrega el comprobante de pago, le detalla cada uno de los pagos que ha realizado?

Objetivo: Evaluar la confiabilidad del registro de pago actual y el medio de respaldo.

SI NO

16. ¿En caso de deteriorarse el comprobante de control de pagos, tiene otra manera de comprobarlo?

Objetivo: Evaluar el sistema de respaldo de control de pago actual.

SI NO

17. ¿Cuál es la manera que tiene de comprobar los pagos que ha realizado si el comprobante de pago sufre algún daño?

Objetivo: Conocer el medio de respaldo de pago alterno con el que cuentan los arrendatarios.

Los registros que lleva el Cobrador La solvencia de pagos
 Un registro propio Confía en su memoria
 No tiene un medio de respaldo de pago alterno

18. ¿En qué periodo le gustaría realizar sus pagos por el espacio que ocupa?

Objetivo: Valorar otra alternativa en la periodicidad de pago por los servicios de arrendamiento.

Diario Semanal
Mensual

Explique ¿Por qué? _____

19. ¿A dónde cree que se destinan los ingresos que la Administración del Mercado Municipal percibe?

Objetivo: Establecer si los arrendatarios conocen el uso que se hace de los fondos que la Administración del Mercado percibe.

Mantenimiento de las instalaciones Pago de salarios
Pago de servicios (agua, luz) Otros
Especifique: _____

20. ¿Se encuentra usted actualmente en mora con sus pagos por los servicios que le presta el Mercado?

Objetivo: Determinar que parte de la población se encuentra en mora con el pago de sus tasas por servicios de arrendamiento.

SI NO

21. ¿Conoce usted cuánto es el monto de la deuda que posee en concepto de mora?

Objetivo: Indagar que tanto los arrendatarios conocen acerca del monto que adeudan en concepto de mora por el no pago de las tasas por servicios de arrendamiento.

SI NO

Explique ¿Por qué? _____

22. ¿Tiene usted conocimiento del cargo de intereses que realiza por no cancelar las tasas por servicios de arrendamiento en el plazo establecido?

Objetivo: Verificar si los arrendatarios conocen sobre el cargo de intereses en concepto de mora por retraso de los pagos.

SI NO

23. ¿Conoce cuánto es el porcentaje que se carga en concepto de intereses moratorios?

Objetivo: Verificar si los arrendatarios conocen cuál es el porcentaje que se carga de intereses en concepto de mora por retraso de los pagos.

SI NO

Mencione ¿Qué porcentaje es? _____

24. ¿Cuáles considera usted que son las razones por las que no ha cancelado las tasas por servicio de arrendamiento?

Objetivo: Identificar las causas por las cuales los arrendatarios no cancelan sus tasas.

Falta de recursos económicos	<input type="checkbox"/>	Falta de Interés	<input type="checkbox"/>
No le exigen que esté solvente	<input type="checkbox"/>	Falta de un servicio de Cobro	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>	Especifique: _____	

25. ¿Aproximadamente, hace cuánto tiempo fue la última vez que canceló por el puesto que ocupa?

Objetivo: Conocer el tiempo promedio de atraso de las tasas por servicio de arrendamiento.

La semana Pasada	<input type="checkbox"/>	Hace un mes	<input type="checkbox"/>
Hace dos meses	<input type="checkbox"/>	Hace un año	<input type="checkbox"/>
Hace más de un año	<input type="checkbox"/>		

26. ¿Si actualmente se encuentra en mora, estaría dispuesto a pagar su deuda mediante un refinanciamiento?

Objetivo: Indagar si los arrendatarios están dispuestos a cancelar su deuda mediante convenios de pago para la recuperación de la mora actual.

SI NO

Explique ¿Por qué? _____

27. ¿Cuál de las siguientes alternativas considera conveniente para realizar el refinanciamiento de su deuda?

Objetivo: Establecer la forma de pago que consideran viable los arrendatarios para cancelar su deuda con la administración del Mercado La Placita y poder determinar el plazo de recuperación de la mora actual.

Dos Cuotas	<input type="checkbox"/>	Cuatro Cuotas	<input type="checkbox"/>
Seis Cuotas	<input type="checkbox"/>	Doce Cuotas	<input type="checkbox"/>
Más de doce cuotas	<input type="checkbox"/>		

28. ¿Si actualmente se encuentra en mora, la Gerencia del Mercado le ha enviado un estado de cuenta para informarle de su caso?

Objetivo: Indagar si los contribuyentes reciben estados de cuenta por parte de la Gerencia del Mercado para informarles sobre su situación.

SI NO

¡LE AGRADECEMOS POR SU COLABORACIÓN Y TIEMPO PRESTADO!

ANEXO N° 5
CENSO POBLACIONAL
PERSONAL ADMINISTRATIVO

**ANEXO N° 5: CENSO POBLACIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO
DEL MERCADO “LA PLACITA”**

Administración de Mercados*	1 Gerente del Mercado
Colaboradora administrativa*	1 Persona
Gestora de Cobros*	1 Persona
Comisión de vigilancia	5 Concejales
Cobrador del Mercado*	1 Persona
Encargado de Mantenimiento	1 Persona
Barrenderos	5 (2 fijos y 3 eventuales)
Total de Empleados	15 Empleados Administrativos

* Para efectos de la investigación, se entrevistaron únicamente a los empleados que se relacionaban con las actividades de Cobro y Recuperación de Cartera en Mora.

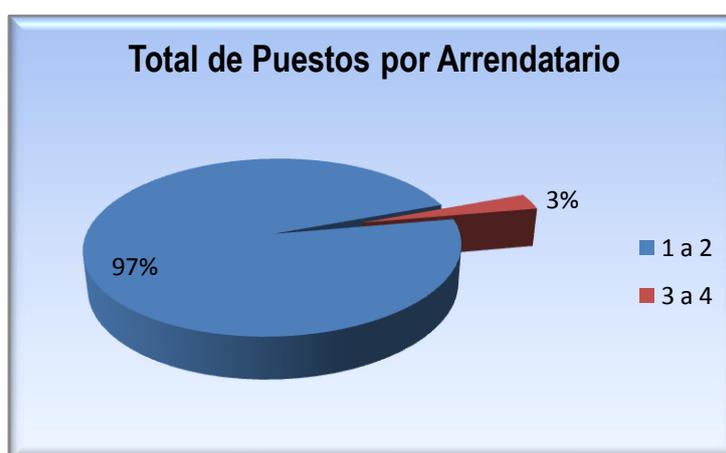
**ANEXO N° 6
RESULTADOS DE LA
INVESTIGACIÓN**

1. ¿Cuántos puestos posee?

Objetivo: Determinar el número de puestos que tienen los usuarios en el Mercado Municipal.

Tabla 2.6: Presentación de Resultados Pregunta N° 1

Puestos por Arrendatario	Frecuencias	Porcentajes
1 a 2	132	97%
3 a 4	4	3%
Total General	136	100%



Gráfica 2.1: Presentación de Resultados Pregunta N° 1

Análisis:

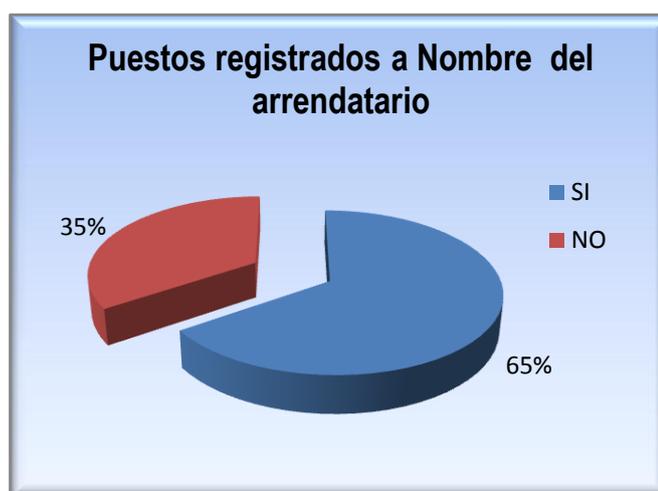
Según los datos recopilados la mayor parte de los arrendatarios encuestados poseen entre uno y dos puestos en el Mercado Municipal La placita, debido a que las ventas son bajas por lo que no han alcanzado un nivel de estabilidad económica que les permita expandir su negocio, por otro lado una pequeña parte de los arrendatarios posee de tres a cuatro puestos; siendo estos salas de belleza y ventas de pan.

2. ¿Si tienen más de un local o puesto están todos registrados a su nombre?

Objetivo: Conocer el control que la administración tiene sobre los propietarios de los puestos.

Tabla 2.7: Presentación de Resultados Pregunta N° 2

Puestos registrados a Nombre del Arrendatario	Frecuencias	Porcentajes
SI	89	65%
NO	47	35%
Total General	136	100%



Gráfica 2.2: Presentación de Resultados Pregunta N° 2

Análisis:

Se puede identificar que la administración no tiene control total sobre los puestos arrendados, pues un 35% de arrendatarios posee puestos que no están registrados bajo su nombre, por otro lado un 65% de la población tiene a su nombre todos los puestos que posee, sin embargo no se han celebrado contratos de arrendamientos formales.

3. ¿En cuál de los siguientes periodos debe realizar el pago establecido por el espacio que ocupa?

Objetivo: Identificar si los arrendatarios conocen el periodo de pago de las tasas por servicios de arrendamiento.

Tabla 2.8: Presentación de Resultados Pregunta N° 3

Periodo de Pago de las tasas	Frecuencias	Porcentajes
Diariamente	135	99%
Mensualmente	1	1%
Total General	136	100%



Gráfica 2.3: Presentación de Resultados Pregunta N° 3

Análisis:

La grafica anterior, permite mostrar el grado de conocimiento que tienen los arrendatarios sobre el periodo fijado para el pago de las tasas por servicios de arrendamiento, por los locales que utilizan, como se observa la mayor parte de la población encuestada reconoce que el pago de las tasas es diariamente y debido a que el periodo para caer en mora es de 60 días, una pequeña parte de la población manifestó que el pago debe realizarse cada mes.

4. ¿Cumple con el pago por los servicios que le presta el Mercado en el periodo que corresponde?

Objetivo: Conocer si los arrendatarios realizan sus pagos oportunamente.

Tabla 2.9: Presentación de Resultados Pregunta N° 4

¿Cumple con el pago en el periodo que corresponde?	Frecuencias	Porcentajes
Siempre	52	38%
Casi Siempre	37	27%
Algunas Veces	47	35%
Total General	136	100%



Gráfica 2.4: Presentación de Resultados Pregunta N° 4

Análisis:

La grafica anterior, permite mostrar la frecuencia de pago de los arrendatarios del Mercado “La Placita” y es importante señalar que existe una relación directa; entre la frecuencia de pago y los arrendatarios que se encuentran en mora; ya que un alto porcentaje de quienes pagan solo algunas veces son aquellos que se encuentran en mora, y solo un pequeño porcentaje que paga siempre, está solvente.

5. ¿Considera importante cumplir con sus pagos en el periodo establecido debido a?

Objetivo: Establecer las razones porque los arrendatarios cancelan oportunamente.

