

UNIVERSIDAD DE VALPARAISO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICASY ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERIA COMERCIAL



**Propuesta de un modelo de cobranza para empresas que prestan
servicios en el sector naviero Chileno.**

Caso “Inchcape Shipping Services”

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS EN LA
ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y AL TITULO DE INGENIERO COMERCIAL

HERNÁN GONZÁLEZ PALMA

KAREN WELTE MILLÁN

Profesor Guía: SR. CARLOS VÁSQUEZ VÁSQUEZ

VIÑA DEL MAR, 2013

DEDICATORIA

Esta tesis esta dedicada a nuestras familias que nos han apoyado desde el comienzo de esta travesía y han sido un pilar importante en nuestro aprendizaje de vida y un ejemplo a la persistencia ante los difíciles momentos a los cuales nos enfrenta la vida.

A nuestros maestros docentes por su gran apoyo y motivación para la culminación de esta etapa tan importante que termina con la presentación de esta tesis.

Y a esas personas importantes que nos alegran la vida.

¡Gracias a todos Ustedes!

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I: EL CREDITO Y LA COBRANZA.....	4
1. Administración del crédito	5
1.1. Origen del crédito	5
1.2. Definición de crédito	5
1.3. Ventajas y desventajas del crédito	7
1.4. Determinación de la Política de Crédito	8
1.5. Vigilancia y control de las cuentas por cobrar	11
2. Razones para mantener saldos de efectivo (liquidez)	12
3.1. Objetivo e impacto de la cobranza	13
3.2. Gestión de Cobranza	15
3.2.1. Etapas y Tipos de Cobranza.....	16
3.2.2. Políticas de cobranza.....	17
3.2.3. Modos de extinguir la obligación	19
3.3. El departamento de cobranza	19
3.3.2. Relación del Departamento de Cobranza con los demás Departamentos	21
CAPITULO II: LA EMPRESA.....	22
1. Visión, Misión y Valores	23
2. Historia	24
3. ISS Sudamérica.....	24
3.1. Organigrama	25
3.2. Oficinas	26
3.3. Departamentos involucrados.....	26
3.4. DA HUB SAR	28
3.4.1. Situación Inicial de la cobranza	32

3.4.2.	Falencias del proceso actual.....	34
3.4.3.	El problema principal.....	35
3.4.4.	Fundamentación contable del problema principal	38
CAPITULO III: EL MODELO		43
1.	Propuesta de solución al problema	44
2.	Centralización del proceso de cobranza.....	44
2.1.	Actividades a realizar	44
2.1.1.	Carta Gantt.....	47
2.2.	Metodología a desarrollar.....	48
2.2.1.	Organización del equipo de trabajo.....	48
2.2.2.	Diagrama de cobranza	49
2.3.4.	Evaluación de Indicadores	52
2.3.5.	Proceso Analítico de Cobranza	56
2.3.5.1.	Documentación	56
2.3.5.2.	Estados de Cuenta.....	58
2.3.5.3.	Planilla de Seguimiento.....	59
2.3.6.	Entrenamiento del Personal	60
CONCLUSIONES		61

INTRODUCCIÓN

La tesis a continuación expuesta fue realizada para optar al título de Ingeniero Comercial de la Universidad de Valparaíso, obteniendo también el grado académico de Licenciado en Ciencias en la Administración de Empresas.

En las últimas décadas las empresas han evolucionado y adaptado a los cambios repentinos que sufren los mercados influenciados por la economía mundial y la globalización. Este cambio ha permitido el desarrollo de nuevas estrategias y ha influenciado en la búsqueda de nuevos mecanismos que le permitan a las empresas aumentar sus niveles de producción y ventas.

El crédito permite aumentar las ventas y esto trae consigo un aumento en las cuentas por cobrar, gracias a la utilización del crédito se debe tomar en cuenta la cobranza dentro de cualquier empresa, ya que esta aporta con gran parte del capital de trabajo y afecta su liquidez lo que le da un papel principal en el estudio de nuevos proyectos para la empresa y el trabajo diario.

En el ámbito naviero existen factores que dificultan el trabajo de cobranza, entre estos se encuentran el lenguaje, la distancia y las diferencias en el tipo de cambio. Estas posibles trabas tienen su origen en la dinámica del negocio al reunir personas y empresas de distintas partes del mundo.

Esta tesis presentara una propuesta de un modelo de cobranza para empresas que participan en el ámbito naviero Chileno tomando como base la

empresa Inchcape Shipping Services B.V Chile Ltda. (ISS), presente desde 1994 en el sector naviero Chileno lo que la hace representativa del sector.

La empresa ISS pasó por un periodo de expansión importante en la región, lo que derivó en la creación de una oficina regional en Chile con sede en Valparaíso. En la actualidad esta oficina pasa por un proceso de centralización, donde ahora se realiza etapas del proceso de servicio que antes se realizaban localmente (en cada país). Esto implica cambiar y mejorar estos procesos, entre estos el de cobranza, lo que ha influido en establecer nuevos objetivos.

Objetivo General de la tesis

El objetivo es crear y presentar un modelo de cobranza que pueda ser utilizado por empresas que participan en el ámbito naviero Chileno.

Objetivos específicos

- 1) Estandarizar y esquematizar el proceso de Cobranza de gastos de nave de manera de que sea de fácil comprensión y de rápida implementación.
- 2) Reducir el tiempo de recupero.
- 3) Minimizar el efecto del tipo de cambio.
- 4) Reducir el porcentaje de incobrables.

La presente tesis consta de los siguientes capítulos:

- Capítulo I: Marco Teórico, muestra información relevante con respecto a la investigación realizada.
- Capítulo II: La Empresa, información básica y estado actual de la empresa.
- Capítulo III: Modelo propuesto para la cobranza en agencias navieras nacionales aplicado a la empresa Inchcape Shipping Services.
- Capítulo IV - Conclusiones de la tesis

La presente investigación se lleva a cabo en la empresa Inchcape Shipping Services ubicada en la ciudad de Valparaíso, Chile en un periodo de tiempo de un año y medio desde Julio 2011 hasta Diciembre 2012.

CAPITULO I: EL CREDITO Y LA COBRANZA

Hoy en día las ventas a crédito ayudan a aumentar las ventas de una empresa cambiando el formato de las empresas que han tenido que adaptarse para aprovechar esta herramienta de ventas.

Las operaciones de compra / venta se dividen en dos grandes grupos:

- Las que se efectúan al contado.
- Las que se realizan a crédito, aquellas cuyo importe se cubre dentro de unas condiciones y un plazo determinado.

Son las últimas en las que se genera la necesidad de muchas empresas de tener departamento de cobranza, cobradores y organización de cobranzas.

Las cobranzas lentas afectan al volumen de ventas. Un deudor comercial cuya cuenta esta sobregirada es improbable que haga nuevos pedidos a la firma acreedora, ni tendrá el ánimo de hacerlo.

(Diagrama n° 1: La cobranza es parte Integral del ciclo del crédito)



Fuente: Página Acción International Headquarters, "Mejores practicas en estrategias de cobranza, numero 26", noviembre 2008.

Este capítulo contempla información sobre el crédito; sus ventajas y desventajas, su clasificación según formas de pago y los factores importantes para determinar una política de cobranza. A continuación se mostrará el objetivo de la cobranza, sus ventajas, desventajas y etapas, los tipos de cobranza, las políticas y consideraciones que se deben tomar en cuenta para estas con la finalidad de sentar las bases para comprender el desarrollo expuesto en los siguientes capítulos.

1. Administración del crédito

1.1. Origen del crédito

La palabra Crédito es originaria del latín, viene del verbo “Credere”, “creditum” que significa creer, cosa confiada, tener confianza. Por lo tanto el crédito tiene como base la confianza y en gran medida también un riesgo asociado.

1.2. Definición de crédito

“Crédito: Es la cantidad de dinero o cosa equivalente que alguien debe a una persona o entidad; y que el acreedor tiene derecho a exigir y cobrar”

(Fuente: Roberto Cobo de la Maza, Manual de la cobranza y los créditos, 2000)

Para efectos prácticos se considerará como crédito el derecho que tiene una persona natural o jurídica sobre otra deudora, por la prestación de un bien o servicio (dinero, mercancía o servicio) que debe ser extinguido mediante una

cantidad monetaria en un plazo posterior a la entrega del bien o servicio, el pago puede realizarse en un número estipulado de cuotas y generalmente contiene un interés asociado.

Con la llegada del Crédito las empresas tienen la posibilidad de vender sus productos con mayores facilidades para los clientes, esto permite que aumenten sus ventas pero con el riesgo de incobrabilidad intrínseco. Estas ventas no pagadas al contado o crédito comercial, componen las cuentas por cobrar. El crédito comercial es una forma de aumentar las ventas, y este ofrece obtener bienes o servicios en el momento y pagarlos después.

Existen elementos inherentes al crédito; el riesgo, el tiempo y el costo. La utilización del crédito en el comercio conduce a crear la necesidad de un orden normativo adecuado para obtener su mejor empleo. Y dado que el crédito implica la relación dinero/tiempo, es que este tiene un valor para quien lo da y un costo para quien lo recibe. Cuando una compañía permite que los clientes le paguen los artículos en una fecha posterior a la compra, genera una cuenta por cobrar para sí y una por pagar para el consumidor.

1.3. Ventajas y desventajas del crédito¹

A continuación se presentan las ventajas y desventajas de utilizar el crédito:

(Cuadro n°1)

Ventajas	Desventajas
Aumento volumen de ventas	Aumenta volúmenes de créditos
Incremento en la producción	Aumenta la oferta monetaria
Disminución de costos unitarios	Alza de precios
Flexibilidad a la oferta y la demanda	Posible inflación
Aumento del consumo	
Hace más productivo el capital	
Creación de nuevos puestos de empleo	
Desarrollo tecnológico	

Fuente: Elaboración propia

El crédito hace más productivo el capital, aumenta el consumo dando la posibilidad a sectores de menos recursos de adquirir bienes y servicios que no podrían pagar al contado, esto hace crecer a las empresas y sus volúmenes de producción requiriendo más mano de obra y así aumentando la generación de empleos y necesidad de obtener nuevas tecnologías de producción.

A nivel Macroeconómico la desventaja del crédito se observa al acelerar el volumen de la utilización de créditos, esto incrementa la oferta monetaria, lo que produce un alza sostenida en los precios que aumenta la inflación.

En atención a las condiciones de pago existen los siguientes tipos de crédito²:

- Crédito normal o contado en el área comercial: las partes pactan que el deudor pague lo comprado en un periodo de 30 días a contar de la

¹ Basada en el Paper de Eva Elizabeth del Valle Córdova "Crédito y Cobranza", México, diciembre año 2005

² Basada en el Paper de Eva Elizabeth del Valle Córdova "Crédito y Cobranza", México, diciembre año 2005

compra-venta. También entra en esta clasificación la compra realizada con un pie y dos cuotas (grandes tiendas), ya que estas dos formas de pago poseen la característica de no incluir intereses.

- Crédito a plazos: consiste en dividir el monto adeudado en varias partes con fechas de vencimiento separadas entre si por iguales periodos de tiempo.
- Crédito fijo con limite renovable: se estipula que le deudor tiene un limite de crédito para las adquisiciones que puede realizar, al llegar a este limite la cuenta se cierra y vuelve a liberarse y quedar abierta cuando se realizan pagos.
- Crédito garantizado: el crédito concedido previo análisis del deudor llega hasta determinado límite y, mientras la cuenta no lo sobrepase, el cobro de la cantidad adecuada queda totalmente garantizado. El límite puede ser variable o no.

1.4. Determinación de la Política de Crédito

“Es la estrategia que sigue una empresa para la colocación de sus créditos, en relación con las condiciones del mercado”. (*Manual de la cobranza y los créditos- Roberto*

Cobo de la Maza, 2000)

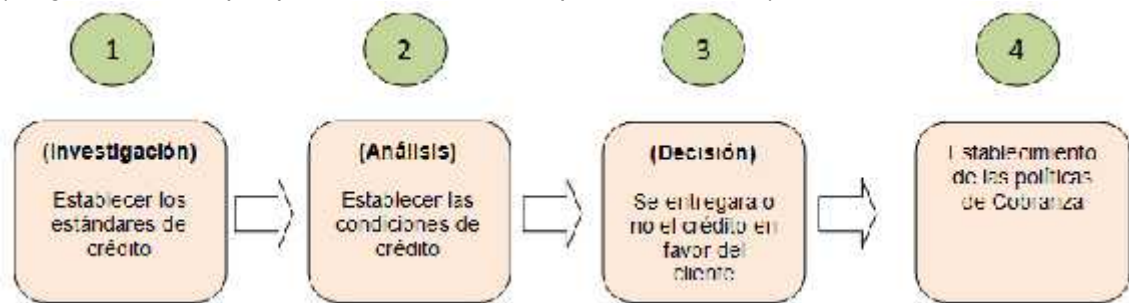
Política de crédito: Se definirán como políticas de crédito aquellas formalidades o condiciones mínimas exigidas y fijadas por un ente para los efectos de su financiamiento u su otorgamiento del crédito. (*Finanzas Corporativas,*

Jonathan Berck y Peter Demarzo, México, 2008)

Algunos aspectos a evaluar para determinar la política de crédito de una empresa son: monto del crédito, plazo, condiciones de pago, tasa de interés utilizada, título de crédito, garantías de créditos ofrecidas y forma de cobranza.

La determinación de la Política de Crédito consta de las siguientes etapas según Roberto Cobo de la Maza:

(Diagrama n°2: Etapas para la decisión de una política de crédito)



Fuente: *Elaboración propia.*

- Establecer los estándares de crédito (Investigación): Conjunto de procedimientos que tienen por objeto establecer las condiciones económicas del deudor y su capacidad de pago.

Estándar de crédito: “calidad mínima de solvencia de un solicitante de crédito aceptable para la compañía” (Fundamentos de administración financiera, undécima edición, James C. Van Horne y John M. Wachowicz, Jr.)

La compañía necesitará evaluar el riesgo crediticio de cada consumidor antes de decidir. La decisión de cuanto riesgo crediticio se corre juega un papel importante ya que si bien una política restrictiva genera un volumen de ventas pequeño, la compañía tendría una inversión más pequeña en

cuentas por cobrar y así viceversa si tiene políticas crediticias menos selectivas tendrá una inversión mayor en cuentas por cobrar.

- Establecer las condiciones de crédito (Análisis): Es la evaluación que se realiza de los antecedentes recogidos una vez comprobados. La compañía decide la extensión del periodo antes de que deba hacerse el pago y si ofrece un descuento para estimular el pronto pago.

Periodo de crédito: “Lapso total de tiempo por el que se extiende un crédito a un cliente para pagar una deuda” (Fundamentos de administración financiera, undécima edición, James C. Van Horne y John M. Wachowicz, Jr.)

Periodo de descuento por pronto pago y descuento por pronto pago: “El periodo de descuento por pronto pago es el tiempo durante el cual puede aprovecharse un descuento por pagar de manera oportuna y el descuento por pronto pago es una reducción porcentual del precio de venta o compra por el pago anticipado de las facturas” (Fundamentos de administración financiera, undécima edición, James c. Van Horne y John M. Wachowicz, Jr.)

- Decisión: Es la resolución de otorgar o no el crédito en base a lo anteriormente señalado.
- Establecimiento Políticas de cobranza: Este es el último paso en el desarrollo de una política de crédito y varía desde no hacer nada si un cliente demora su pago hasta la toma de acciones legales ante cualquier eventualidad.

1.5. Vigilancia y control de las cuentas por cobrar³

Luego de establecer una política de crédito se recomienda a la empresa vigilar sus cuentas por cobrar:

- Días de cuentas por cobrar: Los días de cuentas por cobrar, son el número promedio de días que le toma a una empresa el cobro de sus ventas. Una compañía compara este número con la política de pago especificada en sus condiciones de crédito para juzgar la eficacia de la política de crédito.
- Análisis de cuentas por antigüedad de vencimiento: Clasifica las cuentas según el número de días que han estado presentes en los libros.
- Razón de ventas a crédito con ventas totales: Esta razón muestra el porcentaje total de ventas realizadas con crédito, esto permite replantear las políticas de crédito para lograr mayores beneficios económicos.
- Razón de cuentas incobrables: Para cada empresa existe una razón normal de cuentas por incobrables. Una razón de cuentas incobrables fuera del rango establecido por la empresa indicaría dos alternativas:
 - a) En el caso de que exista un porcentaje mayor al establecido de incobrabilidad, se ha fijado un estándar demasiado bajo de riesgos aceptables, o que las normas de cobranza eran demasiado indulgentes.

³ Berk, Jonathan y Demarzo, Peter. "Finanzas Corporativas". Mexico: 2008. P. 836.

- b) La situación inversa indicaría que el estándar de crédito era demasiado elevado o que las normas de cobranza eran demasiado rigurosas y si no se producen cuentas incobrables en un largo periodo, se están aplicando en forma efectiva normas muy estrictas de crédito y cobranza.

