

FORO INTERNACIONAL
“LA COMPETITIVIDAD DE LAS CIUDADES Y
LA GESTIÓN TRIBUTARIA”



TEMA:

MEJORES PRÁCTICAS EN COBRO
Y CARTERA

BOGOTÁ, COLOMBIA

DICIEMBRE 10 y 11 DE 2009

MTRA. FLORA MA. CASTILLO CONTRERAS



ALTA CONCENTRACIÓN DE LA RIQUEZA EN EL PRIMER DECIL DE LA POBLACIÓN EN AMÉRICA LATINA

ESTADÍSTICAS E INDICADORES SOCIALES

Pobreza y Distribución del Ingreso

Distribución del Ingreso de las Personas por Deciles (Porcentaje del Ingreso Nacional Total)

2006

| Deciles | Brasil | Colombia | Ecuador | Chile | México | Venezuela | PROMEDIO |
|----------|--------|----------|---------|-------|--------|-----------|----------|
| DECIL 1 | 0.79 | 0.76 | 1.32 | 1.59 | 1.81 | 1.74 | 1.34 |
| DECIL 2 | 1.73 | 1.56 | 2.46 | 2.51 | 2.83 | 3.11 | 2.37 |
| DECIL 3 | 2.50 | 2.47 | 3.26 | 3.37 | 3.77 | 4.24 | 3.27 |
| DECIL 4 | 3.35 | 3.51 | 4.36 | 4.33 | 4.78 | 5.40 | 4.29 |
| DECIL 5 | 4.34 | 4.74 | 5.30 | 5.43 | 5.92 | 6.66 | 5.40 |
| DECIL 6 | 5.57 | 6.24 | 6.61 | 6.74 | 7.28 | 8.11 | 6.76 |
| DECIL 7 | 7.30 | 8.18 | 8.34 | 8.44 | 8.97 | 9.88 | 8.52 |
| DECIL 8 | 9.72 | 10.93 | 10.83 | 10.84 | 11.35 | 12.22 | 10.98 |
| DECIL 9 | 15.10 | 15.74 | 15.42 | 15.04 | 15.36 | 15.97 | 15.44 |
| DECIL 10 | 49.60 | 45.87 | 42.11 | 41.71 | 37.93 | 32.67 | 41.65 |

Fuente: CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe: División de Estadística y Proyecciones Económicas. Unidad de Estadísticas Sociales, sobre la base de tabulaciones especiales de las encuestas de hogares de los respectivos países.



CAUSAS

- COBRANZA = CIERRE DE CICLO DE INSPECCIÓN.**
- “MALDICIÓN” DE LOS RECURSOS NATURALES.**
- DESCONFIANZA EN EL DESTINO DEL GASTO PÚBLICO.**
- MAYOR TRANSPARENCIA SIN CONSECUENCIAS.**
- EL TRABAJO DE LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA.**



**GENERAR
RIESGO**



**ATENCIÓN AL
CONTRIBUYENTE**



MÉTODOS DE COBRO

- **COBRANZA ADMINISTRATIVA**
- **COBRANZA JUDICIAL**
- **MODELO MIXTO**



COBRANZA PERSUASIVA

COBRANZA COACTIVA



COBRANZA PERSUASIVA

- **NOTIFICACIÓN CARTAS Y/O MENSAJES**
- **REQUERIMIENTOS**
- **GESTIÓN TELEFÓNICA**
- **CONTACTO DIRECTO**
- **PERIODO VOLUNTARIO ≠ COBRANZA PERSUASIVA**
- **CASOS EXITOSOS**



COBRO COACTIVO

- **OBLIGADOS**
- **FORMAS DE EXTINCIÓN**
- **FACILIDADES DE PAGO**
- **GARANTÍAS**



PROCEDIMIENTO

- **TÍTULO EJECUTIVO**
- **EMBARGO DE BIENES/CUENTAS BANCARIAS**
- **REMATE**
- **CONSIDERACIONES**

MEJORES PRÁCTICAS EN COBRO Y CARTERA



RECUPERACIÓN DE CARTERA

PORCENTAJE PROMEDIO 2004 - 2007

| | TOTAL RECUPERADO DE | EN FORMA AMIGABLE | EN FORMA COACTIVA |
|-----------------|------------------------|----------------------|----------------------|
| Colombia | 34.6 | 25.2 | 9.4 |
| Nicaragua | 16.6 | 9.7 | 6.9 |
| Chile | 13.2 | 9.9 | 3.3 |
| Costa Rica | 8.3 | 5.6 | 2.7 |
| Argentina | 10.5 | N/D | 10.5 |
| Ecuador | 8.5 | N/D | 8.5 |
| Rep. Dominicana | 8.2 | N/D | 8.2 |
| Perú | 4.3 | N/D | 4.3 |
| Bolivia | 2.4 | N/D | 2.4 |
| México | 2.0 | N/D | 2.0 |
| Brasil | 0.8 | N/D | 0.8 |

