



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS DIRECCIÓN DE POSTGRADOS

“ANÁLISIS DE COSTOS OPERATIVOS ESTÁNDAR DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS” CASO: SERVICIOS DE RENTAS INTERNAS REGIONAL AUSTRO AÑOS 2008 Y 2009

**Tesis previa a la obtención del Título
de MAGISTER EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA**

AUTORA: Ing. Betsabé Navas Brito

DIRECTOR: Eco. Colón Bravo Salvador

**CUENCA – ECUADOR
2012**



RESUMEN

En el presente trabajo, se desarrolla un análisis de los Costos Operativos Estándar, del Departamento de Cobranzas del Servicio de Rentas Internas Regional Austro, durante los ejercicios fiscales 2008 y 2009, con el propósito de obtener información y datos suficientes para una adecuada toma de decisiones referentes a la materialidad de la deuda y que permitan elevar los niveles de eficiencia en la gestión de este departamento, el cumplimiento de las metas e índices de gestión y la optimización de los recursos disponibles para el cobro de la deuda generada por concepto de impuestos.

Para obtener la información requerida para este trabajo, se inicia con una investigación exploratoria aplicando el método de Rastreo Directo, utilizando fuentes primarias como reportes obtenidos del sistema de cobranzas, además, se aplica el método Inductivo-deductivo que permite realizar un análisis de los costos operativos estándar en empresas de servicios para luego particularizar las conclusiones obtenidas en el caso del Departamento de Cobranzas del Servicio de Rentas de la Regional Austro.

Luego de realizar este estudio, se concluye que existe una falta de asignación de recursos económicos por parte de la Institución, el personal del Departamento de Cobranzas no es suficiente para la carga operativa de trabajo, existen crecientes niveles de litigio, las leyes no adecuadas a la realidad tributaria y la falta de segmentación adecuada de cartera firme afecta la productividad.

Palabras clave: Cobranza Persuasiva, Cobranza Coactiva, Costos estándar, Hojas de Costos, Recuperación de Cartera.



ABSTRACT

In this document, I develop an analysis of the Standard Operating Costs of Receivable Department at “Servicio de Rentas Internas Regional Austro” during fiscal years 2008 and 2009, in order to obtain sufficient information and data for proper decision-making regarding the materiality of the debt and allow higher levels of efficiency in the management of this department, meeting targets and rates management and optimization of available resources to collect the debt generated by taxes.

To obtain the information required for this work begins with an exploratory investigation using the method of Direct Tracking, using primary sources such as reports obtained from the collection system also applies the inductive-deductive method that allows analysis of costs standard operating service companies and then personalize the conclusions reached in the case of the Receivable Department at “Servicio de Rentas Internas Regional Austro”.

After this study, it is concluded that there is a lack of financial allocation by the institution, the Receivable Department staff is not sufficient for the operating load of work, there are increasing levels of litigation, laws are not adequate to tax reality and lack of firm holding proper segmentation affects productivity.

Keywords: Collection Persuasive, Coercive Collection, Cost Standard, Cost Sheets, Portfolio Recovery.



INDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN	1
ABSTRACT	3
INDICE DE CONTENIDOS	4
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES Y TABLAS	8
RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA.....	10
DEDICATORIA.....	12
AGRADECIMIENTOS	13
INTRODUCCIÓN 1	
CAPITULO I	17
1. GENERALIDADES DEL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS.....	17
2. MISIÓN, VISIÓN Y FACULTADES.....	18
2.1 MISIÓN	18
2.2 VISIÓN.....	18
2.3 FACULTADES	18
2.4 VALORES Y PRINCIPIOS INSTITUCIONALES	19
2.5 ORGANIGRAMA.....	21
2.6 ESTRUCTURA ORGÁNICA	24
3. MARCO TEÓRICO	26
4. IMPORTANCIA DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS.....	32
5. GENERACIÓN Y COMPOSICIÓN DE LA DEUDA	32
5.1. Actas de Determinación y Liquidaciones de Pago:	33
5.2. Débitos Rechazados y CEPs:	34
5.3. Resoluciones Administrativas	35
5.4. Recurso de Revisión:	37
5.5. Resoluciones Sancionatorias:	38
5.6. Títulos de Crédito:.....	38
6. Composición de la deuda	39
7. RECAUDACION PERSUASIVA Y COACTIVA DE LOS AÑOS 2008 Y 2009	
40	
8. MATERIALIDAD DE LA DEUDA	45
9. PROCESOS PARA EL COBRO	47
9.1. COBRANZA PERSUASIVA	47
ASIGNACION DE TRABAJO.....	47



LLAMADAS TELEFONICAS.....	47
OTRAS ACCIONES PERSUASIVAS	48
ATENCIÓN AL CONTRIBUYENTE	48
FACILIDADES DE PAGO.....	49
INVESTIGACION PARA COACTIVA.....	51
9.2. COBRANZA COACTIVA.....	52
PROCESO PARA LA EMISION DE AUTO DE PAGO	53
EMBARGO Y CUSTODIA DE BIENES	55
Emisión del Auto de Embargo.....	55
Embargo de bienes inmuebles.....	56
Embargo de bienes muebles.....	56
Determinación de Avalúos de bienes.....	57
Control de bienes embargados	59
REMATE DE BIENES EMBARGADOS	59
Remate en sobre cerrado.....	60
Remate por Subasta Pública.....	64
Venta Directa	66
CAPITULO II	68
2. MÉTODO DE COSTOS ESTÁNDAR	68
2.1. DEFINICIÓN DE COSTOS ESTÁNDAR.....	68
2.2. ESTABLECIMIENTO DE LOS ESTÁNDARES DE LOS INSUMOS.....	69
2.3. APLICACIÓN DE LOS SISTEMAS DE COSTEO ESTÁNDAR.....	70
2.4. HOJAS DE COSTOS ESTÁNDAR.....	72
2.4.1. Determinación de estándares de Materiales Directos:	72
2.4.2. Determinación de estándares de Mano de Obra Directa:.....	73
2.4.3. Determinación de estándares de Mano de Obra Directa:.....	73
2.5. VARIACIONES ENTRE EL COSTO ESTÁNDAR Y REAL	75
2.6. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE SU APLICACIÓN.....	76
2.6.1. VENTAJAS:	76
2.6.2. DESVENTAJAS:.....	77
2.7. COSTOS ESTÁNDAR EN EL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS DEL SERVICIO DE RENTAS REGIONAL AUSTRO	77



2.7.1. ESTABLECIMIENTO DE ESTÁNDARES	78
Estándar de Materiales Directos	79
Estándar de Mano de Obra Directa.....	80
Estándar de Costos Indirectos de Elaboración	83
2.7.2. HOJAS DE COSTOS ESTÁNDAR	85
2.7.2.1. Llamadas Telefónicas.....	85
2.7.2.2. Oficio Persuasivo.....	86
2.7.2.3. Facilidades de Pago	88
2.7.2.4. Títulos de Crédito	91
2.7.2.5. Proceso de Emisión de Auto de Pago	93
2.7.2.6. Proceso de Embargo	96
CAPITULO III	99
3. ANÁLISIS DE COSTOS DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS DEL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS REGIONAL AUSTRO.....	99
3.1. RECAUDACIÓN DE LA REGIONAL AUSTRO: PERIODO 2006-2009..	99
3.2. ANÁLISIS DE COSTOS POR PRODUCTOS	102
3.2.1. LLAMADAS TELEFÓNICAS.....	103
3.2.2. OFICIO PERSUASIVO	104
3.2.3. FACILIDADES DE PAGO	104
3.2.4. TÍTULO DE CRÉDITO.....	105
3.2.5. PROCESO COACTIVO	106
3.2.6. PROCESO DE EMBARGO	107
3.3. ANÁLISIS DE COSTOS POR PRODUCTO SEGÚN ETAPA DE RECAUDACIÓN.....	108
3.4. ANÁLISIS DE LAS VARIACIONES EN LOS COSTOS ESTÁNDAR ...	109
3.4.1. VARIACIONES EN MATERIALES DIRECTOS	109
3.4.2. VARIACIONES EN MANO DE OBRA	110
3.4.3. VARIACIONES EN COSTOS INDIRECTOS	111
CONCLUSIONES.....	112
1. Falta de asignación de recursos económicos.....	112
2. Personal insuficiente.....	113



3. Crecientes niveles de litigio	114
4. Leyes no adecuadas a la realidad tributaria	114
5. Falta de segmentación adecuada de cartera.....	114
RECOMENDACIONES	116
1. Tecnología:.....	116
2. Infraestructura:	117
3. Reconocimiento ante la sociedad.....	117
4. Capacitación al recurso humano	118
5. Establecer criterios de materialidad.....	118
BIBLIOGRAFÍA	119
INTERNET	120



ÍNDICE DE ILUSTRACIONES Y TABLAS

CUADROS

Cuadro N° 1. Recaudación en Etapa Persuasiva por tipo de Documento.....	25
Cuadro N° 2. Recaudación en Etapa Persuasiva por N° de Obligaciones.....	26
Cuadro N° 3. Recaudación en Etapa Coactiva por tipo de Documento.....	27
Cuadro N° 4. Recaudación en Etapa Coactiva por N° de Obligaciones.....	28
Cuadro N° 5. Enfoques de asignación de costos.....	53
Cuadro N° 6. Hoja de Costos Estándar.....	55
Cuadro N° 7. Costos de Materiales Directos.....	61
Cuadro N° 8. Costos de Mano de Obra Directa.....	62
Cuadro N° 9. Costos Resumen de Mano de Obra Directa.....	63
Cuadro N° 10. Costos Indirectos de Elaboración.....	64
Cuadro N° 11. Costos Resumen de los Costos Indirectos de Elaboración.....	65
Cuadro N° 12. Hoja de Costos Estándar: Llamada telefónica para el 2008.....	65
Cuadro N° 13. Hoja de Costos Estándar: Llamada telefónica para el 2009.....	66
Cuadro N° 14. Información proceso: Emisión de Oficio Persuasivo.....	66
Cuadro N° 15. Hoja de Costos Estándar: Emisión de Oficio Persuasivo para el 2008.....	67
Cuadro N° 16. Hoja de Costos Estándar: Emisión de Oficio Persuasivo para el 2009.....	67
Cuadro N° 17. Información proceso: Facilidades de Pago.....	68
Cuadro N° 18. Hoja de Costos Estándar: Facilidades de Pago para el 2008.....	69
Cuadro N° 19. Hoja de Costos Estándar: Facilidades de Pago para el 2009.....	69
Cuadro N° 20. Información proceso: Emisión de Título de Crédito.....	70
Cuadro N° 21. Hoja de Costos Estándar: Título de Crédito para el 2008.....	70
Cuadro N° 22. Hoja de Costos Estándar: Título de Crédito para el 2009.....	71
Cuadro N° 23. Información proceso: Emisión de Auto de Pago.....	72
Cuadro N° 24. Hoja de Costos Estándar: Emisión de Auto de Pago para el 2008.....	73



Cuadro N° 25. Hoja de Costos Estándar: Emisión de Auto de Pago para el 200.....	73
Cuadro N° 26. Información proceso: Embargo.....	74
Cuadro N° 27. Hoja de Costos Estándar: Proceso de Embargo para el 2008.....	75
Cuadro N° 28. Hoja de Costos Estándar: Proceso de Embargo para el 2009.....	75
Cuadro N° 29. Recaudación Regional Austro 2006-2009 (miles de dólares).....	77
Cuadro N° 30. Recaudación Regional Austro 2006-2009 (en porcentajes).....	77
Cuadro N° 31. Resumen de Costos del proceso: Llamada telefónica.....	80
Cuadro N° 32. Resumen de Costos del proceso: Emisión de Oficio Persuasivo.....	80
Cuadro N° 33. Resumen de Costos del proceso: Facilidades de Pago.....	81
Cuadro N° 34. Resumen de Costos del proceso: Emisión de Título de Crédito.....	82
Cuadro N° 35. Resumen de Costos del proceso: Emisión de Auto de Pago.....	82
Cuadro N° 36. Resumen de Costos del proceso: Embargo.....	83
Cuadro N° 37. Resumen de Costos por Etapa.....	84

GRÁFICOS

Gráfico N° 1. Recaudación en Etapa Persuasiva por tipo de Documento.....	26
Gráfico N° 2. Recaudación en Etapa Persuasiva por N° de Obligaciones.....	27
Gráfico N° 3. Recaudación en Etapa Coactiva por tipo de Documento.....	28
Gráfico N° 4. Recaudación en Etapa Coactiva por N° de Obligaciones.....	29
Gráfico N° 5. Recaudación Regional Austro 2006-2009, por impuesto.....	78
Gráfico N° 6. Recaudación Regional Austro 2006-2009, Multas e Intereses.....	78



RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA



UNIVERSIDAD DE CUENCA
Fundada en 1867

Yo, BETSABÉ SUSANA NAVAS BRITO, reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de MAGISTER EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

BETSABÉ SUSANA NAVAS BRITO
010333347-2

Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316
e-mail cdjbv@ucuenca.edu.ec casilla No. 1103
Cuenca - Ecuador



UNIVERSIDAD DE CUENCA
Fundada en 1867

Yo, BETSABÉ SUSANA NAVAS BRITO, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

BETSABÉ SUSANA NAVAS BRITO
010333347-2

Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316
e-mail cdjbv@ucuenca.edu.ec casilla No. 1103
Cuenca - Ecuador



DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mis padres y hermanos, que son las personas más importantes de mi vida, con la satisfacción de una meta cumplida luego de un arduo camino, que merece ser recorrido, y que sin su apoyo incondicional no me hubiese sido posible franquear. Además, a todas las personas que de una u otra manera aportaron para la culminación de este trabajo.

Betsabé



AGRADECIMIENTOS

Agradezco en primer lugar a Dios por darme esta oportunidad, a mi Director de Tesis, el Economista Colón Bravo, de una manera especial puesto que con sus conocimientos y experiencia me ha sabido guiar en el desarrollo de la presente tesis; además, a mi familia y a los funcionarios del Departamento de Cobranzas, debido a que gracias a su colaboración me fue posible aplicar esta tesis en esta prestigiosa Institución.



INTRODUCCIÓN

El Servicio de Rentas Internas, es una institución, cuyo objetivo es la administración y recaudación de impuestos fiscales, compuesta por diferentes departamentos operativos y de apoyo. Entre los departamentos operativos, tenemos aquellos que generan deuda como son Gestión Tributaria y Auditoría Tributaria, para lo que se hace necesaria la existencia de un departamento que se encargue de realizar la cobranza efectiva de la deuda generada en estos departamentos, por medio de la ejecución de los diferentes procedimientos contemplados en la ley, ya que, siendo una Institución Pública, debe basar su accionar en el cumplimiento de lo que especifica la normativa legal vigente para el cobro de impuestos.

La creciente presión fiscal, incrementa las metas de la Institución y de cada departamento de acuerdo a su actividad, ocasiona que con el transcurso del tiempo la deuda generada se haya incrementado, tanto por concepto de los ingresos propios de los impuestos como por multas e intereses, por ello se hace necesario implementar mayores controles que permitan optimizar el desempeño de los funcionarios del departamento.

La presente tesis, tiene por objeto realizar un análisis de los costos operativos estándar, del Departamento de Cobranzas del Servicio de Rentas Internas Regional Austro, durante los ejercicios fiscales 2008 y 2009, debido a la importancia de conocer y analizar los costos generados en la gestión de cobro desplegada por éste departamento, lo que a su vez permitirá obtener información y datos suficientes para una adecuada toma de decisiones referentes a la materialidad de la deuda y que permitan elevar los niveles de eficiencia en la gestión de este departamento, el cumplimiento de las metas e índices de gestión y la optimización de los recursos disponibles para el cobro de la deuda generada por concepto de impuestos.



En el primer capítulo, se describe la misión, visión y facultades la Institución; además, de las funciones y responsabilidades del Departamento de Cobranzas, con el fin de comprender las necesidades del mismo y orientar la aplicación de la temática abordada en esta tesis. Se analiza la conformación de la recaudación y se detalla cada uno de los documentos que la componen. Finalmente, se describen todos los procesos de los que se encarga el Departamento de Cobranzas, para el cumplimiento de su objetivo principal, que es el de alcanzar las metas establecidas mediante la cobranza efectiva de la deuda generada.

En el segundo capítulo, se parte de la conceptualización de los costos estándar, para posteriormente realizar su determinación en el Departamento de Cobranzas del Servicio de Rentas Internas Regional Austro, determinando para cada proceso una Hoja de Costos Estándar, en base a la información obtenida de la Institución, y principalmente con el apoyo del personal del departamento objeto de estudio, así como de los departamentos de apoyo.

En el tercer capítulo, se realiza un breve análisis de la recaudación y su evolución en el período 2006-2009, para luego realizar el análisis de los costos del Departamento de Cobranzas obtenidos en el capítulo anterior, con el fin de determinar la importancia de los elementos del costo en los diferentes procesos del departamento, finalizando con la explicación de las causas de las variaciones en los costos de mano de obra, materiales directos y de los costos indirectos de elaboración.

OBJETIVO GENERAL

Realizar un análisis de los costos operativos estándar, del Departamento de Cobranzas del Servicio de Rentas Internas Regional Austro, durante los ejercicios fiscales 2008 y 2009.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS



1. Determinar la clasificación, estado y materialidad de la deuda generada por efecto de recaudación de impuestos, administrada por el departamento de Cobranzas en los años 2008 y 2009.
2. Establecer los costos operativos estándar de los procesos de recaudación de la deuda generada durante el período analizado.
3. Analizar los costos operativos estándar, como una herramienta para la toma de decisiones.

PROBLEMA

Actualmente no se mantiene una administración o un sistema de costos que proporcione información relevante para la toma de decisiones dentro del Departamento de Cobranzas, referente a la optimización de recursos.

La falta de conocimiento de los elementos de costo y los costos producidos por las actividades, impiden la medición efectiva del desempeño y eficiencia del departamento en la gestión efectiva de cobro.

METODOLOGÍA

El presente trabajo inicia con una investigación exploratoria con el fin de recaudar información referente a la deuda generada durante los años 2008 y 2009, para lo que se utiliza fuentes primarias como son los reportes obtenidos del sistema de cobranzas, reportes presentados para la evaluación del cumplimiento de metas, y principalmente entrevistas a los funcionarios del departamento, aplicando el método de rastreo directo.

El método Inductivo-deductivo permitirá realizar un análisis referente a los costos operativos estándar en las empresas de servicios para luego particularizar las conclusiones obtenidas en el caso del Departamento de Cobranzas del Servicio de Rentas de la Regional Austro.



CAPITULO I

1. GENERALIDADES DEL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

El Servicio de Rentas Internas, representa un eje fundamental en la Administración Tributaria Nacional, debido a que es considerado a nivel general como un ícono en cuanto al servicio público, por la calidad del servicio prestado y por la reconocida imagen de probidad, excelencia y profesionalismo de su talento humano. Esta Institución, fue creada mediante Ley N°41, publicada en el Registro Oficial 206 del 2 de diciembre de 1997, es una entidad técnica, autónoma, con personería jurídica de derecho público, patrimonio y fondos propios, jurisdicción nacional y con sede en la ciudad de Quito.

Su gestión está sujeta a las disposiciones del Código Tributario y la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, principalmente. Su responsabilidad es recaudar los tributos internos establecidos por Ley mediante la aplicación de la normativa vigente y su finalidad es consolidar la cultura tributaria en el país a efectos de incrementar sostenidamente el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes.

Es una organización basada en principios, que asegura su proyección en el tiempo y consolida progresivamente su presencia en la sociedad; además, se independiza de las circunstancias y se mantiene al margen de las presiones desestabilizadoras.

El Servicio de Rentas Internas es una organización sustentada en los principios de justicia, equidad y absoluta neutralidad política, determinantes para su relación con el contribuyente, pero también con quienes aspiran, en ejercicio de su legítimo derecho, a ocupar una posición en la entidad. Estos principios asignan imparcialidad a la Administración Tributaria e independencia para definir sus políticas y estrategias de gestión, permitiendo que se maneje con equilibrio, transparencia y firmeza en la toma de decisiones y garantizando la aplicación confiable y transparente de las políticas y de la legislación tributaria.



2. MISIÓN, VISIÓN Y FACULTADES¹

2.1 MISIÓN

“Promover y exigir el cumplimiento de las obligaciones tributarias, en el marco de principios éticos y legales, para asegurar una efectiva recaudación que fomente la cohesión social”.

2.2 VISIÓN

- *“Ser una institución que goza de confianza y reconocimiento social por hacerle bien al país.*
- *Hacer bien al país por nuestra transparencia, modernidad, cercanía y respeto a los derechos de los ciudadanos y contribuyentes.*
- *Promover la cultura Tributaria del país contratando funcionarios competentes, honestos, comprometidos y motivados”.*

2.3 FACULTADES

“Dentro de las facultades del Servicio de Rentas Internas tenemos:

1. *Ejecutar la política tributaria aprobada por el Presidente de la República;*
2. *Efectuar la determinación, recaudación y control de los tributos internos del Estado y de aquellos cuya administración no esté expresamente asignada por Ley a otra autoridad;*
3. *Preparar estudios respecto de reformas a la legislación tributaria;*
4. *Conocer y resolver las peticiones, reclamos, recursos y absolver las consultas que se propongan, de conformidad con la Ley;*
5. *Emitir y anular títulos de crédito, notas de crédito y órdenes de cobro;*
6. *Imponer sanciones de conformidad con la Ley;*
7. *Establecer y mantener el sistema estadístico tributario nacional;*
8. *Efectuar la cesión a título oneroso, de la cartera de títulos de crédito en forma total o parcial, previa autorización del Directorio y con sujeción a la Ley;*

¹ Página web del Servicio de Rentas Internas, www.sri.gob.ec



9. *Solicitar a los contribuyentes o a quien los represente cualquier tipo de documentación o información vinculada con la determinación de sus obligaciones tributarias o de terceros, así como para la verificación de actos de determinación tributaria, conforme con la Ley; y,*
10. *Las demás que le asignen las leyes”.*

Una de sus principales facultades es la de administrar tributos que forman parte del Presupuesto General del Estado y que se encuentran clasificados dentro de los ingresos No Petroleros, que se clasifican en: Ingresos Tributarios e Ingresos no Tributarios. Los ingresos tributarios que son recaudados por el Servicio de Rentas Internas, representan un porcentaje muy importante en el total de ingresos del Presupuesto General del Estado.

2.4 VALORES Y PRINCIPIOS INSTITUCIONALES

Los funcionarios del Servicio de Rentas Internas, tienen diversas responsabilidades para con la Institución, que pueden resumirse en los principios de honradez, honestidad, compromiso, equidad, respeto, colaboración, solidaridad, confidencialidad, vocación de servicio, responsabilidad social, responsabilidad ambiental, transparencia y participación.

Estos principios, son la base del comportamiento dentro de la Institución, ya que como funcionarios debemos actuar siempre en base a la honradez, rectitud y justicia, sin excluir ni privilegiar a nadie mediante favores especiales, siempre con un verdadero sentido de pertenencia y verdaderamente comprometidos con la institución, lo que implica un desempeño eficiente de nuestras actividades, manteniendo siempre prudencia y discreción con la información que se maneja al interior de la institución.

Es obligación de los funcionarios, ser solidarios tanto con nuestros compañeros como con los contribuyentes, prestar servicios de calidad a los clientes internos y externos de la Institución, como una responsabilidad para con la sociedad, a la cual debemos mediante la transparencia de nuestros actos garantizar un nivel de confianza y seguridad en el desempeño de nuestras funciones contribuyendo de esta manera con su competitividad.

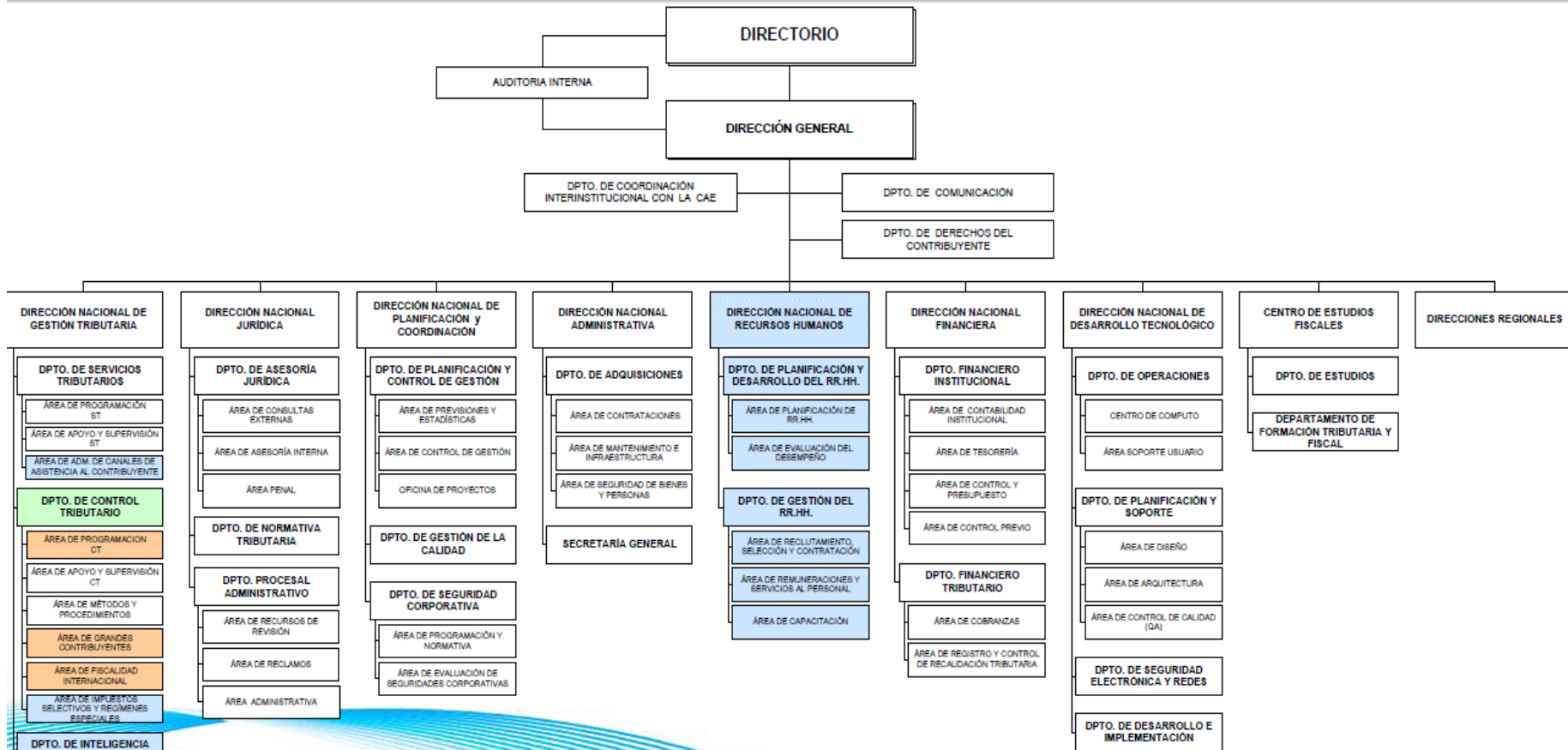


Es nuestra responsabilidad como funcionarios del Servicio de Rentas Internas, utilizar con mesura y prudencia los materiales y equipos de trabajo que nos brindan, para cuidar de esta manera el ambiente y el ecosistema.