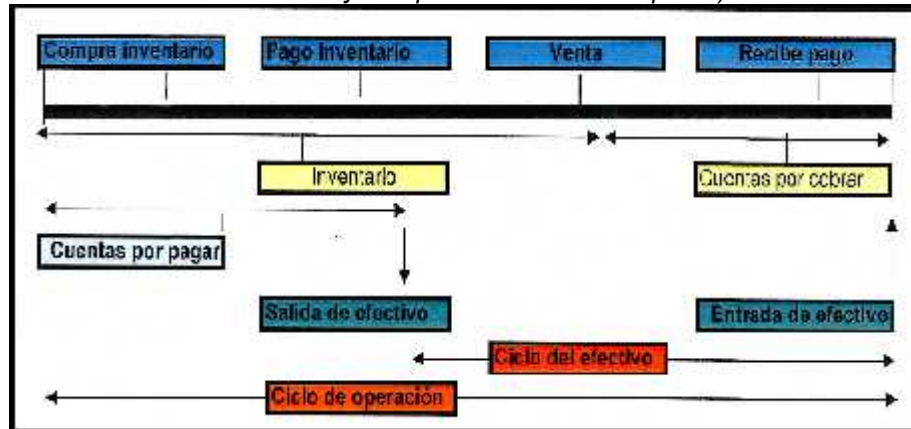
2. Razones para mantener saldos de efectivo (liquidez)⁴

Existen varias razones para mantener efectivo: saldar transacciones, mantener saldos de reciprocidad en los bancos y motivos de precaución. El primero implica el uso de efectivo para pagar los gastos y costos planeados por la empresa, el segundo resulta de la práctica de mantener saldos como manera de compensar a un banco por los servicios proporcionados en lugar de pagar en forma directa esos servicios, el tercero tiene motivos de precaución que supone mantener saldos en efectivo para propósitos de emergencia cuando los flujos de entrada de efectivo son menores a los proyectados.

El ciclo de efectivo y de operación de una empresa; es el tiempo promedio entre el momento en que una compañía paga por su inventario y aquel en que recibe efectivo por la venta de su producto.

⁴ Basado en el libro Finanzas Corporativas de Jonathan Berk y Peter Demarzo, México, 2008.

(Diagrama n°3: El ciclo de efectivo y de operación de una empresa)



Fuente: Libro Finanzas Corporativas de Jonathan Berk y Peter Demarzo, México, 2008.

3. Administración de la Cobranza

3.1. Objetivo e impacto de la cobranza

Cobranza: “Conjunto de acciones destinadas a recaudar los dineros prestados en las condiciones pactadas en el contrato” (Manual de la cobranza y los créditos- Roberto

Cobo de la Maza, 2000)

El objetivo principal de la cobranza consiste en lograr una rápida y eficiente recuperación de la cartera de créditos de la empresa, proporcionando liquidez con una sana rotación de cuentas por cobrar y en esta forma dar mayor capacidad al capital de trabajo de la empresa para el incremento de sus operaciones.

La gestión de cobranzas se realiza sobre un cliente y por lo tanto, es una oportunidad de retención y fidelización. Una mala gestión de cobranzas perjudica la capacidad de producir y genera incumplimiento en el pago de las obligaciones.

Existe un porcentaje de clientes que por diferentes motivos se retrasan en los pagos pasando a formar parte de los clientes morosos o a largo plazo Incobrables. Cuando la morosidad efectiva es superior a la previsible, se deben tomar acciones correctivas inmediatamente y preventivas luego.

El departamento de cobranza deberá contar con un sistema para cobrar cuentas vencidas. Un sistema efectivo, incluye un procedimiento contable que revele las cuentas vencidas, cada acción de cobranza llevada cabo y un método para determinar porque la deuda lleo a ese grado de antigüedad.

Un sistema de cobranza facilita un manejo rutinario de las cuentas en cuestión, y luego proporciona un manejo especial para circunstancias especiales. Las cuentas vencidas y no pagadas ocurren por diversas razones y estas requieren de diferentes procedimientos y técnicas.

La concesión negligente de créditos y un sistema poco efectivo de cobranzas, arroja perdidas por deudores incobrables y/o perdidas del poder adquisitivo del dinero. Los márgenes de utilidad disminuyen, o se mantienen, encareciendo los productos y limitando sus posibilidades de venta.

(Cuadro n°2)

Cobranza eficiente	Cobranza fallida
Produce ingresos reales	Disminuye los ingresos
Materializa las ganancias	Dificulta las ganancias
Permite recuperar el capital	Plantea perdidas posibles
Da mayor rotación al inventario	Afecta la imagen de la empresa
Proyecta una buena imagen	Afecta la capacidad crediticia

Fuente: Manual de Cobranza y Créditos, Cobo de la Maza, 20000.

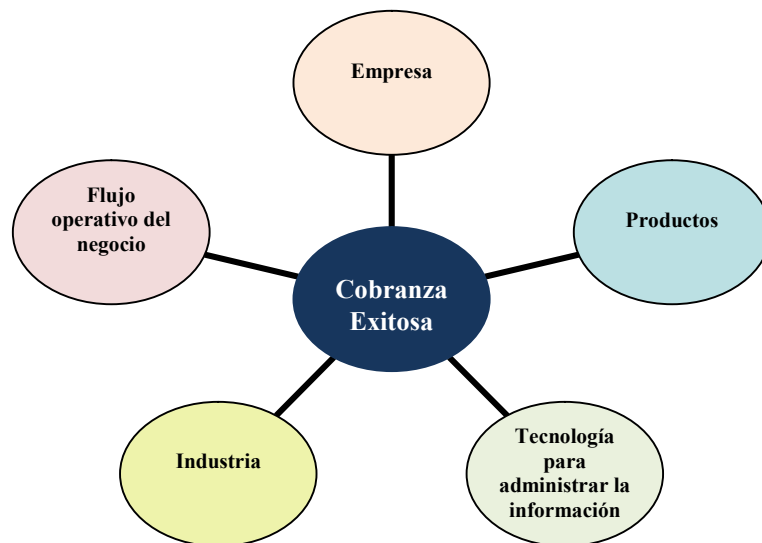
3.2. Gestión de Cobranza

La Gestión de Cobranzas consiste en el desarrollo de actividades y estrategias para alcanzar el cobro de deudas. Para que una gestión de cobranzas sea efectiva, debe tomar en cuenta el contacto, la comunicación y el entorno del negocio. Estos aspectos producen información que debe ser administrada y canalizada para producir efectividad en cada gestión que se emprende.

Estrategia de Cobranza: “Es el conjunto de políticas que tienen por objeto obtener la recuperación de los créditos en la debida oportunidad con la mayor rapidez posible, a fin de evitar el perjuicio del acreedor y con el mínimo de molestias para el deudor”. (Fundamentos de administración financiera, undécima edición, James c. Van

Horne y John M. Wachowicz, Jr)

(Diagrama n°4: Estructura básica para lograr una Gestión de Cobranza Exitosa)



Fuente: Fundamentos de administración financiera, undécima edición, James C. Van Horne y Jhon M. Wachowicz, Jr.

(Cuadro n°3: Secuencia lógica de las operaciones que dan origen a la cobranza).



Fuente: Elaboración propia.

3.2.1. Etapas y Tipos de Cobranza

Para la gestión de cobranzas, se establecen tramos de mora de manera de identificar a los clientes en un tramo específico.

(Cuadro n°4: Clasificación de antigüedad de la cobranza)

Plazo (días)	1-30	31-60	61-90	91-120	121-150	151-180	181 o más
Estado	Vigente: primeros 3 tramos se considera como objetivo lograr el máximo de recuperación y devolver al ciclo de crédito a estos clientes			Vencida: Etapa "morosos" son clientes que tienen un nivel de recupero mas complejo, el objetivo es devolverlos al ciclo de pago y minimizar el riesgo de incobrabilidad			Castigo Cobranza judicial

Fuente: Elaboración propia

A continuación se presentan los tipos de cobranza utilizados actualmente por las empresas:

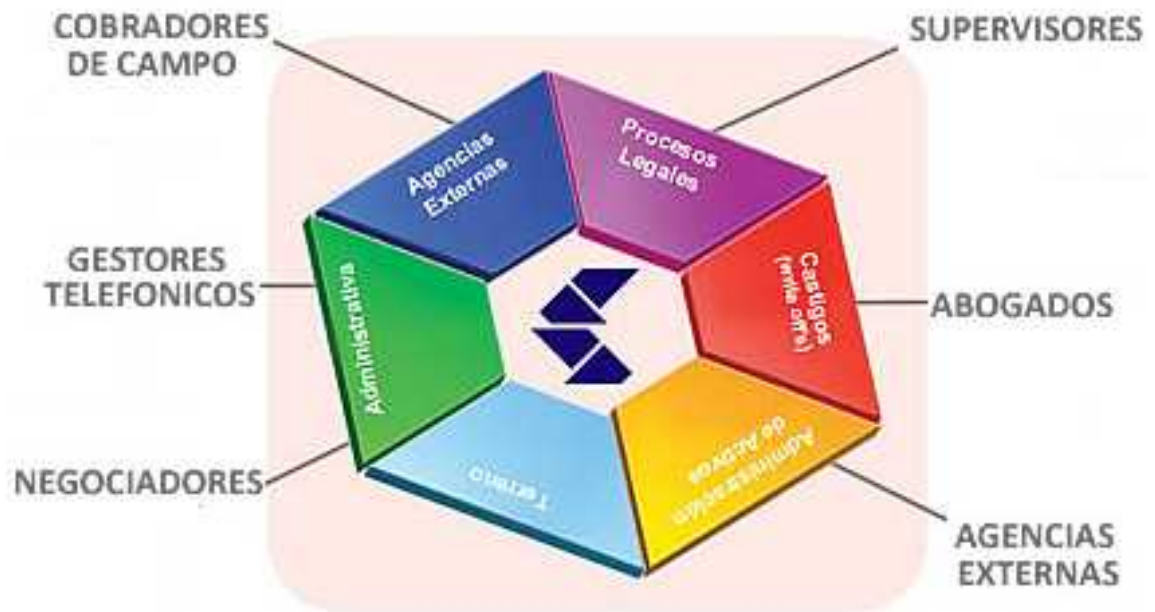
- Cobranza telefónica: Acciones de cobro y recaudación desarrolladas desde los centros de cobranza a través de comunicaciones telefónicas y escritas.
- Cobranza terreno: Acciones de cobro y recaudación desarrolladas a través de visitas a domicilio particular o laboral.
- Empresa externa: Acciones de cobro y recaudación realizadas por empresas externas, el acreedor contrata este servicio para gestionar la cobranza.

- Cobranza judicial: Acciones legales llevadas a cabo en contra del cliente.

Tiene el propósito de recuperar el monto total de la deuda.

En la gestión de la cobranza interfieren distintos actores como se puede ver en la imagen:

(Imagen n°1: Factores que influyen en el proceso de cobranza de una empresa)



Fuente: Onvision.cl, imágenes

3.2.2. Políticas de cobranza

Una empresa debe determinar cuál de sus departamentos será el encargado de llevar a cabo el proceso de la cobranza; luego de esto se procede a determinar la política de cobranza y se distribuirán las tareas entre los responsables del proceso. Esta política se ira renovando conforme se vayan efectuando nuevos cambios y métodos. Los objetivos deben ser conocidos por el personal y acordes con los clientes. Para esto deben existir

manuales los que establecen: Normas, Procedimientos, Técnicas definidas, métodos, acciones.

Consideraciones al implementar una política de cobranza⁵:

- Condiciones de venta: Estas dependen del producto o servicio, los clientes, condiciones de mercado. Se comunican a todo el personal para explicar al cliente el proceso y las condiciones de la transacción.
- Plazos de cobro: Cuanto tiempo después del vencimiento las cuentas morosas son un elemento activo dentro del proceso de cobro.
- Problemas especiales: Consideraciones para casos especiales que pueden afectar a todas o solo algunas de las cuentas. Es el caso de los clientes que tienen saldo vencido; la política debe determinar si es o no aceptable seguir tomando pedidos provenientes de estos clientes ya que puede aumentar la deuda y convertirse en incobrables.

La cobranza se basa en principios básicos que deben ser considerados al momento de crear la política de cobranza de la empresa:

- Cobrar lo que se debe en la empresa.
- Cobrar con rapidez y oportunamente.
- Conservar la buena voluntad del cliente.
- Todos los procedimientos deben promover la venta.

⁵ Montaña, Agustín. Administración de la Cobranza (Programación y Control). Chile: Trillas, 2010.

3.2.3. Modos de extinguir la obligación ⁶

Existen actos o hechos jurídicos que liberan al deudor de la obligación, ya que no siempre será necesariamente el pago tradicional el que lo haga.

(Cuadro n °5: Modos de extinguir la obligación)

Modos de extinguir la Obligación	Actos o Hechos jurídicos
Mutuo consentimiento	Ambas partes acuerdan dejar nula la obligación
Transacción	Contrato por el cual las partes determinan extrajudicialmente un litigio pendiente o precaven uno eventual
Remisión	Renuncia acreedor a favor del deudor al derecho de exigir el pago de un crédito
Compensación	Se produce cuando dos obligaciones recíprocas e extinguen hasta la de menor valor.
Confusión	Se da cuando se reúnen en una misma persona las calidades de acreedor y deudor.
Perdida de la cosa debida	Se hace imposible su cumplimiento.
Nulidad	Es la sanción que establece la ley cuando falta algún requisito para la validez del acto.
Condición resolutoria	Acaecimiento de un hecho que extingue el derecho de un titular
Dación de pago	Se produce cuando el acreedor acepta una prestación diversa a la debida.
El pago	Es la prestación de lo que se debe
La novación	Es la sustitución de una nueva obligación a otra anterior, la cual queda extinguida
La prescripción	Es un modo de extinguir las obligaciones por no haberse ejercido las acciones a que el acreedor tenía derecho durante cierto lapso de tiempo

Fuente: Elaboración propia.

3.3. El departamento de cobranza

3.3.1. Funciones del departamento de cobranzas ⁷

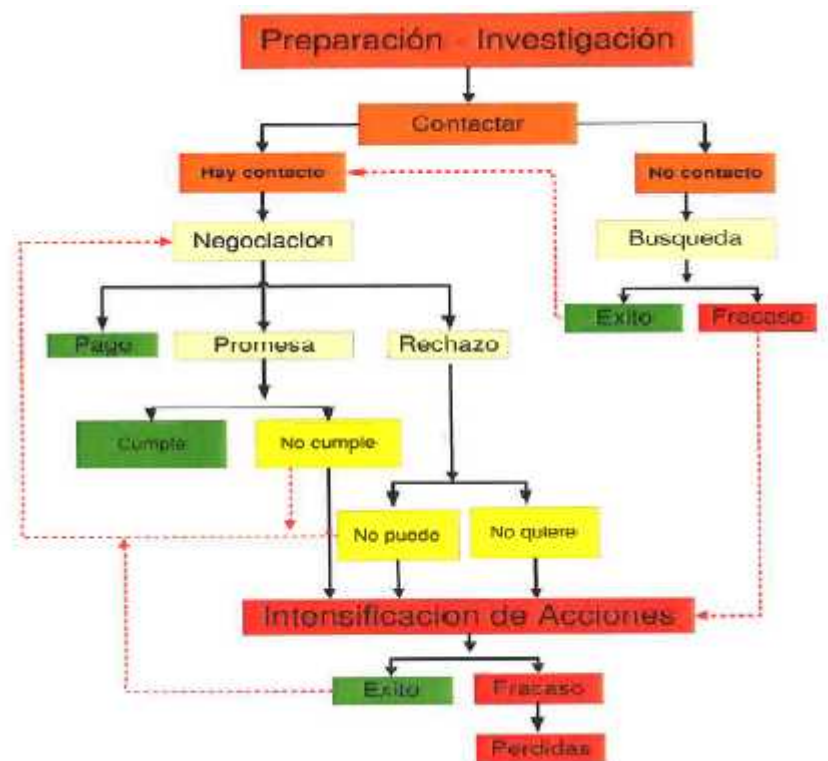
- a) Revisión de pagos y descuentos: Es importante que el estado de pagos y descuento hechos por los clientes se revise constantemente con objeto de tener los estados de cuenta al día y vigilar los tiempos.
- b) Programas de cobro: Informado a todo el personal y se debe vigilar su cumplimiento constante.

⁶ Cobo de la Maza, Roberto. "Manual de la cobranza y los créditos". Chile: Lexis Nexis, 2000.

⁷ Cobo de la Maza, Roberto. "Manual de la cobranza y los créditos". Chile: Lexis Nexis, 2000

- c) Problemas especiales de cobro: Las actitudes que se deben adoptar ante los problemas especiales de cobro con acordados por gerencia.
- d) Control de plazos especiales: Los plazos especiales deben ser raramente otorgados, pero en todos los casos serán concedidos por gerencia.
- e) Servicios al cliente
- f) Incobrables: Conociendo la realidad de la cartera, y auxiliado por su personal; gerencia debe colaborar en la fijación de la provisión para cuentas incobrables al final de cada ejercicio para determinarla en forma adecuada y hacer frente a contingencias que pueden presentarse.
- g) Mantener los gastos departamentales dentro del presupuesto fijado.

(Diagrama nº5: Modelo de un proceso típico de cobranza)



Fuente: Acción International Headquarters, "Mejores practicas en estrategias de cobranza, numero 26", noviembre 2008.

3.3.2. Relación del Departamento de Cobranza con los demás

Departamentos ⁸

El departamento de cobranza trabaja estrechamente y se interrelaciona con otros departamentos de la empresa debido a gestiones relacionados con las cobranzas. Algunas de sus principales relaciones interdepartamentales corresponden a: Contabilidad, Finanzas, Tesorería, Ventas, Legal, Auditoría.

