



UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

LA GESTION DE COBRANZA. CASO EMPRESA ULTRAMAR

Autor

ALEJANDRA VALENCIA LEMUS

INFORME DE PRÁCTICA AMPLIADO PRESENTADA A LA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
DE LA UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO PARA OPTAR
AL GRADO DE LICENCIADO EN NEGOCIOS INTERNACIONALES
TITULO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
INTERNACIONALES

PROFESOR GUIA: ADRIANA LATORRE VILLEGAS

Viña del mar, Diciembre de 2012

AGRADECIMIENTOS

Primero que todo quiero agradecer a la vida, que a pesar de todo me ha mantenido integra hasta este memento.

*A **mi madre**, por sus esfuerzos, su lucha, sus consejos, sus enseñanzas y a pesar de que hoy no pueda estar en vida, a mi lado, sé que nunca me ha abandonado y nunca lo hará*

*A **mi tía y segunda madre**, que gracias a sus esfuerzos, cariños, dedicación, horas en velas, regaños y mimos, formaron su granito de arena que poco a poco se fue convirtiendo en montaña y fuerza para concluir esta labor sin rendirme ni abandonar*

*A **mi profesora guía**, que gracias a su paciencia, ayuda y consejos logré terminar de la mejor manera posible este gran paso que da término a esta gran etapa*

*A **mis amigas**, que gracias a sus palabras, buen humor y compañía pude pasar días en velas, superar mis frustraciones y buscar salidas creativas a mis limitaciones.*

*Y finalmente a **mí**, por no tirar la toalla y seguir luchando a pesar que las fuerzas y la mente se doblegaban, por luchar contra la mente y vencer, por superar contratiempos, por encontrar soluciones hasta debajo de las rocas y por aprender a creer en mí a pesar de que otros ya no lo hacían.*

INDICE

Agradecimientos	2
Introducción	9
Capítulo I: Antecedentes de la práctica profesional	
Datos de la empresa	13
Historia	13
Visión, Misión y Valores.	16
Servicios	16
El Servicio Marítimo	17
Prestaciones Marítimas	18
Servicios Aeroportuarios	19
Servicios Logísticos	20
Cobertura	22
Empresas relacionadas	22
Empresa Naviera	23
Puertos, Depósitos y Servicios	23
Remolque y Salvataje	23
Inversiones Inmobiliarias	23
Organigrama	24
Sitrans	25
Asistencia de transporte	25
Terminal frigorífico	25
Servicios a la carga	25
Almacén extraportuario	25

Depósito de Contenedores	26
Soluciones Modulares	26
Servicio a la minería	27
Funciones realizadas	27
Hallazgos	31
Capítulo II: las funciones de crédito y cobranza	
Objetivos generales y específicos.	33
Limitaciones de estudio	33
Tipo de investigación	34
Crédito y Cobranza	34
<u>Crédito</u>	
Definición de crédito	35
Función del crédito	36
Elementos que intervienen en el crédito	38
Ventajas y desventajas del otorgamiento de crédito	39
Tipos de crédito	40
Instrumento de crédito	41
El cheque	43
El pagaré	49
Letra de cambio	52
Carta de porte	57
Conocimiento de embarque	58
Warrant o Bono de prenda	65
Tarjetas de crédito	68
Fianza Bancaria	71

Leasing o arrendamiento financiero	73
Factoring	75
Crédito hipotecario	77
Factura conformada	78
Factura comercial	80
Concesión de crédito	82
Evaluación interna	82
Sujetos de Crédito	90
Políticas de crédito	91
Pautas de fijación	93
Elementos	95
Diseño	96
Clasificación	98
Proceso de otorgamiento de crédito	99
Analizar cliente	99
Investigación crediticia	101
Riesgo crediticio	102
Determinación de la	108
Capacidad de pago	
Definición de términos de crédito	115
Otorgamiento de crédito	116
Costos de crédito	116
Reguladores	117
SVS	117
SBIF	119

SERNAC financiero:	121
<u>Cobranza</u>	
Definición de cobranza	123
Naturaleza de la cobranza	124
Su generalización	124
Su oportunidad	125
Su sentido orientador	125
Principios fundamentales	125
Tiempo	125
Negociación	126
Empatía	126
Gestión	127
Repercusiones	127
Políticas de Cobranza	128
Etapas de Cobranza	130
Normal	130
Acción Informativa	130
Acción Recordatoria	132
Prejudicial o insistente	133
Judicial o perentoria	134
Selección	134
Antecedente necesario para la cobranza	135
Postjudicial	137
Control, Evaluación, Feedback	138
El costo	138