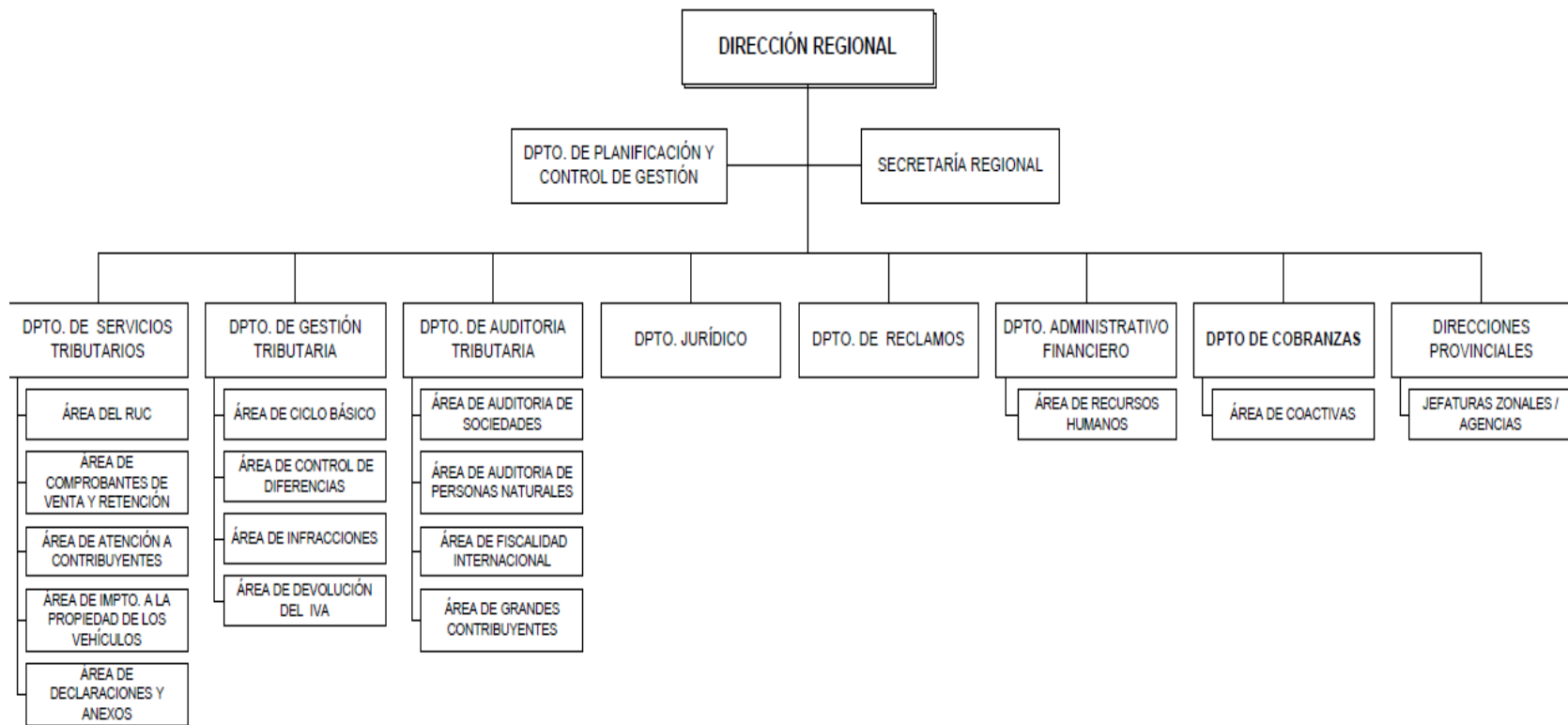
2.5 ORGANIGRAMA

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL - ADMINISTRACIÓN NACIONAL



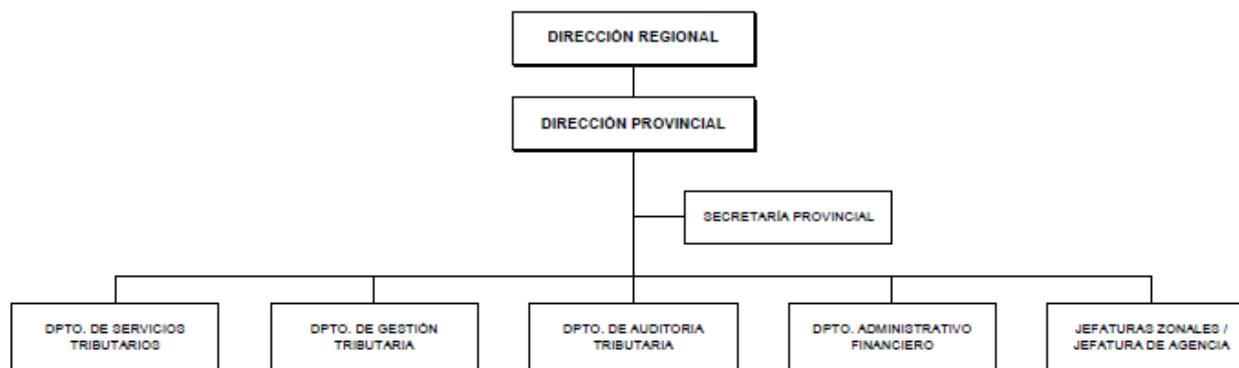


SERVICIO DE RENTAS INTERNAS ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL - ADMINISTRACIÓN REGIONAL REGIONALES NORTE, LITORAL SUR Y AUSTRO

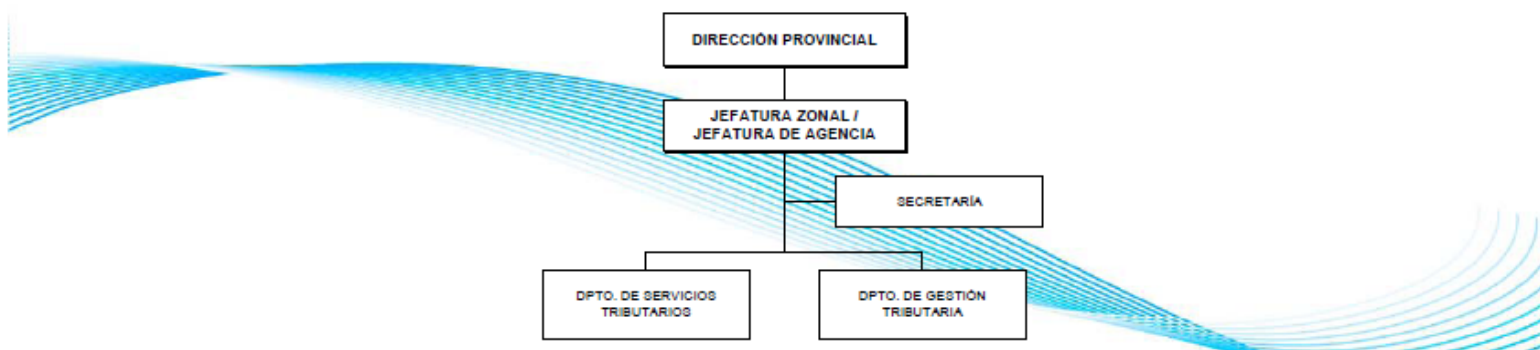




SERVICIO DE RENTAS INTERNAS ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL - ADMINISTRACIÓN PROVINCIAL



SERVICIO DE RENTAS INTERNAS ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL - ADMINISTRACIÓN ZONAL O AGENCIA





2.6 ESTRUCTURA ORGÁNICA²

Para la descripción de la Estructura Orgánica de la institución, se ha extraído del: Reglamento Orgánico Funcional del Servicio de Rentas Internas, los siguientes fragmentos:

“Art. 4.- Estructura de las Direcciones Regionales:

Direcciones Regionales Norte, Litoral Sur y Austro

a) Dirección Regional

a.1) Departamento de Planificación y Control de Gestión

a.2) Secretaría Regional

b) Departamento Jurídico

c) Departamento de Servicios Tributarios

c.1) Área del Registro Único de Contribuyentes

c.2) Área de Comprobantes de Venta y Retenciones

c.3) Área de Atención a los Contribuyentes

c.4) Área de Impuesto a la Propiedad de los Vehículos

c.5) Área de Declaraciones y Anexos

d) Departamento de Gestión Tributaria

d.1) Área de Ciclo Básico

d.2) Área de Control de Diferencias

d.3) Área de Infracciones

d.4) Área de Devoluciones del IVA

e) Departamento de Auditoría Tributaria

e.1) Área de Auditoría de Sociedades

e.2) Área de Auditoría de Personas Naturales

e.3) Área de Fiscalidad Internacional

e.4) Área de Grandes Contribuyentes

f) Departamento de Reclamos

g) Departamento Administrativo Financiero

g.1) Área de Recursos Humanos

² Reglamento Orgánico Funcional del Servicio de Rentas Internas, Resolución N° DSRI-012.2008, del 02 de Julio de 2008, pag. 4



h) Departamento de Cobranzas

h.1) Área de Coactivas

Art. 67.- Son funciones del Área de Cobranzas:

- 1. Supervisar la ejecución de las políticas y procedimientos de Cobranzas a nivel nacional;*
- 2. Asegurar la uniformidad de políticas y procedimientos de control de deuda, cobranza persuasiva y cobranza coactiva, en el ámbito nacional;*
- 3. Coordina a nivel nacional el cumplimiento de políticas y procedimientos de cobranza de las obligaciones tributarias;*
- 4. Analizar la cobrabilidad de la cartera y establecer las medidas para efectivizarla;*
- 5. Coordinar con las áreas administrativas generadoras de deuda, el registro oportuno de todas las obligaciones sujetas al cobro; y,*
- 6. Efectuar la conciliación nacional de registros de la deuda de cada regional.*

Art. 107.- Son funciones del Departamento de Cobranzas:

- 1. Analizar la cobrabilidad y efectuar el control de la cartera;*
- 2. Cumplir con las políticas y procedimientos establecidos por el Departamento Financiero Tributario en los ámbitos de control de deuda, cobranza persuasiva y cobranza coactiva, a nivel regional;*
- 3. Efectuar las acciones de cobranza persuasiva al contribuyente; y,*
- 4. Realizar la gestión de facilidades de pago y compensación de obligaciones.*

Art. 108.- Son funciones del Área de Coactivas:

- 1. Ejecutar las acciones coactivas para el cobro de las obligaciones tributarias;*
- 2. Llevar los procesos judiciales iniciados en contra de las coactivas; y,*
- 3. Coordinar con el Departamento Jurídico cuando a los procesos coactivos se hayan interpuesto excepciones.*



Art. 114.- Son funciones del Departamento Administrativo Financiero Provincial:

1. *Coordinar la oportuna provisión de los recursos materiales y servicios necesarios para el cumplimiento de las funciones de la Dirección Provincial;*
2. *Efectuar el control establecido en el régimen disciplinario;*
3. *Asegurar la integridad de los bienes institucionales;*
4. *Gestionar la cobranza de la cartera;*
5. *Efectuar el control interno previo a los egresos efectuados con los fondos asignados a su cargo;*
6. *Coordinar la ejecución del Plan Anual de Capacitación en el ámbito provincial;*
y,
7. *Velar por el cumplimiento de los estándares de imagen corporativa, en el recurso humano”.*

3. MARCO TEORICO

Es indispensable, conocer y familiarizarse con los términos legales de la normativa tributaria, referente con el Departamento de Cobranzas, y principalmente con el proceso de recuperación de deuda; a continuación, se exponen algunos conceptos básicos que se van a manejar en este trabajo.

Las definiciones transcritas a continuación son tomadas del Diccionario Jurídico de Cabanellas,

"DEBER. Como verbo, estar obligado. Adeudar. Estar pendiente el pago de una deuda, la prestación de un servicio, la ejecución de una obra, el cumplimiento de una obligación en general. JURIDICO. Necesidad moral de una acción u omisión, impuesta por ley, pacto o decisión unilateral irrevocable, para servicio o beneficio ajeno y cumplimiento de los fines exigidos por el orden social humano. El fundamento inmediato del deber jurídico se señala en el orden procedente de las relaciones naturales de la sociedad; y el remoto, como surgido de la sociabilidad. Se apoya asimismo en la ley positiva o en la natural, o en ambas a la vez.



DEUDA. En su significado más general, sinónimo de obligación. Con mayor propiedad técnica, su efecto jurídico: la prestación que el sujeto pasivo (o deudor) de la relación obligacional debe al sujeto activo (o acreedor) de la misma. Así, toda deuda consiste en un dar, decir, hacer o no hacer algo que otro puede exigir. En su acepción más frecuente y conocida, deuda es lo que ha de pagarse en dinero, la cantidad de éste pendiente de entrega, esté o no vencida la deuda.

OBLIGACION. Derecho y obligación, términos a la vez antitéticos y complementarios, resumen en sí todas las relaciones y aspectos jurídicos; de ahí la complejidad de su concepto y la dificultad de una exposición adecuada, y más aún en espacio reducido. La etimología orienta bastante en la noción de esta voz, de origen latino: de ob, delante o por causa de, y ligare, atar, sujetar, de donde proviene el sentido material de ligadura; y el metafórico, y ya jurídico, de nexo o vínculo moral. La obligación es un precepto de inexcusable cumplimiento; como el servicio militar, por ejemplo, allí donde es imperativo al alcanzar determinada edad y en las condiciones establecidas. Deber, como la obediencia al superior. Carga, tarea, función exigida por ley, reglamento o naturaleza del estado o situación; como las obligaciones de los cónyuges, que no son objeto, en lo fundamental de ningún convenio; o las de los hijos, en que por nacer se encuentran al menos en la obligación de obedecer a los padres. La exigencia moral que debe regir la voluntad libre. Gratitud o correspondencia ante un beneficio recibido.

Más estrictamente, en lo jurídico, el vínculo legal, voluntario o de hecho que impone una acción o una omisión. Con mayor sujeción a la clasificación legal: el vínculo de Derecho por el cual una persona es constreñida hacia otra a dar, a hacer o a no hacer alguna cosa.

COACTIVO. Con fuerza para apremiar u obligar. Eficaz para forzar o intimidar. FUERZA. La inclusión de esta voz en un Diccionario jurídico constituye a la vez una necesidad y un contrasentido. Esto, por cuanto fuerza se contrapone a derecho; ya que recurre a ella quien no cuenta con éste, o quien no quiere usar de su derecho como en Derecho procede. Pero, en otro aspecto, la fuerza es el



amparo supremo del Derecho, como expresión material del poder coactivo que éste entraña para imponerse cuando voluntariamente no se acepta su imperio pacífico.

LEY. Genéricamente, modo de ser y obrar los seres. Propiedades y relaciones entre las cosas, según su naturaleza y coexistencia. Regla, norma, precepto de la autoridad pública, que manda, prohíbe o permite algo. La expresión positiva del Derecho. Regla de conducta obligatoria dictada por el Poder legislativo, o por el ejecutivo cuando lo sustituye o se arroga sus atribuciones. Ampliamente, todo reglamento ordenanza, estatuto, decreto, orden u otro mandamiento de una autoridad en ejercicio de sus atribuciones. El Derecho escrito, como contraposición a la costumbre. Cualquier norma jurídica obligatoria. El Derecho objetivo.

EMBARGO. Con significados generales y arcaicos: impedimento, embarazo u obstáculo; y también incomodidad, molestia o daño. En lenguaje jurídico, esta palabra posee diversas aplicaciones, según se refiera al Derecho Político y Marítimo, por un lado, o al Derecho Procesal Civil, Penal o Administrativo, por otra parte. EJECUTIVO. Retención o apoderamiento que de los bienes del deudor se efectúa en el procedimiento ejecutivo, a fin de, con ellos o con el producto de la venta de los mismos, satisfacer la incumplida obligación a favor del acreedor que posea título con ejecución aparejada (v.). PREVENTIVO. Medida procesal precautoria de carácter patrimonial que, a instancia de acreedor o actor puede decretar un juez o tribunal sobre los bienes del deudor o demandado, para asegurar el cumplimiento de la obligación exigida y las resultas generales del juicio.

BIENES INEMBARGABLES. Los que no cabe embargar, por estar destinados directamente a la subsistencia y necesidades imprescindibles del deudor (como una parte de su salario o sueldo; las ropas de uso, el lecho) o por constituir sus medios de trabajo, base de su mantenimiento también, y de que pueda obtener ingresos con que saldar sus obligaciones o responsabilidades.



INDUCCION. Instigación, consejo, persuasión para obrar en determinado sentido; y, más estrictamente, para cometer un delito o colaborar en su perpetración. En términos lógicos y dialécticos, inferencia; determinación de la causa a través de los efectos conocidos.

INDUCIR. Instigar, persuadir, provocar o convencer para ejecutar algo, por lo común reprobable, como una falta o delito. En términos lógicos, inferir, establecer una ley o principio partiendo de los efectos, hechos o consecuencias. En la prueba indiciaria, es operación mental imprescindible.

SECUESTRO. Depósito de cosa litigiosa. Embargo judicial de bienes. Detención o retención forzosa de una persona, para exigir por su rescate o liberación una cantidad u otra cosa sin derecho, como prenda ilegal.

REMATE. Emplazamiento que en el juicio ejecutivo se hace al deudor previniéndole que se proceder a la venta de sus bienes embargados, para satisfacer al acreedor con su importe, si no comparece y deduce excepción legítima. PARA SENTENCIA De acuerdo con la Ley de Enj. Civ. esp., y aquellas que en ésta se han inspirado, en todas las instancias de los juicios civiles y en todos los incidentes, antes de dictar sentencia, se debe citar previamente a las partes.

SUBASTA. De las palabras latinas sub hasta, bajo lanza, por la forma en que era vendido el botín del enemigo. En la actualidad, la subasta es la venta pública de bienes o alhajas al mejor postor, por mandato y con intervención de la justicia. También, el arrendamiento de bienes públicos al que más puje. Por extensión, la venta extrajudicial que se hace entre los concurrentes a un local, con adjudicación al mejor oferente. En Derecho Administrativo, uno de los medios de que la Administración se vale para otorgar los contratos de obras públicas o de prestación de servicios públicos, cuando no los realiza o explota por sí, sino por cuenta del que, ajustándose al pliego de condiciones, ofrece costo menor en las unas o prima mayor en los otros. En América se prefieren los sinónimos de licitación y remate (v.). EXTRAJUDICIAL. Aquella, por supuesto, en que no



interviene la autoridad judicial ni es consecuencia de la ejecución de un fallo. JUDICIAL. La que se lleva a efecto por orden de un juez o tribunal, en trámite de ejecución de sentencia, cuando no exista dinero u otros valores de fácil conversión en metálico y siempre que el condenado en el fallo no le dé espontáneo acatamiento”.

El Departamento de Cobranzas, separa sus actividades en dos procedimientos para la recuperación de la cartera pendiente:

Cobranza Persuasiva:

Es el proceso por medio del cual, el personal a cargo de cobranzas o recuperación de cartera, una vez que recibe la información de las obligaciones exigibles pendientes de cobro, notificadas y firmes, realiza la gestión necesaria para localizar al contribuyente para que éste cancele o justifique su obligación pendiente de pago.

Cobranza Coactiva:

Es el proceso por medio del cual, un recaudador especial, ejercerá sus facultades respecto a los deudores que no han pagado su obligación pertenecientes a la regional a la que fue designado, donde se encuentren los bienes y derechos de los deudores de su competencia, para efectuar los actos y diligencias necesarios para el cobro de la deuda una vez que realizada la cobranza persuasiva no se cancele o justifique su obligación por parte del contribuyente.

Además, es necesario conocer los significados de los sistemas de información y control de costos, así:

El sistema de información de administración de costos:

El sistema de información de administración de costos está relacionado con la producción de resultados finales para el personal interno que utiliza las notificaciones para alcanzar los objetivos de la administración. El sistema no está restringido por criterios impuestos de manera externa que definan los expedientes y procesos. Los criterios que determinan los procesos son establecidos por



personal de la institución. La administración de los costos tiene tres amplios objetivos:

1. *“El costeo de los servicios, los productos y otros objetos e interés para la administración*
2. *La planeación y el control*
3. *La toma de decisiones”³.*

El sistema de información de costos:

El sistema de información de costos es un subsistema de administración diseñado para asignar los costos a cada uno de los productos, servicios y otros objetos según las especificaciones de la Institución. Para propósitos de reportes de información externa, el sistema debe asignar los costos a los productos con la finalidad de valorar los procesos y expedientes de las obligaciones pendientes de recaudar y determinar su costo.

El sistema de información de control operativo:

El sistema de información de control operativo es un subsistema de administración de costos, diseñado para proporcionar retroalimentación exacta y oportuna acerca del desempeño de los administradores y de los funcionarios con relación a sus actividades de planeación y de control. El control operativo se relaciona con aquellas actividades que deberían ejecutarse y con el hecho de evaluar su cumplimiento. Un buen sistema de control operativo proporciona información que ayuda a los funcionarios a participar en un programa de mejora continua en todos los aspectos de su negocio.

³ HANSEN, Don R. -Mowen, Maryanne M., Administración de Costos; Contabilidad y Control, 5a Ed. Thompson Editores, S.A. de C.V., México, 2007; cap. 2 pag.31



4. IMPORTANCIA DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS

La función del Departamento de Cobranzas, es vital para el eficiente desempeño de la Administración Tributaria, ya que el cumplimiento de la Institución se mide por la recaudación a nivel regional que depende en gran medida de la recuperación de la cartera generada por los diferentes departamentos de la Institución.

En la actualidad, se puede hablar de una ampliación de la cultura tributaria, ya que muchos de los contribuyentes todavía no han creado un sentido de pertenencia que permita el cumplimiento voluntario de sus obligaciones tributarias, nuestra Administración Tributaria basa su accionar en una misión que pretende formar una mejor cultura tributaria en firme y que pretende generar confianza en el contribuyente.

El Departamento de Cobranzas del Servicio de Rentas Internas, como institución encargada de la administración de tributos en el Ecuador, es el organismo encargado de recaudar los tributos de un país, es indispensable para el cumplimiento de las funciones asignadas a este Departamento, con la creación de una guía referencial, cuyo objetivo es normar el registro y el proceso de recuperación de las obligaciones exigibles de manera eficiente y efectiva por parte del Servicio de Rentas Internas, mediante el establecimiento de políticas, procedimientos y estrategias, que permitan optimizar esta gestión; mantener la base de datos actualizada; contar con información oportuna y real sobre los saldos de las cuentas por cobrar a los contribuyentes; definir el manejo y custodia de la documentación legal correspondiente, con el propósito de evitar el posible inicio de acciones legales de cobranzas (Proceso Coactivo).

5. GENERACION Y COMPOSICIÓN DE LA DEUDA

El Departamento de Cobranzas recibe de los otros departamentos los documentos pendientes de cobro vencidos, luego de efectuar procesos de su competencia, establecerán las deudas que deberán ser cargadas al sistema de cobranzas, de acuerdo a los tipos de obligaciones exigibles.



Los documentos que se generan en estos departamentos, y que son entregados al Departamento de Cobranzas son los siguientes:

- Actas de Determinación y Liquidaciones de Pago
- Débitos rechazados y comprobantes electrónicos de pago (CEPs)
- Resoluciones administrativas
- Recursos de Revisión
- Resoluciones Sancionatorias
- Títulos de Crédito

A continuación, se describirá cada uno de estos documentos, especificando el departamento que lo genera y el procedimiento que se sigue para su emisión hasta llegar al Departamento de Cobranzas.

5.1. Actas de Determinación y Liquidaciones de Pago:

Las actas de determinación y liquidaciones de pago, son generadas por el departamento de Auditoría Tributaria, de acuerdo a la planificación de la Dirección Nacional de Gestión Tributaria; para la elaboración de las mismas se debe tener en cuenta:

- **Impuesto anual:** Si corresponden a impuestos de liquidación anual, se deberá emitir un acta por cada período fiscal y por cada tipo de impuesto.
- **Impuesto mensual:** Si corresponden a impuestos de liquidación mensual, el acta podrá ser emitida por cada período fiscal y por cada tipo de impuesto.
- **Intereses:** cuando la obligación tributaria no fuera satisfecha en el tiempo que la Ley establece, causará a favor del respectivo sujeto activo y sin necesidad de resolución administrativa alguna, el interés anual equivalente al 1.1 veces de la tasa activa referencial para noventa días establecida por el Banco Central del Ecuador, desde la fecha de su exigibilidad hasta la de su extinción. Este interés se calculará de acuerdo con las tasas de interés aplicables a cada período trimestral que dure la mora por cada mes de



retraso sin lugar a liquidaciones diarias; la fracción de mes se liquidará como mes completo, según el Art. 21 del Código Tributario.

- **Multas:** Los sujetos pasivos que dentro de los plazos establecidos en el Reglamento, no presenten las declaraciones tributarias a que están obligados, serán sancionados sin necesidad de resolución administrativa con una multa equivalente al 3% por cada mes o fracción de mes de retraso en la presentación de la declaración, la cual se calculará sobre el impuesto causado según la respectiva declaración, multa que no excederá del 100% de dicho impuesto.

Para el caso de la declaración del Impuesto al Valor Agregado, la multa se calculará sobre el valor a pagar.

Cuando en la declaración no se determine Impuesto a la Renta a cargo del sujeto pasivo, la sanción por cada mes o fracción de mes de retraso será equivalente al 0.1% de los ingresos brutos percibidos por el declarante en el período al cual se refiere la declaración, sin exceder el 5% de dichos ingresos. Estas sanciones serán determinadas, liquidadas y pagadas por el declarante, sin necesidad de resolución administrativa previa.

Si el sujeto pasivo no cumpliera con su obligación de determinar, liquidar y pagar las multas en referencia, el Servicio de Rentas Internas las cobrará aumentadas en un 20% de su valor original.

Las multas en un proceso de determinación son del 5% por mes o fracción de mes, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 102 de la Ley de Régimen Tributario Interno.

Una vez elaboradas las Actas y Liquidaciones de Pago, el personal de Auditoría Tributaria en cada regional ingresará los datos al Sistema Nacional de Cobranzas.

5.2. Débitos Rechazados y CEPs:

Para el pago de las obligaciones tributarias, los contribuyentes que estimaran necesario, deberán firmar un Convenio de Débito, que faculta a la Institución



Financiera de su preferencia el débito directo del monto declarado de impuestos según los diferentes formularios que existen para este fin.