(Cuadro n°6: Funciones por departamento)

Contabilidad	Finanzas
El departamento de contabilidad se encarga de registrar las ventas a crédito y de realizar un reporte mensual donde muestra el saldo vencido y una lista detallada de las facturas y créditos del mes. Le corresponde al departamento de contabilidad presentar un estado mensual de los saldos de las cuentas por cobrar, para que la organización aplique los procedimientos necesarios.	Luego que el departamento de finanzas analiza el informe presentado por el departamento de cobranza, le permitirá tomar decisiones con respecto a los clientes morosos o solventes dependiendo del resultado. El departamento otorgará mayor plazo de vencimiento, descuento por pronto pago, exoneración de intereses, aumento del crédito o por el contrario intereses de mora o la suspensión de crédito.
Tesorería	Ventas
Es el encargado de la proyección y posterior distribución de los ingresos provenientes en gran parte de la recaudación del departamento de cobranza.	De todos los departamentos de una organización el departamento de venta es el que está estrechamente relacionado puesto que, si no hay ventas a crédito no sería necesario un departamento de cobranza, de igual manera si no hay una cobranza efectiva no hay gran volumen de ventas.
Legal	Auditoría
Una vez que el cliente ha dejado de cumplir con las condiciones de pago del crédito, el departamento de cobranza se encargará de realizar los estudios que determinará las causas de dicha morosidad, conocida la razón será o no transferido el caso al departamento legal para que realice los procedimientos correspondientes.	El departamento se encargará de velar y verificar que todas las transacciones correspondientes a las ventas a crédito sean acorde a la cobranza realizada. De igual manera el departamento de auditoría al presentar el informe efectuado en el departamento de cobranza podrá realizar las recomendaciones pertinentes.

Fuente: Elaboración propia

⁸ Cobo de la Maza, Roberto. "Manual de la cobranza y los créditos". Chile: Lexis Nexis, 2000.

CAPITULO II: LA EMPRESA

En este capítulo se entrega una descripción de las características generales de la empresa y su estado actual. El capítulo contiene una breve reseña de la empresa incluyendo su misión, visión y valores, organigrama, una descripción cronológica de sus antecedentes y el tipo de servicios que presta. Más adelante se da a conocer al lector los procesos generales de la oficina regional, la relación entre áreas dando énfasis a los procesos de Liquidaciones y Cobranza actuales. Se conocerá como aborda actualmente la empresa el proceso de cobranza, su estado actual y nivel de desempeño.

La empresa Inchcape Shipping Services es uno de los líderes mundiales en proveer servicios marítimos. A través de su red propia de unas 290 oficinas da empleo a más de 3.700 personas en 65 países. Su base de clientes diversificada incluye clientes en los sectores de productos del petróleo, cruceros, contenedores a granel y servicios intergubernamentales. La compañía también ofrece una gama creciente de servicios de Outsourcing.

1. Visión, Misión y Valores⁹

Visión: Ser el líder mundial en servicios Marítimos y de carga por medio de:

- a) Continuidad en la evolución de socios estratégicos
- b) Ofreciendo soluciones escalables de outsourcing en todo el mundo
- c) Ofreciendo una propuesta de valor de la empresa
- d) La expansión de nuestra red Globalizando nuestro rango de servicios:
Marítimos, de carga, Gubernamentales y Soluciones ERP

Misión: Ofrecer un rendimiento financiero sostenible por encima de las expectativas de los accionistas mediante el cumplimiento de nuestra visión y aprovechar nuestra fortaleza financiera combinada.

Declaración de valor:

- Bienestar, la formación y la experiencia de los trabajadores es fundamental para el éxito de la empresa
- Políticas de salud y seguridad para mejor desarrollo de los trabajadores
- La empresa promueve fuertes valores éticos y espíritu de grupo que recompensa el compromiso, la lealtad e iniciativa.
- Respeto por el medio ambiente
- Compromiso con la responsabilidad, honestidad y transparencia

⁹ **Fuente:** Pagina corporativa de la Empresa <http://www.iss-shipping.com>

2. Historia

(Cuadro n°7: “Reseña cronológica de la empresa”)

1847	Formación de los Mackenzie Mackinnon & Company (MMC).
1874	1874 James Lyle Mackay se unió a la oficina de MMC Calcuta.
1911	James Lyle Mackay Strathnaver, en conmemoración de la Roca Inchcape, situado a 12 kilómetros de su ciudad natal de Arbroath.
1914	Fusión de las 2 líneas British India Steam Navigation Company (BI) y Peninsular & Oriental Steam Navigation Company (P & O); dos de las compañías más grandes del mundo.
1915-1932	Lord Inchcape se convirtió en presidente de la BI P & O
1958	Los intereses de Mackinnon se han consolidado y reorganizado durante la década de 1950, uniéndose como Inchcape & Company Ltd. en 1958 por iniciativa del tercer conde de Inchcape, el nieto de James Lyle Mackay.
1960-1970	Exitosa adquisición de las Compañías de Borneo, Gilman & Company y Dodwell & Company.
1985	Adquisición de Gellatly's North European agency network
1990-1993	Inchcape amplía su negocio naviero en China, Corea, Vietnam, Indonesia, Canadá, Turquía y Ecuador.
1993	ISS se establece para gestionar las operaciones de transporte marítimo mundial.
1999	El Grupo Inchcape despoja ISS a Electra Investment Trust Plc, un grupo de inversiones Británico.
2006	ISS fue comprada por Istithmar PJSC, una importante casa de inversión ubicada en los Emiratos Árabes Unidos.
2010	A fines del año 2010 se crea SAR- South American Regional Office que es la oficina controladora de los países de South América.
2011	Siguiendo 164 años de progreso y 5 años de record en crecimiento ISS sigue su exitoso futuro.

Fuente: Pagina corporativa de la empresa ISS

3. ISS Sudamérica

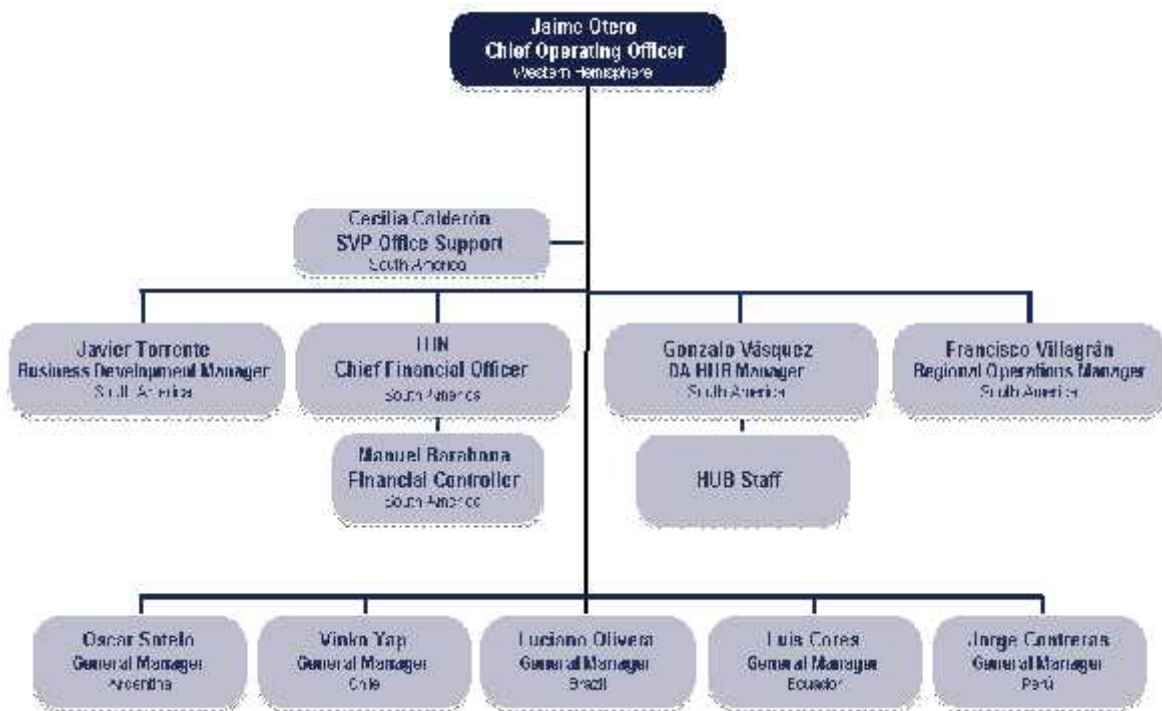
En Sudamérica ISS tiene oficinas en los siguientes países: Argentina, Brazil, Chile, Ecuador, Perú y Uruguay. A esto se suma una red de Subagentes en Colombia, Suriname, Guyana y Venezuela.

Existen 19 oficinas en Sudamérica las que se encuentran bajo el control de la Oficina regional “SAR¹⁰” ubicada en Valparaíso, Chile. Dentro del territorio de Sudamérica ISS cubre actividades en 174 puertos.

¹⁰ SAR- South American Regional Office- Oficina Regional Sudamericana

3.1. Organigrama

(Diagrama n°6: Organigrama ISS Sudamérica)



Fuente: Pagina corporativa de la empresa ISS

3.2. Oficinas

(Imagen n°2: Distribución de Oficinas de ISS en Sudamérica)

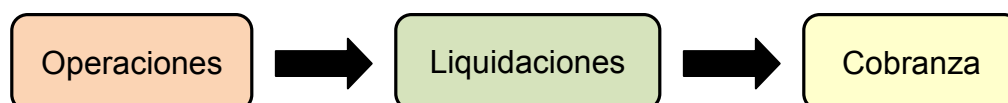


Fuente: Pagina corporativa de la empresa ISS

3.3. Departamentos involucrados

El proceso general desde la llegada de la nave hasta la recuperación de los gastos en que se incurrió se puede categorizar en 3 departamentos; estos son los departamentos principales en que operan los procesos realizados por la empresa:

(Cuadro n°8)



Fuente: elaboración propia.

Operaciones: Este departamento es el encargado de agenciar directamente a la nave cuando se encuentra en puerto. Los operadores deben satisfacer a través de los proveedores los requerimientos de la nave en puerto.

Entre las labores principales de los operadores de nave están las siguientes:

- Comunica información precisa y oportuna.
- Mantiene contacto regular con el propietario del buque y el buque
- Trabaja proactivamente para asegurar que la recalada se produzca en el puerto de la manera más eficiente y oportuna.
- Mantiene actualizadas a las autoridades pertinentes.
- Es responsable de la organización de servicios y asistir a la nave.
- Organizar el traslado de miembros de la tripulación de salida y llegada del buque, incluso organizar los vuelos y taxi.
- Responsable de asegurar que los diversos documentos y notificaciones generadas se completan con precisión.

Liquidaciones (DA Hub): El departamento de liquidaciones es el encargado de realizar la facturación en forma de liquidación de gastos de nave que incluye además los *FEE*¹¹ cobrados por ISS y constituyen el margen de recaudación de la empresa.

¹¹ Fee: factura de ISS que contiene el valor cobrado por el servicio prestado.

Las facturas de proveedores son recibidas por ISS como agente que actúa en representación de la nave en su recalada en el país; con estas facturas el departamento de liquidaciones se encarga de realizar la liquidación respectiva a la nave y se la envía al Cliente.

Cobranza: El departamento de cobranza es el encargado de recolectar el remanente de la liquidación de gastos de nave enviada a cada cliente. A través de un sistema llamado DREAM el cobrador se encarga de elaborar y enviar un Estado de cuenta (SOA) al cliente cobrando los gastos de varias recaladas a la vez.

3.4. DA HUB SAR

ISS cuenta con filiales en diferentes países de Sudamérica las que se encargan de realizar las diferentes operaciones realizadas por la empresa.

Todos los procesos operacionales en que es imprescindible tener personal presente en el lugar de origen de los servicios son realizados en los mismos países pero en el caso de las operaciones que se puedan realizar fuera del territorio nacional deberán ser realizadas en la oficina regional ubicada en Valparaíso, Chile (Departamento HUB¹² SAR).

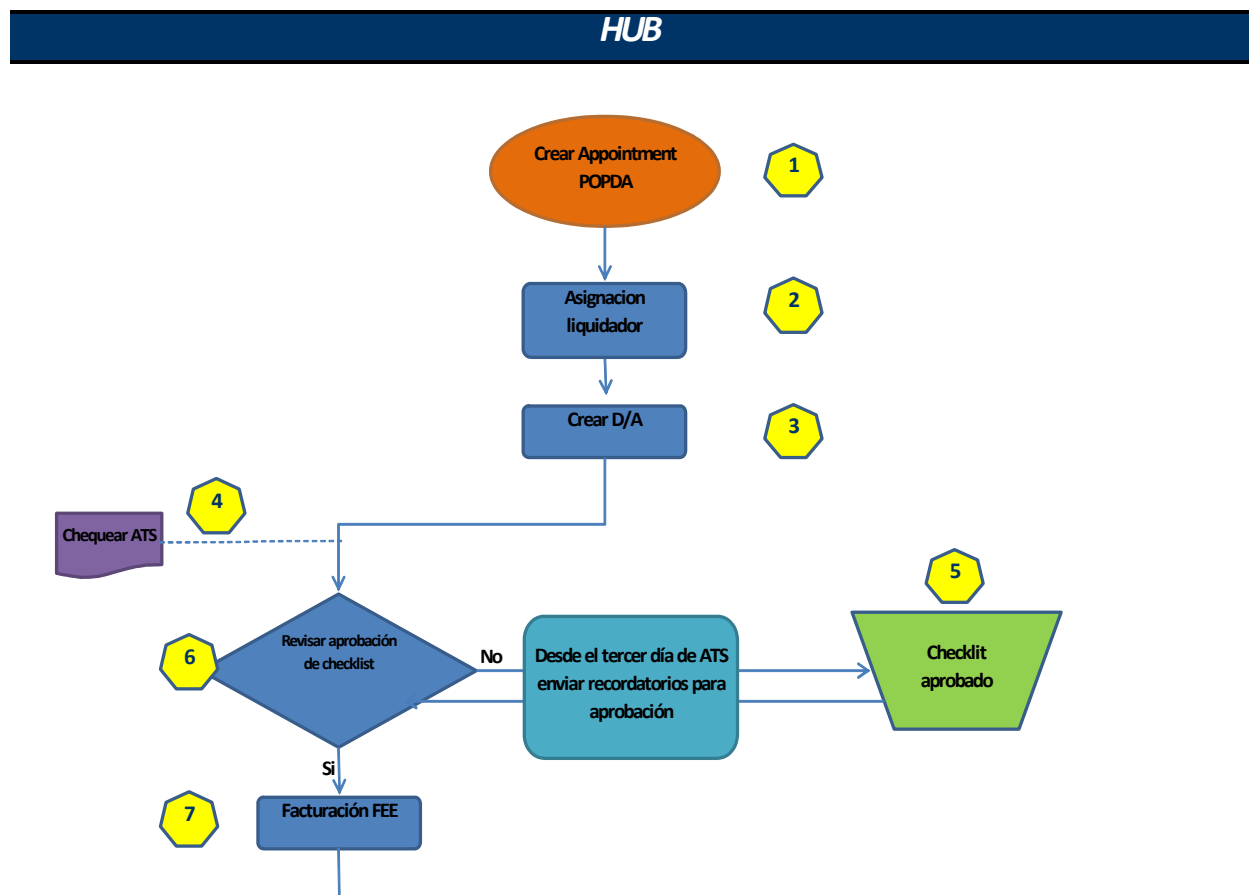
El primer proceso de centralización realizado por ISS en la Oficina de Sudamérica nació a fines del año 2009 bajo el nombre de DA HUB SAR que centralizaba los procesos de liquidación de Gastos de los países de ISS

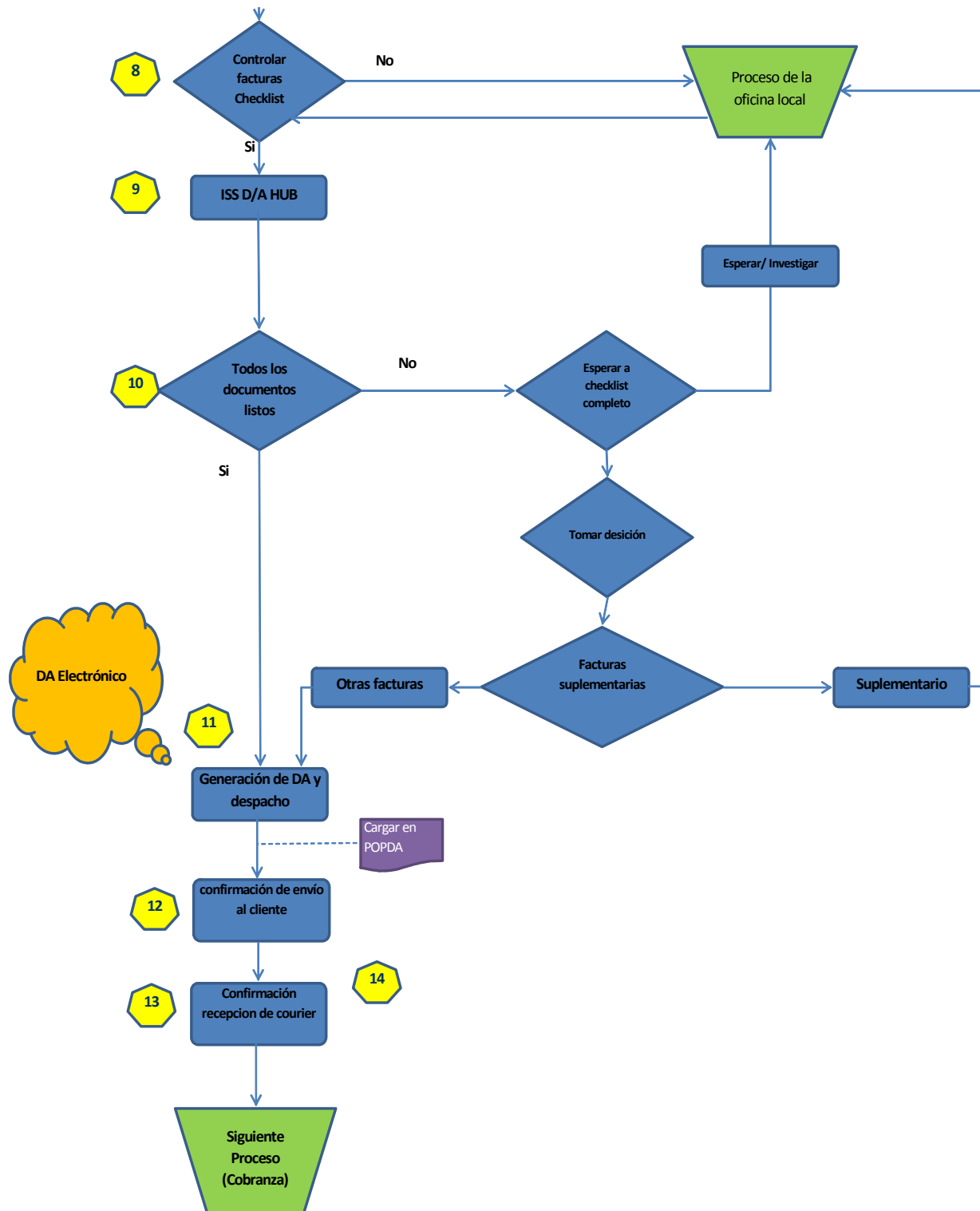
¹² Centro de Actividades.

