

**UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DE LIMA SUR**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA Y GESTIÓN**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**PROPUESTA DE COBRANZA EFECTIVA EN CUOTAS  
ORDINARIAS PARA LA REDUCCIÓN DE MOROSIDAD  
DEL MERCADO MUNICIPAL MODELO N° 01 DEL  
DISTRITO DE ANCÓN.**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

Para optar el Título Profesional de  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PRESENTADO POR EL BACHILLER**  
CHAPEYQUEN CORDOVA, DAMARIS ARASI

**ASESOR**  
SOTOMAYOR QUISPE EDMUR

**Villa el Salvador**

**2021**

## **DEDICATORIA**

A mis padres, por el apoyo incondicional en todo el proceso de mi carrera profesional.

A mi hija y mi esposo por ser los motores y motivos. De seguir siendo perseverante para cumplir con mis metas profesionales.

A mi casa de estudios, la UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLOGICA DE LIMA SUR – UNTELS, que me guio en todo el camino y me deja ser parte de esta generación de triunfadores.

## **AGRADECIMIENTO**

A la UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DE LIMA SUR – UNTELS por darme la oportunidad de crecer profesionalmente y enfrentar a la competencia que se vive ahora en el ámbito laboral.

Asimismo, a todas aquellas personas que directa e indirectamente fueron participe en este camino para lograr mi meta tan anhelada.

De igual forma, agradecer a nuestro DOCENTE que me dio la orientación necesaria para llevar a cabo el desarrollo y culminación de este trabajo de suficiencia profesional.

## INDICE

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
INDICE	iv
LISTADO DE FIGURAS	vii
LISTADO DE TABLAS	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCCIÓN	xi
CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES	1
1.1. Delimitación temporal y espacial del trabajo	1
1.1.1. Temporal	1
1.1.2. Espacial	1
1.2. Objetivos	1
1.2.1. General	1
1.2.2. Específicos	2
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	3
2.1. Antecedentes	3
2.1.1. A nivel internacional	3
2.1.1. A nivel nacional	4
2.2. Bases teóricas	6
2.2.1. Morosidad	6
2.2.2. Estrategias de Cobranza	9
2.2.3. Directiva de cobranza	10
	iv

2.3. Definición de términos básicos	10
CAPÍTULO III: DESARROLLO DEL TRABAJO PROFESIONAL	12
3.1. Determinación y análisis del problema.	12
3.1.1. Descripción del problema.	12
3.1.2. Formulación del problema.	15
3.2. Modelo de solución propuesto.	15
3.2.1. Introducción.	15
3.2.2. Datos generales de la entidad.	15
3.2.3. Nombre o Razón Social de la entidad.	16
3.2.4. Logo de la entidad.	16
3.2.5. Ubicación de la entidad.	17
3.2.6. Organigrama del gobierno local.	20
3.2.7. Información del predio del Mercado Municipal.	21
3.2.8. Funciones de la Gerencia de Desarrollo Económico y Social en materia de desarrollo económico.	22
3.2.9. Diagnóstico de la entidad.	23
3.2.10. Bases de la propuesta de Cobranza efectiva.	24
3.3. Resultados	49
CONCLUSIONES	52
RECOMENDACIONES	53
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	54
ANEXOS	57

<b>Anexo 1.</b> Informe N° 00154-2020-SGT-GAF/MDA, proporcionado por la Sub Gerencia de Tesorería de la Municipalidad Distrital de Ancón.	57
<b>Anexo 2.</b> Ordenanza N° 454-2021-MDA – Ordenanza que aprueba el reglamento del mercado Modelo N° 01 del distrito de Ancón.	58
<b>Anexo 3.</b> Informe N° 043-2021/SGPUOPYC/MDA, informe técnico de mercado modelo N° 01 de Ancón.	59
<b>Anexo 4.</b> Informe N-º 068-2020-/GATYR-MDA, informe de la Gerencia de Administración Tributaria y Rentas.	60
<b>Anexo 5.</b> Cuestionario realizado a los comerciantes del Mercado Municipal Modelo N° 01 del Distrito de Ancón.	61
<b>Anexo 6.</b> Tablas y Gráficos Estadísticos del Cuestionario	62
<b>Anexo 7.</b> Flujograma de cobranza de la Gerencia de Desarrollo Económico y Social	72

## LISTADO DE FIGURAS

Figura 1: Logo de la entidad	16
Figura 2: Ubicación de la Municipalidad Distrital de Ancón	17
Figura 3: Ubicación de la Gerencia de Desarrollo Económico y Social	17
Figura 4: Partida Registral del Mercado Municipal.	18
Figura 5: Ubicación del Mercado Municipal.	18
Figura 6: Ubicación satelital del Mercado Municipal.	19
Figura 7: Organigrama.	20
Figura 8: Hoja Resumen de la Municipalidad Distrital de Ancón.	21
Figura 9: Predio Urbano del Mercado Modelo de Ancón.	22
Figura 10: Gráfico de comparación.	50
Figura 11: Informe de ingresos del año 2020.	57
Figura 12: Reglamento del mercado Modelo N° 01 del distrito de Ancón	58
Figura 13: Informe técnico de la Sub Gerencia de Planeamiento Urbano, obras privadas y catastro	59
Figura 14: Informe técnico de la Gerencia de Administración Tributaria y Rentas	60
Figura 15: Pregunta N° 01 del cuestionario.	62
Figura 16: Pregunta N° 02 del cuestionario.	63
Figura 17: Pregunta N° 03 del cuestionario.	64
Figura 18: Pregunta N° 04 del cuestionario.	65
Figura 19: Pregunta N° 05 del cuestionario.	66
Figura 20: Pregunta N° 06 del cuestionario.	67
Figura 21: Pregunta N° 07 del cuestionario.	68
Figura 22: Pregunta N° 08 del cuestionario.	69
Figura 23: Pregunta N° 09 del cuestionario.	70
Figura 24: Pregunta N° 10 del cuestionario.	71

## LISTADO DE TABLAS

Tabla 1: Cantidad y renta mensual de los puestos.	12
Tabla 2: <i>Monto recaudado en el año 2020.</i>	13
Tabla 3: <i>Datos de contribuyente.</i>	21
Tabla 4: <i>Monto recaudado.</i>	49
Tabla 5: Cobranza antes de la directiva (2020).	49
Tabla 6: Cobranza después de la directiva (2021).	50
Tabla 7: Pregunta N° 01 del cuestionario.	62
Tabla 8: Pregunta N° 02 del cuestionario.	63
Tabla 9: Pregunta N° 03 del cuestionario.	64
Tabla 10: <i>Pregunta N° 04 del cuestionario.</i>	65
Tabla 11: <i>Pregunta N° 05 del cuestionario.</i>	66
Tabla 12: <i>Pregunta N° 06 del cuestionario.</i>	67
Tabla 13: <i>Pregunta N° 07 del cuestionario.</i>	68
Tabla 14: <i>Pregunta N° 08 del cuestionario.</i>	69
Tabla 15: <i>Pregunta N° 09 del cuestionario.</i>	70
Tabla 16: <i>Pregunta N° 10 del cuestionario.</i>	71



## RESUMEN

El objetivo de esta propuesta es elaborar una directiva de cobranza para disminuir la morosidad de pagos de servicios en el Mercado Modelo N° 01 del Distrito de Ancón, para así mejorar la calidad de recaudación de los ingresos diarios en caja de la Municipalidad Distrital de Ancón, directamente de la parte de la Gerencia de Desarrollo Económico y Social.

Se realizó el cuestionario a 15 comerciantes del Mercado Municipal Modelo N° 01 del Distrito de Ancón, el cuestionario es de tipo cualitativo y se utilizó el método de escala de Likert debido a que el objetivo es evaluar el motivo de la morosidad que mantiene el mercado.

En consecuencia del cuestionario realizado a los comerciantes, concluyen que es necesario que la Gerencia de Desarrollo Económico y Social, disponga de personal capacitado en el rubro de cobranzas y establezca estrategias para reducir la morosidad que mantiene el Mercado Modelo N° 01 del Distrito de Ancón con el Gobierno Local.

Siendo la directiva de cobranza, la propuesta efectiva para dar solución y normar el proceso de cobranzas que se aplicó en el mercado Modelo N° 01 de Ancón, teniendo resultados favorables con sustento por la Sub Gerencia de Tesorería, el cual da informe de la gran diferencia de recaudación correspondiente al año 2020 y 2021 el cual hubo un incremento del 46% de recaudación.

Siendo favorable la propuesta y recomendando continuar con la normativa de la directiva para replantear estrategias en correspondencia de la cobranza de cuotas ordinarias del Mercado Modelo N° 01 del distrito de Ancón.

**Palabras claves:** Morosidad, estrategias de cobranza, directiva de cobranza

## **ABSTRACT**

The objective of this proposal is to elaborate a collection directive to reduce the delinquency of service payments in the Mercado Modelo N ° 01 of the District of Ancón, in order to improve the quality of collection of the daily cash income of the District Municipality of Ancón , directly from the Department of Economic and Social Development.

The questionnaire was carried out to 15 merchants of the Municipal Market Model No. 01 of the District of Ancón, the questionnaire is of a qualitative type and the Likert scale method was used because the objective is to evaluate the reason for the delinquency that the market maintains.

As a result of the questionnaire made to the merchants, they conclude that it is necessary for the Economic and Social Development Management to have trained personnel in the collection area and establish strategies to reduce the delinquencies that the Model Market No. 01 of the District of Ancón maintains with the Local Government.

Being the collection directive, the effective proposal to solve and regulate the collection process that was applied in the Ancón Model No. 01 market, having favorable results supported by the Treasury Sub-Management, which reports the great difference of collection corresponding to the year 2020 and 2021 which there was an increase of 46% in collection.

The proposal being favorable and recommending to continue with the directive regulations to rethink strategies in correspondence of the collection of ordinary fees from the Model Market No. 01 of the Ancón district.

**Keywords:** Delinquency, collection strategies, collection directive

## INTRODUCCIÓN

El presente proyecto tiene como objetivo realizar la propuesta de mejora de cobranza de cuotas ordinarias para la reducción de morosidad del mercado municipal modelo N° 01 del distrito de Ancón, a través de una investigación basada en el estudio de estrategias de cobranzas, que permitirá reducir la cartera de morosidad, para dar un impacto positivo en la mejora de cobranza del único mercado municipal del distrito de Ancón.

El mercado municipal, está sometida a la administración de la Gerencia de Desarrollo Económico y Social de la Municipalidad Distrital de Ancón, estipulado en el Reglamento de Organización y Funciones – ROF, aprobado el 31 de diciembre del año 2020, mediante Ordenanza N° 434-2020, siendo el encargado de Administrar el funcionamiento del mercado municipal, propiciando el cumplimiento de las exigencias propias del abastecimiento y comercialización, seguridad, mantenimiento, salubridad, calidad e higiene.

La problemática de esta investigación que se plantea en este trabajo de suficiencia profesional, es la morosidad acumulada y la falta de cultura de pago, de los puestos del mercado municipal que cuentan con mora atrasada desde el año 2011 hasta el presente año.

Para llegar a solucionar los problemas que tiene el mercado municipal N° 01 del distrito de Ancón se han desarrollado los siguientes capítulos:

En el capítulo I, se especifica el problema de la propuesta de investigación y se hace realce de los objetivos generales y específicos, siendo el punto principal para el desarrollo del trabajo de suficiencia profesional. También se detalla la delimitación temporal y espacial.

El capítulo II, contiene el marco teórico de la investigación. En donde detallamos los antecedentes, bases teorías y la definición de los términos básicos.

El capítulo III, se da a conocer el desarrollo del trabajo profesional, el cual se plantea la propuesta de mejora de cobranza de cuotas ordinarias para la reducción de morosidad del mercado municipal modelo N° 01 del distrito de Ancón, el cual incluye la determinación y análisis del problema, modelo de solución propuesto y los resultados. Finalmente, se presentarán las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y los anexos correspondientes.

## **CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES**

El Mercado Municipal Modelo N° 01 del distrito de Ancón es un centro de abasto de tipo minorista que dio inicios en el año 1969, con sus 52 años de creación lo convierte en un mercado tradicional en su comunidad.

Este mercado de Construcción noble alberga 123 puestos fijos y tiene 40 puestos activos permanentemente. Cuenta con los servicios básicos que es el agua, luz y desagüe. El Mercado Modelo Ancón, está bajo la administración de la Gerencia de Desarrollo Económico y Social de la Municipalidad Distrital de Ancón, el mismo que se encuentra inscrito en la partida N° 49042942 a favor del Concejo Distrital de Ancón.

### **1.1. Delimitación temporal y espacial del trabajo**

#### **1.1.1. Temporal**

El estudio se establece en el periodo del 2011 al 2021. Con el apoyo de información de las Subgerencia y Gerencias de la Municipalidad Distrital de Ancón para la toma de decisiones que requiere para el cumplimiento del objetivo de la mejora de cobranzas de cuotas ordinarias del Mercado Modelo N° 01 del distrito de Ancón.

#### **1.1.2. Espacial**

El presente trabajo se lleva a cabo en el Mercado Municipal Modelo N° 01 de la Municipalidad Distrital de Ancón perteneciente a la ciudad de Lima, región Lima, distrito de Ancón, Perú.

### **1.2. Objetivos**

#### **1.2.1. General**

Proponer una cobranza efectiva en cuotas ordinarias para la reducción de morosidad del mercado municipal modelo N° 01 del distrito de Ancón.

### 1.2.2. Específicos

- a) Realizar un estudio de la morosidad en el Mercado Modelo N° 01 del distrito de Ancón.
- b) Proponer estrategias de cobranza en mejora de la morosidad de pagos de cuotas ordinarias en el Mercado Modelo N° 01 del Distrito de Ancón.
- c) Proponer una directiva de cobranza para disminuir la morosidad de pagos de servicios en el Mercado Modelo N° 01 del Distrito de Ancón.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes

#### 2.1.1. A nivel internacional

Según, Mira (2020) presenta su proyecto del MBA titulada, Diseño de una estrategia para la gestión de cobranza, a través de BIG DATA ANALYTICS en empresas de venta por catálogo. Para optar el grado de Maestría en Administración en la Universidad de Medellín. El estudio empleado para cumplir con el objetivo del trabajo trata en una revisión sistemática de literatura planteada por Perez Rave y un análisis cualitativo, con la finalidad de identificar, describir, profundizar y por ultimo difundir la estrategia. Con base en la revisión sistemática, se detalla la importancia de la gestión de cobranza para las empresas que brindan créditos a los clientes. Es así, como el descubrimiento financiero ha ido en creciendo hasta llegar a elementos como el Big Data Analytics, que dan la oportunidad de organizar el riesgo del crédito, con la finalidad de evitar el peligro financiero de las empresas.

Según, Pino (2020) presenta la memoria titulada, Diseño de un plan estratégico para una empresa de cobranzas. Para optar el título de Ingeniero Civil Industrial, de la universidad de Chile de la facultad de ciencias físicas y matemáticas. Tiene la finalidad de elaborar un plan estratégico que dé la oportunidad a la empresa adecuarse a las condiciones del mercado y acercarse a sus deseos de seguir adelante, por ello se emplea como marco conceptual el Proceso de Administración Estratégica propuesto por Hitt, Ireland, & Hoskisson (2015). Dicha metodología se realiza mediante el Análisis de las Fuerzas de Porter, el Análisis PEST, la Matriz FODA y el Análisis de la Cadena de Valor, cuyo estudio trata de justificar en investigaciones de fuentes secundarias y entrevistas semi estructuradas.

Según, Coronel (2019) presenta la tesis titulada, Diseño de un modelo para la gestión de cobranzas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle. Para optar el grado de Magister en Finanzas y Gestión de Riesgos. La presente tesis tiene como finalidad diseñar una metodología para la gestión de cobranza

extrajudicial en las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 4, para la cobranza de la cartera de crédito de consumo vencida. Es así que se concluye que con el objeto de cumplir con los principios de protección al cliente y de comercio justo, es preciso que las cooperativas establezcan una metodología de costeo basado en actividades, y de esta manera asegurar una tarifa adecuada para la gestión de cobranzas.

Según, Herrera y Díaz (2018) presenta trabajo titulado, Propuesta de mejora en el proceso de recaudo de cartera de una universidad. Para optar el grado de especialización de la universidad católica de Colombia de la carrera de Administración Financiera. Con el objetivo de formular una estrategia de mejora para la realización del proceso de cartera y administración de recaudo de los deudores de la entidad. El cual da como alternativa, que la Universidad evalúe la probabilidad de crear una Oficina de Cartera o de Cobranzas, cuyo cargo y responsabilidad sea el proceso total de la técnica, teniendo este a cargo la comprobación de toda la gestión de cobranzas considerado por un conjunto de información y/o software sugerido para la eficiencia del proceso de acuerdo a las necesidades de la entidad.

#### 2.1.1. A nivel nacional

Según, Pacco (2020) presenta trabajo de investigación titulada, el procedimiento de cobranza coactiva en la Municipalidad Provincial de San Román, para obtener el Grado Académico de Bachiller en Contabilidad y Gestión Tributaria de la Universidad Peruana Unión. El proyecto de investigación, tiene como finalidad estudiar el proceso de la cobranza coactiva de la Municipalidad Provincial de San Román, para ello se utilizó el método descriptivo de diseño, no experimental con una recolección de datos de observación, detallar los criterios que se deciden en el método de cobranza coactiva, por lo que es valioso tomar realce en la cobranza se adapte a un nuevo sistema utilizando mecanismo administrativos y tecnológicos dirigidos a que la cobranza se elabore de manera adecuada y oportuna, con soportes de carácter legal. Es así, que el procedimiento de cobranza coactiva tiene un momento definido para su inicio y finalización, con sus objetivos y repercusiones en el ámbito patrimonial del administrado, así como las



amnistías, indicada en las ordenanzas municipales, identificadas como estrategias para obtener mayores ingresos.

Según, Ramírez (2019) presenta tesis titulada, estrategias de cobranza y la morosidad en el Colegio Adventista Fernando Stahl 2019, en aspiración al título profesional de contador público, de la Universidad Peruana Unión. Con la finalidad de expresar con precisión la concordancia entre las estrategias de cobranza y la morosidad en el Colegio Adventista Fernando Stahl. Haciendo la recomendación que las acciones de cobranza se relacionan con la morosidad, es por ello que recomienda a la dirección del Colegio Adventista Fernando Stahl utilizar acciones de cobranza como el análisis del caso, contacto con el cliente, diagnóstico, generación de alternativa, obtención del compromiso de pago, cumplimiento del compromiso de pago y seguimiento del caso con la finalidad de disminuir la morosidad.

