



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES

**INGENIERIA EN COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES
BILINGÜE**

TÍTULO:

**IMPACTO DE LAS POLITICAS CREDITICIAS EN LAS AGENCIAS
NAVIERAS**

AUTOR:

Dixiana Jennilly Santos Manjarrés

TUTOR:

Ing. Max Galarza Hernández

**Guayaquil, Ecuador
2013 - 2014**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
INGENIERÍA EN COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES BILINGÜE**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Dixiana Jennilly Santos Manjarrés** como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Ingeniería. Comercio y Finanzas Internacionales Bilingüe**

TUTOR

Ing. Max Galarza Hernández

REVISORES

DIRECTORA DELA CARRERA

Ec. Teresa Alcivar

Guayaquil, a los 11 días del mes de Junio del año 2014



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
INGENIERÍA. EN COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES BILINGÜE**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Dixiana Jennilly Santos Manjarrés,**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación **Impacto de las políticas crediticias en las agencias Navieras** previa a la obtención del Título **de Ingeniería en Comercio y Finanzas Internacionales Bilingüe**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 11 días del mes de Junio del año 2014

LA AUTORA

Santos Manjarrés Dixiana Jennilly



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
INGENIERÍA. EN COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES BILINGÜE**

AUTORIZACIÓN

Yo, **Dixiana Jennilly Santos Manjarrés**,

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Impacto de las políticas crediticias en las agencias navieras**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 11 días del mes de Junio del año 2014

LA AUTORA:

Dixiana Jennilly Santos Manjarrés



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
INGENIERÍA. EN COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES BILINGÜE**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

Ing. Max Galarza Hernández
PROFESOR GUÍA Ó TUTOR

Ab. Amasilia Ycaza
Profesor Delegado

Ing. Armando Medina
Profesor Delegado



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
INGENIERÍA. EN COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES BILINGÜE**

CALIFICACIÓN

**Ing. Max Galarza Hernández
PROFESOR GUÍA Ó TUTOR**

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios quien me ha dado la vida, fortaleza y salud.

A mis padres quienes me han apoyado durante toda mi vida brindándome su amor incondicional en todo momento de mi vida estudiantil y en especial este último paso para la obtención del título profesional que cerrará una parte de mi historia y dará inicio a otra.

A mi hermano, quien ha estado conmigo en todo el camino, apoyándome siempre en todas mis decisiones y compartiendo conmigo sus conocimientos en todo momento.

A mi familia entera por su apoyo, en especial a mi abuelita adorada ia, quien aunque no pudo estar junto a mí terrenalmente para ver la culminación, estuvo conmigo en el inicio de todas mis metas y me daba ánimo a seguir a fin de conseguirlas, sin duda desde el cielo está siempre conmigo.

Agradezco de igual forma a los maestros quienes con sus conocimientos y sabios consejos me han ayudado a forjarme como una profesional.

A mis amigos de la universidad quienes fueron la mejor compañía durante la etapa universitaria, sin duda, una amistad que seguirá dando frutos por mucho tiempo.

Dixiana Santos M.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios, quien me iluminó y me dio las fuerzas para culminar el mismo.

A mi papá, por el apoyo brindado, a mi mami, quien siempre me dio su amor y apoyo en todo el proceso, dándome fuerzas cuando las necesitaba, mi hermano, mi sobrino, a mis abuelos, muy en especial a mi abuelita María (ia). A mis tías, tíos, primos, etc. Gracias al aliento y mejores deseos que siempre me enviaron, los mismos me motivaron a cumplir mi objetivo de ser una profesional.

Dixiana Santos M

ÍNDICE GENERAL

CERTIFICACIÓN	v
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD	vi
AUTORIZACIÓN	vii
TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN.....	viii
CALIFICACIÓN	ix
AGRADECIMIENTO	x
DEDICATORIA.....	xi
ÍNDICE GENERAL.....	xii
ÍNDICE DE TABLAS	xvi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xvii
RESUMEN	xviii
ABSTRACT.....	xix
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1 GENERALIDADES	4
1.1 ¿Qué es una línea naviera?	5
1.2 ¿Qué es una agencia naviera?	6
1.3 Freight Forwarder.....	10
1.4 Consignatario de la mercadería (cnee)	10
1.5 Consolidador de Carga	11
1.6 Agencias Navieras en Ecuador.....	12
1.7 Principales Líneas Navieras en Ecuador	13

1.8 Marco Legal	14
1.9 FODA.....	15
1.10 Poder de negociación del comprador.....	16
1.11 Poder de negociación de los proveedores.....	17
1.12 Importancia del sector naviero dentro de las actividades económicas del Ecuador	18
CAPÍTULO 2 METODOLOGÍA.....	22
2.1 Objetivos	22
2.2 Enfoque de la investigación.....	22
2.3 Modalidad de investigación	23
2.4 Tipos de investigación.....	23
CAPÍTULO 3 DESARROLLO DEL PROBLEMA.....	25
3.1 Términos de Negociación Internacional Incoterms	26
3.1.1 Tipos de fletes marítimos.....	27
3.2 Valores cobrados por agencias navieras	29
3.3 Importancia de las cobranzas	37
3.3.1 Objetivos de las cuentas por cobrar	38
3.4. Cartera vencida	39
3.5 Delimitación del problema	41
3.5.1 Administración	41
3.5.2 Proceso de administración	43
3.5.3 Fórmula Cartera vencida	44
3.6 Control de cartera.....	44
3.7 Flujo De Efectivo	45
3.7.1 ¿Quién debe administrar el flujo de efectivo?.....	45

3.7.2 Los cuatro principios básicos para administrar el efectivo en una compañía	46
3.8 Riesgos crediticios	49
3.9 Análisis de crédito	50
3.10 Administración financiera.....	51
3.11 Análisis financiero	54
3.12 Liquidez.....	54
3.12.1. La liquidez en la empresa.....	55
3.12.2 Relación entre el dinero y la liquidez.....	55
3.12.3 Riesgo de liquidez.....	56
3.12.4 Insolvencia	56
CAPÍTULO 4 POLÍTICAS CREDITICIAS	59
4.1 Cómo actúan las políticas de crédito.....	60
4.2 Tipos de Políticas crediticias	60
CAPÍTULO 5 PROPUESTA DE SOLUCIÓN	65
5.1 Implementar un departamento de crédito y cobranzas.....	65
5.1.1 Ubicación de la función de créditos y cobranzas en la estructura empresarial	67
5.1.2 Relación del departamento de créditos y cobranzas con otras dependencias	68
5.1.3 Funciones específicas del jefe de créditos y cobranzas.....	69
5.1.4 Análisis del sistema de crédito de la empresa.....	71
5.2 Implementación de políticas de créditos y cobranzas.....	71
5.2.1 Gestión de cobros	72
5.2.2 Métodos de recuperación de cartera	76
5.3 Adoptar Estrategias Proactivas para Tratar la Morosidad antes que comience ..	78
5.4 Análisis de los valores cobrados por garantía	80

5.5 Contar con talento humano adecuado	83
5.5.1 Fomentar la alta Productividad en el área de cobranza	85
5.5.2 Determinar el procedimiento adecuado para la cobranza	85
5.6 Asegurar la calidad de la recopilación y manejo de información	86
5.7 Desarrollar sistemas de reportes eficientes	86
5.8 Obtención de información de calidad acerca del cliente.	87
5.9 El establecimiento del Comité de Mora	87
5.10 Contar con políticas y procesos de recuperación claramente definidos	88
5.11 Ofrecer una variedad de opciones o alternativas de pago.	92
5.12 Protección al consumidor y la cobranza.....	92
5.13 La venta y la cobranza.....	94
5.14 Explicar la política de recaudación de la compañía a los empleados	95
5.15 Exoneraciones de garantía.....	98
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	100
BIBLIOGRAFÍA	103

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1 Importaciones y Exportaciones	19
Tabla No. 2 Tipos de Cargas	28
Tabla No. 3 Tipos de buques	29

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1 Administración del transporte	7
Gráfico No. 2 Función de las navieras	11
Gráfico No. 3 Logotipos de las navieras	14
Gráfico No. 4 Importaciones y Exportaciones 2013	19
Gráfico No. 5 Exportaciones 2013	20
Gráfico No. 6 Importaciones 2013	20
Gráfico No. 7 Giro del Negocio	26
Gráfico No. 8 Tipos de fletes	28
Gráfico No. 9 Cobranza integral del crédito	38
Gráfico No. 10 Proceso administrativo	43
Gráfico No. 11 Proceso de investigación del crédito	75
Gráfico No. 12 Cartera Vencida	96

RESUMEN

Las políticas crediticias internas dentro de una empresa desempeñan un papel muy importante. El crédito es uno de los instrumentos más importantes para reactivar la economía, algo prácticamente obligatorio hoy en día para poder ser competitivos en el giro del negocio. Es importante poder contar con el mismo, sin embargo, el crédito debe ser entregado a una empresa, la cual es el cliente, o futuros clientes, basándose en un correcto análisis de su situación financiera. Una vez hecho el correcto estudio se podría aventurar a la otorgación del crédito al cliente. El no contar con un correcto análisis para la entrega de crédito y posterior a esto un buen seguimiento para que se cumpla con las estipulaciones dadas en el crédito, puede ocasionar problemas en el financiamiento de la empresa, lo cual conlleva a que se vea en apuros al momento de enfrentar sus obligaciones, y buscar las diferentes formas a fin de poder contar con el efectivo en el momento que se lo necesita. La decisión de entregar crédito a un cliente potencial o real, corresponde directamente a la mesa directiva de la compañía, encabezada en esta área por el gerente financiero, quien junto con el comercial debe analizar qué tan beneficioso sería para la compañía a la cual representan, el entregar un voto de confianza a su cliente, mediante el ofrecimiento del crédito para pagos de sus haberes con la compañía. En este trabajo, se tratará de identificar los principales puntos a los que afecta el no contar con estos procedimientos, y se propondrán posibles soluciones a cada uno de los mismos.

Palabras claves: crédito, estudio, cartera vencida, seguimiento, procedimiento

ABSTRACT

The credit internal policies inside a company play a role very importantly. The credit is one of the most important instruments to reactivate the economy, something practically obligatory nowadays to be able to be competitive in the draft of the business. It is important to be able to possess the same one; nevertheless, the credit must be dedicated to a company, which is the client, or future clients, being based on a correct analysis of his financial situation. Once done the correct study might risk to the otorgation of the credit to the client. Not to possess the correct one to analysis for the later credit delivery and to this a good follow-up in order that it should be fulfilled by the requirements given in the credit, it can cause problems in the financing of the company, which carries to that one sees in the suds to the moment to face his obligations, and look for the different forms in order to be able to rely on the cash in the moment that it is needed. The decision to deliver credit to a potential or royal client, corresponds directly to the board of the company, headed in this area for the financial manager, who together with the commercial one must analyze that so beneficial it would be for the company to which they represent, to deliver a confidence vote to his client, by means of the offer of the credit for payments of his property with the company. In this work, we will try to identify the principal points which it concerns not to possess these procedures, and will propose possible solutions to each of the same ones.

Key words: credit, study, defeated portfolio, follow-up, procedure

INTRODUCCIÓN

En un mundo globalizado, donde la tendencia es tener actividades sin barreras, el libre comercio y las relaciones internacionales no son la excepción, puesto que los agentes que realizan esta actividad buscan hacerla sin barrera alguna. Esto conlleva a que las empresas busquen estar al 100% en todos los aspectos a fin de poder hacer frente a los problemas que el negocio les puede presentar.

El financiamiento en una empresa, es uno de los puntos más importantes, y no sería falacia decir que es el pilar más importante para su correcto funcionamiento; sin efectivo, no se podría tener lo requerido para realizar la actividad.

La actividad de una empresa naviera, es la de transportar mercadería. El transporte, en el mundo globalizado actual, es una actividad fundamental para el correcto desarrollo del ser humano en la sociedad, permitiendo mantener e incrementar la economía de los países.

Como parte de este mundo globalizado, es necesario seguir las "reglas generales" para poder prestar un buen servicio y así poder competir con las diversas competencias que se encuentran en el mundo del negocio. Una regla importante dentro de las empresas es la de otorgar crédito a sus clientes. El crédito, juega un papel muy importante para el funcionamiento de la empresa, ya que, ayuda a ofrecer a los clientes formas de pago competitivas, incrementando el consumo del producto o servicio, recordando además que el crédito, si no se cuenta con un correcto análisis de a qué personas o empresas se le está otorgando, o en su defecto, si no se cuenta con un correcto seguimiento de cómo conseguir el perfecto cumplimiento del pago, dentro del plazo establecido, afecta no solo al funcionamiento de la empresa, sino que en

el caso de las agencias navieras a fin de mes se encuentran sin poder gestionar el pago a los representados.

En referencia al mundo del comercio exterior, y en las empresas de agenciamiento naviero, es importante el contar con políticas de financiamiento, puesto que se está cuidando los intereses de los clientes (líneas navieras) siendo sus representantes y haciendo frente a los usuarios del servicio de los clientes. Pero, ¿Qué sucede cuando por ganar mercado, por luchar, por acaparar más ventas de los espacios, se dejan llevar por informaciones y poderes subjetivos de los usuarios? ¿Qué sucede en la compañía cuando no se cuenta con un esquema estricto sobre pasos a seguir para su política crediticia para con los usuarios?

El tema principal a tratar en este proyecto de titulación, es intentar identificar los principales problemas en el desarrollo de la actividad, cuando a fin de ganar mercado, la línea naviera otorga a sus clientes créditos por pago de los costos (fletes, demorajes) en los que incurren por la importación o exportación de su mercadería. Este crédito varía en tiempo y forma dependiendo del tamaño e importancia del cliente.

Las políticas de crédito, son un proceso, el cual comprende las actividades encaminadas a la decisión de conceder crédito a clientes, es decir, en entregar la confianza a los mismos, y de igual forma las mismas también se enfocan en cómo recuperar el dinero del cual se está entregando el crédito. Las políticas crediticias permiten optimizar al máximo el rendimiento sobre la inversión.

Las agencias navieras representan un rol muy importante dentro del comercio internacional, pues son estas las que generan y crean los caminos en esta importante industria, ya que gracias a la organización logística competente, el transporte como tal y la unión de muchos otros factores hacen que las

mercaderías que se transportan alrededor del mundo, lleguen a cada uno de sus destinos de una forma mas ágil y eficiente, siempre otorgando seguridad y proporcionando ahorrar tiempo y dinero a los clientes.

Hoy en día en el giro de todo negocio, el otorgar crédito a los clientes hace que sea más competitivo dentro del mercado por lo que prácticamente es una obligación.

Una agencia naviera, por ser una empresa que representa a las líneas, tiene que enfrentar todos los problemas y aciertos que se pueda contar en el trayecto. Hasta en cierto punto, tiene libre albedrío para el darle crédito a los clientes; claro está esto depende de lo que indique el contrato entre la línea y la agencia. En muchos casos esto no representa mayor problema; al contrario, hace que la compañía sea competitiva en el nicho del negocio.

El problema de los créditos otorgados a los clientes radica, en que gracias a la “cultura” ecuatoriana los plazos no son cumplidos y son sobrepasados. Este tipo de acción perjudica a la agencia representante de la línea, ya que no solo debe responder ante la línea por estos valores, sino que si por un motivo, que se aleja de las responsabilidades humanas, la agencia naviera debe acreditar estos valores a la línea, afecta al correcto funcionamiento de la actividad de agenciamiento. La agencia debe financiarse para poder cubrir los gastos de los clientes que no han cancelado sus haberes, lo que conlleva a usar capital monetario de su propio patrimonio, no solo para cubrir estos valores, sino también, a fin de poder seguir intentando recuperar estos valores de los clientes, lo cual representa a la agencia capital humano (recaudadores) y capital monetario (salario), y un costo intrínseco que es el tiempo, ya que el poder adquisitivo del dinero, se disminuye, por lo que se entraría en un juego en que la agencia debe cubrir costos que no recuperará, es decir el valor cancelado a la línea naviera, por lo que en cierto sentido la agencia naviera saldría perdiendo.

CAPÍTULO 1 GENERALIDADES

La actividad naviera es un negocio interesante y muy atractivo en el mundo de las actividades económicas, ya que se mezclan los buques inmensos que desafían los mares y océanos, con miles de toneladas de mercaderías de todo tipo y estibadas de diferentes formas, la mayoría en contenedores, la misma que es transportada a todas partes del mundo.

Este nicho de negocios permite el compartir y ser parte de la globalización, ya que los negocios se hacen entre empresas de diferentes países, donde intervienen desde simples productores primarios y hasta grandes empresas, lo que permite conocer varias formas de hacer negocios.

La actividad naviera es la que dinamiza el comercio exterior del país, siendo el sector exportador beneficiado gracias a las facilidades ofrecidas por las agencias navieras que ofertan sus servicios a todos los continentes y mercados que demandan la compra de productos.

El transporte marítimo está complementado por los actores que intervienen en el servicio logístico del comercio exterior que permiten el traslado de la carga desde la fuente de producción hasta los centros de consumo, quienes actúan en conjunto para llevarla en las mejores condiciones, en los términos económicos más convenientes favoreciendo así el comercio internacional.

Es asombroso poder constatar que a medida que existen cambios en el mundo, va revolucionando el transporte marítimo de mercaderías, dando lugar a la creación de nuevos servicios cada vez más complejos, a fin de que la mercadería pueda llegar a su destino de una manera ágil y eficiente y en menor

tiempo posible, pues en este negocio como en todos el tiempo es oro y equivale a dinero.

A fin de poder iniciar el correcto estudio de este trabajo, es importante identificar los conceptos básicos del mundo naviero.

1.1 ¿Qué es una línea naviera?

Comúnmente conocida también como empresa naviera, es aquella persona jurídica, que utilizando buques mercantes propios o ajenos, se dedica a la explotación de los mismos, aun cuando ello no constituya su actividad principal, bajo cualquier modalidad admitida por los usos internacionales. (Fontestad, 2010)

El naviero es un empresario marítimo que explota un buque o varios buques por su propia cuenta y sobre todo riesgo, esto indiferente a que sea o no el propietario de la nave. Con frecuencia, los términos navieros y armadores son usados de forma indistinta.

Las líneas navieras se dividen de la siguiente forma:

- Empresas navieras dedicadas al transporte de carga general.
- Empresas navieras dedicadas al transporte de carga y pasajeros.
- Empresas navieras dedicadas al transporte de bienes específicos (Petróleo, y otros).
- Empresas navieras dedicadas a servicios auxiliares y portuarios

Las navieras constituyen un sector de servicios esenciales en el mercado de la explotación de recurso y transporte de mercancías marítimos. Los servicios de reparación de barcos y todo tipo de buques y embarcaciones que

ofrecen, así como el mantenimiento de los mismos, se constituyen como elementos esenciales en el campo de los negocios vinculados al mar.

Hoy en día en el mundo naviero existen unas grandes líneas navieras, las cuales gobiernan el negocio naviero, por lo que este negocio es muy competitivo y se debe ser muy innovador a fin de no quedarse atrás y siempre ir un paso delante de tu competencia.

Los grandes ofertantes en cierto punto se guían y se prestan servicios unos a otros a fin de estar al día en las nuevas formas de negocios. Un evento que siempre realizan las navieras es la conferencia marítima, lo que sencillamente es una reunión en un país o puede ser también vía web, donde los dueños de varias empresas navieras se ponen de acuerdo para ofrecer un servicio de tráfico marítimo regular.

Por lo general las líneas navieras al momento de ingresar a un país lo hacen mediante la figura de agenciamiento, por lo que busca una empresa que le pueda realizar esta actividad a la cual se la denominará Agencia Naviera.

1.2 ¿Qué es una agencia naviera?

Una Agencia Naviera no es más que el representante de la línea Naviera, en un puerto determinado siendo su función principal la de representar a la misma en ese puerto o país. Esto implica que la línea le entrega a la agencia naviera la potestad de realizar todas o ciertas actividades que esta no puede hacer por limitaciones geográficas o limitaciones materiales para poder estar en cada uno de los puertos alrededor del mundo donde las naves de la línea recalán.

También son conocidas como Agencias Portuarias y estas representan a los propietarios de la nave, capitanes de las motonaves, y demás operadores que hacen posible la actividad de un buque en específico. Esta al ser representantes también debe realizar las gestiones comerciales de la línea dentro de cada uno de los puertos y demás actividades económicas que de esta forma permiten el funcionamiento normal de la actividad portuaria y naviera.