Los débitos rechazados y comprobantes electrónicos de pago, corresponden a las obligaciones generadas, como su nombre lo indica, como consecuencia de un rechazo de los débitos realizados por el banco para el cobro de las declaraciones presentadas por los contribuyentes, así:

1. Las Instituciones Financieras informan al Servicio de Rentas Internas, sobre los débitos que no pudieron ser cobrados por el banco, de las cuentas de sus clientes que mantienen convenios de débito correspondientes a Declaraciones de impuestos presentados en las Ventanillas del Servicio de Rentas Internas y/o Internet.
2. Al recibir el reporte de las Instituciones Financieras, el personal encargado de controlar el proceso de recaudación en la Dirección Nacional Financiera, verificará la carga automática en el Sistema Nacional de Cobranzas. El ingreso de estas obligaciones al flujo de cobranzas es automático, generando así el inicio de las acciones de cobro a cada cartera regional de donde provenga el contribuyente. Para ello se deberá tomar en cuenta lo siguiente:
 - a. No se considera el valor declarado de intereses ya que el sistema los calculará automáticamente.
 - b. La fecha de exigibilidad corresponde a la de la obligación, es decir a la fecha que debía ser presentada la declaración de acuerdo al noveno dígito del RUC.
 - c. En el caso de pagos de multas rechazados, la fecha de exigibilidad que se debe ingresar será la fecha de la presentación (en este caso este dato no afecta ya que las multas no generan intereses).

5.3. Resoluciones Administrativas

Las Resoluciones Administrativas, son elaboradas por los funcionarios del departamento de Reclamos Administrativos, como respuesta o solución de trámites presentados por los contribuyentes, para la devolución de impuestos



pagados en exceso o por impuestos pagados indebidamente. A continuación, se explicará el proceso que se seguirá para la emisión de resoluciones administrativas:

1. El contribuyente presenta por escrito el reclamo en la Secretaría en la Dirección Regional.
2. Secretaría remite la información a la Unidad de Reclamos, que registra el reclamo presentado en el Sistema de Cobranzas y la contraparte en el sistema contable, que suspende cualquier acción de cobro hasta que haya respuesta de la Administración.
3. El registro de la acción interpuesta cambiará el estado de la deuda, registrándola como “suspendido”, en el sistema.
4. Como resultado del reclamo presentado se emitirá una resolución, el personal de Reclamos en cada regional, registrará el resultado de la gestión realizada. Luego de esto, si existen diferencias a favor con respecto a la deuda original se ingresarán los datos al sistema.
5. Una vez firmada la resolución, se enviará nuevamente a la unidad generadora para que proceda a dar inicio al proceso de cobro de la deuda y se registra en el sistema el resultado de la acción interpuesta, que podrá ser: anular, confirmar o modificar el documento de cobro. Estas Resoluciones son contabilizadas en el sistema financiero por la Unidad de Reclamos, dando de baja al contingente.
6. Después del inicio de flujo la unidad generadora enviará las resoluciones a la Secretaría para su notificación al contribuyente.
7. Notificada la resolución, el personal de la unidad generadora de la deuda ingresa la información de la notificación al sistema.
8. Finalmente el personal de Cobranzas conforma el expediente de la deuda, que consta de los siguientes documentos:
 - a. Resolución Administrativa
 - b. Razón de Notificación



5.4. Recurso de Revisión:

La Unidad de Recursos de Revisión, elabora y emite las respectivas resoluciones administrativas bajo el formato vigente. El procedimiento para la emisión de estas resoluciones es el siguiente:

1. La Secretaría General remite la información a la Unidad de Recursos de Revisión, quien registra el recurso presentado en el Sistema de Cobranzas y el contingente en el sistema contable. Este registro cambia el estado de la deuda registrándola como “suspendida” en el sistema. Este estado es solamente informativo.
2. Como resultado del recurso presentado se emite una resolución firmada por el Director General, la cual es notificada al contribuyente por la Secretaría General, y se registra el resultado de la gestión, si existen diferencias a favor del Estado, con respecto a la deuda original se ingresan los datos al Sistema de Cobranzas.
3. Una vez firmada la resolución, se envía nuevamente a la unidad generadora para que el responsable designado proceda a dar inicio al proceso de cobro de la deuda en el sistema.
4. Después del inicio de flujo la unidad generadora envía las Resoluciones a la Secretaría para su notificación.
5. Notificada la resolución, el personal de la unidad generadora de la deuda ingresa la información de la notificación al sistema.
6. Finalmente el personal de Cobranzas conforma el expediente de la deuda, que consta de los siguientes documentos:
 - a. Resolución Administrativa
 - b. Razón de Notificación
7. Una copia de la resolución se envía a la Unidad Financiera Tributaria, para que se registre el resultado de la acción interpuesta, que podrá ser: anular, confirmar o modificar el documento de cobro. Estas Resoluciones son contabilizadas en el sistema financiero por la Unidad de Recursos de Revisión, dando de baja al contingente.



5.5. Resoluciones Sancionatorias:

El Departamento de Gestión Tributaria, emite Resoluciones Sancionatorias, como consecuencia del hallazgo de inconsistencias y diferencias, luego de verificar mediante cruces de información, la veracidad de las declaraciones presentadas por los contribuyentes. A continuación se detalla el procedimiento para el registro de la deuda generada por estas inconsistencias:

1. Una vez elaboradas las Resoluciones Sancionatorias, el personal de la unidad generadora de deuda en cada regional ingresa los datos al Sistema de Cobranzas.
2. Toda Resolución Sancionatoria se envía al Director Regional correspondiente o a su delegado para su revisión y firma.
3. El funcionario responsable de la unidad generadora envía las Resoluciones para la notificación a través de Secretaría. En algunas ocasiones la notificación puede ser realizada por los mismos funcionarios de la unidad donde se originó el documento.
4. Notificada la Resolución, la unidad generadora de la deuda controla el correcto ingreso de la información de la notificación al Sistema de Cobranzas.
5. Finalmente el funcionario envía al Departamento de Cobranzas los siguientes documentos que forman el expediente de la deuda:
 - a. Resolución Sancionatoria.
 - b. Razón de Notificación.

5.6. Títulos de Crédito:

Los títulos de crédito u órdenes de cobro se emiten por la Autoridad competente, cuando la obligación fuere determinada y líquida, sea a base de catastros, registros o hechos pre establecidos legalmente; sea de acuerdo a declaraciones del deudor tributario o a avisos de funcionarios públicos autorizados por la Ley para el efecto; sea en base a actos o resoluciones administrativas firmes o ejecutoriadas; o de sentencias del Tribunal Distrital Fiscal, cuando modifiquen la base de liquidación o dispongan que se practique nueva liquidación. También se emiten de forma automática, los títulos de crédito, por multas o sanciones, cuando las resoluciones o sentencias que las impongan se encuentren ejecutoriadas.



Es importante recalcar, que mientras se hallare pendiente de resolución un reclamo o recurso administrativo, no podrá emitirse título de crédito, según el Art. 149 del Código Tributario.

El procedimiento para la emisión de títulos de crédito es el siguiente:

1. Los Títulos de Crédito son generados de acuerdo al Artículo 150 del Código Tributario y serán revisados y firmados por el Director Regional correspondiente.
2. Una vez firmado el documento, se lo remite al Departamento de Cobranzas, que se encarga de la revisión de la información registrada en el sistema, para iniciar con el proceso de cobro, notificación y registro en el sistema.
3. El personal encargado de control de deuda elabora el expediente de la deuda con:
 - a. Título de Crédito.
 - b. Razón de Notificación.

6. COMPOSICIÓN DE LA DEUDA

Para cada proceso que se lleva a cabo en la Administración Tributaria, que genera deuda, se emite un documento diferente, que tiene un tratamiento distinto tanto para el registro como para el proceso de cobro, siendo los siguientes:

1. Actas determinación,
2. Liquidaciones de pago,
3. Débitos Rechazados,
4. Resolución Administrativa,
5. Resolución Sancionatoria,
6. Títulos de Crédito.
7. Declaración,
8. Anticipos Renta,



9. Liquidación Vehículos,
10. Resolución Recurso de revisión,
11. Comprobantes Electrónicos de Pago (CEPs).

Se evidencia claramente que de la conformación de la deuda, únicamente tres elementos (Declaraciones, Anticipos de Renta, CEPs), corresponden al cumplimiento voluntario de los contribuyentes, ya que en su mayoría están conformados por documentos que requieren de un proceso de recuperación de cartera, que es justamente donde interviene el Departamento de Cobranzas.

En un breve análisis de la conformación de la deuda, se puede concluir que el desempeño eficaz y eficiente del personal a cargo del control de deuda es de vital importancia, ya que representa un gran porcentaje de la recaudación total y por tanto del desempeño global de la Institución.

7. RECAUDACION PERSUASIVA Y COACTIVA DE LOS AÑOS 2008 Y 2009

Para la recopilación de la información objeto de este análisis, se ha realizado una investigación exploratoria, de los montos de recaudación correspondientes a los años 2008 y 2009, utilizando como fuentes primarias los reportes obtenidos del sistema de cobranzas y los reportes presentados para la evaluación del cumplimiento de metas.

En cuanto a la recaudación en la etapa persuasiva, por tipo de documento, se han obtenido los siguientes datos:

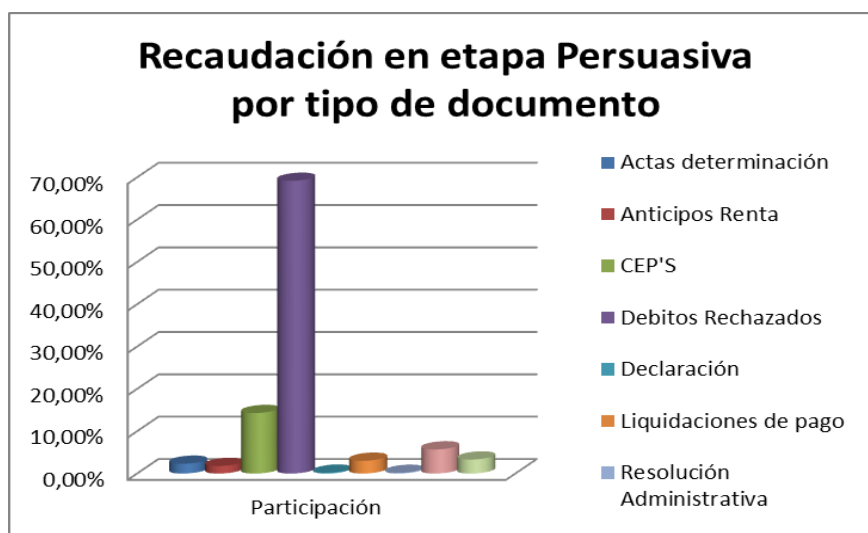
Cuadro N° 1. Recaudación en Etapa Persuasiva por tipo de Documento



RECAUDACION EN ETAPA PERSUASIVA	
(Por tipo de Documento)	
Tipos de Documento	Participación
Actas determinación	2,31%
Anticipos Renta	1,79%
CEP'S	14,30%
Debitos Rechazados	69,18%
Declaración	0,21%
Liquidaciones de pago	3,02%
Resolución Administrativa	0,17%
Resolución Sancionatoria	5,71%
Títulos de Crédito	3,31%
TOTALES	100,00%

Del cuadro anterior, se puede concluir que los rubros más representativos en esta etapa de cobro y de acuerdo al monto por tipo de documento, corresponden a CEPs y Débitos rechazados, entre los cuales se encuentra aproximadamente el 83% de la recaudación en la etapa persuasiva, lo cual se representa en el siguiente gráfico.

Gráfico N° 1. Recaudación en Etapa Persuasiva por tipo de Documento



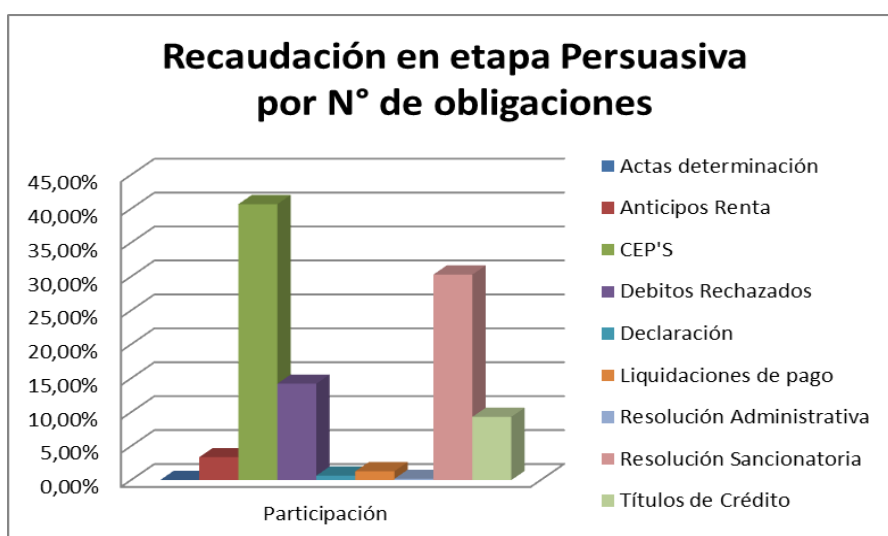
Por otro lado, los siguientes datos representan el número de obligaciones emitidas por cada tipo de documento, para la etapa persuasiva de cobro, de acuerdo con esta información, los tipos de documentos, por los cuales se

emitieron mayor número de obligaciones corresponden a CEPs y Resoluciones Sancionatorias, los cuales representan un 71% del total de obligaciones emitidas; sin embargo, los rubros de Débitos rechazados y Títulos de crédito, también representan un porcentaje importante del número de obligaciones emitidas con un 24% aproximadamente. Esto se puede observar más claramente en el siguiente gráfico:

Cuadro N° 2. Recaudación en Etapa Persuasiva por N° de Obligaciones

RECAUDACION EN ETAPA PERSUASIVA	
(Por N° de Obligaciones)	
Tipos de Documento	Participación
Actas determinación	0,01%
Anticipos Renta	3,37%
CEP'S	40,67%
Debitos Rechazados	14,20%
Declaración	0,65%
Liquidaciones de pago	1,30%
Resolución Administrativa	0,18%
Resolución Sancionatoria	30,29%
Títulos de Crédito	9,32%
TOTALES	100,00%

Gráfico N° 2. Recaudación en Etapa Persuasiva por N° de Obligaciones





Del análisis anterior, se desprende que aunque en cuanto al número de obligaciones emitidas, en la etapa persuasiva, el rubro principal son los CEPs, en cuanto al análisis por monto el 69% corresponde a Débitos Rechazados, lo que significa que aunque el 14% de las obligaciones emitidas corresponden a este tipo de documento, el monto de éstos es mayor que el de los CEPs, por lo que en esta etapa debería darse mayor importancia a los Débitos Rechazados.

En cuanto a la etapa coactiva, según la información obtenida de los reportes del sistema de cobranzas, se presentan los siguientes datos:

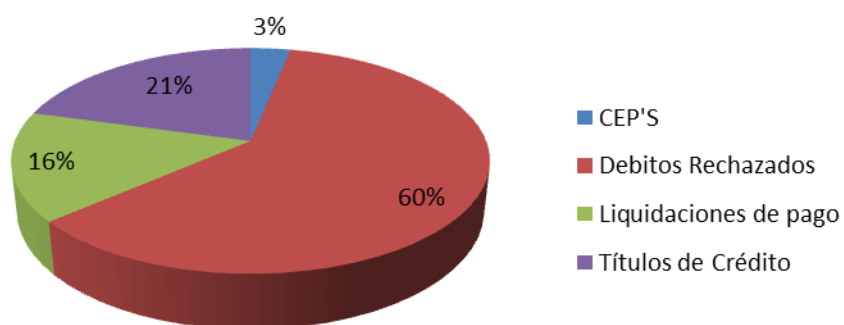
Cuadro N° 3. Recaudación en Etapa Coactiva por tipo de Documento

RECAUDACION EN ETAPA COACTIVA	
(Por tipo de Documento)	
Tipos de Documento	Participación
CEP'S	3,22%
Debitos Rechazados	60,41%
Liquidaciones de pago	15,65%
Títulos de Crédito	20,72%
TOTALES	100,00%

De los datos anteriores se puede observar claramente que con un 60% el tipo de documento más representativo, corresponde a Débitos rechazados, sin embargo, los Títulos de crédito también tienen un porcentaje importante, al igual que las Liquidaciones de pago. En esta etapa, como se observa claramente en el siguiente gráfico los CEPs no tienen mayor significancia.

Gráfico N° 3. Recaudación en Etapa Coactiva por tipo de Documento

Recaudación en etapa Coactiva por tipo de documento



En esta misma etapa, analizando los datos referentes al número de obligaciones emitidas por cada tipo de documento, se obtuvo el siguiente resumen de información:

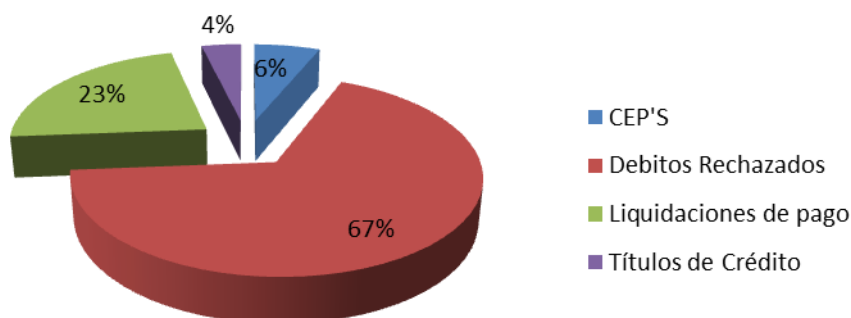
Cuadro N° 4. Recaudación en Etapa Coactiva por N° de Obligaciones

RECAUDACION EN ETAPA COACTIVA (Por N° de Obligaciones)	
Tipos de Documento	Participación
CEP'S	6,25%
Debitos Rechazados	67,50%
Liquidaciones de pago	22,50%
Títulos de Crédito	3,75%
TOTALES	100,00%

En la etapa coactiva del proceso de cobro, tanto los CEPs como los Títulos de crédito, no son representativos, en cuanto al número de obligaciones emitidas; siendo los más importantes los Débitos Rechazados y Liquidaciones de Pago, con un 67,5% y un 22,5% respectivamente, lo que se puede observar más claramente en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 4. Recaudación en Etapa Coactiva por N° de Obligaciones

Recaudación en etapa Coactiva por N° de obligaciones



Del análisis de esta información, se puede concluir que en cuanto a la Etapa Coactiva, si bien en cuanto al número de obligaciones emitida los Títulos de Crédito, no son representativos, sí lo son en cuanto al análisis por montos de tipos de documento, lo cual nos indica claramente que los pocos Títulos de Crédito que se emiten, representan aproximadamente la quinta parte de la recaudación en esta etapa. Sin embargo, en cuanto a Débitos Rechazados, tanto en monto como en número de obligaciones representan un 60% aproximadamente, lo cual nos indica que la gestión del departamento de cobranzas estará orientada mayormente al trámite y gestión de este tipo de documentos, además, de los títulos de crédito que por su monto son representativos para el cumplimiento de las metas establecidas para el departamento.

8. MATERIALIDAD DE LA DEUDA

Pese a la existencia de varios análisis, orientados a la elaboración de bases para que se llegue a establecer un criterio de materialidad en la generación de deuda de la Administración Tributaria, hasta la actualidad no se cuenta con un criterio de materialidad que se maneje ni siquiera nivel regional, por lo que se hace necesario este tipo de estudios que profundicen el análisis de la generación de deuda, además de mantener un sistema de costos que permita obtener



información importante que permita el establecimiento de criterios de materialidad para la ejecución de las funciones del Departamento de Cobranzas.

El criterio que actualmente existe, en las legislaciones tributarias de varios países Latinoamericanos y que aún en nuestro país existe para otras instituciones del Estado, tal es el caso del Reglamento para el Ejercicio de la Acción Coactiva por parte de la Contraloría General del Estado que en su artículo 31, señala: *“De la baja de títulos de crédito.- La baja de títulos de crédito a la que se refiere el numeral 33 del Art. 31 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, será declarada por el titular de la acción coactiva que los hubiere emitido, siempre y cuando se demuestre que se hubieren hecho incobrables y que su cuantía, incluidos los intereses, no supera los cuarenta dólares.*

La declaratoria de baja de los títulos de crédito se hará mediante una resolución motivada, a la que se agregará una certificación del área o sección de Contabilidad o del Contador, que acredite que la cuantía del título de crédito, incluidos sus intereses, no supera los cuarenta dólares. Además, para la expedición de la resolución, el titular de la acción coactiva deberá contar con un informe legal emitido por un abogado de la respectiva Dirección, que demuestre que el título es incobrable.”

Como se puede apreciar, para las obligaciones estatales no tributarias se encuentra establecido un criterio de materialidad, el cual resulta imprescindible en una sociedad en la que los sistemas informáticos cada vez más avanzados, hacen más fácil el cumplimiento por parte de los contribuyentes de sus declaraciones formales, mientras se agranda la brecha de pago, referente a la diferencia entre las declaraciones presentadas, frente a aquellas efectivamente cobradas.

A criterio de los funcionarios del departamento, resulta imprescindible también en el ámbito tributario, la existencia de criterios de materialidad, debiendo considerarse como el margen mínimo el correspondiente al costo de la Cobranza, a fin de que la Administración Tributaria ejerza sus facultades de control y recaudación sin que tales funciones impliquen una pérdida para el Estado



Ecuatoriano, o una disminución de eficiencia y calidad en el servicio a costa del cumplimiento de metas establecidas.

9. PROCESOS PARA EL COBRO

9.1. COBRANZA PERSUASIVA

Toda obligación enviada para el proceso de cobro de deuda, debe estar debidamente notificada al contribuyente y encontrarse firme; además, todas las fases de persuasión se cumplirán en un lapso de quince días laborables, desde la recepción de información, si después de este período el contribuyente no ha cancelado ni justificado su obligación, se remitirá la deuda a Cobranza Coactiva con los documentos respectivos.

ASIGNACION DE TRABAJO

El personal que efectúa el proceso de cobranza persuasiva, recibe la información de las obligaciones exigibles, notificadas y firmes. El Sistema Nacional de Cobranzas asigna equitativamente la carga de trabajo a los funcionarios, inmediatamente de recibida la información y en caso de ser necesario, el responsable reasigna la carga de trabajo al personal de persuasiva.

LLAMADAS TELEFONICAS

El personal de persuasiva, localiza al contribuyente con los datos del Sistema RUC o herramientas utilizadas para este efecto.

- En caso de personas jurídicas, solicita hablar con el Gerente General o Financiero.
- Si el número telefónico registrado no corresponde al del contribuyente, busca la información en otras fuentes alternativas: guía telefónica, directorios comerciales, directorios de los Colegios Profesionales, Superintendencias de Compañías y de Bancos, IESS, Registro Civil, directorios de las Cámaras de Comercio, Producción, Industrias, Pequeños Industriales y directorios electrónicos.



- Si por ningún medio se contacta con el contribuyente se informa al Coordinador de Cobranzas, quien a su vez comunica al Área de RUC para marcarlo como no ubicado y para que salga de lista blanca hasta que actualice el RUC.
- Si se contacta con el contribuyente, el personal de persuasiva le informa el detalle de la deuda y le conmina al pago inmediato. Una vez localizado el contribuyente registra la información en el Sistema de Cobranzas para su posterior control y seguimiento; en este primer contacto procura establecer un compromiso de pago, de no ser posible, establece una fecha para la próxima llamada, no mayor a tres días.
- En caso de no tener respuesta del contribuyente, el personal de persuasiva realiza una segunda llamada tratando de establecer una fecha tentativa de pago. La respuesta a esta gestión no podrá exceder de los cinco días.
- Si es necesario se realiza una tercera y última llamada al contribuyente y podrá enviársele un mensaje de correo electrónico, registrando en el sistema el resultado de la gestión.

OTRAS ACCIONES PERSUASIVAS

De requerir la presencia del contribuyente, el personal de persuasiva envía una notificación de comparecencia debidamente firmada por el Director Regional.

Si agotadas las instancias anteriores el contribuyente no ha cancelado ni justificado su obligación, el personal de persuasiva remitirá el caso a Coactiva.

ATENCIÓN AL CONTRIBUYENTE

Si el contribuyente se acerca a las oficinas del Departamento de Cobranzas, en respuesta a la notificación y/o proceso de persuasión, el personal de persuasiva:

- a) Identifica el tipo de contribuyente (especial u otro).
- b) Informa el origen de la deuda.
- c) Calcula una liquidación a la fecha (capital, intereses, multas), para ello se toma en consideración las instrucciones para el cálculo de intereses y multas.
- d) Persuade al contribuyente para que efectúe el pago de inmediato, mediante las formas de pago que se encuentren vigentes a la fecha.



Se puede entregar una liquidación de la deuda al contribuyente con el valor a pagar a la fecha de emisión del documento, y se le explica que debe cancelar la deuda en dos días laborables e informar al Servicio de Rentas Internas del pago, o de ser necesario, se informa de la posibilidad de pagar en cuotas mediante una petición de facilidades de pago realizada a través de un oficio dirigido al Servicio de Rentas Internas, el cual debe ser ingresado por Secretaría Regional.

Luego de tres a cuatro días laborables, el Sistema de Cobranzas confirma el pago con el Sistema de Declaraciones y procede a cerrar la cuenta por cobrar en la contabilidad. Previo a esto se verifica:

- Si el pago no aparece registrado en el sistema, se envía los datos a la Subunidad de Declaraciones y Anexos.
- Si el contribuyente no informa del pago en el plazo previsto, el personal de cobranzas, confirma el pago mediante el cruce de información con el Sistema de Declaraciones.
- Si el pago no ha sido efectuado, el personal de cobranzas se contacta nuevamente con el contribuyente para exigir la cancelación inmediata de la obligación, caso contrario se remite el expediente a coactiva.

Si el contribuyente asegura haber cancelado la deuda, el personal de cobranzas, solicita una copia del formulario de pago. Si el pago no aparece registrado en el sistema de declaraciones, se envía los datos a la Unidad de Declaraciones y Anexos. De acuerdo al resultado remitido por esta unidad, el personal de cobranzas da de baja la obligación o remite los datos del contribuyente al personal de Coactiva para que se inicie el proceso.

FACILIDADES DE PAGO

Para este proceso, el contribuyente presenta la petición por escrito en la Secretaría, solicitando facilidades para el pago conforme a los requisitos del Art. 119 y 152 del Código Tributario, esta petición suspende la acción de cobro, según lo señala el Art.154 del mismo cuerpo legal.



Si la administración niega la petición o el contribuyente así lo desea, puede llevar su petición al Tribunal Distrital de lo Fiscal para lo cual el tribunal exige la cancelación del 20% de la obligación y una garantía que cubra el saldo adeudado, según el Art.155 del Código Tributario.