Según, Cruz (2019) presenta tesis titulada Evaluación de la recaudación tributaria de la Municipalidad distrital de San Martín de Porres 2018, en aspiración para optar el grado académico Maestro en Gestión Pública, de la Universidad Cesar Vallejo. El propósito de la investigación tuvo como objetivo general establecer el nivel de la evaluación de la cobranza tributaria de la Municipalidad distrital de San Martín de Porres en el año 2018. Su objetivo de investigación fue sustantiva, con un nivel descriptivo simple, de enfoque cuantitativo; diseño no experimental. La población de empadronamiento fue de 70 trabajadores, se comprobó mediante opinión de experto y se aplicó un modo probatorio piloto mediante Alfa de Cronbach. Finalmente se presenta que el 24,3% es buena, el 32,9% de los colaboradores indican que la recaudación tributaria es deficiente y por ultimo indican que el 42,9% los colaboradores de la Municipalidad distrital de San Martín de Porres, indican que la recaudación tributaria es regular.

Según, Huamán (2019) presenta tesis titulada, propuesta de modelo de proceso de cobranza para la recuperación de la cartera vencida en la agencia Mibanco de Celendín - Cajamarca, 2018. En aspiración al título profesional de Licenciado en Administración, de la Universidad Señor de Sipan. La investigación se proyectó en el objetivo general, el cual es elaborar un modelo de gestión de cobranzas para la recaudación de la cartera morosa, en la agencia Mibanco de Celendín, del

año del presente al proyecto; la investigación es descriptiva de corte transversal, de tipo exploratoria, el diseño de la investigación es no experimental; los métodos utilizados en la investigación son el analítico – sintético, el método histórico – lógico e inductivo – deductivo donde se llegó a la conclusión de evidenciar que existe una relación entre la cartera vencida y el modelo de gestión, pues la falta de compromiso del 58% de los indicadores de la gestión de cobranzas han producido disminución de 1 millón 596 mil soles.

## 2.2. Bases teóricas

### 2.2.1. Morosidad

Cabe destacar que Prada (2010), la morosidad es el “Retraso en el pago estipulado en el contrato. El termino moroso es el retraso en el cumplimiento de una obligación, se considera moroso al deudor que se demora en su obligación de pago” (p.38).

Según Pere (2000), la morosidad “constituye un incumplimiento contractual que ocasiona cargas administrativas y financieras a las empresas” (p.15).

En ese sentido, Louzis, et al. (2017), señala que la morosidad es todo riesgo después de la acción; en la cual está definido como la fracción de cuentas por recaudar de parte de una organización financiera o institución. Esto permite saber la suma de dinero que tiene por recobrar la entidad; además, es también negativo ya que demora en convertirse en dinero efectivo para ser contabilizado como un ingreso.

Es evidente que Gonzáles (2016), indica que la morosidad es entendida como el atraso en los pagos de las obligaciones establecidas, por lo cual se aprecia como la falta de interés por cumplir el contrato determinado para ejecutar, en un tiempo establecido, el pago correspondiente. Un cliente moroso en una entidad, no ha cumplido con el pago pactado en un plazo de 90 días, este mismo tiempo es determinado para tomar normas legales, que determina que, al manifestarse los incumplimientos de pago, usándose esta acción como demostración de quiebra.

Asimismo, Brachfield (2018), sostiene que la morosidad tiene la disponibilidad de varias fuentes de origen por las que una persona jurídica o natural no tiene las mejores probabilidades para lograr una efectiva cancelación de acuerdo con el contrato estipulado.

Cabe destacar que Camacho (2016), se refiere que uno de los problemas en los cuales se puede tratar a llegar que la morosidad, está relacionado con una mala administración en las organizaciones, por lo que es pertinente no dar continuidad un adecuado programa eficiente de cobranza, por lo que viene a ser un instrumento relevante en un grado alto de morosidad. Además, la ausencia de formación a los colaboradores es un medio atrayente.

La morosidad es el incumplimiento del pago de obligaciones contraídas, por tanto, se trata de una falta en el contrato de pago en fecha predeterminada. En ese sentido Espinoza (2019), sostiene que la morosidad tiene dos consecuencias: hace que los que pagan a tiempo les refinancien la educación a los que no pagan, y perjudica a la planilla, por lo que hay retrasos en los pagos y cambios en el personal.

Para Gonzáles & Gomes (2011), la morosidad es el retraso en el cumplimiento del pago de obligaciones establecidas, por ello, se trata de una falta de cumplimiento de contrato de pago en fecha establecida.

#### 2.2.1.2. Tipos de morosos

##### 2.2.1.2.1. Morosos intencionales.

Aquellos clientes que contando con el dinero para pagar, no lo desean hacer, son considerados morosos intencionales, ya que podrían pagar, puesto que tiene suficiente fuente de ingresos, pero no desean hacerlo. Se dividen en dos grupos:

Los deudores que cumplen pagando con sus obligaciones, los morosos profesionales que nunca pagan. (Brachfield, 2010).

Son los que tienen la posibilidad de pagar, pero no cumplen, lo que se puede dividir en aquellos que acaban pagando su deuda y por otro lado aquellos que nunca la pagan. Con el fin de los primeros es conseguir retrasar al máximo el

pago de las facturas con el objetivo de lograr un refinanciamiento gratuita. Están muy pendientes de si el cobrador comete algún fallo ya que de esta forma podrán retenerse en el pago de su deuda. Los que se niegan absolutamente a pagar sabiendo que muchos acreedores no inician represalias para cobrar y la deuda se le absuelven al año. (Inter Cobros Grupo, 2017).

#### 2.2.1.2.2. Deudores fortuitos.

Son aquellos que desean pagar, pero sin embargo por falta de solvencia no lo hacen, en esta clase de morosos están incluidos todos los que son de buena fe, pero no pueden cubrir la deuda ya que por el momento no tienen liquidez. “Estos morosos pagarían si tuvieran medios para hacerlo”. (Brachfield, 2010, p. 120) Son aquellos que no pueden ejecutar con sus pagos en las fechas pactadas porque carecen de dinero u otro medio de pago en forma temporal. Ante este tipo de clientes se da la alternativa alargar los plazos, ya que así se les dará un tiempo y podrán cubrir con el pago si se les otorga plazo y facilidades para cancelar la deuda. (Conexión ESAN, 2017)

#### 2.2.1.2.3. Deudores negligentes.

Son aquellos morosos que por descuido no pagan, son culpables por dejadez o despreocupación de no pagar a sus acreedores. Por subsiguiente el impago es fruto de un problema de organización y no por falta de liquidez. (Brachfield, 2010). Son los deudores que no muestran interés de conocer su saldo pendiente. Gastan dinero con la que no disponen para otros fines, en lugar de cumplir con sus deudas. (Conexión ESAN, 2017).

#### 2.2.1.2.4. Deudores circunstanciales.

Son aquellos clientes que no están conformes con los servicios prestados debido a alguna dificultad generado por la organización y que por tal efecto hasta que no solucionen el problema por lo cual no pagan, son los que han bloqueado el pago voluntariamente porque hay una insatisfacción en los productos o servicios derivados, pero son de buena fe, y pagarán la deuda si el proveedor les soluciona el inconveniente lo más pronto posible. (Brachfield, 2010). A pesar de, la gran

cantidad de estos clientes terminan cumpliendo con el pago una vez solucionado el problema. (Conexión ESAN, 2017).

#### 2.2.1.2.5. Deudores despreocupados.

Son aquellos deudores descuidado que se olvidan de pagar la deuda de los productos o servicios solicitados, debido a la falta de organización de su gestión administrativa, son los morosos que ni siquiera tienen el conocimiento de un saldo pendiente por pagar. Seguramente hay voluntad de pago, pero como están desorganizados o despistados no recuerdan sus responsabilidades financieras. A ellos se les debe derivar recordatorios de pagos anticipadamente al vencimiento de la deuda o cuota. (Conexión ESAN, 2017)

### **2.2.2. Estrategias de Cobranza**

Es importante tener conocimiento de que trata las estrategias de cobranza, que sirven para reducir la morosidad. Para establecer las estrategias es fundamental segmentar la cartera de clientes de acuerdo con las características comunes y las cuentas. Las estrategias determinan las acciones de cobrar, las formas de negociación y los tipos de negociación, todos ellos apropiados al segmento que se haya definido y que seguramente tendrán un efecto más preciso de lograr que los clientes cumplan con los pagos de sus adeudos. (Morales & Morales, 2014)

Según, Rosas (2010) Las estrategias de cobranza son el plan de acción para lograr los objetivos propuestos. Lo cual depende del empleo adecuado de los recursos de negociación. Es necesario instruirse a utilizar cada tipo de cobranza que promueva el uso de determinados recursos. Todo esto con el objetivo de disminuir la morosidad por parte del cliente.

#### 2.2.2.1. Estrategia.

Ante la morosidad que afecta al mercado municipal es necesario adoptar estrategias para disminuir la morosidad. Por estrategia se comprende por el concepto de manera global rector que dispone los grandes objetivos y la dirección hacia el segmento de mercado que se pretende, así como lograrlo en un plazo determinado, básicamente de largo plazo. El desarrollo de estrategias implica

conocer primero los conceptos que las forma: objetivos, metas, acciones, políticas y normas o reglas (Hernández, S. 2008). La determinación de estrategias para reducir la morosidad es de importancia, dado que de estas dependen del nivel de morosidad en que incurren los clientes de una organización.

#### 2.2.2.2. Cobranza.

Cobranza es el acto y la consecuencia de cobrar: adquirir el dinero correspondiente al desarrollo de una actividad, a la venta de un producto o el pago de deudas. (Pérez y Merino, 2018). La cobranza se basa en la recuperación de los créditos otorgados anticipadamente por una empresa.

#### 2.2.3. Directiva de cobranza

La finalidad de una directiva de cobranza es establecer lineamientos para efectos de determinar la provisión de las cuentas incobrables, y que la información contable refleje los saldos reales pendientes por cobrar en concordancia con las directivas de contabilidad gubernamental.

Es así, que la directiva de cobranza tiene el objetivo de normar el procedimiento dentro del marco contable vigente, que reglamenta la determinación de la provisión de cobranza dudosa de las cuentas por cobrar y tratamiento contable al cierre de cada ejercicio fiscal.

#### 2.3. Definición de términos básicos

**Cartera:** Lista del padrón con los reportes respectivos de las deudas correspondiente al periodo del 2007 al presente año.

**Cobrador:** Persona responsable de realizar la cobranza de manera diaria para el cumplimiento de la reducción de la deuda.

**Cobranza:** Es la recuperación de cartera de diferentes técnicas siendo las más usuales: el envío de cartas de notificación y la cobranza de manera presencial.

**Compromiso:** Es el acuerdo que se llega entre el cobrador y el deudor para el cumplimiento de las deudas pendientes.

**Cuota:** Monto correspondiente por zonificación de manera mensual que se le otorga a cada puesto del mercado municipal.

**Deuda:** Monto pendiente que mantiene cada puesto del mercado municipal.

**Incumplimiento:** Compromiso que no se cumplió entre el cobrador y el deudor.

**Mercado:** Lugar donde se ofrece bienes y servicios.

**Morosidad:** Retraso en el cumplimiento del pago de obligaciones contraídas, por tanto, se trata de un incumplimiento de contrato de pago en fecha predeterminada.

**Municipal:** Entidad local del estado, formada por los vecinos de un determinado territorio para gestionar autónomamente sus intereses comunes.

**Propuesta:** Alternativa de solución hacia un problema.

**Puesto:** Lugar que ocupa un determinado producto en un mercado.

**Reducción:** Refiere a la disminución de la deuda contraída con la Municipalidad Distrital.

**Reporte:** Informes de la deuda actualizada.

**Zonificación:** Distribución de los puestos del mercado Modelo de Ancón, donde se clasifica el monto de la deuda.

## CAPÍTULO III: DESARROLLO DEL TRABAJO PROFESIONAL

### 3.1. Determinación y análisis del problema.

#### 3.1.1. Descripción del problema.

EL Mercado Municipal Modelo N° 01 del distrito de Ancón, es el único mercado municipal que administra la Municipalidad Distrital de Ancón, en correspondencia de la Gerencia de Desarrollo Económico y Social, según el Reglamento de Organizaciones y Funciones – ROF aprobado mediante Ordenanza N° 443-2020-MDA, el cual dispone en materia de desarrollo económico, administrar el funcionamiento del mercado municipal, propiciando el cumplimiento de las exigencias propias del abastecimiento y comercialización, seguridad, mantenimiento, salubridad, calidad e higiene.

Actualmente el Mercado Municipal cuenta con 123 puestos, dividiéndose por zonificación y contando con una renta mensual simbólica, de la siguiente manera:

**Tabla 1**

*Cantidad y renta mensual de los puestos.*

Zona	Renta Mensual	Cantidad de puestos
Interior	S/. 40.00	67
Eventuales	S/. 30.00	44
Exterior	S./ 75.00	12
Total		123

**Fuente:** Ordenanza N° 454-2021-MDA, (2021).

A pesar del monto simbólico que debe ingresar de manera mensual a la Municipalidad Distrital de Ancón, el mercado municipal registra en su estado financiero al 31 de diciembre del 2020, la deuda de S/. 155,280.00 (Ciento Cincuenta y Cinco Mil Doscientos Ochenta con 00/100 soles). Contando con puestos que deben desde el año 2007. Siendo un problema grave para la recaudación de la Municipalidad Distrital de Ancón.

Es por ello que se solicitó el reporte de ingresos del Mercado Municipal por zonificación correspondiente al año 2020 a la Sub Gerencia de Tesorería, el cual



dio respuesta preocupante, ya que solo se recaudó el monto de S/. 3,340.00 (Tres Mil Trescientos Cuarenta con 00/100 soles), cuando en el año 2020 debió haber ingresado el monto de S/ 44,040.00 (Cuarenta y Cuatro Mil Cuarenta con 00/100 soles) aproximadamente, siendo el 7% de la recaudación en el año. (Anexo 1)

## **Tabla 2**

*Monto recaudado en el año 2020.*

Ítem	Descripción	Monto
01	Exterior mercado	S/. 980.00
02	Eventual mercado	S/. 100.00
03	Interior mercado	S/. 2,260.00
Total		S/. 3,340.00

**Fuente:** Informe N° 154-2020-SGT-GAF/MDA, (2020).

Dentro del proceso de gestión, se realizó el estudio, para contar con un informe de las razones por el cual los comerciantes del mercado municipal no cumplen con el pago correspondiente de manera mensual.

Los comerciantes requieren que la cobranza sea de manera presencial. Porque se encuentran todo el día vendiendo y no cuentan con tiempo para desplazarse a caja de la municipalidad distrital y proceder con el pago.

Se registra puestos cerrados con más de 6 meses de antigüedad. Siendo imposible ubicarlos y contar con información de las razones por el cual no cumplen con los pagos.

Se registra que hay puestos que son utilizados como almacén, por otros comerciantes que cuentan con puestos activos y no se responsabilizan por el pago de las mismas.

Indican que, si no pagan, no lo van a retirar por la antigüedad que tienen en el mercado. En mayoría de los comerciantes son considerados fundadores y tienen una antigüedad de 30 años y se sienten estables.

Están a la espera de una amnistía que pueda exonerar parte de la deuda. En gestiones anteriores, han dado la posibilidad de pago para los comerciantes que acumularon varios meses, otorgando un descuento o amnistía, por lo cual algunos comerciantes están a la espera de este beneficio.

Informan que no cuenta con ingresos, por ello no hacen pago. Algunos comerciantes indican que el negocio no está generando ingresos, por motivos de la pandemia, pero se les hace presente que la pandemia es correspondiente al año 2020 y no a los años anteriores.

Hay puestos que no están siendo atendidos por los titulares que figuran en el padrón de la municipalidad. Ya que mandan a vender a otra persona, siendo familiares o terceros, indicando que ellos no son los responsables en cumplir con los pagos.

Hay puestos que los titulares han fallecido y están siendo utilizados por personas externas. Siendo familiares o terceros que han ocupado los puestos sin consentimiento de la municipalidad.

Informan que el mercado municipal no está inscrito en Registros Públicos a nombre de la Municipalidad Distrital de Ancón, por lo cual no tienen por qué pagar. La Municipalidad está en proceso de saneamiento para que se proceda a registrar en registros públicos la titularidad del predio del mercado municipal.

No hay mejoras de infraestructura en el Mercado Municipal, por lo cual no van a cumplir con los pagos. La municipalidad distrital de Ancón, es responsable de la administración del Mercado Municipal, pero por lo pocos ingresos que se reporta, no se puede realizar implementaciones o mejoras de infraestructura.

Según la Ordenanza N° 454-2021-MDA con fecha 31 de marzo del 2021, se procedió a realizar el primer Reglamento del Mercado Modelo N° 01 del distrito de Ancón, en correspondencia del artículo N° 194°, de la Constitución Política del Perú, indica que las municipalidades distritales y provinciales son los órganos de gobierno local. Tienen autonomía administrativa, económica y política en los asuntos de su competencia concordante con el artículo II del título Preliminar de la Ley N° 27972, Ley Organiza de Municipalidades. (Anexo 2)

### 3.1.2. Formulación del problema.

#### 3.1.2.1. Problema general.

¿De qué manera favorece la propuesta de cobranza efectiva en cuotas ordinarias para la reducción de morosidad del mercado municipal modelo N° 01 del distrito de Ancón?

#### 3.1.2.2. Problemas específicos.

¿Cómo es el estudio de la morosidad en el Mercado Modelo N° 01 del distrito de Ancón?

¿Cómo es la propuesta de estrategias de cobranza en mejora de la morosidad de pagos de cuotas ordinarias en el Mercado Modelo N° 01 del Distrito de Ancón?

¿Cómo es la propuesta de una directiva de cobranza para disminuir la morosidad de pagos de servicios en el Mercado Modelo N° 01 del Distrito de Ancón?

### 3.2. Modelo de solución propuesto.

#### 3.2.1. Introducción.

En el presente capítulo, se explica el modelo de solución para la reducción de morosidad del mercado municipal modelo N° 01 del distrito de Ancón, siendo la propuesta la creación de una directiva para la cobranza efectiva de cuotas ordinarias del Mercado Modelo N° 01 de Ancón.

#### 3.2.2. Datos generales de la entidad.

La Municipalidad Distrital de Ancón, es la entidad del estado que brinda el mejor servicio hacia los vecinos del distrito, para que puedan llevar una vida merecedora con el apoyo del gobierno central, para el crecimiento de manera conjunta.