En el Ecuador, la administración gubernamental del transporte Internacional de carga es regida por tres entidades, una para cada modo de transporte de transporte como se detalla a continuación:

Gráfico No.1 Administración del transporte internacional de carga

Administración Gubernamental

<i>MODO DE TRANSPORTE</i>	<i>AUTORIDAD DE TRANSPORTE</i>	<i>MINISTERIO</i>
Marítimo Aéreo Terrestre	CNMMP/ DIGMER CNAC/ DAC CNTTT / DIR-EJEC	Defensa Nacional Defensa Nacional Gobierno Obras Públicas

Elaborado por: La autora

Fuente: Instituto de Comercio Exterior Insex

En general el transporte internacional de carga se rige en el Ecuador por un conjunto de leyes, códigos y decisiones de la comisión del Acuerdo de Cartagena relativas a este ámbito, los cuales se mencionan a continuación:

- Código de Policía Marítima, 1906
- Ley General de Puertos, 1970
- Ley General de Transporte marítimo y el fluvial, 1972
- Decisión 288, 1991
- Decisión 314, 1992

El transporte marítimo en el Ecuador está regulado por las disposiciones de la Ley General de Transporte Marítimo y Fluvial, así como por La Ley de facilitación de las exportaciones y del transporte acuático.

A la función que desempeña la Agencia Naviera se le denomina agenciamiento, y en la misma se da una relación entre el Agente y la línea ya que bajo este parámetro la agencia se encuentra facultada para resolver bajo la autorización de la línea, todas las actividades y problemas que enfrente la misma en este puerto o país en específico.

Dentro de las principales funciones del Agente Naviero se encuentran:

- Debe conseguir fletes de carga en general para los buques de sus representados
- Gestión de buque en puerto, como carga, descarga, otros. Recibir y entregar la carga, enfrentar reclamos, facilitar y aprovisionar a los buques todo lo que estos necesiten.
- Cancelar los derechos de aduana y así poder cumplir con las formalidades aduaneras necesarias.
- Coordinar todas las actividades y trámites en el puerto, con las diferentes Autoridades Portuarias, de Aduana, Migración, Consulado, y otras autoridades que forman parte de este proceso.
- Verificar con la Administración de Servicios Portuarios del País los trámites con respecto al atraque y desatraque de los buques, así también como carga y descarga de las mercancías.
- Debe actuar como agentes fletadores para importadores y exportadores comerciales.
- Como representante legal de la empresa naviera, está facultado para poder liberar las unidades es decir los contenedores.

- En su calidad de representante legal de la empresa naviera, está facultado a entregar el contenedor al importador y entregar el Recibo de Intercambio de Contenedores, más conocido como EIR
- Realizar actividades y gestiones en nombre de terceros, es decir, de los propietarios, andadores, armadores o capitanes de buques de la línea.
- Debe proceder a la notificación y tramitación ante las autoridades competentes los permisos de atraque y desatraque, y de igual forma informar a los operadores portuarios la hora de esta actividad.
- Contratar a los prácticos y los servicios de remolcadores que usualmente ya cuentan con un convenio extra oficial con la línea.

El agente naviero o agencia naviera actúa de acuerdo al poder que le delegue la línea, determinando las actuaciones específicas para las cuales está autorizado. Si el Agente Naviero actúa fuera de este mandato no compromete al armador por dichas actuaciones realizadas fuera de la esfera de sus funciones para las cuales está autorizado.

Las funciones de agenciamiento se dividen en dos formas:

- 1) **Agente General:** Esta se encuentra especificada dentro de un contrato general de agenciamiento y sus derechos u obligaciones pueden ser disminuidas o aumentadas dependiente de la voluntad del principal, es decir La línea.
- 2) **Agente Especial:** En este, los poderes de representación son menos profundos que los del Agente General, en este caso se contrata a la empresa solo por una recalada de un determinado buque dentro de un puerto en específico.

1.3 Freight Forwarder

Se denomina así al agente que ayuda a agilizar los envíos mediante la preparación de documentos necesarios y otras actividades para el traslado de las mercaderías.

El forwarder una vez que ya conoce el origen o destino de las mercaderías y sus características, los requerimientos técnicos y económicos del comercio específico y los intereses particulares de su cliente, procede al estudio y solución de las rutas y medios que cumplirán con las necesidades del comprador y del vendedor. (Guzmán, 2010)

Durante todo el período de transporte, salvaguardar los intereses de los clientes es la guía para todas sus operaciones. La seguridad y el respectivo trabajo duro son las cualidades que permiten ganar la confianza y aceptación del cliente.

La versatilidad del trabajo del forwarding se basa en la especialización. Cada sección específica (importaciones, exportaciones transporte de superficie y de mar, carga aérea, aduanas (custom clearance), consolidación (groupage), bodegaje, servicio de container, mercaderías peligrosas (dangerous goods) seguros, etc. es manejada por un especialista que tiene además el conocimiento especializado.

1.4 Consignatario de la mercadería (cnee)

Es la persona natural o jurídica dueña de la mercadería, cuyo nombre registra en el contrato de embarque o más conocido como Bill of landing (BL) lo cual le acredita su condición como tal. Si en un caso es menester renunciar al derecho de la mercadería a favor del Estado, este trámite lo puede realizar exclusivamente quien tenga los derechos sobre la mercadería, no

representando la exoneración de responsabilidades ante terceros participantes de la exportación o importación de la misma.

1.5 Consolidador de Carga

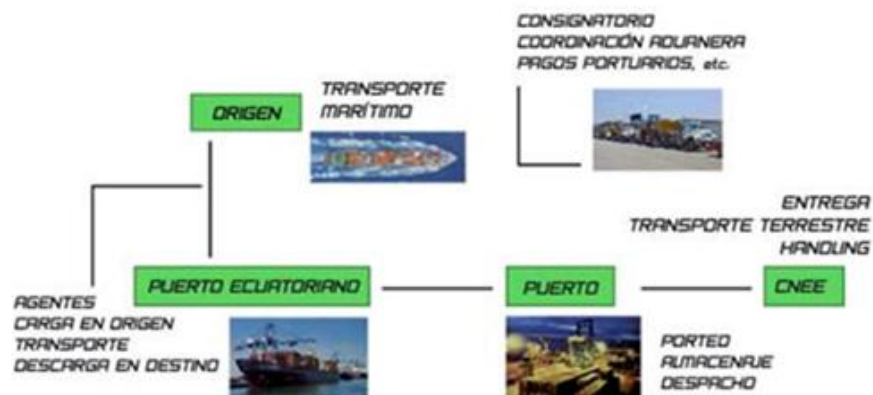
Es la persona Jurídica distinta al cnee , que transporta en un contenedor carga agrupada, bajo su nombre y responsabilidad, la cual corresponde a dos o varios propietarios finales. Esta figura se encuentra debidamente autorizada por el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador.

Como es de conocimiento general, en referencia a la compra y venta de mercaderías existen el comprador y el vendedor. En este caso, el comprador se llama importador y el vendedor embarcador. Una vez que ellos se ponen de acuerdo en los términos del embarque se busca una línea naviera a fin de poder transportar las mercaderías de las diferentes formas.

Existen varios agentes dentro de este proceso, pero básicamente la figura del negocio es el siguiente:

Gráfico No. 2 Funcionamiento de las Navieras

Descripción de cómo funciona el negocio naviero



Elaborado por: La autora

Fuente: Marglobal S.A

1.6 Agencias Navieras en Ecuador

Según la Cámara Marítima del Ecuador, las principales agencias navieras existentes en Ecuador son las siguientes:

- Agencia Naviera Zanders
- Agencia De Vapores Internacionales – Agvapinsa
- Andinave S.A
- Apl Del Ecuador S.A.
- Bbc Ecuador
- Broom Ecuador S.A.
- Citikold S.A.
- Cma- Cgm Ecuador S.A.
- Ecuanautica S.A
- Delpac S.A
- Gemar
- Hansamaritime S.A.
- HamburgSüd Ecuador S.A
- Ian Taylor Ecuador C.A.
- Inchcape Shipping Services S.A.
- J.M. Palau Agencia De Vapores
- Maersk Del Ecuador C.A.
- Marglobal
- Mediterranean Shipping Company
- Navesur S.A.
- Navisur
- Naviera De Servicios Maritimos - Navesmar S.A.
- Naviera Marnizam S.A
- NoeShipping

- Transportes Pormar S.A.
- Representaciones Maritimas Del Ecuador - Remar S.A.
- TecniseaCia. Ltda.
- Terminaves Agencia Marítima S.A. – Tamsa
- Transportes Y Representaciones Internacionales - Tradinter S.A.
- Transavisa S.A.
- Transoceánica Cia. Ltda.
- Transportes Marítimos Y Terrestres S.A. –Tmt
- Transnippon

1.7 Principales Líneas Navieras en Ecuador

De acuerdo a la Cámara Marítima del Ecuador, las principales líneas navieras que operan en el país son:

- ClipperWonsild
- Mitsuiio.S.K lines Ltd.
- N.YK. Line
- NippinKaijiKenteiKyokai
- Cia. Sudamericana de Vapores CSAV
- Stoltnielsen
- Eukor Car Carriers INC.
- Great White fleet
- Glovis
- Cia. Chilena de Navegación Interoceánica CCNI
- “K” Line
- Maruba SCA
- Clan S.A.
- Bbc- CharteringLogistic GMBH

- Odfjell Tankers Ks.
- Aach Holding Co.Llc
- Tri-Marine International
- WanHai Lines

Así se identifican a las diferentes líneas navieras:

Gráfico No. 3 Logotipos de las Navieras



Elaborado por: La autora

Fuente: CAMAE

1.8 Marco Legal

Como conocimiento general a continuación se transcribe un modelo de contrato de servicios entre la agencia naviera y el cliente en el Anexo No. 2 y la carta de responsabilidad de la Naviera en el Anexo No. 3

La carta de responsabilidad es un documento que se exige en toda naviera fin de poder retirar la Carta de salida (CAS), el cual es un documento donde se detalla toda la información del embarque, como el BI, el consignatario, el puerto de origen, lo números de contenedores y sobre todo el periodo de tiempo que el cliente cuenta para poder retirar las unidades de la terminal y devolverlas vacías al depósito correspondiente a la línea naviera. De pasar el tiempo aprobado por la línea, la unidad incurrirá en demoraje el cual es un valor que lo impone directamente la línea. Posterior en el trabajo se va a detallar de forma más profunda la información de este concepto.

1.9 FODA

Es necesario realizar un análisis FODA de las agencias navieras en relación a la problemática planteada para poder identificar sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades:

Fortalezas

- Mantienen itinerarios regulares hacia y desde los 5 continentes.
- Ofrecen servicios directos o trasbordo con tráficos regulares e irregulares.

Debilidades

- Ofrecen crédito a sus clientes sin el análisis adecuado de sus políticas de crédito.
- Falta de control y vigilancia de la cartera.

Oportunidades

- Políticas de créditos efectivas.

Amenazas

- Falta de entrada de efectivo por concepto de cobranza de cuentas pendientes.

- Altas tasas de morosidad resultantes de la falta de planeación en el proceso de cobranza.

1.10 Poder de negociación del comprador

El negocio naviero posee un ciclo de oferta muy particular. Existen periodos donde hay sobre-oferta de capacidad de transporte, y periodos de sobre-demanda. Es claro que cuando existe un periodo de sobre-demanda, el poder de los compradores de servicios de transporte marítimo es muy bajo, ya que no poseen un sustituto adecuado para el correcto transporte de su mercadería y quedan sometidos a los precios ofrecidos e impuestos por las empresas navieras. Pero cuando existe un periodo de sobreoferta, la situación cambia y los compradores y/o consumidores del servicio de transporte poseen gran poder puesto que se van con el mejor postor y las empresas navieras se ven en aprietos ya que ven reducidos sus márgenes de utilidades y sus buques quedan prácticamente parados.

En general, a modo de evitar esta fluctuación en los precios, entre las grandes compañías navieras y sus clientes, se firma contratos de mediano y largo plazo que, por un lado aseguran un precio para el comprador lo cual es bueno para este, y por el otro lado aseguran movimiento de carga para las navieras. Lo cual permite tener un ciclo de demanda y oferta muy bueno en esta actividad económica.

1.11 Poder de negociación de los proveedores

Los mayores proveedores de las navieras son los astilleros, los cuáles poseen gran poder de mercado, puesto que en época de alza de demanda de nuevas naves, la capacidad de producción de estos no alcanza a satisfacer los requerimientos del mercado. Esto se debe principalmente porque el periodo de fabricación de un buque, considerando los avances tecnológicos del tiempo de fabricación, fluctúa entre dos y tres años.

Ahora, los proveedores de mayor incidencia en términos de costos operacionales para las navieras son las compañías distribuidoras de combustible y las compañías de seguros a la nave y por su puesto de carga. El poder que ejercen estos proveedores es de bastante incidencia, ya que, en muchos casos pueden afectar de manera significativa la rentabilidad de las navieras, dado que no existe la posibilidad de sustitución de estos recursos necesarios para el funcionamiento del principal recurso de la naviera. Si a ello se suma el hecho que los proveedores muestran un alto nivel de concentración: en carteles para el petróleo y también en la refinación del combustible y en unos pocos astilleros de buques, lo que nos da una industria expuesta a un gran poder de sus proveedores.

Con la finalidad de llegar a un gran número de mercados y satisfacer las necesidades “globales” de los clientes, las compañías navieras han realizado alianzas entre sí. De esta forma logran utilizar de manera eficiente sus capacidades ociosas, es decir, usar a la mayor capacidad sus barcos, logrando reducir costos y aumentar el número de servicios y rutas ofrecidas a los clientes.

Producto de la globalización del mercado, existe relativamente poca diferenciación en cuanto a los servicios ofrecidos por cada ofertor. Cada vez

que se realiza un servicio nuevo, la competencia lo imita con precipitación generando de esta manera una comoditización de los servicios lo que nos da el peor enemigo para el negocio, ya que este no tendría diferenciación con sus competidores por lo que generaría pérdida a la compañía ya que bajo este esquema el comprador solo se guiara por el factor más importante para el que es el precio de los bienes y servicios que se esté ofreciendo.

Algunas de las razones que se manifiestan para la generación de alianzas entre las líneas, han sido:

- La tendencia de las magnánimas compañías demandantes de servicios navieros para contratar un solo proveedor de transporte marítimo.
- Al aumentar el tamaño de los buques, a una sola compañía naviera le resulta más difícil utilizar de manera eficiente la capacidad total de la nave disponible, dejando así de ser eficiente en el uso de la misma, generando de esta forma desperdicio de espacio y dinero.
- Al generar una alianza se logra compartir espacio y le permite acceder a economías de escala y mejorar sus márgenes operacionales y obviamente la rentabilidad de la compañía.
- Las alianzas permiten controlar los desequilibrios comerciales que se producen en las diversas rutas, reubicando de manera más eficiente los contenedores vacíos.

1.12 Importancia del sector naviero dentro de las actividades económicas del Ecuador

En el 2013 se puede observar que las importaciones y exportaciones son actividades que representan gran importancia dentro de la economía del

país, a continuación detalle de los valores en dólares de las importaciones y exportaciones.

Tabla No. 1

Importaciones y Exportaciones Ecuador 2013

AÑO - MES	EXPORTACIONES (X)		IMPORTACIONES (M)		
	TONELADAS	FOB	TONELADAS	FOB	CIF
2013-01	2.271,850.81	1,938,942.70	1,279,010.76	2,144,912.45	2,262,344.15
2013-02	2.376,254.90	2,062,600.81	1,254,135.15	2,009,102.32	2,107,916.74
2013-03	2.566,586.05	2,200,977.71	1,316,899.20	2,088,422.01	2,196,135.38
2013-04	2.270,635.33	1,934,447.08	1,250,600.55	2,121,516.45	2,230,494.51
2013-05	2.347,023.73	2,055,282.14	1,278,376.29	2,324,419.53	2,444,809.57
2013-06	2.318,985.98	1,982,908.16	1,334,029.86	2,097,885.11	2,209,632.06
2013-07	2.494,165.76	2,130,120.19	1,329,539.25	2,146,706.54	2,257,879.02
2013-08	2.514,123.02	2,085,837.84	1,637,381.09	2,410,622.83	2,529,963.02
TOTAL GENERAL:	19,159,625.55	16,391,116.62	10,679,972.12	17,343,587.20	18,239,174.42

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: La Autora

Gráfico No. 4 Importaciones y Exportaciones 2013

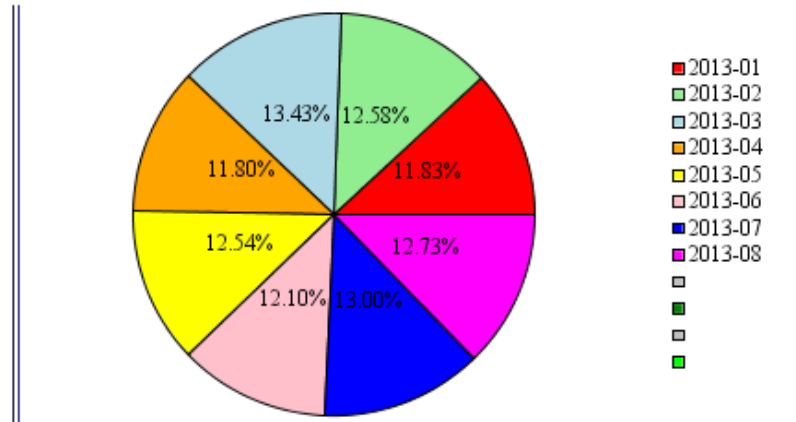


Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: La Autora

Gráfico No. 5 Exportaciones

Exportaciones - 2013

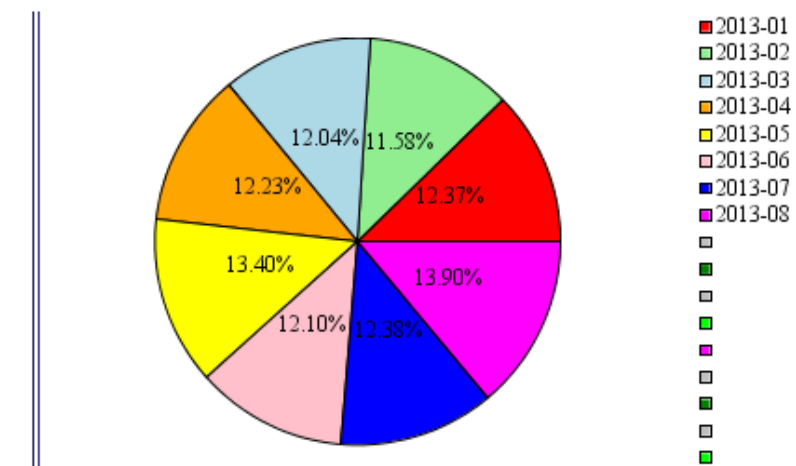


Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por : La Autora

Gráfico No. 6 Importaciones

Importaciones - 2013



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por : La Autora

Según datos obtenidos del Banco Central del Ecuador (BCE) las exportaciones totales presentan una variación anual del 8.8%; mientras que las importaciones totales registraron un mayor ritmo de crecimiento, el 11.7%

CAPÍTULO 2 METODOLOGÍA

2.1 Objetivos

Generales

- Establecer políticas de créditos efectivas para el buen desarrollo económico y financiero de la empresa agenciadora.
- Establecer adecuadamente la capacidad de pago de cada cliente con el estudio adecuado de sus documentos, la antigüedad de la empresa, la cantidad de movimientos tanto de Importación como de exportación y la proyección que tengan para otorgar o negar el crédito que se ajuste a su capacidad de endeudamiento.

Específicos

- Identificar las formas de recuperación de cartera inmediata.
- Establecer un correcto análisis de los potenciales clientes para el crédito.
- Identificar
- de las principales acciones a tomar a fin de no afectar el flujo de efectivo por el crédito otorgado

2.2 Enfoque de la investigación

La investigación tiene un enfoque cuali-cuantitativo. Cuantitativo porque está orientada hacia la identificación de las causas y explicaciones de la cartera vencida y la iliquidez, como objeto de estudio permite una mediación controlada de datos a través de la comprobación de la hipótesis, poniendo énfasis en la comprobación de resultados. Cualitativa porque está orientada hacia la comprensión de la cartera vencida y la iliquidez como objeto de estudio, que

permite una observación naturalista utilizando una perspectiva desde adentro que permite el descubrimiento de la hipótesis poniendo énfasis en el proceso de la investigación.