Una vez que se inicia el proceso de Facilidades de Pago:

1. La Secretaría Regional recibe la petición y la envía a Cobranzas para que el analista verifique si es procedente o no la concesión de Facilidades de Pago. Si el contribuyente cumple con los requisitos, se calcula la tabla de amortización respectiva. Para esto, se procede de acuerdo a lo que establece el Art. 153 del Código Tributario, es decir, se dispone que el contribuyente debe pagar en ocho días un valor no menor al 20% de la obligación (impuesto, intereses y multas) y en un plazo de hasta seis meses la diferencia en dividendos periódicos iguales. En casos especiales, el Director General concede un plazo de dos años a través de dividendos mensuales, trimestrales o semestrales, siempre y cuando exista una garantía que respalde el pago del saldo.
2. Con estos datos, el analista elabora la resolución respectiva que será firmada por el Director Regional y enviada a Secretaría para la certificación y notificación al contribuyente.
3. El método de cálculo es el siguiente:
 - a. Se calculan los intereses a la fecha de emisión de la resolución en la que se conceden facilidades de pago, y las multas hasta la fecha de presentación de la declaración original.
 - b. Se calcula el 20% de la deuda (total del punto a).
 - c. El valor correspondiente al 20%, se imputará según Art. 47 del Código Tributario.
 - d. Si luego de imputar el valor pagado aún queda pendiente un saldo de intereses, este valor se deberá cancelar en la primera cuota.
 - e. Sobre el saldo de impuesto resultante después de realizar la imputación, se calcula una tabla de amortización gradual en la que se establece una cuota mensual a pagar, que estará compuesta por una parte de impuesto y otra



de intereses. El valor de multas se considera en las últimas cuotas por motivos de imputación. (Art. 47 Código Tributario.) En los casos en que se deba cancelar un valor de intereses en las cuotas, ese valor se suma al valor de cada cuota fija mensual.

- f. Cada vez que exista variación en la tasa de mora tributaria, se calculará una nueva tabla de amortización gradual, considerando para el cálculo el monto del impuesto que todavía se encuentre pendiente de pago.
4. El personal de persuasiva revisa que el contribuyente, cancele el 20% de la obligación dentro de los ocho días después de notificada la resolución y las cuotas pactadas en la resolución.
5. En caso de incumplir con este compromiso, se dan por terminadas las Facilidades de Pago y el personal de control de deuda remite los documentos necesarios al Área de Coactiva para que se inicie el respectivo proceso.
6. El contribuyente debe cancelar cada cuota mediante los medios de pago vigentes y comunicar al personal de persuasiva sobre el pago, para el registro en el sistema.
7. En caso de incumplir con este compromiso, el personal de persuasiva contacta telefónicamente al contribuyente, dándole a conocer la obligación de cancelar la deuda de manera inmediata.
8. En caso de reincidir en el incumplimiento de pago en la siguiente cuota, el personal de control de deuda emite un requerimiento que se notifica por Secretaría, concediéndole un término de ocho días hábiles para que cancele la obligación vencida. Se dan por terminadas las facilidades y se remite la deuda al Área de coactiva para su recuperación, negando todo tipo de peticiones posteriores.

INVESTIGACION PARA COACTIVA

El responsable de Cobranzas podrá solicitar al personal de Persuasiva, dependiendo de la necesidad, una investigación previa al inicio de la acción coactiva, sin importar el tipo de contribuyente (especiales, sociedades o personas naturales).

El personal de persuasiva:



- Revisa la información disponible en los diferentes sistemas.
- Establece las posibles instituciones financieras en donde tiene inversiones.
- Verifica si el deudor registra vehículos a su nombre.
- Solicita a los registros públicos, los certificados necesarios para que se puedan interponer las medidas preventivas que sean del caso.

Finalmente, organiza un expediente que se entrega a Coactivas cuando se cumpla el plazo establecido para la gestión persuasiva.

9.2. COBRANZA COACTIVA

El personal de persuasiva, entrega al Área de Coactiva, los documentos originales que sustentan la obligación y la razón de notificación para el inicio del Proceso Coactivo.

En este proceso es recomendable que el Responsable del Área de Coactivas sea el Recaudador Especial, quien ejerce sus facultades respecto a los deudores pertenecientes a la regional donde fue designado, y que podrá solicitar que los Recaudadores Especiales de otras direcciones, donde se encuentren los bienes o derechos de los deudores de su competencia, efectúen los actos y diligencias necesarios para el cobro de la deuda.

La Unidad Administrativa Financiera Regional, debe mantener una base de datos de peritos profesionales, especializados en distintos tipos de bienes y calificados por distintas entidades para el avalúo de los bienes embargados por Coactivas, los que deben ser contabilizados en los correspondientes registros de conformidad con las disposiciones de la Norma Técnica de Contabilidad No. 234-01 "Contabilización de Cuentas de Orden", que indica que los bienes propiedad de terceros que se encuentren bajo custodia, control y responsabilidad de la entidad, serán registrados en cuentas de orden identificando su propietario y el motivo de la custodia, entre otros aspectos.

Es potestad del Recaudador Especial / Responsable de Coactivas designar este personal y establecer el número de funcionarios de acuerdo a las necesidades de cada Regional, siendo tres cargos lo requerido: Recaudador Especial, secretario y



abogado. Esto no implica que la misma persona no pueda ejercer uno o más cargos.

PROCESO PARA LA EMISION DE AUTO DE PAGO

1. El Recaudador Especial receipta los documentos necesarios para iniciar el proceso coactivo, de acuerdo a los formatos pre establecidos, así:
 - a. Copia del documento de cobro
 - b. Razón de notificación
 - c. Otros documentos de la deuda generados en control de deuda y persuasiva.
 - d. Luego de transcurrido el período de persuasión de una deuda sin que haya sido cancelada o justificada, será remitida a Cobranza Coactiva acompañada con el respectivo informe de Cobranza Persuasiva.
2. El Secretario verifica que los datos de la deuda se encuentren correctamente ingresados al Sistema de Cobranzas y la idoneidad legal de los documentos que determinan la obligación tributaria. Además, constata la ausencia de: facilidades de pago, compensación, reclamo administrativo, recurso de revisión, demanda de impugnación o juicio de excepciones a procesos coactivos iniciados anteriormente.
3. Una vez sentada la razón de la existencia de la deuda, el Secretario elabora la carpeta del contribuyente y envía el expediente al Recaudador Especial, quien revisa y autoriza al Secretario la emisión del auto de pago.
4. El Secretario emite el auto de pago, y continúa con las instrucciones del Recaudador Especial/ Responsable de Coactiva para proceder con las medidas preventivas, de acuerdo al monto de la deuda y al perfil del deudor.
5. El Recaudador Especial suscribe, legaliza el auto de pago y lo envía al Secretario, quien firma y certifica la legalidad del mismo. Dependiendo de las medidas preventivas que se establezcan, el Secretario debe notificar mediante oficio, a las instituciones respectivas, ordenando la aplicación de dichas medidas. El oficio debe contener una copia del texto del Auto de pago con la medida preventiva respectiva.



6. Una vez receptada la certificación de las medidas preventivas por parte de las instituciones requeridas, el Secretario debe:
 - a. firmar y certificar la legalidad del auto de pago,
 - b. preparar la citación del Auto de Pago,
 - c. custodiar los documentos.
7. El secretario procede con la citación del Auto de Pago, según lo dispuesto en el Código Tributario Art. 108, 109, 151 y 163.
8. En caso de que el contribuyente dimita bienes, puede acercarse a las oficinas de Coactiva para la emisión de su respectiva liquidación a la fecha de pago y la cancelación de la deuda. El contribuyente podrá presentar una petición de facilidades de pago o compensación por medio de la Secretaría en las Direcciones Regionales.
9. Dependiendo del caso y siempre que el contribuyente pueda garantizar el pago del monto adeudado, se puede solicitar el levantamiento de las medidas preventivas. Se debe otorgar un afianzamiento que cubra el monto principal, los intereses causados hasta la fecha de afianzamiento y un 10% adicional por intereses a devengar y costas, por la cual se aplicó la medida, por un período que señale el Servicio de Rentas Internas, según lo establece el Art. 248 del Código Tributario. Excepcionalmente, el Recaudador Especial levanta la medida preventiva si el sujeto pasivo presenta una garantía distinta al afianzamiento de acuerdo a lo dispuesto en los artículos 249, 250 y 251 del Código Tributario.
10. El contribuyente presenta un escrito reconociendo la deuda y las características de los bienes a dimitir. A este escrito deberá adjuntar:
 - a. El contrato de compra – venta,
 - b. El certificado del registro mercantil y
 - c. La escritura de propiedad, en caso de bienes inmuebles.
11. Si transcurridos los veinte días, el contribuyente no tomare acción alguna, el Recaudador Especial puede ordenar la emisión del auto de embargo.
12. El Recaudador Especial informa del resultado de cada una de las acciones al Supervisor de Cobranzas.



EMBARGO Y CUSTODIA DE BIENES

Emisión del Auto de Embargo

1. Para la emisión del auto de embargo el Secretario se cerciora la existencia y propiedad de los bienes, mediante la obtención de los certificados respectivos de acuerdo al siguiente detalle:
 - Bienes Inmuebles (Certificado de Registro de la Propiedad y del Avalúo catastral del Municipio)
 - Vehículos (Certificado de la Dirección Nacional de Tránsito y Certificado de la Unidad de Impuesto a los Vehículos del SERVICIO DE RENTAS INTERNAS).
 - Máquinas Industriales (Certificado del Registro Mercantil).
 - Registro de Marcas y Patentes (I.E.P.I.)
 - Otros bienes muebles (Constatación visual y física).
 - Maquinaria destinada a la Construcción (Certificado Ministerio de Obras Públicas)
2. Adicionalmente, el Secretario constata la ausencia de: pago, facilidades de pago o compensación, no dimisión de bienes, o demanda de excepciones; y presenta la constancia mediante una providencia al Recaudador Especial quien revisa y autoriza continuar con la emisión del auto de embargo.
3. El Recaudador Especial suscribe y legaliza el auto de embargo. Si el Recaudador Especial no fuere abogado, el abogado director firmará el trámite.
4. El Secretario firma y certifica la legalidad del auto de embargo y en la misma providencia nombra al Alguacil y al Depositario, designados por el Recaudador Especial, para que procedan con el embargo.

El Alguacil se encarga de realizar el secuestro, el embargo físico de los bienes del coactivado y velar por el cumplimiento de todo el proceso de embargo. El Depositario se encarga de mantener en custodia los bienes embargados hasta su remate y adjudicación.



Embargo de bienes inmuebles

5. El Recaudador Especial, el Alguacil y el Depositario realizan el embargo en la dirección donde se encuentra el bien, portando sus identificaciones y el auto de embargo. Son embargables todos los bienes del deudor, excepto los que la Ley determina como inembargables. El embargo se puede realizar a la totalidad de los bienes o, a bienes específicos cuyo avalúo cubra al menos un 110% el monto adeudado. De considerarlo necesario, llegado el día fijado para el embargo, el Recaudador Especial solicita apoyo a la Fuerza Pública para el ejercicio de su función.
6. El Alguacil y el Depositario, elaboran un acta del embargo registrando el detalle de todos los bienes embargados que quedan bajo custodia del Depositario. En el Acta debe constar: el número de juicio coactivo, fecha y hora del embargo, el nombre del deudor, la característica de los bienes, su extensión aproximada, linderos, y ubicación. El Secretario lleva un libro de embargos, en el cual se mantienen los registros detallados de los embargos realizados por Coactivas.
7. El Recaudador Especial debe dejar una copia del Acta al propietario del bien embargado o en su defecto a la persona que se encuentra en ese momento custodiando el bien.
8. El Secretario registra e inscribe el embargo del bien inmueble en el Registro de la Propiedad por parte del Servicio de Rentas Internas, y envía la copia del Acta a la Unidad Administrativa Financiera regional, para que ingrese la información en el módulo de activos fijos.
9. El Recaudador Especial informa del resultado de cada una de las acciones al Responsable de Cobranzas.

Embargo de bienes muebles

10. El Recaudador Especial comunica a la Unidad Administrativa Financiera regional, la necesidad de contratar el servicio de almacenamiento y bodegaje, para lo cual elabora un memorando en el que se detalla: fecha, hora, lugar y tipo de bienes. La empresa almacenadora es responsable de la custodia de los bienes embargados desde el momento en que son embarcados para su transporte hacia el lugar de depósito hasta su remate.



11. El Alguacil, el Depositario y un delegado de la Unidad Administrativa Financiera regional proceden a realizar el embargo en el domicilio donde se encuentren los bienes, portando sus identificaciones y el auto de embargo.
12. Para la ejecución del embargo se procede de acuerdo a lo establecido en los artículos del 167 al 180 del Código Tributario. El embargo se puede realizar a la totalidad de los bienes o, a bienes específicos cuyo avalúo cubra, al menos, en un 110% el monto adeudado. De considerarlo necesario, llegado el día fijado para el embargo, el Recaudador Especial solicita apoyo a la Fuerza Pública para el ejercicio de su función.
13. Durante el embargo de los bienes, el Alguacil y el Delegado de la Unidad Administrativa Financiera regional levantan la información necesaria de los bienes que se embarguen y se debe colocar, en cada bien, la identificación que consta de un código de barras y de la respectiva numeración.
14. La empresa depositaria transporta todos los bienes embargados al sitio del depósito y, conjuntamente con el Alguacil, Depositario y Secretario, elaboran un Acta de entrega - recepción con el detalle de los bienes embargados entregados a la Almacenera, en donde deberá constar: el código, la descripción (marca / modelo / serie) y en qué estado se encuentra el bien. El Secretario registra en el sistema de cobranzas todos los bienes embargados a nombre de cada contribuyente. El transporte de los bienes embargados depende del caso y del tipo de contrato celebrado con la Almacenera.
15. El Secretario debe enviar la copia del Acta a la Unidad Administrativa Financiera regional para que registre esta información y para la elaboración de las actas de activos fijos. Además, notifica al coactivado el Auto de embargo realizado.
16. El Recaudador Especial informa el resultado de cada una de las acciones al Supervisor de Cobranzas.

Determinación de Avalúos de bienes

17. El Recaudador Especial designa al perito (Art. 181 Código Tributario, Art. 254 –255, Código de Procedimiento Civil) que se encarga del avalúo de los bienes de la base de datos. La designación es aleatoria y estos peritos calificados deben:



- Ser personas mayores de edad;
 - Ser de reconocida honradez y probidad;
 - Ser profesionales o técnicos de reconocido prestigio o personas que tengan el suficiente conocimiento sobre los bienes objeto del avalúo, y;
 - Preferentemente el perito residirá en el lugar en que se tramita el proceso coactivo, sin que sea esta una condición obligatoria.
18. El Recaudador Especial emite una providencia para el avalúo pericial de los bienes embargados. Para la ejecución del avalúo se debe tomar en cuenta lo normado en el Art. 180 del Código Tributario. El coactivado dentro de un plazo de dos días de notificado con dicha providencia, puede nominar un perito para que actúe en conjunto con el funcionario designado por la Administración, según el Art. 182 del Código Tributario.
19. Bajo juramento, el Recaudador Especial posesiona al o los peritos y concede un plazo de cinco días laborables para la presentación de sus informes, para lo cual toman en cuenta el valor comercial actual, el precio de adquisición, el estado actual, el valor de los bienes en el mercado y todos los elementos que, a su criterio, sirvan para lograr el precio justo y real de los bienes.
20. Para el avalúo de los bienes embargados, los peritos designados deben acercarse al lugar donde se encuentran los bienes acompañados del Depositario y si se trata de una Almacenera con un funcionario de la empresa, quien suscribe el avalúo y puede formular para su descargo las observaciones que creyere del caso. Los peritos evaluadores, pueden solicitar, por una sola vez y por igual tiempo, al funcionario, prórroga del plazo para el avalúo y éste la otorgará si, a su criterio, estuviere debidamente justificada.
21. En el caso de existir dos informes periciales diferentes y de no haber conformidad entre ellos, el Recaudador Especial puede:
- Designar a un tercer perito dirimente: mediante este nuevo informe pericial, el Recaudador Especial acepta alguno de los informes;
 - Establecer un valor promedio entre los valores señalados en los informes de los peritos.
 - Escoger cualquiera de los dos informes periciales, con preferencia al de mayor avalúo.



El avalúo practicado estará vigente por el plazo máximo de seis meses, el que luego de concluido, será actualizado por el Recaudador Especial, con sujeción al trámite respectivo.

22. En el caso de que los peritos designados no realicen el avalúo dentro del plazo establecido, el Recaudador Especial establece un nuevo plazo de cinco días para su presentación. En caso de no ser presentados dentro del nuevo plazo señalado se declaran caducados sus nombramientos y se designan nuevos peritos, sin perjuicio de la responsabilidad de los primeros por incumplimiento de sus obligaciones, según se contemplen en los respectivos contratos de peritaje. Los nuevos peritos tendrán igual plazo de cinco días para practicar el avalúo, con opción a la misma prórroga.

23. El Recaudador Especial regula los honorarios que percibirán los peritos por los avalúos realizados, para cuyo efecto se establece una tabla tarifaria que entra en vigencia previa aprobación del Director Nacional Financiero.

24. El Secretario debe enviar una copia del avalúo a la Unidad Administrativa Financiera regional para que se registre en el sistema contable todos los bienes embargados con sus respectivos valores.

Control de bienes embargados

La Unidad Administrativa Financiera regional, se encarga del control contable de los bienes que se embarguen. Con los informes periciales de todos los bienes, el personal encargado del manejo de activos fijos elabora un acta donde se detallan todos los bienes registrando: código, descripción, estado y avalúo; información que debe ingresar la Unidad Administrativa Financiera regional, en el módulo de activos fijos, para su contabilización, emitiendo un reporte en el que se certifica el registro de los bienes.

REMATE DE BIENES EMBARGADOS

El proceso final en la etapa coactiva, una vez que se han embargado bienes muebles o inmuebles, es el Remate de estos bienes, sin embargo, por la complejidad de estos procesos y además por la gran cantidad de recursos que se requieren para su realización, es un procedimiento poco frecuente, siendo



contados los casos en los que se ha llegado a esta instancia. A continuación se describe el proceso:

Remate en sobre cerrado

Convocatoria

El Recaudador Especial envía un memorando, con la información del remate, a la Unidad de Comunicación para la elaboración del aviso, para la publicación por la prensa y elaboración de carteles informativos de ser necesarios. En la convocatoria, únicamente se detalla la descripción de los bienes, su extensión aproximada, linderos, ubicación, avalúo y otros detalles que se consideren relevantes. Se debe especificar el lugar, fecha y hora límites para que los interesados puedan conocer los bienes y recibir los términos de referencia del remate como: formulario de presentación de la postura, lugar, fecha y hora de recepción de éstas y demás información referente al remate.

La Unidad de Comunicación debe enviar un borrador del aviso realizado al Recaudador Especial para su aprobación y posterior publicación de la convocatoria en uno de los periódicos de mayor circulación nacional y en la página web del Servicio de Rentas Internas. La publicación de este aviso, se debe realizar por tres ocasiones en días distintos, según los artículos 185 y 109 del Código Tributario. A partir de la primera publicación los interesados pueden acercarse a las oficinas de cobranzas para retirar información para la presentación de posturas, que en general deben contener los datos del postulante, valor de la postura, domicilio especial para notificaciones y estar debidamente firmada.

Presentación de las Posturas

En el día y horas señalados se presentan las posturas, ante el Secretario del proceso, en sobre cerrado, en las oficinas de Coactivas del Servicio de Rentas Internas. El Secretario sella, firma y escribe la fecha y hora de entrega de cada sobre cerrado, llenando el formulario de recepción de las posturas, el cual una vez concluido el lapso para la entrega de las mismas será entregado al Recaudador Especial.



Calificación de Posturas

Una vez que el Recaudador Especial recibe las posturas, se nombra una Comisión que se encarga de examinarlas y calificarlas. Al día siguiente a la recepción, se instala la Comisión de Calificación en sesión permanente, hasta concluir la agenda que necesariamente comprenderá, según el Art. 188, Código Tributario:

- Pronunciamiento sobre la validez del remate, por parte de la Comisión, caso contrario se declara la nulidad del proceso;
- Apertura de los sobres que contengan las ofertas;
- Calificación de las ofertas que reúnan los requisitos exigidos por el remate, como son: identificación del contribuyente, postura, dirección para notificaciones y firma del postor; excluyendo aquellas que no cumplieren con dichos requisitos.

Para el primer señalamiento, no se admiten posturas por un valor inferior a las dos terceras partes del avalúo del bien. Para el segundo señalamiento el mínimo será la mitad del avalúo, según el Art. 185, Código Tributario.

Junto al sobre cerrado que contiene la oferta, el oferente consignará, al menos, el diez por ciento de la oferta, en dinero efectivo o en cheque certificado a la orden del Servicio de Rentas Internas, según el Art. 188, Código Tributario. Este valor consignado servirá para completar el pago de contado o hacer efectiva la responsabilidad del postor, en caso de quiebra del remate.

Además, no se deben fijar plazos mayores a cinco años para el pago del precio. Si es el caso, se descartarán dichas posturas a menos que sea la única presentada.

Una vez revisadas todas las posturas, la Comisión elaborará un informe, en donde se detallará las posturas que cumplieron con todos los requisitos y las que fueron rechazadas por incumplimiento de alguno de ellos. En base a este informe,



el Secretario elabora el Auto de Calificación, en el cual queda constancia del resultado del proceso de calificación.

En esta instancia, se pueden presentar varios casos especiales, como:

- Si existe un solo oferente para la calificación, y si éste reúne los requisitos legales, se le adjudica el inmueble siguiendo el proceso de adjudicación.
- Si en la convocatoria se presentan dos o más ofertas calificadas, el Recaudador Especial señala día y hora para hacer una subasta en la cual los postores puedan verbalmente mejorar sus ofertas durante quince minutos, hasta por tres veces consecutivas, y a quien gane se le adjudicará el bien.
- En el caso de igualdad de ofertas, se decide por la suerte y se deja constancia de todo lo actuado en la respectiva Acta.

Si no se hubiere presentado oferta alguna o ninguna de las presentadas fuere calificada, el Secretario del proceso hará un segundo señalamiento. Si en este segundo señalamiento no fuere presentada ninguna oferta o si ninguna de ellas fuere calificada, el Recaudador Especial resolverá proceder con la venta directa. Los costos que genere el traspaso son de cuenta del adjudicatario de dominio.

Orden de preferencia y adjudicación

Con la mejor postura, el Recaudador Especial suscribe el Auto de Adjudicación, en el cual queda constancia del resultado del proceso de calificación o subasta, y se dispone devolver el valor consignado a los oferentes cuyas propuestas no han sido aceptadas, siempre y cuando el postor preferente haya consignado el valor ofrecido de contado dentro de cinco días a partir de la emisión del auto de adjudicación, es decir las dos terceras partes del avalúo de los bienes a rematarse, según el Art. 192, Código Tributario.

Una vez que el adjudicatario haya pagado el valor de contado y garantizado el saldo ofertado a un plazo no mayor a cinco años, el Recaudador Especial adjudica los bienes, libres de todo gravamen, mediante el Auto de Adjudicación,



que contendrá la descripción de los bienes, servirá de título de propiedad y ordenará protocolizar e inscribir el bien en los registros correspondientes.

Los saldos del valor de las posturas ofrecidas a plazo, devengan el máximo de interés convencional permitido por la Ley, y para asegurar el pago, los bienes rematados quedan gravados con hipoteca, prenda industrial o especial, según corresponda, las que se inscriben en los respectivos registros al mismo tiempo que el traspaso de la propiedad.

Si el adjudicatario no consigna en el plazo establecido el precio del bien ofrecido al contado, el Secretario de Coactivas declara la quiebra del remate y notifica al oferente que le siga en orden de preferencia, como adjudicatario subrogante para que consigne el valor al contado que consta en su oferta. Siguiendo este proceso, en caso de no cumplimiento. La quiebra del remate y las costas causadas por la misma, se pagarán con la cantidad consignada con la postura y si ésta fuera insuficiente, con los bienes del postor que el Recaudador Especial manda a embargar y remata en el mismo procedimiento.

Los pagos que realice el adjudicatario los depositará en la cuenta rotativa de ingresos del Servicio de Rentas Internas y deberá acercarse a las oficinas de Coactivas para entregar la papeleta de depósito como constancia del pago.

El Secretario mediante providencia notifica a todos los oferentes la resolución de adjudicación en el plazo de cinco días después de la calificación de las ofertas.

El valor que resulte del remate deberá cubrir a la deuda en su totalidad, sin embargo, en caso de haber un excedente, la Institución procederá a su devolución por medio de la Unidad Financiera Institucional. En el caso de que el valor recuperado sea menor a la deuda, el Recaudador Especial deberá embargar más bienes hasta que se logre cubrir la deuda con la Administración, caso contrario, se toma la diferencia como pérdida (juicio de insolvencia).

Una vez terminado el proceso, el Secretario archiva los documentos en el expediente del coactivado y se cierra el proceso, además, el Recaudador Especial



informará del resultado de cada una de las acciones al Responsable de Cobranzas.

Remate por Subasta Pública

Convocatoria

El Recaudador Especial envía la información de la subasta de los bienes muebles a la Unidad de Comunicación, que procede a la elaboración del aviso, con el cual se lleva a cabo la publicación previa aprobación del Recaudador Especial, en uno de los periódicos de mayor publicación nacional o local por tres ocasiones en días distintos y en la página web del Servicio de Rentas Internas; además se encarga de los carteles informativos de ser necesarios. En la convocatoria debe constar la descripción de los bienes, características, estado general, avalúo y otros detalles que se consideren necesarios, así como el lugar, fecha y hora límites para que los interesados puedan conocer los bienes y recibir los términos de referencia de la subasta.

El remate de bienes muebles de acuerdo al Art. 196 del Código Tributario, se hace mediante subasta pública, es decir, que los interesados concurren a las oficinas de la Unidad de Coactivas o al lugar donde el Recaudador Especial señale para presentar sus posturas en forma verbal, pudiéndolas mejorar de la misma forma conforme lo crean necesario.

La subasta se realiza de contado y al mejor postor: unitariamente, por lotes o en su totalidad, según convenga a los intereses del Servicio de Rentas Internas.

El Recaudador Especial solicita a la Dirección Nacional Administrativa, la contratación de los servicios de un martillador público autorizado por la Ley, cuya designación será aleatoria. En el segundo inciso del Art. 195 del Código Tributario, se establece que el Funcionario Ejecutor puede ser martillador o la persona designada por este.

Subasta Pública



El día señalado en la convocatoria para la subasta pública, el Recaudador Especial da comienzo a la diligencia con la apertura del acta de la subasta, anunciando los bienes a rematarse, su avalúo y el estado en que éstos se encuentren.