Es así, que cuenta con un Reglamento Organizacional de Funciones – ROF, siendo un documento de gestión normativo institucional que dispone las funciones a cada órgano de la entidad, siendo la Gerencia de Desarrollo Económico y

Social responsable de administrar el funcionamiento del mercado municipal, propiciando el cumplimiento de las exigencias propias del abastecimiento y comercialización, seguridad, mantenimiento, salubridad, calidad e higiene.

3.2.3. Nombre o Razón Social de la entidad.

Razón social: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ANCON

Ruc: 20131378468

3.2.4. Logo de la entidad.

### **Figura 1**

*Logo de la entidad*



Fuente: Pagina Web [www.muniancon.gob.pe](http://www.muniancon.gob.pe) (2021)

### 3.2.5. Ubicación de la entidad.

La Municipalidad Distrital de Ancón se encuentra ubicada en Malecón Ferreyros 376, Ancón.

**Figura 2**

*Ubicación de la Municipalidad Distrital de Ancón.*

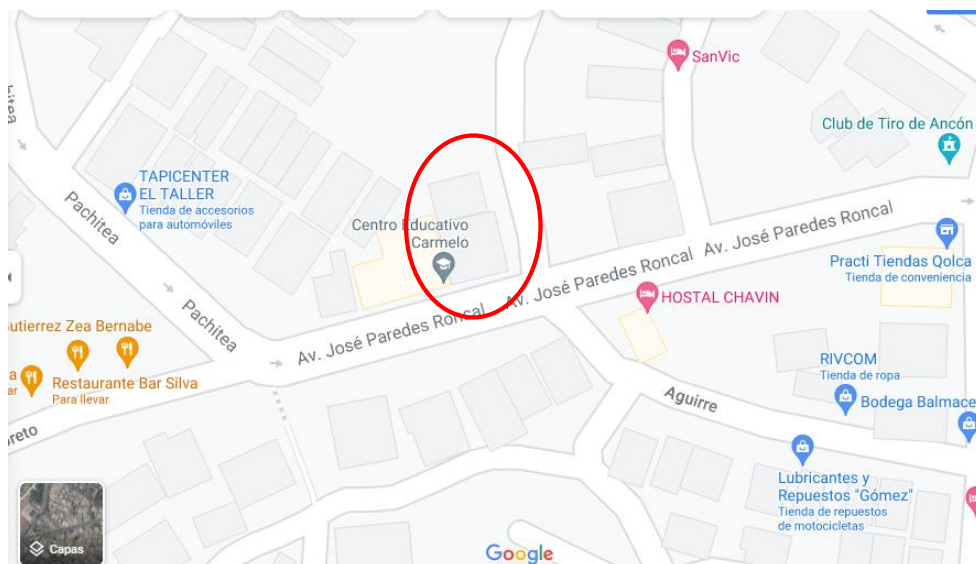


**Fuente:** Pagina Web [www.muniancon.gob.pe](http://www.muniancon.gob.pe)

Oficina de la Gerencia de Desarrollo Económico y Social, se encuentra ubicado en la Asoc. La Pera Mz. D Lote 13 – Ancón.

**Figura 3**

*Ubicación de la Gerencia de Desarrollo Económico y Social.*

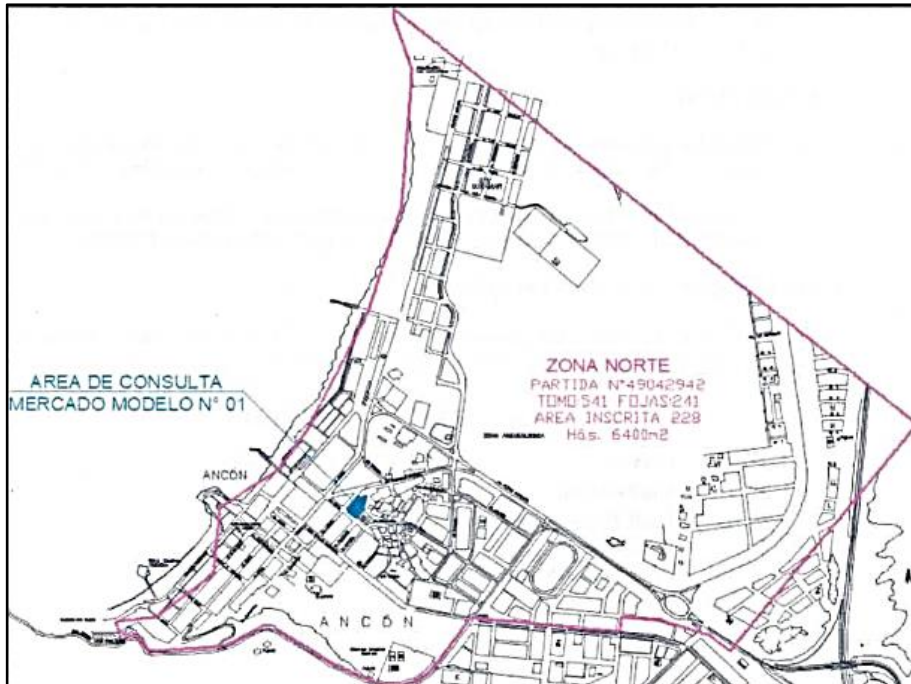


**Fuente:** Google Maps (2021)

La ubicación del Mercado Municipal Modelo N° 01 del Distrito de Ancón, siendo en la Calle Rímac N° 415 – Ancón Cercado. (Anexo 3)

#### Figura 4

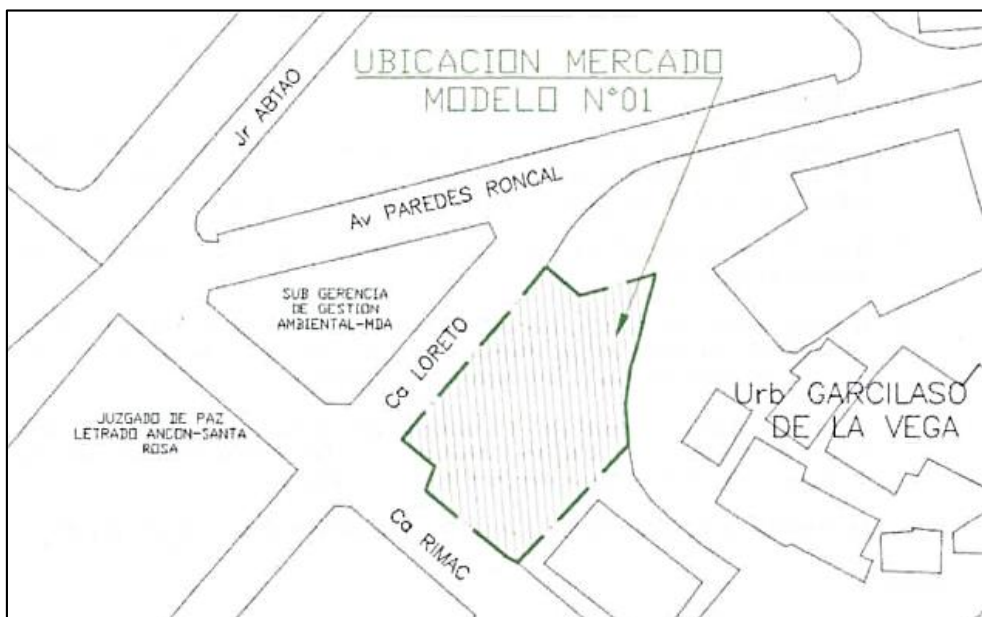
*Partida Registral del Mercado Municipal.*



Fuente: Informe N° 007-2021-JAALL/SGPUOPC/GDU, (2021)

#### Figura 5

*Ubicación del Mercado Municipal.*



Fuente: Informe N° 007-2021-JAALL/SGPUOPC/GDU, (2021).

**Figura 6**

*Ubicación satelital del Mercado Municipal.*

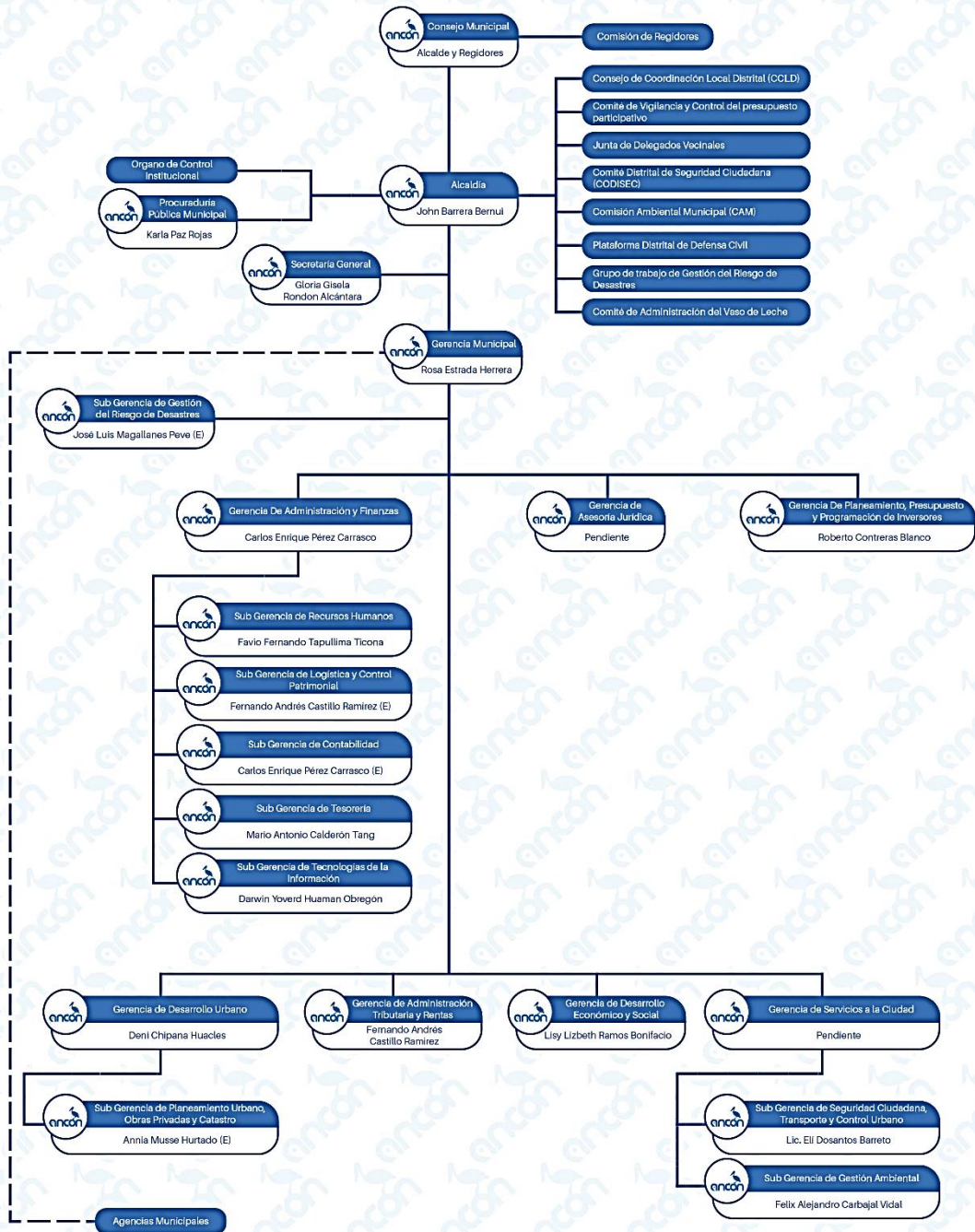


**Fuente:** Informe N° 007-2021-JAALL/SGPUOPC/GDU, (2021).

### 3.2.6. Organigrama del gobierno local.

**Figura 7**

*Organigrama.*



Fuente: Pagina Web [www.muniancon.gob.pe](http://www.muniancon.gob.pe) (2020)



### 3.2.7. Información del predio del Mercado Municipal.

Dentro de la base de datos del sistema TITANIA de la Municipalidad Distrital de Ancón, la Gerencia de Administración Tributarias y Rentas hace informe que el Mercado Municipal Modelo N° 01 del distrito de Ancón (Anexo 4), está registrado como contribuyente de la siguiente manera:

**Tabla 3**

*Datos de contribuyente.*

Código	0000005910
Nombre	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ANCON
Código de predio	0000003033
Ubicación del predio	ZONA 2 OTROS ANCON CERCADO OTROS Ca RIMAC Nro. 415

**Fuente:** Informe N° 068-2020/GATyR-MDA

Es así, que la Gerencia de Administración Tributarias y Rentas pone en conocimiento que el Mercado Modelo N° 01 se encuentra registrado para la Municipalidad Distrital de Ancón, con las declaraciones juradas del impuesto predial 2021.

**Figura 8**

*Hoja Resumen de la Municipalidad Distrital de Ancón.*

Municipalidad Distrital de Ancón		DECLARACION JURADA IMPUESTO PREDIAL 2021		HR
Trabajando por ti!		Decreto Legislativo 776 Hoja de Actualización de Valores		(Hoja Resumen)
		MOTIVO RECTIFICACION		Nro 2020057674
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ANCON		Código	0000005910	
DNI		Fecha Registro	2020-03-13	
Malc FERREYROS Nro. 376 Dpto. PS 2 - ANCON		Usuario Registro	NARGUELLES	
CERCADO		Usuario	SMORANTE	
		Fecha Impresión	25/02/2021 09:04:11	
CODIGO PREDIO	UBICACION DEL PREDIO	% COND	AUTOVALUO	
0000003031	ZONA 3 OTROS Ca PAREDES RONCAL OTROS Ca PAREDES RONCAL	100.00	378,708.00	
0000003032	ZONA 3 OTROS Ca PAREDES RONCAL OTROS Ca PAREDES RONCAL Dpto. S N2	100.00	24,745.60	
0000003033	ZONA 2 OTROS ANCON CERCADO OTROS Ca RIMAC Nro 415	100.00	587,738.41	
0000003034	ZONA 2 OTROS ANCON CERCADO OTROS Ca RIMAC Nro 415 Dpto. TDA	100.00	50,993.90	
0000003035	ZONA 1 OTROS MALC FERREYROS OTROS MALC FERREYROS Nro 376	100.00	1,225,440.13	
0000003036	ZONA 2 OTROS Ca ABTAD OTROS Ca ABTAD Nro 295	100.00	209,626.57	
0000003037	ZONA 1 OTROS Ca JORGE CHAVEZ OTROS Ca JORGE CHAVEZ Nro 424	100.00	76,014.03	
0000003038	ZONA 1 OTROS Ca JORGE CHAVEZ OTROS Ca JORGE CHAVEZ Nro 400	100.00	113,294.06	
0000003039	ZONA 1 OTROS Ca JORGE CHAVEZ OTROS Ca JORGE CHAVEZ Nro 416	100.00	94,159.74	
0000003040	ZONA 1 OTROS MALC FERREYROS OTROS MALC FERREYROS Nro 190	100.00	352,036.05	
0000003041	ZONA 3 OTROS Paj LOA OTROS Paj LOA Nro 595	100.00	158,961.79	
(*) Predio Descargado		Total de Autovaluo :	11,867,693.73	
		Base Imponible :	0.00	
		Impuesto Predial :	0.00	
		Gastos de Emision :	24.68	
		Total a Pagar :	24.68	
Firma del Propietario o Representante Legal		Activar Win		
Nombre : _____		Ve a Configura		
DNI : _____				

**Fuente:** Informe N° 068-2020/GATyR-MDA

**Figura 9**

*Predio Urbano del Mercado Modelo de Ancón.*

Municipalidad Distrital de Ancón		DECLARACION JURADA IMPUESTO PREDIAL 2021				PU																								
(Trabajando por ti!)		Decreto Legislativo 776 Hoja de Actualización de Valores				(Predio Urbano)																								
		MOTIVO RECTIFICACION				Nro 2020057674																								
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ANCON						Codigo	000005910																							
DNI						Fecha Registro	2020-03-13																							
Malc FERREYROS Nro. 376 Dpto. PS 2 - ANCON						Usuario Registro	NARGUELLES																							
CERCADO						Usuario	SMORANTE																							
						Fecha Impresion	25/02/2021 09:04:11																							
Sector	ZONA 2	Grupo Hab	ANCON CERCADO		Via	0000000204																								
Predio	000003033 - ZONA 2 OTROS ANCON CERCADO OTROS Ca RIMAC Nro 415																													
Ref	CA RIMAC																													
COND. PROPIEDAD	EST. CONSERVACION	TIPO PREDIO	USO	REGIMEN	% CONDOMINANTE																									
PROPIETARIO UNICO	TERMINADO	PREDIO INDEPENDIENTE	GOB. CENTRAL/LOCAL	INAPECTO	100.00000																									
DATOS DE LA CONSTRUCCION																														
PISO	ANTIG ANOS	CLAS	MAT	EST	CATEGORIAS	VALOR UNITARIO POR M2	INCREMENTO % (*)	DEPRECIACION %	VALOR UNITARIO DEPRECIADO	AREA CONSTRUIDA	VALOR DE CONSTRUCCION																			
01PI	51	4	2	3	CCHFFF	591.85	0.00	64.00	378.78	213.07	1,006.80																			
02PI	51	4	2	3	CCGFFF	606.51	0.00	64.00	388.17	218.34	541.20																			
<table border="1"> <tr> <th>CLASIFICACION</th> <th>MATERIAL</th> <th>EST CONSERVACION</th> </tr> <tr> <td>1 F. BITUMEN</td> <td>1 CONCRETO</td> <td>1 BUENO</td> </tr> <tr> <td>2 TL. DEPOSITO ALMACEN</td> <td>2 LADRILLO</td> <td>2 BUENO</td> </tr> <tr> <td></td> <td>3 ADOS</td> <td>3 REGULAR</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>4 MALO</td> </tr> <tr> <td>3 EDIFICIO (PREDIO EN EDIFICIO)</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>4 CLINICA, HOSPITAL, ORE, INDUSTRIAL, TALLER</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>						CLASIFICACION	MATERIAL	EST CONSERVACION	1 F. BITUMEN	1 CONCRETO	1 BUENO	2 TL. DEPOSITO ALMACEN	2 LADRILLO	2 BUENO		3 ADOS	3 REGULAR			4 MALO	3 EDIFICIO (PREDIO EN EDIFICIO)			4 CLINICA, HOSPITAL, ORE, INDUSTRIAL, TALLER			Total Area Construida: 1,548.00 Area (m2): ( 1678.00000 + 0.00 ) X 152.00 Frontis: 26.22		Valor Total Construcción: 332,682.41 Area Común Construida: 0.00 (**) Otras Instalaciones: 0.00 Valor del Terreno: 255,056.00 Autovalor: 587,738.41 % del Autovalor: 100.00 Fecha Adquisición: 2017-12-31 00:00:00 Fecha Descargo: Fecha CalRecal:	
CLASIFICACION	MATERIAL	EST CONSERVACION																												
1 F. BITUMEN	1 CONCRETO	1 BUENO																												
2 TL. DEPOSITO ALMACEN	2 LADRILLO	2 BUENO																												
	3 ADOS	3 REGULAR																												
		4 MALO																												
3 EDIFICIO (PREDIO EN EDIFICIO)																														
4 CLINICA, HOSPITAL, ORE, INDUSTRIAL, TALLER																														
Firma del Propietario o Representante Legal Nombre: _____ DNI: _____																														
(*) Construcciones a partir del 5to Piso (**) Valores Estimados Valores Unitarios Oficiales de Edificación del Ministerio de Vivienda																														

Fuente: Informe N° 068-2020/GATyR-MDA

### 3.2.8. Funciones de la Gerencia de Desarrollo Económico y Social en materia de desarrollo económico.

- Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades relacionadas con la promoción de la economía local.
- Planificar, organizar, dirigir y monitorear las actividades de promoción para el apoyo a las capacidades empresariales propiciando su acceso a la información y transferencia de tecnología, mercados potenciales, financiamiento y otros campos a fin de mejorar la competitividad.
- Planificar, organizar, promover, dirigir y controlar las actividades de promoción y formalización de pequeñas y micro empresas.
- Administrar el funcionamiento del mercado municipal, propiciando el cumplimiento de las exigencias propias del abastecimiento y comercialización, seguridad, mantenimiento, salubridad, calidad e higiene.
- Atender los procedimientos administrativos relacionados con licencias de funcionamiento, de acuerdo a la normatividad vigente sobre la materia.
- Autorizar la realización de espectáculos públicos deportivos, no deportivos y eventos similares.