2.3 Modalidad de investigación

La investigación es bibliográfica o documental: Esto debido a que se pueden analizar las diferentes informaciones escritas sobre la cartera vencida y la liquidez, con el propósito de poder conocer las contribuciones científicas que se han hecho en el pasado y establecer de esta forma relaciones, diferencias e identificar el estado actual de las enseñanzas y conocimientos respecto al tema de estudio a través de la lectura de libros, revistas, informes técnicos, artículos y tesis de grados.

2.4 Tipos de investigación

✓ Investigación exploratoria

Se utilizó este tipo de investigación ya que ayuda a precisar lo que se desea investigar o si es que el problema es poco conocido por el investigador y el objetivo es ayudar al planteamiento del problema de investigación, ayuda a formalizar una hipótesis de trabajo o de igual forma seleccionar la metodología que se utilizaría en una investigación de mayor rigor científico.

✓ Investigación descriptiva

Se utilizó este tipo de investigación porque detalla las características más importantes del problema en estudio, en lo que respecta a su origen y

desarrollo. Porque su objetivo es describir un problema en una circunstancia tiempo espacial determinada, es decir, detallar cómo es y cómo se manifiesta.

CAPÍTULO 3 DESARROLLO DEL PROBLEMA

La búsqueda constante de las empresas por establecer relaciones e intercambios internacionales, ha llevado a descubrir y a generar fenómenos de socio-económicos beneficiosos o perjudiciales de acuerdo a las decisiones que tomen los diferentes gobiernos de los países influyentes.

Una de las actividades económicas más importantes del mundo es la actividad de transporte de mercadería en sus diferentes formas. En la actualidad el transporte marítimo es el medio más utilizado en el mundo para transportar carga; cerca de 90% del comercio mundial se realiza por esta vía. Con esta información se considera la importancia del transporte marítimo en la actividad de comercio exterior, dentro de las empresas encaminadas en esta línea de mercado.

El transporte por contenedores crece y seguirá al doble del crecimiento del Producto Bruto Mundial (PBM) como consecuencia de que el comercio mundial viene y continuará creciendo a cerca de 11% anual. La utilización de puertos está en 97%.

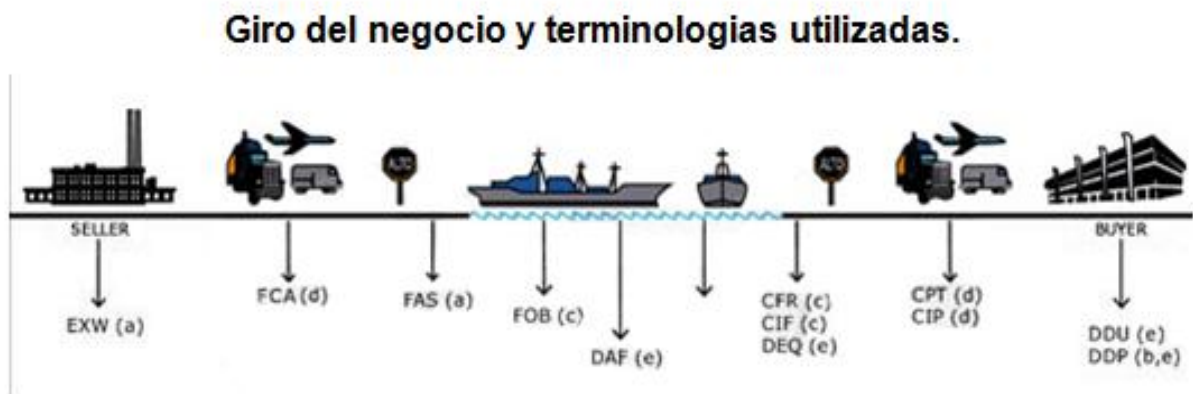
A fin de poder demarcar el problema a tratar, el estudio se enfocará en la parte comercial y financiera del negocio de la naviera, es decir, la venta de espacios, importaciones y exportaciones.

Los valores que los clientes incurrirán al momento de adquirir los servicios de las líneas antes mencionadas son los gastos locales (valores que la agencia cobra como tal, dependiendo del contrato con la línea estos son compartidos con la línea). THC, fletes, demorajes, costos asociados al demoraje, daños y mantenimientos.

3.1 Términos de Negociación Internacional Incoterms

Los incoterms, no son más que las condiciones internacionalmente reconocidas que describen la forma en que se da el comercio, en las mismas se determinan las obligaciones y derechos de las partes compradora y vendedora..

Gráfico 7 Giro del Negocio



Elaborado por: Autor desconocido

Fuente: Transportes Marítimos

Terminología

Full Container Load (FCL): Este determina que la responsabilidad de contar, estibar, y embarcar las mercancías dentro del contenedor es directamente del usuario es decir del exportador o importador dependiendo de los casos.

Less than Container Load (LCL): En este caso, especifica que la responsabilidad de la carga, estiba de la mercadería dentro del contenedor es exclusivamente por cuenta de la línea naviera.

Existen combinaciones de los dos términos y sus diferencias entre estos cuatro tipos de llenado consisten en la responsabilidad de cada una de los actores.

FCL/FCL: La responsabilidad de embarque, conteo y estiba de la carga en origen es del exportador, y en destino de vaciar la mercancía y entregar limpio el contenedor al patio de la naviera es del importador.

LCL/LCL: La responsabilidad de embarque, conteo y estiba de la carga en origen es de la naviera, en destino la responsabilidad de vaciar la mercancía y limpiar el contenedor también recae en la naviera.

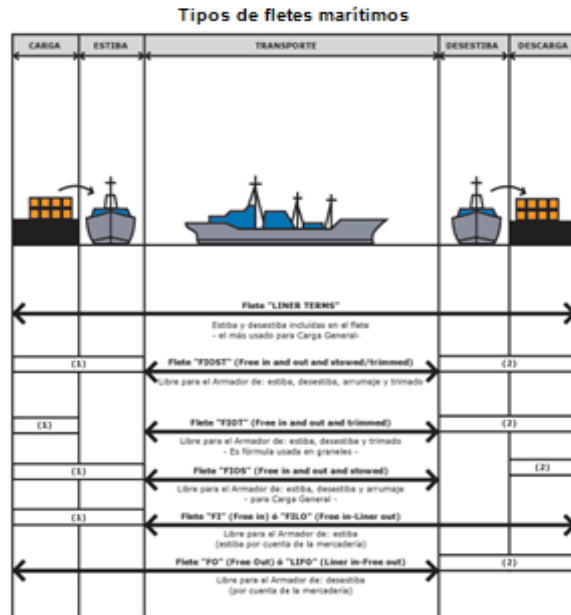
FCL/LCL: La responsabilidad de estiba en el contenedor recae en el exportador; y en destino la responsabilidad de vaciar el contenedor y limpiar el mismo es de la naviera

LCL/FCL: La responsabilidad de llenado del contenedor es de la naviera y también de la mercancía en origen; en destino la responsabilidad de vaciar el contenedor y limpiarlo es del importador

3.1.1 Tipos de fletes marítimos

Son las condiciones internacionales que son aplicadas en el transporte marítimo y determinan los derechos y obligaciones del transportista y el cargador.

Gráfico 8 Tipos de Fletes marítimos



Elaborado por: Autor desconocido

Fuente: Transportes Marítimos

Tabla 2 Tipos de carga

CARGA GENERAL	CARGA SUELTA	CONTENERIZADO
Son el conjunto de productos que se transportan en cantidades pequeñas.	Son Bienes sueltos o manipulados como bienes separados. Ejemplo: sacos, tambores, etc.	Compuesta por artículos individuales como cajas y/o paquetes agrupados en unidades como paletas y estibadas dentro de contenedores.
CARGA AL GRANEL	GRANELES SÓLIDOS	GRANELES LÍQUIDOS
Mercaderías que se transportan en grandes volúmenes.	Son mercaderías solidas que puede ser transportada de manera al granel. Ejem: Cereales, etc.	Mercadería en estado Liquido ejem: Petróleo, Combustible, licores, etc.

Elaborado: Por La autora

Fuente: Marglobal S.A

Tabla 3 Tipos de buques

BUQUES	DESCRIPCIÓN
Convencionales	Transportan mercancías generales y están equipados con sus propios materiales y maquinarias para proceder con la carga y descarga de los contenedores en los puertos que no cuentan con la infraestructura necesaria para realizar esta actividad a un ritmo eficiente.
Multipropósito	En esta nave se cuenta con varias Bodegas, donde se puede llevar carga suelta y de igual forma mercadería dentro de contenedores.
De carga Refrigerada	Buques que cuenta exclusivamente con bodegas refrigeradas, lo que permite cuidar la integridad de la mercadería que se está llevando.
De Auto trasbordo	Combinan carga en contenedores y carga general en algunas de las bodegas de la nave.
Porta contenedores	Constituidos por bodegas donde permite que el contenedor sea guiado por rieles y se lo maneja de forma informática

Elaborado: Marglobal S.A.

Fuente: Marglobal S.A.

3.2 Valores cobrados por agencias navieras

- **Gastos Locales:** Son los costos en que la agencia incurre por cada embarque.
- **Flete:** Es el costo de efectuar el transporte marítimo de un puerto a otro. En esta tarifa se consideran los términos de embarque que condicionan el costo final del flete básico

- **Demoraje:** Tarifa aplicada cuando el receptor excede el tiempo libre otorgado por el transportista (armador), para el retiro del contenedor lleno y posterior devolución del mismo vacío. Los valores de demorajes son establecidos directamente por la línea, y dependiendo del contrato que se tenga con la línea se debe enviar la remesa del total del demoraje incurrido
- **Detention:** El detention es un valor parecido al demoraje, sin embargo, este se aplica en exportación.
- **Costos asociados al demoraje:** Son costos locales que la agencia puede determinar acorde su criterio, independiente de la línea a la cual ellos agencian. Estos valores dependiendo del término del contrato se puede compartir o no con la línea.
- **Daños:** Son valores que se estiman en cuanto el contenedor es devuelto al depósito vacío luego de la importación de mercadería, estos valores se estiman mediante un cargo worthy, manual de cada línea donde se describe los parámetros internacionales aceptados para confirmar que el contenedor se encuentre en correcto estado para su uso en una exportación
- **Mantenimiento:** son conceptos internos que se tienen para que el contenedor se encuentre completamente limpio, remoción de stickers, remoción de escombros, barrido. Los conceptos de mantenimiento varían para cada una de las líneas

Hoy en día los valores de gastos locales son puestos por la mesa directiva de las agencias navieras, considerando el mercado en que se desarrolla. Los valores de thc y de flete son valores que las líneas navieras establecen al igual que los valores por demoraje y daños.

Cabe indicar que cada línea cuenta con sus valores, sin embargo, no son tan diferentes de una línea a otra, ya que el negocio naviero es muy competitivo

y no se puede variar en muchas cosas, ya que solo un cobro extra o una mala experiencia pueden hacer perder a un cliente.

Los valores a cobrar antes descritos varían si son de importaciones o exportaciones. En exportaciones los valores de gastos locales y THC son los que comúnmente se cobran. El THC dependiendo si este se encuentra en términos collect, se cobraría en origen, o si es pre-paid en destino, caso contrario para las importaciones. El no contar con los valores cancelados dentro de un tiempo prudencial, puede costar pérdidas invaluableles en la economía de la compañía, y por supuesto al momento de remesar estos valores puesto que no se tendría el efectivo en ese momento cobrado para remesarlo.

En pagos de gastos locales y fletes son los casos más comunes donde se registra la otorgación de crédito. Los plazos de créditos varían de igual forma dependiendo de las navieras y los criterios usados en cada mesa directiva para confirmar las condiciones para cada línea.

Es muy importante acotar que en este negocio existen dos formas de créditos, el crédito en plazos para el pago de los valores que se está incurriendo por tomar el servicio, y el crédito intrínseco que son los días libres. Aun cuando no se lo reconoce directamente como crédito, lo es, ya que cuando los días libres son mayores a los días normales para el retiro de la unidad, intrínsecamente se está otorgando crédito al cliente.

Los días libres son negociados entre el embarcador y la línea naviera. Este es un proceso que se lo debe hacer siempre analizando al cliente al cual se le va a entregar, pues, si bien es cierto, a fin de acaparar clientes, no se debe perjudicar los intereses de la agencia. Para poder tomar una decisión correcta se debe conocer la cantidad de contenedores que el cliente embarca con la línea, verificar si el cliente representa una “inversión” buena para la

compañía, en este caso la línea, ya que si bien es cierto se está perdiendo dinero por demoraje, se podrá ganar por el ingreso de los fletes sí el cliente embarca con la empresa.

Es importante que la información de los días libres se encuentre correctamente ingresada en el Booking¹, a fin de no tener inconvenientes al momento de las remesas y no tener diferencias en los días libres aprobados por la línea y los garantizados al cliente en destino. Ya que si la agencia no los da de la misma manera que la línea aprueba, la empresa se verá obligada a cancelar valores por este concepto, lo que afecta a la compañía; de no contar con el correcto ingreso de información de días libres, como agencia le tocará asumir el pago de valores que el cliente final no aceptaría que se le cobre y no se recibirá jamás el pago, puesto que el cliente lo considerará como error de la agencia.

Existe otro costo al cual se aplica el crédito, pero este en la mayoría de las navieras no se aplica o mejor dicho no se estipula como tal. Estos tipos de créditos son bajos y son principalmente para los clientes que cuentan con un record bastante bueno en la agencia y esta confía en el pago a la brevedad posible.

En muchas de las agencias navieras existen los costos asociados por demorajes, los cuales dependiendo de las agencias navieras y de los contratos que cuentan cada una de ellas con las líneas navieras. Por lo que los costos asociados al demoraje son costos locales que la agencia coloca a fin de poder contrarrestar en una forma el no pago de los valores de demoraje. Estos valores de costos asociados al demoraje son directos para la agencia, y no estarían

¹Es la asignación de reserva o espacio para uno o más contenedores a embarcar en una Motonave específica, el cual es otorgado por una línea naviera o su agente a solicitud del exportador o quien lo represente.

sujetos a los pagos que se le debe realizar a la línea naviera, aunque esto puede variar dependiendo de los contratos que se tiene con la línea naviera.

Es de igual forma importante indicar que el demoraje está dentro de las principales ganancias de una línea naviera. Los contenedores de las líneas no todos pertenecen a la línea, se cancela un leasing con otras navieras, o en su caso con empresas dueñas de contenedor. Sin embargo, es importante recalcar que tampoco les conviene que el contenedor se quede demasiado tiempo con el cliente, ya que en el negocio en sí de las líneas navieras lo importante es embarcar mercadería, es el transporte de las mismas, por lo que si bien es cierto, este valor de demoraje es importante, se debe tener en cuenta que lo más importante es contar con la entrega de los contenedores en un corto tiempo.

Investigando dentro de las agencias navieras los pasos a seguir para la otorgación de crédito por los valores de thc y gastos locales, los cuales se detallan a continuación:

- 1) Llenar formulario de la línea (documento enviado casi en todos los casos por las líneas navieras), firmado por el representante legal y apoderados firmantes de cheques
- 2) Copia de la cédula y nombramiento del representante, copia autorizada ante notario
- 3) Certificado Superintendencia de Compañías, que indique vigencia de la sociedad, certificado de socios vigentes, certificado del representante legal
- 4) Balances actualizados de la empresa
- 5) Certificado de aportaciones IESS
- 6) Declaración de Rentas SRI (Servicio de Rentas Internas) de los tres últimos años.
- 7) Certificados Bancarios, que indique comportamiento, saldos promedios.

- 8) Certificación bancaria de apoderados autorizados para firmar
- 9) Carta referencia de 3 proveedores importantes que indique comportamiento financiero.

Estos requisitos son los que casi todas las agencias solicitan para empezar el análisis de la otorgación del crédito a sus clientes. Gracias a la apertura que proporcionó la agencia naviera Marglobal, se pudo obtener un ejemplo de los formularios que las líneas navieras manejan:

Los problemas al otorgar crédito a clientes pueden afectar en dos principales puntos en las actividades diarias de la compañía. Estos son:

- Puede ocasionar la presencia de cartera vencida e incobrable y
- Afecta el flujo de efectivo de la compañía.

Evidentemente el problema de cartera vencida surge principalmente cuando una empresa ofrece crédito a sus clientes sin el análisis adecuado de sus políticas de crédito y/o de la falta de control y vigilancia de la cartera. Sin embargo, también existe un riesgo independiente a la capacidad de la empresa para fijar sus políticas de crédito y cobranza representado por condiciones circunstanciales y particulares del cliente que resultan en el vencimiento del crédito. A pesar del riesgo que el otorgamiento de crédito representa en términos de costos, es una política necesaria porque apoya y estimula las ventas y, logra el desarrollo de negocios en el mediano y largo plazo con el cliente.

Las cuentas por cobrar representan a un porcentaje de activos de la empresa, ya que estos representan un determinado valor monetaria a cobrar, los cuales no serán cambiados al pasar el tiempo, por lo cual nos representan que el importe de estas representaran siempre las mismas unidades.

La cartera vencida es el plazo vencido del crédito otorgado a los clientes para que cumplan con el pago de los valores a cancelar por el servicio ofrecido, en este caso fletes, gastos locales, thc, etc. El contar con cartera vencida, y el incremento de la misma, afecta directamente al flujo de efectivo que se debe contar para cancelar los conceptos antes mencionados. El no contar con el pago de los valores dentro del tiempo que se estipula en el crédito, hace que se afecte el “presupuesto” del mes a fin de poder cubrir los pagos y no afectarse en la economía de la agencia naviera.

Adicional a esto, la cartera vencida trae consigo un gasto implícito, el cual es el que la gran mayoría de los valores que no se pueden recuperar dentro del tiempo establecido, tienen gran potencial de convertirse en valores incobrables, los cuales de no recuperar se vuelve en un costo elevadísimo para la agencia, ya que es esta quien debe cancelar unos valores que en un porcentaje alto no serán recuperados jamás, ya que al pasar el tiempo, más difícil se hace el recuperar los valores de manera más ágil y prudente.

De igual forma, se debe considerar que de no recuperar la cartera esto implica a que se estará cobrando al cliente realizando una cobranza masiva e insistente. Esta actitud puede ocasionar el malestar de los clientes pero de no hacerlo se correría el riesgo de que los valores no sean cancelados en el tiempo que deben y que de haber dejado pasar demasiado tiempo, los clientes no puedan cancelar los valores ya que han cerrado sus libros, y para ellos es un periodo pasado.

Si la cartera no se recupera en el tiempo establecido, se afecta el flujo de efectivo destinado para la remesa de los valores a la línea, por lo que se tendría que cubrir las obligaciones con la línea tomando otro efectivo destinado para otros pagos y/o eventualidades. Esto también es un riesgo que se está incurriendo, ya que puede afectar a la liquidez para cumplir con los pagos

administrativos que la agencia debe hacer a aduana, operadores portuarios, o de igual forma parte de los salarios de los empleados.

Lo más importante dentro de lo indicado es tratar de no dejar vencer la cartera, de ese modo se evitarían las cuentas incobrables, así como también el incurrir en la cobranza judicial, la cual representaría un costo extra.

La relación entre cartera vencida y falta de liquidez se hace evidente cuando el ciclo de operación de la empresa no se lleva a cabo en los términos calculados o esperados debido a la falta de entrada de efectivo por concepto de cobranza de cuentas pendientes. En este sentido, la situación financiera de corto plazo se ve afectada debido a la falta de liquidez y a la premura de adquirir préstamos de corto plazo que le permitan mantenerse en operación.

Generar efectivo es el principal objetivo de cada empresa. Toda actividad que esta realice siempre va a estar encaminada a promover de una forma directa o indirecta un flujo de efectivo que les permita con facilidad enfrentar las diferentes operaciones que debe realizar la compañía para contar con una actividad económica rentable y ordenada, ya que con este va a tener un orden para financiarse y efectivo para poder cumplir con sus obligaciones en los tiempos establecidos y de esta forma contar con resultados positivos a final de cada ejercicio.