Sudamérica en Chile. Este proceso actualmente incluye los siguientes países: Argentina- Brazil- Chile- Ecuador- Perú- Venezuela. Al ver que el tráfico de naves de Brazil era por mucho mayor que el de los demás países fue necesario contar con 2 encargados de área. Actualmente existe un primer encargado de los países Chile, Argentina, Ecuador- Venezuela y Perú y un segundo encargado de Brazil.

El Diagrama desarrollado por la oficina regional para el proceso de liquidación de Gastos de nave es el siguiente:

(Diagrama n°7: Diagrama de flujo DA HUB SAR)

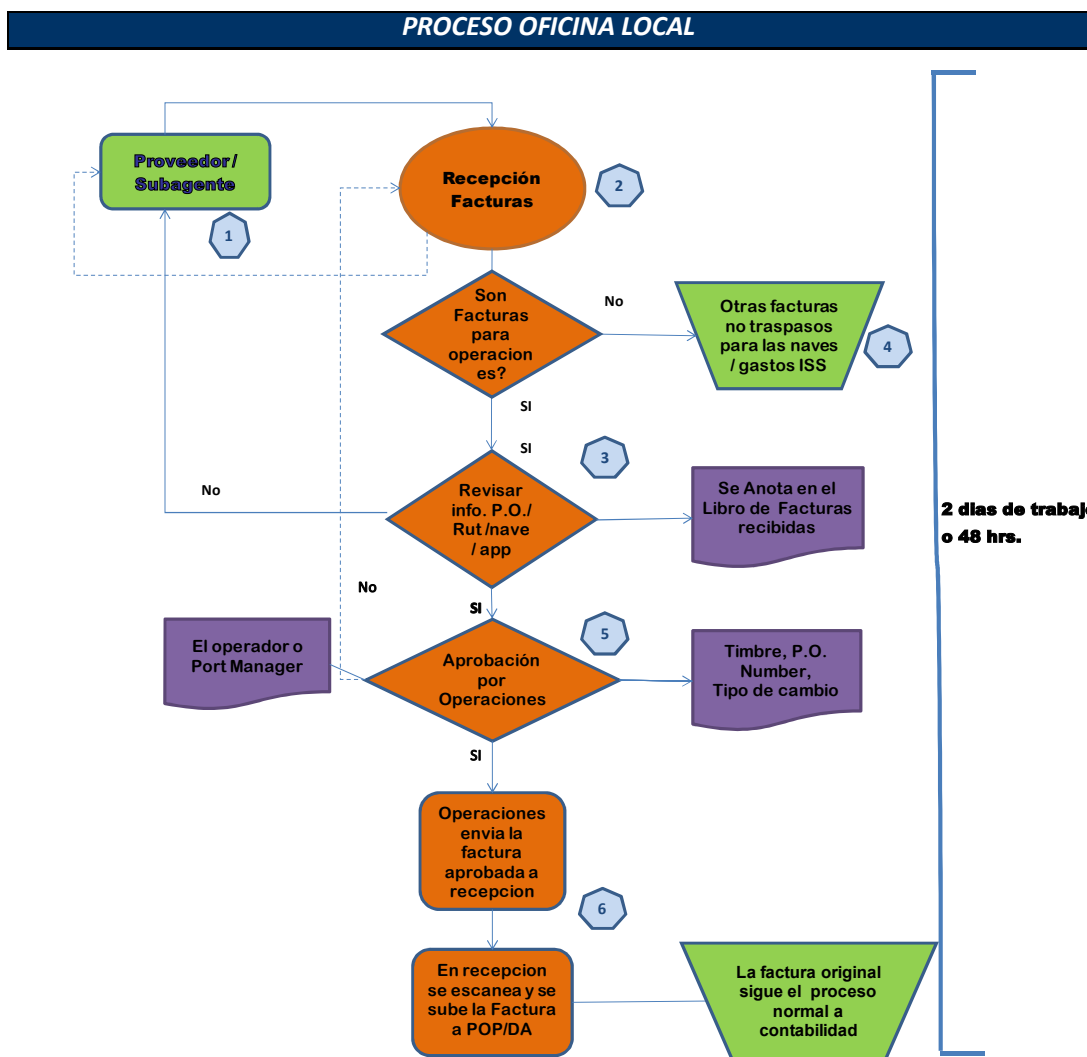




Fuente: Elaboración propia.

El Rol de la *oficina local* ¹³ en el proceso de liquidación de gastos de nave es el siguiente:

(Diagrama n°8: Diagrama de flujo de procesos oficina Local)



Fuente: Elaboración propia.

Luego de realizar este nuevo proceso de centralización de Liquidaciones se dieron a conocer inquietudes sobre la siguiente etapa relacionada con la Cobranza.

¹³ Oficina ubicada en el país de recalada de la nave; en este caso puede ser cualquier país de Sudamérica cuyo centro de control sea la oficina Regional SAR.

3.4.1. Situación Inicial de la cobranza

Para realizar la cobranza en la empresa se hace uso de 2 software creados especialmente para ISS: POPDA¹⁴ y DREAM¹⁵.

El sistema DREAM es alimentado directamente por el sistema POPDA que es utilizado para realizar las liquidaciones de gastos (FDA).

Al momento de cerrar una liquidación de gastos esta ingresa automáticamente como un documento pendiente de pago en el sistema DREAM a la cuenta AA610000 de documentos por cobrar. Al mismo tiempo el sistema DREAM actualiza automáticamente un listado realizado por el departamento de IT llamado DACLOSED en el cual se detallan todos los clientes y los montos que actualmente se les deben cobrar (*Ver cuadro n°11*).

(Cuadro n°9: DA Closed report)

12-07-12			Country: Brazil			Moneda: USD		
Código	Cliente	Total	Actual	31 - 60 días	61 - 90 días	91 -180 días	181 - 365 días	Sobre 365 días
BBC9	Cliente 1	390.004,67	249.390,99	84.370,91	46.019,56	13.459,41	-6.456,17	3.219,97
AID1	Cliente 2	270.367,35	98.540,51	-424.799,63	249.106,00	270.847,45	76.673,02	0,00

Fuente: elaboración propia.

Como indica el cuadro, el cliente 1(BBC9) tiene una deuda total de USD 390,004.67 con ISS Brazil, lo que incluye todas las liquidaciones de gastos pendientes de pago, el cliente también puede tener pagos pendientes con los otros países que no aparecen en este reporte ya que cada país posee un reporte DA CLOSED diferente.

¹⁴ POPDA: Sistema de operaciones y gestión diseñado para ISS

¹⁵ DREAM: Sistema contable con interacción a POPDA diseñado para ISS

Para desglosar las liquidaciones de gastos pendientes de pago que forman parte de este total, el cobrador ingresa a DREAM en la base de datos correspondiente donde debe ingresar a la cuenta pendiente del cliente BBC9. De esta forma el cobrador realiza un desglose de las liquidaciones que forman parte de esta cuenta y se las envía al cliente en una planilla Excel que representa el Estado de cuenta:

(Cuadro n°10: Ejemplo estado de cuenta cliente)

AA610000 NOR015USD Norbulk Shipping UK Ltd. (Glasgow)

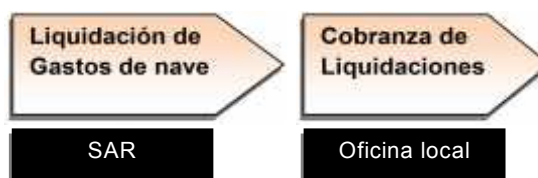
27/07/12

Date	Type	No/	Second Account	Description	Total Disbursement	Prefunding	Balance due in our (your) favor	Aging
24/04/12	APDA	14585	BRRIO12549B	Morholmen 2012-02-15	\$12,374.94	(\$3,595.00)	\$8,779.94	94
08/06/12	APDA	605	BRFOR10356B	Morholmen 2012-02-02	\$554.98		\$554.98	49
05/07/12	APDA	15691	BRALU10002A	St. Andrew 2012-06-03	\$27,076.29	(\$24,509.70)	\$2,566.59	22
Grand Totals					\$40,006.21	(\$28,104.70)	\$11,901.51	

Fuente: elaboración propia.

En la actualidad el proceso de cobranza en ISS lo realiza cada oficina localmente, desde donde se envía el estado de cuenta después de enviada la facturación de cada recalada en forma de Liquidación de Gastos, el monto en la liquidación luego es cobrado por el equipo de administración y finanzas de cada oficina:

(Imagen n°3)



Fuente: elaboración propia.

3.4.2. Falencias del proceso actual

Actualmente la cobranza es realizada localmente y la Liquidación es realizada en la oficina regional. Se han detectado una serie de desventajas que son provocadas por el actual proceso de cobranza en ISS:

- a) El no realizarse la liquidación y cobranza en el mismo lugar físico, conlleva a una falta de conocimiento del cobrador en cuanto a las consultas realizadas por el cliente.
- b) Pérdida de tiempo en contactar al departamento de liquidaciones u operaciones sobre las consultas del cliente en cuanto a ciertos cobros.
- c) El sistema que se usa para cobrar en la empresa ingresa automáticamente los gastos como pendientes de cobro al momento de cerrar una liquidación pero en algunos casos la facturación no ha sido enviada a los clientes en el plazo estipulado en el proceso.
- d) Los pagos a proveedores se realizan dentro de 30 días e ISS recupera los gastos incurridos en un tiempo promedio de 90 días lo que conlleva una falta de liquidez de la empresa.
- e) Pérdida de información por una larga cadena de procesos desde que la nave zarpa hasta el momento de la cobranza (Sobre 90 días).
- f) Alto grado de envejecimiento de la deuda provoca incremento de Incobrables. Los montos antiguos tienen un mayor grado de dificultad de cobranza.

- g) En algunos casos el proceso de creación de un Estado de Cuenta involucra más trabajo dependiendo del País, ya que las bases de datos en un país son más de una como Brazil que utiliza 6 bases de datos en DREAM, esto debido al tamaño físico del país que se refleja en un movimiento considerable para ISS Brazil.

3.4.3. El problema principal

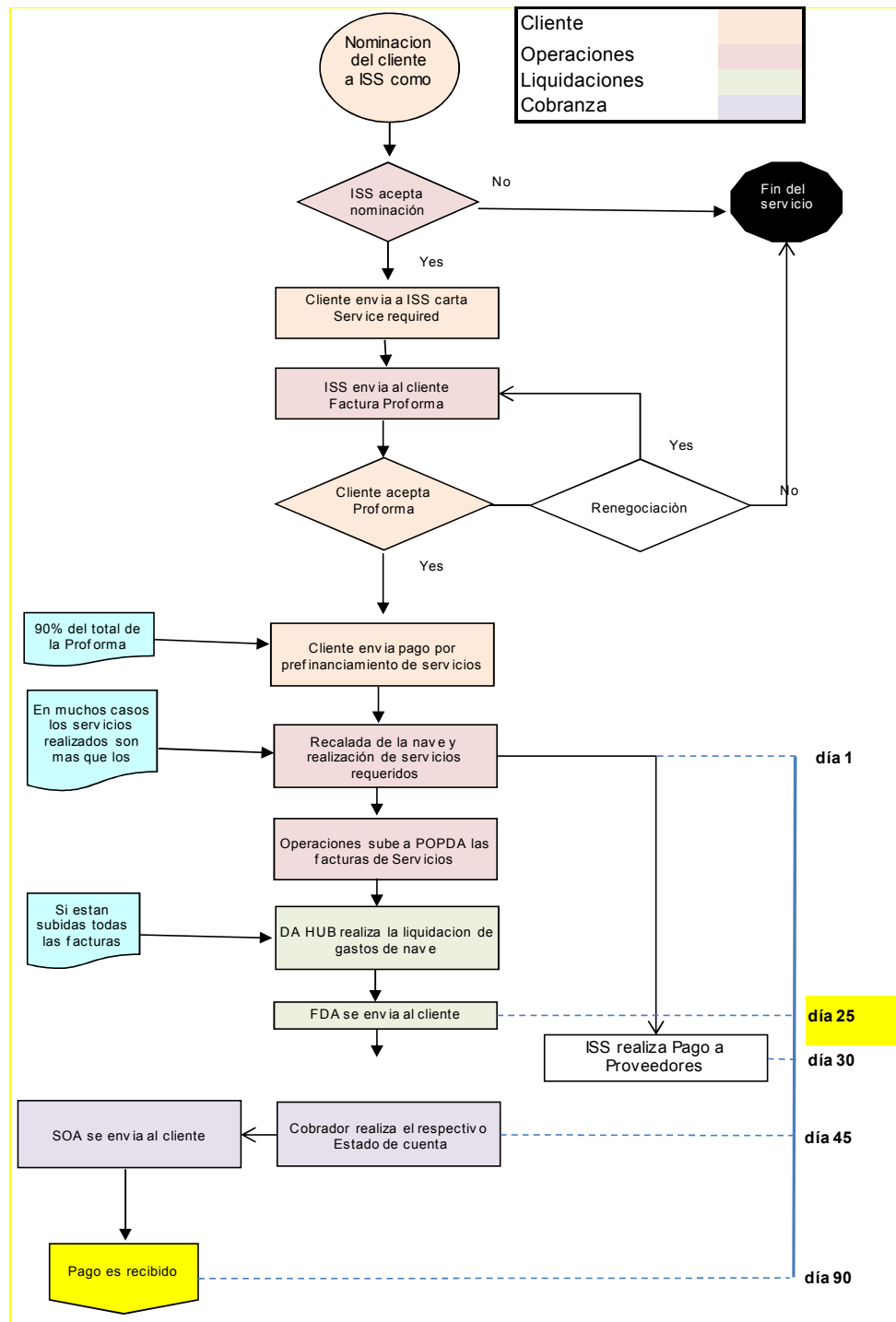
Las falencias en las que incurre la empresa por un deficiente proceso de cobranza conllevan un problema principal: *Falta de liquidez y capital de trabajo, influida especialmente por la ineficacia del proceso de cobranza al momento de cobrar.*

Luego de la recalada de la nave la empresa debe pagar a los proveedores en un plazo promedio de 30 días lo que actualmente involucra inconvenientes ya que el dinero que ISS paga a los proveedores es recuperado luego de un plazo promedio de 3 meses. Actualmente la empresa debe recurrir a fondos de caja o a las Reservas para lograr cubrir algunas Deudas por pagar a corto plazo. En caso de que los montos sean muy altos y el saldo no sea suficiente se procede a solicitar préstamos a la oficina Central ubicada Londres.

La empresa ISS financia sus procesos de agenciamiento naviero con el dinero entregado por los clientes como pre financiamiento, este monto es un 90% del total de la factura proforma pero o todo los clientes se encuentran

efecto a este contrato; el resto posee otro tipo de contratos especiales a nivel global donde no se les solicita pre financiamiento o el monto es menor al 90%, es por esto que muchas veces el dinero entregado por el cliente como pre financiamiento no es suficiente. También existen casos en los cuales los cargos aumentan debido a algún imprevisto como lo son clima desfavorable, aumento de la estadía de la nave, desperfectos técnicos, etc. y se debe recurrir a otros medios para cubrir los pagos a proveedores en el lugar de origen de los servicios.

(Diagrama n°9: Procedimiento estándar a seguir desde el momento en que se nombra el trabajo (nominación) hasta la cobranza exitosa).



Fuente: elaboración propia.

3.4.4. Fundamentación contable del problema principal

En esta sección se entrega una explicación contable de lo que significa el desajuste entre el periodo de pago a proveedores y el periodo de recuperación de cuentas por cobrar.

Para explicarlo se tomaran datos de Brazil desde noviembre del 2011 hasta octubre del 2012, primero se observa en el cuadro nº13 el nivel de ventas de los 12 meses y el total de cuentas por cobrar con antigüedad mayor a 30 días, para luego observar en los gráficos siguientes el movimiento de las deudas entre los distintos tramos (30–60, 61-90, 91-180, 181-365, y mayor a 365 días).

(Cuadro nº 11: Ventas y Cuentas por Cobrar.)