Volumen	138
Información	138
Control y Evaluación	139
Personal	139
Tiempo	139
Organigrama de un departamento de cobranza	139
Objetivo departamental	140
Organigrama	140
Número optimo de integrantes	141
Costo de cobranza	141
Costos fijos	143
Costos variables	143
Cobranza en la actualidad	143
Capítulo III: Diagnostico sector cobranza ultramar	
Evaluación del departamento de cobranza	145
Sitrans y Cadena logística	145
Acercamiento teórico	147
Identificación de fallas	148
Soluciones y acciones propuestas	151
Políticas de Cobranza	152
Delimitación	154
Organización departamental	155
Organigrama	157
Descripción de cargos	159
Jefe de Cobranza	159

Gestores de cobranza	161
Factura electrónica	162
Aspectos claves	165
Alertas	166
Almacenamiento	168
Estructuración del la actividad	168
Banco de datos	170
Facturación	170
Estudio de mercado del cliente	170
División de cartera	171
Conclusión	174
Bibliografía	179

INTRODUCCIÓN

“Lo único constante es el cambio” Heráclito, filósofo griego.

Haciendo eco a sus palabras y mirando la actual vorágine presente, es posible darse cuenta que el acelerador de la vida está a su máxima potencia, lo que es hoy mañana es obsoleto, la posibilidad de permanencia y status quo se hace cada vez más difícil y el movimiento constante se ha transformado en la nueva premisa de esta vida de locos.

Vivir de los cambios, de la velocidad e innovación ha sido las claves fundamentales del mundo empresarial para permanecer vigentes en la actualidad. Pero nada de esto se logra si no se cuenta con las herramientas adecuadas para solventar dicho estilo de vida.

Con la apertura de nuevos mercados, llegada de nuevos competidores y nuevas exigencias impuestas por los consumidores, la presión sobre las empresas ha aumentando haciendo que la competencia se vuelva más agresiva y con tiempos de acción y reacción más corto, convirtiendo a la inversión una necesidad y un aspecto fundamental para hacer frente a esto nuevos escenarios.

Pero no sólo las empresas están en constante presión por la industria, parte de la misma la asumen los consumidores al ser bombardeados constantemente con un sinfín de productos, campañas publicitarias e innovaciones en tiempo récord haciendo que la vida de los productos consumidos disminuya importantemente y convirtiendo a aquellos productos no es bienes de consumo sino más bien en bienes que generan posición social,

como sucede actualmente con productos tales como: computadores, teléfonos celulares, televisores, automóviles, etc.

La necesidad del consumidor de poseer las últimas tecnologías, conjuntamente con la necesidad de las empresas de poseer productos cada vez más innovadores, lleva al surgimiento de una industria bastante vapuleada pero necesaria en la economía, los prestamistas.

Los proveedores de fondos juegan un rol facilitador en la industria haciendo que toda la cadena de oferta y demanda se equilibre y genere partidas de ganancias para ambas partes, pero su rol también tiene contras, y uno de ellos es precisamente la consecuencia que provoca financieramente en la economía esta posibilidad de adquisición instantánea de recursos que en otras circunstancias no sería posibles, es otras palabras es esta ilusión de bonanza económica que nubla la realidad y hace caer tanto a los usuarios como a las empresas en trampas de liquidez que a la larga terminan generando pérdidas y la temida depresión en la industria.

Por ello es importante conocer a fondo ¿Qué es? Y ¿Cómo se compone? Esta herramienta tan utilizada llamada Crédito. Pero antes se debe conocer en qué consistió la práctica que llevaron al alumno a plantearse estas preguntas.

La práctica realizada por la Estudiante de la carrera de Administración de Negocios internacionales, Alejandra Valencia Lemus, fue realizada entre los meses de septiembre

y diciembre del 2010 en la Agencia Marítima Ultramar Valparaíso en el área de cobranza.

La razón principal que motivaron al alumno a realizar la practica en esta área específica, fue debido a la poca información que poseía el alumno sobre el tema y al deseo de involucrarse más a fondo con conocimiento de esta naturaleza debido a la gran oferta laboral en instituciones financieras que trabajan ofreciendo este servicio.

La practica constituyo principalmente en realizar acciones de cobranza como recopilar información de clientes necesaria para la cobranza, solucionar problemas de facturas históricas, envíos de documentos y relación con el cliente.

También como evento esporádico, el alumno tuvo oportunidad de participar en el proceso de documentación necesaria para enviar las facturas incobrables a cobranza judicial.

En este documento se divide en cuatro capítulos.

En el primer capítulo se dará a conocer la empresa en la cual el alumno de la carrera de negocios internacionales realizó su práctica; se hablará de su historia, de la misión y visión que estructuran la agencia, su cobertura y de los servicios y productos que comercializa, como, a su vez, de los motivos que incentivaron a la realización del tema y las funciones realizadas dentro del área en el proceso de práctica.