El flujo de efectivo se encuentra detallado en los estados financieros básicos que deben preparar una empresa. Este provee información importante para los administradores del negocio y surge como respuesta a la necesidad de determinar la salida de recursos en un momento determinado, como también permite un análisis proyectivo a fin de poder tomar decisiones dentro de las actividades financieras, operacionales y administrativas dentro de la compañía.

El flujo de efectivo muestra las entradas y salida de efectivo por actividades de operación, inversión y financiamiento, lo que servirá a la

gerencia de las empresas para la toma de decisiones al momento que se las deba tomar.

El efectivo² y los valores negociables³ constituyen los activos más líquidos de la empresa.

3.3 Importancia de las cobranzas

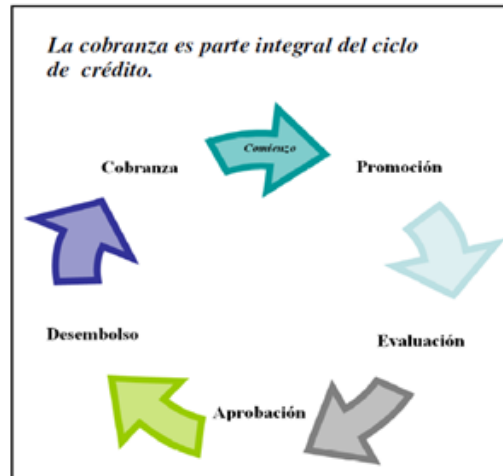
La Cobranza es un servicio que permite la captación y mantenimiento de los clientes dentro de la compañía, al igual que abre la posibilidad de volver a prestar nuestros servicios a los mismos. Las cobranzas es un proceso estratégico y clave dentro de la compañía ya que permite generar el hábito y sobre todo una cultura de pago en nuestros clientes. La cobranza puede ser considerada de igual forma como un área de negocios, la cual tiene como principal objetivo generar rentabilidad convirtiendo de esta forma las pérdidas potenciales de dineros, que nos son más que las cuentas incobrables o valores vencidos en ingresos.

La cobranza es parte integral y de gran importancia dentro del ciclo del crédito, es por este motivo que no debe ser vista solo como el paso final del ciclo ya que es durante este proceso cuando la institución recibe valiosa retroalimentación sobre las políticas generales de su organización y actividades específicas de cada proceso que cuenta la compañía. Lo cual nos va a permitir saber si es lo que se está realizando está teniendo buena acogida con los clientes y de esta forma podríamos establecer nuevas evaluaciones, implementar alguna nueva regla o mejorar las que ya se tienen y así poder satisfacer todas las necesidades de nuestros clientes en este proceso.

²Dinero al contado

³Instrumentos del mercado de dinero a corto plazo, que ganan intereses y que la empresa utiliza para obtener rendimientos sobre fondos ociosos temporalmente.

Gráfico 9 Cobranza parte integral del crédito



Elaborado por: La autora

Fuente: Gestión y Análisis de crédito

Adicional a los posibles errores en los procesos o sub procesos del ciclo, la alta morosidad es consecuencia de la falta generalizada de planeación y correcto seguimiento en el proceso de cobranza. Frecuentemente la gestión de cobranza se aprecia como una actividad secundaria y en muchas organizaciones inexistentes, o en uno de los peores casos no se cuenta con una estrategia definida. De igual forma la morosidad puede ser elevada gracias a problemas de fuerzas mayor o desastres naturales. Los cuales no se encuentran en las manos ni de la compañía ni el cliente.

3.3.1 Objetivos de las cuentas por cobrar

- ✓ Estimular las ventas con el fin de obtener clientela.- Se las considerada un método para ofertar los bienes y servicios, ofreciéndoles a los clientes un plazo de pago mayor al ofrecido por la competencia, lo cual puede determinar la decisión de compra o de requerimiento del servicio por parte del cliente.

- ✓ Se encuentra relacionada de forma directa al giro de negocio y con la competencia del mismo.- Cuando no existe competencia, no es recomendable invertir en cuentas por cobrar. Ya que no representan de gran ayuda para captar a clientes.
- ✓ Se lo utiliza como herramienta de mercadotecnia.- Promueve las ventas y buscan conservar la posición en el mercado de la compañía.

3.3.1.1 ¿Cómo se mide?

Una de las formas para conocer la inversión que tiene la compañía en sus cuentas por cobrar se puede determinar mediante la relación que existe entre las cuentas por cobrar netas vs el capital neto de trabajo:

Cuentas por cobrar netas / capital neto de trabajo

Otra forma para poder conocer la importancia que tiene la inversión que se tiene en las cuentas por cobrar es mediante la siguiente formula:

Cuentas por cobrar netas / activo circulante

3.3.1.2 Nivel de inversión

La inversión que se tiene en las cuentas por cobrar se la obtiene al momento de determinar las magnitudes de ventas a crédito y el promedio de días que se toman para que estos valores sean cancelados.

3.4. Cartera vencida

La Cartera Vencida se ha convertido en uno de los problemas principales de las empresas que laboran alrededor de todo el mundo. La cartera vencida surge principalmente cuando una empresa ofrece crédito a sus clientes sin el

análisis adecuado de sus políticas de crédito y/o de la falta de control y vigilancia de la cartera. El objetivo de cobro de la cartera vencida es recuperar el adeudo de estas cuentas por cobrar y mantener o incrementar las ventas de los clientes que se reflejen en la rentabilidad de la organización.

El problema de cartera en las empresas es lo más común y frecuente, siendo no solo un problema recurrente en las microempresas, sino también en las empresas grandes, sin embargo, éstas tienen un respaldo económico para resolver la falta de liquidez a corto plazo.

El problema de cartera vencida surge principalmente cuando una empresa, en este caso la agencia naviera, ofrece crédito a sus clientes sin el análisis adecuado de sus políticas de crédito y también por la falta de control y vigilancia de la cartera. Sin embargo, también se tiene que considerar que existe riesgo independiente a la capacidad de la empresa para fijar las políticas de créditos y de las cobranzas representando las condiciones circunstanciales de la empresa y particulares del cliente que resultan en el vencimiento del crédito.

A pesar del riesgo que el otorgamiento de crédito representa en términos de costos, es una política necesaria porque apoya y estimula las ventas y logra el desarrollo de negocios en el mediano y largo plazo con el cliente.

Conociendo los problemas que causa la cartera vencida y es fundamental que se resuelvan, ya que cuando una compañía mantiene un incremento continuo de las cuentas por cobrar nos indica que la empresa no está recuperando los valores y por ende no está generando la entrada de dinero necesaria para poder cubrir las obligaciones de pago que tiene. De agravarse la situación de no recupero esto puede significar la debacle de la empresa.

3.5 Delimitación del problema

1. Campo = Administración
2. Área=financiera
3. Aspecto=liquidez.

3.5.1 Administración

En base a los estudios de (Hitt, 2007) Administración: Es un término que tiene varias acepciones distintas. Su principal significado es como una actividad o un proceso. De manera más específica, se define a la administración como el proceso de estructurar y utilizar recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional. Por su parte, esta definición se subdivide en cuatro partes fundamentales:

1. Administración es un proceso: En el mismo se define actividades como planeación, decisión y evaluación.
2. Administración implica estructurar y utilizar conjuntos de recursos: Es el proceso donde se une varios de tipos de recursos necesarios para ejecutar alguna actividad, como recursos humanos, financieros, materiales y de información.
3. Administración significa actuar en dirección hacia el logro de una meta para realizar las tareas: Por consiguiente, no se debe efectuar actividades sin objetivos o que no ayuden a alcanzar el mismo, sino actividades con un propósito y una dirección bien definida. Este propósito y dirección podrían ser los de la organización. Comprende los esfuerzos necesarios para completar las

actividades propuestas y para que los resultados correspondan a los niveles deseados por la compañía.

4. Administración implica llevar a cabo actividades en un entorno organizacional: Es un proceso que tiene lugar en las organizaciones y que realizan personas con funciones laborables diferentes, pero enfocadas a lograr propósitos comunes.

Administración también tiene otros significados además de ser considerado como un proceso o un conjunto de actividades. A veces también es empleado para designar un área específica de la organización.

En el concepto principal de administración, la palabra proceso se refiere a las actividades principales que desempeñan los gerentes. La eficiencia y la eficacia se refieren a la forma de hacer las cosas y que es lo que se hace. Eficiencia significa hacer una tarea correctamente y se refiere a la relación que existe entre los insumos y los productos. Por ejemplo, si se obtiene más producto de determinado insumo con la misma cantidad de materia prima usada en el pasado, se habrá mejorado la eficiencia en la compañía. De igual manera, se aumenta ésta si se obtiene el mismo producto, pero con menos recursos. Puesto que los gerentes manejan insumos en forma de recursos escasos (dinero, personas y equipo), por lo que es muy importante emplearlos con eficiencia. Así pues, la administración busca reducir al mínimo los costos de inversión en los recursos necesarios para la elaboración de la actividad económica.

Reducir los costos de los recursos al mínimo es importante, pero no es suficiente para conseguir la eficacia deseada en la compañía. En una organización, esto significa alcanzar las metas.

3.5.2 Proceso de administración

El proceso de la administración estratégica, comprende seis etapas que abarcan la planeación, la implementación y la evaluación estratégicas. Aunque las primeras cuatro etapas se refieren a la planeación que debe realizarse, la implementación y la evaluación no son menos importantes. Incluso las mejores estrategias pueden fracasar si la administración no las implementa o no las evalúa adecuadamente.

Dentro del proceso de administración existen 4 pasos muy importantes a seguir para que sea efectivo. Estos pasos son los siguientes:

Gráfico No. 10 Proceso administrativo



Elaborado por: La autora

Fuente: Gestión y Análisis de crédito

Todo proceso administrativo, por referirse a la actuación de la vida social, es de suyo único, forma un continuo inseparable en el que cada parte, cada

acto, cada etapa, tienen que estar indisolublemente unidos con los demás, y que, además, se dan de suyo simultáneamente. (Administración, 2006)

Seccionar el proceso administrativo, por lo tanto, es prácticamente imposible, y es irreal. En todo momento de la vida de una empresa, se dan, complementándose, influyéndose mutuamente, e integrándose, los diversos aspectos de la administración. Así, al hacer planes simultáneamente se está controlando, dirigiendo, organizando, y sobre todo un vínculo dentro de la organización.

3.5.3 Fórmula Cartera vencida

La fórmula para calcular la cartera vencida es:

$$\text{Cartera Vencida Total} = \frac{\text{Cartera vencida}}{\text{Cartera Total}}$$

Corresponde a los créditos que no han sido cancelados dentro de los plazos establecidos

3.6 Control de cartera

En todas las etapas de la gestión son importantes y requieren la implementación de procesos y tratamiento efectivo de información, sin embargo, el **control del riesgo** asociado a la cartera de clientes supone el principal vehículo para anticiparse y conseguir minimizar los efectos perniciosos de la morosidad, así como reducir los gastos asociados al cobro de facturas y efectos impagados. Para conseguirlo, contar con **sistemas preventivos de gestión del riesgo** es fundamental para conocer a quien se le está concediendo crédito comercial y el riesgo en el que se incurre con ello.

Los sistemas de control de cartera deben proporcionar la información apropiada para una clara identificación y verificación del movimiento de provisiones, y asimismo de las recuperaciones por pagos de los valores vencidos con los que cuenta la compañía.

3.7 Flujo De Efectivo

Lo primordial para poder administrar el efectivo de una manera eficiente, es primero que nada conocer de donde se genera el efectivo, luego de esto debemos comprender y saber de qué manera se encuentra la compañía aplicando o destinando el mismo. De tener la información en primera instancias y sobretodo de forma exacta ayudará a la compañía a elaborar un estado de flujo de efectivo, el cual detalla las principales fuentes de ingreso del efectivo y de igual forma determina las salidas detallando las vías y fines que ha tenido el mismo.

El dinero que se genera como ingreso, principalmente por no establecerlo como totalmente proviene de los cobros a los clientes de los valores a crédito que se han otorgado y a este valor se le resta los pagos a los diferentes proveedores mas las diferentes inversiones que debe hacer la compañía para asegurar el correcto funcionamiento de la compañía nos da como resultado el efectivo neto generado por la actividad económica de la empresa.

La capacidad que tiene la compañía de generar efectivo por medio de la actividad económica que tiene la empresa, permite que la misma pueda determinar si la misma tiene capacidad de crecimiento y sobre todo si se encuentra financieramente saludable.

3.7.1 ¿Quién debe administrar el flujo de efectivo?

Como ya se ha detallado en transcurso del trabajo, toda actividad que realiza una compañía siempre va encaminada de forma directa o indirecta a

afectar el flujo de efectivo de la misma, ya sea de forma positiva o de forma negativa.

Por tal motivo, se debe buscar que para la administración del flujo se encuentren involucradas todas las personas que prestan su servicios en la compañía, ya que todo lo que algún empleado haga o deje de hacer va a afectar el flujo de efectivo, es por esto la importancia de que todos los departamentos que forman parte de la compañía trabajen y cooperen entre sí para alcanzar el principal objetivo que por lo general se encuentra detallado en la misión y visión de cada empresa y como principal punto es el de contar con un valor en positivo al final del ejercicio económico de la compañía

3.7.2 Los cuatro principios básicos para administrar el efectivo en una compañía.

Existen cuatro principios básicos, cuya práctica nos lleva a tener una administración eficiente del flujo del efectivo en una compañía determinada, independientemente de la actividad que esta realice.

Los principios van encaminados a buscar el equilibrio entre las entradas de dinero y las salidas de dinero que las compañías van a tener durante su actividad económica. Por lo que se busca maximizar las entradas y disminuir las salidas y sobre todo controlar y evitar fugas de dinero innecesarias.

- **PRINCIPIO # 1 : Se deben incrementar las entradas de efectivo**

En este lo que nos indica es que es muy importante tratar de identificar cuáles son las principales actividades que nos generan la entrada de efectivo y una vez identificadas mejorarlas y de igual forma buscar la forma de diversificar las mismas a fin de poder incrementar nuestros ingresos.

Ejemplo:

- Incrementar el volumen de ventas mediante alguna promoción o dando facilidades a los cliente en varios puntos ya sea comercial o financiero.
- Incrementar el precio de ventas, una vez realizado un correcto estudio de la viabilidad del incremento, es decir en que nos beneficiaria y en que nos afectaría.
- Eliminar descuentos, o en lo posible tratar de reducirlos, es decir, si ya se dan facilidades en otros aspectos a los clientes, tratar de no incurrir en esta práctica de descuentos

- **PRINCIPIO # 2 : Se deben acelerar las entradas de efectivo**

Se debe buscar la forma en que la entrada del dinero sea mucho más rápida de los que se tiene hasta el momento. Esto nos permitirá contar con una buena salud financiera.

Ejemplo:

- Incrementar las ventas al contado. Tratando de reducir al máximo los créditos otorgados a los clientes o sin en su defecto no se puede cortar con los mismos, tratar que los tiempos no sean exagerados.
- Pedir anticipadamente a clientes mediante cobranzas previas al vencimiento del crédito, ya sea por medio de un correo electrónico o llamada.

- **PRINCIPIO # 3: Se debe disminuir las salidas de dinero**

Es de mayor importancia buscar e identificar las fugas de dinero innecesarias con la que cuenta la compañía. Lo cual nos ayudara a cuidar nuestros intereses por medio de retención de efectivo y tenencia del mismo de manera ágil y oportuna.

Ejemplo:

- Negociar mejores condiciones, como reducción de precios con los proveedores de las compañías
- Hacer bien las cosas desde la primera vez (Disminuir los costos de no Tener Calidad)

- **PRINCIPIO # 4: Se deben demorar las salidas de dinero**

En cuanto se tiene identificación de los pagos que pueden tardarse un poco en su cancelación, es importante, buscar un acuerdo con sus proveedores.

Ejemplo:

- Negociar con los proveedores los mayores plazos posibles para los pagos correspondientes.
- Adquirir materiales, activos o demás inventarios de manera más próxima al tiempo en que se van a usar o necesitar.

Hay que indicar que las aplicaciones de los principios puede ser contradictorio con el otro, ya que cada acción tiene su reacción, ejemplo, si nos guiamos por el principio num 1 el cual indica que es importante tratar de generar el efectivo en el menor tiempo posible, lo principal que se haría sería el de eliminar los créditos y vender al contado lo que nos pone en contra del principio num 2 ya que se pone en riesgo el incremento de las ventas si solo se vende al contado.

Es por eso la importancia de considerar que no solo se debe guiarse con el principio, sino que se debe identificar las posibles consecuencias y efectos que la implementación de este tendría en la compañía ya que esto afectaría de forma directa al flujo de efectivo de la misma.

3.8 Riesgos crediticios

El riesgo crediticio es la posibilidad de pérdida de lo que le deben a la empresa a consecuencia del incumplimiento de pago de la persona deudora.

Este riesgo un riesgo necesario e imperativo en la actividad de otorgamiento del crédito, no existe forma de evitarlo, mas sin embargo, se cuenta con diferentes formas de actuar a fin de poder minimizar el mismo.

A continuación se detallan los diferentes tipos de riesgos que pueden existir:

✓ De instrumentación o legal

El riesgo legal es la perdida potencial derivada de los incumplimientos de las normas actuales en cada estado las cuales pueden afectar de una forma negativa o positiva al final del ejercicio de la compañía. Es por este motivo que a fin de poder minimizar este riesgo se debe contar con políticas y procedimientos crediticios los cuales generaran un orden y posibles soluciones a los problemas que el incumplimiento pueda ocasionar.

✓ Riesgo de Solvencia

El riesgo de solvencia es la eventualidad de pérdida del valor debido al debacle de la salud financiera del que debe, o en su defecto la pérdida del valor del bien que ha dejado este como garantía para el pago del valor.

✓ Riesgo de liquidez

La liquidez de una compañía es la relación que hay entre sus activos líquidos y las obligaciones de pago que tiene esta. Este tipo de riesgo hace referencia a la eventualidad de que la compañía no pueda cancelar sus haberes

dentro del plazo o definitivamente a consecuencia de no contar con recursos que se puedan convertir en efectivo para de esta forma cumplir sus pagos.

Con esto es importante considerar que los riesgos de iliquidez algo latente dentro de toda compañía. Por lo que es imposible no contar con esta posibilidad latente, sin embargo, lo importante es realizar las cosas bien desde un principio para de esta forma disminuir este riesgo.

3.9 Análisis de crédito

Después de recopilar la información de crédito, la empresa debe realizar un análisis de crédito de los solicitantes. En la práctica, la recopilación de datos y su análisis están muy relacionados. Si, con base en la información inicial de crédito, una cuenta importante parece relativamente riesgosa, el analista de crédito tendrá que obtener más datos. Es probable que el valor esperado de la información complementaria exceda el costo de adquirirla. Con base en los estados financieros de un solicitante de crédito, el analista de crédito debe estudiar las razones. Tendrá particular interés en la liquidez del solicitante y en su capacidad de pagar las deudas a tiempo. Son especialmente relevantes razones como la prueba de ácido, rotación de las cuentas por cobrar e inventarios, el periodo promedio de pago y la razón entre deuda y capital contable.

Además de revisar los estados financieros, el analista de crédito tendrá que considerar el carácter de la compañía y su administración, además de su fortaleza financiera, entre otras cosas. Después tendrá que determinar la capacidad del solicitante a pagar su crédito y a la probabilidad de que no pague a tiempo y, con ello, provoque una pérdida derivada de una deuda incobrable.

Con base en estos datos, además de la información del margen de utilidad sobre producto o servicio vendido, se debe decidir si es conveniente o no aprobar el crédito.

3.10 Administración financiera

Existen seis factores principales que distinguen a la administración financiera que practican las empresas que operan dentro de un solo país, de la propia de empresa que operan en diferentes países (Besley, 2008):

1. Diferentes denominaciones monetarias.

Los flujos de efectivo en las diversas partes del sistema corporativo multinacional suelen denominarse en diferentes monedas. Por tanto, es necesario incluir en todos los análisis financieros un análisis de los tipos de cambio y de los efectos de las fluctuaciones en el valor de las monedas.