El Secretario entrega a los interesados en participar, el formulario de presentación de posturas en donde registran sus nombres y apellidos y consignan, en efectivo o cheque certificado, el 20% por lo menos, del valor fijado como base inicial para el remate de los bienes respectivos (dos tercios del avalúo de los bienes a rematarse) el mismo que permanece en custodia del Secretario hasta el cierre de la subasta.

Para el primer señalamiento no se admiten posturas por un valor inferior a las dos terceras partes del avalúo, para el segundo, el mínimo será la mitad del avalúo.

El Secretario recibe los formularios debidamente llenos y registra en una base de datos la información de los participantes, identificándolos con un número que consta en una paleta, la misma que servirá como identificación dentro del proceso de la subasta. Las posturas señaladas por el martillador se darán por aceptadas cuando el postor levante la paleta de identificación. El Secretario deberá registrar en la base cada postura aceptada de acuerdo al bien por el que se hace la oferta.

De no haber una mejor postura, el martillador declara cerrada la subasta y se adjudica inmediatamente los bienes subastados al mejor postor, el Secretario emite el Acta de Subasta, y finalmente el postor adjudicado, deberá pagar la totalidad del precio ofrecido, en dinero efectivo o cheque certificado a la orden del Servicio de Rentas Internas.

El original del acta debe ser firmada por el Recaudador Especial, Secretario de Coactivas, el martillador público que intervino en el remate. A cada adjudicatario, se le entrega una copia certificada de la parte que se refiere a los bienes adjudicados a cada uno de ellos. Las copias otorgadas serán documentos suficientes para la transferencia de dominio en favor de los adjudicatarios y, tratándose de bienes registrados o inscritos, como los vehículos, sirve también para el registro e inscripción a nombre del adjudicatario.



Una vez que se realiza el pago ofrecido por el postor adjudicado, el Recaudador Especial entrega al adjudicatario los bienes rematados y devuelve a los otros oferentes las cantidades consignadas por ellos.

Si el adjudicatario no satisface en el acto, el saldo del precio del bien ofrecido, se declara la quiebra de la subasta y se adjudica los bienes al postor que siguiere en el orden de preferencia.

Si no se hubiere presentado postura alguna, el Secretario del proceso hará un segundo señalamiento, en el que se aceptarán posturas de hasta el cincuenta por ciento del avalúo. Si en este segundo señalamiento no fuere presentada ninguna postura, el Recaudador Especial resolverá proceder con la venta directa. Los costos que genere el traspaso son de cuenta del adjudicatario y los impuestos que graven al bien, son de cuenta del rematado.

De igual manera que con el remate en sobre cerrado, en caso de existir un excedente a favor del contribuyente, este valor será devuelto mediante la Unidad Financiera Institucional, por el contrario si el valor es menor a la deuda, se deberá embargar más bienes o contabilizarlo como pérdida en caso de insolvencia.

Finalmente, el Secretario archiva los documentos en el expediente del coactivado y se cierra el proceso y el Recaudador Especial informa del resultado de cada una de las acciones al Responsable de Coactivas.

Venta Directa

La modalidad de venta directa se aplicará a los siguientes casos:

- Cuando se trate de bienes fungibles y perecibles, que se consumen con el uso y en el transcurso de tiempo,
- Cuando se trate de semovientes y el costo de su mantenimiento sea oneroso,
- Cuando se hubieren efectuado dos subastas sin que las posturas fuesen convenientes.



El Recaudador Especial solicita a la Dirección Nacional Administrativa, la contratación de los servicios de un perito evaluador para la elaboración de un informe técnico de los bienes que pueden venderse directamente, en el cual se determina si son obsoletos, y su operación o mantenimiento resultan costosos para la entidad, y se justifique plenamente que el proceso de remate resultaría inconveniente para los intereses de la Institución.

La venta directa se efectúa por la base del remate a los almacenes de las instituciones del sector público e instituciones de derecho privado con finalidad social o pública, en su orden.

El Recaudador Especial envía un oficio, a las instituciones antes señaladas, con la información de los bienes a venderse, con el objeto de que en cinco días manifiesten su interés de compra, la misma de debe ser al contado.

Si ninguna de estas instituciones se muestra interesada, el Recaudador Especial envía toda la información de la venta directa, a la Unidad de Comunicación para la elaboración del aviso, con el que se lleva a cabo la publicación por la prensa de la venta de estos bienes a personas particulares, según el Art. 185 del Código Tributario, indicando la fecha máxima para recepción de ofertas y el valor que se exija como garantía de seriedad de oferta de las mismas.

Si en la venta directa, se presentan dos o más ofertas, el Recaudador Especial establece el orden de preferencia de las ofertas calificadas de acuerdo al monto de la oferta y a las condiciones de pago.

Una vez que haya sido aceptada la oferta, el Recaudador Especial dispone que el adjudicatario deposite el saldo del valor en 24 horas y una vez cobrado el valor de la oferta, ordena al depositario la entrega inmediata de los bienes vendidos.



CAPITULO II

2. METODO DE COSTOS ESTANDAR

2.1. DEFINICION DE COSTOS ESTÁNDAR

Para la descripción de la manera en que se desarrollan los estándares de los insumos, explicar la razón por la que se adoptan los sistemas de costeo estándar y el propósito de una hoja de costos, se exponen algunos conceptos básicos de la teoría referente al sistema de costos estándar como un enfoque de control basado en las funciones.

Según el Diccionario de la Real Academia Española, estándar como adjetivo, significa que sirve como modelo, norma, patrón o referencia; como sustantivo, se usa con los significados de nivel referido a calidad, y modelo o patrón.

Costo estándar es un patrón de medida que nos indica cuánto debería costar la elaboración de un producto o la prestación de un servicio si se dan ciertas condiciones. En otras palabras, podemos definir los costos estándar, como aquellos que determinan de forma técnica el costo unitario de un producto o servicio, basados en métodos y sistemas eficientes, y en función de un volumen dado de actividad o una determinada meta.

En definitiva, costo estándar es la cantidad que, según la empresa, debería costar un producto o la operación de un proceso durante cierto período, sobre la base de ciertas condiciones de eficiencia, económicas y otros factores.

También es importante definir el sistema de costos estándar, como el conjunto de procedimientos y normas que permiten determinar el costo estándar y además proporcionan información para el control y toma de decisiones, una vez que estos costos estándar se involucran en el sistema contable, se obtiene un sistema de contabilidad de costos estándar.

La importancia de la elaboración de estándares, radica en su aplicación para medir el grado de eficiencia en el que se encuentra operando una empresa, debido a que para realizar un control efectivo y una planificación presupuestal



adecuada, su administración, se basa en estos estándares para fijar los objetivos a alcanzar y las estrategias para cumplirlos.

Los presupuestos en un sistema de costos, ayudan a los administradores en sus tareas de planeación y control, y al mismo tiempo, fijan estándares con el objetivo de evaluar el desempeño administrativo. Estos presupuestos pueden ser estáticos o flexibles, siendo la principal función de los presupuestos estáticos, evaluar si se está cumpliendo o no el nivel de actividad fijado como meta y, de tal modo, proporcionar algunos indicios acerca de la efectividad administrativa. Por otra parte, los presupuestos flexibles evalúan la eficiencia comparando los costos y los ingresos reales con los montos presupuestados, correspondientes al mismo nivel de actividades. Esas variaciones en los presupuestos flexibles generan una retroalimentación de importancia para los administradores pero dejan de revelar si las fuentes de las variaciones son atribuibles a los precios de los insumos, a las cantidades de éstos o a ambas cosas.

2.2. ESTABLECIMIENTO DE LOS ESTÁNDARES DE LOS INSUMOS

Aunque las variaciones en los presupuestos flexibles proporcionan información significativa para el control, el desarrollo de los estándares para los precios y las cantidades de los insumos permite una comprensión más detallada de las fuentes de estas variaciones. Los estándares de precio especifican cuánto debería pagarse por la cantidad de insumos que han de usarse y los estándares de cantidad especifican la cantidad de un insumo que debería usarse por unidad de producción. El costo estándar unitario, se define como el producto de estos dos estándares: precio estándar multiplicado por la cantidad estándar (PS x QS).

El desarrollo de estándares requiere de insumos significativos a partir de una variedad de fuentes. Las experiencias históricas, los estudios de ingeniería y los insumos provenientes del personal operativo son tres fuentes potenciales de estándares cuantitativos. La experiencia histórica se debe utilizar con precaución porque el basarse en las relaciones insumo-producto del pasado puede perpetuar las ineficiencias operativas. Los ingenieros y el personal operativo pueden proporcionar valiosos indicios con relación a los niveles eficientes de las cantidades de los insumos. Se pueden hacer análisis similares acerca de los



estándares de precio de los insumos. Los estándares de precio son responsabilidad conjunta de las áreas de operaciones, compras, personal y contabilidad. El área de operaciones determina la calidad de los insumos requeridos; el área de personal y de compras tienen la responsabilidad de adquirirlos al precio más bajo. Las fuerzas de mercado, las uniones comerciales y otras fuerzas externas limitan la variedad de elecciones de los estándares de precio, al fijarlos, el área de compras debe considerar los descuentos, los fletes y la calidad; el área de recursos humanos, por su parte, debe considerar los impuestos sobre nómina, las prestaciones sociales y el grado de calificación de la mano de obra. El área de contabilidad es responsable del registro de los estándares de precio y de la preparación de reportes que comparen el desempeño real con el estándar.

Es común clasificar los estándares en ideales o alcanzables, para el período actual. Los estándares ideales son normas que exigen una eficiencia máxima y que sólo pueden lograrse cuando todo funciona a la perfección; no se consideran averías de las máquinas, períodos de baja actividad o falta de capacidad (incluso por momentos). Los estándares alcanzables para el período actual se pueden lograr en condiciones operativas eficientes. Se hace una previsión de un nivel normal de averías, interrupciones y habilidades casi perfectas, y así sucesivamente. Estos estándares son exigentes pero alcanzables. Hay que tener precaución con aquellos, pues si son demasiado rigurosos- y por lo tanto imposibles de alcanzar-, el trabajador se frustra y los niveles de desempeño disminuyen. Sin embargo, los estándares desafiantes pero alcanzables pueden conducir a niveles más altos de desempeño, en particular cuando los individuos sujetos a los estándares han participado en su creación.

2.3. APLICACIÓN DE LOS SISTEMAS DE COSTEO ESTÁNDAR

Los sistemas de costeo estándar son muy utilizados, ya que permiten una adecuada administración de costos, mejoran la planeación y control, facilitando la toma de decisiones y el costeo de los productos.

El costeo estándar permite a los gerentes administrar los costos mediante el establecimiento de estándares que reflejen condiciones operativas eficientes y



que ayudan a entender que se debe hacer para mejorar el desempeño actual y futuro. Además, en el caso de empresas relacionadas con la mejora continua, se aplican los estándares Kaizen, que son un tipo de estándares dinámicos, como mecanismos útiles de apoyo para el logro de reducciones significativas de costos.

Los sistemas de costeo estándar mejoran la planeación y control así como la medición del desempeño. Los estándares unitarios son un requerimiento fundamental de un sistema de presupuestos flexible, lo que es una característica clave en un sistema significativo de planeación y control.

Los sistemas de costeo estándar también facilitan la toma de decisiones y el costeo de los productos, muy útil en el caso de las empresas que participan continuamente en licitaciones y otras a las que se les paga con base en el costo más un margen de utilidad. Los costos estándar de los productos se determinan utilizando estándares de cantidad y precio para los materiales directos, la mano de obra directa y los costos indirectos. En contraste, un sistema de costeo normal predetermina los costos indirectos para propósitos del costeo de los productos pero asigna los materiales directos y la mano de obra directa a los productos a través del uso de costos reales. Un sistema de costeo real asigna los costos reales de los tres insumos de manufactura a los productos. El siguiente cuadro resume estos tres enfoques de asignación de costos.

Cuadro N° 5. Enfoques de asignación de costos⁴

ENFOQUE DE ASIGNACION DE COSTOS			
	Costos de Manufactura		
	Materiales directos	Mano de obra directa	Costos indirectos
Sistema de costeo real	Real	Real	Real
Sistema de costeo normal	Real	Real	Presupuestado
Sistema de costeo estándar	Estándar	Estándar	Estándar

⁴ HANSEN, Don R. -Mowen, Maryanne M., Administración de Costos; Contabilidad y Control, 5a Ed. Thompson Editores, S.A. de C.V., México, 2007; cap. 9 pag.385



El costeo estándar, también simplifica el costeo de los productos de las empresas que operan por procesos. Por ejemplo, si un sistema de costeo por procesos lo utiliza para asignar los costos de los productos, no existe necesidad de calcular un costo unitario para cada categoría de unidades equivalentes; existiría un costo estándar unitario para las categorías de los materiales directos, los materiales recibidos del departamento anterior y los costos de conversión. Por lo general, un sistema de costeo por procesos estándar seguirá el cálculo de las unidades equivalentes con el método PEPS (se calculan las unidades equivalentes actuales).

Al calcular las unidades equivalentes actuales de trabajo los costos de producción reales del momento actual se pueden comparar con los costos estándar (los costos permitidos para la producción actual) para propósitos de control.

2.4. HOJAS DE COSTOS ESTÁNDAR

Los sistemas de costeo estándar se pueden utilizar tanto en las organizaciones de manufactura como de servicios, debido a que tanto los productos como los servicios emplean insumos tales como materiales directos, la mano de obra directa y los costos indirectos. El costeo estándar simplemente establece los estándares de precio y cantidad para estos insumos asociados con productos tangibles o intangibles.

Como mencioné anteriormente, se deben desarrollar costos estándar para los materiales directos, para la mano de obra directa y para los costos indirectos que se usan en la elaboración de un producto o servicio. Al usar estos costos, se calcula el costo estándar por unidad.

2.4.1. Determinación de estándares de Materiales Directos:

Con este estándar se determina cuánto deberían costar los materiales directos requeridos para un producto o servicio, para ello se debe estandarizar precios y cantidades. Para obtener los estándares de precios, la empresa designa al jefe de compras o incluso, puede formar un comité que conozca los proveedores de estos insumos así como las condiciones de compra, descuentos, impuestos,



fletes, seguros y demás valores que deberán incluirse en estos precios. Para obtener los estándares de cantidades, se requiere conocer la cantidad necesaria de cada material para la elaboración de determinado producto o para la realización de un determinado proceso, labor que estará a cargo del personal de producción en el caso de una fábrica, o del personal directamente involucrado en el caso de una empresa de servicios.

2.4.2. Determinación de estándares de Mano de Obra Directa:

Con este estándar, se determina cuánto debería costar la mano de obra directa empleada en el proceso de producción o en el servicio prestado, en este caso es necesario fijar un estándar por precio o salario y otro por tiempo o cantidad. En el caso de los salarios, para determinar este estándar se requiere la participación de la unidad de gestión del recurso humano, que se encarga de determinar el salario (incluyendo las prestaciones sociales), de los trabajadores que intervienen en el proceso productivo o de servicios. Para determinar el tiempo o cantidad de mano de obra directa requerida, se pueden realizar estudios de tiempos y movimientos, tomando en cuenta un tiempo excedente para descanso, por ejemplo.

2.4.3. Determinación de estándares de Mano de Obra Directa:

Para la determinación de los estándares tanto en precio como en cantidad de los costos indirectos de fabricación, normalmente se utilizan tasas estándar. Para la determinación de estas tasas, se requieren dos presupuestos, el primero deberá proyectar el nivel de actuación estimado y el segundo es un presupuesto de los costos indirectos de fabricación requeridos. Es usual que este estándar se defina en términos de unidades monetarias por determinadas unidades de tiempo, como \$/hora. Los encargados del cálculo de estos presupuestos, será el personal a cargo de la producción.

Una vez determinados los estándares de los diferentes insumos, se elabora una hoja de costo estándar, que proporciona el detalle en que se basa el costo estándar unitario. En el siguiente cuadro se observa el formato general de una hoja de costo estándar:



Cuadro N° 6. Hoja de Costos Estándar

HOJA DE COSTO ESTANDAR				
Descripción	Precio estándar PS	Consumo estándar QS	Costo estándar PS x QS	Subtotal
Materiales directos				
Material A	XX	XX	XXX	
Material B	XX	XX	XXX	
Material C	XX	XX	XXX	
Total Materiales Directos				XXX
Mano de obra directa				
Empleados/trabajadores, etc	XX	XX	XXX	
Total Materiales Directos				XXX
Costos Indirectos				
Costos Indirectos variables	XX	XX	XXX	
Costos Indirectos fijos	XX	XX	XXX	
Total Costos Indirectos				XXX
Total del costo estándar unitario				XXX

En definitiva, este sistema de costeo estándar consiste en establecer los costos unitarios y totales de los diferentes productos, por cada centro de producción y se calcula antes de realizar el proceso de fabricación; basándose en los métodos más eficientes de elaboración y relacionándolos con el volumen establecido de producción. Es decir, este sistema de costeo se basa en el funcionamiento de costos estimados o estandarizados para registrar los elementos del costo para luego de finalizada la producción comparar con costos reales. Se desarrolla en ciertas condiciones supuestas de máxima eficiencia, esto implica analizar a profundidad cada una de las operaciones a desarrollarse en algunos aspectos que requieren de estándares científicos, y de un análisis sistemático de producción, es decir, estudios hechos por ingenieros sobre la actual capacidad productiva o sobre lo que se espera en el futuro. De igual manera en otros aspectos como son los técnicos, económicos y financieros, se trata de lograr un óptimo rendimiento operativo y un costo muy cercano al estándar pre establecido, mientras menor sea la diferencia entre el costo estándar y el real más cerca estará del nivel óptimo de eficiencia que puede lograrse.



2.5. VARIACIONES ENTRE EL COSTO ESTÁNDAR Y REAL

Los sistemas de control en base a presupuestos, comparan los costos reales con los costos presupuestados mediante el cálculo de variaciones, para el nivel de actividad real. Mediante el desarrollo de precios unitarios y estándares de cantidad, una variación general se puede descomponer en una variación en precio y en una variación en consumo o eficiencia. Al hacer esta separación, un gerente tiene más información, con lo que mejoraría el control operacional; además, al separar la variación en precios, sobre la cual los administradores tienen muy poco control, el sistema proporciona una medición mejorada de la eficiencia administrativa.

Los costos estándar son lo contrario de los costos reales; como vimos anteriormente los costos reales son costos históricos en que se ha incurrido en un período anterior, por lo que la diferencia entre el costo real y el costo estándar se denomina variación.

Las variaciones son las diferencias que surgen al realizar una comparación de los resultados reales con los esperados con base en estándares y pueden surgir por las siguientes razones:

- Variaciones de materias primas por: variación en precio y variación en consumo.
- Variaciones de mano obra directa por: variación en tarifa y variación en eficiencia.
- Variaciones de costos indirectos de fabricación : dividido en costos fijos y variables, que serían:
 - Costos indirectos VARIABLES por: variación en desembolso; variación en eficiencia.
 - Costos indirectos FIJOS por: variación en desembolso y variación en volumen.



2.6. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE SU APLICACION

2.6.1. VENTAJAS:

La aplicación de un sistema de costos estándar, ofrece las siguientes ventajas:

- Permite medir y vigilar la eficiencia en las operaciones de la empresa, debido a que revela las situaciones o funcionamientos anormales, fijar responsabilidades y reducir el trabajo de la administración al mostrar claramente esas operaciones que requieren mayor control.
- Permite conocer la capacidad no utilizada en la producción y las pérdidas que se ocasionan periódicamente.
- Permite conocer el valor del artículo en cada paso de su proceso de fabricación y valorar los inventarios en proceso a su costo correcto.
- Facilita la elaboración y organización de los presupuestos.
- Constituyen un instrumento importante para la evaluación de la gestión porque cuando las normas son realistas, factibles y están debidamente administradas, pueden estimular a los individuos a trabajar de manera más efectiva.
- Las variaciones de los estándares, conducen a la gerencia a implantar programas de reducción de costos concentrando la atención en las áreas que están fuera de control.
- Son útiles a la gerencia para el desarrollo de sus planes; el proceso de establecer los estándares requiere una planificación cuidadosa en áreas como la estructura de la organización, asignación de responsabilidades y las políticas relacionadas con la evaluación de desempeño.
- Son útiles en la toma de decisiones, particularmente si los estándares de costos de los productos se dividen de acuerdo con los elementos de costos fijos y variables y si los precios de los materiales y las tasas de mano de obra se basan en las tendencias esperadas de los costos durante el año siguiente.



2.6.2. DESVENTAJAS:

- En la práctica es muy difícil adaptarse a una estructura conceptual específica, debido a la rigidez o flexibilidad, de esta manera los costos no pueden calcularse con precisión.
- Con frecuencia, los estándares tienden a adquirir rigidez aun en períodos relativamente cortos; mientras que las condiciones de fabricación cambian constantemente, las revisiones de éstos, pueden ocurrir a intervalos poco frecuentes creando problemas relacionados con el inventario.
- Cuando los estándares se revisan frecuentemente, su efectividad para evaluar el desempeño se debilita, pero si no se revisan, cuando se producen cambios de fabricación importantes, se obtiene una medición o evaluación inapropiada o poco realista.
- La inflación obliga a cambiar constantemente estos estándares; para aislar los elementos controlables y los no controlables de las variaciones, lo que es una tarea difícil.
- En ocasiones estos estándares, son asfixiantes y crean actitudes de resistencia en lugar de actuar como incentivos.

2.7. COSTOS ESTÁNDAR EN EL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS DEL SERVICIO DE RENTAS REGIONAL AUSTRO

El Servicio de Rentas Internas, como una institución del Gobierno Central, tiene a su cargo la administración y recaudación de los impuestos de su competencia, para lo que se le imponen metas de cumplimiento, con una presión fiscal cada vez más alta; por tanto, los presupuestos que deben alcanzar en base a los que se determinarán sus costos estándar, serán siempre estáticos, porque su objetivo será medir el cumplimiento de dichas metas por parte de la institución.

El desarrollo de los estándares de insumos, aplicado al Departamento de Cobranzas, permitirá establecer el costo estándar unitario por cada tipo de documento emitido para el control de deuda; dicho costo, reflejará el cumplimiento de una meta prevista de manera eficaz, permitiendo la evaluación de desempeño



en base a las variaciones de este costo para el cumplimiento de las metas de recaudación.

2.7.1. ESTABLECIMIENTO DE ESTÁNDARES

Se debe tomar en cuenta que la responsabilidad tanto de la calidad como del precio de los insumos, depende exclusivamente del Departamento Administrativo Financiero, que se encarga de los procesos de compra para la institución, lo que actualmente se encuentra normado por la Ley Orgánica de Compras Públicas, que dispone una serie de procedimientos que se deben cumplir para proveer a los demás departamentos de la institución de los materiales y recursos necesarios para su correcto funcionamiento. Estos procedimientos, no son del todo eficientes, lo cual podría acarrear problemas de calidad de insumos e incluso en ciertas ocasiones retrasos en la entrega de los mismos.

Considerando lo expuesto en el párrafo anterior, se complica el establecimiento de estándares ideales o alcanzables para el período actual, ya que como se mencionó anteriormente éstos exigen una eficiencia máxima, que implica que todo funcione a la perfección.

Por otro lado, en cuanto a la mano de obra, no es posible prever con la anticipación requerida el incremento de sueldos en los funcionarios públicos, ya que este proceso muchas veces obedece a disposiciones de orden nacional, es decir, este aspecto no es facultad de la dirección de la Institución, por lo que se requiere conocer con la debida anticipación con el fin de hacer constar ese incremento en el presupuesto del siguiente año.

Por la naturaleza de la Institución, si los estándares no son alcanzables, se sacrificará la eficiencia, ya que el objetivo del departamento es el cumplimiento de la meta establecida, por lo que si en el primer semestre las metas no se cumplieron, se podría pensar en soluciones como incrementar personal que permita ejercer mayores controles, por lo que no se cumpliría con los estándares establecidos al incrementarse los costos de personal.



He utilizado el método de rastreo directo para la recopilación de información, en cuanto a cantidades, tiempos de cada proceso y precios de los insumos requeridos; entrevistando al personal del Departamento de Cobranzas y obteniendo esta información en base a su experiencia. En cuanto a los datos de precios, me fueron facilitados por el Departamento Administrativo Financiero, que como ya he mencionado es el encargado de proporcionar todos los insumos requeridos para el correcto desempeño de las funciones de los diferentes departamentos; esta información la obtuve de la documentación que reposa en el archivo de pagos que mantiene este departamento.

Estándar de Materiales Directos

Para establecer los estándares de cantidades requeridas de este insumo, para cada uno de los procesos del Departamento de Cobranzas, entrevisté al jefe y funcionarios del departamento, dichas cantidades constan en cada una de las hojas de costos estándar, definiendo en algunos casos la cantidad requerida en base a la documentación que conforma el archivo físico de dicho proceso.

Por otra parte, para establecer los estándares de precio de los materiales directos, entrevisté al encargado del área de Adquisiciones y Servicios Generales del Servicio de Rentas Regional Austro, quien en base a su experiencia y a la documentación que se mantiene en el archivo de pagos, me facilitó la información en cuanto a precios de los materiales requeridos para los diversos insumos. Además, se estableció que no existieron cambios de precios significativos en el período analizado, información que se expone en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 7. Costos de Materiales Directos



COSTO DE MATERIALES DIRECTOS				
ITEM	Cantidad	Unidades	Valor	Valor Unitario
Papel Bond	500	hojas	2,68	0,00536
Tóner	6500	impresiones	163,35	0,025130769
Hojas con Logo	200	hojas	12,93	0,06465
Carpetas y vinchas				0,071
COSTO SERVICIO TELEFONICO				
DESCRIPCION	CANT TOTAL	V. TOTAL	CANT MINUTOS	V. UNIT
Telefonía Local	9h 31m 02s	8,33	571,03	0,014587675
Telefonía Celular	3h 28m 19s	35,39	208,32	0,169882873
Telefonía Regional	0h 31m 26s	0,64	31,43	0,020362711
Telefonía Nacional	1h 59m 54s	2,44	119,9	0,020350292
			TOTAL	0,22518355
			COSTO PROM	0,056295888
Otros y tasas	1,45	36,25	232,67	0,15580006
			COSTO UNIT	0,212095948

Estándar de Mano de Obra Directa

Para determinar del costo estándar de la mano de obra directa, consideré varios rubros como son sueldos y salarios (incluyendo beneficios sociales), el aporte patronal al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, así como los beneficios de alimentación y uniformes, estos últimos fueron implementados de manera regular a partir del año 2009, y únicamente para el personal femenino. Esta información, fue facilitada por el Área de Recursos Humanos de la Institución, y analizada en base al personal que labora en el departamento:

- Jefe Departamental.
- Especialista 1
- Especialista 2
- Especialista 2 (Coactivas)

Este es el personal que conformaba el Departamento de Cobranzas para el año 2008, incrementándose un Analista para el 2009, con el fin de abarcar más procesos y mejorar la cobranza efectiva y el cumplimiento de metas establecidas.