En el capítulo dos se abordarán los temas metodológicos de este documento, tales como los objetivos tanto generales como específicos del trabajo, las limitaciones del estudio, el tipo de investigación a desarrollar, cómo a su vez, se hablará de los aspectos teóricos del crédito y la cobranza, se conceptualizará el crédito, se identificarán sus funciones, como sus variantes más comunes, se identificarán los principales instrumentos de crédito que presentan en una operación y se entablará los principales requisitos y esquemas que posee una buena acción de cobranza

En capítulo tres se abordarán la propuesta presentada por el autor para la mejora en tiempo de recupero de capital del área, esta propuesta se basará en la observación realizada por el alumno en práctica en el tiempo que participa en la empresa y en el área en específico y para finalizar en el capítulo tres se presentarán las conclusiones con respecto al tema.

CAPITULO I

ANTECEDENTES DE LA PRÁCTICA PROFESIONAL

1.1. Datos de la empresa

Razón social: Ultramar Agencia Marítima Limitada.

Rut: 80992000-3

Giro: Venta al por mayor de otros productos N.C.P; Transporte de carga por carretera; Servicio de almacenamiento y deposito; Puerto y Aeropuerto; otras Actividades conexas al transporte N.C.P; Empresa de asesoría, consultoría financiera y de apoyo al giro.

1.2. Historia

Ultramar agencia marítima fue fundada en 1952 en la Ciudad de Santiago de Chile por el Capitán Albert von Appen, como agente de naves y representante para Hamburg-Amerika Line y Norddeutscher, con el fin de brindar servicios de agenciamiento marítimos a buques que recalaban en puertos chileno en aquellos tiempos.

En 1955, la Empresa da su primer paso fuera de Santiago con destino al extremo norte del país, la ciudad de Arica; Al año Siguiente es designada como Agente general para Lufthansa, una empresa aérea Alemana, inaugurándose vuelos al país

dos años más tarde. En 1958 en búsqueda de expansión geográfica se inicia actividades en el extremo sur de Chile, en la ciudad de Punta Arenas.

En 1960, comienza operaciones Ultragas con tan solo un buque a gas de 23 metros, considerado unos de los más pequeños construidos, siendo el mismo una gran innovación ya que gracias a el remplazo del transporte de gas en cilindros por gas a granel, generó un cambio radical siendo esto una gran mejora para sus consumidores.

En los años 1962 y 1963 se logra representar a importantes flotas internacionales tales como Flotta Laura y Stolt-Nielsen, y ya para el año 1969 se abre su tercer oficina en la ciudad de Antofagasta, con el fin de atender la creciente demanda de la industria Minera, A su vez en aquel mismo año, se forma Transmares, una división de la agencia Ultramar con el objetivo de atender servicios entre Chile y Brasil.

En 1981 inicia actividades Ultraport, esta nueva agencia es creada con el objetivo de satisfacer la creciente necesidad que poseían las empresas de muellaje de contratar a su propio personal y así cumplir con mayor eficiencia el servicio de estiba, desestiba y movimiento de carga requerido por los consumidores. En aquel mismo año Nace Sitrans, con la misión de satisfacer los requerimientos logísticos de importadores, exportadores y compañías navieras.

En 1989 mediante licitación, La agencia logra ingresar al negocio de Bodegaje de importación, cambiando su nombre a Depocargo en el año 2000. Tras 37 años de

arduo trabajo, Ultramar logra ampliar su cobertura a los puertos más importantes de Chile, tales como Talcahuano, Quintero y Puerto Williams,

Entre los años 1993 al 1996, la agencia continúa con su expansión geográfica abriendo oficinas en Huasco, Caldera y Chacabuco. En 1994 es fundado Full-Pak, con el objetivo de satisfacer los servicios terrestres y marítimos relacionados al transporte de productos líquidos y sólidos en containers. Para el año 1998, Ultramar regresa al manejo de lanchas propias tras la compra de la lancha Pelicano “Coihue” para operar en el puerto de Antofagasta.

En 1999, junto con abrir nueva agencia en los Vilos, comenzó a incursionar en los negocios de Fletes internacional como Freight Forwarder, división que en el año 2007 pasaría a llamarse Ultramar Logistics.

Al presente, esta Agencia de carácter familiar consta con presencia Nacional de Arica a Puerto Williams e Internacional, con presencia en gran parte del territorio Latino Americano en países tales como Argentina, Paraguay, Uruguay, Brasil, Panamá, Colombia, Ecuador y Perú.

Gracias a su carácter innovador y progresista la agencia se ha transformado en el líder indiscutido del sector, siendo representante de importantes navieras tales como Italia Di Navigazione, Salen Reefer Services (actual NYK Cool), Mol, Transnave y Lineabol en los setenta, Lykes Lines y Crowley en los ochentas y Sealand en los noventas, entre otras. Destacándose por ser la única empresa en poseer inversiones

en toda la cadena de valor, formadas por el conocido Holding Ultramar haciéndola de esta manera presente en los principales terminales marítimos, aéreos y terrestres de todo el país y en constante expansión al territorio latino americano.