2. Ramificaciones económicas y jurídicas.

Cada país en el que opera una empresa tiene sus propias instituciones económicas y políticas únicas, y las diferencias institucionales entre países pueden ocasionar problemas importantes cuando una empresa intenta coordinar y controlar las operaciones mundiales de sus subsidiarias. Por ejemplo, las diferencias en las leyes fiscales entre diversos países pueden ocasionar que una transacción en particular tenga consecuencias sorprendentemente disímiles, dependiendo del lugar en donde ocurra. Por otra parte, las diferencias en los sistemas jurídicos en las naciones complican muchas cuestiones, desde el simple registro de la transacción de negocios hasta la función que desempeñan los jueces en la solución de conflictos. Tales diferencias pueden restringir la flexibilidad de las corporaciones multinacionales

para movilizar sus recursos como lo deseen e incluso hacer que los procedimientos requeridos en una parte de la empresa sean ilegales en otra. Estas diferencias también dificultan que los ejecutivos capacitados en un país operen con eficacia en otro.

3. Diferencias en el idioma.

La capacidad de comunicarse es vital en todo negocio. Las personas nacidas y educadas en América pueden estar en desventaja, ya que por lo general sólo tienen conocimiento del inglés, mientras que los ejecutivos europeos y japoneses suelen hablar con fluidez varios idiomas, incluido el inglés. Como resultado, es más fácil para las empresas internacionales invadir los mercados estadounidenses que para los estadounidenses ingresar en los mercados internacionales.

4. Diferencias culturales.

Incluso dentro de regiones geográficas que por mucho tiempo se consideraron homogéneas, hay diferentes países que tienen herencias culturales únicas y que moldean los valores y ejercen una influencia sobre la función que desempeñan los negocios en la sociedad. Las corporaciones multinacionales encuentran que cuestiones como la definición de las metas apropiadas para la empresa, la actitud hacia el riesgo, el trato a los empleados y la capacidad para reducir operaciones no lucrativas varían drásticamente de un país a otro.

5. La función de los gobiernos.

La mayoría de los modelos tradicionales en finanzas supone la existencia de un mercado competitivo en el que los términos del comercio los determinan

los participantes. El gobierno, por medio de su poder para establecer reglas básicas, participa en este proceso, pero su participación es mínima. Por tanto, el mercado ofrece el "barómetro" principal del éxito y el indicador de las acciones que se deben emprender para seguir siendo competitivo. Esta visión del proceso es correcta para Estados Unidos y algunas otras naciones industrializadas importantes, pero no describe con exactitud la situación de la mayor parte del mundo. Con frecuencia, los términos en que compiten las empresas, las acciones que se deben emprender o evitar, y los términos comerciales en diferentes transacciones no se determinan a través del mercado sino mediante la negociación directa entre el gobierno del país anfitrión y la corporación multinacional. Esto es en esencia un proceso político, y debe manejarse como tal.

6. Riesgo político.

La característica que distingue a una nación de una corporación multinacional es que la nación ejerce su soberanía sobre las personas y la propiedad en su territorio. Así que una nación es libre de imponer restricciones sobre la transferencia de recursos corporativos, e incluso expropiar (apoderarse de ellas para el uso público) los activos de una empresa sin compensación. Este es el riesgo político y tiende a ser una imposición más que una variable que se pueda cambiar con la negociación.

El riesgo político varía según el país, y se debe considerar explícitamente en cualquier análisis financiero. Otro aspecto del riesgo político es el terrorismo en contra de las empresas o directivos estadounidenses en el extranjero. Por ejemplo, en el pasado, los directivos estadounidenses han sido capturados y secuestrados para pedir su rescate en varias naciones sudamericanas y del Medio Oriente.

Estos seis factores complican la administración financiera dentro de las empresas multinacionales e incrementan los riesgos que estas empresas enfrentan. Sin embargo, la esperanza de obtener altas utilidades suele hacer que para las empresas valga la pena aceptar estos riesgos y aprender a minimizarlos o al menos a vivir con ellos y de esta forma alcanzar sus objetivos.

Unos de los temas importantes de una administración general es la administración financiera cuyos objetivos está en maximizar los aportes de los asociados y por ende el patrimonio institucional, producir buenos excedentes con el propósito de prestar mejores servicios sociales, maximizar la retribución para la administración, objetivos de comportamiento y responsabilidad social. (Cardozo, 2007)

Una de las mejores formas de que el negocio se mantenga solvente y lucrativo es con una administración financiera sólida. (Vila, 2008)

3.11 Análisis financiero

El análisis financiero se enfoca a poder identificar y evaluar la capacidad que tiene la empresa para hacer frente con sus activos todos los pagos que van venciendo, sin que por ello se afecte el desarrollo normal de las actividades económicas de la misma. El análisis financiero se centra principalmente en el estudio del fondo de maniobra y los ratios financieros. (Besley, 2010)

3.12 Liquidez

El concepto de liquidez, es sencillo, simplemente se trata de la facilidad que tiene la compañía de convertir sus activos en efectivos o en su defecto transformar su efectivo en activos financieros, es decir convertir u obtener el máximo volumen de efectivo posible en el menor tiempo posible.

En economía, la **liquidez** la define como la facilidad que tiene los activos en ser convertidos en efectivos, de una forma inmediata y sobre todo sin una efectiva pérdida del valor de las mismas. Es de esta forma que se puede inferir a que cuando un activo es de fácil convertimiento es mucho mas liquido, el activo que tiene mayor liquidez es la moneda, seguidos de los depósitos bancarios en tránsito.

En general la liquidez de un activo es contrario a la rentabilidad que este pueda ofrecer, es por este motivo que puede existir casos donde aun cuando el activo es muy liquido este ofrece una rentabilidad muy inferior a la esperada. Sin embargo, lo más importante dentro de un mercado de liquidez es que siempre existirán compradores y vendedores dispuestos a la compra y venta de activos líquidos.

3.12.1. La liquidez en la empresa

Un correcto análisis financiero, permitirá a la compañía identificar de una forma exacta la liquidez de misma, este análisis guardara una relación muy cercana con las deudas de corto plazo que tenga la empresa.

Existe una fórmula que permite obtener la liquidez inmediata la cual es: Dinero / deudas a corto plazo. Esta medida da la oportunidad de conocer la relación que existe entre el efectivo con el que cuenta la empresa y las deudas que la misma tendrá que realizar en el transcurso de su ejercicio anual.

Por otro lado, hay una medida de liquidez que permite determinar la misma de forma general, esta pone en evidencia la relación que tiene los activos de la compañía con las deudas futuras en los ejercicios de la empresa.

3.12.2 Relación entre el dinero y la liquidez.

El concepto básico de liquidez es la facilidad que tiene algún activo de ser cambiado ya sea por algún producto o servicio en específico, siendo el

dinero el activo más líquido para ser intercambiado. Esto a pesar de que la moneda como tal no cuenta con un valor sino cuenta con un valor intrínseco validado por la aceptación global de su soporte.

Sin embargo, al momento que una moneda sufre una inflación, da como resultado que la moneda pierda poder adquisitivo, lo que conlleva a que la comunidad que tiene la misma como principal fuente de intercambio se vea aislada a nivel global para intercambio de bienes o servicios ya que no cuenta con un activo líquido y/o atractivo para ser intercambiado.

3.12.3 Riesgo de liquidez

“Se materializa en una pérdida ante la inexistencia de una contrapartida para deshacer una posición de mercado” (Dominguez, 2007).

También llamado Riesgo de Contratación, es característico de mercados de oferta y demanda directas, como son los mercados no organizados. (OTC). Otra posible manifestación del riesgo de liquidez radica en la dificultad para hacer frente a obligaciones de pago futuras.

3.12.4 Insolvencia

Un patrimonio es insolvente cuando el monto de su pasivo supera la suma de los valores de su activo. La comprobación de la insolvencia requiere un estudio de la situación patrimonial del deudor, con la estimación del valor venal de cada una de las unidades de que se compone el activo y con la confrontación de la suma de esos valores con el estado del pasivo. El insolvente no puede pagar su pasivo ni siquiera enajenando todos los bienes de su activo. El insolvente se encuentra, por lo tanto, en situación de quiebra económica. (Rodriguez, 2007)

Entre los principales problemas que tienen las agencias navieras por el otorgamiento de crédito, están:

- ❖ Una cartera muy alta y con un alto grado de dificultad de cobro de la misma.
- ❖ Cartera con una edad de más de 120 días de Mora.
- ❖ Remesas a la línea cada fin de mes (máx. al 5to día del próximo mes) de valores que no han sido recaudados por la agencia naviera
- ❖ Clientes insatisfechos con el servicio de recaudo ya que para ellos es un sistema muy desgastante y de mucho seguimiento.
- ❖ Demoras en liberaciones de carga, generando más sobrecostos a los clientes.
- ❖ Bajón en ventas por la imagen proyectada por el sistema de recaudación

Estos problemas son los principales que se pueden presentar dentro de las agencias navieras al no contar con los valores de créditos cancelados en el tiempo establecido.

El contar con valores en cartera vencida hace que los mismos sean más difíciles de cobro, puesto que como la captación del dinero no se la realizó en su momento, los clientes en muchas ocasiones olvidan sus haberes y obligaciones locales, lo que conlleva a un desgaste intelectual y físico de las personas encargadas de las cobranzas para poder recaudar estos valores. Este problema se agrava mucho más cuando las empresas, en este caso las agencias navieras, no cuentan con unas políticas de cobranzas claras lo que deja a las personas encargadas en un lugar muy débil y frágil para poder tomar decisiones de acciones a tomar. Sin embargo, si bien es cierto las obligaciones los clientes las olvidan y dan largas al pago de sus haberes, las obligaciones de la agencia no desaparecen para con la línea, lo que deja haciendo frente a las

agencias de los valores impagos; muchos de ellos, deben ser cancelados por la agencia a fin de cubrir con sus obligaciones contractuales con la línea.

La delimitación del problema en el espacio físico – geográfico se puede entender en una falta de un sistema integral de recaudo unido al sistema bancario en donde permita establecer un pago en tiempo real y donde el cliente no tenga que hacer procesos adicionales para registrar su pago.

El problema de cartera vencida se centra en muchas de las agencias, en valores de más de 45 días, ya que las remesas a la línea se deben hacer al final del mes de los montos que ellos determinen de acuerdo a los plazos determinados; por otro lado, el pago de los proveedores a 15 días en su mayoría, o en algunos casos en cuanto se recibe el servicio, hacen que los plazos establecidos se venzan utilizando los recaudos para otros pagos.

Es por esto la importancia de crear o en su defecto identificar las políticas crediticias más sanas para el correcto funcionamiento de la empresa en su desempeño de cobranzas, ya que es muy importante el tener este departamento cubierto de la mejor forma, pues caso contrario se enfrentaría a un problema mayor y/o grave al momento de tratar de cubrir las obligaciones.

A continuación se identificarán las mejores políticas crediticias que se pueden aplicar en las agencias navieras a fin de tratar de disminuir en la mejor manera posible la cartera vencida.

CAPÍTULO 4 POLÍTICAS CREDITICIAS

El contar con una política dentro de una compañía es contar con algo detallado de cómo desea que la compañía desea realizar las cosas. Una política crediticia hace referencia a las formas y demás actividades que la compañía desea realizar en referencia al crédito y los clientes que se les otorga el mismo.

Las políticas de crédito sirven para facilitar a los empleados procedimientos a seguir y de esta forma obtener los resultados esperados dentro de la gestión comercial y financiera en el proceso de recuperar el crédito otorgado.

La política empresarial puede ser incluso la inexistencia de una política: —la política de la empresa es dejar libertad de actuación a sus empleados—. También puede ser una política muy simple, que se transmite verbalmente, una política construida a plazos por medio de memorándums, o una política muy completa escrita en un tomo enciclopédico. (Brachfeld, 2009)

Por consiguiente las políticas de crédito son una serie de directivas dictadas por la dirección de la empresa: estas normas han sido diseñadas con la colaboración activa del departamento de crédito management y generalmente con la aplicación del departamento comercial. Estas directrices han de presentarse por escrito y materializarse en un decálogo. Este decálogo debe indicar lo que se debe hacer y lo que no se debe hacer con relación a la concesión de créditos.

4.1 Cómo actúan las políticas de crédito

Estas políticas tienen una misión, la cual es la de controlar el volumen de los valores de créditos que se les otorga a los clientes y de igual forma controlar la calidad del riesgo al momento de otorga estos créditos.

Estas políticas actúan durante todo el proceso del crédito, incluso en el proceso del cobro, ya que acorde sus directrices se determinan el plazo de cobro que los créditos deben ser cancelados por parte de los deudores. Que se debe hacer cuando los mismos no son cumplidos dentro de este periodo, y sobre todo opciones que se pueden hacer para conseguir que los mismos sean cubiertos.

4.2 Tipos de Políticas crediticias

➤ Políticas crediticias normales:

Las políticas crediticias normales se encuentran en el medio de la tabla: es decir no son ni restrictivas ni liberales al 100%.

Las políticas normales son las más usadas dentro de las compañías y su función principal es el de poder identificar y buscar el equilibrio entre el riesgo de los clientes y la inversión que hace la compañía al darle a los mismos el crédito. Permitiendo los plazos de pagos comunes que se manejan en el mercado donde se desarrollan, y asumiendo riesgos que se encuentran dentro del alcance de la situación de la compañía. Esta clase de política se puede aplicar bajo las siguientes condiciones:

- La empresa emisora del crédito goza de buena salud financiera.
- La empresa tiene capacidad para endeudarse a corto plazo incurriendo en costos razonables por este endeudamiento

- Las utilidades al final del ejercicio, gracias al resultado obtenido por las ventas del servicio han sido excelentes.
- La empresa cuenta con gran capacidad de cubrir la demanda del servicio.
- Los clientes de la compañía por lo general cumplen con sus compromisos de pago dentro del tiempo establecido.
- Los niveles de riesgos o siniestros de las compañías actoras del sector de la industria son ínfimos.

➤ **Políticas crediticias restrictivas:**

En este tipo de políticas predomina la parte financiera sobre la comercial, dando prioridad al costo que representa el invertir en los créditos otorgados a los clientes.

Por lo general las empresas que las adoptan este tipo de políticas no tienen ambiciones de crecimiento a corto plazo y son conformistas con los resultados que tiene en el día a día.

La misión que tiene esta política es la de tratar por todos los medios obtener una mayor liquidez para su ejercicio, y que las cuentas por cobrar afecten en lo menor posible a su flujo de efectivo.

Estas políticas crediticias restrictivas proponen los pagos al contado y si se llega a otorgar un crédito este contaría con un plazo corto para que sea cubierto. Por lo que de igual forma, buscan el reducir al máximo el otorgar crédito a los clientes y en el proceso de estudio para otorgar crédito realizan uno muy minucioso y seleccionan con anterioridad los clientes que pueden acceder a este estudio.

Al usar estas políticas, se debe estar seguro que la misma no afecte el desarrollo normal de la actividad económica de la compañía. Ya que si esta lo hace no se podría alcanzar los objetivos y ocasionaría problemas.

Este tipo de políticas es adecuado bajo las siguientes circunstancias:

- La compañía cuenta con pocos recursos financieros.
- A la compañía le es difícil conseguir financiamiento externo
- La situación financiera es delicada y tiene valores pendientes de pago hace mucho tiempo.
- No tiene la capacidad de cubrir la demanda.
- Los niveles de riesgos o siniestros de las compañías actoras del sector de la industria son altos
- Las ventas son bajas
- El sector del que forma parte se encuentra en crisis.

También existen otras circunstancias donde se puede poner en práctica este tipo de políticas:

- Los costos variables de la operación de la compañía son elevados.
- La empresa se ve en apuros para reducir sus pasivos.
- Los clientes de la compañía tiene la capacidad de cancelar al contado.
- El sector ofrece la ayuda de llevar record de los malos pagadores y ayuda a ejercer acciones contra los mismos.

➤ **Las políticas flexibles**

Estas políticas se podrían decir que son un poco liberales. Las mismas hacen predominar los aspectos comerciales dejando como segundo plano el aspecto financiero. Por lo que en estas políticas el crédito se lo considerar un

medio para ganar cliente, por lo que los plazos para el pago de los mismos son más largos y las concesiones de créditos se los da a la mayoría de su clientela.

Lo negativo de la política es que la empresa al dar crédito a toda su clientes deben asumir riesgos elevados para financiar los futuros no pagos y esto puede dar como resultado grandes pérdidas económicas.

Existen varias circunstancias que dan paso a que las compañías se vean obligadas a adoptar esta como política para su empresa:

- El mercado donde se desempeña es un mercado
- La demanda de sus servicios no es superada por la oferta del mercado.
- La competitividad en el mercado es grande.
- Las ventas de su servicio han disminuido.
- Existe mucha competencia en el mercado.
- Existe un competidor que ofrece mejores condiciones crediticias a los clientes por lo que los mismos prefieren a este.

De igual forma existen circunstancias que permite la aplicación de políticas crediticias flexibles:

- La empresa requiere más clientela.
- La compañía necesita crecer y desea expandir su negocio geográficamente.
- La situación financiera de los clientes es bastante buena lo cual les deja un espacio a la compañía para ofrecer mayores facilidades a sus clientes fieles y cumplidores.

Todo lo que no está prohibido está tácitamente autorizado, indicando en la normativa todo lo que se puede hacer y lo que no está autorizado hacer con la relación al crédito de clientes. Las resistencias que puedan aparecer por parte de la fuerza de ventas a la hora de introducir las políticas de créditos pueden ser superadas explicando a los vendedores que gracias a la existencia de normas se evitan arbitrariedades, en la asignación de créditos, permitiendo trabajar de forma consensuada y cristalina en materia de créditos comerciales. Y lo que es más importante: la política de créditos acabará con los conflictos típicos entre el departamento comercial y el de finanzas, puesto que cuando el área de ventas tengan razón en alguna disputa la política de créditos servirá para confirmar que la tiene. (Brachfeld, 2009)

CAPÍTULO 5 PROPUESTA DE SOLUCIÓN

El contar con unas políticas de crédito y cobranzas es algo muy importante dentro de una empresa, sea cual sea, deben ser coherentes y en busca de que mejore el funcionamiento de la empresa. Es importante detallar unos puntos principales para poder seguir un correcto camino en este punto muy frágil en la empresa.

La política de crédito es un grupo de decisiones que abarcan el periodo de crédito de la compañía, sus normas de crédito, el procedimiento de las cobranzas y sus descuentos.

A fin de poder poner en práctica las políticas de créditos y cobranzas dentro de las empresas, se debe implementar un sistema operativo y sistemático para los métodos y procedimientos dentro de la estructura de la compañía. Este proceso deberá contar con el interés mayoritario de quienes dirigen la organización y sobre todo del que se encuentra a cargo de la parte de cobranzas y otorgamiento de crédito dentro de la empresa

Los principales puntos a considerar con el fin de no poder cobrar los valores se detallan a continuación:

5.1 Implementar un departamento de crédito y cobranzas

Este departamento debe buscar que los riesgos de la institución financiera se mantengan en niveles razonables que permitan buena rentabilidad a la misma. La formación del personal en análisis de crédito permite dar solidez al momento de emitir un criterio.

El proceso del crédito como ya se conoce toma lugar anterior al de las cobranzas, sin embargos, por su conectividad intrínseca estas funciones deben ser complementarias y deben encontrarse dentro de un proceso que permita unir las para alcanzar un objetivo en específico.

Es por esta razón que la combinación de estas actividades dentro de un solo grupo, es decir dejar las cobranzas y la responsabilidad de otorgar el crédito dentro de un solo departamento nos permite llevar un control y contar con procedimientos que todos los involucrados sabrán y conocerán a fondo.

Dentro de los objetivos y funciones del departamento de riesgo se encuentran las siguientes:

- ✓ Mantener niveles relativamente bajos de un riesgo crediticio, además que permiten tener una buena rentabilidad y permanencia del mismo.
- ✓ Es muy importante mantener al personal con capacitación constante sobre las tendencias de las economías en el país y tener constante capacitación en el tema de finanzas y decisiones financieras.
- ✓ Es importante tener a mano estudios de mercado y estudios sectoriales.
- ✓ Crear sistemas estándares de evaluación de créditos.
- ✓ Realizar estudios de segmento
- ✓ Detectar aquellos créditos con riesgos superiores a lo normal para hacerles seguimiento más minucioso.
- ✓ Preparar un sin número de análisis para futuros ejecutivos de cuentas.