		Ventas	Variación	% variación	Total CxC > 30	Variación CxC
2011	Noviembre	1,652,347.00			3,678,030.00	
	Diciembre	2,351,895.00	699,548.00	0.42	3,772,544.00	0.03
2012	Enero	2,825,781.00	473,886.00	0.26	4,445,252.00	0.18
	Febrero	2,443,587.00	-382,194.00	-0.13	5,503,669.00	0.23
	Marzo	2,056,547.00	-387,040.00	-0.15	5,268,179.00	-0.04
	Abril	1,710,569.00	-345,978.00	-0.17	4,780,660.00	-0.09
	Mayo	987,263.52	-723,305.48	-0.43	3,964,022.14	-0.17
	Junio	1,175,753.00	188,489.48	0.19	3,308,977.00	-0.17
	Julio	789,880.00	-385,873.00	-0.33	3,473,213.00	0.05
	Agosto	803,844.00	13,964.00	0.02	3,077,715.00	-0.13
	Septiembre	1,141,747.14	337,903.14	0.42	2,519,687.24	-0.16
	Octubre	1,294,367.60	152,620.46	0.13	2,198,976.96	-0.13
	Total	19,233,581.26		-0.23		-0.40

Fuente: Elaboración propia.

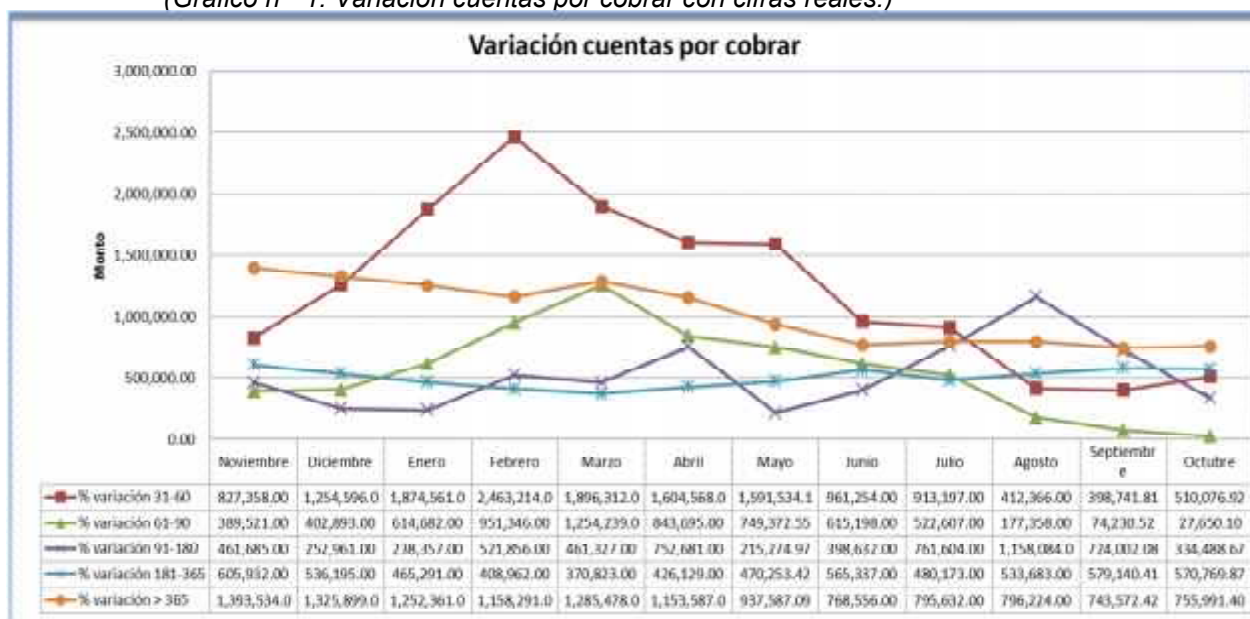
En este cuadro se observa el nivel de ventas y el total acumulado de las cuentas por cobrar con antigüedad mayor a un mes, con respecto a las ventas la variación y diferencia en los montos responde principalmente a las temporadas de verano e invierno, donde la temporada de Verano tiene ventas

por sobre los USD 2 millones mensuales y en temporada de invierno es más cercano al millón de dólares.

En cuanto a los montos totales de las cuentas por cobrar también reflejan el aumento de la temporada de verano ya que se puede observar que a partir del verano el monto total aumenta desde cifras cercanas a los tres millones de dólares hasta un poco más de USD 5 millones.

La preocupación de la directiva de la empresa se ve reflejada por que si se toma los 12 meses y se utiliza la cifra total por cobrar del mes de diciembre y el total de ventas de los 12 meses que es similar al año anterior, se puede sacar un estimado de cuál es el porcentaje que la empresa tiene en cuentas por cobrar al final del ejercicio anual, la cifra históricamente a sido cercana al 20% al igual que en este caso.

(Grafico n ° 1: Variación cuentas por cobrar con cifras reales.)



Fuente: Elaboración propia.

Del cuadro nº 13 se obtiene como información que la variación entre 31-60 y 61-90 días tiene una forma similar donde comienzan a aumentar desde noviembre hasta llegar a su pick que está entre los meses de Enero y Marzo, gracias al aumento de ventas para luego ir decayendo hasta octubre.

La variación entre los 91-180 días muestra una diferencia con respecto a las otras variaciones, ya que su pick se encuentra en el mes de Agosto que se ve afectada por las cuentas impagas de los meses con mayor cantidad de ventas, es en este tramo donde se reciben mayor cantidad de pagos, ya que se presiona más a los clientes y se solucionan más problemas. Esto explicaría también que esos montos pagados no sean traspasados para los siguientes tramos y por lo tanto las variaciones de 181-365 y mayor 365 días no varíen durante el año, porque los montos recibidos pertenecientes a esos tramos son muy pequeños al igual que los montos que pasan del tramo 91-180 días, esto demuestra que existe una gran cantidad de dinero que no ingresa oportunamente a la empresa y es por esto que se teme cada año que las cuentas de incobrables tengan una gran participación en las utilidades del ejercicio.

(Grafico n ° 2: Porcentaje mes a mes de la variación de cuentas por cobrar).



Fuente: Elaboración propia.

La variación del tipo de cambio también afecta en las ganancias anuales, el efecto puede ser positivo o negativo dependiendo de la diferencia que exista entre el valor del dólar al momento del zarpe de la nave que es el que se utiliza al liquidar y el valor de este a la fecha del pago del monto restante.

Ejemplo: liquidación APDA N° 9895

APDA N°	9895
VALOR EN PESOS	\$34,793,285.00
TIPO DE CAMBIO AL ZARPE	\$480.03
VALOR EN DOLARES	\$72,481.48
PREFUNDING (PREPAGO)	\$64,000.00
DIFERENCIA EN DOLARES	\$8,481.48
DIFERENCIA EN PESOS AL TIPO DE CAMBIO DEL ZARPE	\$4,071,365.00

TIPO DE CAMBIO AL PAGO 1	\$473.13
DIFERENCIA EN PESOS	\$4,012,842.63

TIPO DE CAMBIO AL PAGO 2	\$481.28
DIFERENCIA EN PESOS	\$4,081,966.69

PERDIDA POR TIPO DE CAMBIO
\$58,522.37

GANANCIA POR TIPO DE CAMBIO
\$10,601.69

Se puede apreciar que dependiendo del momento del pago se puede ganar o perder dinero, en este caso vemos el monto perdido en solo una liquidación, esta es una de las razones de tratar de recuperar el dinero lo antes posible, ya que si tomamos como dato el tipo de cambio del día dos de enero del dos mil doce fue de \$ 519,20 mientras que el de veintiocho de diciembre del dos mil doce fue de \$478.60, es decir tienen una diferencia de \$ 40.6 pesos por cada dólar, esto demuestra que existe una posibilidad de perder una buena cifra de dinero por la variación del tipo de cambio.

CAPITULO III: EL MODELO

Luego de haber mostrado y explicado el estado actual de la empresa; en este capítulo se presenta la propuesta del modelo de cobranza para empresas del ámbito naviero Chileno a ser aplicada al caso de la empresa Inchcape Shipping Services B. V. Ltda.

La aplicación del modelo a la empresa, logrará explicar cómo se aplica un modelo de cobranza, que busca centralizar y unificar criterios entre los distintos actores que influyen directa e indirectamente en la recuperación del dinero.

En el presente capítulo se puede observar las actividades que deben ser realizadas, también los tiempos estimados para cada una de ellas y los indicadores recomendados para hacer seguimiento de las metas y objetivos propuestos.

1. Propuesta de solución al problema

Considerando que el proceso de liquidación de gastos de nave ya fue formalizado por la empresa; el paso a seguir debe ser la formalización del proceso de Cobranza. Centralizar la cobranza en el mismo lugar desde donde se envían las liquidaciones de gastos y de esta forma reduce al mínimo los tiempos en la cadena general de procesos de cobranza.

La competitividad actual del ambiente naviero dificulta la imposición de cláusulas de pago rígidas para los clientes, la probabilidad de que el cliente se cambie de agencia naviera es alta si no está de acuerdo con los términos; por esto la solución más efectiva es trabajar en superar y optimizar los procesos internos de la empresa y realizarlos con eficiencia, esto conlleva llegar al momento de pago e ingreso de dinero en un periodo de tiempo que permita mantener una liquidez estable y esperada que ayude a estar sincronizados con el flujo de caja necesario y estimado.

2. Centralización del proceso de cobranza

2.1. Actividades a realizar

- a) Informar: Es necesario realizar una completa fase informativa dentro de los países integrados en este nuevo proyecto. Se utilizará una cadena de información en forma de cascada donde se va informando desde el rango más alto hasta el más bajo. Luego se

realizarán reuniones en los distintos niveles y áreas para dar mayor detalle sobre la implementación.

- b) Base de datos: Se recopilará la información necesaria para crear una base de datos; la importancia de esta es que todos los cobradores y liquidadores pueden tener acceso a la información de cada cliente para generar un contacto eficaz y eficiente.
- c) Selección de cuentas: Con las que se iniciará el proceso de cobranza. Para esto se analizan 3 factores: cantidad de clientes por cada país, cantidad de *recaladas*, *monto pendiente por cobrar menor y mayor a 90 días*.

(Cuadro n°12)

Fecha: 16/05/2012 (WK19)

Country	91 -180 days	181 - 365 days	Over 365 days	Balance over 90 days
Argentina	58,800.03	118,726.33	65,403.49	242,929.85
Brazil	76,935.97	647,312.64	788,615.62	1,512,864.23
Chile	756,983.00	208,660.35	62,841.96	1,028,485.31
Ecuador	3,767.43	0.00	132,464.07	136,231.50
Peru	113,179.90	147,921.82	186,814.35	447,916.07
Total	1,009,666.33	1,122,621.14	1,236,139.49	3,368,426.96

Fuente: Elaboración propia

Considerando lo anterior y el nivel de importancia para la empresa en términos económicos se ha tomado la decisión de comenzar por Brazil y Chile que son los países con mayor movimiento, para luego continuar con el resto de los países.

- d) Capacitaciones: En esta etapa se informa y enseña los nuevos procedimientos y pasos a seguir a todos los que formarán parte de este proyecto. Se comenzará con el proceso de capacitación a partir de la segunda semana de iniciado el proyecto.

e) Medición de indicadores de desempeño: Para esto se han diseñado métodos para medir el desempeño de los factores relevantes para el proyecto con el fin de mejorar el proceso y el know-how. Se evaluará el desempeño de los procedimientos, porcentaje de circulante fuera de la empresa y performance del cobrador/liquidador entre otros.

Cada empresa establece un porcentaje de incobrables a ser aceptado anualmente, en este caso la gerencia de la oficina central de ISS recomienda que solo es aceptable hasta el 3% de cuentas irrecuperables anualmente, para cumplir con lo requerido se pondrá hincapié en tratar de que todo se cobre antes de los cuarenta y cinco días y nada pase los noventa días ya que pasado este periodo incrementa la dificultad de cobranza.

f) Mejoras y Estandarización final: Gracias a las evaluaciones, medición de indicadores y reuniones que se realizarán periódicamente; se podrá efectuar una mejora en el proceso con el fin de llegar a una estandarización final, que servirá como guía para todos los involucrados en el proceso.

Luego de superadas las etapas de prueba del proyecto se logrará por medio de los indicadores de desempeño detectar si realmente se cumplirá con los objetivos pactados por la empresa o si la situación final es mejor que al inicio del proyecto.

2.1.1. Carta Gantt

(Cuadro nº13)

ACTIVIDADES		M1				M2				M3				M4				M5				M6			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Informar a los países de la implementación del proceso de cobranza																									
Recopilación de Información para crear Base de datos/ Estructuración BD																									
Selección de cuentas con las que se iniciará el proceso de cobranza (Etapa I)																									
ETAPA I	Capacitación I																								
	(Sujetos de prueba: Brazil- Chile) 2 cobradores por país																								
	Inicio Etapa I Proceso de cobranza (Brazil- Chile)																								
	Medición indicadores de desempeño Etapa I																								
	Conclusiones: Cambios y/o Mejoras a la Etapa I																								
Selección de cuentas con las que se iniciará el proceso de cobranza (Etapa II)																									
ETAPA II	Capacitación II																								
	(Sujetos de prueba: Argentina) 1 cobrador por país																								
	Inicio Etapa II Proceso de cobranza (Argentina)																								
	Medición indicadores de desempeño Etapa II																								
	Conclusiones: Cambios y/o Mejoras a la Etapa II																								
Selección de cuentas con las que se iniciará el proceso de cobranza (Etapa III)																									
ETAPA III	Capacitación III																								
	(Sujetos de prueba: Ecuador- Perú) 1 cobrador por país																								
	Inicio Etapa III Proceso de cobranza (Ecuador- Perú)																								
	Medición indicadores de desempeño Etapa III																								
	Conclusiones: Cambios y/o Mejoras a la Etapa III																								
Mejoras y Estandarización FINAL																									
Total días																									

Fuente: Elaboración propia.

2.2. Metodología a desarrollar

2.2.1. Organización del equipo de trabajo

El equipo de trabajo está integrado por:

- **Cobradores**

Tres personas del departamento de liquidaciones que formarán parte integral del futuro proceso de Cobranza; dos personas para trabajar con Brazil y una para trabajar con Chile. A futuro se pretende integrar a más personal para participar en la cobranza de las Etapas II y III.

- **Gerente del Departamento de liquidaciones (SAR)**

Factor fundamental en la toma de decisiones. Ayudará a resolver problemas en conjunto con el departamento de operaciones y liquidaciones además de análisis del seguimiento de resultados.

- **Jefe Financiero (CFO-SAR)**

Tiene entre sus funciones el velar por la recuperación del dinero y llevar un flujo efectivo de caja, por lo tanto todos los involucrados deben reportarle los resultados periódicamente.

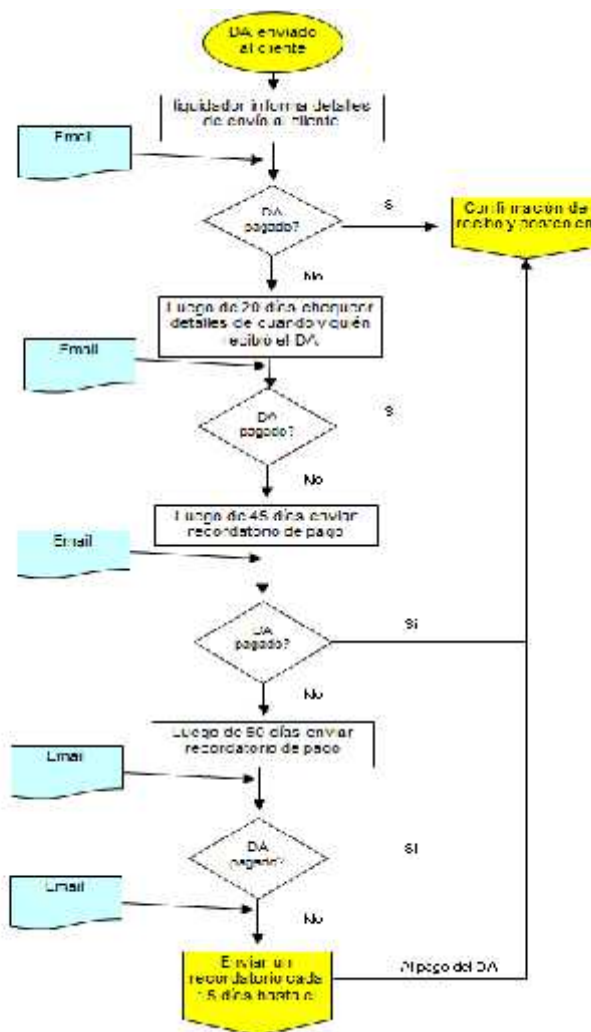
- **Jefe de Finanzas ISS Argentina**

Estará a cargo de la cobranza de saldos atrasados pasados los 90 días, trabajará directamente con los cobradores.

2.2.2. Diagrama de cobranza

Para la realización del Diagrama de cobranza se ha tomado en consideración el actualmente utilizado por ISS Argentina:

(Diagrama n°10: Proceso de Cobranza ISS Argentina)



Fuente: Elaboración ISS Argentina.