- Otorgar autorizaciones en forma temporal para el desarrollo de actividades comerciales en espacios públicos, de conformidad con la normatividad vigente.
- Autorizar la instalación de anuncios y elementos de publicidad exterior según la normativa vigente.
- Efectuar la revocación de licencias de funcionamiento y autorizaciones otorgadas por causales de incumplimiento del marco legal.
- Planificar, organizar y promover la realización de eventos, ferias, exposiciones, campañas, entre otros que permitan promocionar, difundir y generar mercados y negocios locales, así como apoyar la creación de mecanismos de comercialización y de consumo.
- Evaluar los planes de negocio y emitir opinión técnica respecto de la viabilidad de los proyectos de iniciativa privada.
- Ejecutar acciones destinadas a la cooperación interinstitucional para el desarrollo del distrito en el ámbito de competencia municipal.

### **3.2.9. Diagnóstico de la entidad.**

Se realizó el cuestionario a 15 comerciantes del Mercado Municipal Modelo N° 01 del Distrito de Ancón, los que se encontraban laborando en su puesto de trabajo, el cuestionario es de tipo cualitativo y se utilizó el método de escala de Likert debido a que el objetivo es evaluar el motivo de la morosidad que mantiene el mercado.

El cuestionario consta de 10 preguntas para la creación de una Directiva para la cobranza efectiva de cuotas ordinarias para el Mercado Municipal Modelo N° 01, siendo el objetivo del estudio. (Anexo 5)

Se considera, edad, sexo y el tiempo de trabajo como datos personales en la encuesta.


En los resultados del cuestionario se determina cómo es la situación actual de la cobranza de la Municipalidad Distrital de Ancón. (Anexo 6)

### **3.2.10. Bases de la propuesta de Cobranza efectiva.**

#### **3.2.10.1. Contenido de la directiva de cobranza para disminuir la morosidad de pagos de servicios en el Mercado Modelo N° 01 del Distrito de Ancón.**

La Directiva de cobranza para disminuir la morosidad de pagos de servicios en el Mercado Modelo N° 01 del Distrito de Ancón, comprende del siguiente índice, el cual está dirigido al personal de la Gerencia de Desarrollo Económico y Social, que desempeña funciones de cobranzas en el mercado modelo N° 01 del Distrito de Ancón, en cumplimiento al flujograma de cobranzas (Anexo 7):


1. AMBITO DE APLICACION
2. OBJETIVO
3. FINALIDAD
4. BASE LEGAL
5. ALCANCES
6. DISPOSICIONES GENERALES
7. OBJETIVOS DEL PROCESO DE GESTION DE COBRANZA
8. DISPOSICIONES ESPECÍFICAS
9. MECANICA OPERATIVA
10. PERFIL DE LOS TRABAJADORES
11. CONDICIONES BÁSICAS PARA EL ADECUADO DESARROLLO DE ACTIVIDADES.

	GERENCIA DE DESARROLLO ECONOMICO Y SOCIAL	AÑO 2021
	DIRECTIVA N° 005-2021-GM-MDA	

**DIRECTIVA PARA COBRANZA EFECTIVA EN CUOTAS  
ORDINARIAS PARA LA REDUCCIÓN DE MOROSIDAD  
DEL MERCADO MUNICIPAL MODELO N° 01 DEL  
DISTRITO DE ANCÓN.**

**DIRECTIVA N° 005-2021-GM-MDA**

**Aprobado con Resolución de Gerencia N° 50-2021-GM/MDA**

	GERENCIA DE DESARROLLO ECONOMICO Y SOCIAL	AÑO 2021
	DIRECTIVA N° 005-2021-GM-MDA	

## 1. Ámbito de aplicación.

La gestión de cobranza de cuotas ordinarias del Mercado Municipal Modelo N° 01 del Distrito de Ancón es el conjunto de acciones que debe desarrollar la Gerencia de Desarrollo Económico y Social para hacer efectiva la obligación de pago de los comerciantes en jurisdicción de la Municipalidad Distrital de Ancón.

La presente directiva es de aplicación en el proceso para lograr el pago de la deuda del Mercado Municipal Modelo N° 01 del Distrito de Ancón, que mantiene con la Municipalidad Distrital de Ancón desde el año 2007.

## 2. Objetivo

Establecer un conjunto de lineamientos que nos permita gestionar el proceso de cobranza de cuotas ordinarias del Mercado Municipal Modelo N° 01 del Distrito de Ancón.


2.1. Cumplimiento voluntario del pago de la deuda de cuotas ordinarias.

2.2. Incremento de la recaudación según el caso.

2.3. Generación de conciencia de pago.

2.4. Incrementar la percepción de riesgo.

2.5. Creación de una oficina especializada en cobranzas.

	GERENCIA DE DESARROLLO ECONOMICO Y SOCIAL	AÑO 2021
	DIRECTIVA N° 005-2021-GM-MDA	

### 3. Finalidad

Incrementar la recaudación de manera sostenida, buscar que los contribuyentes se acerquen al palacio municipal a cumplir con sus obligaciones materiales y formales.

### 4. Base Legal

- Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades.
- Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General.
- Ordenanza Municipal N° 454-2021, Ordenanza Que Aprueba El Reglamento Del Mercado Modelo N° 01 Del Distrito De Ancón.

### 5. Alcances

Están comprendidos y obligados al cumplimiento de la presente directiva todos los funcionarios y servidores contratados bajos el Régimen Especial de Contratación Administrativa de Servicios – CAS de la Gerencia de Desarrollo Económico y Social, Gerente de Administración Tributaria y Rentas o quien haga sus veces de la Municipalidad Distrital de Ancón.


### 6. Disposiciones generales

#### 6.1. Facultades de la administración de recaudación.

Conforme al T.U.O. del Código Tributario aprobado por Decreto Supremo N°133-2013 EF, las facultades de la administración Tributaria son tres:

#### 6.2. Facultad de recaudación

Facultad destinada a procurar el pago de la obligación tributaria, de manera voluntaria (pre coactivo) o, de manera coercitiva (coactiva), implicando la realización de acciones de cobranza de acuerdo sea el caso del ciudadano,

	GERENCIA DE DESARROLLO ECONOMICO Y SOCIAL	AÑO 2021
	DIRECTIVA N° 005-2021-GM-MDA	

tomando en cuenta el estado del endeudamiento, su historial o la naturaleza de los contribuyentes (segmentación de cartera).

### 6.3. Facultad de determinación y fiscalización

El T.U.O. del Código Tributario evalúa la atribución de fiscalización, consiste en controlar y comprobar el cumplimiento de las disposiciones tributarias de los comerciantes, por ejemplo, revisando las declaraciones juradas presentadas o hechos que no hayan sido declarados. Como resultado de la fiscalización se dispone de una nueva decisión donde se revelan subvaluaciones u omisiones.

### 6.4. Facultad sancionadora

Facultad que tiene como finalidad aconsejar y subsanar el comportamiento del comerciante, incentivando el cumplimiento de las obligaciones formales, estando de acuerdo con la estrategia de cobranza a llevar a cabo, siendo recomendable que las penalidades no resulten excesivamente onerosas para el comerciante, evitando la falta de igualdad entre la sanción y el incumplimiento.

## 7. Objetivos del proceso de gestión de cobranza


La Gerencia de Desarrollo Económico y Social o quien haga sus veces considerará los siguientes objetivos del proceso de cobranza de cuotas ordinarias del Mercado Municipal Modelo N° 01 Del Distrito De Ancón:

### 7.1. Incremento de la recaudación

Recaudar mayores recursos al gobierno local a través de la cobranza, con un proceso de recaudación sustentado, haciendo que la recaudación sea percible y creciente.

### 7.2. Ampliación de la base tributaria



	GERENCIA DE DESARROLLO ECONOMICO Y SOCIAL	AÑO 2021
	DIRECTIVA N° 005-2021-GM-MDA	

Debe buscar a través del proceso de cobranza ordinaria que los contribuyentes se acerquen al palacio municipal, de modo que cumplan con sus obligaciones contractuales. La inferencia será una mayor base de cuotas ordinarias, deseable no sólo para el aumento de la recaudación, sino para hacerla viable en el tiempo.

### 7.3. Cumplimiento voluntario de las obligaciones contractuales.

Incentivar el cumplimiento voluntario de las obligaciones de deuda que mantiene con la municipalidad distrital, haciendo que el proceso de cobranza sea más eficiente, pues la inversión de cobrar mediante el proceso coactivo es más elevada.

#### Generación de conciencia

Las actividades propias del proceso de cobranza de cuotas ordinarias ayudan a fortalecer la cultura de los ciudadanos, pues además de procurar el pago debe realizarse una labor didáctica que consiste en educar al comerciante sobre sus obligaciones y derechos.


### 7.4. Percepción de riesgo

El desarrollo de cobranza busca causar en los comerciantes la percepción de que, en caso de no cumplir con sus obligaciones, se ponen en riesgo de ser penalizados, por lo que las campañas de cobranza deben de ir de la mano con información correcta que detalle las consecuencias del incumplimiento.

## 8. Disposiciones específicas

La función principal de la Gerencia de Desarrollo Económico y Social es trabajar de manera eficaz y eficiente el desarrollo de cobranza de cuotas ordinarias del Mercado Municipal Modelo N° 01 Del Distrito De Ancón.

Con la finalidad de gestionar la recaudación, realizará el proceso de cobranza, diferenciando la cobranza ordinaria y la cobranza coactiva.

	GERENCIA DE DESARROLLO ECONOMICO Y SOCIAL	AÑO 2021
	DIRECTIVA Nº 005-2021-GM-MDA	

Deberá efectuar el proceso de cobranza ordinaria, establecido desde la iniciativa de la obligación hasta el proceso de notificación.

La Gerencia de Desarrollo Económico y Social o quien haga sus veces, para efectuar el proceso de cobranza realizará la distribución del trabajo en cinco acciones principales:


#### 8.1. Acción de determinación de la deuda.

La función de determinar las obligaciones es compleja, debiendo aplicarse la norma correspondiente, realizando para ello actividades como:

- Calcular la obligación de la cuota ordinaria.
- Analizar la información que acrediten el inicio de la obligación.
- Aplicar los montos establecidos por la ordenanza del reglamento del Mercado Municipal para calcular la cuota de cada contribuyente para todo el ejercicio anual.
- Absolver las declaraciones juradas presentadas por los comerciantes.
- Sincerar la deuda del comerciante (ejemplo: cuando se han cometido errores en la determinación, el contribuyente ha efectuado pagos que no han sido debidamente registrados, el contribuyente se ha acogido a algún régimen de fraccionamiento o amnistía, etc.)
- Inspeccionar la exigibilidad de la deuda, dando de baja deudas incobrables excesivamente onerosas.
- Realizar proyecciones de la deuda en conjunto con el pago mensual, para dar trámite al refinanciamiento.

#### 8.2. Acción de segmentación.

La recaudación es más efectiva si las acciones se adaptan al tipo de deuda y al tipo de contribuyente. Deberá dividirse la cartera en diferentes grupos de

	GERENCIA DE DESARROLLO ECONOMICO Y SOCIAL	AÑO 2021
	DIRECTIVA Nº 005-2021-GM-MDA	

contribuyentes o de deudas, establecerse las normas de segmentación de la cartera que se van a aplicar, clasificar a los comerciantes o según la deuda dependiendo de los criterios establecidos y analizar la recaudación esperada por cada cartera. Así mismo, debe cumplirse el seguimiento del proceso de cada cartera, para verificar la efectividad de la segmentación de la cartera, debiendo asignarse las carteras a un equipo de cobranza.

### 8.3. Designación del Equipo de gestión.


Equipo que tendrá a su cargo actividades relacionadas al contacto directo y personal con el contribuyente. Las actividades a realizar variarán según se encuentre la obligación pendiente de pago en etapa de cobranza preventiva (antes del vencimiento del plazo) o si está en etapa pre coactiva (ya vencido el plazo, pero antes de la emisión del valor).

Las actividades a realizar serán:

- Comunicarse directamente por teléfono con los contribuyentes, o visitarlos personalmente para orientar, informar o recordar periódicamente sus obligaciones.
- Persuadir a los contribuyentes para el pago voluntario.
- Educar a los contribuyentes en materia tributaria, incrementando la cultura tributaria.
- Hacer seguimiento constante a la evolución de la cartera de contribuyentes o administrados a su cargo.

### 8.4. Acción de emitir y notificar.

La emisión y notificación debe estar a cargo de un equipo que tiene una función esencial en el proceso de cobranza, debiendo observar minuciosamente las normas, de modo que la notificación, en especial de valores administra los efectos

	GERENCIA DE DESARROLLO ECONOMICO Y SOCIAL	AÑO 2021
	DIRECTIVA N° 005-2021-GM-MDA	

legales que permitan dar continuidad con el proceso de cobranza, y así mismo con el de cobranza coactiva.

Las actividades del equipo serán:


- Preparar e imprimir los documentos de gestión (cartas, recordatorios).
- Determinar cronogramas para la emisión de valores (usualmente, cuatro veces al año, luego de los vencimientos del plazo acordado).
- Verificar que los formatos estén elaborados de acuerdo a la normatividad y cuenten con toda la información respectiva.
- Preparar los documentos a notificar, así como los medios magnéticos de ser necesarios o posibles.
- Organizar las notificaciones por zonas, de manera que la actividad se realice de manera eficiente y en el plazo más corto posible.
- En caso de contar con los servicios de una empresa de Courier, gestionar la entrega de documentos y la recepción de cargos.
- Hacer seguimiento a la cantidad y calidad de las notificaciones realizadas, verificando y archivando debidamente los cargos.
- Ingresar a la base de datos los documentos notificados, para alimentar con información actualizada al equipo de gestión.
- Buscar alternativas de notificación para ubicar a los contribuyentes no habidos.

#### 8.5. Acción de seguimiento.

Trabajo a realizar por el equipo designado de monitorear el cumplimiento del proceso de cobranza e ir advirtiendo sobre logros o retrasos en las metas, así como informar sobre la efectividad de determinadas acciones.

Las actividades que realizará el equipo de seguimiento serán entre otras:

- Generar reportes de avance.

	GERENCIA DE DESARROLLO ECONOMICO Y SOCIAL	AÑO 2021
	DIRECTIVA N° 005-2021-GM-MDA	

- Analizar la información de avance y determinar aciertos y errores en la estrategia.
- Proponer ajustes a la estrategia.
- Proyectar metas de recaudación.
- Proponer mecanismos innovadores para la gestión y la segmentación.


El adecuado desarrollo de las acciones antes detalladas se realizará en áreas físicas destinadas para tal fin y con apoyo de tecnología. Contarán con el apoyo de mesa de partes físico y virtual, cuando se acerquen los comerciantes ante la gestión que se efectúe. Al personal dedicado a la gestión de las cobranzas, deberá brindar apoyo como el correo electrónico y el teléfono, esenciales para poder comunicarse con los comerciantes. La entidad, deberá poner a disposición de los equipos, información confiable y oportuna sobre el estado de las obligaciones.

El sistema debe dar facilidad de cálculos y recálculos de la mora, calculando automáticamente los reajustes, deberá otorgar los reportes de acuerdo a las necesidades; permitirá generar los valores, incluyendo los datos de notificación.

En caso de no contar con un software completo, deberá manejarse ordenadamente en hojas de Excel.

Es muy importante para la labor de cobranzas contar con la información sobre los comerciantes, especialmente para ubicar a los comerciantes que no se encuentren en el domicilio fiscal o en el puesto de trabajo declarado a la entidad. Para esta finalidad, las carteras de datos más importantes son:

- RENIEC (Registro Nacional de Identificación y Estado Civil): Para identificar a los contribuyentes que son personas naturales.
- SUNAT (Superintendencia Nacional de Administración Tributaria): Para identificar a los contribuyentes que son personas jurídicas.

	GERENCIA DE DESARROLLO ECONOMICO Y SOCIAL	AÑO 2021
	DIRECTIVA N° 005-2021-GM-MDA	

- Empresas Prestadoras de Servicio de Telefonía Fija: Para reconocer domicilios alternos y teléfonos de los contribuyentes. Es posible contar con la información por redes cibernéticas de manera gratuita.
- Empresas prestadoras de servicios públicos locales: Para identificar domicilios alternos y teléfonos para coordinaciones con los comerciantes.
- Infocorp. Es un servicio privado que puede ser adquirido por la municipalidad para tener acceso a información de identificación de personas y empresas, de endeudamiento y morosidad. Puede ser útil para contar con el historial del comerciante.

El equipo de cobranza deberá estar adecuadamente identificado, especialmente cuando se hace trabajo en el campo (como por ejemplo notificaciones), facilitando que sean reconocidos por el comerciante. Este sistema cobra mayor importancia al colaborar en la generación de peligro y crear en el comerciante la sensación de permanente presencia del gobierno local.