Tabla 2.10: Presentación de Resultados Pregunta N° 5

Importancia de pagar en el periodo establecido	Frecuencias	Porcentajes
Es un compromiso que ha adquirido	37	27%
Para evitar caer en mora	99	73%
Total General	136	100%



Gráfica 2.5: Presentación de Resultados Pregunta N° 5

Análisis:

De la población de arrendatarios encuestados un 73% considera importante cumplir con sus pagos en el periodo establecido para no caer en mora, y un 27% porque es un compromiso que ha adquirido, esto indica que solo un pequeño porcentaje siente el compromiso de pagar la tasa, es decir, quienes lo pagan es para evitar caer en mora, sin embargo los arrendatarios no cumplen con los pagos en el tiempo establecido.

6. ¿Está de acuerdo con el pago que usted hace por su puesto?

Objetivo: Determinar el grado de aceptación respecto al monto de pago por el puesto.

Tabla 2.11: Presentación de Resultados Pregunta N° 6

¿Está de acuerdo con el pago que realiza?	Frecuencias	Porcentajes
SI	68	50%
NO	68	50%
Total General	136	100%



Gráfica 2.6: Presentación de Resultados Pregunta N° 6

Análisis:

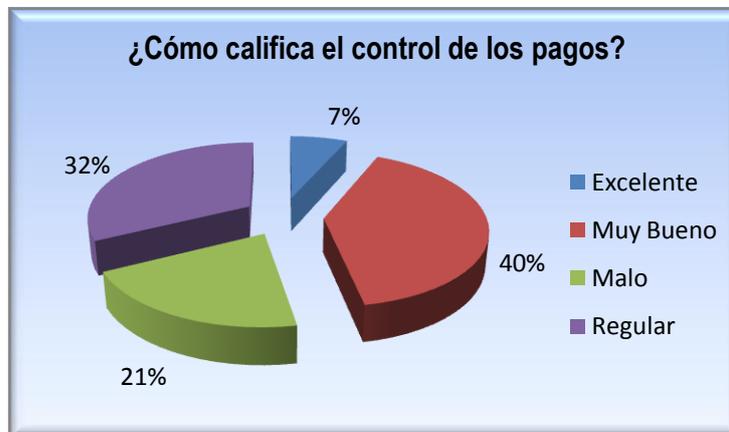
El 50% de los arrendatarios manifestó no estar de acuerdo con el pago que realiza por su puesto, al igual que un 50% respondió estar de acuerdo con el pago. Este porcentaje muestra el grado de aceptación respecto al monto de pago por el puesto.

7. ¿Cómo califica el control que realiza la Gerencia del Mercado de los pagos que usted efectúa?

Objetivo: Cuantificar el nivel de aceptación del proceso administrativo respecto del pago hecho por el/los puestos.

Tabla 2.12: Presentación de Resultados Pregunta N° 7

¿Cómo califica el control de los pagos?	Frecuencias	Porcentajes
Excelente	9	7%
Muy Bueno	55	40%
Malo	28	21%
Regular	44	32%
Total General	136	100%



Gráfica 2.7: Presentación de Resultados Pregunta N° 7

Análisis:

Según los arrendatarios encuestados un 40% califican el control que realiza la Gerencia del Mercado de los pagos que efectúan, como Muy Bueno, es decir hay un alto nivel de aceptación del proceso administrativo respecto del pago hecho por los puestos que realizan, por otro lado un 21% lo califica como Malo, debido a que algunos arrendatarios manifestaron que el cobro no se le hace a todos.

8. ¿Considera que es importante solicitar una solvencia o estado de cuenta de sus pagos?

Objetivo: Determinar el nivel de importancia que los arrendatarios le dan a la solvencia o estado de cuenta de sus pagos.

Tabla 2.13: Presentación de Resultados Pregunta N° 8

¿Considera que es importante solicitar una solvencia?	Frecuencias	Porcentajes
SI	84	62%
NO	52	38%
Total General	136	100%



Gráfica 2.8: Presentación de Resultados Pregunta N° 8

Análisis:

Un 62% de la población le da un alto nivel de importancia a la solvencia o estado de cuenta de sus pagos, y un 38% no, de manera que para estos arrendatarios no es considerado importante estar solvente.

9. ¿Ha solicitado una solvencia o Estado de cuenta de los pagos que ha realizado?

Objetivo: Conocer si los arrendatarios se interesan por su situación financiera.

Tabla 2.14: Presentación de Resultados Pregunta N° 9

¿Ha solicitado una solvencia?	Frecuencias	Porcentajes
SI	23	17%
NO	113	83%
Total General	136	100%



Gráfica 2.9: Presentación de Resultados Pregunta N° 9

Análisis:

Es un pequeño porcentaje de arrendatarios que han solicitado una solvencia de pagos, y estos indican que se han tardado más de un día, siendo un factor por el cual no llegan a solicitarla, así también indica deficiencia administrativa.

10. ¿Le gustaría tener un informe mensual de cuáles han sido sus pagos y detalle de lo cancelado?

Objetivo: Considerar la creación de una política administrativa de respaldo de pago que permita mantener informados a los arrendatarios sobre su situación financiera.

Tabla 2.15: Presentación de Resultados Pregunta N° 10

¿Le gustaría tener un informe mensual?	Frecuencias	Porcentajes
SI	77	57%
NO	59	43%
Total General	136	100%



Gráfica 2.10: Presentación de Resultados Pregunta N° 10

Análisis:

En su mayoría a los arrendatarios les gustaría tener un informe mensual como un medio de respaldo de pago que les permita mantenerse informados sobre su situación financiera, por lo que la administración debería tener en cuenta este criterio para crear una política administrativa que les permita ejercer un mayor control de cada pago.

11. ¿En qué situaciones considera necesario solicitar una solvencia de los pagos que ha realizado?

Objetivo: Establecer el uso que hacen los arrendatarios de la solvencia de pagos.

Tabla 2.16: Presentación de Resultados Pregunta N° 11

Situaciones en que Considera necesario solicitar una solvencia	Frecuencias	Porcentajes
Para hacer trámites de préstamos	76	56%
Para llevar un control de los pagos que ha realizado	48	35%
Para garantizar su permanencia en el Mercado Municipal	8	6%
Otros	4	3%
Total General	136	100%



Gráfica 2.11: Presentación de Resultados Pregunta N° 11

Análisis:

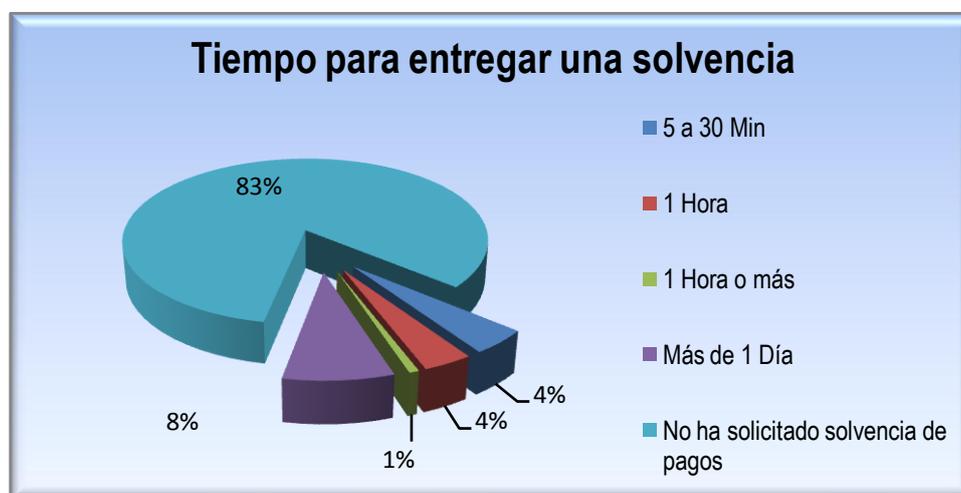
Por lo general se determina que la mayor parte de los arrendatarios consideran que una solvencia de pagos les podría servir de gran utilidad para realizar préstamos, en segundo lugar les permitiría llevar un control de los pagos que han realizado y otra pequeña parte manifiesta que les garantiza su permanencia en el mercado.

12. ¿Cuándo solicitó la solvencia de su puesto cuánto tiempo se tardaron en entregársela?

Objetivo: Identificar el tiempo que tarda una entrega de solvencia.

Tabla 2.17: Presentación de Resultados Pregunta N° 12

Tiempo de Entrega	Frecuencias	Porcentajes
5 a 30 Min	6	4%
1 Hora	5	4%
1 Hora o más	1	1%
Más de 1 Día	11	8%
No ha solicitado solvencia de pagos	113	83%
Total General	136	100%



Gráfica 2.12: Presentación de Resultados Pregunta N° 12

Análisis:

Aunque los arrendatarios consideren importante solicitar una solvencia de pago, éstos asocian su utilidad cuando tienen que hacer trámites, de lo contrario no la solicitan, y en los casos de los arrendatarios que lo han hecho el tiempo para elaborarla es en ocasiones más de un día, por lo que desisten de solicitarla.

13. ¿Cuándo cancela por su puesto le dejan un comprobante de pago?

Objetivo: Medir si la administración del mercado utiliza medios de control de los pagos cancelados.

Tabla 2.18: Presentación de Resultados Pregunta N° 13

¿Le dejan comprobante de pago?	Frecuencias	Porcentajes
SI	136	100%
Total General	136	100%



Gráfica 2.13: Presentación de Resultados Pregunta N° 13

Análisis:

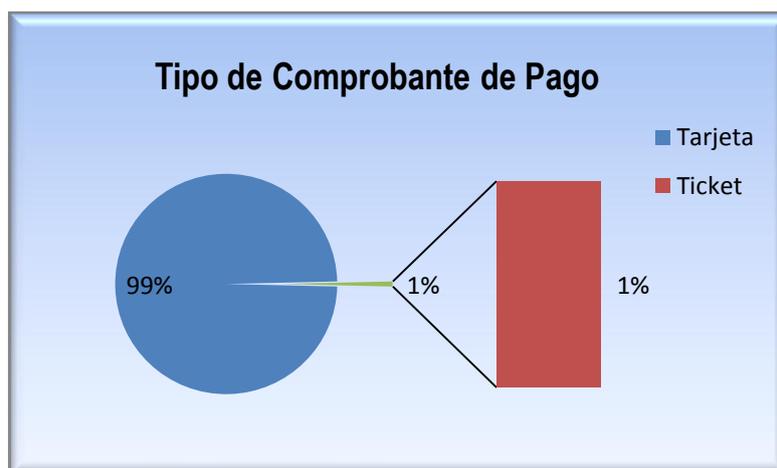
Los resultados obtenidos de la pregunta anterior, muestran que los arrendatarios están de acuerdo con el sistema de cobro por medio de dos tarjetas mensuales, ya que las perforaciones que se hacen en cada una de las tarjetas son consideradas por los arrendatarios como un comprobante del registro de los pagos que ellos realizan, pues una de las tarjetas queda en manos de los arrendatarios para que no se presenten diferencias al momento de comparar ambas tarjetas y verificar los pagos realizados por el uso de los locales.