Es importante en síntesis que el departamento cuente con las siguientes funciones y puestos definidos:

- ✓ Gerente de crédito
- ✓ Encargado de cobros

- ✓ Cobradores
- ✓ Cobros compulsivos

Dentro de estos puntos uno de los principales de los cobradores, ya que son quienes están a cargo de forma directa en la recuperación del dinero y sobre todo toma primer contacto con el cliente, por lo que es importante que tengan las siguientes características:

- Tener presencia agradable
- Poseer buenos modales
- Tener iniciativa
- Ser trabajador
- Ser discreto
- Tener disponibilidad para viajar, si así se lo requeriría

5.1.1 Ubicación de la función de créditos y cobranzas en la estructura empresarial

Identificar cual sería la mejor ubicación del departamento dentro de la estructura orgánica de la compañía dependerá del interés que el dueño de la compañía crea conveniente para la misma. Esto de igual forma se verá condicionado al tamaño de la empresa.

Acorde lo que comúnmente se lleva a cabo en el mercado, la ubicación del departamento puede ser lineal o de apoyo. Al momento de ser lineal se especificaría que la misma se encontrará dentro del área financiera, venta u operacional de la compañía

De ser de apoyo, la ubicación de la misma se encontrará a libre albedrío del dueño de la compañía. Lo cual lo dejaría al mismo como el responsable del control y responsable del correcto funcionamiento del departamento.

En cualquiera de los casos, es importante buscar cual sería el más óptimo para las necesidades de la compañía, siempre buscando que este sea establecido como un punto importante y necesario para poder recuperar un aspecto importante de tu actividad, que es el efectivo.

5.1.2 Relación del departamento de créditos y cobranzas con otras dependencias

El departamento de créditos y cobranzas puede realizar un trabajo eficiente gracias no solo a su correcto trabajo, sino también a la colaboración de los otros departamentos de las compañías. Su relación con los demás departamentos permitirá manejarse en un ambiente armonioso y sobre todo unido en la búsqueda y obtención de un solo objetivo.

Lo que el departamento de créditos y cobranzas no debe hacer es el de notificarle inmediatamente a negatividad de entrega de un crédito al departamento de venta o en su defecto el de informar el retiro del crédito a un cliente antiguo. Primero se debe pasar por una revisión en conjunto para poder gestionar las cobranzas por medio del ejecutivo de venta del cliente y se pueda tener resultados. De no ser así se puede proceder a poner en marcha las opciones antes detalladas.

Además con lo relacionado con las finanzas es importante tener una información precisa mediante un programa que nos permita contar con la información oportuna y sobre todo clara para poder gestionar las cobranzas para con los clientes.

5.1.3 Funciones específicas del jefe de créditos y cobranzas

Las funciones más comunes de un departamento de créditos y cobros en cualquier actividad son las siguientes:

1) Otorgamiento de los créditos:

Otorgar créditos a los clientes se lo debe realizar una vez ejecutado el correcto análisis del mismo, tratando en lo posible de sujetarse al reglamento existente, es decir, siguiendo sus políticas de créditos y revisando sobre todo el beneficio que le traería a la compañía el confiar en el cliente.

2) Estudio de los estados financieros e información anexa

Es recomendable proveerse de toda información económica - financiera del cliente para tener mejores herramientas para el estudio y posterior toma de decisión. Para personas jurídicas es indispensable analizar los estados financieros, lo que permite considerarlo como un buen crédito o en caso extremo, desaprobarlo. En caso de personas naturales el tema de los instrumentos necesarios es un poco más restrictivo y sobre todo más meticuloso el análisis del mismo.

3) Gestión efectiva de la cobranza

Las gestiones de cobranza, se la debe realizar a todos los clientes, sin embargo, es de vital importancia, identificar a los clientes problemas y manejarse distintos con los mismos. Ya que es importante saber el porqué del retraso del pago y buscar la forma del que mismo sea cumplido dentro del tiempo establecido. De no contar con resultados posterior al mismo, se debe notificar inmediatamente al jefe inmediato.

Estas gestiones son muy importantes, y dan buenos resultados para la recuperación de la deuda registrada como vencida.

4) Informes a gerencia:

Una vez cerrado un periodo es importante el de elaborar un reporte y presentar el mismo a gerencia general en el mismo se debe identificar los créditos solicitados, los montos, y los resultados de los mismos, es decir, si se dieron o no se dieron y de igual forma especificar los motivos de la negatividad y los progresos en los que se aprobaron el crédito.

5) Control de personal a su cargo

Como jefe del departamento, una de sus principales funciones y obligaciones está la de supervisar al personal a su cargo, para que de esta forma se controle si los mismos se encuentran cumpliendo las normas y reglamentos establecidos por la empresa sobre el particular y de esta forma alcanzando los objetivos.

6) Determinación de malas deudas

Como en toda actividad, el riesgo de otorgar créditos ha ocasionado la formación de morosidad, cartera difícil de cobro, consecuencias que se encuentran fuera de responsabilidad de algún control interno o procedimientos implementados. Es por este motivo que el Jefe de cobranzas una vez revisado los respectivos casos y analizando la situación debe fijar aquellos valores que ya pasarían a ser incobrables y buscar acciones a tomar ya sean legales o simplemente dar como perdido ese valor, a fin de no contar con carteras infladas de valores que no pueden ser recuperados y quiten tiempo a las

personas de cobranzas a que se dediquen en valores que si pueden y deben ser recuperados.

7) Arqueos de Documentos

Uno de las principales funciones es de arquear documentos para contar con un control interno dentro del departamento de cobranzas. Por lo cual, esto permite establecer la exactitud de las cifras de las cuentas de cada cliente, con las tarjetas de cuentas corrientes que son llevadas en el departamento de contabilidad. Y de igual forma identificar los documentos que deben ser cambiados, ya que se encuentran vencidos o tuvieron algún inconveniente al momento de ejecución del cobro.

5.1.4 Análisis del sistema de crédito de la empresa.

La ejecución adecuada de una política de créditos buena para la actividad de la compañía es fundamental para una administración exitosa de las cuentas por cobrar de la organización para conservar sus clientes y sobre todo buscar nuevos.

5.2 Implementación de políticas de créditos y cobranzas

Las políticas de créditos y cobranzas deben ser implementadas dentro de las empresas dependiendo de las necesidades de las mismas. Estas políticas debe ser encaminadas para que gracias a ellas se puedan seguir lineamientos previamente estudiados y debidamente explicados para las personas que se encuentran a cargo de la gestión de las mismas a fin de disminuir en la mayor manera posible el incurrir en las carteras vencidas.

5.2.1 Gestión de cobros

El objetivo principal de la política de cobros consiste en acelerar el circuito en base a la reducción de los días de concesión de pago a los clientes para minimizar los gastos financieros del flujo, así como reducir el riesgo. Por lo general las políticas de cobros devienen de la función comercial como condición de venta, si bien interviene el responsable financiero en mayor o menor medida

Las políticas de cobros deben contemplar:

- Plazo de pago concedido
- Medios o instrumentos de cobro
- Medios de recobro en caso de impago
- Interés y gastos por demora

A continuación se describe un proceso básico en la gestión de cobranzas:

a) Análisis del caso:

Es importante identificar en esta parte, ¿Quién es el cliente que se tiene?; ¿Cuál es la situación de este? ; ¿Cuáles fueron las condiciones con las cuales se les otorgo el crédito en la compañía? ; ¿Por qué el cliente no cumplió con el pago dentro del tiempo establecido? Estas preguntas ayudaran a tener un panorama general de la situación, lo que nos ayudará a entender la misma.

b) Contacto con el cliente:

Aquí es importante saber ¿Qué información registra el cliente, que recibió de parte de la compañía? ¿Dónde se encuentra en estos momentos el cliente?

¿Cuáles acciones ya fueron ejecutadas? Estas consultas ayudarán tener una idea de cómo se encuentra la situación en el presente, en qué punto se está con el cliente.

c) Diagnóstico:

Una vez identificado la situación actual, revisado los antecedentes del caso se puede llegar a tener una opinión del porqué sucedieron las cosas y sobre todo se puede realizar o plantear un esquema de posibles soluciones.

d) Generación de alternativas:

Una vez se tome contacto con el cliente, se haya identificado las causas que llevaron al incumplimiento del pago, y sobre todo se sabe con qué cliente se está tratando, como siguiente paso se tiene el de proponer las posibilidades de pagos, dando facilidades o especificando nuevos periodos para el cumplimiento de los mismos.

e) Obtener compromisos de pago:

En este punto se debe buscar el compromiso de pago por parte del cliente, claro esta se lo debe realizar de la manera más formal posible a fin de evitar malos entendidos. Los plazos, formas, valores y nuevos tiempos se los puede dejar en algún documento debidamente notariado, como por ejemplo, algún pagaré, etc. El cual respalde el compromiso del pago del cliente,

f) Cumplimiento de compromisos de pago:

Una vez llegado al acuerdo con el cliente, posterior al mismo se debe realizar el feedback del caso, es decir, ¿El cliente cumplió el pago de los valores adeudados acorde lo acordado?. El objetivo es mostrar consistencia a lo largo de todo la gestión de cobranza. Ya que no es suficiente con la buena voluntad del cliente sino que tratar por todos los medios que el mismo cumpla con la obligación de pago que adquirió con la compañía.

g) Registro de Acciones:

Llevar un correcto diario de acciones, nos lleva a contar con un record de los procesos realizados y sobre todo permite tener a la mano información de los mismos para cualquier persona que necesite revisar cada uno de los casos de morosidad.

h) Seguimiento del caso:

Una vez realizado todo el proceso es importante realizar el debido seguimiento, permitiendo de esta forma identificar si las acciones realizadas han sido las acertadas.

i) Intensificación de las acciones:

Si se llegaría a identificar que todos las nuevas acciones tomadas no han surtido efecto, se las debe identificar e incluso es de gran ayuda siempre contar con el siguiente paso a seguir.

j) Definir los créditos que ya son perdidas:

Es importante también que la compañía tenga parámetros para poder reconocer la pérdida de un crédito, es decir cuando ya se ha realizado todo el proceso de cobranzas y se ha puesto en practica toda las estrategias disponibles para que el cliente pague y no lo realizo, esto ya se debería considerar como perdida, darla de baja en el reporte diario de recupero, y tomar una medida mas estricta como seria la cobranza judicial. En general, se debe analizar el costo / beneficio de la cobranza judicial ya que si el costo de proceder con la respectiva denuncia es mayor al valor que se debe recuperar por parte del cliente y sobre todo si el mismo no cuenta con activos que respalden su deuda, sería una inversión que no rendiría frutos y sobre todo haría perder más dinero de lo que se iría a recaudar. Por lo que realizar este estudio de costo- beneficio es algo muy importante en toda compañía cuando se llega a estas instancias en el problema.

A continuación se puede observar de una forma grafica el proceso de cobro.

Gráfico No. 11 Proceso de Investigación del crédito



Fuente: Castañeda, (2011)

Una gestión de cobranzas que se encuentra desde un principio mal definida por la compañía o en su defecto no es impartida a sus empleados de una forma clara puede tener como consecuencia la toma de decisiones incorrectas y que representan gastos para la compañía.

5.2.2 Métodos de recuperación de cartera

Para poder recuperar los valores impagos se debe tener un proceso ordenado y sobre todo de gran constancia. Ya que se debe tener un compromiso con el cliente, el cual se ve reflejado en la pronta respuesta a sus consultas y soluciones eficaces para sus problemas. El recupero crediticio se desarrolla durante todo el proceso de cobranza.

En base a las necesidades de las compañías se pueden establecer las formas más óptimas para realizar sus cobranzas, las cuales pueden ser las siguientes:

✓ Cobranzas escritas

Lo más usado es el uso del correo electrónico, donde se detallan los valores que se encuentran pendientes, y es muy importante el asegurarse que el cliente reciba este comunicado. O en muchos de los casos se puede enviar el detalle del valor pendiente mediante una carta y los documentos correspondientes de cobros, ya sean copias de facturas, detalle de las liquidaciones, número de contenedor, fotografías, etc.

✓ Llamadas telefónicas

La llamada es algo muy importante para con el cliente, ya que por medio de esta, se tiene un contacto más directo, el cual permite consultar de una

mejor forma y en ciertas ocasiones explicar en forma más detallada los valores pendientes de cancelación.

Es importante que durante todo el proceso de la cobranza el cliente pueda percibir el mismo como constante y no asfixiante. Es por este motivo que es imprescindible el seguimiento oportuno y rápido de las acciones de cobranza por los diversos participantes de la gestión:

El cliente debe tener constancia de que la gestión de cobranza es dinámica, siendo ágiles y claros para controlar la situación siempre brindada los soportes requeridos por el cliente para poder cancelar su deuda.

✓ **Visitar a los clientes**

La visita a los clientes es uno de los métodos más efectivo para la recuperación de los valores, aunque hay que tener en cuenta que es el método más costoso, ya que implica costos de movilización, sin embargo al momento de constatar que la cobranza escrita y hablada no ha resultado efecto, esta debe ser la alternativa optima para entrar en otra fase de las cobranzas.

En esta alternativa es muy importante, el estar 100% preparados, con los soportes necesarios de los casos, como copias de los correos enviados en su momento por cobro de los valores, copias de facturas, si es sobre daños, las fotografías del mismo, el EIR, etc.

Se debe llevar siempre un reporte del cronograma que se ha seguido en el cobro del valor, es decir, llamadas, datos de las personas con quienes se conversó, los correos enviados y las diferentes actividades que se pudo haber llevado a cabo para la recuperación de cartera.

Estos procedimientos son muy importantes, ya que esta última fase para la recuperación puede proporcionar un acierto o un desacierto dependiendo de

los soportes que se tenga y la seguridad de los casos para recuperar los valores.

5.3 Adoptar Estrategias Proactivas para Tratar la Morosidad antes que comience

Tratar el problema antes que surja ha sido una de las mejores estrategias para reducir la morosidad. Las actividades preventivas cuestan menos y en muchas ocasiones resultan ser las mejores cobranzas que la compañía puede tener. Si bien es cierto en muchos de los casos dentro de una agencia naviera no se puede hacer esto, es importante tratar de realizarlo, ya que nos permitirá reducir el riesgo lo mas que se pueda. En los casos de cobros por gastos locales, Thc y fletes esta táctica sí puede ser usada, puesto que estos valores ya están establecidos, y pueden ser notificados al cliente antes del retiro de documentos y antes de que caduque el plazo que tiene el cliente. Por lo antes detallado, mayor problema en estos casos no se tendría. El problema mayoritario sería en los cobros de daños, lavados y mantenimientos. Para estos casos, se podría implementar otra táctica, la cual sería el notificarles a los clientes paso a paso, es decir, en cuanto surge el comunicado por parte del patio, se puede enviar al cliente la notificación sobre ese caso en particular, adjuntándole al mismo, el EIR y las fotografías de las unidades a las cuales se está haciendo referencia en el cobro. Esto permitirá identificar de una manera más ágil los valores considerados como cobranzas y, de igual forma, de existir alguna queja o inconformidad por parte del cliente se la puede atender de una manera más ágil y oportuna para de esta forma tratar de no dejar que estos valores de cobros pasen a la calidad de valores incobrables.

Adicional al correo con la notificación, se debe adjuntar al cliente las fotografías y el EIR, pues estos son los soportes y pruebas de las condiciones con las cuales la agencia recibe el contenedor.

Como alternativa a las notificaciones manuales se puede implementar que las mismas sean sistemáticas, es decir, programar en el sistema de cada una de las líneas para que los avisos salgan de forma inmediata al cliente, una vez que se ingresa los valores de daños en el sistema de cada contenedor. Esto permitirá identificar los casos de mayor complejidad de una mejor forma y hacerles seguimiento de una forma más ágil y oportuna. Con esto también se busca que las cobranzas no sean tan cansadas para el cliente y que también él pueda identificar las novedades de una manera más ágil, ya que recibe las notificaciones en un plazo máximo de 5 días laborables, lo cual lo llevara poder analizar las novedades del contenedor de una mejor forma.

Los errores más cotidianos que permiten que crezcan los problemas de morosidad en los clientes, se detallan a continuación:

- **Orientación a la refinanciación, renovación o el otorgar un crédito para cancelar uno previo en atraso sin el debido análisis y seguimiento de la situación actual del cliente:**

Estas prácticas son más comunes de lo que se cree, sin embargo, las mismas pueden caer en prácticas erradas lo que generará diferentes inconvenientes dentro del funcionamiento del departamento, como es el de maquillar las carteras de cobranzas, puesto que cuenta con fechas de pagos ficticias ya que nunca han sido cumplida. Así mismo conlleva a que la situación a corto plazo empeore lo que generara problemas a largo plazo

Un refinanciamiento de la deuda debe ser tomado como un punto delicado, al cual debe dedicarse tiempo necesario a fin de estudiar si sería factible realizarlo o en su defecto le convendría a la compañía ejecutar alguna acción legal y así asegurarse el cumplimiento de la misma en un periodo de tiempo más largo de lo esperado. De igual forma, este proceso debe ser concebido como un nuevo proceso y como tal debe contar con su objetivo específico en cada uno de los casos que se de, ya que lo que se busca con esto es el de mejorar la cultura del pago de los cliente y contar con los pagos de los valores a la brevedad posible. . Es importante de igual forma destacar que para toda regla existe su excepción, sin embargo, a no existir un motivo verdaderamente fuera del manejo o control de los clientes para el no pago de los valores, es de manera imperativa el contar con políticas estrictas cuando el cliente cuenta con un historial de morosidad en la empresa, puesto que si se le permite en una ocasión, puede hacerse recurrente el problema, perjudicando no solo a corto plazo sino también a largo plazo.

- **Orientación a la subjetividad:**

Considerar ciertos clientes y casos como pérdida total de forma temprana, o confiar en exceso en la buena voluntad de los clientes, pueden ocasionar la distracción en la gestión de cobranzas, lo cual conllevara a contar con más valores vencidos haciendo de esta forma perder a la empresa dinero y tiempo.

5.4 Análisis de los valores cobrados por garantía

El analizar anualmente o semestralmente los valores que se están cobrando en las agencias navieras por los gastos locales, puede ser de gran ventaja para las agencias, pues pueden observar si el mercado acepta un incremento en los valores.

Uno de los valores que se cobran en las agencias es el valor de las garantías. Este no es más que un valor que se cobra por los contenedores que la línea “alquila” al cliente, para cubrirse de algún daño que el contenedor pueda sufrir en el depósito. Si se tiene una garantía que vaya de acuerdo al valor de un contenedor, los valores de daños pueden ser cubiertos de una mejor manera, sin embargo, con los clientes que cuenten con exoneración de garantía, será un poco más difícil, ya que como la palabra lo dice están exentos de dejar este valor y no se tendrían fondos disponibles para cubrir los valores sino solo cobrarlos, lo cual se debe hacer lo más pronto posible para no incurrir en la cartera vencida.

Es importante indicar que el aumento en los valores de garantías debe ser bajo un análisis profundo del mercado en el cual se está desarrollando, ya que, no se podría incrementar los valores de garantía a precios que verdaderamente se encuentran fuera de toda lógica para el mercado nacional.

Adicional a este análisis es importante estudiar y notar que las garantías deben ser proporcionales a los valores reales de los contenedores o en su defecto a los valores de los mismos depreciados. Los valores de garantías deben darte la tranquilidad de que pueden cubrirte de cualquier eventualidad. Hoy en día los valores de garantías dentro de las agencias navieras son muy distintos. Muchas se encuentran muy por encima de los valores del mercado y otras muy por debajo. Esta diferencia también perjudica demasiado a la economía local de este mercado, pues induce a los clientes a no usar una línea por el cobro en exceso de este valor.

Como ejemplo puedo citar cifras reales, tomadas de dos agencias navieras, las cuales tienen una diferencia muy marcada.