## 9. Mecánica Operativa

En el proceso de cobranza ordinaria se deben identificar las estrategias y acciones a tomar de acuerdo de las siguientes etapas:

En etapa de cobranza preventiva, es decir, antes de que venza el plazo para el cumplimiento regular de la obligación la estrategia estará destinada a informar y recordar al contribuyente de sus obligaciones.


En etapa de cobranza pre-coactiva, es decir etapa continua al vencimiento y si aún no se ha empezado la ejecución coactiva, las acciones estarán derivadas a persuadir al comerciante de la seriedad de pagar lo más pronto posible y generar la atención de que al no pagar pone en riesgo su patrimonio.

### 9.1. Etapa de Cobranza Preventiva

	GERENCIA DE DESARROLLO ECONOMICO Y SOCIAL	AÑO 2021
	DIRECTIVA N° 005-2021-GM-MDA	

Determinación de la deuda.- Trámite que busca establecer el monto exacto que los comerciantes deben pagar, para ello se necesita conocer y verificar la información que brinda el comerciante, registrarla en las bases de datos de la entidad y finalmente hacer el cálculo del compromiso. Por ello se deben cumplir los siguientes pasos:


- Verificar la información.- Cuando se recibe documentación relativa a la generación de una obligación tributaria (por ejemplo, la compra o la venta de una casa), los servidores encargados deben verificar la calidad de la información, debiendo prestar atención a lo siguiente:
  - Vigencia del DNI.- Los datos del DNI deben concordar con los demás documentos.
  - En caso el contribuyente sea una sociedad conyugal, verificar el acta de matrimonio.
  - En caso el contribuyente esté siendo representado por otra persona, verificar el poder.
  - La propiedad o copropiedad del bien inmueble debe estar debidamente acreditada.
  - Los datos deben ser consistentes con los documentos entregados como prueba de las declaraciones.
  - Fecha de transferencia de propiedad.
  - Alícuota (porcentaje) de propiedad, en caso que exista más de un propietario.
  - Las copias deben ser legibles y sin enmendaduras.
- Registro de información.- Una vez recibidos y verificados los documentos que acreditan el nacimiento de una obligación tributaria, el servidor responsable registra al contribuyente y la obligación tributaria, debiendo tomar en cuenta lo siguiente:
  - Verificar que el contribuyente no esté previamente inscrito para evitar la duplicidad de códigos.

	GERENCIA DE DESARROLLO ECONOMICO Y SOCIAL	AÑO 2021
	DIRECTIVA N° 005-2021-GM-MDA	

- Consignar fecha de inscripción, tipo de contribuyente, tipo y número de documento de identidad, apellidos y nombres o razón social, teléfonos, dirección, correos electrónicos.
- El contribuyente puede ser: persona natural, persona jurídica, sociedad conyugal, sucesión indivisa, ente colectivo irregular, patrimonio autónomo o menor de edad.
- Respecto al domicilio, se debe verificar si el contribuyente cuenta con un domicilio registrado previamente. En caso desee cambiarlo, debe otorgar los documentos que sustenten la nueva dirección (por ejemplo, un recibo de servicios públicos).
- El domicilio puede ser fiscal, real y/o procesal. El comerciante sólo puede tener un domicilio fiscal.
- El registro puede ser: inscripción (primera vez) o modificación, y provenir de una declaración del administrado o hacerse de oficio.
- Se debe registrar los nombres de personas relacionadas al comerciante, identificando los documentos que aprueben la identidad de esta persona y su relación con el comerciante (cónyuge, heredero, representante legal, socios, tramitador, entre otros).
- Si el contribuyente está en un proceso concursal, se debe registrar si este es por insolvencia, por reestructuración, por disolución y liquidación, por quiebra, por extinción, por inscripción de la quiebra en los Registros Públicos. En cada caso, se debe acreditar la información con el documento que lo identifique.

La Administración debe tratar de establecer una manera de optimizar la tarea de verificación de los datos, a través de la automatización del proceso de registro de datos.



	GERENCIA DE DESARROLLO ECONOMICO Y SOCIAL	AÑO 2021
	DIRECTIVA Nº 005-2021-GM-MDA	

Debe coordinar con la Subgerencia de Tecnologías de la Información que el sistema permita el aprovechamiento de la información contenida en las bases de datos de entidades externas estratégicas tales como RENIEC, SUNARPO SUNAT, así el servidor podrá ingresar los datos del contribuyente en el sistema de los aliados estratégicos, el sistema los validará en línea y alertará en caso se encuentre una inconsistencia. De esta manera el proceso de registro de datos se realizaría de manera más rápida y eficiente. Mientras pueda realizarse esa acción, los equipos de trabajo deberán realizar en forma permanente la tarea de validación de datos contenidos en los sistemas que sirven de insumo para la determinación de la deuda tributaria.


Deberá también efectuarse una revisión a través de muestras aleatorias de los registros ingresados cada día por los servidores de la Plataforma de Atención al Contribuyente.

## 9.2. Segmentación de la cartera

Es la clasificación de las obligaciones de cuotas ordinarias por cobrar en grupos o categorías de deudas o comerciantes semejantes, a quienes, debido a su semejanza, la entidad puede dirigirse con acciones concretas similares. El proceso de segmentación o clasificación debe obedecer a las necesidades y posibilidades de la Administración, siendo un medio para recaudar de manera más eficaz y eficiente.

La segmentación puede obedecer a diversos criterios, luego de un análisis de la cartera, pudiendo desarrollarse por:

Importancia económica. - Considerada la segmentación básica, cuanto mayor sea la deuda de un contribuyente, mayor será el interés de la Administración por que cumpla con sus obligaciones en forma oportuna y contrariamente, aquellos contribuyentes que tienen una mínima proporción del universo de las deudas por cobrar, no ameritarán tanto esfuerzo de parte de la Administración. La importancia

	GERENCIA DE DESARROLLO ECONOMICO Y SOCIAL	AÑO 2021
	DIRECTIVA N° 005-2021-GM-MDA	

económica, dependerá de lo que se considere como un "buen contribuyente" o como un "mal contribuyente".

No hay una regla única para definir a partir de qué monto de deuda se pasa de una categoría a otra.


Los comerciantes son clasificados de la siguiente manera:

- PRICOS (principales contribuyentes) o GRACOS (grandes contribuyentes). Los PRICOS suelen ser pocos comerciantes, cada uno con una deuda resaltante, que en conjunto suman la mayoría de las deudas por cobrar.
- MEPECOS (medianos y pequeños contribuyentes). Esta segmentación a veces está dividida en dos, una de medianos y otra de pequeños contribuyentes. La mayor parte de contribuyentes son MEPECOS y en conjunto representan una porción resaltante de la deuda por cobrar, pero está muy diversificada entre muchos contribuyentes.

Las acciones que se desarrollen serán distintas para cada categoría. Los PRICOS (principales contribuyentes) necesita una administración más personalizada que incluya llamadas, visitas y reuniones con sus dirigentes. Deberá asignarse personal para la verificación a cada comerciante a manera de cobrador. De otro lado, por razón de costos, los MEPECOS (medianos y pequeños contribuyentes), serán generalmente destinatarios de las campañas masiva.

La asignación a una u otra categoría no es permanente, pues la condición de un contribuyente puede variar de un ejercicio a otro.

Por actividad económica.- Esta segmentación responde a las características del contribuyente, y resulta especialmente útil para destinar acciones específicas a aquellos contribuyentes (especialmente personas jurídicas) que por su giro de

	GERENCIA DE DESARROLLO ECONOMICO Y SOCIAL	AÑO 2021
	DIRECTIVA N° 005-2021-GM-MDA	

negocio o por tener un régimen legal diferenciado, requieren una atención distinta de parte de la Gerencia.

La Administración Tributaria debe estar pendiente del inicio de procesos concursales, para en caso se trate de contribuyentes con alguna deuda pendiente, concurra a los procesos en calidad de acreedor tributario. El objetivo será que se reconozcan los créditos, para lo cual será necesario acreditar su origen, existencia, cuantía, legitimidad y titularidad.


Grado de cumplimiento de las obligaciones.- Criterio muy asociado a las etapas del proceso de cobranza preventiva y cobranza pre-coactiva, se relaciona con la puntualidad o retraso en el pago de deudas. La cartera se puede dividir de la siguiente manera:

- Deuda del año en curso.
- Deuda del año anterior.
- Deuda de años anteriores. Se suele llamar cartera pesada.

Cuanto más reciente la deuda, la intensidad de dificultad de la recaudación es menor al de deudas más antiguas, aún en el caso en que se haya emitido un valor.

Dentro de esta clasificación, las moras de cada ejercicio se pueden subdividir en:

- Pago puntual.- Los contribuyentes que cumplen con el pago de sus obligaciones también deben ser identificados, ya sea para reconocer su pago oportuno o, por lo menos, para evitar gastar en acciones de cobranza preventiva (recordatorios, por ejemplo) que no son necesarias. Esta categoría sólo aplica a las deudas del año en curso, pues todas las deudas de años anteriores ya estarán vencidas.

	GERENCIA DE DESARROLLO ECONOMICO Y SOCIAL	AÑO 2021
	DIRECTIVA Nº 005-2021-GM-MDA	

- Corriente o preventiva.- Antes del vencimiento del plazo para el pago del tributo (sólo aplica a las deudas del año en curso, pues todas las de años anteriores ya estarán vencidas).
- Plazo vencido.- Vencido el plazo para el pago, pero antes de la emisión del valor.
- Con valor.- Se ha notificado el valor Orden de Pago al contribuyente.
- En coactiva.- Una vez transcurridos veinte (20) días hábiles de notificado el valor y si éste no ha sido reclamado, la deuda es transferida a cobranza coactiva.

### 9.3. Gestión de cobranza


Realizada la segmentación de la cartera, la gestión consiste en realizar todas las acciones posibles para procurar la cobranza. Las acciones dependerán de la etapa en que se encuentre el proceso y del tipo de cartera al que estén dirigidas.

La gestión debe ser proactiva, no esperar a que el contribuyente pague, sino acercarnos a él y creativa, desarrollar acciones inteligentes que logren captar la atención y compromiso del contribuyente.

Gestión en la etapa de cobranza preventiva.- Tiene como finalidad lograr el pago puntual de las obligaciones tributarias. Dirigida a aquellos contribuyentes que se encuentran al día en sus obligaciones (no tienen deudas impagas del ejercicio o trimestre anterior) para recordarles: la fecha de vencimiento, el concepto y monto de la deuda, y los lugares y medios de pago.

Resulta conveniente distinguir dos grandes medios para las gestiones de cobranza preventiva:

- Medios Masivos.- La gestión de cobranza preventiva por medios masivos se dirigirá al universo de contribuyentes, independientemente de la

	GERENCIA DE DESARROLLO ECONOMICO Y SOCIAL	AÑO 2021
	DIRECTIVA Nº 005-2021-GM-MDA	

segmentación de la cartera. El objetivo es comunicar del próximo vencimiento del plazo.

- Medios personalizados.- La gestión preventiva personalizada se dirige a los contribuyentes de manera individual, priorizando a aquellos que, por su importancia económica merezcan mayor atención. El objetivo será recordar las fechas de vencimiento de pago de sus obligaciones y, simultáneamente, actualizar información del contribuyente como domicilio fiscal, números telefónicos, correos electrónicos, etc.

En esta etapa puede realizarse diversas acciones:

- Envío de cartas o correos electrónicos recordatorios.- Las cartas y correos electrónicos recordatorios darán a conocer a cada contribuyente cuánto debe. Puede acompañarse de información relativa a la gestión municipal, de modo de asociar el pago a la realización de obras públicas.

Estas comunicaciones deberán contener como mínimo:


Identificación clara de la entidad y de la persona responsable o área que emite el documento. Esto es importante, ya que el contribuyente debe saber a quién dirigirse en caso necesite una aclaración o explicación.

La identificación del contribuyente a quien va dirigida la comunicación.

El estado de cuenta debidamente estructurado, delimitando los periodos, el código de contribuyente, los conceptos y el importe a cancelar.

Los lugares y formas de pago, así como los horarios de atención.

- Llamadas telefónicas.- Herramienta muy poderosa, por cuanto se establece un vínculo muy directo con el contribuyente. Lo importante

	GERENCIA DE DESARROLLO ECONOMICO Y SOCIAL	AÑO 2021
	DIRECTIVA Nº 005-2021-GM-MDA	

- es que el servidor que hace la llamada esté preparado para absolver cualquier consulta sobre el estado de cuenta del contribuyente, sobre reclamos, o en general sobre su deuda.

Es recomendable preparar a los gestores que realizarán llamadas para seguir un protocolo que incluya:

Saludar educadamente e identificarse, señalando su nombre, la entidad y área para la que trabaja, y el motivo de la misma.

Solicitar hablar con el contribuyente o su representante legal, o en el caso de personas naturales, con algún familiar que razonablemente nos asegure que transmitirá el mensaje.

Cuando se esté hablando con el contribuyente, saludar y presentarse nuevamente.


Transmitir el mensaje claramente, señalando el concepto y monto de la deuda por vencer, la fecha de vencimiento, los lugares y medios de pago, y las horas de atención.

Preguntar al contribuyente si ha comprendido y si tiene dudas.

Terminar la llamada agradeciendo el tiempo y atención, y brindar un número de contacto por si surgen preguntas.

En todo momento, el lenguaje debe ser formal y a la vez cordial. Se debe hablar con calma, de modo que el contribuyente pueda comprender lo que se le está diciendo, y prestar disposición a escuchar, para asegurar el contestar todas las dudas.

#### 9.4. Etapa de cobranza pre-coactiva

	GERENCIA DE DESARROLLO ECONOMICO Y SOCIAL	AÑO 2021
	DIRECTIVA N° 005-2021-GM-MDA	

La etapa pre-coactiva es cuando existe una deuda vencida que no ha sido pagada oportunamente. Etapa en la que no solo se busca informar y recordar el pago, sino persuadir para el pago inmediato, generando la percepción de riesgo, las implicancias de no pagarla, incluyendo intereses, gastos de cobranza y eventualmente la pérdida del bien.


En esta etapa la proactividad y dinamismo del equipo será clave, pues cuanto más tiempo pase, más difícil será recuperar la acreencia. En ese sentido, cuanto más tiempo pase, más recursos tendrá que invertir la Administración en la gestión de cobranza, por lo que el ingreso neto por el pago de la deuda será menor.

Los mecanismos de comunicación son los mismos (cartas, e-mails, visitas), el seguimiento que se hace a cada contribuyente es más riguroso y la tarea de facilitación adquiere mayor importancia. La cartera deberá asignarse a sectoristas o gestores de cobranza.

Los sectoristas o gestores de cobranza deberán tener un conocimiento cabal de los procedimientos tributarios para asesorar al contribuyente para evitar mayores demoras debido a problemas administrativos que pudieran preverse. Tendrán también la responsabilidad de ir actualizando la información del contribuyente, de modo que en una eventual cobranza, esté disponible información veraz sobre la propiedad de predios, el domicilio fiscal actualizado, los datos de contacto, etc.

#### Seguimiento de las acciones de cobranza

El proceso de cobranza requiere de un adecuado seguimiento que permita al equipo a cargo saber cómo evoluciona el resultado de su trabajo, planificar las acciones a tomar en el futuro y ajustar o corregir aquello que no esté marchando bien.

	GERENCIA DE DESARROLLO ECONOMICO Y SOCIAL	AÑO 2021
	DIRECTIVA N° 005-2021-GM-MDA	

Debe efectuarse una adecuada planificación de las actividades y definir las metas, por lo que en cualquier momento debe medirse y evaluarse el desempeño, pues el proceso de cobranza es de permanente mejora e innovación.

Es importante medir la gestión de cobranza, porque sirve para mejorar la eficacia y eficiencia de las acciones, facilita la evolución y la innovación y el proceso de aprendizaje del equipo.

Seguimiento de la efectividad por etapas (preventiva y pre-coactiva)

La Gerencia de Desarrollo Económico y Social o quien haga sus veces debe efectuar la tarea de seguimiento, revisando el desempeño del proceso de cobranza en cada etapa de la cobranza ordinaria: etapa preventiva y etapa pre-coactiva.


Deberá analizarse la efectividad: qué porcentaje de la deuda emitida ha sido pagada. Una primera aproximación es analizar la efectividad del pago por cada trimestre y distinguir por los segmentos en que se haya clasificado la cartera.

Deberá revisar la tendencia de varios períodos y tratar de distinguir entre aquellas acciones que están dentro del control de la entidad (la gestión de la cobranza) respecto de aquellas que no lo están (ciclo económico, por ejemplo).

La Gerencia de Desarrollo Económico y Social deberá hacer un permanente seguimiento de la gestión y contar con información veraz y actualizada, por cuanto las acciones del proceso de cobranza no son estáticas y requerirán cambios y ajustes para mejorar y superar la gestión de recaudación.

#### 9.5. Generación de reportes



	GERENCIA DE DESARROLLO ECONOMICO Y SOCIAL	AÑO 2021
	DIRECTIVA N° 005-2021-GM-MDA	


La Gerencia de Desarrollo Económico y Social o quien haga sus veces deberá analizar la información que obra en la base de datos desde muchos puntos de vista y producir reportes con las variables que necesite revisar.

Deberán combinar o filtrar los datos y producir reportes más complejos o que contengan mayor información. Es importante que un reporte contenga la información necesaria a conocer o reportar, para que el análisis sea lo más sencillo posible, sin generar distracción con información que para el fin específico pueda ser irrelevante.

La tarea de seguimiento y producción de reportes para el análisis deberá efectuarse con el apoyo de la Subgerencia de Tecnologías de la Información y el sistema informático de Rentas, no obstante, pueden ser realizados en Excel, utilizando las herramientas adecuadamente, como los filtros y el manejo de tablas dinámicas.

#### 10. Perfil de los colaboradores.

Cualquiera que sea la función específica que desarrolle, el personal de la unidad de cobranza debe tener conocimientos de cobranzas y de informática. En lo que se refiere a sus competencias personales, es indispensable que cuenten con capacidad para orientar a los comerciantes al cumplimiento de sus pagos, que muestren buena disposición para trabajar en equipo, un alto sentido de responsabilidad y vocación de servicio. En general, el trabajo en las administraciones municipales es altamente especializado, por lo que debe procurarse la capacitación constante del personal y generar el ambiente de trabajo e incentivos que les permita desarrollar una carrera al interior de la organización. Dependiendo del equipo al que pertenezcan o la función específica que realicen, los colaboradores deben tener un determinado perfil. Veamos algunos casos:

	GERENCIA DE DESARROLLO ECONOMICO Y SOCIAL	AÑO 2021
	DIRECTIVA N° 005-2021-GM-MDA	

a. Perfil para el equipo de determinación de la deuda

El equipo de determinación de la deuda requiere de profesionales universitarios con formación en contabilidad, administración, economía o derecho, y que, además, cuenten con sólidos conocimientos en tributación local.

b. Perfil para el equipo de gestión.