14. ¿Cuál es el comprobante de pagos que le deja el cobrador a usted?

Objetivo: Identificar el medio usado por el sistema de cobro actual.

Tabla 2.19: Presentación de Resultados Pregunta N° 14

Tipo de Comprobante	Frecuencias	Porcentajes
Tarjeta	135	99%
Ticket	1	1%
Total General	136	100%



Gráfica 2.14: Presentación de Resultados Pregunta N° 14

Análisis:

Al realizar las encuesta se determina que el comprobante de pago que reciben los arrendatarios es la tarjeta, al observar el proceso de cobro se verifica este dato ya que el cobrador maneja una tarjeta y el arrendatario otra.

15. ¿Cuándo el cobrador le entrega el comprobante de pago, le detalla cada uno de los pagos que ha realizado?

Objetivo: Evaluar la confiabilidad del registro de pago actual y el medio de respaldo.

Tabla 2.20: Presentación de Resultados Pregunta N° 15

¿El comprobante de pago, le detalla cada uno de los pagos que ha realizado?	Frecuencias	Porcentajes
SI	120	88%
NO	16	12%
Total General	136	100%



Gráfica 2.15: Presentación de Resultados Pregunta N° 15

Análisis:

Al realizar las encuesta se determina que el comprobante de pago que reciben los arrendatarios es la tarjeta, y por medio de las perforaciones que se realizan en ambas, el arrendatario puede verificar el comportamiento de sus pagos y deducir cuánto ha pagado durante el mes y verificar las cuotas diarias dejadas de cancelar.

16. ¿En caso de deteriorarse el comprobante de control de pagos, tiene otra manera de comprobarlo?

Objetivo: Evaluar el sistema de respaldo de control de pago actual.

Tabla 2.21: Presentación de Resultados Pregunta N° 16

¿Tiene otra manera de comprobar sus Pagos?	Frecuencias	Porcentajes
SI	123	90%
NO	13	10%
Total General	136	100%



Gráfica 2.16: Presentación de Resultados Pregunta N° 16

Análisis:

En su mayoría los arrendatarios cuentan con un medio de respaldo que es la tarjeta que carga el cobrador, la cual es archivada en el expediente de cada arrendatario, pero algunos no consideran esto como un medio de respaldo ya que hay un 10% que manifiesta que no tienen otra manera de comprobar sus pagos.

17. ¿Cuál es la manera que tiene de comprobar los pagos que ha realizado si el comprobante de pago sufre algún daño?

Objetivo: Conocer el medio de respaldo de pago alternativo con el que cuentan los arrendatarios.

Tabla 2.22: Presentación de Resultados Pregunta N° 17

Medio de respaldo de los Pagos	Frecuencias	Porcentajes
Los registros que lleva el Cobrador	120	88%
Un registro propio	1	1%
Confía en su memoria	4	3%
No tiene un medio de respaldo de pago alternativo	11	8%
Total General	136	100%



Gráfica 2.17: Presentación de Resultados Pregunta N° 17

Análisis:

La gráfica muestra que los arrendatarios carecen de otro medio para comprobar sus pagos ya que la mayor parte confían en los registros o la tarjeta que lleva el cobrador, por otro lado no existe preocupación de llevar un registro propio.

18. ¿En qué periodo le gustaría realizar sus pagos por el espacio que ocupa?

Objetivo: Valorar otra alternativa en la periodicidad de pago por los servicios de arrendamiento.

Tabla 2.23: Presentación de Resultados Pregunta N° 18

Periodo en que le gustaría Pagar	Frecuencias	Porcentajes
Diario	126	93%
Semanal	8	6%
Mensual	2	1%
Total General	136	100%



Gráfica 2.18: Presentación de Resultados Pregunta N° 18

Análisis:

Los periodos de pago que a los arrendatarios les parece más factible para el cobro de las tasas por servicios de arrendamiento es diario, manifestando esto un 93%, algunos consideran que sería más conveniente cancelar semanal ya que las ventas se incrementan los fines de semana, y a una minoría les gustaría cancelar cada mes.

19. ¿A dónde cree que se destinan los ingresos que la Administración del Mercado Municipal percibe?

Objetivo: Establecer si los arrendatarios conocen el uso que se hace de los fondos que la Administración del Mercado percibe.

Tabla 2.24: Presentación de Resultados Pregunta N° 19

¿A dónde se destinan los Ingresos?	Frecuencias	Porcentajes
Pago de salarios	65	48%
Pago de servicios (agua, luz)	37	27%
Mantenimiento de las instalaciones	17	12%
Otros	17	13%
Total General	136	100%



Gráfica 2.19: Presentación de Resultados Pregunta N° 19

Análisis:

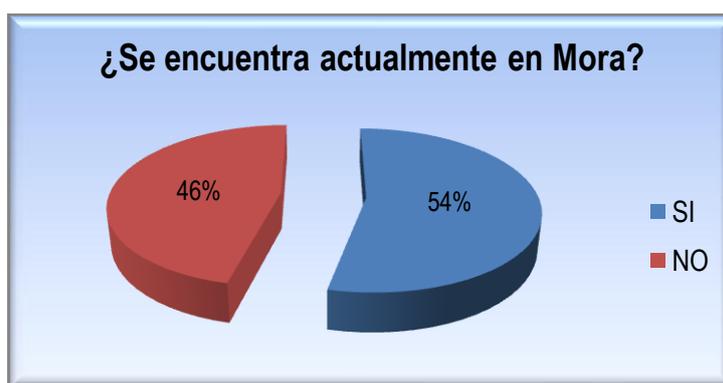
Al observar la grafica se puede ver que los arrendatarios consideran que la administración no usa los fondos para el buen funcionamiento del mercado ya que solamente un 12% cree que estos fondos los utilizan para el mantenimiento de las instalaciones y 48% considera que es para el pago de salarios.

20. ¿Se encuentra usted actualmente en mora con sus pagos por los servicios que le presta el Mercado?

Objetivo: Determinar que parte de la población se encuentra en mora con el pago de sus tasas por servicios de arrendamiento.

Tabla 2.25: Presentación de Resultados Pregunta N° 20

¿Se encuentra actualmente en Mora?	Frecuencias	Porcentajes
SI	73	54%
NO	63	46%
Total General	136	100%



Gráfica 2.20: Presentación de Resultados Pregunta N° 20

Análisis:

La gráfica anterior, permite observar la diferencia que existe entre los arrendatarios solventes y los que se encuentra en mora, que en función porcentual asciende al 8%, y la problemática aumenta al considerar que el Mercado “La Placita”, fue construido hace 11 años, y según lo expresan los empleados administrativos, existen arrendatarios que nunca han cancelado por los servicios que les presta el Mercado.

Lo que significa que la deuda no podrá recuperarse en el corto plazo, y por lo tanto, la recuperación de la Cartera en Mora debe hacerse paulatinamente, mediante planes a corto, mediano y largo plazo; por lo que es de vital importancia que la Administración actual y las posteriores le den seguimiento al Plan de Gestión de Cobro, para que se obtengan los resultados esperados y que se pueda llevar mayor beneficio a la población del Municipio.

21. ¿Conoce usted cuánto es el monto de la deuda que posee en concepto de mora?

Objetivo: Indagar que tanto los arrendatarios conocen acerca del monto que adeudan en concepto de mora por el no pago de las tasas por servicios de arrendamiento.

Nota: en ésta pregunta no se han considerado a los arrendatarios solventes.

Tabla 2.26: Presentación de Resultados Pregunta N° 21

¿Conoce el monto de la Deuda?	Frecuencias	Porcentajes
SI	10	14%
NO	63	86%
Total General	73	100%



Gráfica 2.21: Presentación de Resultados Pregunta N° 21

Análisis:

Las razones del porqué la mayor parte de los Arrendatarios del Mercado La Placita, desconocen el monto total que adeudan, se deben a que los arrendatarios no se han interesado en acercarse a la Administración del Mercado a preguntar sobre su situación económica y tampoco la Administración se ha interesado por hacerles saber cuánto es el monto que adeudan por el no pago de sus tasas.

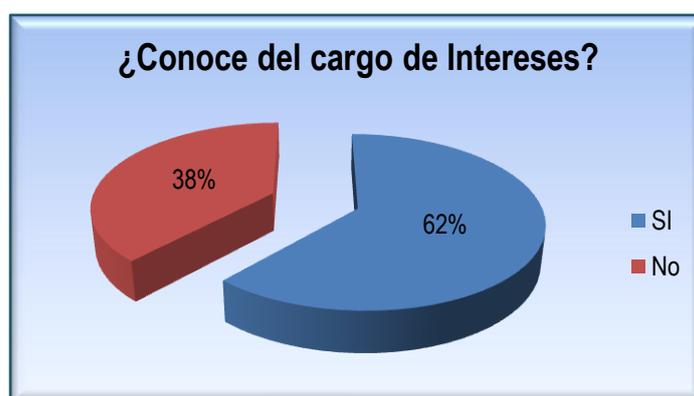
Esta problemática ha ido aumentando debido a que los arrendatarios tienen un periodo de 60 días para realizar el pago de las tasas pendientes, esto ha ocasionado que por tratarse de cantidades pequeñas, se confíen y sigan postergando los pagos, sin considerar que la aplicación de intereses y multa aumentan significativamente este valor inicial.

22. ¿Tiene usted conocimiento del cargo de intereses que se realiza por no cancelar las tasas por servicios de arrendamiento en el plazo establecido?

Objetivo: Verificar si los arrendatarios conocen sobre el cargo de intereses en concepto de mora por retraso de los pagos.

Tabla 2.27: Presentación de Resultados Pregunta N° 22

¿Conoce del cargo de Intereses por Mora?	Frecuencias	Porcentajes
SI	84	62%
No	52	38%
Total General	136	100%



Gráfica 2.22: Presentación de Resultados Pregunta N° 22

Análisis:

Aunque la mayor parte de los arrendatarios reconocen que se cobran intereses por no cancelar las tasas en el periodo establecido, no existe una conciencia real de los efectos que estos intereses causan en el monto total que se adeuda. Ya que la cultura de no pago persiste y el monto que adeuda cada arrendatario sigue en aumento, incluso cuando se han firmado Compromisos de Pago con la Administración del lugar.

23. ¿Conoce cuánto es el porcentaje que se carga en concepto de intereses moratorios?

Objetivo: Verificar si los arrendatarios conocen cuál es el porcentaje que se carga de intereses en concepto de mora por retraso de los pagos.

Tabla 2.28: Presentación de Resultados Pregunta N° 23

¿Conoce el porcentaje de Interés por Mora?	Frecuencias	Porcentajes
NO	136	100%
Total General	136	100%



Gráfica 2.23: Presentación de Resultados Pregunta N° 23

Análisis:

Los arrendatarios en su totalidad, desconocen el porcentaje que se carga de interés por no cancelar en el plazo establecido, esta situación es la misma que se presenta, al preguntar sobre el porcentaje que se aplica en concepto de multa, el cual es de 10% de recargo al capital.