Fuente: Servicio de Administración Tributaria México www.sat.gob.mx, Ministerio de Finanzas de Ecuador. www.mef.gov.ec, Ministerio de Hacienda y Crédito Público de Nicaragua. www.hacienda.gob.ni, Ministerio de Hacienda y Crédito Público de Colombia. www.minhacienda.gov.co, Ministerio de Hacienda y Crédito Público, República de Costa Rica. www.hacienda.gov.cr



PROBLEMÁTICA

- **MAYOR IMPORTANCIA AL ÁREA DE INSPECCIÓN**
- **INOPORTUNIDAD EN EL COBRO**
- **CARENCIA DE PERSONAL ESPECIALIZADO**
- **EXCESO DE CARGA**
- **FALTA DE SEGMENTACIÓN DE LA CARTERA**
- **FALTA DE COORDINACIÓN INTER-ÁREAS**
- **FALTA DE LEGISLACIÓN OPORTUNA**
- **ALTA LITIGIOSIDAD**
- **FALTA DE HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS Y ALIANZAS ESTRATÉGICAS**
- **FACULTAD ADMINISTRATIVA DE COBRO INEXISTENTE EN ALGUNOS PAÍSES**



MEJORES PRACTICAS

- **USO DE LA COBRANZA PERSUASIVA MAS QUE COACTIVA**
- **EMBARGO DE CUENTAS BANCARIAS**
- **APLICACIÓN DE FIANZA OBLIGATORIA EN CONTROVERSIAS**
- **EN ALGUNOS CASOS “AMNISTÍAS”**
- **DIFERENCIAR AL DEUDOR**
- **MEJORAR MEDIOS DE PAGO**
- **SEGMENTACIÓN**
- **SUPREMACÍA DEL INTERÉS DEL ESTADO SOBRE EL PARTICULAR**
- **TECNIFICACIÓN**
- **DEPURACIÓN DE ADEUDOS INCOBRABLES**
- **LLEVAR UNA CUENTA POR CONTRIBUYENTE DEUDOR**



MEJORES PRACTICAS (MEDIDAS ADICIONALES)

- **RESTRICCIONES PARA VIAJES FUERA DEL PAÍS**
- **CANCELAR LICENCIAS**
- **CLAUSURAS**
- **RESPONSABILIDAD SOLIDARIA Y/O SUBSIDIARIA**
- **SEGUNDO DEUDOR**
- **QUIEBRA**
- **CONVENIR FACILIDADES “LITIGIO FISCAL”**
- **PAGO A TRAVÉS DE LÍNEA DE CRÉDITO BANCARIA**
- **EMBARGO DE SUELDOS**
- **RESTRICCIONES PARA LICITAR U OBTENER SERVICIOS DEL ESTADO**
- **PROHIBICIÓN DE VENTA DE INMUEBLES**



INFORMACIÓN ADICIONAL

- **DE LA PROPIA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA**
- **OPERACIONES DE COMERCIO EXTERIOR**
- **APOYO INTER-REGIONAL E INTER-GUBERNAMENTAL**
- **OFICINAS GUBERNAMENTALES**
- **INSTITUCIONES EXTERNAS (BANCOS, DESPACHOS)**
- **CONSULTORÍAS EXTERNAS**



REORGANIZACIÓN

- **ORGANIZACIÓN**
- **CAPACITACIÓN**
- **ENTRENAMIENTO**
- **INCENTIVOS**
- **USO DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN**
- **ADECUAR LEYES**
- **COORDINACIÓN INTER-ÁREAS**
- **DEPURAR CARTERA**
- **COBRO POR DEUDOR**
- **OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN**
- **SEGMENTACIÓN, VALUACIÓN**
- **PLANEACIÓN**
- **ESTABLECIMIENTO DE NUEVOS INDICADORES**
- **ASPECTOS DIVERSOS**



GRACIAS