Este equipo es el que tendrá mayor contacto directo con el contribuyente, por lo que es indispensable que sus miembros tengan desarrolladas capacidades de comunicación oral y escrita; que conozcan muy bien el sistema tributario, de modo que puedan explicarlo en palabras sencillas; que sean persuasivos para motivar el pago voluntario de obligaciones; y que tengan una marcada

vocación pago voluntario de obligaciones; y que tengan una marcada vocación de servicio.


c. Perfil para el equipo de emisión y notificaciones

El personal encargado de la emisión y notificación debe manejar muy bien las normas que regulan las notificaciones, además de contar con capacidades de comunicación. Debe, asimismo, ser ordenado y meticuloso para llevar un adecuado control de los documentos emitidos y notificados. Si se trata de los que hacen el trabajo de notificación, es importante que conozcan bien la localidad y que tengan una condición física adecuada.

d. Perfil para el equipo de segmentación

Probablemente, la cualidad más importante para realizar las funciones del equipo de segmentación sea la capacidad de análisis, pues el análisis de información es central para esta tarea. En ese sentido, será indispensable contar con personal con formación profesional previa en economía, administración o estadística, y que, además, tenga muy sólidos conocimientos en informática y manejo de bases de datos.

e. Perfil para el equipo de seguimiento

	GERENCIA DE DESARROLLO ECONOMICO Y SOCIAL	AÑO 2021
	DIRECTIVA N° 005-2021-GM-MDA	

Éste es un perfil muy parecido al del equipo de segmentación, pero en este caso el rol principal consiste en el análisis de información y bases de datos, lo que exige personal reflexivo y analítico. En el caso de administraciones tributarias pequeñas, las funciones de segmentación y seguimiento podrían ser asignadas al mismo equipo.


#### 11. Condiciones básicas para el adecuado desarrollo de actividades.

Para lograr el correcto desarrollo de la cobranza ordinaria de los tributos, la administración tributaria municipal debe asegurar las condiciones básicas de la gestión de la cobranza, lo que implica disponer de información sobre la infraestructura y tecnología requeridas, así como de las bases de datos y la indumentaria de trabajo.

##### a. Infraestructura y tecnología

Es importante contar con instalaciones adecuadas no solo para el desarrollo de las actividades del personal de cobranza, sino también para la atención de los contribuyentes que se acerquen a las oficinas. Idealmente, esta atención debe realizarse en espacios aislados, con el fin de ofrecer al contribuyente la privacidad necesaria y para evitar que una posible actitud conflictiva genere desorden y una mala imagen. Las oficinas deben estar razonablemente equipadas y contar con computadoras y teléfonos. Sobre todo para el personal dedicado a la gestión de las cobranzas, herramientas como el correo electrónico y el teléfono serán esenciales para comunicarse con los contribuyentes. Del mismo modo, se debe contar con un sistema informático que permita el intercambio de información confiable y oportuna sobre el estado de las obligaciones tributarias. En principio, se busca que el software:

- Sea amigable
- Facilite cálculos y recálculos de la deuda

	GERENCIA DE DESARROLLO ECONOMICO Y SOCIAL	AÑO 2021
	DIRECTIVA N° 005-2021-GM-MDA	

- Facilite cálculo automático de los reajustes
- Permita generar reportes de acuerdo con nuestras necesidades.
- Haga posible generar los valores, incluyendo los datos de notificación.

Si no se dispone de un software como éste, una opción económica y que no requiere una gran inversión de tiempo en capacitación del personal es el manejo de la información en hojas de Excel. Esta opción resulta a veces más eficiente que el desarrollo de un software diseñado específicamente para las gestiones de cobranza, que muchas veces presenta graves debilidades. Las más importantes de ellas están relacionadas con la seguridad de la información. Así, por ejemplo, es preciso establecer los controles necesarios con el propósito de evitar que la información de deuda de un contribuyente pueda ser manipulada con el fin de reducir su monto o variar su situación de “pendiente” a “pagada”.

### 3.3. Resultados

En el Mercado Municipal Modelo N° 01 del distrito de Ancón, en los meses anteriores a la implementación de la directiva de cobranza efectiva de cuotas ordinarias, existía un alto índice de deuda correspondiente del año 2007 al 2021, y esto se ve reflejado en relación a la información obtenida por la Sub Gerencia de Tesorería, dando como detalle la recaudación correspondiente del año 2020 y 2021:

**Tabla 4**

*Monto recaudado.*

Ítem	Descripción	Año 2020	Año 2021
01	Exterior mercado	S/. 980.00	<b>S/14,974.30</b>
02	Eventual mercado	S/. 100.00	
03	Interior mercado	S/. 2,260.00	<b>S/. 12,783.60</b>
Total		S/. 3,340.00	<b>S/. 31,097.90</b>

**Fuente:** Informe N° 317-2021-SGT-GAF/MDA, (2021).

Es así, que en el año 2020 antes de las disposiciones de la Directiva, los puestos contaban con diferente monto de recaudación por zonificación, siendo un total de S/ 44,040.00 (Cuarenta y Cuatro Mil Cuarenta con 00/100 soles), el monto que se tenía que recaudar durante el año 2020. Pero solo se recaudó el monto de S/. 3,340.00 (Tres Mil Trescientos Cuarenta con 00/100 soles), siendo el 7% del total.

**Tabla 5**

*Cobranza antes de la directiva (2020).*

Ítem	Descripción	Año 2020	Porcentaje de recaudación
01	Cobranza anual proyectada	S/. 44,040.00	
02	Cobranza realizada	S/. 3,340.00	7%

**Fuente:** Elaboración Propia

Es así, que en el año 2021 hubo una gran mejoría luego de ser planteada la Directiva De Cobranza Efectiva De Cuotas Ordinarias del Mercado Modelo N° 01

del Distrito de Ancón. Siendo el monto de recaudación más elevado por el aumento de 10 soles de cada puesto comercial, siendo un total de S/. 58,800.00 (Cincuenta y Ocho Mil Ochocientos con 00/100 soles), y en el año se recaudó el monto de S/. 31,097.90 (Treinta y Un Mil Noventa y Siete con 90/00 soles), siendo el 53% del monto total.

**Tabla 6**

*Cobranza después de la directiva (2021).*

Ítem	Descripción	Año 2021	Porcentaje de recaudación
01	Cobranza anual proyectada	S/. 58,800.00	53%
02	Cobranza realizada	S/. 31,097.90	

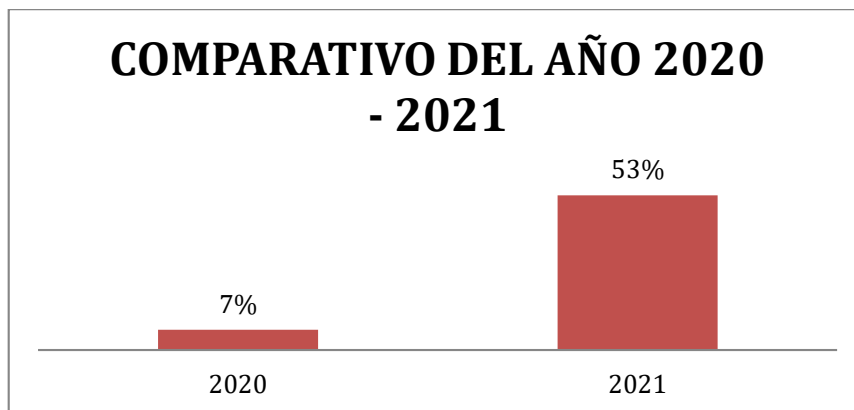
**Fuente:** Elaboración Propia

En la presente directiva planteada, existen medidas que regularizan y permiten disminuir los factores causales de la morosidad, que es la problemática de estudio del presente trabajo.

Así mismo, se comprueba que la implementación de la Directiva de Cobranzas ha dado una notable mejoría en referencia a la recaudación, así como se demuestra en la siguiente figura:

**Figura 10**

*Gráfico de comparación.*



**Fuente:** Elaboración propia.

En consecuencia, propio de dicha implementación, se determina la mejoría del Mercado Municipal Modelo N° 01 del Distrito de Ancón, en tanto con infraestructura, ya que los ingresos contribuyen para la mejoría del mismo mercado. Esto, con el objetivo de cumplir con las disposiciones dadas a fin de motivar al cumplimiento de sus pagos y regularizar la deuda que mantiene el mercado municipal.

## CONCLUSIONES

Luego de realizar el estudio de la morosidad en el Mercado Modelo N° 01 del distrito de Ancón, la Gerencia de Desarrollo Económico y Social de la Municipalidad Distrital de Ancón, no está dando mayor énfasis a los motivos por el cual, los comerciantes no están cumpliendo con los pagos dentro de la fecha. De acuerdo a los resultados del cuestionario aplicado en el presente trabajo es evidente que es necesario cumplir con la expectativa de los comerciantes.

Asimismo, luego de proponer estrategias de cobranza en mejora de la morosidad de pagos de cuotas ordinarias en el Mercado Modelo N° 01 del Distrito de Ancón. La Gerencia de Desarrollo Económico y Social, no contaba con un plan estratégico para poder recaudar la mora, ni tampoco contaba con el personal capacitado para otorgar nuevas alternativas de cobranza. En referencia al estudio realizado mediante la encuesta, los comerciantes no están conformes por la cobranza que se realiza.

Por último, la Gerencia de Desarrollo Económico y Social no contaba con una directiva de cobranza para disminuir la morosidad de pagos de servicios en el Mercado Modelo N° 01 del Distrito de Ancón, para poder reforzar sus estrategias de cobranza. Siendo esclarecido con el estudio de la encuesta, el cual hacen énfasis en contar con un personal de cobranzas de manera personal.



## **RECOMENDACIONES**

Se recomienda realizar capacitaciones con entidades privadas o estatales especializadas en el área de cobranza y contratar con personal profesional para que otorgue ideas que puedan dar soluciones a corto plazo para la reducción de mora que mantiene el Mercado Municipal Modelo N° 01 del Distrito de Ancón con el gobierno local.

Es así, que se recomienda considerar un plan estratégico de trabajo de manera semanal, para poder verificar el crecimiento de la recaudación y se pueda establecer metas y objetivos en cumplimiento de la cobranza al Mercado Modelo N° 01 del Distrito de Ancón.

Finalizando, se considera importante cumplir con la normativa de la directiva de cobranza efectiva de cuotas ordinarias del Mercado Modelo N° 01 del distrito de Ancón, para poder teniendo efectividad en la recaudación y cumplir con el desarrollo de la entidad y el mercado municipal.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Mira, L. (2020), *Diseño de una estrategia para la gestión de cobranza, a través de BIG DATA ANALYTICS en empresas de venta por catálogo*[Tesis de Maestría, Universidad de Medellín]. Repositorio institucional de la Universidad de Medellín.

Pino, N. (2020), *Diseño de un plan estratégico para una empresa de cobranzas*[Tesis de Titulación, Universidad de Chile]. Repositorio institucional de la Universidad de Chile.

Coronel, M. (2019), *Diseño de un modelo para la gestión de cobranzas en la cooperativa de ahorro y créditos Alianza del Valle*[Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. Repositorio institucional de la Universidad Andina Simón Bolívar.

Herrera, L. y Diaz, X. (2018), *Propuesta de mejora en el proceso de recaudo de cartera a una universidad*[Tesis de Especialización, Universidad Católica de Colombia]. Repositorio institucional de la Universidad Católica de Colombia.

Pacco, K. (2020), *El procedimiento de cobranza coactiva en la Municipalidad Provincial de San Roman*[Tesis de Bachiller, Universidad Peruana Unión]. Repositorio institucional de la Universidad Peruana Unión.

Ramirez, F. (2020), *Estrategias de cobranza y la morosidad en el Colegio Adventista Fernando Stah*[Tesis de Titulación, Universidad Peruana Unión]. Repositorio institucional de la Universidad Peruana Unión.

Cruz, J. (2019), *Evaluación de la recaudación tributaria de la Municipalidad distrital de San Martin de Porres, 2018*[Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio digital institucional de la Universidad Cesar Vallejo.

Huamán, G. (2019), *Propuesta de modelo de gestión de cobranza para la recuperación de la cartera vencida en la agencia MIBANCO de Celendín*[Tesis de Titulación, Universidad Señor de Sipán]. Repositorio digital institucional de la Universidad Señor de Sipán.

Prada, M. (2010), *Influencia de un sistema de control interno en la disminución de la morosidad de las cuentas por cobrar de la empresa TEMSA en el distrito de Surquillo en el año 2009*[Tesis de Titulación, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio digital institucional de la Universidad Cesar Vallejo.

Pere, B. (2000). Cobro de impagados, guía práctica para la recuperación de deudas.

Louzis, D., Vouldis, A., & Metaxas, V. (2017). Macroeconomic and bank-specific determinants of non-performing loans in Greece A comparative study of mortgage. *Journal of Banking and Finance* (1012-1027).

González, J. y Gomes, R. (2016). *La morosidad un acuciante problema financiero en nuestro país*. Dpto. Contabilidad y Finanzas de la UNIZAR. [http://www.aeca1.org/pub/on\\_line/comunicaciones\\_xvcongresoaecca/cd/111b.pdf](http://www.aeca1.org/pub/on_line/comunicaciones_xvcongresoaecca/cd/111b.pdf)

Brachfield, P. (2018). Análisis del moroso profesional. <https://www.profiteditorial.com/>

Camacho, I. (2015). *Técnicas de negociación con clientes morosos*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.[Tesis de Titulación, Universidad Pontificia Icaide Comillas MADRID]. Repositorio digital institucional de la Universidad Pontificia Icaide Comillas MADRID.

Espinoza, B. (7 de Febrero de 2019). *Morosidad en pago de pensiones de colegios privados en NSE C Y D supera el 60%*. Gestión.

Conexión ESAN. (22 de Marzo de 2017). *Cinco tipos de clientes morosos*. Recuperado el 10 de Julio de 2019, de Conexión ESAN: <https://www.esan.edu.pe/apuntesempresariales/2017/03/cinco-tipos-de-clientes-morosos/>

Brachfield, P. (23 de Diciembre de 2010). *Cobro de impagados y negociación con deudores*. Barcelona, España: Bresca Editorial, S. L. Recuperado el 17 de Mayo de 2019, de Brachfield, Pere: <http://perebrachfield.com/blog/morosos-y-pufistas/los-seis-grandestipos-de-deudores/>

Inter Cobros Grupo. (22 de Mayo de 2017). *Tipos de morosos existentes*. Recuperado el 28 de Mayo de 2019, de Inter cobros grupo <https://www.grupointercobros.com/tipos-morososexistentes/>

Morales, J. y Morales, A. (Ed.).(2014). *Crédito y Cobranza*. Grupo Editorial Patria

Rosas, E. (9 de Febrero de 2010). *De gerencia.com*.

<https://degerencia.com/articulo/la-estrategia-en-la-cobranza/>

Hernández, S. (2008). *Administración teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*. Interamericana Editores S.A. de C.V.

Pérez, J. y Merino, M. (2018). *Definición de cobranza*. Recuperado el 24 de Junio de 2019, <https://definicion.de/cobranza/>

Calderón, B. (s.f.). *La cobranza*. Recuperado el 15 de Junio de 2019, de CEFA:


[http://www.cefa.com.mx/art\\_art110727.html](http://www.cefa.com.mx/art_art110727.html)

## ANEXOS

**Anexo 1.** Informe N° 00154-2020-SGT-GAF/MDA, proporcionado por la Sub Gerencia de Tesorería de la Municipalidad Distrital de Ancón.

### Figura 11

*Informe de ingresos del año 2020.*

  
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ANCON  
Sub Gerencia de Tesorería  
Teléfono 552-2046  
Avenio 1131

**INFORME N° 00154 - 2020 -SGT- GAF/MDA**

Para : Lic Lisy Lizbeth Ramos Bonifado  
Gerente de Asuntos Familiares, Desarrollo Económico y Social

De : Sr. Mario A. Calderón Tang  
Sub Gerente de Tesorería

Asunto : Informe de Ingresos (Mercados)

Referencia : Memo N° 370-2020-GAFDES MDA


Fecha : Ancón, 09 de diciembre del 2020.