Esto se debe a que cuando se les entrega una Notificación de Cobro, se presenta el monto total que adeudan, sin especificar el número de tasas diarias que se han dejado de pagar, desde la fecha inicial hasta la final, tampoco se establece el porcentaje de interés que se ha aplicado y cuánto es la suma total por los intereses, del mismo modo, tampoco se separa el porcentaje de la multa por no cancelar en el plazo establecido, ocasionando que los arrendatarios estén mal informados.

24. ¿Cuáles considera usted que son las razones por las que no ha cancelado las tasas por servicio de arrendamiento?

Objetivo: Identificar las causas por las cuales los arrendatarios no cancelan sus tasas.

Nota: en ésta pregunta no se han considerado a los arrendatarios solventes.

Tabla 2.29: Presentación de Resultados Pregunta N° 24

Razones por las que no ha cancelado	Frecuencias	Porcentajes
Falta de recursos económicos	44	60%
Falta de Interés	3	4%
No le exigen que esté solvente	12	17%
Otros	14	19%
Total General	73	100%



Gráfica 2.24: Presentación de Resultados Pregunta N° 24

Análisis:

Al consultar las razones por las que no se han cancelado las tasas, el mayor número de la población contestó que por falta de recursos económicos, esto se debe a que no existe mucha afluencia de compradores, además de la poca publicidad que se da al Mercado, ocasionada por el mal uso que se hace del Programa de Radio Mercado y la mala ubicación del Mercado Municipal con respecto a las paradas de buses, otro factor importante es que al no existir planes para recuperar la cartera en mora, no se están aplicando políticas como renovar contratos exigiendo que los arrendatarios estén solventes, así mismo, existe una cultura de no pago y falta de interés, ya que otro sector de la población expresa que no canceló porque el cobrador ya había pasado cuando ellos llegaron.

25. ¿Aproximadamente, hace cuánto tiempo fue la última vez que canceló por el puesto que ocupa?

Objetivo: Conocer el tiempo promedio de atraso de las tasas por servicio de arrendamiento.

Tabla 2.30: Presentación de Resultados Pregunta N° 25

Última vez de pagó por su puesto	Frecuencias	Porcentajes
Este día	93	68%
La semana Pasada	22	16%
Hace un mes	5	4%
Hace dos meses	7	5%
Hace un año	5	4%
Hace más de un año	4	3%
Total General	136	100%



Gráfica 2.25: Presentación de Resultados Pregunta N° 25

Análisis:

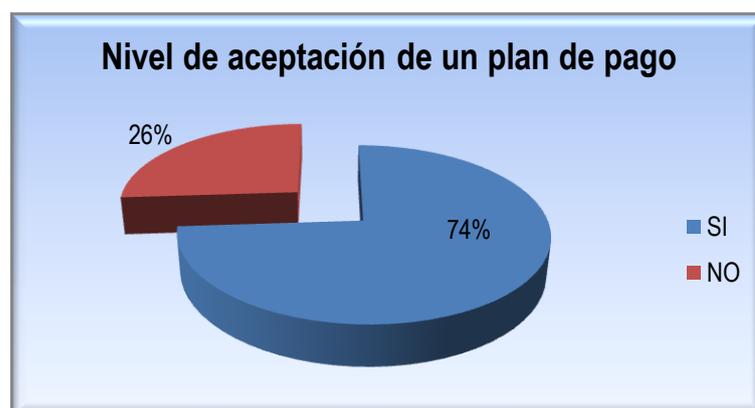
La problemática en el incremento de la Cartera en Mora, se debe a que los arrendatarios poseen deudas anteriores con la Administración y en ocasiones se han acercado a firmar Compromisos de Pago, pero únicamente cancelan las tasas más recientes; es por esto, que aunque se están recaudando una mayor cantidad de fondos, la problemática continúa debido a que los arrendatarios con deudas superiores a un año cancelan sus tasas actuales para evitar caer en mora, sin considerar que la mora anterior está aumentando constantemente.

26. ¿Si actualmente se encuentra en mora, estaría dispuesto a pagar su deuda mediante un Compromiso de Pago?

Objetivo: Indagar si los arrendatarios están dispuestos a cancelar su deuda mediante convenios de pago para la recuperación de la mora actual.

Tabla 2.31: Presentación de Resultados Pregunta N° 26

Pagaría mediante un Compromiso de Pago	Frecuencias	Porcentajes
SI	54	74%
NO	19	26%
Total General	73	100%



Gráfica 2.26: Presentación de Resultados Pregunta N° 26

Análisis:

En este momento, es viable para la Administración implementar un Plan de Gestión de Cobro, pues los arrendatarios están en la disposición de resolver su situación económica, aunque es de considerar que las tasas no canceladas se recuperarían con mayor agilidad si la Administración estuviera dispuesta a negociar la posibilidad de perdonar el cobro de intereses y multas por retraso en los pagos.

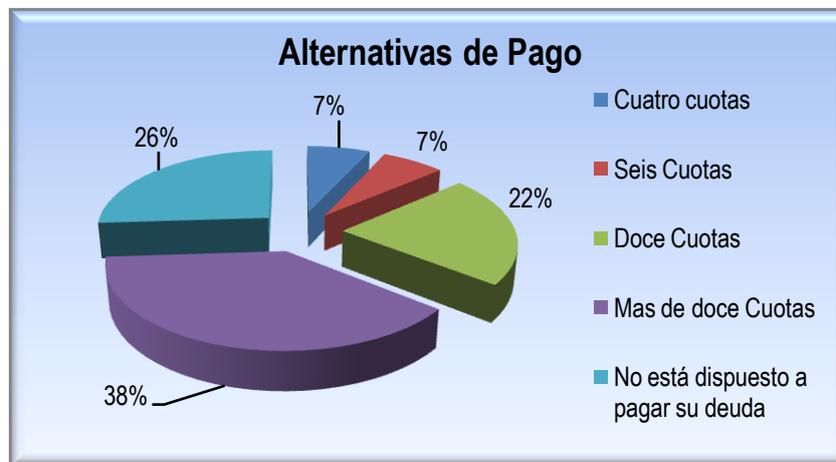
Esto se debe a que la respuesta a esta interrogante, va acompañada por comentarios como que no se deberían cobrar los intereses y la multa, además de que el cobro debe realizarse a todos los arrendatarios, de igual forma los arrendatarios desean que sus pagos se reflejen en mantenimiento de las instalaciones y que se proporcionen garantías de no dejar entrar ventas ambulantes al Mercado y hacer publicidad para que las ventas aumenten.

27. ¿Cuál de las siguientes alternativas considera conveniente para realizar el refinanciamiento de su deuda?

Objetivo: Establecer la forma de pago que consideran viable los arrendatarios para cancelar su deuda con la administración del Mercado La Placita y poder determinar el plazo de recuperación de la mora actual.

Tabla 2.32: Presentación de Resultados Pregunta N° 27

Alternativas de Pago	Frecuencias	Porcentajes
Cuatro cuotas	5	7%
Seis Cuotas	5	7%
Doce Cuotas	16	22%
Más de doce Cuotas	28	38%
No está dispuesto a pagar su deuda	19	26%
Total General	73	100%



Gráfica 2.27: Presentación de Resultados Pregunta N° 27

Análisis:

Para diseñar un Plan de Gestión de Cobro realmente efectivo, se deben considerar planes de pago como mínimo a un año plazo, debido a que la mayor parte de los arrendatarios no tienen capacidad económica para cubrir sus deudas en periodos de tiempo menores, por otro lado, se deben buscar alternativas para fomentar la cultura de pago en la proporción de arrendatarios que no están dispuestos a pagar su deuda, ya que por considerarla muy elevada no se acercan a la Administración del Mercado, a preguntar si pueden realizar un plan de pago de acuerdo a su capacidad de pago.

28. ¿Si actualmente se encuentra en mora, la Gerencia del Mercado le ha enviado un estado de cuenta para informarle de su caso?

Objetivo: Indagar si los contribuyentes reciben estados de cuenta por parte de la Gerencia del Mercado para informarles sobre su situación.

Tabla 2.33: Presentación de Resultados Pregunta N° 28

Ha recibido un Estado de Cuenta	Frecuencias	Porcentajes
SI	13	18%
NO	60	82%
Total General	73	100%



Gráfica 2.28: Presentación de Resultados Pregunta N° 28

Análisis:

Anteriormente, en la administración del mercado no ha existido la necesidad de implementar un plan de gestión de cobro, ocasionando que la cartera de arrendatarios morosos aumente significativamente, esto ha generado que se comiencen a aplicar políticas para remediar esta situación, como primer punto, se envía una Notificación de Cobro, sin embargo al no existir un Plan o antecedentes de Políticas para Recuperar la Cartera en Mora, queda a criterio de la Gestora de Cobros enviar estas Notificaciones, ocasionando que no se le envíen a todos los arrendatarios en mora.

Esto se debe también, a que la información se busca de manera manual dentro de grandes bases de datos y por lo tanto se puede pasar por alto a uno o varios arrendatarios que no cancelan oportunamente sus tasas por servicios de arrendamiento.