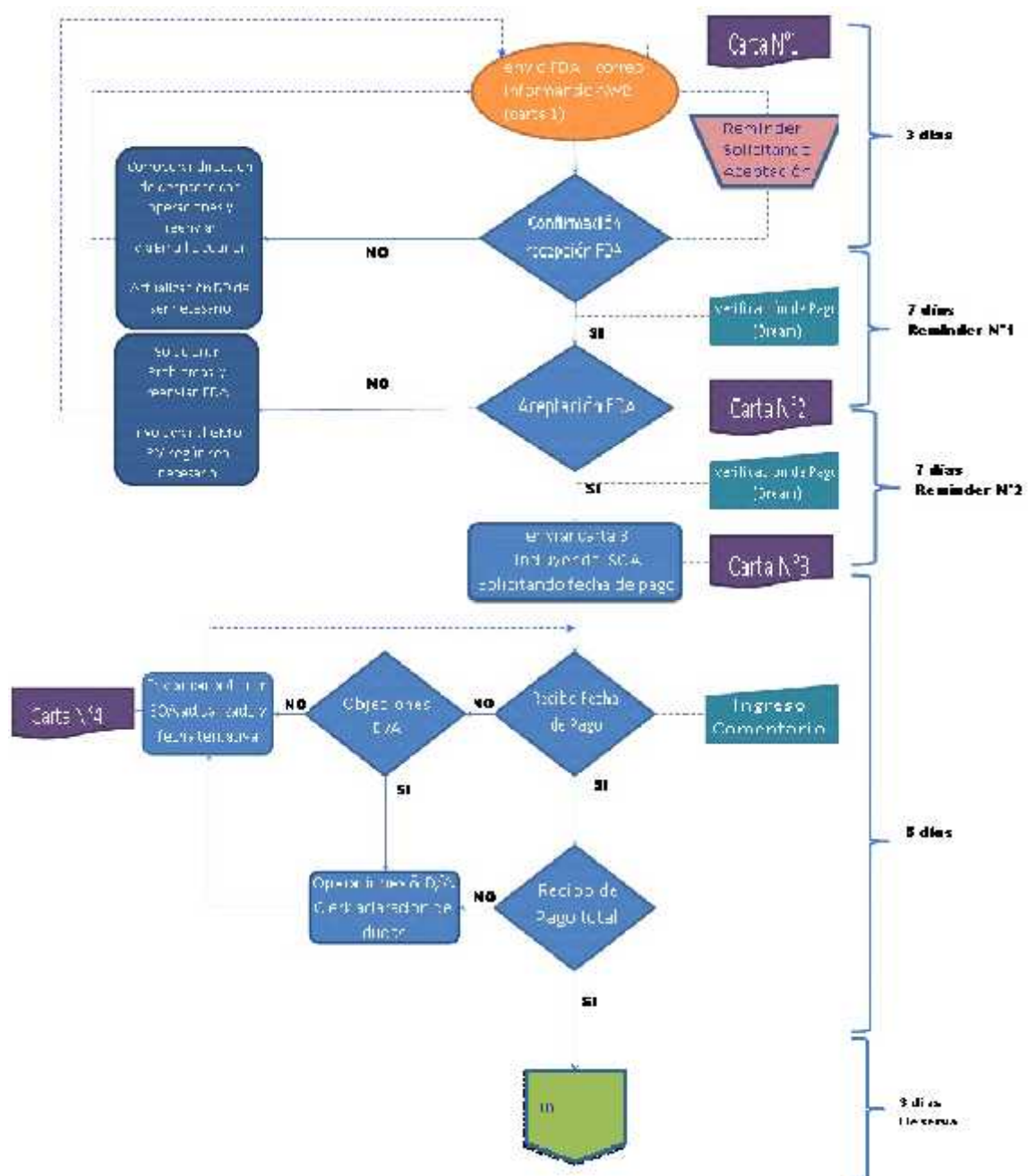
Sobre la base de este diagrama se han realizado mejoras y se ha adaptado a las demás oficinas que forman parte de ISS Latinoamérica.

El diagrama que finalmente será utilizado para implementar en el proyecto de Cobranza incluye además una estimación de la cantidad de días en que se realizara cada etapa y de esta forma controlar

eficientemente los días en los cuales se llega a recuperar el monto adeudado.

Objetivo del área: Mantener bajo control las dudas y consultas del cliente para asegurar los ingresos de ISS.

(Diagrama nº11: Propuesta Diagrama de Cobranza ISS Collection SAR)



Fuente: Elaboración propia.

(Cuadro n° 14: Tareas del proceso de cobranza)

Proceso:Cobranza					
Nº	Responsable	Actividad	Proceso	Sistema	Documento
		Item			
1	Liquidador	Liquidación final enviada al cliente	El liquidador debe enviar un email al cliente informando la compañía y numero de Courier en que fue enviada la facturación, la nave , monto total adeudado y el adjunto de la liquidación final.	E-mail Courier	Carta 1 (Electrónico/ DA físico)
2	Liquidador	Recepción de Liquidación final	Revisar si el DA fue recibido correctamente por el cliente, esperando la respuesta de confirmación y chequeando AWB en pagina web del Courier si es necesario. Si no hay respuesta del cliente se debe enviar recordatorio hasta recibir una confirmación.	E-mail	X
3	Liquidador	Dirección equivocada	Corroborar dirección de despacho con operaciones y re enviar vía Email o Courier	E-mail/ Teléfono	X
4	Cobrador	Aceptación liquidación final	Enviar carta para confirmar aceptación del DA por parte del cliente; esto significa que el cliente esta conforme con los cobros efectuados.	E-mail	Carta 2
5	Cobrador	Enviar Carta de cobranza con SOA	Si la liquidación de gastos no ha sido pagada luego de 17 días el liquidador envía carta de cobranza con estado de cuenta al cliente.	E-mail	Carta 3
6	Cobrador	Fijar fecha de pago	Una vez recibida la respuesta a la Carta SOA se debe acordar una fecha de pago e incluirla en Outlook para que de aviso una vez llegada la fecha.	E-mail	X
7	Cobrador	Carta Solicitando fecha de pago	En caso de que el cliente no haya dado una fecha de pago concreta se debe enviar al cliente carta para solicitar fecha tentativa de pago	E-mail	Carta fecha tentativa de pago
8	Responsable: Operaciones- Liquidaciones- Cobranza	Existen Observaciones	En caso de que el cliente no acepte fijar una fecha de pago existe la posibilidad de que objete el DA por algún motivo. En este caso se debe contactar al responsable (Operaciones, Liquidaciones, cobranza) y solucionar el problema lo antes posible.	E-mail/ Teléfono	X
9	Cobrador	Enviar cuarta carta	Enviar Tercera carta con SOA actualizado, identificando la antigüedad de los cobros. Volver a fijar fecha tentativa de pago.	E-mail	Carta 4
10	Cobrador	Esperar día de Pago	Una vez llegada la fecha chequear en DREAM si el pago fue efectivamente recibido; si fue recibido entonces finaliza el proceso	Outlook	X

Fuente: Elaboración propia.

El horizonte en que se estima el proceso de cobranza es de 45 días a partir del zarpe de la nave considerando las siguientes razones:

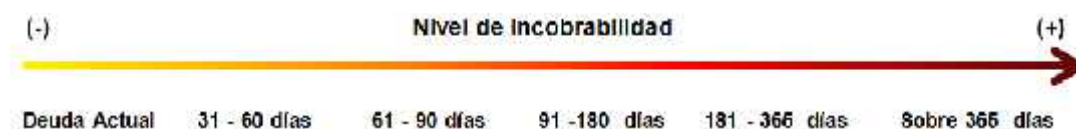
- Estándar de días de pago a proveedores es menor a 20 días.¹⁶
- Las facturas de servicios prestados a las naves por acuerdo de la empresa con los proveedores deben ser recibidas en un plazo no mayor a 15 días; esto para no retrasar el proceso de liquidaciones
- El diagrama del proceso de liquidaciones es de 20 días a partir del zarpe de la nave.
- El diagrama de cobranza consta de 25 días a partir del envío de la liquidación de gastos al cliente.

¹⁶ Ver Anexo N° 1: Periodo promedio de pago a proveedores

2.3.4. Evaluación de Indicadores

Para la evaluación de Indicadores a la empresa fija un límite de antigüedad para el pago de los DA¹⁷, este límite son 90 días. Dentro de este margen la deuda es completamente recuperable, pero luego de esto aumenta el riesgo de incurrir en incobrables y el nivel de dificultad para recuperar la inversión es alto.

Para facilitar la evaluación de indicadores de la empresa; la cobranza de los DA se clasifica por nivel de antigüedad en los siguientes rangos:



Según el nivel de antigüedad de la deuda el nivel de riesgo de no recuperación de la inversión es más alto, así una deuda que tenga más de 1 año de antigüedad tiene el nivel más alto de dificultad de recuperación donde se tomará la decisión de categorizarla como irrecuperable o se tomarán medidas legales para su recuperación.

En el siguiente cuadro se puede apreciar el nivel de antigüedad de la deuda por país dividida por rangos de antigüedad:

(Cuadro n° 15: Aging Report ISS Latinoamérica)

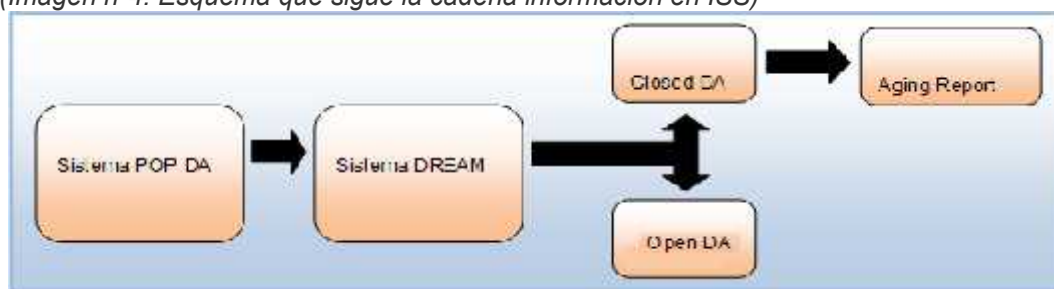
Country	Total	Current	31 - 60 days	61 - 90 days	91 -180 days	181 - 365 days	Over 365 days
Argentina	666,680.64	103,705.46	297,115.62	22,929.71	58,800.03	118,726.33	65,403.49
Brazil	5,139,408.26	1,623,026.29	1,258,996.49	744,521.25	76,935.97	647,312.64	788,615.62
Chile	3,475,227.81	981,836.25	874,136.28	590,769.97	756,983.00	208,660.35	62,841.96
Ecuador	212,854.21	25,738.84	50,393.87	490.00	3,767.43	0.00	132,464.07
Peru	743,315.74	124,059.15	79,157.90	92,182.62	113,179.90	147,921.82	186,814.35
Total	10,237,486.66	2,858,365.99	2,559,800.16	1,450,893.55	1,009,666.33	1,122,621.14	1,236,139.49

Fuente: Reporte mensual Aging WK 19 ISS

¹⁷ Disbursement Account: Liquidación de gastos de nave

Los valores de la tabla se actualizan automáticamente alimentándose del informe DA Closed de documentos por cobrar, el cual a su vez se actualiza automáticamente con la información contable actualizada del sistema DREAM, y este a su vez es alimentado por la información recibida de POP/DA. El esquema que sigue la cadena de información es el siguiente:

(Imagen n°4: Esquema que sigue la cadena información en ISS)



Fuente: elaboración propia.

Para disminuir los riesgos que el factor de la antigüedad de la deuda pueda causar en la liquidez, se ha establecido un porcentaje máximo aceptable para la deuda sobre 90 días; este porcentaje es del 3%.

En el cuadro N°19 se indican los factores para poder realizar una evaluación lógica del avance de la cobranza semanalmente. Los factores a considerar son los siguientes:

- País: Para poder realizar la medición de acuerdo a cada oficina y abordar el posible problema a nivel local.
- Balance sobre 90 días: El total del monto cuyo nivel de antigüedad sobrepasa el límite aceptado por la empresa
- % del total: Porcentaje del monto total adeudado que sobrepasa los 90 días. Esto es el porcentaje del monto sobre los 90 días dividida por la columna del monto total del *Aging Report*.

- Meta: 3% del total de la deuda permitido como irre recuperable.
- % para alcanzar la meta: Resta de la columna % del total y la Meta.
- Balance semana anterior: Balance semana anterior sobre los 90 días.
- Variación: Resta entre la columna de Deuda total y balance semana anterior.

(Cuadro n° 16)

País	Deuda Total	Balance sobre 90 días	%del total	Meta	% para alcanzar la meta	Balance semana anterior	Variación
Argentina	666,680.64	242,929.85	36.44%	3.00%	-33.44%	666,011.48	669.16
Brazil	5,139,408.26	1,512,864.23	29.44%	3.00%	-26.44%	5,614,524.87	-475,116.61
Chile	3,475,227.81	1,028,485.31	29.59%	3.00%	-26.59%	3,478,118.93	-2,891.12
Ecuador	212,854.21	136,231.50	64.00%	3.00%	-61.00%	550,372.84	-337,518.63
Perú	743,315.74	447,916.07	60.26%	3.00%	-57.26%	743,315.74	0.00
Total	10,237,486.66	3,368,426.96	33%	3%	-30%	11,052,343.86	-814,857.20

Fuente: Reporte mensual Aging WK 19 ISS

Además de la variación con respecto al monto total, es necesario observar la variación semanal del monto sobre 90 días que es una de las metas a reducir, y de esta forma diseñar procedimientos para disminuir la posibilidad que los montos bajo este periodo de tiempo pasen a un periodo de tiempo superior, y tomando las medidas necesarias para cada cliente que tenga un saldo pendiente en la columna de los 90 días.

Para observar la variación de una semana a otra se utilizará la siguiente tabla:

(Cuadro n° 17)

Country	Balance over 90 days Wk 29	Balance over 90 days Wk 28	Variance Wk 29 Vs Wk 28	Total	Variance Wk 29 Vs Wk 28
Argentina	255,220	303,158	-47,938	1,006,884	-125,080
Brazil	2,277,317	2,318,931	-41,615	5,469,679	-730,805
Chile	1,502,180	1,342,387	159,793	2,369,350	-95,472
Ecuador	145,578	145,578	0	160,848	92,269
Peru	416,994	417,146	-152	486,762	34,356
Total	4,597,288	4,527,199	70,090	9,493,526	-824,732
TOTAL AMERICAS	6,676,598	6,671,782	4,816	23,154,190	-857,177

Fuente: Reporte mensual Aging WK 19

Donde la columna de variación entre la semana 28 y 29 indican el avance o retroceso con respecto a la semana anterior.

En una etapa posterior el monto sobre los 90 días estará bajo control, se tomaran medidas para que representantes de alto nivel entre las partes actúen y puedan llegar a un arreglo, en caso contrario será declarado como perdida o será enviado a cobranza judicial. Luego de esto será necesario llevar un control específico de las cuentas menores a 90 días. Esto se llevará a cabo con el reporte *80 days*, donde se pondrá especial atención a las cuentas con montos entre los 61-90 días, buscando la forma de ponerse en contacto directo con la persona que realiza el pago y averiguando que es lo que detiene el proceso de cobranza.

(Cuadro n° 18) Reporte 80 Days

Date Parameter (YYYY/MM/DD)

3012/11/11

Date: 11/11/2012 14:36
Country: Brazil
Currency: USD

Account	ClientName	Total	Current	31 - 60 days	61 - 90 days	91 - 180 days	181 - 365 days	Over 365 days
STA090	Stasco-Shell ISS Hub Account	316,895.88	77,035.18	148,110.14	85,789.70	5,960.86	0.00	0.00
VSL003	V.Ships Leisure Sam	53,419.46	47,360.02	4,365.89	81,861.75	0.00	-84,390.50	4,222.30
PET006	Petrobras - Rio de Janeiro	519,537.26	78,486.82	198,371.82	71,685.12	49,833.56	62,934.25	58,225.69
BBC009	BBC Chartering & Logistics C/O DA-Desk	259,334.31	77,779.39	51,275.89	54,483.54	57,227.99	18,567.50	0.00
GTA007	Golar Management	102,270.57	0.00	49,712.69	52,557.88	0.00	0.00	0.00
DT0002	DA-Desk FZE	69,794.57	-27,406.39	15,414.87	40,836.30	26,018.50	14,931.29	0.00
MAE001	Maersk Global Tankers - via ISS London	67,782.56	0.00	0.00	26,689.93	-11,234.16	34,725.51	17,601.28
AMM025	Accord Marine Management Pvt. Ltd.	22,636.34	0.00	0.00	22,636.34	0.00	0.00	0.00
LBH004	LBH Brasil	37,552.28	0.00	0.00	12,577.55	24,974.73	0.00	0.00
APM020US	A.P. Moller - Maersk A/S - Crewing India	9,766.15	0.00	0.00	9,766.15	0.00	0.00	0.00
UAM003	Unimar - Agenciamentos Maritimos Ltda	14,414.84	5,458.59	0.00	8,956.25	0.00	0.00	0.00

Fuente: elaboración propia.

2.3.5. Proceso Analítico de Cobranza

2.3.5.1. Documentación

Para la realización del proyecto se usará una serie de documentos que servirán para orden interno y control del proceso:

a) Cartas de envío¹⁸:

- Carta1- Envío FDA: Esta carta es la que utilizará el liquidador al momento de enviar la liquidación final.
- Carta 2- Carta de Aceptación: Para verificar si el cliente acepta los gastos o tiene consultas, dudas o deducciones con respecto a estos.
- Carta 3- Envío SOA: Esta carta es la que utilizara el cobrador al momento de enviar el Estado de cuenta del cliente.
- Carta 4- Envío SOA Actualizado: Se envía repuesta a requerimientos del cliente con estado de cuenta actualizado.

b) Planilla estado de cuenta(SOA): Planilla en la cual se detalla el estado de cuenta del cliente con el total de los gastos y el monto adeudado.