Mediante el presente me dirijo a usted, en atención al documento de la referencia con la finalidad de remitir la información solicitada por concepto de Alquiler de locales del mercado modelo de ancón:

ITEM	DESCRIPCIÓN	MONTO
01	EXTERIOR MERCADO	S/. 980.00
02	EVENTUAL MERCADO	S/. 100.00
03	INTERIOR MERCADO	S/. 2.260.00

Es cuanto informo a usted para los fines que crea conveniente. **3,340.00**

Atentamente,

  
Mario Antonio Calderón Tang  
SUB GERENTE DE TESORERÍA

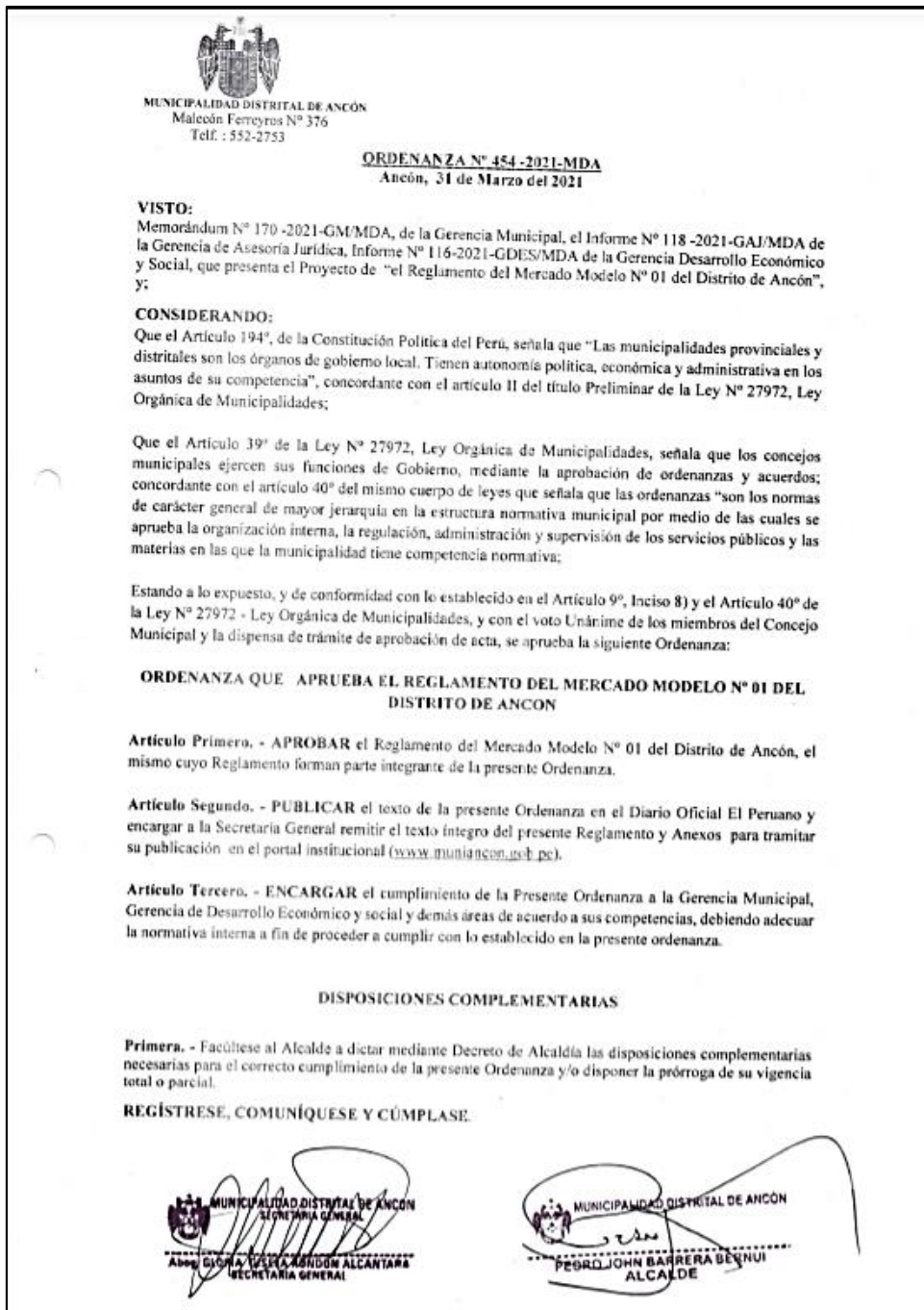


Fuente: Informe N° 00154-2020-SGT-GAF/MDA, (2020).

**Anexo 2.** Ordenanza N° 454-2021-MDA – Ordenanza que aprueba el reglamento del mercado Modelo N° 01 del distrito de Ancón.

**Figura 12**

*Reglamento del mercado Modelo N° 01 del distrito de Ancón.*



Fuente: [www.muniancon.gob.pe](http://www.muniancon.gob.pe), (2021).

**Anexo 3.** Informe N° 043-2021/SGPUOPYC/MDA, informe técnico de mercado modelo N° 01 de Ancón.

**Figura 13**

*Informe técnico de la Sub Gerencia de Planeamiento Urbano, obras privadas y catastro.*

  
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ANCÓN  
SUB GERENCIA DE PLANEAMIENTO URBANO, OBRAS PRIVADAS Y CATASTRO

---

"AÑO DEL BICENTENARIO: 200 AÑOS DE INDEPENDENCIA"

INFORME N° 043-2021/SGPUOPYC/MDA

**A** : SRA. LISY LIZBETH RAMOS BONIFACIO  
GERENCIA DE ASUNTOS FAMILIARES, DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL.

**DE** : ARQ. ANNIA MERCEDES MUSSE HURTADO  
SUB GERENCIA DE PLANEAMIENTO URBANO, OBRAS PRIVADAS Y CATASTRO.

**REF,** : a). INFORME N° 001-2021-GAFDES-MDA  
: b). INFORME N° 455-2020-GAJ/MDA  
: c). INFORME N° 007-2021-JAAL/SGPUOP/GDU

**FECHA** : ANCÓN, 08 DE FEBRERO DEL 2021

---

**ASUNTO** : REMITO INFORME TECNICO

La presente tiene la finalidad de dar atención al **INFORME N° 001-2021-GAFDES-MDA**, en la cual su despacho solicita informe técnico de la acreditación de la titularidad de la propiedad del Mercado Municipal Modelo de Ancón.

Al respecto debo informar que de acuerdo al **INFORME N° 007-2021-JAAL/SGPUOP/GDU**, concluye que:

- De acuerdo a la base grafica de consulta de propiedades, el predio en consulta se ubica dentro de un ámbito de mayor extensión denominado "Zona norte", que se encuentra inscrito en la Partida N° 49042942, inscrito a favor del Consejo Municipal.
- El área en consulta no se encuentra independizado en partida individual, por lo que está pendiente su culminación de saneamiento.
- La Municipalidad realiza actos de administración por cuanto se encuentra declarado en el SINABIP, como bien inmueble municipal, el predio se encuentra registrado en el Sistema GIT y teniendo como contribuyente a la Municipalidad.

**Conclusión:**  
Que de acuerdo al informe de la referencia c), se concluye que el predio en consulta se encuentra inscrito en la Partida N° 49042942 el tomo 541 fojas inscrito a favor del Consejo Distrital de Ancón.

Se sugiere que la información alcanzada se ha corroborado por la Sub Gerencia de Logística y Control Patrimonial y a la Gerencia de Administración Tributaria y Rentas.

Es todo cuanto tengo que informar a su solicitud, se adjunta informe técnico.

Atentamente,







**Fuente:** Municipalidad Distrital de Ancón, (2021).

**Anexo 4.** Informe N-º 068-2020-/GATYR-MDA, informe de la Gerencia de Administración Tributaria y Rentas.

**Figura 14**

*Informe técnico de la Gerencia de Administración Tributaria y Rentas.*

  
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ANCÓN  
GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA Y RENTAS

  
FRENTE: *[Signature]* NOTA: *[Signature]*  
GERENCIA DE ASUNTOS FINANCIEROS, DESARROLLO ECONOMICO Y SOCIAL

**INFORME N° 068-2020/GATyR-MDA**

PARA : Lic. LISY LIBETH RAMOS BONIFACIO  
GERENTE DE DESARROLLO ECONOMICO Y SOCIAL

DE : Sr. FERNANDO ANDRES CASTILLO RAMIREZ  
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA Y RENTAS

REFERENCIA : (a) INFORME N°059-2021-GDES-MDA  
(b) INFORME N°043-2021/SGPUOPYC/MDA  
(c) INFORME N°007-2021-JAALL/SGPUOPC/GDU

ASUNTO : SOLICITA INFORMACION- MERCADO MODELO DE ANCON

FECHA : Ancón, 24 de febrero del 2021

---

Mediante el presente, me dirijo a Usted en atención al documento de referencia (a), en la cual su despacho solicita informe del Mercado Modelo de Ancón José Edilberto Roncal el cual está ubicado en la calle Loreto y Jr. Rimac.

Al respecto, se realizó la búsqueda en la Base de Datos del Sistema TITANIA y se verifica que el predio en mención está registrado como contribuyente con los siguientes datos:


Código : 0000005910  
Nombre : MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ANCON  
Código de predio : 0000003033  
Ubicación del predio : ZONA 2 OTROS ANCON CERCADO OTROS Ca RIMAC Nro. 415

Asimismo, de acuerdo al documento de referencia (b), la Sub Gerencia de Planeamiento Urbano, Obras Privadas y Catastro, sugiere que la información alcanzada en el informe en mención se ha corroborado por la Gerencia de Administración Tributaria y Rentas.

En tal sentido esta Gerencia pone en conocimiento que el Mercado Modelo de Ancón se encuentra registrado para la Municipalidad Distrital de Ancón.

Lo que cumpla con informar a Usted para los fines que estime conveniente.

Atentamente,

  
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ANCÓN  
SR. FERNANDO ANDRES CASTILLO RAMIREZ  
GERENTE DE ADM. TRIBUTARIA Y RENTAS

Adj. Declaración Jurada Impuesto Predial 2021 (HR Y PU) de la Municipalidad Distrital de Ancón.

**Fuente:** Municipalidad Distrital de Ancón, (2020).



**Anexo 5.** Cuestionario realizado a los comerciantes del Mercado Municipal Modelo N° 01 del Distrito de Ancón.

<b>MARCA CON UNA ASPA (X) SEGÚN CORRESPONDA Y RESPONDER TODAS LAS PREGUNTAS SIN EXCEPCION.</b>								
<b>RANGO DE EDAD</b>		<b>SEXO</b>		<b>TIEMPO DE TRABAJO</b>				
De 18 a 25		<b>F</b>		De 0 – 2 años				
Entre 25 a 30				De 3 – 5 años				
Entre 30 a 40		<b>M</b>		De 4 – 6 años				
De 40 a mas				De 7 a mas				
Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo (Neutral)		Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo			
1	2	3		4	5			
<b>CUESTIONARIO SOBRE LA COBRANZA</b>				<b>PUNTUACION 1 – 5</b>				
1. ¿Se siente conforme con la cobranza que realiza la Municipalidad Distrital de Ancón?				1	2	3	4	5
2. ¿Cree usted que la Gerencia de Desarrollo Económico y Social está cumpliendo con sus funciones con el Mercado Modelo N° 01 de Ancón?				1	2	3	4	5
3. ¿Considera que la cobranza debe ser de manera presencial?				1	2	3	4	5
4. ¿Cree usted que se debe aperturar una oficina de cobranzas para el mercado Modelo N° 01 de Ancón?				1	2	3	4	5
5. ¿Estaría de acuerdo que la cobranza sea de manera telefónica?				1	2	3	4	5
6. ¿Estaría conforme con el proceso de refinanciamiento para las deudas altas?				1	2	3	4	5
7. ¿Considera que la persona que debe realizar la cobranza, sea una persona capacitada?				1	2	3	4	5
8. ¿Demuestra compromiso para reducir la mora que mantiene con la Municipalidad Distrital de Ancón?				1	2	3	4	5
9. ¿Estaría de acuerdo, que se le den facilidades de pago a las deudas altas?				1	2	3	4	5
10. ¿Estaría de acuerdo que se le haga presente su estado de cuenta actualizado?				1	2	3	4	5
<b>TOTAL</b>								

## Anexo 6. Tablas y Gráficos Estadísticos del Cuestionario

**Tabla 7**

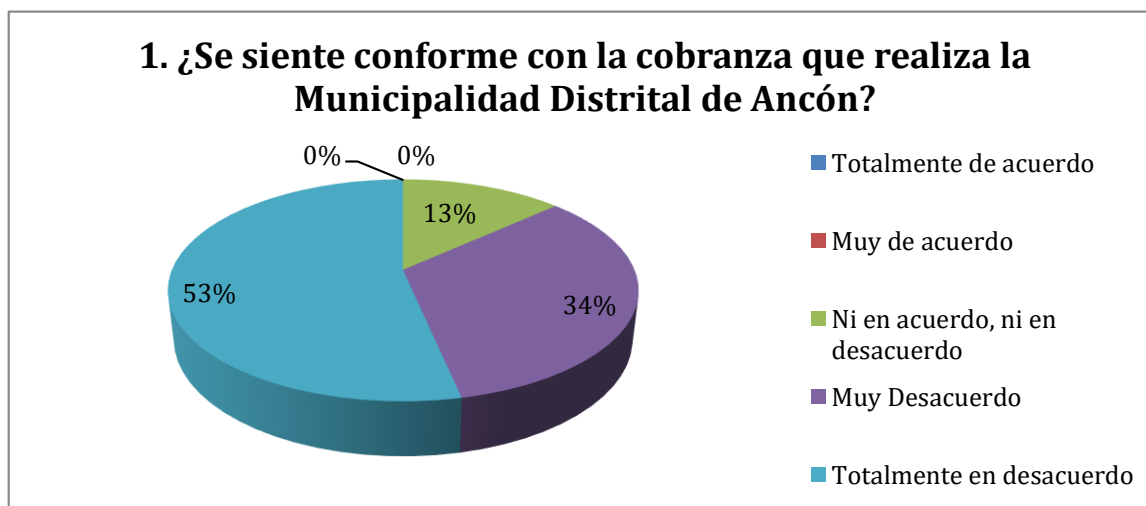
*Pregunta N° 01 del cuestionario.*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	-	
Muy de acuerdo	-	
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	2	13%
Muy Desacuerdo	5	34%
Totalmente en desacuerdo	8	53%
Total	15	100%

**Fuente:** Elaboración Propia

**Figura 15**

*Pregunta N° 01 del cuestionario.*



**Fuente:** Elaboración Propia

En correspondencia a la encuesta, nos muestra que el 53% del total de encuestados se muestra en total desacuerdo con la cobranza que realiza la Municipalidad Distrital de Ancón, el 34% de los encuestados mencionaron estar en muy en desacuerdo con la cobranza y solo el 13% mencionó que ni en acuerdo ni en desacuerdo. Por lo tanto, el 87% de los encuestados no están conformes con la cobranza que realiza la Municipalidad Distrital de Ancón. Se evidencia la no conformidad.

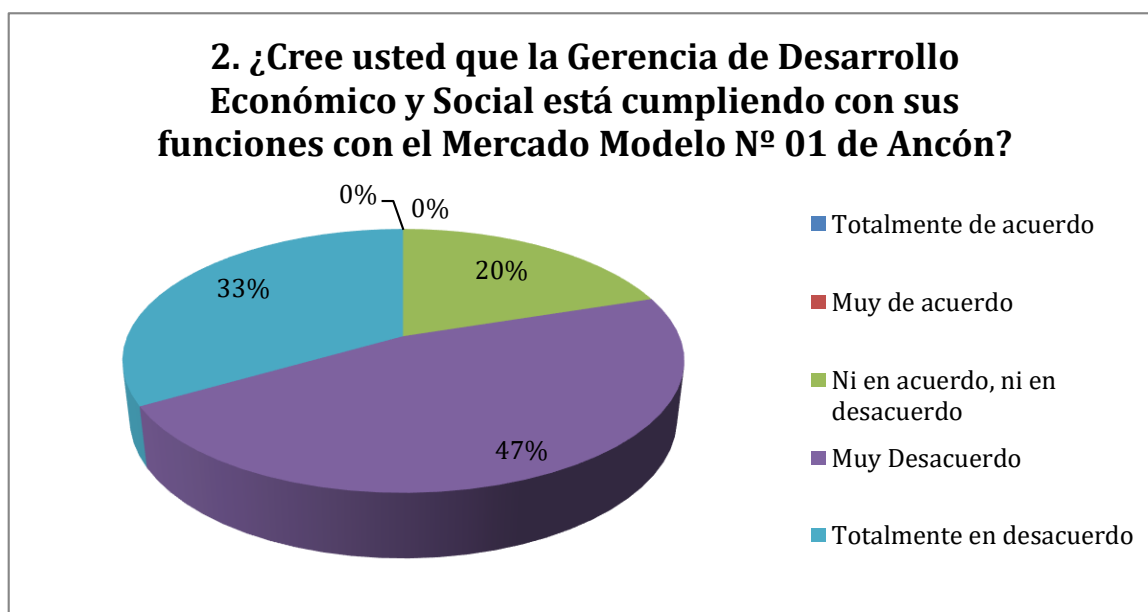
**Tabla 8**

*Pregunta N° 02 del cuestionario.*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo		
Muy de acuerdo		
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	3	20%
Muy Desacuerdo	7	47%
Totalmente en desacuerdo	5	33%
Total	15	100%

Fuente: Elaboración Propia

**Figura 16**



*Pregunta N° 02 del cuestionario.*

Fuente: Elaboración Propia

Según la figura, nos indica que el 47% de los encuestados no cree que la Gerencia de Desarrollo Económico y Social está cumpliendo con sus funciones con el Mercado Modelo N° 01 de Ancón, el 33% está en total desacuerdo y solo el 20 % no está ni en acuerdo ni en desacuerdo. Entonces el 80 % de los encuestados no creen que la Gerencia de Desarrollo Económico y Social está cumpliendo con sus funciones con el Mercado Modelo N° 01 de Ancón.

**Tabla 9**

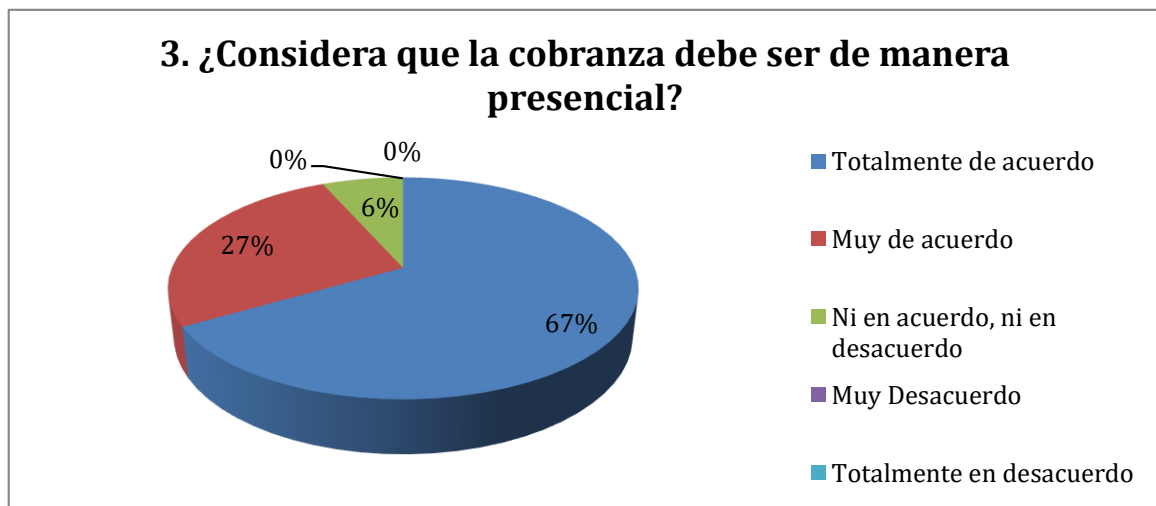
*Pregunta N° 03 del cuestionario.*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	10	67%
Muy de acuerdo	4	27%
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	1	6%
Muy Desacuerdo		
Totalmente en desacuerdo		
Total	15	100%

**Fuente:** Elaboración Propia

**Figura 17**

*Pregunta N° 03 del cuestionario.*



**Fuente:** Elaboración Propia

Según la figura, nos da por resultado que el 67% de los encuestados está totalmente de acuerdo que la cobranza debe ser de manera presencial. El 27% está muy de acuerdo y solo el 6% no está en acuerdo ni en desacuerdo. Por el amplio porcentaje se concluye que sí a merita que la cobranza debe ser de manera presencial.