ANEXO N° 7
PRESUPUESTO DEL AÑO 2011
PARA EL MERCADO

ANEXO N° 7: PRESUPUESTO ASIGNADO PARA EL FUNCIONAMIENTO DEL MERCADO MUNICIPAL "LA PLACITA", AÑO 2011

5. VARIACION DE GASTOS POR UNIDAD PRESUPUESTARIA, LINEA DE TRABAJO, RUBRO, CUENTA Y OBJETO ESPECIFICO						
Estados Unidos de America						
(1) INSTITUCION:		ALCALDIA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO				
(2) EJERCICIO FINANCIERO FISCAL:		AÑO 2011				
(3) AREA DE GESTION		04 APOYO A LA ECONOMIA				
(4) UNIDAD PRESUPUESTARIA:		05 INSTITUCIONES DESCENTRALIZADAS PUBLICAS MUNICIPALES				
TRABAJO, RUBRO OBJETO ESPECIFICO	(5) REALIZADO	(6) APROBADO	(7) SOLICITADO			
			Fondo General FODES 25% (FF1)	Fondos Propios Municipales FF2	Total Solicitado	
LINEA DE TRABAJO 04 05 01 - GERENCIA DE MERCADO				102.824	102.824	
51 REMUNERACIONES			0	59.431	59.431	
511 REMUNERACIONES PERMANENTES			0	37.953	37.953	
51101 SUELDOS				34.201	34.201	
51102 SALARIOS POR JORNAL				0	0	
51103 AGUINALDOS				2.425	2.425	
51104 SOBRE SUELDOS				0	0	
51105 DIETAS				0	0	
51106 COMPLEMENTOS				0	0	
51107 BENEFICIOS ADICIONALES (bonificaciones, vacaciones, etc)				1.327	1.327	
512 REMUNERACIONES EVENTUALES				10.541	10.541	
51201 SUELDOS				9.300	9.300	
51202 SALARIOS POR JORNAL				1.125	1.125	
51203 AGUINALDOS				0	0	
51204 SOBRE SUELDOS				0	0	
51206 COMPLEMENTOS				0	0	
51207 BENEFICIOS ADICIONALES				116	116	
513 REMUNERACIONES EXTRAORDINARIAS				200	200	
51301 HORAS EXTRAORDINARIAS				200	200	
51302 BENEFICIOS EXTRAORDINARIOS (gastos funerarios entre otros)				0	0	
514 CONTRIB. PATRONALES A INSTIT. DE SEGURIDAD PUBLICAS				8.635	8.635	
51401 POR REMUNERACIONES PERMANENTES				6.963	6.963	
51402 POR REMUNERACIONES EVENTUALES				1.671	1.671	
51403 POR REMUNERACIONES EXTRAORDINARIAS				0	0	
515 CONTRIB. PATRONALES A INSTIT. DE SEGURIDAD PRIVADAS				2.102	2.102	
51501 POR REMUNERACIONES PERMANENTES				1.466	1.466	
51502 POR REMUNERACIONES EVENTUALES				636	636	
51503 POR REMUNERACIONES EXTRAORDINARIAS				0	0	
516 GASTOS DE REPRESENTACION				0	0	
51601 GASTOS DE REPRESENTACION DE SERVICIOS EN EL PAIS				0	0	
51602 GASTOS DE REPRESENTACION DE SERVICIOS EN EL EXTERIOR				0	0	
517 INDEMNIZACIONES				0	0	
51701 AL PERSONAL DE SERVICIOS PERMANENTES				0	0	
51702 AL PERSONAL DE SERVICIOS EVENTUALES				0	0	
518 COMISIONES POR SERVICIOS PERSONALES				0	0	
51801 COMISIONES POR VENTAS				0	0	
51802 COMISIONES POR RECAUDACIONES				0	0	
51803 COMISIONES POR RECUPERACION DE CARTERAS				0	0	
51899 COMISIONES POR PROCEDENCIA DIVERSAS				0	0	
519 REMUNERACIONES DIVERSAS				0	0	
51901 HONORARIOS				0	0	
51902 REMUNERACIONES POR SERVICIOS ESPECIALES				0	0	
51903 PRESTACIONES SOCIALES AL PERSONAL				0	0	
51999 REMUNERACIONES DIVERSAS				0	0	
54 ADQUISICIONES DE BIENES Y SERVICIOS				35.683	35.683	
541 BIENES DE USO Y CONSUMO				15.883	15.883	
54101 PRODUCTOS ALIMENTICIOS PARA PERSONAS				0	0	
54103 PRODUCTOS AGROPECUARIOS Y FORESTALES				0	0	
54104 PRODUCTOS TEXTILES Y VESTUARIOS				495	495	
54105 PRODUCTOS DE PAPEL Y CARTÓN				901	901	
54106 PRODUCTOS DE CUERO Y CAUCHO				110	110	
54107 PRODUCTOS QUIMICOS				2.082	2.082	
54108 PRODUCTOS FARMACEUTICOS Y MEDICINALES				0	0	
54109 LLANTAS Y NEUMATICOS				0	0	
54110 COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES				0	0	
54111 MINERALES NO METALICOS Y PRODUCTOS DERIVADOS				1.000	1.000	
54112 MINERALES METALICOS Y PRODUCTOS DERIVADOS				1.200	1.200	
54113 MATERIALES E INSTRUMENTAL DE LABORATORIO Y USO MÉDICO				0	0	
54114 MATERIALES DE OFICINA				539	539	
54115 MATERIALES INFORMÁTICOS				856	856	
54116 LIBROS, TEXTOS, ÚTILES DE ENSEÑANZA Y PUBLICACIONES				0	0	
54117 MATERIALES DE DEFENSA Y SEGURIDAD PUBLICA				0	0	
54118 HERRAMIENTAS, REPUESTOS Y ACCESORIOS				5.000	5.000	
54119 MATERIALES ELÉCTRICOS				2.000	2.000	
54121 ESPECIES MUNICIPALES DIVERSAS				0	0	
54199 BIENES DE USO Y CONSUMO DIVERSOS				1.700	1.700	
542 SERVICIOS BÁSICOS				0	0	
54201 SERVICIOS DE ENERGIA ELÉCTRICA				0	0	
54202 SERVICIO DE AGUA				0	0	
54203 SERVICIO DE TELECOMUNICACIONES				0	0	
54204 SERVICIO DE CORREOS				0	0	
54205 ALUMBRADO PUBLICO				0	0	

CONTINUACIÓN ANEXO N° 7: PRESUPUESTO ASIGNADO PARA EL FUNCIONAMIENTO DEL MERCADO MUNICIPAL "LA PLACITA", AÑO 2011

5. VARIACION DE GASTOS POR UNIDAD PRESUPUESTARIA, LINEA DE TRABAJO, RUBRO, CUENTA Y OBJETO ESPECIFICO						
Estados Unidos de America						
(1) INSTITUCION:		ALCALDIA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO				
(2) EJERCICIO FINANCIERO FISCAL:		AÑO 2011				
(3) AREA DE GESTION		04 APOYO A LA ECONOMIA				
(4) UNIDAD PRESUPUESTARIA:		05 INSTITUCIONES DESCENTRALIZADAS PUBLICAS MUNICIPALES				
TRABAJO, RUBRO OBJETO ESPECIFICO	(5) REALIZADO	(6) APROBADO	(7) SOLICITADO Fondo General FODES 25% (FF1)	Fondos Propios Municipales FF2	Total Solicitado	
543 SERVICIOS GENERALES Y ARRENDAMIENTOS				19.800	19.800	
54301 MANTENIMIENTO Y REPARACIONES DE BIENES MUEBLES				1.000	1.000	
54302 MANTENIMIENTO Y REPARACIONES DE VEHICULOS				0	0	
54303 MANTENIMIENTO Y REPARACIONES DE BIENES INMUEBLES				10.000	10.000	
54304 TRANSPORTE, FLETES Y ALMACENAMIENTOS				0	0	
54305 SERVICIOS DE PUBLICIDAD				1.000	1.000	
54307 SERVICIOS DE LIMPIEZA Y FUMIGACIONES				5.000	5.000	
54310 SERVICIOS DE ALIMENTACIÓN				0	0	
54311 SERVICIOS EDUCATIVOS				0	0	
54313 IMPRESIONES, PUBLICACIONES Y REPRODUCCIONES				500	500	
54314 ATENCIONES OFICIALES				0	0	
54316 ARRENDAMIENTO DE BIENES MUEBLES				300	300	
54317 ARRENDAMIENTO DE BIENES INMUEBLES				0	0	
54399 SERVICIOS GENERALES Y ARRENDAMIENTOS DIVERSOS				2.000	2.000	
544 PASAJES Y VIÁTICOS				0	0	
54401 PASAJES AL INTERIOR				0	0	
54402 PASAJES AL EXTERIOR				0	0	
54403 VIÁTICOS POR COMISION INTERNA				0	0	
54404 VIÁTICOS POR COMISION EXTERNA				0	0	
545 CONSULTORIAS, ESTUDIOS E INVESTIGACIONES				0	0	
54503 SERVICIOS JURIDICOS				0	0	
54504 SERVICIOS DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA				0	0	
54505 SERVICIOS DE CAPACITACIÓN				0	0	
54507 DESARROLLOS INFORMÁTICOS				0	0	
54508 ESTUDIOS E INVESTIGACIONES				0	0	
54599 CONSULTORIAS, ESTUDIOS E INVESTIGACIONES DIVERSAS				0	0	
546 TRATAMIENTO DE DESECHOS				0	0	
54602 DEPÓSITO DE DESECHOS				0	0	
54603 RECOLECCIÓN DE DESECHOS				0	0	
55 GASTOS FINANCIEROS Y OTROS				0	0	
553 INTERESES Y COMISIONES DE EMPRÉSTITOS				0	0	
55302 DE INSTITUCIONES DESCENTRALIZADAS NO EMPRESARIALES				0	0	
55308 DE EMPRESAS PRIVADAS FINANCIERAS				0	0	
555 IMPUESTOS TASAS Y DERECHOS				0	0	
55508 DERECHOS				0	0	
55509 DEVOLUCION DE IMPUESTOS PERCIBIDOS EN EXCESO				0	0	
556 SEGUROS, COMISIONES Y GASTOS BANCARIOS				0	0	
55601 PRIMAS Y GASTOS DE SEGUROS DE PERSONAS				0	0	
55602 PRIMAS Y GASTOS DE SEGUROS DE BIENES				0	0	
55603 COMISIONES Y GASTOS BANCARIOS				0	0	
557 OTROS GASTOS NO CLASIFICADOS				0	0	
55702 SENTENCIAS JUDICIALES				0	0	
55703 MULTAS Y COSTAS PROCESALES				0	0	
56 TRANSFERENCIAS CORRIENTES				0	0	
563 TRANSFERENCIAS CORRIENTES AL SECTOR PRIVADO				0	0	
56303 A ORGANISMOS SIN FINES DE LUCRO (COMURES, ENEPASA)				0	0	
56305 BECAS				0	0	
61 INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS				7.710	7.710	
611 BIENES MUEBLES				7.710	7.710	
61101 MOBILIARIO				1.660	1.660	
61102 MAQUINARIA Y EQUIPOS				0	0	
61103 EQUIPOS MÉDICOS Y DE LABORATORIOS				0	0	
61104 EQUIPOS INFORMÁTICOS				5.750	5.750	
61105 VEHICULOS DE TRANSPORTE				0	0	
61106 OBRAS DE ARTE Y CULTURALES				0	0	
61108 HERRAMIENTAS Y ACCESORIOS PRINCIPALES				0	0	
61199 BIENES MUEBLES DIVERSOS				300	300	
612 BIENES INMUEBLES				0	0	
61201 TERRENOS				0	0	
61299 INMUEBLES DIVERSOS				0	0	
614 INTANGIBLES				0	0	
61403 DERECHOS DE PROPIEDAD INTELECTUAL				0	0	
61499 DERECHOS DE INTANGIBLES DIVERSOS				0	0	
615 ESTUDIOS DE PREINVERSIÓN				0	0	
61501 PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN				0	0	
61502 PROYECTOS DE AMPLIACIONES				0	0	
61503 PROGRAMAS DE INVERSION SOCIAL				0	0	
61599 PROYECTOS Y PROGRAMAS DE INVERSIÓN DIVERSOS				0	0	
616 INFRAESTRUCTURAS				0	0	
61601 INFRAESTRUCTURA VIAL				0	0	
61602 DE SALUD Y SANEAMIENTO AMBIENTAL				0	0	
61603 DE EDUCACIÓN Y RECREACIÓN				0	0	
61604 DE VIVIENDA Y OFICINA				0	0	
61606 ELÉCTRICAS Y COMUNICACIONES				0	0	
61607 DE PRODUCCION DE BIENES Y SERVICIOS				0	0	
61608 SUPERVISIÓN DE INFRAESTRUCTURAS				0	0	
61699 OBRAS DE INFRAESTRUCTURA DIVERSAS				0	0	
71 AMORTIZACIÓN DE ENDEUDAMIENTO PÚBLICO				0	0	
713 AMORTIZACIÓN DE EMPRESTITOS INTERNOS				0	0	
71308 DE EMPRESA PRIVADAS FINANCIERAS				0	0	
72 SALDOS AÑOS ANTERIORES				0	0	
721 CUENTAS POR PAGAR AÑOS ANTERIORES				0	0	
72101 CUENTAS POR PAGAR AÑOS ANTERIORES				0	0	
Totales Rubro de Agrupacion				0	102.824	102.824
Totales Cuenta Presupuestaria				0	102.824	102.824

ANEXO N° 8
NOTIFICACIÓN DE COBRO
ACTUAL

ANEXOS N° 8: NOTIFICACIÓN DE COBRO UTILIZADA POR LA GERENCIA DE MERCADO

	NOTIFICACIÓN DE COBRO Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado.		
Sr(n). _____			
Arrendatario del puesto # _____		Sector _____	Nivel _____
<p>Por este medio la Administración de Mercado le recuerda que tiene una cuenta pendiente de \$ _____, producto de las tasas diarias dejadas de cancelar, razón por la cual le invitamos a que pase a la administración para que se le establezca un plan de pago para solventar dicha deuda, al mismo tiempo le recordamos que el pago es diario y pedimos trate de hacerlo puntualmente para que no incurra en aumentar su deuda con la</p>			
Municipalidad. <i>Mora</i> Hasta el mes de <i>7/8/06</i> <i>Nota: Mora 11/27/06</i>			

Fuente: Formato proporcionado por la Gestora de Cobros del Mercado Municipal.