Agencia Marglobal:

Los valores de garantías son los siguientes:

- Contenedores de 20 dv \$ 300.00
- Contenedores de 40dv-40hc \$500.00
- Contenedores de 40 Ot-Fr \$500.00
- Contenedores 40 RH \$1,000.00

CMA

Los valores de garantías son los siguientes:

- Contenedores de 20 dv \$ 1,000.00
- Contenedores de 40dv-40hc \$1,500.00
- Contenedores de 40 Ot-Fr \$2,500.00
- Contenedores 40 RH \$10,000.00

Como se puede notar solo entre estas dos agencias los valores de garantías son muy distintos. La mayoría de los valores de daños de los contenedores se encuentran casi 100% asegurados por garantía, en el caso de la CMA. En el caso de Agencia Marglobal, sus valores de garantías son muy inferiores no solo a los que la otra agencia cobra, sino también muy diferentes al mercado en el cual se maneja. Esto permite que muchos de los casos los valores de los daños no estén previamente garantizados, dando paso a una cobranza excesiva y en gran porcentaje de ellos llegan a status incobrables.

Es de vital importancia para la rentabilidad de la empresa que las compañías sean conscientes de la inversión que cada cliente implica en cuanto a tiempo, dinero y esfuerzo de todas las áreas participantes.

Ganar nuevos clientes mediante muchas excepciones sale más caro que retener a los clientes actuales.

5.5 Contar con talento humano adecuado

Es de vital importancia contar con recurso humano preparado para la aventura y odisea que significa la gestión de cobranzas, pues son los encargados de recaudar y no permitir que los valores sean incobrables.

Como principal habilidad se debe enfocar en que el personal sea proactivo, ya que esta es una característica que ayudará a salvaguardar la cartera.

Adicionalmente, las personas encargadas de este puesto deben ser carismáticas y pacientes, pues se necesita apertura para escuchar y sabiduría para resolver problemas, ya que el área de cobranzas es el área donde problemas se presentan en toda empresa.

Un talento humano inadecuado no puede controlar una cartera vencida. Es importante que las personas encargadas de las recaudaciones se vean recompensadas por el recaudo de los valores. Estos premios ayudarán a que las personas estén supremamente motivadas para la recuperación de los valores y esto sería de igual forma un punto positivo para la empresa.

Los incentivos motivan al personal de cobranzas a orientar el máximo de su capacidad al logro de los resultados. Mejorarán el impacto de las actividades de cobranzas, y conllevarán un ambiente de sana competencia.

Los incentivos podrían basarse en el flujo de la recuperación efectiva según los porcentajes de tramos de mora. Este es un sistema simple conocido como comisión de recuperación que incluso considera el escalonamiento de la comisión para los tramos de mayor mora. Pueden ser monetarios o no monetarios según el contexto. De otra forma la meta se podría medir con base a la reducción mensual de gastos por provisiones

La identificación de metas y parámetros de medición que sean claros e imparciales resulta crucial en la definición de sistemas de incentivos, el diseño

de políticas de cobranza y la determinación de estrategias de cobranza así como en la mediación del éxito y cumplimiento. Por ello es importante aplicar parámetros como medida de alerta temprana al principio de un posible problema de morosidad. Un indicador o parámetro de mora desde 1 día de retraso o 2, 3, 5 resulta más efectivo en este sentido que los tradicionales parámetros que consideran créditos en retrasos por más de 15, 30 o 60 días. La identificación temprana de la morosidad y su monitoreo a través de parámetros y metas tempranos de mora contribuyen significativamente en el establecimiento de una cultura de cobranza con cero tolerancia a la morosidad. Esto resulta más eficaz porque las posibilidades de recuperación son mayores durante los primeros tramos de mora y también porque contribuye a evitar el enmascaramiento del incremento de la mora, permitiendo tomar acciones oportunas.

La empresa debe disponer de un valor para inversión en la capacitación de las personas que se desarrollan en esta actividad, puesto que el constante estudio es el más grande activo de una persona y le permitiría afrontar cualquier problema que puede tener al momento de las cobranzas.

Las cobranzas en las navieras son diferentes a las cobranzas en las otras empresas. Es importante que la persona encargada esté preparada y tenga conocimientos sobre lo que está cobrando, de lo contrario no podrá discutir o atender de una mejor forma los problemas al momento de las cobranzas. Se puede especializar a las personas enviándolas a un curso sobre los daños que se cobran en los contenedores, ya que la mayoría de los daños son generales pues todos se encuentran de acuerdo a un cargo worthy de cada línea.

La capacitación es importante para garantizar el éxito en la recuperación de los créditos y el trato adecuado al cliente. Es importante capacitar al personal en técnicas y tácticas como: manejo de la argumentación típica del

cliente moroso, manejo de personalidad difícil, tipos de deudores, pautas y lenguajes para el contacto con el cliente, negociación, perfil del cliente moroso, así como completa comprensión y utilización de las herramientas de cobranza y el conocimiento del ámbito jurídico relevante.

El talento humano es el activo más importante dentro de la compañía, por lo que el brindar capacitación para que los empleados adquieran nuevos conocimientos o afiancen los que ya poseen, es considerado más que un gasto, una inversión. Los empleados podrán desarrollar de una mejor forma sus destrezas, identificar sus fallas y oportunidades de mejora, de esta forma se sentirán aptos para enfrentarse a una batalla muy difícil como es la de recaudar valores, lo que al final dará una recaudación más inmediata y ayudará a no incurrir en carteras vencidas y perjudicar el flujo de efectivo.

Estas mejoras beneficiarán la imagen de la agencia ante la línea, pues verán que el proceso del recaudo del dinero no toma mucho tiempo, y tendrán buenas noticias por parte del cliente hacia ellos, por parte de los freight forwarders, logrando con ello una mejora en la relación con los clientes, quienes si por algún motivo se atrasan en un pago cancelarán los valores a la brevedad posible.

5.5.1 Fomentar la alta Productividad en el área de cobranza

Una estrategia de cobranza bien diseñada ayuda a definir los aspectos negativos y sobre todo positivos que ayudaran a manejar de la mejor forma las cobranzas internas. Buscando siempre mejorar en la capacitación, motivación y sobre todo los puntos de desempeño de las personas recaudadoras.

5.5.2 Determinar el procedimiento adecuado para la cobranza

La buena cobranza demanda más que nada tiempo y recursos. Es aquí donde la compañía que está implementando las políticas debe determinar cuál es su mejor opción, la que vaya acorde a su misión y visión de las cosas. .

Siempre se debe analizar las opciones enfocándose en los costos y beneficios de implementar las mismas, pues una mala decisión puede representar grandes pérdidas en el ejercicio de la compañía.

5.6 Asegurar la calidad de la recopilación y manejo de información

La información precisa y oportuna sobre los clientes, detalle de los atrasos y la actual situación de crédito del mismo, así como la facilidad de acceso a esta información a las personas encargadas permitirán contar con un proceso de cobranzas más ordenado y sobre todo más líquido y claro para todas las de las organizaciones

5.7 Desarrollar sistemas de reportes eficientes

Para analizar adecuadamente la gestión de cobranza, se requiere la implementación de un eficiente soporte informático que facilite el monitoreo de clientes morosos y la generación de reportes claros y precisos. Estos reportes generalmente se clasifican en tres tipos:

- ✓ Reportes para el diligenciamiento de la cobranza: Son reportes básicos utilizados por el personal que se encuentra a cargo de la actividad para dar el correcto seguimiento de la cobranza, como: listas de clientes, valores que tiene pendiente de pago, el límite de crédito que posee el mismo, reporte diario de mora, etc...
- ✓ Reportes para el monitoreo de la cobranza, los cuales deben ser usados por la mediana y alta gerencia para el análisis y seguimiento de resultados de la cartera, en estos reportes es importante recopilar y agrupar la información en todos los valores como, gastos locales, fletes,

thc, daños, demorajes, mantenimientos, etc., En general esos reportes son semanales y mensuales.

El sistema informático debe mantener una historia de las medidas tomadas y de las actividades de cobranza realizadas, El factor relevante es dar continuidad a las acciones realizadas por cada canal, evitando duplicidad de acciones y contradicciones en el proceso de cobro. Y si en algun caso una de las personas que se encontraba a cargo se retira, la otra contará con la información oportuna y podrá continuar con el debido proceso, sin incurrir en un desface de información y gestión.

5.8 Obtención de información de calidad acerca del cliente.

El contacto permanente con el cliente es fundamentaal para el éxito en la gestión de cobranza, por ello es que radica la importancia en la recopilación de información clave y de calidad para ubicación del cliente. Por lo tanto, en el proceso inicial de generación y análisis del crédito debe recopilarse importante información del cliente, tales como nombres completos, direcciones claras y precisas, teléfonos, correos, nombre de persona de contacto, etc. Esta información se debe verificar y actualizar en cada etapa del proceso de cobranza para asi asegurar un contacto ágil con el cliente a lo largo del proceso.

5.9 El establecimiento del Comité de Mora

El comité de mora debe ser conformado por el personal que participa en las actividades de cobranza, como, gestores de cobranza, analistas de crédito, gerentes financieros, entre otros. Se debe llevar a cabo en reuniones periódicas donde se discute y se debe analizar los casos de los clientes que ya presentan novedades con su crédito (valores vencidos, cheques caducados,

cheques rebotados, etc) Lo que se busca en las mismas es llegar a establecer nuevas estrategias y sugerencias a fin de poder recaudar el dinero. Y de igual forma se busca poder identificar los errores cometidos y establecer métodos para mejorar los mismos.

Este comité debe apoyar al desarrollo de una cultura de cobranza dentro de la institución, y de igual forma debe constituir un sistema de retroalimentación constante sobre las políticas de cobranza que se han implementado en la institución, y así identificar si las mismas cumplen con lo planteado en un principio o si deberían presentar algunos cambios.

5.10 Contar con políticas y procesos de recuperación claramente definidos

Para la creación de un buen departamento de cobranza es necesario contar con procedimientos y políticas claros, los cuales deben ser especificados a las personas involucradas y como objetivo es de saber orientar a las personas involucradas dentro del proceso de cobranza, en como actuar en cada situación. Para ello debe definirse lo siguientes:

❖ Establecer políticas para el contacto con el cliente:

Se debe especificar de forma general como debe ser el contacto con el cliente, ¿como se debe enviar el estado de cuenta?, ¿Cuándo realizar el primer contacto.? ¿Qué información es la que se debe proporcionar como adicional al estado de cuenta? . Es importante indicar que esto va a estar siempre relacionado a las necesidades de la compañía y la decisión debe ser tomada por el representante de un grupo.

❖ La cobranza segmentada por niveles de riesgo:

Toda empresa a diario debe tomar una cantidad enorme de decisiones en poco tiempo, por lo que es importante el contar con información de los valores riesgosos, lo que se encuentran dentro del tiempo y los valores que ya sobre pasaron el tiempo, puesto que de esta forma la persona encargada podrá generar un plan de acción para el momento de las cobranzas.

Sin embargo la implementación de esta estrategia requiere considerar lo siguiente:

- Diseño de bases de datos que soporten el desarrollo de reportes de riesgo para el monitoreo y evaluación de resultados y para el desarrollo de herramientas de decisión para la cobranza
- Capacitación del personal responsable de la actividad

El primer esfuerzo en la identificación de la probabilidad de pago del cliente se ha dado a través del uso de una herramienta conocida como técnica de “data mining”. Alberto Teskiewicz define el data mining como:

“El proceso de descubrir correlaciones, patrones y tendencias significativas ocultas en las bases de datos mediante un conjunto de técnicas estadísticas, matemáticas y de reconocimiento de patrones”. (Teskiewicz, 2007).

Es un proceso interactivo que permite transformar datos en conocimiento para generar beneficios traducidos en menores costos y mayores ingresos. (Teskiewicz, 2007).

El data mining que hoy en día es parte de muchas áreas de evaluación de carteras, todavía no se está empleando como herramienta importante para potenciar la cobranza.

El desarrollo de procesos de data mining permite pronosticar la probabilidad de pago de cliente y el desarrollo de un score y/o scoring facilita la priorización de la cobranza de acuerdo con la probabilidad de pago del cliente

El scoring de cobranza es un sistema para la asignación de puntos o pesos según las características del cliente, con el objetivo de obtener un valor numérico que refleje cuánto más probable es un cliente frente a otros en cuanto el pago de la deuda. Esto significa que el scoring no indica la cantidad de riesgo esperada, sino cómo es el comportamiento esperado por un crédito determinado, en relación con otros créditos. Resulta muy importante contar con un score desde el inicio de las operaciones crediticias, que provea las empresas de una herramienta para la identificación del riesgo basado en los atributos existentes del crédito, ya que se espera que el comportamiento de un crédito con ciertos atributos sea mejor peor que otro con atributos distintos

Es importante de igual forma, trata de identificar la clase de clientes con las cuales se está enfrentando. A continuación se detallan las clases de clientes:

- ✓ **El cliente que quiere y puede pagar:** Este cliente requiere una gestión simple de cobranza y en muchos casos con una adecuada herramienta de negociación que ofrezca nuevas condiciones de pago se puede recuperar la deuda y reactivar al cliente. Se trata de clientes que no pagaron por olvido, no recibió la notificación del valor a tiempo, o encargó a terceros el pago de los valores del crédito y por tal motivo no se cumplió el pago dentro del plazo establecido.

- ✓ **El cliente que quiere y no puede pagar:** Requiere la disponibilidad de adecuadas alternativas y facilidades. En estos casos la herramienta de negociación más adecuada sería la variación de las condiciones del

crédito (reprogramación, refinanciación, entre otros). Dependiendo del comportamiento de pago del nuevo contrato este cliente también puede ser reactivado. Generalmente se trata de clientes que han sido afectados por un hecho imprevisto o una calamidad o porque están en una situación difícil o agobiante. En este negocio, se presenta más en personas naturales.

- ✓ **El cliente que no quiere y puede pagar:** En este caso la empresa debe preguntarse ¿es un problema de calidad de atención o servicio? Si la respuesta es positiva requiere una solución inmediata al problema generado. Si es negativa se debe adoptar una estrategia inmediata y una acción más intensa en la gestión de cobranza. De resultar ineficaz la estrategia, se recomienda iniciar un proceso judicial. Es muy frecuente encontrar clientes que recibieron información errada o que no están conformes con las condiciones del crédito. O en los casos de los daños no se encuentran de acuerdo con los conceptos cobrados por los mismos, y los valores correspondientes.

- ✓ **El que no quiere y no puede pagar:** Requiere un proceso judicial de inmediato. Generalmente se trata de clientes estafadores, con mal comportamiento o créditos mal otorgados. Sin embargo, antes de proceder, es importante asegurarse de su solvencia, es decir si posee bienes a su nombre, ya que podría resultar contraproducente accionar una gestión para no conseguir el objetivo de recuperar acreencia o servir solo de ejemplo. La empresa debe evaluar el costo = beneficio de la acción a adoptar

La relación directa entre intención de pagar y probabilidad de recuperación total de la deuda es evidente al observar esta propuesta de

segmentación; en la medida que la intención de pago disminuya, así también la probabilidad de recuperación total de la deuda. Las empresas deben ofrecer varias alternativas de pago, ajustadas a las diversas necesidades y situaciones que demuestran los clientes. Por lo tanto, se debe tomar acciones inmediatas para incrementar el impacto de las actividades de cobranza.

5.11 Ofrecer una variedad de opciones o alternativas de pago.

En algunas ocasiones ofrecerles a los clientes planes de pagos, puede solucionar el problema de la falta de pagos de valores. Si bien es cierto, se lo recuperaría a largo plazo y se cumpliría el objetivo principal que es el de recaudar los valores de cobro, este mecanismo es un arma de doble filo, pues en algunos casos ayuda a recuperar y en otros casos alargan de una manera increíble el tiempo de recupero del valor. Además, incurrir en estos arreglos requiere la gestión de cobranzas y el seguimiento de las mismas a fin de que los pagos se hagan de acuerdo a las nuevas fechas establecidas, caso contrario, si se retrasa en el pago, se debe estar alertas y hacer el recordatorio pertinente recuperando los valores en el tiempo establecido previamente.

Adicional a esto, es importante que cada arreglo que se realice quede garantizado por uno de los clientes de los cuales se conoce su forma de trabajar y se puede estar un porcentaje seguro de que se va a cumplir, Es importante indicar que no todos los clientes estarían aptos para llegar a estos arreglos; no todos de los de la cartera pueden acceder a este beneficio con el cual se incurre en mayores gestión por parte de los encargados de cobranzas.

5.12 Protección al consumidor y la cobranza

Es importante recalcar que la relación con el cliente es una relación a largo plazo por lo que la determinación de estrategias y el desarrollo de mecanismos de cobranza es de vital importancia para la compañía no solo para

llevar un orden sino para generarles a los clientes una cultura de pago. Ya que no es falacia decir que la recuperación oportuna de los créditos otorgados a clientes es vital para la salud financiera de la compañía, las acciones que se emplean para lograrlo no debe considerar estrategias inpropias, y se debe actuar acorde lo permitido por la ley del país donde se esta llevando acabo la cobranza.

Una reciente publicación de acción acerca de la protección al consumidor menciona “el desarrollo de apropiadas prácticas para el cobro de deuda” como un principio fundamental de servicio al cliente. Detalla los siguientes ejemplos que las empresas pueden implementar para garantizar y monitorear que su personal respete y practique este principio son:

- ✓ **Monitorear las actividades de cobranza:** A través de unidades internas de control y auditoría las empresas representadas por el jefe de grupo de cobranzas puede realizar alguna visita o llamadas al azar a los clientes a fin de supervisar y revisar de que manera se ha estado realizando la gestión de cobranza y así poder escuchar la opinión del cliente sobre el servicio y el trato que se le ha estado ofreciendo en este punto.
- ✓ **Exigir reportes frecuentes y detallados:** El personal de cobranza debe reportar periódicamente sobre su interacción con los clientes y entregar reportes al gerente y jefe de área, para que el mismo pueda realizar un análisis de los casos y evaluar las gestiones de cobranzas que se ahn realizado a la fecha, incluir nuevas metas y especificar si se han cumplido las antiguas.
- ✓ **Limitar el tiempo de interacción:** Dentro del departamento se debe poner un limite de interacción entre el cobrador y el cliente, si el gestor

de cobranzas en un periodo extenso no ha conseguido respuesta positiva por parte del cliente, puede ser que lo que hace falta seria la intervención de una persona de mayor rango a la cual el cliente se sentirá en la obligación de contestarle y expresarle el porque del no pago o la inconformidad de los cobros que se han realizado

Es importante aclarar que las entrevistas o encuestas con clientes morosos deben manejarse con mucho cuidado. Podrían resultar contraproducentes, ya que la experiencia enseña que pueden usarse como argumentos dirigidos para el no pago por parte de los clientes. Puesto que puede tomar como excusa el que no recibio buen trato, o que simplemente no esta de acuerdo con los valores, por lo que es de fundamental importancia contar con todos los soportes necesarios previo a la visitas o llamadas por parte de una persona de mayor rango.

5.13 La venta y la cobranza

Las empresas definen claramente sus actividades en el otrogamiento y cobranzas de los créditos, cuanto más eficiente les resulte esta combinación mejores resultados proveen las compañías tener.

Las ventas y las cobranzas son actividades vinculadas de manera indirecta y es por este motivo que ninguna empresa independientemente de la actividad que tenga, no puede tratar estas actividades por separado, siempre debe buscar el punto medio, la forma de vincular una a la otra y sobre todo buscar que las mismas sean y puedan ser ejecutadas de manera simultanea y complementaria. Un principio básico que todos conocen es que el proceso de otorgar un crédito no puede considerarse finiquitado completamente hasta que el mismo haya sido cancelado en su totalidad.

Es importante el buscar un equilibrio las ventas y la cobranza de los valores a clientes que tienen crédito, ya que esto es clave y un factor crítico para el éxito y supervivencia.

Muchas compañías en su afán de expansión masiva incrementan el nivel de endeudamiento de los clientes, debido a su flexibilidad en otorgar créditos y su falta de control en la recuperación de los mismos.

5.14 Explicar la política de recaudación de la compañía a los empleados

Notificar a los empleados la política de cobranza con que la compañía cuenta, es de gran importancia, puesto que son los empleados que se enfrentan cara a cara a los clientes, por lo que si no cuentan con la información de la política puede ocasionar varios problemas. Uno de ellos es no estar listo para enfrentar las cobranzas, puesto que si no tienen un lineamiento a seguir muy difícilmente si sucede algo, el empleado puede saber cómo actuar.

En muchos casos existen valores impagos, porque las personas encargadas no tienen el correcto análisis de los casos y dejan sin atender muchos de ellos.