En cuanto a los beneficios que tienen los funcionarios, en primer lugar consta el servicio de alimentación, que a nivel nacional cuenta con un presupuesto máximo



aprobado para el menú por funcionario; para nuestra regional el costo es de \$2,28 que corresponde al establecido en el contrato de alimentación y que se mantendría para el 2009, información obtenida del archivo de pagos del Departamento Administrativo Financiero.

En cuanto al beneficio de uniformes para el personal, en el año 2008 no se realizó la entrega por parte de la Institución, sin embargo, para el 2009 se implementa este beneficio dirigido al personal femenino, por lo que únicamente se toma en cuenta a la Jefa de Departamento para los cálculos pertinentes, ya que era la única mujer en este departamento en el período analizado.

Los datos obtenidos referentes al costo de la mano de obra directa, se exponen en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 8. Costos de Mano de Obra Directa



COSTOS DE MANO DE OBRA DIRECTA							
COSTOS AÑO 2008				COSTOS AÑO 2009			
SUELDOS Y SALARIOS				SUELDOS Y SALARIOS			
	Mensual	Diario	Por minuto		Mensual	Diario	Por minuto
Jefe Departamento	\$ 2.262,00	\$ 113,10	\$ 0,24	Jefe Departamento	\$ 2.262,00	\$ 113,10	\$ 0,24
Especialista 1	\$ 1.492,00	\$ 74,60	\$ 0,16	Analista	\$ 566,00	\$ 28,30	\$ 0,06
Especialista 2	\$ 1.523,00	\$ 76,15	\$ 0,16	Especialista 1	\$ 1.492,00	\$ 74,60	\$ 0,16
Especialista 2 (Area Coactiva)	\$ 1.575,00	\$ 78,75	\$ 0,16	Especialista 2	\$ 1.523,00	\$ 76,15	\$ 0,16
				Especialista 2 (Area Coactiva)	\$ 1.575,00	\$ 78,75	\$ 0,16
Nota: Se toma en cuenta únicamente 20 días laborables al mes							
APORTE PATRONAL AL IESS				APORTES AL IESS			
	12,15%				12,15%		
	Mensual	Diario	Por minuto		Mensual	Diario	Por minuto
Jefe Departamento	\$ 274,83	\$ 13,74	\$ 0,03	Jefe Departamento	\$ 274,83	\$ 13,74	\$ 0,03
Especialista 1	\$ 181,28	\$ 9,06	\$ 0,02	Analista	\$ 68,77	\$ 3,44	\$ 0,01
Especialista 2	\$ 185,04	\$ 9,25	\$ 0,02	Especialista 1	\$ 181,28	\$ 9,06	\$ 0,02
Especialista 2 (Area Coactiva)	\$ 191,36	\$ 9,57	\$ 0,02	Especialista 2	\$ 185,04	\$ 9,25	\$ 0,02
				Especialista 2 (Area Coactiva)	\$ 191,36	\$ 9,57	\$ 0,02
Nota: Se aplica el porcentaje vigente del 12,15%							
ALIMENTACIÓN				ALIMENTACION			
	\$ 2,28				\$ 2,28		
	Mensual	Diario	Por minuto		Mensual	Diario	Por minuto
Jefe Departamento	\$ 45,60	\$ 2,28	\$ 0,0048	Jefe Departamento	\$ 45,60	\$ 2,28	\$ 0,0048
Especialista 1	\$ 45,60	\$ 2,28	\$ 0,0048	Analista	\$ 45,60	\$ 2,28	\$ 0,0048
Especialista 2	\$ 45,60	\$ 2,28	\$ 0,0048	Especialista 1	\$ 45,60	\$ 2,28	\$ 0,0048
Especialista 2 (Area Coactiva)	\$ 45,60	\$ 2,28	\$ 0,0048	Especialista 2	\$ 45,60	\$ 2,28	\$ 0,0048
				Especialista 2 (Area Coactiva)	\$ 45,60	\$ 2,28	\$ 0,0048
UNIFORMES				UNIFORMES			
					\$ 350,00		
	Mensual	Diario	Por minuto		Mensual	Diario	Por minuto
Jefe Departamento	\$ -	\$ -	\$ -	Jefe Departamento	\$ 29,17	\$ 0,18	\$ 0,0004
Especialista 1	\$ -	\$ -	\$ -	Analista	\$ -	\$ -	\$ -
Especialista 2	\$ -	\$ -	\$ -	Especialista 1	\$ -	\$ -	\$ -
Especialista 2 (Area Coactiva)	\$ -	\$ -	\$ -	Especialista 2	\$ -	\$ -	\$ -
				Especialista 2 (Area Coactiva)	\$ -	\$ -	\$ -
Nota: en este período el beneficio se daba únicamente al personal femenino							

Además, se obtiene el siguiente cuadro resumen de los costos asignados a cada uno de los funcionarios:

Cuadro N° 9. Costos Resumen de Mano de Obra Directa

RESUMEN DE COSTOS DE MANO DE OBRA DIRECTA							
COSTOS AÑO 2008				COSTOS AÑO 2009			
	Mensual	Diario	Por minuto		Mensual	Diario	Por minuto
Jefe Departamento	\$ 2.582,43	\$ 129,12	\$ 0,27	Jefe Departamento	\$ 2.611,60	\$ 129,30	\$ 0,27
Especialista 1	\$ 1.718,88	\$ 85,94	\$ 0,18	Analista	\$ 680,37	\$ 34,02	\$ 0,07
Especialista 2	\$ 1.753,64	\$ 87,68	\$ 0,18	Especialista 1	\$ 1.718,88	\$ 85,94	\$ 0,18
Especialista 2 (Area Coactiva)	\$ 1.811,96	\$ 90,60	\$ 0,19	Especialista 2	\$ 1.753,64	\$ 87,68	\$ 0,18
				Especialista 2 (Area Coactiva)	\$ 1.811,96	\$ 90,60	\$ 0,19
COSTO ESTANDAR MOD			\$ 0,82	COSTO ESTANDAR MOD			\$ 0,89



Para establecer los tiempos requeridos de mano de obra para cada proceso, se procedió de igual forma que para los estándares de cantidades requeridas de materiales directos, es decir, se realizaron entrevistas a los funcionarios del departamento.

Estándar de Costos Indirectos de Elaboración

La información requerida, para establecer los costos indirectos de elaboración estándar, se obtuvo principalmente de los contratos de servicios generales de limpieza y seguridad, este rubro de costos indirectos, incluye además servicios básicos y el gasto por depreciación, según el archivo de pagos y registros contables del Departamento Administrativo Financiero.

Para el cálculo del precio de materiales indirectos, la información se obtuvo del Área de Adquisiciones y Servicios Generales. Finalmente para la mano de obra indirecta, en este caso se considera el costo del funcionario Jefe de Departamento de Cobranzas, quien es el encargado de la supervisión requerida en los diferentes procesos.

La información obtenida para el cálculo del costo estándar de los costos indirectos, se expone en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 10. Costos Indirectos de Elaboración



COSTOS INDIRECTOS DE ELABORACION						
DESCRIPCION	Valor	Vida útil	Dep Anual	Dep Mensual		
Computadora	974,4	5	\$ 194,8800	\$ 16,2400		
Impresora	1282,4	5	\$ 256,4800	\$ 21,3733		
Escáner	849	5	\$ 169,8000	\$ 14,1500		
Equipo (teléfono)	115	10	\$ 11,5000	\$ 0,9583		
Estación de trabajo	450	10	\$ 45,0000	\$ 3,7500		
Bienes sujetos de control	49	10	\$ 4,9000	\$ 0,4083		
MATERIALES INDIRECTOS						
ITEM	Cantidad	Unidades	Valor	Valor Unitario		
Papel Bond	500	hojas	2,68	0,00536		
Tóner	6500	impresiones	163,35	0,025130769		
Kit materiales (para 3 meses)	1	kit x persona	30,6	0,0010625		
MATERIALES INDIRECTOS POR MINUTO						
ITEM	Cantidad	Valor unit	Mensual	Diario	Por minuto	
Papel Bond	30	\$ 0,00536	\$ 0,16080	\$ 0,00804	\$ 0,00002	
Tóner	30	\$ 0,02513	\$ 0,75392	\$ 0,03770	\$ 0,00008	
Carpetas y vinchas	25	\$ 0,07100	\$ 1,77500	\$ 0,08875	\$ 0,00018	
Kit materiales	1	\$ 0,00106	\$ 0,00106	\$ 0,00005	\$ 0,00000	
				TOTAL	\$ 0,00028	
MANO DE OBRA INDIRECTA	COSTOS AÑO 2008			COSTOS AÑO 2009		
RESUMEN COSTOS			2008			2009
	Mensual	Diario	Por minuto	Mensual	Diario	Por minuto
Jefe Departamento	\$ 2.582,43	\$ 129,12	\$ 0,27	\$ 2.611,60	\$ 129,30	\$ 0,27
SERVICIOS BASICOS Y OTROS						
	COSTOS AÑO 2008			COSTOS AÑO 2009		
	Mensual	# funcionarios	Cobranzas	Mensual	# funcionarios	Cobranzas
AGUA POTABLE	\$ 332,84	\$ 2,43	\$ 9,72	\$ 347,85	\$ 2,43	\$ 12,16
SERVICIO TELEFONICO	\$ 872,64	\$ 6,37	\$ 25,48	\$ 912,00	\$ 6,38	\$ 31,89
ENERGIA ELECTRICA	\$ 1.706,60	\$ 12,46	\$ 49,83	\$ 1.783,57	\$ 12,47	\$ 62,36
SEGURIDAD	\$ 13.764,10	\$ 100,47	\$ 401,87	\$ 14.384,86	\$ 100,59	\$ 502,97
LIMPIEZA Y MANTEN. EDIF	\$ 2.305,76	\$ 16,83	\$ 67,32	\$ 2.409,75	\$ 16,85	\$ 84,26
	TOTAL		\$ 554,22	TOTAL		\$ 693,64
COSTOS INDIRECTOS	COSTOS AÑO 2008			COSTOS AÑO 2009		
	Mensual	Diario	Por minuto	Mensual	Diario	Por minuto
SERVICIOS BASICOS Y OTROS	\$ 554,22	\$ 27,71	\$ 0,0577	\$ 693,64	\$ 34,68	\$ 0,0723
DEPRECIACION COMPUT	\$ 16,24	\$ 0,81	\$ 0,0017	\$ 16,24	\$ 0,81	\$ 0,0017
DEPRECIACION IMPRESORA	\$ 21,37	\$ 1,07	\$ 0,0022	\$ 21,37	\$ 1,07	\$ 0,0022
DEPRECIACION ESCANER	\$ 14,15	\$ 0,71	\$ 0,0015	\$ 14,15	\$ 0,71	\$ 0,0015
DEPRECIACION MOBILIARIO	\$ 3,75	\$ 0,19	\$ 0,0004	\$ 3,75	\$ 0,19	\$ 0,0004
DEPRECIACION EQUIPO	\$ 0,96	\$ 0,05	\$ 0,0001	\$ 0,96	\$ 0,05	\$ 0,0001
MANTEN. EQUIPO INFORMAT	\$ 25,00	\$ 1,25	\$ 0,0026	\$ 25,00	\$ 1,25	\$ 0,0026
BIENES SUJETOS CONTROL	\$ 0,41	\$ 0,02	\$ 0,00004	\$ 0,41	\$ 0,02	\$ 0,00004
	TOTAL		\$ 0,0663	TOTAL		\$ 0,0808

Para la aplicación de estos costos en las hojas de costos estándar de cada uno de los procesos, se resume la información anterior de la siguiente manera:

Cuadro N° 11. Costos Resumen de los Costos Indirectos de Elaboración



COSTOS INDIRECTOS DE ELABORACION		
ITEMS	AÑO 2008	AÑO 2009
MATERIALES INDIRECTOS	\$ 0,00028	\$ 0,00028
MANO DE OBRA INDIRECTA	\$ 0,27	\$ 0,27
COSTOS INDIRECTOS	\$ 0,0663	\$ 0,0808
TOTAL CIF	\$ 0,33592	\$ 0,35045

2.7.2. HOJAS DE COSTOS ESTANDAR

Con el objetivo de establecer los costos estándar de los diferentes productos generados por el Departamento de Cobranzas de la Regional Austro, se analiza cada uno de los procesos que realiza el departamento, determinando los rubros que conforman en cada uno de los casos, los elementos del costo total del producto como son: materiales directos, mano de obra directa y los costos indirectos de elaboración.

2.7.2.1. Llamadas Telefónicas

En este proceso se ha determinado como material directo únicamente al servicio telefónico, estableciendo las hojas de costos de la siguiente manera:

Cuadro N° 12. Hoja de Costos Estándar: Llamada telefónica para el 2008

HOJA DE COSTO ESTANDAR				
PRODUCTO:	LLAMADA TELEFONICA			
ETAPA DE COBRO:	PERSUASIVA		AÑO:	2008
Descripción	Precio estándar	Consumo estándar	Costo estándar	Subtotal
	PS	QS	PS x QS	
	por minuto	minutos		
Materiales directos				
Servicio telefónico	\$ 0,2121	7	\$ 1,4847	
Total Materiales Directos				\$ 1,4847
Mano de obra directa				
Especialista 1	\$ 0,1827	7	\$ 1,2787	
Total Materiales Directos				\$ 1,2787
Costos Indirectos de Elaboración				
Materiales indirectos	\$ 0,0003	7	\$ 0,0020	
Mano de obra indirecta	\$ 0,2694	3	\$ 0,8081	
Costos Indirectos	\$ 0,0663	7	\$ 0,4638	
Total Costos Indirectos				\$ 1,2739
Total del costo estándar unitario				\$ 4,0373

Cuadro N° 13. Hoja de Costos Estándar: Llamada telefónica para el 2009

HOJA DE COSTO ESTANDAR				
PRODUCTO:	LLAMADA TELEFONICA			
ETAPA DE COBRO:	PERSUASIVA		AÑO:	2009
Descripción	Precio estándar	Consumo estándar	Costo estándar	Subtotal
	PS	QS	PS x QS	
	por minuto	minutos		
Materiales directos				
Servicio telefónico	\$ 0,2121	7	\$ 1,4847	
Total Materiales Directos				\$ 1,4847
Mano de obra directa				
Analista	\$ 0,0709	7	\$ 0,4961	
Total Materiales Directos				\$ 0,4961
Costos Indirectos de Elaboración				
Materiales indirectos	\$ 0,0003	7	\$ 0,0020	
Mano de obra indirecta	\$ 0,2694	3	\$ 0,8081	
Costos Indirectos	\$ 0,0808	7	\$ 0,5655	
Total Costos Indirectos				\$ 1,3756
Total del costo estándar unitario				\$ 3,3564

2.7.2.2. Oficio Persuasivo

Para la emisión de un Oficio persuasivo, se requiere la impresión de los documentos que se detallan a continuación, especificando también el tiempo requerido para su generación:

Cuadro N° 14. Información proceso: Emisión de Oficio Persuasivo



DOCUMENTOS PARA EMISION DE OFICIO PERSUASIVO	
Documento Generado	N° de Hojas
Oficios (original y copia)	4
Razón de notificación	2
TOTAL	6
TIEMPOS PARA EMISION DE OFICIO PERSUASIVO	
Documento Generado	Tiempo en minutos
Tiempo de Generar base de Datos	15
Tiempo de Revisión Base de datos revisando direcciones	15
Tiempo de Elaboración oficios	10
Tiempo de Impresión oficios	5
Tiempo de Revisión y sumilla del Oficio por parte del Jefe Departamental	5
Tiempo de notificación, cuando se realiza por funcionario del departamento	60
TOTAL	110

Cuadro N° 15. Hoja de Costos Estándar: Emisión de Oficio Persuasivo para el 2008

HOJA DE COSTO ESTANDAR					
PRODUCTO:	OFICIO PERSUASIVO				
ETAPA DE COBRO:	PERSUASIVA			AÑO:	2008
Descripción	Precio estándar	Consumo estándar		Costo estándar	Subtotal
	PS	QS		PS x QS	
	por unidad	cantidad			
Materiales directos					
Hojas con Logo	\$ 0,0647	4	hojas	\$ 0,2586	
Tóner	\$ 0,0251	4	impresiones	\$ 0,1005	
Total Materiales Directos					\$ 0,3591
Mano de obra directa					
Especialista 1	\$ 0,1827	45	minutos	\$ 8,2202	
Especialista 1 (notificación)	\$ 0,1827	60	minutos	\$ 10,9603	
Total Materiales Directos					\$ 19,1805
Costos Indirectos de Elaboración					
Materiales indirectos	\$ 0,0003	50	minutos	\$ 0,0140	
Mano de obra indirecta	\$ 0,2694	5	minutos	\$ 1,3469	
Costos Indirectos	\$ 0,0663	50	minutos	\$ 3,3130	
Total Costos Indirectos					\$ 4,6739
Total del costo estándar unitario					\$ 24,2135
Total del costo estándar unitario sin notificación					\$ 13,2533

Cuadro N° 16. Hoja de Costos Estándar: Emisión de Oficio Persuasivo para el 2009



HOJA DE COSTO ESTANDAR					
PRODUCTO:		OFICIO PERSUASIVO			
ETAPA DE COBRO:		PERSUASIVA		AÑO:	2009
Descripción	Precio estándar	Consumo estándar		Costo estándar	Subtotal
	PS por unidad	QS cantidad		PS x QS	
Materiales directos					
Hojas con Logo	\$ 0,0647	4	hojas	\$ 0,2586	
Tóner	\$ 0,0251	4	impresiones	\$ 0,1005	
Total Materiales Directos					\$ 0,3591
Mano de obra directa					
Especialista 1	\$ 0,1827	45	minutos	\$ 8,2202	
Especialista 1 (notificación)	\$ 0,1827	60	minutos	\$ 10,9603	
Total Materiales Directos					\$ 19,1805
Costos Indirectos de Elaboración					
Materiales indirectos	\$ 0,0003	50	minutos	\$ 0,0140	
Mano de obra indirecta	\$ 0,2694	5	minutos	\$ 1,3469	
Costos Indirectos	\$ 0,0808	50	minutos	\$ 4,0392	
Total Costos Indirectos					\$ 5,4001
Total del costo estándar unitario					\$ 24,9397
Total del costo estándar unitario sin notificación					\$ 13,9794

2.7.2.3. Facilidades de Pago

Para realizar las hojas de costos de la emisión de Facilidades de Pago, obtuve la siguiente información:

Cuadro N° 17. Información proceso: Facilidades de Pago



DOCUMENTOS PARA PROCESO DE FACILIDADES	
Documento Generado	N° Hojas
RUC	2
Estado de cuenta	1
Declaraciones (documentos para Facilidades)	2
Liquidación del sistema	1
Impresiones de Consulta Consolidada	3
Declaraciones de IVA y Renta	16
Análisis Ingresos	1
Cuadro de Cuotas	1
Resolución Facilidades	3
Razones de Notificación	1
Requerimiento de Pago	2
TOTAL	33
TIEMPOS PARA PROCESO DE FACILIDADES DE PAGO	
Documento Generado	Tiempo en minutos
Tiempo de Revisión y análisis de datos	10
Tiempo de Elaboración de Resolución	10
Tiempo de Impresión de Resolución	5
Tiempo de Revisión y sumilla de la Resolución por parte del Jefe Departamental	10
Tiempo de notificación, cuando se realiza por funcionario del departamento	60
TOTAL	95

Cuadro N° 18. Hoja de Costos Estándar: Facilidades de Pago para el 2008



HOJA DE COSTO ESTANDAR					
PRODUCTO:	FACILIDADES DE PAGO				
ETAPA DE COBRO:	PERSUASIVA			AÑO:	2008
Descripción	Precio estándar	Consumo estándar		Costo estándar	Subtotal
	PS	QS		PS x QS	
	por unidad	cantidad			
Materiales directos					
Hojas con Logo	\$ 0,0647	33	hojas	\$ 2,1335	
Tóner	\$ 0,0251	33	impresiones	\$ 0,8293	
Carpeta	\$ 0,0710	1	unidad	\$ 0,0710	
Total Materiales Directos					\$ 3,0338
Mano de obra directa					
Especialista 1	\$ 0,1827	25	minutos	\$ 4,5668	
Especialista 1 (notificación)	\$ 0,1827	60	minutos	\$ 10,9603	
Total Materiales Directos					\$ 15,5271
Costos Indirectos de Elaboración					
Materiales indirectos	\$ 0,0003	35	minutos	\$ 0,0098	
Mano de obra indirecta	\$ 0,2694	10	minutos	\$ 2,6938	
Costos Indirectos	\$ 0,0663	35	minutos	\$ 2,3191	
Total Costos Indirectos					\$ 5,0227
Total del costo estándar unitario					\$ 23,5836
Total del costo estándar unitario sin notificación					\$ 12,6233

Cuadro N° 19. Hoja de Costos Estándar: Facilidades de Pago para el 2009

HOJA DE COSTO ESTANDAR					
PRODUCTO:	FACILIDADES DE PAGO				
ETAPA DE COBRO:	PERSUASIVA			AÑO:	2009
Descripción	Precio estándar	Consumo estándar		Costo estándar	Subtotal
	PS	QS		PS x QS	
	por unidad	cantidad			
Materiales directos					
Hojas con Logo	\$ 0,0647	33	hojas	\$ 2,1335	
Tóner	\$ 0,0251	33	impresiones	\$ 0,8293	
Carpeta	\$ 0,0710	1	unidad	\$ 0,0710	
Total Materiales Directos					\$ 3,0338
Mano de obra directa					
Especialista 1	\$ 0,1827	25	minutos	\$ 4,5668	
Especialista 1 (notificación)	\$ 0,1827	60	minutos	\$ 10,9603	
Total Materiales Directos					\$ 15,5271
Costos Indirectos de Elaboración					
Materiales indirectos	\$ 0,0003	35	minutos	\$ 0,0098	
Mano de obra indirecta	\$ 0,2694	10	minutos	\$ 2,6938	
Costos Indirectos	\$ 0,0808	35	minutos	\$ 2,8274	
Total Costos Indirectos					\$ 5,5310
Total del costo estándar unitario					\$ 24,0919
Total del costo estándar unitario sin notificación					\$ 13,1316

2.7.2.4. Títulos de Crédito

Para el proceso de emisión de un título de crédito, obtuve la siguiente información, que sirvió de base para la elaboración de las hojas de costos estándar:

Cuadro N° 20. Información proceso: Emisión de Título de Crédito

DOCUMENTOS PARA EMISION DE TITULO DE CREDITO	
Documento Generado	N° de Hojas
Título de crédito	2
Razón de notificación	2
TOTAL	4
TIEMPOS PARA EMISION DE TITULO DE CREDITO	
Documento Generado	Tiempo en minutos
Tiempo de Generar base de Datos	15
Tiempo de Revisión Base de datos Tc pagados y no pagados	60
Tiempo de Impresión Tc y Notificación	10
Tiempo de Revisión y sumilla de Tc por parte del Jefe Departamental	15
Tiempo de notificación, cuando se realiza por funcionario del departamento	60
TOTAL	160

Cuadro N° 21. Hoja de Costos Estándar: Título de Crédito para el 2008



HOJA DE COSTO ESTANDAR					
PRODUCTO:		EMISION DE UN TITULO DE CREDITO			
ETAPA DE COBRO:		COACTIVA		AÑO: 2008	
Descripción	estándar	estándar		estándar	Subtotal
	PS	QS		PS x QS	
	por unidad	cantidad			
Materiales directos					
Hojas con Logo	\$ 0,0647	4	hojas	\$ 0,2586	
Tóner	\$ 0,0251	4	impresiones	\$ 0,1005	
Total Materiales Directos					\$ 0,3591
Mano de obra directa					
Especialista 1	\$ 0,1827	85	minutos	\$ 15,5271	
Especialista 1 (notificación)	\$ 0,1827	60	minutos	\$ 10,9603	
Total Materiales Directos					\$ 26,4873
Costos Indirectos de Elaboración					
Materiales indirectos	\$ 0,0003	100	minutos	\$ 0,0280	
Mano de obra indirecta	\$ 0,2694	15	minutos	\$ 4,0407	
Costos Indirectos	\$ 0,0663	100	minutos	\$ 6,6260	
Total Costos Indirectos					\$ 10,6948
Total del costo estándar unitario					\$ 37,5413
Total del costo estándar unitario sin notificación					\$ 26,5810

Cuadro N° 22. Hoja de Costos Estándar: Título de Crédito para el 2009

HOJA DE COSTO ESTANDAR					
PRODUCTO:		EMISION DE UN TITULO DE CREDITO			
ETAPA DE COBRO:		COACTIVA		AÑO: 2009	
Descripción	Precio estándar	Consumo estándar		Costo estándar	Subtotal
	PS	QS		PS x QS	
	por unidad	cantidad			
Materiales directos					
Hojas con Logo	\$ 0,0647	4	hojas	\$ 0,2586	
Tóner	\$ 0,0251	4	impresiones	\$ 0,1005	
Total Materiales Directos					\$ 0,3591
Mano de obra directa					
Especialista 1	\$ 0,1827	85	minutos	\$ 15,5271	
Especialista 1 (notificación)	\$ 0,1827	60	minutos	\$ 10,9603	
Total Materiales Directos					\$ 26,4873
Costos Indirectos de Elaboración					
Materiales indirectos	\$ 0,0003	100	minutos	\$ 0,0280	
Mano de obra indirecta	\$ 0,2694	15	minutos	\$ 4,0407	
Costos Indirectos	\$ 0,0808	100	minutos	\$ 8,0783	
Total Costos Indirectos					\$ 12,1471
Total del costo estándar unitario					\$ 38,9935
Total del costo estándar unitario sin notificación					\$ 28,0333



2.7.2.5. Proceso de Emisión de Auto de Pago

Para establecer la hoja de costos estándar de este proceso, que corresponde al principal de la etapa coactiva, obtuve la información que se detalla en el siguiente cuadro, referente a los diferentes documentos que se generan para la emisión de un Auto de Pago; así también, se establecen los tiempos en minutos tanto para la impresión de estos documentos como para los procesos de análisis y revisión.

En el caso del costo de movilización para la ejecución de las citaciones por parte de los funcionarios del departamento, se tomó el valor de hora de espera que cobran los taxistas con los que trabaja el Servicio de Rentas Internas. Con este valor, que asciende a \$6,00 se calculó el costo por minuto de movilización.