**Tabla 10**

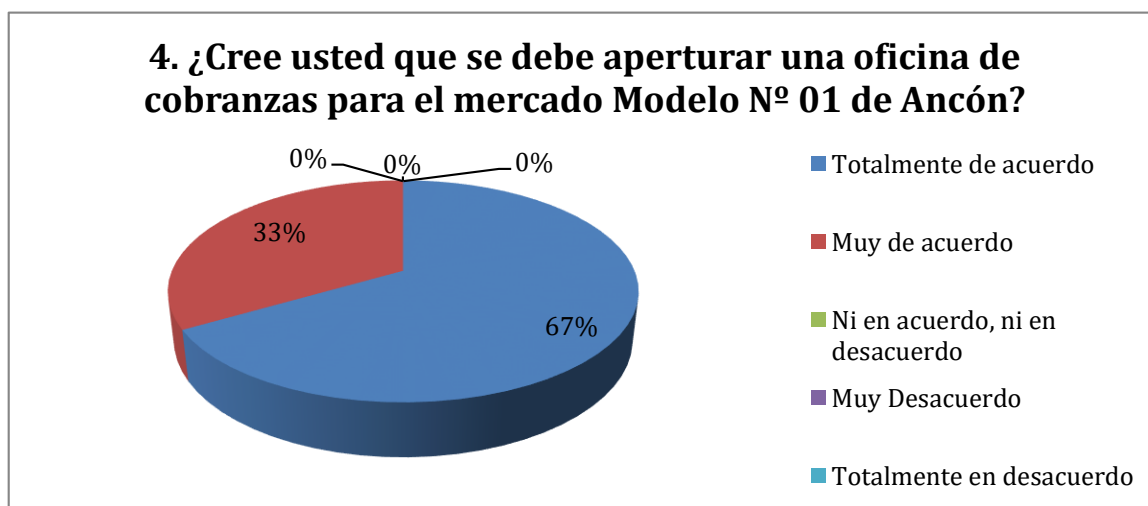
*Pregunta N° 04 del cuestionario.*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo		
Muy de acuerdo		
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo		
Muy Desacuerdo	5	33%
Totalmente en desacuerdo	10	67%
Total	15	100%

Fuente: Elaboración Propia

**Figura 18**

*Pregunta N° 04 del cuestionario.*



Fuente: Elaboración Propia

Según la figura, nos da por resultado que el 67% de los encuestados está totalmente de acuerdo que se debe aperturar una oficina de cobranzas para el mercado Modelo N° 01 de Ancón. El 33% está muy de acuerdo. Por el amplio porcentaje se concluye que sí a merita que se debe aperturar una oficina de cobranzas para el mercado Modelo N° 01 de Ancón.

**Tabla 11**

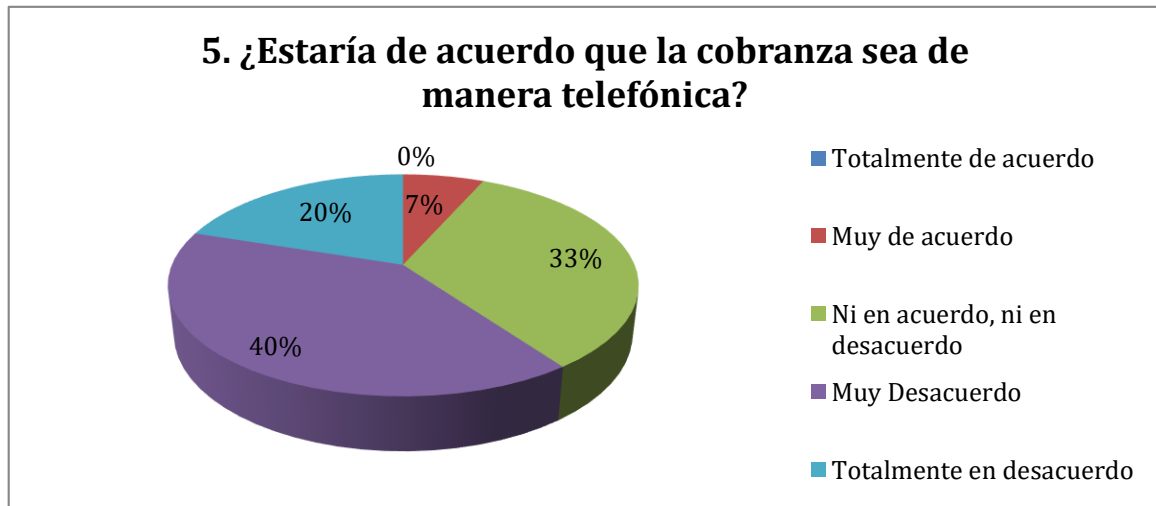
*Pregunta N° 05 del cuestionario.*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo		
Muy de acuerdo	1	7%
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	5	33%
Muy Desacuerdo	6	40%
Totalmente en desacuerdo	3	20%
Total	15	100%

**Fuente:** Elaboración Propia

**Figura 19**

*Pregunta N° 05 del cuestionario.*



**Fuente:** Elaboración Propia

Según la figura, el 40% está en muy en desacuerdo en que la cobranza sea de manera telefónica y el 20% esta total en desacuerdo en total suma un 60% del total mientras que el 33% no considera ni mala ni buena la cobranza sea de manera telefónica, pero un 7% indica estar de acuerdo. Se evidencia un bajo índice en la cobranza sea de manera telefónica.

**Tabla 12**

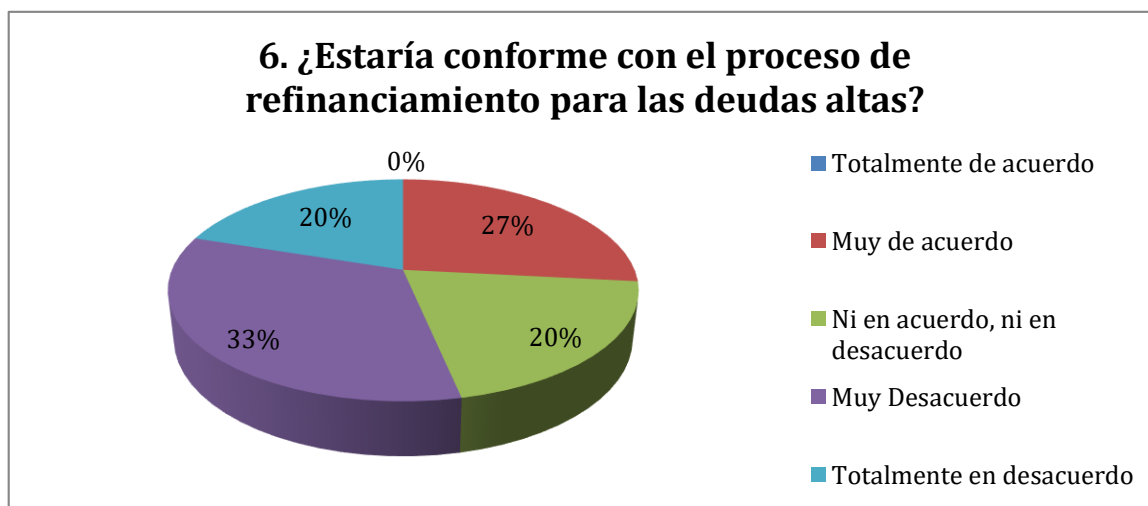
*Pregunta N° 06 del cuestionario.*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo		
Muy de acuerdo	4	27%
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	3	20%
Muy Desacuerdo	5	33%
Totalmente en desacuerdo	3	20%
Total	15	100%

**Fuente:** Elaboración Propia

**Figura 20**

*Pregunta N° 06 del cuestionario.*



**Fuente:** Elaboración Propia

Según la figura, el 33% del total encuestado muestra la postura muy en desacuerdo en cuanto con el proceso de refinanciamiento para las deudas altas, 20% indica estar en total desacuerdo, pero el 27% se muestra en muy de acuerdo, por lo tanto, cabe decir que con el proceso de refinanciamiento para las deudas altas, se puede establecer pero por temporadas.

**Tabla 13**

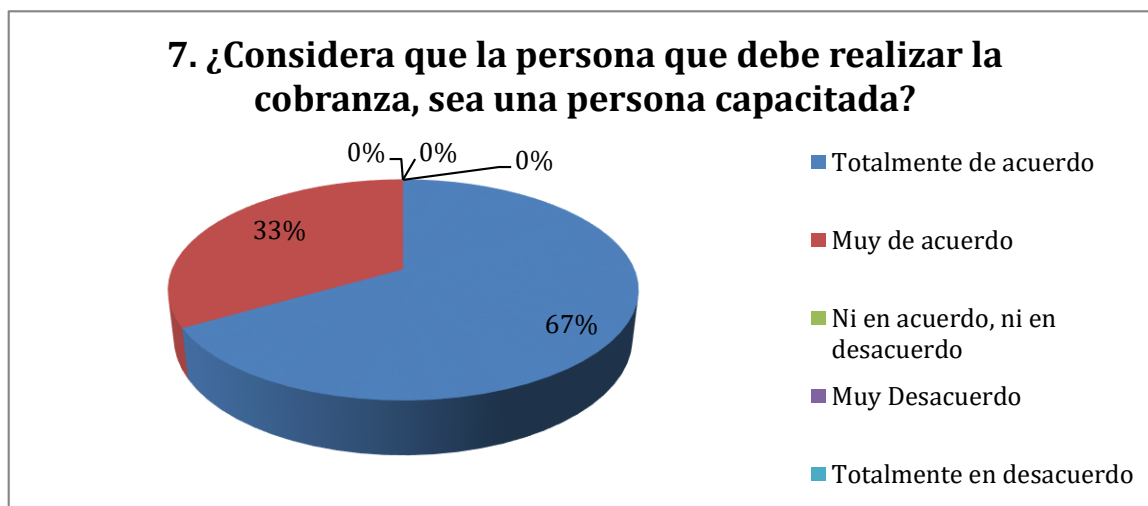
*Pregunta N° 07 del cuestionario.*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	10	67%
Muy de acuerdo	5	33%
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo		
Muy Desacuerdo		
Totalmente en desacuerdo		
Total	15	100%

Fuente: Elaboración Propia

**Figura 21**

*Pregunta N° 07 del cuestionario.*



Fuente: Elaboración Propia

Según la figura, nos indica que el 67% esta totalmente de acuerdo de los encuestados considera que la persona que debe realizar la cobranza, sea una persona capacitada y el 33 % está muy de acuerdo. Entonces el 100 % considera que la persona que debe realizar la cobranza, sea una persona capacitada. Por lo cual se debe capacitar constantemente al personal para absolver las dudas de los comerciantes.



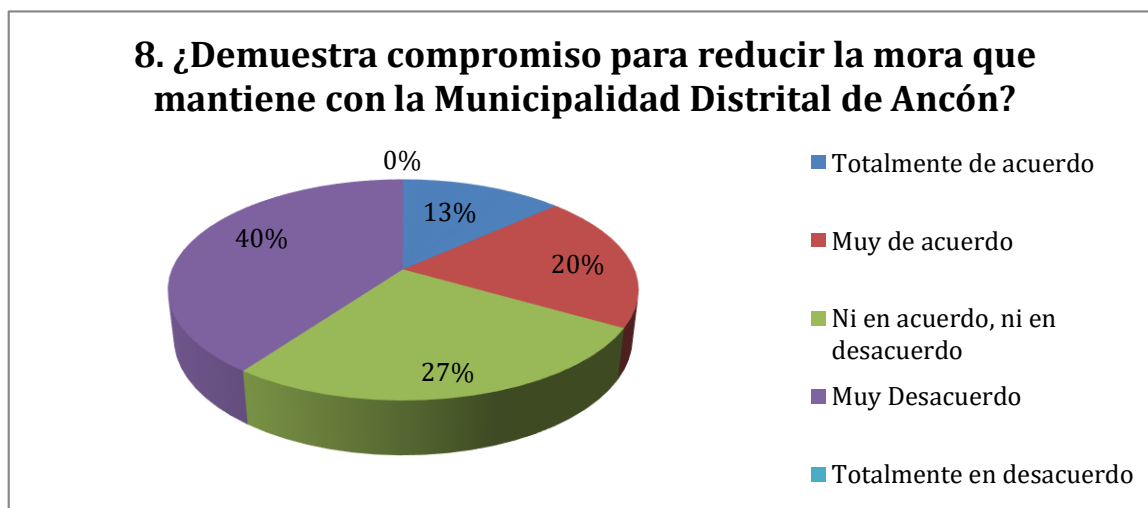
**Tabla 14**

*Pregunta N° 08 del cuestionario.*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo		
Muy de acuerdo	1	13%
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	5	27%
Muy Desacuerdo	6	40%
Totalmente en desacuerdo	3	20%
Total	15	100%

Fuente: Elaboración Propia

**Figura 22**



*Pregunta N° 08 del cuestionario.*

Fuente: Elaboración Propia

Según la figura, nos indica que el 40% de los encuestados no tiene un compromiso con la Municipalidad Distrital de Ancón para reducir la mora, el 27% no está ni en acuerdo ni en desacuerdo. Entonces el 67% de los encuestados no creen tener un compromiso para reducir la mora que mantiene con la Municipalidad Distrital de Ancón.

**Tabla 15**

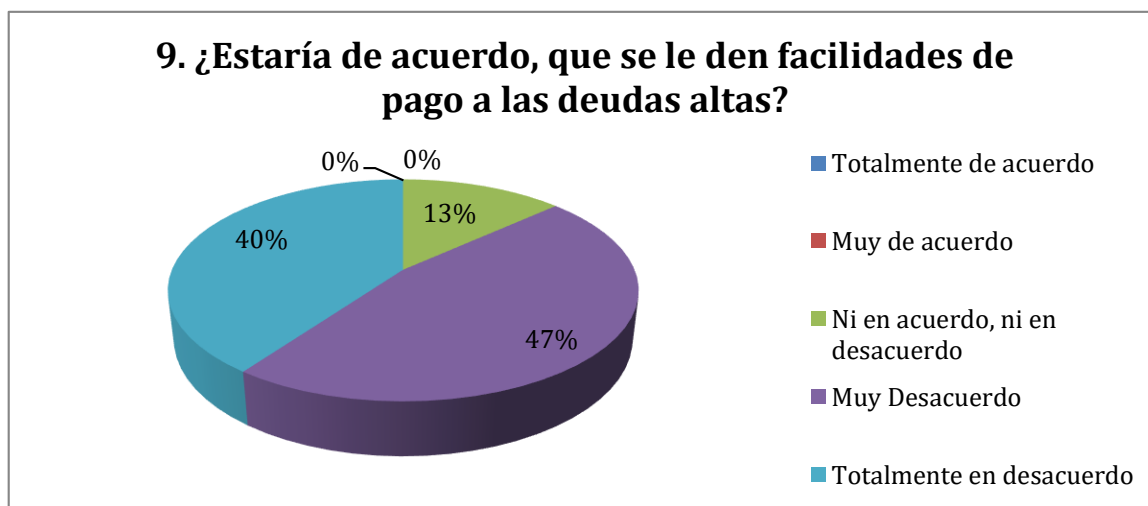
*Pregunta N° 09 del cuestionario.*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo		
Muy de acuerdo		
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	2	13%
Muy Desacuerdo	7	47%
Totalmente en desacuerdo	6	40%
Total	15	100%

**Fuente:** Elaboración Propia

**Figura 23**

*Pregunta N° 09 del cuestionario.*



**Fuente:** Elaboración Propia

Según la figura, nos indica que el 47% de los encuestados no está de acuerdo de acuerdo, que se le den facilidades de pago a las deudas altas, el 40% está en total desacuerdo y solo el 13 % no está ni en acuerdo ni en desacuerdo. Entonces el 87 % de los encuestados no esta de acuerdo, que se le den facilidades de pago a las deudas altas.

**Tabla 16**

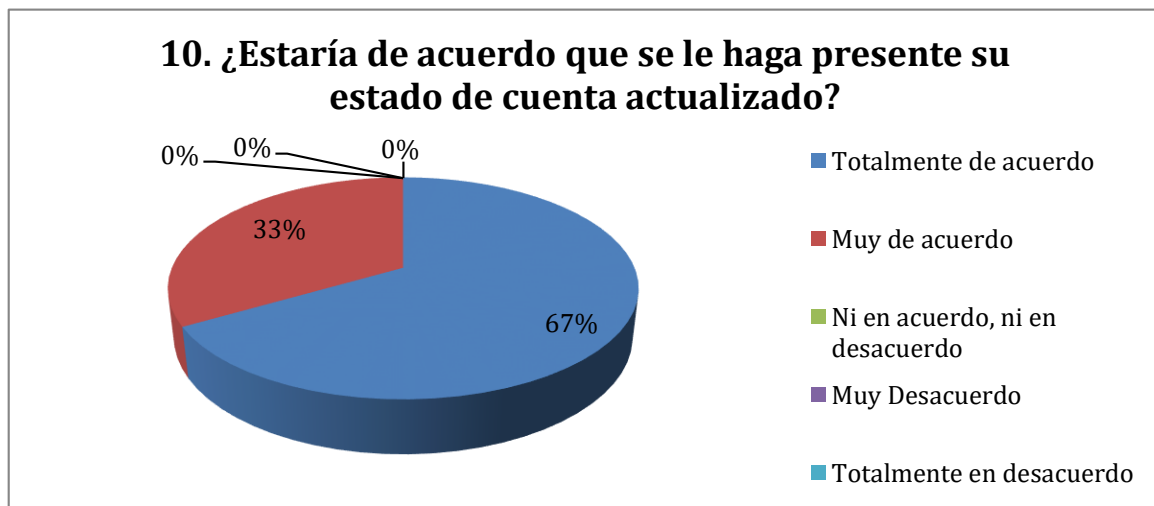
*Pregunta N° 10 del cuestionario.*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	10	67%
Muy de acuerdo	5	33%
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo		
Muy Desacuerdo		
Totalmente en desacuerdo		
Total	15	100%

Fuente: Elaboración Propia

**Figura 24**

*Pregunta N° 10 del cuestionario.*



Fuente: Elaboración Propia

Según la figura, nos indica que el 67% está totalmente de acuerdo que se le haga presente su estado de cuenta actualizado y el 33 % está muy de acuerdo. Entonces el 100 % considera que se le haga presente su estado de cuenta actualizado. Por lo cual se debe capacitar al personal para dar explicación detallado del estado de cuenta.

**Anexo 7.** Flujoograma de cobranza de la Gerencia de Desarrollo Económico y Social