Esto también se debe a que por la gran cantidad de clientes que existen, es muy difícil el de contar con un seguimiento lineal y sobre todo oportuno, pero es imprescindible el de tratar por todos los medios de tener estos dos puntos cubiertos.

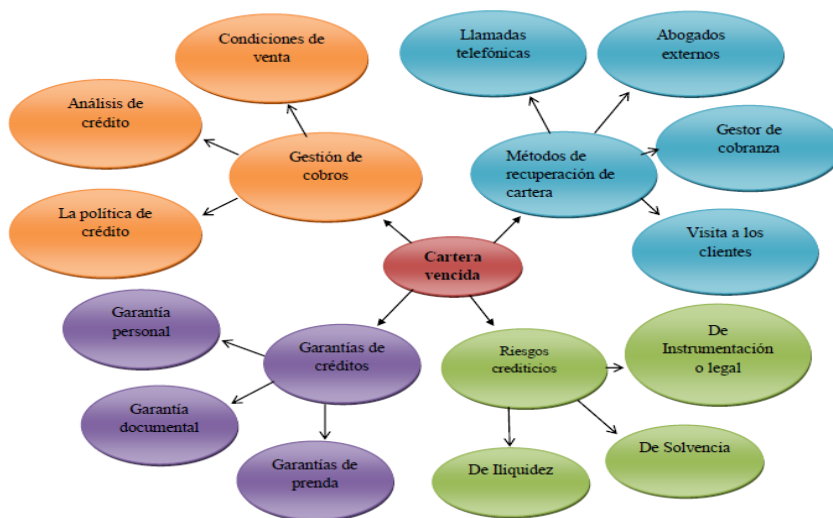
Otro punto por tratar es que en algunas de las agencias, las personas encargadas de la recupe

ración de los valores, están encargadas, también de otras actividades, las cuales consumen su tiempo en ellas y no en la principal que es recuperar los valores.

Si bien es cierto los recaudadores deben saber de varios puntos y temas, no deberían encargarse de otras actividades, ya que en este caso, la de mayor importancia es recaudar los valores y requiere el 100% de atención. Si están bien enfocadas en el recaudo de los valores estarán más pendientes de los casos a seguir y de las novedades que se tiene en cada caso. El que mucho abarca poco aprieta; esto es verdad en los negocios. En este caso, se debe tener como principal objetivo el de recaudar debiendo estar enfocado en este objetivo, y no dejarse sobrecargar de otras actividades, como servicios al cliente, documentación, etc. Esto afecta a la larga a la efectividad de la persona encargada del recupero de los valores.

Es importante tener un plan a realizar y sobre todo tenerlo definido a fin de poder compartir estas políticas y procesos con los empleados en la compañía, muy en especial, a las personas encargadas dentro de esta compañía, como por ejemplo se puede realizar un cuadro sobre los procesos que se debe seguir cuando se cuente con carteras vencidas.

Grafico No. 12 Cartera Vencida



Fuente:(Castañeda, 2010)

Elaboración: La Autora

El contar con el canal de comunicación correcto para el desarrollo de estas políticas de la mejor forma posible, es muy importante. Las personas encargadas en la recaudación son quienes van a tener el primer contacto con los deudores, y deben tratarlos de la mejor forma, explicándoles las cosas, como por ejemplo qué se les está cobrando, con las pruebas necesarias para poder justificar el cobro, o si el cliente no cubre el valor dentro del plazo determinado, ¿qué procedimiento se puede seguir.?

Todas las consultas podrían ser contestadas de una manera ágil, si se cuenta con un manual de procesos. Con esto las personas encargadas sabrán que en muchas ocasiones pueden aplicar su juicio y estará aprobado por sus jefes siempre y cuando las decisiones vayan encaminadas a poder recaudar los valores de una manera más rápida y menos costosa. La gestión de cobranzas a largo plazo, es una actividad costosa, ya que incluye sueldos, electricidad, internet, línea telefónica, materiales de oficinas, equipos de oficinas, etc. En muchos casos las gestiones de cobranzas son mucho más caras que el valor que se va a recaudar, que en la mayoría de los casos de las agencias a nivel de lavados, daños y mantenimiento, no sobrepasan de los \$100 y en algunos casos son valores inferiores a \$10. Por ello es importante analizar el costo-beneficio de esta actividad. No es un modelo económico estable el de incurrir en demasiados gastos, a fin de recaudar un valor inferior a ellos.

La cobranza es un servicio al cliente que las empresas deben dar de la mejor forma posible. Su importancia radica principalmente porque forma parte del ciclo del crédito, y como lo mencionado en ocasiones anteriores el crédito no puede darse como terminado hasta que no sea cancelado en su totalidad.

Las mejores prácticas aquí no pretenden conformar la lista comprensiva de todas las estrategias que puede utilizarse para tratar y reducir la morosidad, pero de acuerdo con la experiencia de la autora son las más efectivas.

Lo que se deberá captar por encima de todo es que la mejor estrategia de cobranza es la administración de clientes al día, es decir, gestión que se lleva a cabo antes de existir un problema de morosidad y termina solamente después de reconocer la pérdida del crédito, si es que este fuera el caso, ya que si se lleva de manera correcta los valores pueden ser recuperados dentro del plazo establecido y en algunos casos pervio al mismo.

5.15 Exoneraciones de garantía

Las exoneraciones de garantías son beneficios que toda agencia naviera da a los clientes a fin de captar mercado. Al momento de la exoneración, se está liberando al cliente de entregar documentos de captación de dinero de manera inmediata a fin de cubrir algún valor de daño o mantenimiento.

Debe ser un proceso consciente de los beneficios que el cliente va dar como empresa, es decir, si embarca a menudo con la agencia y es cumplido con los pagos de los valores.

Es importante, que previo a otorgar la exoneración, se de un tiempo de prueba, en el cual se va poder constatar si el cliente va a entregar un valor agregado a la empresa.

En muchas ocasiones las exoneraciones de garantías se las da desde un principio a fin de captar al cliente, sin embargo, este proceso de no darse en el tiempo y con el estudio necesario, puede ocasionar que la exoneración de garantía caiga en clientes que no son 100% responsables y que a la larga van a dar más trabajo al momento de recaudar los valores. Si bien es cierto, es muy importante contar con varios clientes, y positivo para el área comercial, no se debe olvidar que de nada sirve tener gran cantidad de clientes si la mayoría de estos no representan ganancias sino en muchas ocasiones producen pérdida por no cancelar sus obligaciones en el tiempo establecido.

En el caso de las exoneraciones de garantías, sería de gran ayuda que las mismas estén garantizadas con algún documento válido para el cobro de los valores, como un pagaré.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- La calificación paupérrima para el otorgamiento de un crédito tiene como consecuencia la acumulación de clientes deudores.
- Un talento humano inadecuado no puede controlar una cartera vencida
- La no disponibilidad de recursos económicos hace que exista ausencia de capacitación del personal y por ende el talento humano posee conocimientos empíricos
- La no capacitación al personal dentro de la organización genera también el desconocimiento para poder plantear políticas de cobranzas que vayan acorde a las necesidades y búsqueda de recuperación de los valores.
- Todo crédito debe pasar por una etapa de evaluación previa por simple y rápida que esta sea.
- En referencia a los valores de garantía, debe tratarse en la mejor forma posible de tener la mejor garantía con el fin de poder cubrir ampliamente el crédito
- El cobro de las carteras en varias de las agencias no se están haciendo de manera apropiada, por lo cual es necesario implementar el sistema de recaudo por medio de otros canales de recaudación.
- El objetivo del área financiera debe ser recuperar el 100% de la cartera vencida bajo un sistema de presión y estudio de las condiciones y capacidades de pago del cliente
- Revisar en cada negociación internacional la influencia de la tasa de cambio frente al crédito otorgado, ya que en el momento de pago la moneda (USD, EUR,...) podría estar devaluada generando pérdidas en

el momento del recaudo y afectando de esta forma a la agencia naviera ya que debe cubrir con su propio patrimonio este desfase.

- Las agencias más que implementar un sistema de créditos y tarifas deben prestar una negociación integral en donde el servicio y el buen trato en el momento del cobro sea también parte fundamental de un buen nombre y una buena posición global.
- Las cobranzas es una actividad muy importante en las agencias, pues se debe remesar a la línea, por lo que el contar con políticas crediticias y de cobranzas es un punto importante a tratar en cada una de las agencias.
- La mayoría de los empleados conocen los riesgos que tiene la empresa al otorgar créditos y saben que la iliquidez es un riesgo que causa mayor amenaza para la empresa, el mismo que causa la desaparición de la entidad y desempleo para sus colaboradores.

Recomendaciones

- Reducir al máximo la inversión en cuentas por cobrar y evitar que los valores se conviertan en carteras vencidas
- Evaluar el crédito en forma objetiva
- Invertir en la capacitación de los empleados dentro del área de recaudo a fin de contar con el conocimiento necesario para evitar la cartera vencida.
- Mensualmente o quincenalmente analizar las cuentas por cobrar, a fin de identificar los casos que puedan convertirse en valores vencidos e incobrables a fin de tomar gestiones necesarias a tiempo
- Realizar estudios más profundos a fin de la otorgación de crédito, a fin de tratar de disminuir los créditos a clientes que no son responsables para el pago de sus haberes
- Es importante analizar el crédito como una herramienta para el crecimiento de la compañía, siempre recordando que hay que darle el debido seguimiento.

BIBLIOGRAFÍA

- Besley, R . 2010. *Administración Financiera*. EE.UU. Editorial Deusto, 2da. Edición.
- Brachfeld, L. 2010. *Políticas crediticias*, EE.UU. Mc. Graw Hill, 5ta edición.
- Cardozo, C. 2007. *Finanzas y riesgos crediticios*. Tesis de Economía, Universidad San Francisco de Quito, Quito, Ecuador.
- Castañeda, L. 2010. *Como lograr una cobranza efectiva y sus beneficios*. Elite Laboral. México.
- Castro, G. 2009. *Comercio Internacional y Logística*. Guayaquil, Ecuador.
- Dominguez, F. 2007. *Riesgo de liquidez en el mercado o producto*, México. Editorial Norma.
- Fontestad, L. 2010. *El transporte marítimo de mercancías y sus incidencias procesales*. Tesis doctoral, Facultad de Derecho, Málaga, España.
- González, L. 2008. *La actividad naviera en el Ecuador*, INFORmar, año IX, No. 3, Guayaquil, Ecuador
- GUZMÁN, F. 2010. *El Forwarder, el arquitecto del transporte*. Ensayo Económico, Quito, Ecuador.
- INSCEX, 2011. Instituto de Comercio Exterior y Universidad Espíritu Santo. Manual Práctico de transporte marítimo. Ecuador.
- Mercado, S. 2010. *Comercio Internacional* Tercera edición. México. Editorial Limusa
- Mérida, L. 2010. *Términos del Comercio Internacional*. México. Ediciones Deusto,
- Rodriguez, O. 2010. *La Liquidez en la empresa*. México, Editorial Norma.
- Ronda, V. 2010. *Efectos de la crisis financiera internacional en la relación entre agentes de cargas y líneas navieras*. Argentina. Prentice Hall.

- Sosa, M. 2010. *La Administración del efectivo*. México. Edit. Norma.
- Uribe, R. 2011. *Modelo de Modernización para la gestión de organizaciones*. Universidad EAN. Bogotá, Colombia.
- Vila, L. 2009. *Administración Financiera*. 3era. Edición. México. Edit. Deusto.
- Ley de Facilitación de las Exportaciones y del transporte acuático. 2005. Registro Oficial 901.
- Ley de Transporte Marítimo y Fluvial. 2006. Registro Oficial 406
- Autoridad Portuaria de Guayaquil, 2012. Reglamento de Operaciones portuarias, Guayaquil.

Páginas consultadas

- Teskiewicz, .A. 2007 *Modelos predictivos para cobranzas y refinanciación*. En A. Teskiewicz, credit Management Solutions. Buenos Aires, Argentina: FirstCollection Summit
- Vélez., M. F. 2014. *Zona Economica*. Recuperado el 20 de Junio de 2014, de <http://www.zonaeconomica.com/riesgo-credificio>
- Reglamento de Servicios Portuarios para las entidades portuarias del Ecuador. 2012. Resolución signada con el No. 110/01. Tomado de: http://www.dirnea.org/data/resoluciones_de_digmer/Resoluciones_puertos/Administrativas_y_Tarifarias/Res.%20110-01.pdf
- Reglamento de Servicios Portuarios para las entidades portuarias del Ecuador. 2008. Resolución signada con el No. 0001/08. Tomado de: http://www.apg.gob.ec/files/reglamento_servicios_portuarios.pdf
- Reglamento de Servicios Portuarios para las entidades portuarias del Ecuador. 2008. Resolución signada con el No. 001/08. Tomado de: <http://www.mtop.gob.ec/lotaip/A/reglamento-servicios-portuarios.pdf>

- Cámara Marítima del Ecuador (CAMA E) 2014. Recuperado en: <http://www.camae.org/>
- Banco Central del Ecuador, 2014. índices económicos, Comercio exterior, Exportaciones, Importaciones. Tomado de <http://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IE Mensual.jsp>

ANEXOS

Anexo No. 1 Formato de Crédito en Marglobal S.A.



Solicitud de Crédito

- Antecedentes del Cliente:

Solicitud N°:

Fecha solicitud:

Razón social empresa:	
Nombre de fantasía:	
R.U.C. (o equivalente):	
Domicilio:	
Teléfonos:	
Fax:	
E-mail:	
Nombre completo representante legal:	
R.U.C. (o equivalente) representante legal:	
Contacto empresa solicitante:	

- Socios de la empresa:

Nombre completo	R.U.T.

- Antecedentes del crédito solicitado:

Monto del crédito solicitado (U\$S):	
--------------------------------------	--

- Referencias Bancarias:

Banco	Sucursal	No. de Cuenta

- Referencias Comerciales

Empresa	Teléfonos

Nombre Representante Legal
R.U.C.

Anexo No. 2 : Acuerdo con agencia naviera

ENTRE NOSOTROS:, representada en este acto por su apoderado....., que en adelante y para todos los efectos legales se denominará LA COMPAÑIA; y, en adelante y para todos los efectos del presente contrato denominado(a) LA AGENCIA, hemos convenido en celebrar el presente acuerdo por exportación, que incluye todo lo referente al Agenciamiento de carga, “freight forwarder”, consolidación de carga, agenciamiento naviero, transporte internacional o nacional (efectivo o contractual) de carga, agenciamiento aduanal, depositario, administración de inventarios y servicios de valor agregado, el cual se registrará y regulará por el ordenamiento jurídico pertinente y por las siguientes cláusulas y convenciones:

PRIMERA: LA AGENCIA brindará a la COMPAÑIA a partir del día de hoy y por el plazo estipulado en el mismo, sus servicios como AGENCIA , que consiste en(especificar funciones).... Dichos servicios profesionales los brindará LA AGENCIA bajo el esquema que ambas partes de común acuerdo establezcan para ese efecto El cual no podrá ser variado o modificado salvo común acuerdo entre las partes.

SEGUNDA: Como retribución económica por los servicios profesionales brindados, LA AGENCIA le cobrará a LA COMPAÑIA, en la moneda de curso legal que se estipulen (**DOLARES**).

TERCERA: LA AGENCIA en el ejercicio de su profesión brindará a la COMPAÑIA el mejor servicio y asistencia posible de conformidad con las necesidades y exigencias de la COMPAÑIA, siendo responsable ante ésta por sus acciones de conformidad con la ley. LA COMPAÑIA podrá rescindir unilateralmente el presente acuerdo debiendo cancelar a LA AGENCIA únicamente la suma que hasta ese momento se le adeudare por concepto de gastos en el servicio de agenciamiento y envío de mercadería, si éste incumpliera conestablecido en el presente acuerdo, la prestación de sus servicios fuera evidentemente inadecuada o negligente, o se rehusará a prestar los mismos.

CUARTA: El presente acuerdo lo es por un plazo de contados a partir del día de hoy, prorrogable por períodos iguales y sucesivos si quince días antes de su vencimiento, ninguna de las partes comunicare a la otra por escrito su deseo de no renovarlo para el próximo período.

QUINTA: Sobre las responsabilidades de **LA COMPAÑIA:**

-Será responsable de sus acciones y omisiones negligentes y de las de sus dependientes, subcontratistas, auxiliares y demás personas a su cargo.

-Será responsable respecto de todas las consecuencias que surjan de:

Embalaje, etiquetado y marcado que no resulte apropiado a los requerimientos del transporte o servicio contratado; instrucciones o documentación incorrectas, inexactas o incompletas; etiquetado o marcas de las mercancías incorrectas, inexactas, incompletas e insuficientes; falta o demora en la entrega de la documentación necesaria de la mercancía.

SEXTA: Sobre las responsabilidades de **LA AGENCIA:**

-Será responsable por la diligente selección de los transportadores, agentes aduanales, depositarios, etc.; así como la correcta transmisión de las instrucciones recibidas del cliente.

-Estará obligada a dejar constancia formal del reclamo del cliente frente a dichos prestadores de servicios para conservar los posibles alcances de responsabilidad en el proceso.

SETIMA: LA COMPAÑIA salvo por lo establecido en la cláusula tercera del presente acuerdo no podrá rescindir unilateralmente previo a su vencimiento el presente contrato, salvo que le cancele a LA AGENCIA una suma equivalente a la totalidad de los dineros que le debería de percibir hasta el vencimiento del mismo.

OCTAVA: Que queda entendido y acordado en las partes que no existe ningún tipo de relación laboral entre LA COMPAÑIA y LA AGENCIA.

NOVENA: LA COMPAÑIA se reserva el derecho de contratar o emplear profesionales en la misma área que LA AGENCIA, en el momento en que lo estime pertinente, siempre y cuando respete el presente acuerdo.

DECIMA: Ambas partes manifiestan que cualquier controversia o disputa que pudiere resultar de la ejecución del presente acuerdo deberá ser resuelta judicialmente en la vía ordinaria civil. En fe de lo anterior, firmamos en la ciudad de Guayaquil al ser las horas del .. De .. de dos mil

Por La Compañía

Por La Agencia

ANEXO No. 3

CARTA DE RESPONSABILIDAD DE LA AGENCIA NAVIERA

Ciudad y Fecha

(Nombre Representante Legal) identificado como aparece al pie de mi firma, obrando en nombre y representación de (Nombre del Importador), por el presente documento confiero poder especial y autorizo expresamente a (Nombre de Agencia de Aduanas), para que suscriba el contrato para elementos de transporte, contrato que acepto en todas sus cláusulas y por lo tanto me obligo a cumplir, a fin de que mi representante pueda retirar de sus bodegas o del terminal marítimo, o del sitio que ustedes le indiquen, todos los contenedores que lleguen a nuestro nombre en la línea Marítima (Nombre de la Línea Marítima), necesarios para cumplir con el transporte amparado con el conocimiento de embarque respectivo.

Igualmente expresamos que nuestra empresa será responsable ante (NOMBRE AGENCIA NAVIERA) por las demoras, diferencia de daños, costos de limpieza y/o la pérdida total, que pueden presentarse al contenedor (es) mientras este(n) en mi poder.

Expresamente solicito que la(s) factura(s) que puedan salir a nuestro cargo sean presentadas a más tardar antes del día ____ de cada mes a la dirección _____ ciudad _____ fax No. _____ teléfonos No. _____ la(s) cual(es) nos comprometemos a cancelar(las) dentro de los 30 días siguientes a la fecha de recibo.

Igualmente solicitamos consignar a la cuenta corriente No. _____ del Banco _____ sucursal _____, los cheques a nuestro favor, correspondientes a la devolución de depósitos de contenedores con el fin de llevar un estricto control de ellos e informarme al Teléfono No. _____ Fax No. _____ de _____ y correo electrónico _____

La presente Carta tiene por objeto AUTORIZAR A **(NOMBRE AGENCIA NAVIERA)** para que libere los contenedores mencionados, con la seguridad de que el pago de los daños, demoras y/o limpiezas que se presenten al momento de la devolución de los contenedores vacíos a los depósitos, están garantizados por nuestra Empresa. Nos comprometemos a suscribir el Contrato pagar el depósito de Garantía y llenar todos los requisitos exigidos por **(NOMBRE AGENCIA NAVIERA)** para la entrega del contenedor, y sobre **(Nombre del Importador)** recae la obligación del pago por dichos conceptos.