ANEXO N° 9
SOLVENCIA DE PAGO
ACTUAL

ANEXO N° 9: SOLVENCIA DE PAGO DEL MERCADO MUNICIPAL “LA PLACITA”

MERCADO MUNICIPAL “LA PLACITA”
ADMINISTRACION

Alcaldía Municipal de Delgado

A QUIEN INTERESE

El Suscrito Gerente del Mercado Municipal hace Constar que la Sra.
con DUI No. _____, arrendataria del
Mercado Municipal La Placita.

Y para los usos que la interesada estime conveniente se le extiende
la presente constancia a los cinco días del mes de Mayo de dos mil
once.

Noé Agustín Ardon Renderos
Gerente del Mercado
TEL. 2286-7558

Fuente: Formato proporcionado por la Gestora de Cobros del Mercado Municipal.

ANEXO N° 10
COMPROMISO DE PAGO

ANEXO N° 10: COMPROMISO DE PAGO EXTENDIDO POR EL MERCADO “LA PLACITA”


Alcaldía Municipal de Delgado
MERCADO MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO
ADMINISTRACIÓN

COMPROMISO DE PAGO DE MORA TRIBUTARIA DE PUESTO N° 59 SECTOR ROPA Y COSMETICOS NIVEL II

ADMINISTRACIÓN DE MERCADO DE DELGADO, 18 DE MAYO DE 2011.

EN CUMPLIMIENTO A ORDENANZA DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE MERCADO Y LEY GENERAL TRIBUTARIA MUNICIPAL.

SE DETERMINA QUE DE ACUERDO AL ART. 36 DE LA LEY GENERAL TRIBUTARIA MUNICIPAL LA ADMINISTRACIÓN DE MERCADO LE CONCEDE FACILIDADES DE PAGO PARA QUE CANCELE LA DEUDA TRIBUTARIA ATRAVES DE CUOTAS SUCESIVAS MENSUALES (), QUINCENALES () HASTA AGOTAR LA DEUDA POR MORA TRIBUTARIA DE PUESTO DE MERCADO MUNICIPAL

LA DEUDA NOTIFICADA COMPRENDE DE MES DE AGOSTO DEL AÑO 2010 AL MES DE MAYO DEL AÑO 2011.-

YO _____; ARRENDATARIA (O) DE MERCADO MUNICIPAL SOLICITO SE ME CONCEDA FACILIDADES DE PAGO PARA LA DEUDA TRIBUTARIA NOTIFICADA POR LA ADMINISTRACIÓN DE MERCADO CON EL CONOCIMIENTO QUE DE NO CUMPLIR CON LAS FACILIDADES DE PAGO LA ADMINISTRACIÓN DE MERCADO ESTA FACULTADA DE ACUERDO A LA ORDENANZA DE ORGANIZACION Y FUNCIONAMIENTO DE MERCADO A TOMAR MEDIDAS ADMINISTRATIVAS, COMO RECUPERAR, AUXILIÁNDOSE ADEMÁS DE LO ESTABLECIDO EN LA LEY GENERAL TRIBUTARIA MUNICIPAL LA CUAL ESTABLECE RECUPERAR LO ADEUDADO, DE NO CUMPLIR CON LAS CUOTAS ESTABLECIDAS. LA GERENCIA DEL MERCADO LO HARÁ POR LA VÍA JUDICIAL DE RECUPERAR LOS TRIBUTOS NO CANCELADOS A LA MUNICIPALIDAD DE CIUDAD DELGADO.

OBLIGÁNDOME A CANCELAR EL ULTIMO DIA HABIL DE CADA MES LA CUOTA ESTABLECIDA _____ A PARTIR DEL MES DE JULIO DE 2011.-

LA MORA ASCIENDE UN TOTAL DE \$: _____

FIRMA _____ DUI N° _____
 MIGUEL ANGEL CARRILLO

F _____
 NOE AGUSTIN ARDON RENDEROS
 GERENDE DEL MERCADO

F _____
 ARMANDO RAMOS

F _____
 MANUEL DE JESUS MONTANO

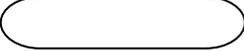
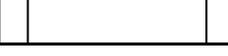
F _____
 JOSÉ FROILAN RICO

F _____
 CARLOS CARCAMO

Fuente: Formato proporcionado por la Gestora de Cobros del Mercado Municipal.

ANEXO N° 11
SIMBOLOGÍA UTILIZADA
PARA LOS FLUJOGRAMAS

ANEXO N° 11: SIMBOLOGÍA UTILIZADA PARA LA ELABORACIÓN DE LOS FLUJOGRAMAS DE COBRO Y RECUPERACIÓN DE CARTERA EN MORA.

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Inicio o Fin del Proceso
	Etapa del Proceso (actividad a desarrollar)
	Entrada procedente de otro Proceso del SGIC
	Salida del Proceso (evidencia documental)
	Decisión
	Proceso Preestablecido
	Elementos del Entorno (normativas) a considerar para el desarrollo de una actividad
	Conector con otra etapa del Proceso
	Conector con otra página de la descripción del Proceso

ANEXO N° 12
PRIMER AVISO DE
NOTIFICACIÓN DE COBRO



ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO
DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR
ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS



**PRIMER AVISO DE NOTIFICACIÓN DE COBRO
(FRENTE)**

Ciudad Delgado _____ de _____ de _____

Estimado (a) Señor (a): _____

Arrendatario del Puesto N° _____ Sector _____ Nivel _____

Con el objetivo de tratar el estado de su cuenta en mora, por este medio la Administración de Mercado le recuerda que tiene una cuenta pendiente de pagar de \$ _____ producto de las tasas por servicios de arrendamiento, dejadas de cancelar durante el periodo de _____ hasta _____, razón por la cual le invitamos a que se presente a la Administración del Mercado Municipal, dentro de los QUINCE DÍAS hábiles siguientes a la fecha de recibido este aviso. Para que se establezca un Plan de Pago, para solventar dicha deuda.

Y al mismo tiempo, le recordamos que el pago es diario y pedimos trate de hacerlo puntualmente, para que su deuda con la Administración no siga aumentando. En caso de no presentarse, usted pierde una valiosa oportunidad para obtener un Plan de pagos de mutuo acuerdo, evitando de esta manera tener que llevar su caso a una segunda etapa, en el proceso de Recuperación de Cartera en Mora.

Atentamente.

F. _____

Gerente General del Mercado

SELLO

PRIMER AVISO DE NOTIFICACIÓN DE COBRO
(REVERSO)

PRIMERA NOTIFICACIÓN DE COBRO DE LAS TASAS POR SERVICIOS DE ARRENDAMIENTO
(VENCE EL DÍA _____)

DETALLE DE LA DEUDA

Le comunicamos a usted que a la fecha se encuentra pendiente del pago de sus tasas conforme al detalle siguiente: PERIODOS DE TIEMPO.

MESES PENDIENTES DE PAGO	MONTO ADEUDADO
Mes: _____	
Número de Cuotas dejadas de Cancelar: _____	\$ _____
Porcentaje de Interés aplicado: _____	\$ _____
Porcentaje de Multa aplicado: _____	\$ _____
Total de la Deuda: _____	\$ _____
Mes: _____	
Número de Cuotas dejadas de Cancelar: _____	\$ _____
Porcentaje de Interés aplicado: _____	\$ _____
Porcentaje de Multa aplicado: _____	\$ _____
Total de la Deuda: _____	\$ _____
Mes: _____	
Número de Cuotas dejadas de Cancelar: _____	\$ _____
Porcentaje de Interés aplicado: _____	\$ _____
Porcentaje de Multa aplicado: _____	\$ _____
Total de la Deuda: _____	\$ _____
Monto total de los meses pendientes de pago	\$ _____

De igual forma, le informamos que según el artículo 45 de la Ley General Tributaria Municipal, se han aplicado intereses y multa debido a que el tiempo para incurrir en mora es de 60 días.

ANEXO N° 13
SEGUNDO AVISO DE
NOTIFICACIÓN DE COBRO



ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO
DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR
ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS



**SEGUNDO AVISO DE NOTIFICACIÓN DE COBRO
(FRENTE)**

Ciudad Delgado _____ de _____ de _____

Estimado (a) Señor (a): _____

Arrendatario del Puesto N° _____ Sector _____ Nivel _____

Con el objetivo de tratar el estado de su cuenta en mora, por este medio la Administración de Mercado le recuerda que tiene una cuenta pendiente de pagar de \$ _____ producto de las tasas por servicios de arrendamiento, dejadas de cancelar durante el periodo de _____ hasta _____, razón por la cual le invitamos a que se presente a la Administración del Mercado Municipal, dentro de los TREINTA DÍAS hábiles siguientes a la fecha de recibido este aviso. Para que se establezca un Plan de Pago, para solventar dicha deuda.

NOTA: Con fecha, _____ se le envió la PRIMERA NOTIFICACIÓN DE COBRO, comunicándole el estado de su deuda con la Administración del Mercado, si en esta ocasión no se acerca a efectuar dicho pago, se le advierte que si en el termino de los TREINTA DÍAS, a partir de la fecha de esta notificación no ha cancelado la deuda mencionada; ni se presenta a solventar su situación, se procederá a reclamar el pago por VÍA LEGAL, tal como lo establece la Ley General Tributaria Municipal vigente.

Atentamente.

F. _____

Gerente General del Mercado

SELLO

SEGUNDO AVISO DE NOTIFICACIÓN DE COBRO
(REVERSO)

SEGUNDA NOTIFICACIÓN DE COBRO DE LAS TASAS POR SERVICIOS DE ARRENDAMIENTO
(VENCE EL DÍA _____)

DETALLE DE LA DEUDA

Le comunicamos a usted que a la fecha se encuentra pendiente del pago de sus tasas conforme al detalle siguiente: PERIODOS DE TIEMPO.