(Cuadro n° 19)

AA610000 HAP002 Hapag-Lloyd Kreuzfahrten GmbH

21/01/2013

Date	Type	No/	Second Account	Description	Total Disbursement	Prefunding	Balance due in our (your) favor	Aging
14-May-12	APDA	4027	BRLET10020A	Bremen - 2012-04-18 0	\$3,834.51	(\$2,500.00)	\$1,334.51	252
25-Jun-12	ARR	1539	BRLET10020A	PARTIAL BALANCE HAPAG LLOYD	(\$654.51)		(\$654.51)	210
14-May-12	APDA	4030	BRLET10021A	Bremen - 2012-04-22 1	\$3,839.89	(\$2,600.00)	\$1,239.89	252
25-Jun-12	ARR	1540	BRLET10021A	PARTIAL BALANCE HAPAG LLOYD	(\$557.02)		(\$557.02)	210
20-Jul-12	APDA	577	BRBEL10280A	Bremen - 2012-04-04 0	\$253.29		\$253.29	185
17-Aug-12	APDA	4174	BRMAO10987A	Bremen - 2012-04-27 0	\$452.30		\$452.30	157
21-Aug-12	APDA	4186	BRMAO10969A	Bremen - 2012-04-11 0	\$433.12		\$433.12	153
30-Aug-12	APDA	4216	BRMAO10822A	Hanseatic - 2011-04-13 0	\$494.09		\$494.09	144
30-Aug-12	APDA	4217	BRMAO10831A	Hanseatic - 2011-04-28 1	\$480.88		\$480.88	144
Grand Totals					\$8,576.55	(\$5,100.00)	\$3,476.55	

Fuente: elaboración propia.

¹⁸ Ver Anexo N°2- Cartas de Envío

- c) Planilla Control Etapa de prueba: Para comenzar el proyecto se realizará una etapa de prueba donde se evaluará la cantidad de días que demora en promedio el proceso de cobranza. Se hace una asignación de appointments a los cobradores y con esta muestra se realizará la prueba inicial.

(Cuadro n° 20: Planilla de Control Etapa de prueba)

Appointment Asignados	70
DA Enviados	22
Appointment anulados	2
DA Confirmados de Recepción	10
DA Aceptados	2
SOA Enviados	3
Total Cobrado	\$ 290.871
Total Recuperado	\$ 196.302

Fuente: elaboración propia.

- d) Aging Semanal: Se actualiza directamente desde el reporte *DA Closed* e indica el monto adeudado de todos los clientes por país, también contiene información sobre los tramos de tiempo previamente determinados en los cuales se encuentra la deuda, adicionalmente contiene la actualización de los comentarios ingresados por el cobrador. Se utiliza para tomar decisiones a corto plazo.
- e) Base de datos: Todos los países poseen una base de datos individualizada. Debe contener la siguiente información:

(Imagen n° 5)

IBAIZABAL MANAGEMENT services		Nombre del cliente
CODE:	IMS007	Código
CONTACT:	ibaizabal General [imsadm n@ibaizabalms.com]	Contacto
	Natalia Copa Alonso	
Phone:	34 944805354 (Natalia Copa Alonso)	
Comments:	FDA invoiced to BORUS TRANSPORTES MARÍTIMOS LTDA	Comentarios
Address to send FDA:	Muelle Tomás Claborn, 45º 48930 LAS ARENAS-GCTXQ España	Dirección de envío

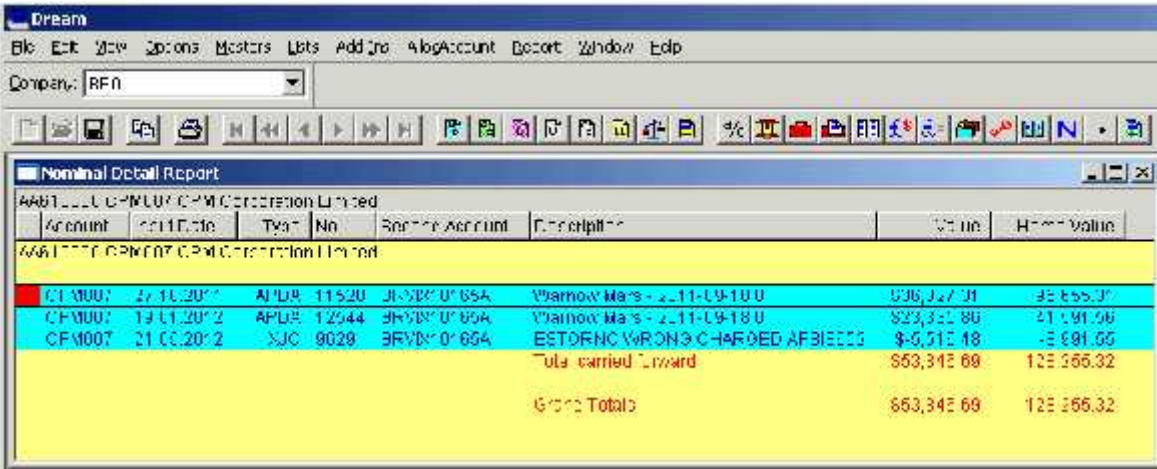
Fuente: elaboración propia.

f) Planilla de seguimiento¹⁹: Su función es conocer el estado de cobro de cada uno de los appointments asignados. Este debe ser actualizado periódicamente por el cobrador.

2.3.5.2. Estados de Cuenta

El estado de cuenta del cliente se obtiene a través del sistema DREAM en donde aparecen todos los documentos individualizados que están pendientes de pago de cada cliente. Para obtener el estado de cuenta del cliente se ingresa el número de código y aparecerá automáticamente en el sistema los documentos pendientes de pago, créditos concedidos y pagos parciales entre otros.

(Cuadro n° 21: Cuentas por cobrar cliente CPM007 en sistema DREAM)



Account	Date	Type	No.	Balance Account	Description	Value	Running Value
CPM007	27.11.2011	APDA	11520	3RVD0065A	Visamov Mars - 2.11-09-10 U	536,327.31	45,655.31
CPM007	19.11.2012	APDA	12544	3RVD0065A	Visamov Mars - 2.11-09-18 U	823,321.80	41,981.56
CPM007	21.02.2012	XJC	9029	3RVD0065A	ESTORNO VIRONO CARGO AFBIEDS	\$-5,512.18	-3,591.55
					Total carried forward	\$53,342.69	123,265.32
					Grand Totals	\$53,342.69	123,265.32

Fuente: DREAM

Luego de obtener la información de DREAM individualizando cada documento (APDA, XJC, XJF, ETC.) se utiliza una planilla tipo de Excel para construir el Estado de cuenta²⁰ que será enviado al cliente.

Para la elaboración del proyecto se crea una Planilla Interactiva con ayuda de departamento TI, llamada DA CLOSED_**(nombre País)**²¹ donde

¹⁹ Ver Anexo N°3- Planilla de seguimiento

²⁰ Ver Anexo N°4- Estado de cuenta

se involucran todas las bases de datos; así se filtra por el código o nombre del cliente y aparece la deuda pendiente de cada cliente. Se creará una de estas planillas interactivas para cada país. Con la elaboración de esta planilla se reduce el tiempo de elaboración de los estados de cuenta; especialmente para clientes con cuentas individuales que poseen gran movimiento. Además esta planilla servirá para dividir el monto total de lo adeudado en los periodos de tiempo establecidos y así poder llevar control de la deuda.

2.3.5.3. Planilla de Seguimiento

Para la realización y control del Proyecto se creará una planilla de seguimiento llamada *Aging_(Nombre del país)*²² cuyos datos son alimentados directamente desde la planilla interactiva DA Closed. En esta planilla se van actualizando automáticamente los montos respectivos a cada cliente y el cobrador a cargo va ingresando los comentarios actualizados diariamente.

Esta planilla de seguimiento se utiliza para llevar el control de la deuda y que esta no pase los 45 días y sobre todo los 90 días; además se detallan las medidas que se han seguido para cobrar esta deuda. Uno de los factores a controlar por esta planilla es no dejar de lado el control de ningún cliente; anteriormente era frecuente que, como no se llevaba un reporte semanal oficial de la deuda, muchos documentos permanecían mucho tiempo sin ser cobrados.

²¹ Ver Anexo N°5- Report "DA Closed"

²² Ver Anexo N°6- Reporte "Aging"

Esta planilla actualizada es enviada una vez por semana a la dirección del departamento DA HUB para realizar los informes de Evaluación de indicadores; llevar el control de la deuda en los distintos tramos y medir la brecha entre el porcentaje actual de deuda total y el 3% que impuso la empresa como meta.

2.3.6. Entrenamiento del Personal

El entrenamiento del personal de la empresa es parte fundamental de la implementación del proyecto. Es necesario entrenar al personal que hará el papel de cobrador en los siguientes ámbitos:

- Uso del Sistema contable DREAM
- Etapas del proceso de cobranza
- Manejo de documentación
- Elaboración de los estados de cuenta

Para cada una de las 3 etapas del proyecto se deberá realizar la misma capacitación a los respectivos cobradores de cada etapa.

El cobrador en el caso de ISS sabe que debe seguir los procedimientos establecidos para recuperar el dinero dentro de los 45 días, pero en este caso al comienzo también debe poner énfasis en los montos más antiguos y una vez realizado esto enfocarse en los montos más nuevos.

En el caso de la empresa ISS debido a que el monto más alto de la deuda tiene un alto grado de antigüedad fue necesario dividir el equipo de cobranza en 2 partes. Uno sobre los 90 días y otro bajo los 90 días.

CONCLUSIONES

El modelo de cobranza presentado en el capítulo anterior, tiene el objetivo de esquematizar, estandarizar y reducir los tiempos de recuperación del dinero ganado gracias a la venta con crédito.

Para determinar el cumplimiento de los objetivos se dará una explicación de las acciones tomadas para cada punto:

Estandarizar y esquematizar el proceso de Cobranza de gastos de nave de manera de que sea de fácil comprensión y de rápida implementación.

Se ha logrado estandarizar el proceso de cobranza implementando los siguientes sistemas:

- Diagrama de flujo Proceso de cobranza (Diagrama y Proceso).
- Manual de cobranza.
- Base de datos de Clientes.
- Planillas de Control (Aging/ Closed Da / 80 days).
- Planilla de Medición de Avance.

Esta estandarización de la cobranza, se ve reflejada en la esquematización y el proceso establecido que contiene las actividades a realizar y las herramientas a utilizar tanto para la cobranza como para el seguimiento de esta.

Al complementar estas actividades, ordenarlas y jerarquizarlas como se muestra en el esquema y en el proceso, se puede observar el procedimiento ofrecido para una cobranza más efectiva y ordenada, que busca tener una constante comunicación con los clientes y mantener a raya las dudas y consultas de estos, ya que esto asegura obtener la información necesaria para una cobranza eficaz, pudiendo recuperar el dinero dentro de los 45 días en el caso de la empresa Inchcape Shipping Services (ISS).

A través de las planillas de control, se puede llevar a cabo una medición del avance del proceso, lo cual presenta la información necesaria para tomar las decisiones correctas para cada caso individualmente. La empresa ISS en su caso ha implementado como evaluación de indicadores el porcentaje de incobrabilidad bajo el 3% y el control del Reporte Aging bajo los 90 días poniendo énfasis en los montos que se encuentren entre los 45 - 60 días, 60 - 90 y sobre los 90 días.

Reducir el tiempo de recupero

A lo largo de este proyecto se ha logrado desarrollar un sistema de cobranza más eficiente para mantener el control de los deudores. Gracias a los Reportes *Aging*, *Closed DA* y *80 days*, es posible que el cobrador lleve un control de la antigüedad de la deuda. Estos reportes tienen los respectivos comentarios, informando sobre lo sucedido en el último contacto con el cliente y el estado actual. Todos los sistemas desarrollados a lo largo del proyecto están enfocados a la reducción del tiempo de recupero de la deuda.

Minimizar efecto del tipo de cambio

El efecto del tipo de cambio puede ser negativo o positivo para la empresa. En el caso de que el tipo de cambio genere un efecto negativo, la empresa puede incurrir en pérdidas. Debido al largo periodo de tiempo en que demora la cobranza con el modelo actual es posible que el efecto del tipo de cambio sobre los ingresos sea mayor; mientras más corto sea el periodo de rotación de la cobranza; menor será el efecto del tipo de cambio.

Reducir el porcentaje de incobrables

El concepto de deudores incobrables se refiere a aquellos sujetos con los cuales se llevó a cabo un determinado negocio a crédito y que por determinadas circunstancias ya no van a cancelar el saldo adeudado, y por ende pasaron a ser créditos cuya probabilidad de ser cobrados es remota o poco probable. También se los suele denominar malos créditos. Ya no son morosos, dado que excedieron el plazo normal (esperado) de retraso para un deudor que tiene dificultades económicas y financieras.

Toda empresa tiene un porcentaje de incobrabilidad dentro de sus deudores el objetivo es que la antigüedad de la deuda no alcance un grado tan alto como para que pase de ser moroso a incobrable. Por esto la importancia de la respuesta pronta a las dudas del cliente y el pronto envío del estado de cuenta al cliente. Una vez que el cliente recibe el estado de cuenta determinara si el monto a pagar es correcto o difiere en la opinión; si es así el cliente consulta a la empresa que concedió el crédito por las diferencias que cree deben ser modificadas en la facturación de los servicios.

En el caso de la empresa ISS la estandarización del proceso de cobranza va acompañado por el pronto envío del estado de cuenta al cliente y la insistente reclamación de pago adjudicado. Con la centralización de los procesos de Liquidación de Gastos y cobranza se logrará que el ente responsable de liquidar y cobrar tenga un mayor conocimiento y pueda responder prontamente a las inquietudes del cliente.

Centralizar los departamentos de liquidación y cobranza

Para ISS esto le permite lograr mayor familiarización del trabajador (cobrador) con el proceso de la nave en general, permitiendo responder cualquier tipo de consulta realizada por el cliente.

En el caso de la empresa ISS era común que la antigüedad de la deuda alcance un alto grado por la no respuesta a las inquietudes del cliente.

Una vez analizados los objetivos específicos se ha llegado a la conclusión de que el modelo presentado puede ser aplicado con éxito en las empresas del ámbito naviero chileno y por lo tanto ISS, logrando estructurar la cobranza disminuyendo el tiempo de recuperación del dinero de las ventas realizadas vía crédito derivando en una mejoría en la liquidez de la empresa.

BIBLIOGRAFIA

- Página Acción International Headquarters, “Mejores prácticas en estrategias de cobranza, número 26”, noviembre 2008.
- Crédito y Cobranza - Paper de Eva Elizabeth del Valle Córdova- México, diciembre 2005.
- Manual de la cobranza y los créditos- Roberto Cobo de la Maza, 2000
- Finanzas Corporativas, Jonathan Berck y Peter Demarzo, México, 2008
- Fundamentos de administración financiera, undécima edición 2003 , James C. Van Horne y John M. Wachowicz, Jr.
- Finanzas Corporativas- Berk, Jonathan y Demarzo, Peter.- Mexico: 2008.
- Administración de la Cobranza (Programación y Control)- Montaña, Agustín. Chile: Trillas, 2010.

Sitios Web

Página corporativa de la Empresa Inchcape Shipping Services

www.iss-shipping.com

ANEXOS

ANEXO N°1: Periodo Promedio de pago a proveedores

ANEXO N°2: Cartas de envío Cobranza

ANEXO N°3: Planilla de Seguimiento

Anexo N° 4: Estado de cuenta

Anexo N°5: Reporte DA Closed

Anexo N°6: Reporte Aging

ANEXO N°1: Periodo Promedio de pago a proveedores

A continuación se presenta un listado de algunos de los servicios más representativos que presenta ISS al momento de la recalada de una nave:

	Servicio	Vencimiento (Días)
1	Lancha	20
2	Control de Puerto	20
3	Agua	20
4	Alojamiento	20
5	Visa	20
6	Basura	20
7	Movilización	30
8	Aduanas	30
9	Migraciones	20
10	Pilotaje	20
11	Amarre/ Desamarre	10
12	Terminal	10
13	Contribuciones marítimas	14
14	Canales	7
15	Luces	0
16	Inspección sanitaria	30
17	Equipaje	0

Considerando que la factura puede ser pagada hasta su fecha de vencimiento la empresa calcula un estimado del número de días promedio de pago a proveedores:

Media Estimada:	17.12
-----------------	-------

ANEXO N°2: Cartas de envío Cobranza

Carta 1



Estimado Cliente,

Favor encontrar adjunto DA correspondiente a la recalada de la referencia para su revisión, aprobación y pago.

Estamos enviando los documentos originales vía Courier DHL
(Adjunto copia AWB73887123/3)

Esperamos que esta información se encuentre en orden y bien recibida

Favor confirmar recibo de los documentos anteriormente mencionados

No dude en contactarnos en caso de cualquier requerimiento

Gracias de antemano

Saludos,

Carta 2



Estimado cliente:

Favor Avise aceptación de la factura APDA4565 enviada en el adjunto

Esperamos su pronta respuesta

De antemano muchas gracias

Saludos,

Carta 3



Estimado cliente:

Favor encontrar adjunto su estado de cuenta actualizado que muestra un Saldo de USD 1,000.00 en favor de ISS Erazil

Su cooperación en el pronto pago de este balance será muy apreciada
Para su conocimiento a continuación encuentre los datos de la cuenta:

The Bank of New York
1 Wall Street
New York, NY 10206
Swift Code: IRVTUS3N
ABA Number: 021000018
Account Number: 890-0560-886
In favour of: Inchcape Shipping Services B. V. Chile Ltda.