Esta información se resume en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 23. Información proceso: Emisión de Auto de Pago



DOCUMENTOS PARA PROCESO COACTIVO DE UNA OBLIGACION		
Documento Generado	N° Hojas	Minutos por impresión
RUC	2	1
Estado de cuenta	1	0,5
Declaraciones (documento para inicio Coactivo)	2	1
Liquidación del sistema	1	0,5
Auto de Pago	2	1
Oficios Retención Fondos a 16 Bancos	32	16
Copias Oficios Bancos (hojas sin logo)	32	6,4
Razones de Notificación oficios a los bancos	16	8
Oficio Prohibición de enajenar registro propiedad	2	1
Notificación registro propiedad	1	0,5
Certificado de bienes Registro propiedad (sin costo)	2	
Notificación certificado de bienes	1	0,5
Certificado de Superint. de Compañías (sin costo)	2	
Notificación oficio Superintendencia de Compañías	1	0,5
Certificado Registro Mercantil (sin costo)	2	
Notificación certificado Registro Mercantil	1	0,5
Auto de pago	6	3
Citación personal	6	3
Citación por boleta	6	3
TOTALES	118	46,4
TOTAL HOJAS CON LOGO	80	
HOJAS SIN COSTO (CERTIFICADOS)	6	
TOTAL HOJAS SIN LOGO	32	
TIEMPOS PARA PROCESO COACTIVO DE UNA OBLIGACION		
Documento Generado	Tiempo en minutos	
Tiempo de Revisión y análisis de datos		60
Tiempo de impresión documentos proceso coactivo		46,4
Tiempo de Elaboración de Oficios y Notificaciones		60
Tiempo de Elaboración de Auto de Pago y Citaciones		20
Tiempo de Revisión y sumilla del Auto de pago por parte del Jefe Departamental		15
Tiempo de notificación, cuando se realiza por funcionario del departamento		120
Tiempo para realizar 3 citaciones		90
TOTAL TIEMPO MOD		186,4
TOTAL TIEMPO MOI		15



Cuadro N° 24. Hoja de Costos Estándar: Emisión de Auto de Pago para el 2008

HOJA DE COSTO ESTANDAR					
PRODUCTO:		PROCESO EMISION AUTO DE PAGO			
ETAPA DE COBRO:		COACTIVO		AÑO: 2008	
Descripción	Precio estándar	Consumo estándar		Costo estándar	Subtotal
	PS	QS		PS x QS	
	por unidad	cantidad			
Materiales directos					
Hojas con Logo	\$ 0,0647	80	hojas	\$ 5,1720	
Hojas papel bond	\$ 0,0054	32	hojas	\$ 0,1715	
Tóner	\$ 0,0251	112	impresiones	\$ 2,8146	
Carpetas	\$ 0,0710	1	unidad	\$ 0,0710	
Movilización citaciones	\$ 0,1000	90	minutos	\$ 9,0000	
Total Materiales Directos					\$ 17,2292
Mano de obra directa					
Especialista 1 (coactivas)	\$ 0,1887	186,4	minutos	\$ 35,1823	
Especialista 1 (citaciones)	\$ 0,1887	90	minutos	\$ 16,9871	
Especialista 1 (notificación)	\$ 0,1887	120	minutos	\$ 22,6495	
Total Materiales Directos					\$ 74,8190
Costos Indirectos de Elaboración					
Materiales indirectos	\$ 0,0003	201,4	minutos	\$ 0,0565	
Mano de obra indirecta	\$ 0,2694	15	minutos	\$ 4,0407	
Costos Indirectos	\$ 0,0663	201,4	minutos	\$ 13,3448	
Total Costos Indirectos					\$ 17,4420
Total del costo estándar unitario					\$ 109,4901
Total del costo estándar unitario sin notificación					\$ 86,8406

Cuadro N° 25. Hoja de Costos Estándar: Emisión de Auto de Pago para el 2009



HOJA DE COSTO ESTANDAR						
PRODUCTO:	PROCESO EMISION AUTO DE PAGO					
ETAPA DE COBRO:	COACTIVO			AÑO:	2009	
Descripción	Precio estándar	Consumo estándar		Costo estándar	Subtotal	
	PS	QS		PS x QS		
	por unidad	cantidad				
Materiales directos						
Hojas con Logo	\$ 0,0647	80	hojas	\$ 5,1720		
Hojas papel bond	\$ 0,0054	32	hojas	\$ 0,1715		
Tóner	\$ 0,0251	112	impresiones	\$ 2,8146		
Carpeta	\$ 0,0710	1	unidad	\$ 0,0710		
Movilización citaciones	\$ 0,1000	90	minutos	\$ 9,0000		
Total Materiales Directos					\$ 17,2292	
Mano de obra directa						
Especialista 1 (coactivos)	\$ 0,1887	186,4	minutos	\$ 35,1823		
Analista 1 (citaciones)	\$ 0,0709	90	minutos	\$ 6,3785		
Especialista 1 (notificación)	\$ 0,1887	120	minutos	\$ 22,6495		
Total Materiales Directos					\$ 64,2103	
Costos Indirectos de Elaboración						
Materiales indirectos	\$ 0,0003	201,4	minutos	\$ 0,0565		
Mano de obra indirecta	\$ 0,2694	15	minutos	\$ 4,0407		
Costos Indirectos	\$ 0,0808	201,4	minutos	\$ 16,2697		
Total Costos Indirectos					\$ 20,3669	
Total del costo estándar unitario					\$ 101,8063	
Total del costo estándar unitario sin notificación					\$ 79,1568	

2.7.2.6. Proceso de Embargo

La información obtenida para este proceso se resume en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 26. Información proceso: Embargo



DOCUMENTOS PARA PROCESO DE EMBARGO DE UNA OBLIGACION		
Documento Generado	N° Hojas	Minutos por impresión
Razón de oficio del banco que posee dinero y esta embargado	1	0,5
Providencia de reliquidación de intereses a cargo del ejecutor	1	0,5
Cuadro de liquidación de intereses	1	0,5
Providencia de embargo de levantamiento de cautelares	1	0,5
Elaboración de Auto de Embargo	2	1
Delegación de Alguacil	1	0,5
Designación del funcionario Depositario	1	0,5
Oficio a Bancos para el levantamiento de la cautelar	30	15
Notificaciones de los Oficios a Bancos	15	7,5
Levantamiento de prohibición de enajenar	2	1
Notificación de prohibición de enajenar	1	0,5
Auto de Embargo para el coactivado	2	1
Citación de Auto de Embargo Personal	2	1
Citación de Auto de Embargo por Boleta	2	1
Copias de oficios Bancos	30	6
Oficio de embargo al Banco (retención de fondos)	2	1
Notificación de oficio al Banco con el embargo	1	0,5
Entrega de cheque certificado por el Banco	1	
Razón de recepción de cheque	1	0,5
Memo para la custodia y depósito del cheque al depositario	1	0,5
Providencia de depósito del cheque por el ejecutor	1	0,5
Razón de depósito del cheque	1	0,5
Compensación de obligación impresión de estado de cuenta	1	0,5
Razón de cancelación de las obligaciones perseguidas	1	0,5
Providencia de archivo del proceso	1	0,5
TOTALES	103	42
TOTAL HOJAS CON LOGO	72	
HOJAS SIN COSTO (CERTIFICADOS)	1	
TOTAL HOJAS SIN LOGO	30	
TIEMPOS PARA PROCESO DE EMBARGO DE UNA OBLIGACION		
Documento Generado	Tiempo en minutos	
Tiempo de Revisión y análisis de datos	60	
Tiempo de impresión documentos proceso embargo	42	
Tiempo de Elaboración de Oficios y Notificaciones	60	
Tiempo de Elaboración de Auto de Embargo y Citaciones	20	
Tiempo de Revisión y sumilla del Auto de Embargo por parte del Jefe Departamental	20	
Tiempo de notificación, cuando se realiza por funcionario del departamento	140	
Tiempo para realizar las citaciones	90	
Tiempo requerido para el depósito del cheque	30	
Tiempo para compensación de obligaciones y archivo del proceso	40	
TOTAL TIEMPO MOD	252	
TOTAL TIEMPO MOI	20	

Cuadro N° 27. Hoja de Costos Estándar: Proceso de Embargo para el 2008



HOJA DE COSTO ESTANDAR					
PRODUCTO:		PROCESO EMISION AUTO DE EMBARGO			
ETAPA DE COBRO:		COACTIVO		AÑO: 2008	
Descripción	Precio estándar	Consumo estándar		Costo estándar	Subtotal
	PS	QS		PS x QS	
	por unidad	cantidad			
Materiales directos					
Hojas con Logo	\$ 0,0647	72	hojas	\$ 4,6548	
Hojas papel bond	\$ 0,0054	30	hojas	\$ 0,1608	
Tóner	\$ 0,0251	102	impresiones	\$ 2,5633	
Carpeta	\$ 0,0710	1	unidad	\$ 0,0710	
Movilización citaciones	\$ 0,1000	90	minutos	\$ 9,0000	
Total Materiales Directos					\$ 16,4499
Mano de obra directa					
Especialista 1 (coactivas)	\$ 0,1887	252	minutos	\$ 47,5640	
Especialista 1 (citaciones)	\$ 0,1887	90	minutos	\$ 16,9871	
Especialista 1 (notificación)	\$ 0,1887	140	minutos	\$ 26,4245	
Total Materiales Directos					\$ 90,9756
Costos Indirectos de Elaboración					
Materiales indirectos	\$ 0,0003	272	minutos	\$ 0,0762	
Mano de obra indirecta	\$ 0,2694	20	minutos	\$ 5,3877	
Costos Indirectos	\$ 0,0663	272	minutos	\$ 18,0228	
Total Costos Indirectos					\$ 23,4867
Total del costo estándar unitario					\$ 130,9122
Total del costo estándar unitario sin notificación					\$ 104,4878

Cuadro N° 28. Hoja de Costos Estándar: Proceso de Embargo para el 2009

HOJA DE COSTO ESTANDAR					
PRODUCTO:		PROCESO EMISION AUTO DE EMBARGO			
ETAPA DE COBRO:		COACTIVO		AÑO: 2009	
Descripción	Precio estándar	Consumo estándar		Costo estándar	Subtotal
	PS	QS		PS x QS	
	por unidad	cantidad			
Materiales directos					
Hojas con Logo	\$ 0,0647	72	hojas	\$ 4,6548	
Hojas papel bond	\$ 0,0054	30	hojas	\$ 0,1608	
Tóner	\$ 0,0251	102	impresiones	\$ 2,5633	
Carpeta	\$ 0,0710	1	unidad	\$ 0,0710	
Movilización citaciones	\$ 0,1000	90	minutos	\$ 9,0000	
Total Materiales Directos					\$ 16,4499
Mano de obra directa					
Especialista 1 (coactivas)	\$ 0,1887	252	minutos	\$ 47,5640	
Analista 1 (citaciones)	\$ 0,0709	90	minutos	\$ 6,3785	
Especialista 1 (notificación)	\$ 0,1887	140	minutos	\$ 26,4245	
Total Materiales Directos					\$ 80,3669
Costos Indirectos de Elaboración					
Materiales indirectos	\$ 0,0003	272	minutos	\$ 0,0762	
Mano de obra indirecta	\$ 0,2694	20	minutos	\$ 5,3877	
Costos Indirectos	\$ 0,0808	272	minutos	\$ 21,9730	
Total Costos Indirectos					\$ 27,4369
Total del costo estándar unitario					\$ 124,2538
Total del costo estándar unitario sin notificación					\$ 97,8293



CAPITULO III

3. ANÁLISIS DE COSTOS DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS DEL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS REGIONAL AUSTRO

Para el análisis de los costos del Departamento de Cobranzas del Servicio de Rentas Internas, se parte con el presupuesto estático de cumplimiento que la institución exige y que constituye las directrices para el departamento. Con esta instrucción, el departamento procesa la información que dispone y que constituyen órdenes de trabajo para los distintos funcionarios del departamento para la recuperación de cartera pendiente.

Con la ejecución de las diferentes órdenes de trabajo, se obtiene los costos y se compara con los trabajos planeados, para encontrar las principales causas de las variaciones de los costos para encontrar las variaciones entre el costo real y estándar, que permita conocer y analizar las desviaciones con respecto a los estándares establecidos, y de esta manera, se proporciona las bases para el establecimiento de índices de calidad en la gestión del departamento para una mejora continua del personal y de la institución.

A continuación, presento un análisis de la recaudación de la Regional Austro, en el período 2006 a 2009, que permita obtener información importante para la orientación y mejor desempeño de las funciones del Departamento de Cobranzas.

3.1. RECAUDACIÓN DE LA REGIONAL AUSTRO: PERIODO 2006-2009

Para el análisis de la recaudación de la Regional Austro, del período comprendido entre los años 2006 y 2009, se ha tomado la información proporcionada por el Departamento de Planificación y Control de Gestión, la misma que se presenta en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 29. Recaudación Regional Austro 2006-2009 (miles de dólares)

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS REGIONAL AUSTRO				
RECAUDACION PERIODO: 2006-2009 (miles de dólares)				
CONCEPTO	2006	2007	2008	2009
IMPUESTO A LA RENTA GLOBAL	59.106,78	58.250,36	96.451,41	117.985,83
IVA	63.382,28	157.545,97	192.127,97	179.877,49
ICE	7.997,53	23.228,95	37.813,19	31.250,64
IMP. VEHICULOS	3,50	4.927,21	5.810,66	7.073,69
INTERES POR MORA	362,75	538,38	995,48	1.769,78
MULTAS TRIBUTARIAS	1.770,07	2.041,74	1.915,85	2.187,67
OTROS IMP. MULTAS E INTERESES	18,35	0,00	322,36	384,98
RISE	0,00	0,00	40,53	389,81
SALIDAS DE DIVISAS	0,00	0,00	888,12	3.079,31
ACTIVOS EN EL EXTERIOR	0,00	0,00	0,00	1.066,46
TOTAL:	132.641,26	246.532,61	336.365,57	345.065,66

Para una mejor interpretación, en el siguiente cuadro se muestran los porcentajes de participación de cada uno de los ítems que conforman la recaudación, con respecto al total de la misma en un período determinado.

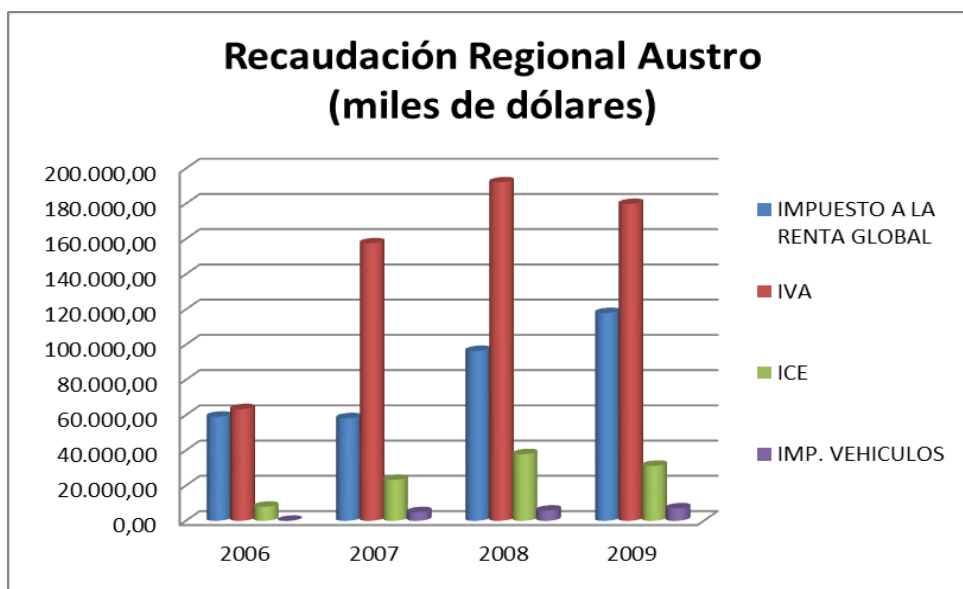
Cuadro N° 30. Recaudación Regional Austro 2006-2009 (en porcentajes)

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS REGIONAL AUSTRO				
RECAUDACION PERIODO: 2006-2009 (en porcentajes)				
CONCEPTO	2006	2007	2008	2009
IMPUESTO A LA RENTA GLOBAL	44,56	23,63	28,67	34,19
IVA	47,78	63,90	57,12	52,13
ICE	6,03	9,42	11,24	9,06
IMP. VEHICULOS	0,00	2,00	1,73	2,05
INTERES POR MORA	0,27	0,22	0,30	0,51
MULTAS TRIBUTARIAS	1,33	0,83	0,57	0,63
OTROS IMP. MULTAS E INTERESES	0,01	0,00	0,10	0,11
RISE	0,00	0,00	0,01	0,11
SALIDA DE DIVISAS	0,00	0,00	0,26	0,89
ACTIVOS EN EL EXTERIOR	0,00	0,00	0,00	0,31
TOTAL:	100,00	100,00	100,00	100,00

Como se observa en la información contenida en los cuadros anteriores, la conformación de la recaudación se resume en dos ítems principalmente: el Impuesto a la Renta Global, que en el período representa un 32,76% de la Recaudación Total, y el Impuesto al Valor Agregado (IVA), representa un 55,23%

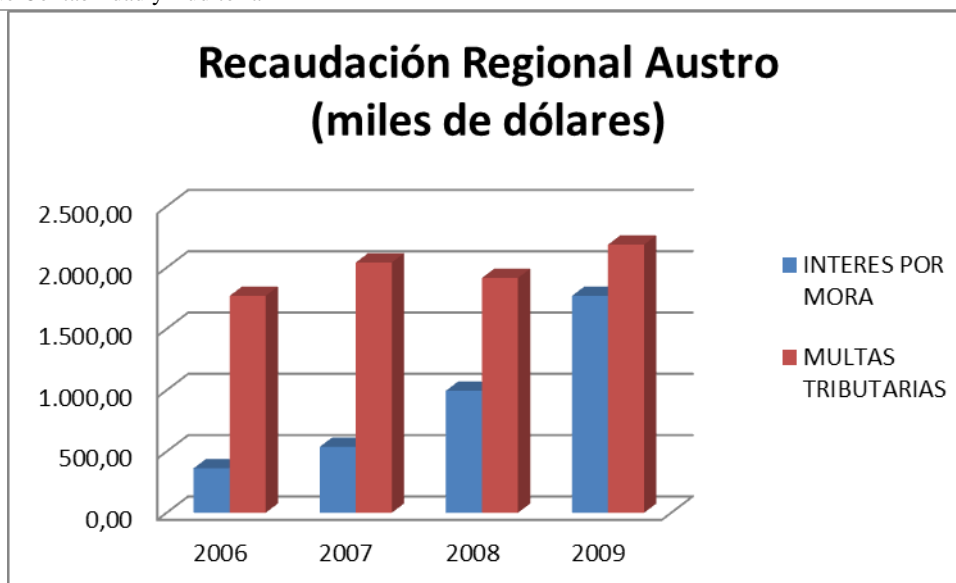
durante este período. Por tanto, se concluye, que los controles de deuda están dirigidos a estos dos rubros, porque representan el 90% de la recaudación de la institución.

Gráfico N° 5. Recaudación Regional Austro 2006-2009, por impuesto



Esta información, permite obtener una tendencia de crecimiento de la recaudación por concepto de estos impuestos. Con esta información se deduce que cada año se incrementa el monto de la recaudación, por lo que se requiere también el incremento de los insumos que necesita para su trabajo el Departamento de Cobranzas y alcanzar las metas establecidas para el mejoramiento continuo de la eficacia de su personal y de los recursos involucrados.

Gráfico N° 6. Recaudación Regional Austro 2006-2009, Multas e Intereses



En el cuadro se observa, que conviene separar en gráficos diferentes la recaudación de los impuestos que administra la institución, y la recaudación correspondiente a Multas Tributarias e Intereses por Mora, lo cual, permite un análisis más claro, del cumplimiento de los contribuyentes. Si bien la tendencia del crecimiento en cuanto a la recaudación por Multas Tributarias, es mínimo, el incumplimiento de los contribuyentes se hace mucho más notorio con el análisis de los Intereses por Mora, ya que como se observa en el gráfico tiene una tendencia de crecimiento del 70% durante este período. En otras palabras, los contribuyentes no sólo están incumpliendo con la presentación de las declaraciones, lo cual se demuestra con el incremento de las Multas Tributarias en el período 2006-2009, sino que en el transcurso del tiempo se observa que se están demorando cada vez más en cumplir con sus obligaciones tributarias, lo cual ocasiona que el crecimiento acelerado de los Intereses por Mora.

3.2. ANÁLISIS DE COSTOS POR PRODUCTOS

Con la información obtenida de los costos estándar por producto, según la etapa del procedimiento de cobro de las obligaciones realizada por los funcionarios de este departamento, se procede a realizar un análisis vertical de los costos con el fin de determinar el rubro de mayor significación en cada uno de los productos;



además, hago el análisis horizontal, a fin de establecer las variaciones de los costos generados en el 2009.

Esta información, permite direccionar las estrategias de acción, hacia los rubros de mayor importancia con lo cual el departamento obtendrá los mejores resultados en costos, calidad y efectividad.

3.2.1. LLAMADAS TELEFÓNICAS

La etapa persuasiva, se inicia con las llamadas telefónicas, que como se observa claramente en el cuadro. En el año 2008 los tres componentes del costo total del producto participan en iguales proporciones, con una diferencia de un 5% mayor para el caso de materiales directos. Sin embargo, en el año 2009 los costos de mano de obra directa disminuyen considerablemente de \$1,27 a \$0,49; debido a que para este año se implementa en la nómina del departamento de cobranzas un funcionario Analista 1 que se encarga de este proceso.

Cuadro N° 31. Resumen de Costos del proceso: Llamada telefónica

DESCRIPCION	LLAMADA TELEFONICA				
	AÑO 2008		AÑO 2009		CRECIMIENTO
	MONTO	PORCENTAJE	MONTO	PORCENTAJE	
MATERIALES DIRECTOS	\$ 1,4847	36,77%	\$ 1,4847	44,23%	0,00%
MANO DE OBRA DIRECTA	\$ 1,2787	31,67%	\$ 0,4961	14,78%	-61,20%
GASTOS INDIRECTOS DE ELABORACION	\$ 1,2739	31,55%	\$ 1,3756	40,98%	7,98%
MATERIALES INDIRECTOS	\$ 0,0020	0,15%	\$ 0,0020	0,14%	0,00%
MANO DE OBRA INDIRECTA	\$ 0,8081	63,44%	\$ 0,8081	58,75%	0,00%
COSTOS INDIRECTOS	\$ 0,4638	36,41%	\$ 0,5655	41,11%	21,92%
TOTAL COSTO ESTANDAR	\$ 4,0373	100,00%	\$ 3,3564	100,00%	-16,87%

Si bien existe un incremento del costo indirecto por al incremento de una persona, este incremento se anula con la disminución del costo de mano de obra directa, lo cual produce una disminución neta en el costo total del producto en un 16,87%; lo que demuestra, que la decisión del incremento del personal de mano de obra es más barata en el departamento, lo que permite remplazar en este proceso la mano de obra de mayor valor económico de la institución, lo que ha significado una disminución significativa del costo directo.



3.2.2. OFICIO PERSUASIVO

El siguiente producto en la etapa persuasiva, consiste en la emisión de un Oficio Persuasivo, que se evidencia en el cuadro siguiente, en el cual el 80% del costo tanto en el 2008 como en el 2009, corresponde a mano de obra directa, siendo los materiales directos, el elemento de menor significancia, en cuanto al costo total; sin embargo, es necesario hacer notar que en este producto, únicamente el costo indirecto tuvo variaciones con respecto al año 2008.

Cuadro N° 32. Resumen de Costos del proceso: Emisión de Oficio Persuasivo

DESCRIPCION	OFICIO PERSUASIVO				
	AÑO 2008		AÑO 2009		VARIACION
	MONTO	PORCENTAJE	MONTO	PORCENTAJE	
MATERIALES DIRECTOS	\$ 0,3591	1,48%	\$ 0,3591	1,44%	0,00%
MANO DE OBRA DIRECTA	\$ 19,1805	79,21%	\$ 19,1805	76,91%	0,00%
GASTOS INDIRECTOS DE ELABORACION	\$ 4,6739	19,30%	\$ 5,4001	21,65%	15,54%
MATERIALES INDIRECTOS	\$ 0,0140	0,30%	\$ 0,0140	0,26%	0,00%
MANO DE OBRA INDIRECTA	\$ 1,3469	28,82%	\$ 1,3469	24,94%	0,00%
COSTOS INDIRECTOS	\$ 3,3130	70,88%	\$ 4,0392	74,80%	21,92%
TOTAL COSTO ESTANDAR	\$ 24,2135	100,00%	\$ 24,9397	100,00%	3,00%

Según el análisis anterior, se deduce, que al no intervenir en este proceso el nuevo funcionario que ingresó en el 2009, el proceso sufre un incremento de costos en el Servicio de Rentas Internas, puesto que los costos indirectos incrementan notablemente con el transcurso del tiempo con el incremento de personal, pero a su vez se incrementa la recaudación lo cual es nuestro objetivo.

3.2.3. FACILIDADES DE PAGO

Este producto es posterior a la etapa persuasiva, en el cual se evidencia que la mano de obra directa es importante, como se evidencia en el siguiente cuadro, ya que representa el 65,14% en el 2008-2009, teniendo como única variación el monto de costos indirectos.

Cuadro N° 33. Resumen de Costos del proceso: Facilidades de Pago



DESCRIPCION	FACILIDADES DE PAGO				
	AÑO 2008		AÑO 2009		VARIACION
	MONTO	PORCENTAJE	MONTO	PORCENTAJE	
MATERIALES DIRECTOS	\$ 3,0338	12,86%	\$ 3,0338	12,59%	0,00%
MANO DE OBRA DIRECTA	\$ 15,5271	65,84%	\$ 15,5271	64,45%	0,00%
GASTOS INDIRECTOS DE ELABORACION	\$ 5,0227	21,30%	\$ 5,5310	22,96%	10,12%
MATERIALES INDIRECTOS	\$ 0,0098	0,20%	\$ 0,0098	0,18%	0,00%
MANO DE OBRA INDIRECTA	\$ 2,6938	53,63%	\$ 2,6938	48,70%	0,00%
COSTOS INDIRECTOS	\$ 2,3191	46,17%	\$ 2,8274	51,12%	21,92%
TOTAL COSTO ESTANDAR	\$ 23,5836	100,00%	\$ 24,0919	100,00%	2,16%

En cuanto a este producto, las variaciones son mínimas, ya que el incremento del 2,16% para el año 2009 en el costo del producto, ni siquiera representa la inflación para dicho período que a Diciembre fue de 4,31%, lo que demuestra que en este proceso la importancia radica en la mano de obra directa.

3.2.4. TÍTULO DE CRÉDITO

Este título corresponde a la etapa coactiva, en este proceso el elemento determinante es el costo de la mano de obra directa, que corresponde a un 70,56% en el 2008, mientras que en el 2009 baja a un 67,93%; esta disminución se ocasiona, principalmente por la variación de los costos indirectos que para este año se incrementan en un 13,58%. En este proceso, los materiales directos, son prácticamente insignificantes con respecto al costo total, ya que representa apenas el 1%.