MESES PENDIENTES DE PAGO	MONTO ADEUDADO
Mes: _____	
Número de Cuotas dejadas de Cancelar: _____	\$ _____
Porcentaje de Interés aplicado: _____	\$ _____
Porcentaje de Multa aplicado: _____	\$ _____
Total de la Deuda: _____	\$ _____
Mes: _____	
Número de Cuotas dejadas de Cancelar: _____	\$ _____
Porcentaje de Interés aplicado: _____	\$ _____
Porcentaje de Multa aplicado: _____	\$ _____
Total de la Deuda: _____	\$ _____
Mes: _____	
Número de Cuotas dejadas de Cancelar: _____	\$ _____
Porcentaje de Interés aplicado: _____	\$ _____
Porcentaje de Multa aplicado: _____	\$ _____
Total de la Deuda: _____	\$ _____
Monto total de los meses pendientes de pago	\$ _____

De igual forma, le informamos que según el artículo 45 de la Ley General Tributaria Municipal, se han aplicado intereses y multa debido a que el tiempo para incurrir en mora es de 60 días.

ANEXO N° 14
NOTIFICACIÓN DE COBRO
POR VÍA LEGAL



ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO
DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR
ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS



**NOTIFICACIÓN DE COBRO POR VÍA LEGAL
(FRENTE)**

Ciudad Delgado _____ de _____ de _____

Estimado (a) Señor (a): _____

Arrendatario del Puesto N° _____ Sector _____ Nivel _____

Con el objetivo de tratar el estado de su cuenta en mora, por este medio la Administración de Mercado le recuerda que tiene una cuenta pendiente de pagar de \$ _____ producto de las tasas por servicios de arrendamiento, dejadas de cancelar durante el periodo de _____ hasta _____, razón por la cual le invitamos a que se presente a la Administración del Mercado Municipal, dentro de los QUINCE DÍAS hábiles siguientes a la fecha de recibida esta carta. Para que se establezca un Plan de Pago, para solventar dicha deuda.

NOTA: Con fecha, _____ se le envió la SEGUNDA NOTIFICACIÓN DE COBRO, comunicándole el estado de su deuda con la Administración del Mercado, si en el termino de QUINCE DÍAS, no se acerca a firmar un Compromiso de pago con la Administración, se le informa que su expediente pasará a la Sindicatura de la Alcaldía Municipal y posteriormente a la Unidad Jurídica de la Alcaldía Municipal para que se inicie el proceso de recuperación de la deuda por VÍA LEGAL, tal como lo establece la Ley General Tributaria Municipal vigente.

Atentamente.

F. _____

Gerente General del Mercado

SELLO

NOTIFICACIÓN DE COBRO POR VÍA LEGAL
(REVERSO)

NOTIFICACIÓN DE COBRO POR VÍA LEGAL (VENCE EL DÍA _____)

DETALLE DE LA DEUDA

Le comunicamos a usted que a la fecha se encuentra pendiente del pago de sus tasas conforme al detalle siguiente: PERIODOS DE TIEMPO.

MESES PENDIENTES DE PAGO	MONTO ADEUDADO
Mes: _____	
Número de Cuotas dejadas de Cancelar: _____	\$ _____
Porcentaje de Interés aplicado: _____	\$ _____
Porcentaje de Multa aplicado: _____	\$ _____
Total de la Deuda: _____	\$ _____
Mes: _____	
Número de Cuotas dejadas de Cancelar: _____	\$ _____
Porcentaje de Interés aplicado: _____	\$ _____
Porcentaje de Multa aplicado: _____	\$ _____
Total de la Deuda: _____	\$ _____
Mes: _____	
Número de Cuotas dejadas de Cancelar: _____	\$ _____
Porcentaje de Interés aplicado: _____	\$ _____
Porcentaje de Multa aplicado: _____	\$ _____
Total de la Deuda: _____	\$ _____
Monto total de los meses pendientes de pago	\$ _____

De igual forma, le informamos que según el artículo 45 de la Ley General Tributaria Municipal, se han aplicado intereses y multa debido a que el tiempo para incurrir en mora es de 60 días.

ANEXO N° 15
CUOTAS MENSUALES
PARA CADA RANGO DE DEUDA

Tabla 3.34: Tabla de Cuotas Mensuales para cada rango de deuda de la Distribución de la Cartera.

RANGO DE LA DEUDA			CUOTA MÍNIMA	CUOTA MÁXIMA	PLAZOS PARA EL PAGO DE LA DEUDA	
Nº	Desde	Hasta			Años	Meses
1	\$ 1,00	\$ 300,00	\$ 0,08	\$ 25,00	1	12
2	\$ 301,00	\$ 600,00	\$ 12,54	\$ 25,00	2	24
3	\$ 601,00	\$ 900,00	\$ 16,69	\$ 25,00	3	36
4	\$ 901,00	\$ 1.500,00	\$ 18,77	\$ 31,25	4	48
5	\$ 1.501,00	\$ 2.000,00	\$ 25,02	\$ 33,33	5	60
6	\$ 2.001,00	\$ 3.000,00	\$ 27,79	\$ 41,67	6	72
7	\$ 3.001,00	\$ 5.000,00	\$ 35,73	\$ 59,52	7	84
		en adelante				

Cabe aclarar, que esta tabla únicamente servirá de parámetro para fijar una cuota a los arrendatarios morosos, es decir que la cuota mensual asignada para el pago de la deuda de un arrendatario en particular, debe establecerse de la siguiente manera:

- Ubicar la deuda del arrendatario entre uno de los siete rangos de deuda que se presentan.
- Fijar el plazo para el pago de la deuda total.
- Sí el monto adeudado es igual a uno de los extremos del rango de deuda, se asigna automáticamente la cuota que corresponde, es decir que sí la deuda es igual al extremo inferior del rango se fija la cuota mínima, en caso contrario se debe fijar la cuota máxima.
- Sí el monto adeudado, es diferente a los extremos del rango en el que se ubica el arrendatario, se debe calcular la cuota para el pago de la deuda, dividiendo el valor de la deuda entre el plazo en meses, establecido para el pago de la deuda.

ANEXO Nº 16
GUÍA PARA REALIZAR LOS CÁLCULOS
PARA LA RECUPERACIÓN DE LA CARTERA EN MORA

GUÍA PARA REALIZAR LOS CÁLCULOS PARA LA RECUPERACIÓN DE LA CARTERA EN MORA

Para la implementación de la Propuesta que se presenta en el Capítulo III, titulado Plan Estratégico de Gestión de Cobro para la Recuperación de la Cartera en Mora Actual, en el Mercado “La Placita” de Ciudad Delgado, Departamento de San Salvador.

Se deben realizar las siguientes actividades:

En primer lugar, se deberá clasificar a los arrendatarios insolventes por sector y monto adeudado de mayor a menor, esta actividad permitirá ordenar la información relacionada con el registro y control de los pagos de los arrendatarios.

Seguido de esto, se enviarán Notificaciones de Cobro a los arrendatarios morosos, como las que se presentan en los Anexos 12, 13 y 14, para garantizar que se firmen Compromisos de Pago con la Administración del Mercado.

El siguiente paso consiste en clasificar a los arrendatarios morosos por rango de deuda como por ejemplo arrendatarios que adeuden entre \$ 1.00 a \$ 300.00, \$ 301.00 a \$ 600.00, \$ 601.00 a \$ 900.00 y así sucesivamente. La Tabla 3.7 (Distribución de la Cartera en Mora Actual), servirá de base para clasificar a los arrendatarios morosos por rangos de deuda.

Cuando se tengan clasificados a los arrendatarios por rangos de deuda, se procederá a determinar el Monto Adeudado por cada rango de deuda en particular, para hacer esto, se sumarán todas las deudas de los arrendatarios morosos que conforman cada rango de deuda específico.

El siguiente paso, consiste en calcular la Proporción que representa cada rango de deuda con respecto a la Cartera Total de \$ 222, 864.43; para hacer esto, se dividirá el Monto Adeudado de cada rango de Deuda entre el valor total de la Cartera en Mora Actual, por ejemplo para conocer qué proporción de la Cartera en Mora representa el Monto Adeudado de los arrendatarios que tienen pendiente de pago deudas desde \$ 1.00 a \$ 300.00, se tomará el Monto total adeudado de este rango de deuda de \$ 12,469.80 / \$ 222,864.43, esto permitirá obtener la proporción que representan los arrendatarios de este rango de deuda que es de 5.60%, con respecto a la Cartera Total.

Debido a que se trata de presentar una propuesta lo más apegada a la realidad, se han considerado que no podrá recuperarse el 6% de la Cartera en Mora Actual, por lo que se proyecta recuperar \$ 209,492.56 que corresponden al 94.00% de la Cartera Total.

A partir de este momento, se considerará \$ 209,492.56 como el 100% de la Cartera a Recuperar, por lo que se realizará el mismo procedimiento para determinar la proporción que representa cada rango de deuda con respecto a \$ 209,492.56, como se muestra en la Tabla 3.9: (Distribución de la Cartera en Mora a Recuperar).

En la Tabla 3.10 (Plazos para la Recuperación de la Deuda con Relación al Monto Adeudado), se presentan los plazos que se fijarán a cada arrendatario moroso para que cancele por completo su deuda. La metodología a seguir es la siguiente: Cuando se tenga identificado a cada arrendatario en un rango de deuda, se establecerá el tiempo para el pago de la misma, como se muestra en la Tabla 3.10.

Por ejemplo alguien que se encuentre en el primer rango de \$ 1.00 a \$ 300.00 tendrá que cancelar su deuda en 1 año que equivale al pago de 12 cuotas mensuales.

En total, se fijaran 7 planes de plago diferentes, a 1, 2, 3, 4, 5, 6, y 7 años para igual número de rangos de deuda de \$ 1.00 a \$ 300.00, de \$ 301.00 a \$ 600.00, de \$ 601.00 a \$ 900.00, de \$ 901.00 a \$ 1, 500.00, de \$ 1,501.00 a \$ 2,000.00, de \$ 2,001.00 a \$ 3,000.00, de \$ 3,001.00 a \$ 5,000.00 en adelante, respectivamente.

Con la información de las Tablas 3.9 y 3.10, se establecerán los porcentajes de ingresos anuales y mensuales que recuperará la Administración del Mercado, por cada uno de los rangos de deuda en los que está distribuida la Cartera, para esto, se tomará como punto de partida los plazos establecidos para el pago del monto adeudado, de cada rango en particular, es decir que el monto total adeudado en cada rango de deuda, será distribuido equitativamente entre el número de años y meses establecidos para el pago total del monto adeudado por rango, como se muestra en la Tabla 3.11.

Es decir, que para determinar el monto a recuperar por cada rango de deuda, se dividirá el monto total adeudado de cada rango, entre el plazo de pago establecido para cada rango específico de la deuda, de igual forma, para determinar los porcentajes a recuperar por cada año y mes, se procederá a dividir el monto a recuperar por cada rango de deuda específico, entre el monto total de la Cartera en Mora, por lo que para determinar el porcentaje a recuperar en un rango específico de deuda, en primer lugar se deberá calcular el monto anual y mensual a recuperar por cada rango y posteriormente cada uno de estos valores serán divididos entre \$ 209,492.56 que es el monto total de la Cartera en Mora a recuperar.