Favor no dude en contactarnos en caso de necesitar cualquier otra información.

De antemano muchas gracias

Saludos,

ANEXO N°3: Planilla de Seguimiento



Date: Friday, January 11, 2013
Country: Brazil

Responsable	Appointment	Puerto	APDA N°	Cliente	Nave	Monto USD	Fecha de cierre	Fecha de envío	AWB
Cobrador 1	BRSUA1022GA	Suape	11612	Sea Tankers Group	ST THAIS	2,682.83	10-08-11	08-Nov-11	7411437051
Cobrador 1	BRVIX10174A	Vitoria	11713	Sea Tankers Group	ST THAIS	2,292.54	18-11-11	18-Nov-11	7420000232

Fecha de confirmación	Fecha de aceptación	Fecha envío SOA	Nombre Contacto	Email contacto	Comments	Antigüedad
		30-11-11	Marie Lefour	commercial@sea-tankers.fr; marie.LEFUR@sea-tankers.fr	A los 6 días enviar CARTA 2	20
		30-11-11	Marie Lefour	commercial@sea-tankers.fr; marie.LEFUR@sea-tankers.fr		35

Anexo N° 4: Estado de cuenta

AA610000 OMI001 Gemini Tankers

11 de enero de 2013

Fecha	Tipo	N°	Appointment	Descripción	Monto Total	Prefinanciamiento	Balance en favor de ISS/ Cliente	Antigüedad	N° de referencia cliente
09-Mar-12	APDA	13607	BRRIO12460A	Cape Bari - 2012-01-14 1	\$21,649.99	(\$32,000.00)	(\$10,350.01)	308	GFU1200013
10-May-12	APDA	14902	BRRIO12635A	Cape Balder - 2012-03-16 0	\$29,070.87		\$29,070.87	246	GFU1200057
24-Jun-11	APDA	9981	BRVIX10159A	Oliver Jacob - 2011-05-10 1	\$3,668.73	(\$33,779.73)	(\$30,111.00)	567	GFU1100064
31-Aug-11	APDA	10899	BRADR10618A	Oliver Jacob - 2011-06-14 1	\$120,092.42	(\$129,998.62)	(\$9,906.20)	499	GFU1100170
01-Sep-11	APDA	10906	BRRIO11755A	NELL JACOB - 2011-05-12 0	\$38,349.69	(\$41,457.41)	(\$3,107.72)	498	GFU1100136
22-Oct-10	APDA	6968	BRRIO11055A	Cape Balder - 2010-08-10 1	\$15,894.08		\$15,894.08	812	GFU1100191
16-Oct-12	APDA	16870	BRRIO13073B	ASHKINI SPIRIT - 2012-08-31 2	\$28,449.65		\$28,449.65	87	GFU1200151
26-Oct-12	APDA	16997	BRRIO13073B	ASHKINI SPIRIT - 2012-08-31 2	\$149.36		\$149.36	77	GFU1200151
06-Dec-12	APDA	17502	BRRIO13073B	ASHKINI SPIRIT - 2012-08-31 2	\$264.89		\$264.89	36	GFU1200151
TOTAL					\$257,589.68	(\$237,235.76)	\$20,353.92		

Fecha: Fecha de cierre del DA

Tipo: APDA es el tipo de documento para facturación de un DA. Existen también los documentos XJF que corresponde a Notas de crédito

N°: Número de facturación en el sistema POP

Appointment: Número de referencia al que pertenece la recalada ene el sistema POP

Descripción: Descripción del documento. Cuando se trata de un APDA comúnmente se ingresa nombre de la nave y fecha de recalada

Monto total: Monto del DA sin contar el Pre financiamiento

Pre financiamiento: Monto entregado por el cliente como parte de pago luego de recibida la factura proforma y paga parte de los gastos en que la nave incurrirá al momento de su recalada.

Balance en favor de: Monto menos el Pre financiamiento

Antigüedad: Cantidad de días desde el cierre del DA

N° referencia cliente: Se utiliza en caso de que el cliente haya solicitado en el contrato que para el envío de la facturación se haga mención de su número de referencia por recalada.

Anexo N°5: Reporte DA Closed



ISS BRAZIL CLOSED DA REPORT

Date Parameter (YYYY/MM/DD)
2013/01/11

Date: 11/01/2013 14:09
Country: Brazil
Currency: USD

Account	ClientName	Total	Unallocd Cash	Current	31 - 60 days	61 - 90 days	91 - 180 days	181 - 365 days	Over 365 days	Country
AID001	Aida Cruises – German Branch Of Societa	642,714.07	0.00	411,855.48	167,408.42	-5,738.15	-158,205.44	34,251.04	193,142.72	Brazil
PET006	Petrobras - Rio de Janeiro	624,693.45	0.00	170,784.88	124,809.00	3,887.05	167,372.63	58,281.85	99,558.04	Brazil
WSS028	Westergesco Serv. de Sismica Ltda - BT	458,715.69	0.00	339,592.29	119,123.40	0.00	0.00	0.00	0.00	Brazil
GB0002	Global Brasil Oleodutos E Servicos Ltda	353,090.71	0.00	353,090.71	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	Brazil
STA010	Shell Intl Trd & Shp Co (STASCO)	306,517.72	0.00	90,267.43	97,525.20	73,639.77	45,085.32	0.00	0.00	Brazil
VSL003	V.Ships Leisure	236,070.38	0.00	228,196.75	-6,055.37	7,869.56	86,227.64	-179,062.69	98,894.49	Brazil
STA090	Stasco-Shell ISS Hub Account	211,242.60	0.00	28,554.47	28,855.19	76,498.18	74,230.00	3,104.76	0.00	Brazil
BBC009	BBC Chartering & Logistics C/O DA-Desk	190,758.98	0.00	2,404.46	21,441.43	22,707.81	59,840.73	81,888.56	2,475.99	Brazil
WSM007	Wilhelmsen Ship Management Malaysia	151,664.48	0.00	105,295.78	46,368.70	0.00	0.00	0.00	0.00	Brazil
DAM015	Deepsea Agência Marítima Ltda	148,457.80	0.00	32,141.43	29,629.45	26,600.21	59,655.73	430.97	0.00	Brazil
HAN001	Bernhard Schulte Shipmanagement Cyp Ltd	144,632.78	0.00	-12,608.60	6,157.27	67.05	525.94	2,059.60	148,431.52	Brazil
GTA007	Golar Management	130,827.82	0.00	-47,380.48	125,650.42	0.00	52,557.88	0.00	0.00	Brazil
TSH133	Torm Shipping India Pvt Ltd	108,819.77	0.00	-8,333.41	73,704.41	17,220.02	23,413.45	1,801.55	1,013.75	Brazil
LSE003	Logitrade Servicos E Comercio Ext. Ltda	89,527.70	0.00	66,529.50	-10,602.47	33,600.67	0.00	0.00	0.00	Brazil
PRI001	Princess Cruises Inc	87,775.07	0.00	0.00	0.00	0.00	-128,880.93	95,714.67	120,941.33	Brazil
SCR011	Story Cruises Ltd.	60,604.10	0.00	-231.49	0.00	0.00	2,319.11	58,516.48	0.00	Brazil
JNB002	Jan De Nul do Brasil	55,419.21	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	55,419.21	Brazil
OMI001	Gemini Tankers LLC	54,911.19	0.00	0.00	264.89	25,575.43	0.00	29,070.87	0.00	Brazil
ROY016	Royal Caribbean Cruise Lines	51,206.80	0.00	0.00	0.00	0.00	17,612.28	29,758.67	3,835.85	Brazil
EIN008	Bernhard Schulte Shipmanagement	49,952.23	0.00	0.00	0.00	0.00	1,552.26	8,928.33	39,471.64	Brazil
TCS009	Tsakos Columbia Shipmanagement (TCM) S.	49,553.21	0.00	0.00	47,516.21	1,505.28	531.72	0.00	0.00	Brazil
ATS011USD	Asphaltos Trade S.A.	47,017.52	0.00	40,093.36	48,861.69	5,347.57	-34,715.11	-12,569.99	0.00	Brazil
HSH002	Bernhard Schulte Shipmgmt (S) Pte Ltd	44,577.15	0.00	13.20	-930.73	8,312.60	8,894.49	24,118.83	4,168.76	Brazil
OCR001	Oceania Cruises, Inc.	44,507.64	0.00	17,549.73	26,957.91	0.00	0.00	0.00	0.00	Brazil
BSS016	Bernhard Schulte Shipmanagement GmbH &	43,145.09	0.00	5,510.42	19,639.98	0.00	-3,235.00	100.00	21,129.69	Brazil
MAE001	Maersk Global Tankers - via ISS London	40,670.03	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	23,068.75	17,601.28	Brazil
SWS004	Shell Western Supply and Trading Limited	36,159.04	0.00	2,422.02	33,737.02	0.00	0.00	0.00	0.00	Brazil
CRO046	Crossbridge	33,552.14	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	33,552.14	Brazil
STS014	ST Shipping & Transport Pte Ltd	32,063.62	0.00	30,966.53	0.00	0.00	1,097.09	0.00	0.00	Brazil
INT024	Interiorient Navigation c/o ISS CMS Hub	31,477.99	0.00	24,220.73	0.00	2,997.76	2,267.08	0.00	1,992.42	Brazil
HYU002	Hyundai Merchant Marine Co Ltd	-12,594.85	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-12,594.85	0.00	Brazil
LCG001	LIBERAÇÃO DE CARGA - Petrobras	-13,560.08	0.00	-4,160.88	0.00	0.00	-667.18	-8,732.02	0.00	Brazil
TMV001	Trafigura Maritime Ventures Ltd.	-15,347.07	0.00	0.00	6,047.61	0.00	0.00	0.00	-21,394.68	Brazil
TMC008	The Maersk Company (IOM) Limited	-21,229.45	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-209.45	-21,020.00	Brazil
SUN002	Sun Enterprises Limited	-21,988.40	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-21,988.40	0.00	Brazil
BRY001	Bryggen Shipping International AS	-25,284.05	0.00	-28,645.28	3,361.23	0.00	0.00	0.00	0.00	Brazil
GEN038	Glencore Energy UK Ltd	-28,454.95	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-28,454.95	Brazil
NPO002	Navig8 Pool Inc	-29,713.59	0.00	1,308.20	2,852.19	0.00	-34,772.47	898.49	0.00	Brazil
ATR102	Asphaltos Trade SA	-35,987.54	0.00	0.00	0.00	0.00	-3,914.63	-6,351.66	-25,721.25	Brazil
NOM007	Nordic Offshore Marine	-44,895.60	0.00	5,491.65	-50,387.25	0.00	0.00	0.00	0.00	Brazil
NCH010	Navig8 Chemicals	-49,087.63	0.00	0.00	3,229.69	-40,552.89	-12,262.52	498.09	0.00	Brazil
SCS101	Starboard Cruise Services	-51,833.33	0.00	24,927.65	-75,572.00	0.00	393.57	0.00	-1,582.55	Brazil
HOL002	Holland America Line Westours Inc.	-57,167.61	0.00	-57,167.61	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	Brazil
BAR005	Wilhelmsen Ship Management (Norway) AS	-71,628.69	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-71,628.69	Brazil
SGH001	S5 Global Hub	-80,169.63	0.00	163.59	-73,640.40	0.00	116.65	-6,809.47	0.00	Brazil
IBE006	Iberocruceros	-1,057,649.36	0.00	616,919.11	-1,674,568.48	0.00	0.00	0.00	0.00	Brazil
CCA001	Costa Cruzeiros Agência Marítima	-4,511,322.45	0.00	-3,256,849.17	-1,285,493.22	31,019.94	0.00	0.00	0.00	Brazil
GRAND TOTAL		-1,567,588.31	0.00	-817,077.54	-2,144,108.61	290,557.85	227,040.30	204,172.98	671,826.71	

Anexo N°6: Reporte Aging

ISS BRAZIL CLOSED DA REPORT															
Date Parameter (YYYY/MM/DD) 2012/12/31															
Date: 01/01/2013 05:37 Country: Brazil Currency: USD															
Account	ClientName	Total	Unalloed Cash	Current	31 - 60 days	61 - 90 days	91 -180 days	181 - 365 days	Over 365 days	DEBT > 90 days	Action taken weeks 52	Action taken weeks 51-49	Payment date	Next Action	Country
AID001	Aida Cruises – German Branch Of Societa	591,627.37	0.00	528,177.20	0.00	0.00	0.00	63,450.17	0.00	63,450.17	MMason called the customer on January 3rd/ Some payment were not allocated in DREAM yet			Will wait reply from Dirk Savetiev and payment allocation and will send SOA updated to the customer on WK2	
STA010	Shell Intl Trd & Shp Co (STASCO)	224,574.41	0.00	71,511.19	107,977.90	595.92	44,489.40	0.00	0.00	44,489.40	Updated SOA sent on Dec 31st	DAs older than August 14th must not be included in the SOA as the amount up to August 14th was supposed to be included as a prefunding for the call of m/v Trinity arrow		Keith Smith will be out of the office until January 2nd/ Waiting for answer as he comes back	Brazil
BBC009	BBC Chartering & Logistics C/O DA-Desk	190,758.98	0.00	2,404.46	44,149.24	61,162.72	47,040.93	33,525.64	2,475.99	83,042.56					Brazil
STA090	Stasco-Shell ISS Hub Account	181,005.61	0.00	-923.78	28,113.90	116,218.77	34,491.96	3,104.76	0.00	37,596.72	Updated SOA sent on Dec 31st	DAs older than August 14th must not be included in the SOA as the amount up to August 14th was supposed to be included as a prefunding for the call of m/v Trinity arrow		Keith Smith will be out of the office until January 2nd/ Waiting for answer as he comes back	Brazil
TSH133	Torm Shipping India Pvt Ltd	147,619.60	0.00	35,032.16	69,138.67	40,633.47	0.00	1,801.55	1,013.75	2,815.30	Updated SOA sent on Dec 18th and later on January 3rd/ USD 1,013.75 to be collected from another contact reminder also sent on January 3rd	USD 1,013.75 to be collected from another contact informed by Torm		Updated SOA sent on January 3rd	Brazil
GTA007	Golar Management	130,827.82	0.00	-19,880.07	98,150.01	0.00	52,557.88	0.00	0.00	52,557.88	Part payment of USD 47k for the DA between 91-180 days. The rest of tht DA is been claimed				Brazil
WSM007	Wilhelmsen Ship Management Malaysia	87,887.37	0.00	0.00	46,368.70	41,518.67	0.00	0.00	0.00	0.00					Brazil
PRI001	Princess Cruises Inc	87,775.07	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	95,714.67	-7,939.60	87,775.07	Michael Mason sent the Unapproved proformas to the master and the other 3 Final PODF to the customer for approval and settlement	About USD97k can be recovered of the Outstanding balance of year 2012		Reminder sent to customer on January 3rd regarding both unapproved PODF and the other 3 final PODF	Brazil
DTO002	DA-Desk FZE	69,794.57	0.00	0.00	0.00	0.00	56,251.17	13,543.40	0.00	69,794.57	\$26,018.59 (> 181 days plus \$21,185.92 > 91 < 180 days) payment remittance received in Dec 31st	Rejected Towage expenses USD 47k were approved on WKS2			Brazil
SCR011	Story Cruises Ltd.	60,604.10	0.00	-231.49	0.00	0.00	2,319.11	58,516.48	0.00	60,835.59	Reminder sent to customer on Dec 31st and January 2nd	Customer advised payment date for Dec 20-27th			Brazil
OMI001	Gemini Tankers LLC	54,911.19	0.00	264.89	0.00	28,599.01	0.00	26,047.29	0.00	26,047.29	Actual SOA sent on Dec 28th included customer's payment history/ The actual amount comes to USD 53k also there was 6 invoices not included in customer's Statement of account that were Resent by KWeite on Dec 28th	Muhammad Irfan sent Payment history on Nov 13th			Brazil
ROY016	Royal Caribbean Cruise Lines	51,206.80	0.00	0.00	0.00	0.00	17,612.28	29,758.67	3,835.85	51,206.80	Requested backups were sent on WKS2	Ana Guzman sent a message asking for the missing backups of 2 DAs for processing payment			Brazil
TCS009	Tsakos Columbia Shipmanagement (TCM) S.A	49,553.21	0.00	0.00	47,516.21	1,932.52	104.48	0.00	0.00	104.48					Brazil
UMS003	Uniteam Marine Shipping GmbH	39,872.01	0.00	15,350.54	24,521.47	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00					Brazil
MAR029	Marlow Navigation c/o ISS CMS Hub	37,801.54	0.00	9,227.37	28,082.50	491.67	0.00	0.00	0.00	0.00					Brazil
SW5004	Shell Western Supply and Trading Limited	36,159.04	0.00	2,422.02	33,737.02	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00					Brazil
ATS011US	Asphaltos Trade S.A.	35,183.31	0.00	52,362.76	30,105.65	0.00	-34,715.11	-12,569.99	0.00	-47,285.10					Brazil
OCR001	Oceania Cruises, Inc.	35,019.31	0.00	35,019.31	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00					Brazil
ISS152	ISS Teekay Hub Americas	32,177.85	0.00	795.50	12,508.45	13,890.40	0.00	749.33	4,234.17	4,983.50	USD 13,890.40 between 61-90days paid on Dec 19th but was wrongly allocated as a prefunding for another appointment				Brazil