Cuadro N° 34. Resumen de Costos del proceso: Emisión de Título de Crédito

DESCRIPCION	TITULO DE CREDITO				
	AÑO 2008		AÑO 2009		VARIACION
	MONTO	PORCENTAJE	MONTO	PORCENTAJE	
MATERIALES DIRECTOS	\$ 0,3591	0,96%	\$ 0,3591	0,92%	0,00%
MANO DE OBRA DIRECTA	\$ 26,4873	70,56%	\$ 26,4873	67,93%	0,00%
GASTOS INDIRECTOS DE ELABORACION	\$ 10,6948	28,49%	\$ 12,1471	31,15%	13,58%
MATERIALES INDIRECTOS	\$ 0,0280	0,26%	\$ 0,0280	0,23%	0,00%
MANO DE OBRA INDIRECTA	\$ 4,0407	37,78%	\$ 4,0407	33,27%	0,00%
COSTOS INDIRECTOS	\$ 6,6260	61,96%	\$ 8,0783	66,50%	21,92%
TOTAL COSTO ESTANDAR	\$ 37,5413	100,00%	\$ 38,9935	100,00%	3,87%



En este proceso, debido a la importancia del mismo, se requiere de la intervención de personal calificado y con experiencia, lo que permite disminuir el costo; las notificaciones, son realizadas por funcionarios Especialistas del departamento de Cobranzas. De este modo el nivel de responsabilidad, de este proceso se hace más sensible y por tanto se incrementa el costo por mano de obra indirecta.

3.2.5. PROCESO COACTIVO

El proceso coactivo, es la emisión del Auto de Pago, que es ejecutado por un funcionario calificado y con experiencia, ya que representa uno de los principales procesos donde se conmina al contribuyente el pago, antes de incurrir en mayores costos de cobranzas, por la intervención de un personal adicional. En esta etapa nuevamente evidencia la importancia de la mano de obra, para el correcto desempeño de los diferentes procesos del departamento de Cobranzas. En este caso, la mano de obra corresponde a un 68,33% en el 2008, mientras que tanto los materiales directos como los costos indirectos representan un 15% aproximadamente. Para el 2009, la proporción de la mano de obra con respecto al costo total, disminuye en un 5%, mientras que se incrementan los costos indirectos en un 4% y en un 1% los materiales directos, como se observa en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 35. Resumen de Costos del proceso: Emisión de Auto de Pago

DESCRIPCION	PROCESO COACTIVO				VARIACION
	AÑO 2008		AÑO 2009		
	MONTO	PORCENTAJE	MONTO	PORCENTAJE	
MATERIALES DIRECTOS	\$ 17,2292	15,74%	\$ 17,2292	16,92%	0,00%
MANO DE OBRA DIRECTA	\$ 74,8190	68,33%	\$ 64,2103	63,07%	-14,18%
GASTOS INDIRECTOS DE ELABORACION	\$ 17,4420	15,93%	\$ 20,3669	20,01%	16,77%
MATERIALES INDIRECTOS	\$ 0,0565	0,32%	\$ 0,0565	0,28%	0,00%
MANO DE OBRA INDIRECTA	\$ 4,0407	23,17%	\$ 4,0407	19,84%	0,00%
COSTOS INDIRECTOS	\$ 13,3448	76,51%	\$ 16,2697	79,88%	21,92%
TOTAL COSTO ESTANDAR	\$ 109,4901	100,00%	\$ 101,8063	100,00%	-7,02%

Con respecto al 2008, existe un incremento de los costos indirectos de un 16,77%; sin embargo, al existir una disminución del costo de mano de obra en un 14,18% resulta en una disminución neta en el costo total de un 7,02%. Esta



variación favorable para la Institución, se origina en el uso de mano de obra más barata para la realización de actividades que no generan valor agregado al producto y que son relativamente simples, lo que nos indica la importancia de la optimización del recurso mano de obra directa.

3.2.6. PROCESO DE EMBARGO

Cuando el contribuyente no ha respondido con el pago correspondiente de su obligación, el proceso de embargo constituye la etapa final. Los costos del proceso de embargo, son similares a los costos del proceso coactivo, pero que se adicionan para el pago por el contribuyente. La mano de obra corresponde a un 70% en el año 2008 mientras que en el año 2009 baja a un 65% del total del costo; mientras que los costos indirectos, representan un porcentaje importante con un 18% en el 2008 y un 22% en el 2009.

Cuadro N° 36. Resumen de Costos del proceso: Embargo

DESCRIPCION	PROCESO DE EMBARGO				VARIACION
	AÑO 2008		AÑO 2009		
	MONTO	PORCENTAJE	MONTO	PORCENTAJE	
MATERIALES DIRECTOS	\$ 16,4499	12,57%	\$ 16,4499	13,24%	0,00%
MANO DE OBRA DIRECTA	\$ 90,9756	69,49%	\$ 80,3669	64,68%	-11,66%
GASTOS INDIRECTOS DE ELABORACION	\$ 23,4867	17,94%	\$ 27,4369	22,08%	16,82%
MATERIALES INDIRECTOS	\$ 0,0762	0,32%	\$ 0,0762	0,28%	0,00%
MANO DE OBRA INDIRECTA	\$ 5,3877	22,94%	\$ 5,3877	19,64%	0,00%
COSTOS INDIRECTOS	\$ 18,0228	76,74%	\$ 21,9730	80,09%	21,92%
TOTAL COSTO ESTANDAR	\$ 130,9122	100,00%	\$ 124,2538	100,00%	-5,09%

Se puede notar claramente que si bien el incremento de los costos indirectos de un 16,82%, es prácticamente el mismo que para el proceso coactivo de 16,77%; mientras que en el 2008 la disminución de mano de obra fue de un 14,18% para el proceso coactivo, para el proceso de embargo disminuye únicamente un 11,66%; esto, debido a que en este proceso, las actividades simples que pueden delegarse al Analista 1, y que principalmente corresponden a citaciones, son menores en este proceso.

3.3. ANÁLISIS DE COSTOS POR PRODUCTO SEGÚN ETAPA DE RECAUDACIÓN

Para este análisis, el siguiente cuadro resume los costos por etapa de cada uno de los productos analizados en la sección anterior, con el objeto de determinar la importancia en cuanto al costo total por etapa, de cada uno de los procesos individuales.

Cuadro N° 37. Resumen de Costos por Etapa

RESUMEN DE COSTO POR ETAPA					
	AÑO 2008		AÑO 2009		
	ETAPA: PERSUASIVA				
DESCRIPCION	MONTO	PORCENTAJE	MONTO	PORCENTAJE	VARIACION
LLAMADA TELEFONICA	\$ 4,0373	7,79%	\$ 3,3564	6,41%	-16,87%
OFICIO PERSUASIVO	\$ 24,2135	46,71%	\$ 24,9397	47,61%	3,00%
FACILIDADES	\$ 23,5836	45,50%	\$ 24,0919	45,99%	2,16%
TOTAL ETAPA PERSUASIVA	\$ 51,8344	100,00%	\$ 52,3879	100,00%	1,07%
	ETAPA: COACTIVA				
DESCRIPCION	MONTO	PORCENTAJE	MONTO	PORCENTAJE	VARIACION
TITULO DE CREDITO	\$ 37,5413	13,51%	\$ 38,9935	14,71%	3,87%
PROCESO COACTIVO	\$ 109,4901	39,39%	\$ 101,8063	38,41%	-7,02%
PROCESO DE EMBARGO	\$ 130,9122	47,10%	\$ 124,2538	46,88%	-5,09%
TOTAL ETAPA COACTIVA	\$ 277,9436	100,00%	\$ 265,0536	100,00%	-4,64%

En el caso de la etapa persuasiva, se puede evidenciar que el principal proceso corresponde al costo de la emisión de un Oficio Persuasivo, con un 46,71% para el 2008 y un 47,61% para el 2009; de este modo las estrategias de control y evaluación de desempeño deberán estar orientadas al mejoramiento continuo de este proceso.

Los costos son mucho más altos en la etapa coactiva que en la etapa persuasiva, y representa un 47,10% del costo total para el 2008 y un 46,88% para el 2009. El embargo, es el más importante dentro de esta etapa, ya que siendo el proceso más largo, demanda mayores cantidades de los diferentes insumos.

Este análisis, permite establecer criterios de materialidad en la cobranza que se aplican en el departamento, ya que como se observa en el cuadro anterior, en la etapa persuasiva los costos alcanzan hasta \$52,39 en el período analizado, lo cual indica que los procesos que se hayan desarrollado en ese período por montos inferiores, significaron pérdidas para la Institución, cuando se hace el análisis de costo beneficio. En cuanto a la etapa coactiva, se observa que en el



año 2009, no fue conveniente hacer procesos de cobro de obligaciones pendientes por un monto inferior a \$317,44, en este costo se incluye el costo de la etapa persuasiva, ya que en muchos de los trámites se realiza todo el proceso de cobro. En último caso, para el año 2009 no debieron tramitarse obligaciones pendientes por un valor inferior a \$265,05 para el caso de aquellos expedientes que no requieren del paso por la etapa persuasiva, puesto que significaría un desperdicio de recursos por parte de la Institución.

3.4. ANÁLISIS DE LAS VARIACIONES EN LOS COSTOS ESTÁNDAR

3.4.1. VARIACIONES EN MATERIALES DIRECTOS

Las variaciones en materiales directos, corresponden a las diferencias existentes entre los precios reales y los costos estándar de un determinado producto, de esta forma estas diferencias se pueden dar en precios o en cantidades o consumo. En el caso de diferencias existentes, en cuanto a cantidades de los materiales directos utilizados, constituye un referente de la eficiencia en el uso de éstos, por parte de los funcionarios, ya que si los materiales consumidos efectivamente son mayores que las cantidades estándares, se tendrá una variación desfavorable para la institución, que se traduciría en desperdicios innecesarios y mayores costos para la misma.

En cuanto a los materiales directos, es un elemento estático, en cuanto a presupuestos, ya que las cantidades requeridas no podrán ser menores, de acuerdo a los requerimientos de procesos relacionados, como el archivo o la notificación a otras instituciones, para lo cual se requiere hasta la actualidad de bases de datos físicas en lugar de digitales.

Por otro lado, en cuanto a los precios de los materiales directos, éstos son elementos externos que la institución no puede manejar, e incluso como se había especificado antes, al estar centralizada la actividad de la adquisición de insumos en el Departamento Administrativo Financiero, no se puede manejar este elemento por parte del Departamento de Cobranzas, ni por la misma institución, con el fin de obtener mejores resultados.



3.4.2. VARIACIONES EN MANO DE OBRA

De igual forma que con los materiales directos, las variaciones que se pueden dar tanto en cantidades como en valores, corresponderá a las variaciones de consumo (eficiencia) y de precios de este elemento.

Los precios nuevamente escapan del manejo de la institución, al estar determinados según las escalas salariales que determina el Ministerio de Relaciones Laborales, organismo encargado de regular la relación capital-trabajo, cuyo objetivo principal es el de incrementar la calidad del servidor público y la equidad en el sistema remunerativo y de ingresos complementarios del sector público.

En el caso del consumo, como se ha podido deducir del análisis realizado de los costos por producto del Departamento de Cobranzas, el principal elemento del costo corresponde a la mano de obra que participa de dicho proceso, siendo así, las variaciones de este elemento del costo, resultan favorables para la empresa en cuanto este recurso sea mejor utilizado, en tiempos y en desempeño de actividades. Es justamente por eso, que se logran resultados en el costo, cuando se utiliza de mejor manera el talento humano con el que cuenta el departamento, como se podía ver con los costos de los productos como la Llamada Telefónica en la etapa persuasiva y los Procesos Coactivo y de Embargo, cuyo costo estándar disminuye para el 2009 como resultado principalmente de la mejor utilización de los servidores del departamento. Esto se traduce en identificar aquellas actividades que no generen valor en el proceso principal, y cuya responsabilidad sea mínima, para que sean realizadas por funcionarios de menor escala remunerativa y por tanto con menores requisitos tanto de experiencia como de capacitación, lo cual influye directamente en el costo estándar del producto.



3.4.3. VARIACIONES EN COSTOS INDIRECTOS

Estas variaciones, se podrían considerar quizás las más complicadas de controlar, ya que influyen demasiados factores externos a la institución, lo cual hace imposible el manejo de este elemento.

En base al análisis anterior, se puede observar claramente que en la gran mayoría de los productos obtenidos por el departamento, dentro de los rubros que conforman los costos indirectos de elaboración, el de mayor significancia es justamente aquellos costos de servicios generales y mantenimiento que son requeridos para el adecuado desempeño de las actividades de una institución, pero que lamentablemente no se podrían reducir, ya que esto significaría no sólo un sacrificio de calidad para los productos de la institución, sino un deterioro del ambiente laboral lo cual a su vez desembocaría en resultados negativos para la institución, no sólo en aspectos de productividad sino de imagen.

El único rubro en el que se podría enfocar el departamento, dentro de este elemento del costo sería del de materiales indirectos, sin embargo, nuevamente nos encontramos con la limitación de los precios establecidos, de modo que se reduce aún más la capacidad de manejar este rubro; y además, tomando en cuenta que representa en todos los casos menos del 1% del total de costos indirectos de elaboración, no justificaría encaminar recursos para disminuir estos costos.



CONCLUSIONES

El manejo de procedimientos de cobranza del Servicio de Rentas Internas, tanto para la etapa persuasiva como a la coactiva, con el transcurso del tiempo, en base al análisis de la recaudación, se ha incrementado tanto en número como en complejidad, por lo que es necesario que la Institución busque adicionalmente otras alternativas que le permitan alcanzar las nuevas metas propuestas por la Dirección Nacional.

Del estudio realizado, concluyo que surgen varios factores nuevos que influyen en los costos de recaudación del departamento.

Las limitaciones que cada año afronta el departamento por las nuevas exigencias que cada vez son mayores, las resumo en las siguientes:

1. FALTA DE ASIGNACIÓN DE RECURSOS ECONÓMICOS

Existe una falta de asignación de recursos económicos para impulsar los procedimientos de recuperación de cartera, lo que pone en riesgo la efectividad del cobro de las obligaciones adeudadas, pues al no contar con los recursos suficientes los funcionarios responsables se ven limitados en la realización de determinadas actuaciones, como el caso de las citaciones por prensa que no se las puede hacer de forma individual y oportuna por el alto costo que representan o el caso de secuestros de vehículos, que debido a esta falta de recursos no permite contratar lugares para su almacenamiento y custodia, lo que imposibilita la utilización de estas medidas, consideradas como efectivas en otras administraciones tributarias.

En los últimos años, se ha mantenido una política de austeridad en el sector público, que ha dado resultados apenas satisfactorios, en la actualidad se ve cada día más sobrecargada por la cantidad operativa de trabajo y los limitados recursos con los que se cuenta para su realización, lo que desemboca en una recuperación de obligaciones tributarias a medias y lo que es más grave, que muchos contribuyentes se aprovechen de esta situación para evadir responsabilidades.



2. PERSONAL INSUFICIENTE

Una falencia cada vez más grave en el Departamento de Cobranzas, que he demostrado en el estudio realizado, es la necesidad del incremento del recurso humano, ya que su crecimiento ha sido ínfimo en comparación con otros departamentos y áreas generadoras de deuda.

El número de obligaciones ha crecido geométricamente, en cantidad y valor, aumentando en igual medida la carga operativa de los funcionarios del Departamento de Cobranzas, desgastando sobremanera el escaso recurso humano con el que cuenta la administración tributaria para este fin; a pesar de que en la Organización Estructural de la Dirección Regional del Servicio de Rentas Internas del Austro, aprobada en diciembre de 2008, se considera como un área a Coactivas, hasta la fecha se mantiene un único funcionario a cargo de esta labor, sin que se haya nombrado un jefe que dirija la gran cantidad de procedimientos activos, con los riesgos que ello implica.

Otro aspecto importante, en cuanto a la insuficiencia de personal, radica en la carencia de colaboradores con el perfil adecuado y experiencia en cobranza coactiva, ya que no se cuenta con un programa previo a la selección de personal que mida la experiencia, capacidad, honestidad e integridad comprobada del funcionario a desempeñar dichos cargos, entre otros parámetros; evitando el riesgo de que por la inexperiencia o falta de conocimientos en la materia del funcionario ejecutor y colaboradores, lleve a aventurarse en actuaciones ilegales o inconstitucionales, con las responsabilidades que ello conlleva; o incurran en la tentación de realizar acciones desfavorables para la institución.

Por otra parte, el exceso de carga laboral, representa un problema muy delicado, ya que para que un procedimiento coactivo tenga el éxito esperado es indispensable que los funcionarios a cargo le dediquen la concentración y el tiempo necesarios, caso contrario, no se garantiza el cobro efectivo de la deuda.

Este problema se presenta a nivel nacional, del que se desprenden tres factores:

1. Excesiva carga laboral;



2. Presión innecesaria ejercida por directrices mal diseñadas que no miden calidad sino únicamente cantidad operativa; y,
3. Normativa rígida que no permite dar de baja obligaciones incobrables, que no ha sido reformada desde la creación del Servicio de Rentas Internas; lo que evitaría que prescriban las obligaciones incobrables.

3. CRECIENTES NIVELES DE LITIGIO

En la actualidad, es una práctica casi habitual en nuestro país que los contribuyentes conociendo que su deber es el cumplimiento de sus obligaciones tributarias, busquen vacíos legales para postergar la fecha de pago.

Esto produce mayores costos para la Institución, que deberá invertir grandes cantidades de recursos económicos y humanos para asegurar el cumplimiento de las obligaciones impugnadas por estos contribuyentes, recursos que deberían estar encaminados para labores propias del accionar coactivo.

4. LEYES NO ADECUADAS A LA REALIDAD TRIBUTARIA

La eficiencia y eficacia de los procedimientos de cobro, dependen en gran medida de la legislación que regule estos procedimientos, siendo indispensable que la ley brinde al Estado supremacía sobre el interés particular en caso de controversia; que se dote de garantías constitucionales tanto a los contribuyentes como al Órganos que aplica la ley.

5. FALTA DE SEGMENTACIÓN ADECUADA DE CARTERA

La segmentación de la cartera coactiva permite crear grupos de obligaciones: el primero, que se prevé que solamente con cobranza persuasiva liquide sus deudas; el segundo, que al no cumplir con el pago aplicando la etapa persuasiva, pase a coactiva y un tercer grupo, de los que cumpliendo las formalidades de ley, deben pasar al cobro coactivo de inmediato.



A su vez estos grupos deberán segmentarse en subgrupos dependiendo del tipo de obligaciones y la clase del contribuyente (especial y otros), ya que actualmente no existe en el Servicio de Rentas Internas una segmentación, que permita adaptar criterios de materialidad para el cobro de obligaciones pendientes.

RECOMENDACIONES

Como resultado del análisis realizado de los diferentes elementos del costo, se determina que el Departamento de Cobranzas, puede mejorar su desempeño optimizando aquellos recursos que se pueden considerar como sus fortalezas, como son la tecnología, infraestructura y reconocimiento ante la sociedad, con el fin de establecer mecanismos que permitan obtener resultados óptimos siempre buscando la mejora continua.

1. TECNOLOGÍA:

Actualmente se cuenta con una plataforma tecnológica única que permite consolidar los datos de un contribuyente, con sistemas integrados que permiten visualizar la información a nivel nacional y garantizando la integridad de esta información. Además, se cuenta con herramientas que permiten obtener índices de cumplimiento y que brindan información para la toma de decisiones a nivel ejecutivo.

Estos sistemas de tecnología informática con los que cuenta el Servicio de Rentas Internas, la han posicionado como una institución pionera y reconocida en la sociedad, ya que en la actualidad permiten controlar grandes bases de datos de forma eficiente, rápida, eficaz y sin discrecionalidad o conductas no deseadas de los funcionarios; facilitando la administración de grandes volúmenes de información sin errores y adaptándose a las necesidades de la Institución, aplicables también a los procesos de cobro, pues permitirá mejorar tiempos y calidad de información.

Un uso adecuado de estos sistemas, facilitaría el cumplimiento de los contribuyentes, mediante el uso de internet, porque se puede acceder a consultas de manera rápida y confiable, evitando la necesidad de dirigirse personalmente a las oficinas del Servicio de Rentas Internas.



2. INFRAESTRUCTURA:

Uno de los principales objetivos de la institución, es el de fortalecer los niveles de calidad en la prestación de servicios a los contribuyentes, con el fin de obtener mayor cumplimiento voluntario; en este sentido, se ha invertido en tecnología e infraestructura, de modo que permita alcanzar niveles de excelencia en atención al contribuyente. Con este objetivo, se ha invertido en la adecuación de diferentes oficinas de la institución, respondiendo a criterios de estandarización y homogenización, con el fin de proyectar una sola imagen y facilitar el flujo de los contribuyentes para la solución de sus diversos trámites e inquietudes.

Incluso en otras administraciones, se mantiene el uso de ventanillas únicas, que permiten realizar diferentes trámites no sólo tributarios, sino también de Seguridad Social e inclusive relacionados con transacciones de comercio exterior. Esto se podría implementar con la firma de convenios con otros organismos estatales como el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador.

3. RECONOCIMIENTO ANTE LA SOCIEDAD

La imagen institucional, que el Servicio de Rentas Internas, ha ido configurando y fortaleciendo, es resultado de sus actitudes de respeto a la ciudadanía, rigurosidad en la aplicación de la Ley, atención digna al contribuyente, y honestidad en la gestión, factores que la han posicionado de manera positiva en la sociedad.

Como resultado, la Institución ha logrado crear una cultura organizacional propia, con características de excelencia en cuanto a responsabilidad, al aplicar la visión empresarial privada en una entidad pública, manteniendo el objetivo de servicio a la sociedad.

El Departamento de Cobranzas del Servicio de Rentas Internas de la Regional Austro, ha realizado un ingente esfuerzo de mejoramiento, habiendo alcanzado



resultados socialmente reconocidos, producto de una fluida relación con los contribuyentes y la calidad del servicio que presta pero, sobre todo, gracias al aumento paulatino de la confianza ciudadana en la transparencia en el manejo de los procedimientos de cobro persuasivos y coactivos, y de su legitimidad social, factores que constituyen elementos estratégicos para la eliminación de la evasión de las obligaciones tributarias.

4. CAPACITACIÓN AL RECURSO HUMANO

En un estudio efectuado por el Centro Interamericano de Administraciones Tributarias en el año 2009 respecto de la cobranza coactiva de sus países miembros, se estableció que se debe alinear los procesos a las funciones que debe tener una Administración Tributaria, lo que garantizará eficiencia de recursos y evitará dobles y triples acciones o filtros sobre las mismas, para este efecto, la Institución, debe contar con grupos especializados en su función. El personal de cobranzas debe tener un alto perfil, con manejo de legislación fiscal, análisis financiero, negociación, manejo de conflictos, técnicas de interrogación y obtención de información, además, conocimientos de tecnología de la información, liderazgo en su caso y honestidad.

En consecuencia, se deberá mantener constantes actualizaciones y capacitaciones sobre estos temas para el personal de este departamento, manteniendo un alto nivel de pertenencia y motivación del mismo.

5. ESTABLECER CRITERIOS DE MATERIALIDAD

Es una necesidad para la Institución, establecer criterios que permitan el adecuado uso de los recursos de la misma, tramitando aquellos expedientes cuyo monto, supere al de los costos incurridos para su cobro, direccionando el recurso humano hacia el cobro de aquellas deudas que justifiquen los trámites requeridos. Para lograr esto se requerirá de la socialización de estos criterios, con el objeto de que las diferentes áreas generadoras de deuda centren sus esfuerzos en dichas obligaciones.



BIBLIOGRAFÍA

- “*Ley de Régimen Tributario Interno*”, Legislación Conexa, Concordancias, Corporación de Estudios y Publicaciones, Ecuador, 2008.
- “*Código Tributario*”, Legislación Conexa, Concordancias, Corporación de Estudios y Publicaciones, Ecuador, 2008.
- “*Reglamento para la aplicación de la Ley de Régimen Tributario*”, Reformado en el Suplemento del Registro Oficial 94, publicado en fecha 23 de Diciembre de 2009.
- HANSEN, Don R. y MOWEN, Maryanne M., “*Administración de Costos: Contabilidad y Control*”, 5ª Ed., Thomson Editores, S. A. de C.V., México, 2007.
- Dirección Nacional Financiera, “*Guía Referencial de Cobranzas*”, Servicio de Rentas Internas, Ecuador, 2007.
- CABANELLAS DE LAS CUEVAS, Guillermo, Diccionario Jurídico Elemental, Última Edición, Editorial Heliasta S.R.L., Argentina, 1993.
- HORNGREN, Charles T., DATAR, Srikant M. y FOSTER, George GEORGE Foster, *Contabilidad de Costos: un Enfoque Gerencial*, Décimo Segunda Edición, Pearson Educación, México, 2007.
- POLIMENI, Ralph; FABOZZI, Frank J.; ADELBERG, Arthur H. y KOLE, Michael, *Contabilidad de Costos, Tercera Edición*, McGraw-Hill, Colombia, 1997
- ARRIECHE, Marbella, *Contabilidad de Costos para Administradores*, Libro de Estudio, Universidad Centroccidental “Lizandro Albarado”, Venezuela, 2004.
- MONCADA ACOSTA, Samuel y YEPEZ, Antonio, *Contabilidad de Costos*, Ministerio de Educación Superior: Fundación Misión Sucre, Venezuela, 2006.



- TORRES SALAZAR, Gabriel, *Contabilidad Costos y Presupuestos: para Gestión Financiera*, Tercera Edición actualizada con IFRS, Legal Publishing, Ediciones Técnicas Tributarias, Chile, 2011.

INTERNET

- Página web del Servicio de Rentas Internas, www.sri.gob.ec , última consulta, el 24 de enero de 2012.
- http://www.sii.cl/diccionario_tributario/dicc_a.htm Diccionario Básico Tributario Contable, última consulta, el 24 de enero de 2012.
- <http://www.gerencia.ecom/costos-estandar.html>, *Costos estándar*, Autor Fernando Zarama Pulecio, consultada el 18 de mayo de 2012.
- <http://www.redcontable.com/>, *El portal de los contadores públicos de habla hispana*, última consulta, el 30 de junio de 2012.
- <http://www.loscostos.info/sistemas.html>, *Los costos*, última consulta, el 05 de julio de 2012.
- <http://lema.rae.es/dpd/>, Diccionario Panhispánico de dudas, 2005, Real Academia Española, consultada, el 30 de junio de 2012.
- <http://www.loscostos.info/estandares.html>, *Los costos*, última consulta, el 05 de julio de 2012.
- <http://www.ciberconta.unizar.es/LECCION/coststandar/INICIO.html>, *Estudio de los Costes Estándar para la toma de decisiones*, por Jimena Montañez, 2001, consultada 5 de julio de 2012.