Cuando se haya calculado el monto a recuperar para cada rango de deuda en particular, se sumaran los montos a recuperar de todos los rangos de deuda, para obtener un consolidado anual y mensual de la amortización total de la Cartera, por todos los planes de pago activos, esto significa que se deberá realizar una base de datos con la siguiente información:

Se elaborará una tabla de 9 columnas y 20 filas; distribuidas de la siguiente manera:

COLUMNAS:

1. En la primera columna se ubicaran los meses de los que dispone cada plan de pago según el tiempo establecido para el pago.
2. En la segunda columna, se ubicará el monto a recuperar mensual proveniente de la amortización de la deuda que realicen los arrendatarios del primer rango de \$ 1.00 a \$ 300.00, que equivale a 12 cuotas de \$ 1,039.15.
3. En la tercera columna, se ubicará el monto a recuperar mensual proveniente de la amortización de la deuda que realicen los arrendatarios del segundo rango de \$ 301.00 a \$ 600.00, que equivale a 24 cuotas de \$ 831.32.
4. En la cuarta columna, se ubicará el monto a recuperar mensual proveniente de la amortización de la deuda que realicen los arrendatarios del tercer rango de \$ 601.00 a \$ 900.00, que equivale a 36 cuotas de \$ 831.32.
5. En la quinta columna, se ubicará el monto a recuperar mensual proveniente de la amortización de la deuda que realicen los arrendatarios del cuarto rango de \$ 901.00 a \$ 1,500.00, que equivale a 48 cuotas de \$ 628.93.
6. En la sexta columna, se ubicará el monto a recuperar mensual proveniente de la amortización de la deuda que realicen los arrendatarios del quinto rango de \$ 1,501.00 a \$ 2,000.00, que equivale a 60 cuotas de \$ 581.92.
7. En la séptima columna, se ubicará el monto a recuperar mensual proveniente de la amortización de la deuda que realicen los arrendatarios del sexto rango de \$ 2,000.00 a \$ 3,000.00, que equivale a 72 cuotas de \$ 526.21.
8. En la octava columna, se ubicará el monto a recuperar mensual proveniente de la amortización de la deuda que realicen los arrendatarios del séptimo rango de \$ 3,001.00 a \$ 5,000.00 en adelante, que equivale a 84 cuotas de \$ 525.63.

9. En la novena columna, se ubicará la sumatoria del monto a recuperar mensual proveniente de la amortización de la deuda que realicen los arrendatarios de todos los planes de pago, es decir que se sumará la amortización de la deuda de los arrendatarios con deudas de:

\$ 1.00 a \$ 300.00, de \$ 301.00 a \$ 600.00, de \$ 601.00 a \$ 900.00, de \$ 901.00 a \$ 1, 500.00, de \$ 1,501.00 a \$ 2,000.00, de \$ 2,001.00 a \$ 3,000.00, de \$ 3,001.00 a \$ 5,000.00 en adelante. Haciendo en total, la recuperación mensual de a \$ 4,964.48 durante el primer año, como se muestra en la Tabla 3.12 (Amortización de la Cartera durante el Año 1).

Para la amortización de los años restantes, se seguirá la misma metodología considerando que el monto mensual a recuperar en los años siguientes, debe ser actualizado cada año, debido a que los Compromisos de Pago se vencerán en los años siguientes, por lo que la amortización de la deuda de los planes de pago a un año plazo, no deberá incluirse en la amortización del año dos, y para el año tres ya no deberá incluirse la amortización de la deuda de los compromisos de pago a dos años plazo, y así sucesivamente.

FILAS:

1. En la primera fila, se colocará el encabezado, "Planes de pago en años", es decir desde los planes a un año plazo hasta los planes a siete años plazo.
2. En la segunda fila, se colocará la palabra "MESES", para detallar el periodo de tiempo en el que se compone la tabla.
3. Desde la tercera fila hasta la catorce, se colocará el monto mensual proveniente de las amortizaciones de la deuda realizadas por todos los arrendatarios morosos.
4. En la fila quince, se colocará la sumatoria de las 12 cuotas amortizadas durante cada año específico, esto se realizará para todos los planes de pago.
5. En la fila dieciséis, se calculará la proporción de la cartera que será amortizada durante el año por cada plan de pago, de la siguiente manera: Se tomará el monto total amortizado durante el año y se dividirá entre \$ 209,492.56 que es el monto total de la Cartera a Recuperar. Este procedimiento se realizará para todos los planes de pago.
6. Al final de esta fila, se realizará el mismo procedimiento considerando el monto total a recuperar durante el año proveniente de la sumatoria del monto total de todos los planes de pago el cual será dividido entre \$ 209,492.56 que es el monto total de la Cartera a Recuperar.

7. En la fila diecisiete, se calculará el saldo hasta el año anterior al año que se presenta, para esto se realizará lo siguiente: Se sumarán las amortizaciones totales de los años anteriores desde el año uno al año anterior al que se presenta, es decir que si se está calculando la amortización para el sexto año de la implementación del Plan, se presentará el saldo hasta el año cinco, proveniente de la sumatoria de la amortización total de los años 1, 2, 3, 4 y 5.
8. En la fila dieciocho, se calculará la proporción de la amortización realizada con respecto al saldo que se presenta, es decir que si se sigue el ejemplo anterior, se tomará el valor del saldo del año 5 y se dividirá entre \$ 209,492.56 que es el monto total de la Cartera a Recuperar.
9. En la fila diecinueve, se presentará el saldo acumulado hasta la fecha, es decir que se sumará el monto total amortizado durante el año más el saldo hasta el año anterior.
10. En la fila veinte, se calculará la proporción que representa el saldo acumulado por cada plan de pago con respecto a la cartera total, para esto se dividirá el saldo acumulado por cada plan de pago entre \$ 209,492.56 que es el monto total de la Cartera a Recuperar. Esto permitirá conocer el avance que se estará logrando con respecto a la recuperación de la cartera por todos los planes de pago.

Seguido de esto, se presentan los planes de pago a Corto, Mediano y Largo Plazo, en tablas de amortización como la siguiente:

RECUPERACIÓN MENSUAL DE LA CARTERA EN MORA
MONTO TOTAL DE LA CARTERA
 \$ 209.492,56 100%

		(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
(1)	(2)	SALDO INICIAL	MONTO A RECUPERAR POR MES	MONTO ACUMULADO POR MES	SALDO AL FINAL DE LA CARTERA EN MORA	PORCENTAJE A RECUPERAR POR MES	PORCENTAJE A RECUPERAR ACUMULADO
MONTO A RECUPERAR SEMESTRE 1	MES 1	\$ 209.492,56	\$ 4.964,48	\$ 4.964,48	\$ 204.528,09	2,37%	2,37%
	MES 2	\$ 204.528,09	\$ 4.964,48	\$ 9.928,95	\$ 199.563,61	2,37%	4,74%
	MES 3	\$ 199.563,61	\$ 4.964,48	\$ 14.893,43	\$ 194.599,14	2,37%	7,11%
	MES 4	\$ 194.599,14	\$ 4.964,48	\$ 19.857,90	\$ 189.634,66	2,37%	9,48%
TOTAL SEMESTRE 1	MES 5	\$ 189.634,66	\$ 4.964,48	\$ 24.822,38	\$ 184.670,19	2,37%	11,85%
\$ 29.786,85	MES 6	\$ 184.670,19	\$ 4.964,48	\$ 29.786,85	\$ 179.705,71	2,37%	14,22%

En el encabezado, se colocará el Monto Total de la Cartera en Mora proyectada para su recuperación que asciende a \$ 209,492.56 los cuales representan un 94% de la Cartera en Mora Actual que posee el Mercado Municipal “La Placita” de Ciudad Delgado y representan el 100% de la Cartera a recuperar.

Seguido de esto, se presentará la amortización de la deuda como se muestra:

La columna (1) Mostrará el monto que será proyectado recuperar en cada semestre del Plan que se presenta, al final se hará la sumatoria de los ingresos de los seis meses que componen ese semestre del año, por ejemplo para el año uno, desde el mes uno al mes seis, se espera recuperar \$ 29,786.85.

En la columna (2) Se colocará el número del mes desde la implementación del Plan de Gestión de Cobro a la fecha, como de trata de un plan a siete años plazo, el número total de meses será de 84.

La columna (3) Mostrará el Saldo al inicio del mes que se amortizará, es decir que al inicio del Mes 1, el Saldo inicial es el mismo valor del Monto total de la Cartera, debido a que no se habrá realizado ningún pago, sin embargo para el siguiente mes (Mes 2), el Saldo inicial será igual al Saldo al final del Mes 1, ya que habrá disminuido el monto a recuperar que se registro en este mes, de la siguiente manera ($\$ 209,492.56$ Saldo inicial - $\$ 4,964.48$ Monto a recuperar en el Mes 1), el resultado será de $\$ 204,528.09$, lo que significa que al inicio de cada mes, el Saldo inicial será igual al Saldo final del mes anterior y así sucesivamente.

En la columna (4) Se colocará el ingreso que la Administración del Mercado “La Placita”, tendrá en cada mes durante la implementación del Plan que se presenta, y representará la sumatoria de la Amortización total de la Cartera en Mora, por cada periodo de tiempo establecido en los planes de pago, tal como se presentó en la amortización de la Cartera en Mora para cada Plan de pago.

La columna (5) Expresará el resultado de restar del monto total de la Cartera, el Saldo al final de cada mes, es decir que a $\$ 209,492.56$ se le restará el Saldo al final de cada mes, por ejemplo para determinar el monto acumulado en el Mes 1 se debe realizar lo siguiente ($\$ 209,492.56$ Monto total de la Cartera menos $\$ 204,528.09$ Saldo al final del Mes 1), el resultado será de $\$ 4,964.48$, lo mismo sucederá para el Mes 2, ($\$ 209,492.56$ Monto total de la Cartera menos $\$ 199,563.61$ Saldo al final del Mes 2), el resultado será de $\$ 9,928.95$ y así sucesivamente.

La columna (6) Representará el Saldo de la Cartera en mora al final de cada mes específico en donde se ubicará, es decir, que es el monto que quedará pendiente de recuperar durante los meses siguientes en que funcionara el plan y resultará de restar al Saldo inicial de cada mes el Monto a recuperar en dicho mes, es decir que en el mes 1, el Saldo inicial corresponderá al monto total de la Cartera en Mora de \$ 209,492.56 menos \$ 4,964.48 monto a recuperar en el mes 1, dará como resultado un Saldo al final de la Cartera en Mora de \$ 204,528.09, y así sucesivamente.

La columna (7) Presentará el porcentaje a recuperar por Mes, este valor, significará la proporción que representa el Monto a recuperar por mes con respecto al monto total de la Cartera en Mora, es decir que para el mes 1 $\$ 4,964.48 / \$ 209,492.56$ será equivalente al 2.37% de la recuperación de la cartera en este mes.

La columna (8) Significará la proporción que representará el Monto acumulado por mes con respecto al monto total de la Cartera en Mora, es decir que para el mes 1 $\$ 4,964.48 / \$ 209,492.56$ será equivalente al 2.37% de la recuperación de la cartera en este mes y así sucesivamente con el resto de meses.