1.3. Visión, Misión y Valores.

Su **Visión** desde sus comienzos siempre ha sido contribuir a que Chile sea una potencia en el intercambio Comercial.

Su **Misión** es ser la principal plataforma de soluciones innovadoras e integrales para el comercio exterior de Chile, sus regiones y sus principales industrias.

Los **Valores** que sustentan a la compañía son: Integridad, Excelencia y Entusiasmo.

Además Ultramar siempre ha estado comprometido con la Calidad, Seguridad y Medio Ambiente, por ello consta con la certificación ISO 9001:2008 y está constantemente preocupado por entregar servicios con los más altos estándares de seguridad que resguarden la salud de sus clientes y colaboradores como a su vez del medio ambiente y su entorno a través de soluciones limpias que aporten sustentabilidad a la empresa como al medio ambiente.

1.4. Servicios

La Agencia Ultramar ofrece cuatro tipos de servicios los cuales son: Marítimo, Prestaciones Marítimas, Aeroportuarios y Logísticos.

1.4.1. El Servicio Marítimo brinda completo servicio de apoyo a naves que navegan y recalán puertos chilenos y consta tres subdivisiones:

a. Agenciamiento: consiste en ofrecer atención a las naves en todos los puertos del país y en los principales de América Latina en los servicios de Recepción y despacho de nave, Liquidación de naves, Atención documental a las cargas de importación, exportación y transbordo, Coordinación de pilotaje, Sistemas de comunicación eficiente, Atención de pasajeros y tripulantes, Servicios de lanchas, Coordinación de remolcadores, Coordinación entrega de víveres y repuestos, Coordinación entrega de combustible y lubricantes, Recaudación de fondos y Requerimientos específicos por clientes.

b. Lancha y remolcadores: consiste en entregar apoyo de manera confiable y segura a naves que recalán en los principales puertos de América Latina, como a lo largo de nuestro país. La empresa cuenta con una flota de 29 Lanchas en todo Chile y un total de 43 en toda Latino América y con más de 50 remolcadores pertenecientes a Ultratug (Empresa relacionada – Holding Ultramar).

Los servicios entregados por la flota de lanchas y remolcadores son: Amarra y desamarra, Traslado de prácticos, tripulantes y autoridades, Transporte de carga y pertrechos, Servicios de régimen, Recepción y

despacho, Fondeo y leva, Entrega de lubricantes, Traslados de provisiones, Remolcadores de puerto, Operaciones especiales y salvatajes, Operaciones Offshore, Transferencia de prácticos en el estrecho de Magallanes

- c. **Pilotaje:** este servicio es entregado debido a que, en el Derecho Marítimo el pilotaje es obligatorio para todos buques de bandera extranjera que naveguen por las vías y canales de nuestro país, específicamente al sur de Puerto Montt y a través del estrecho de Magallanes.

El requerimiento de servicios debe hacerse a través de una agencia de naves y solo consta con dos opciones de pilotaje. A) Opción de Océano a océano (cruce de estrecho), que es utilizada solo por buques que no recalán en puerto chileno por lo tanto deben de cruzar el estrecho de Magallanes. B) Pilotaje largo, obligatorio para toda nave que recalcen en puerto chileno o deseen navegar por vías interiores de los canales Patagónicos.

- 1.4.2. **Prestaciones Marítimas:** Ultramar Agencia Marítima en busca de encontrar la mejor opción de representación, Solidez financiera y una visión de negocios estratégica, brinda a nuestros representados la más amplia red de contacto, experiencia del rubro a nivel nacional y Latinoamericano,

convirtiéndose en un importante socio estratégico en América Latina para a armadores internacionales actualmente representados como Mitsui O.S.K Lines Ltd, Tokio (MOL), Stolt Parcel Tankers inc., Greenwich, Höegh Autoliners AS y Transmares.

1.4.3. **Servicios Aeroportuarios:** Gracias a la visión innovadora de Albert Von Appen, la empresa ha apostado siempre por la ampliación de servicios y mercado, por ello desde 1956 Ultramar ha sido representante de la línea aérea Lufthansa en Chile transformándose con el tiempo y arduo trabajo, en el mejor aliado estratégico en la región. Actualmente la empresa cuenta con servicios de pasaje, carga y negocio aéreo. En el servicio de transbordo de pasajero la empresa cuenta con las representaciones de Lufthansa, Swiss Airlines, Hahn air, United Airlines, Air Europa además de una Agencia de viajes Ultramar Lufthansa city center. En el servicio de Carga entrega la posibilidad a los clientes, ya sean empresas o personas naturales, de poder enviar cargas desde Chile a cualquier parte del mundo, utilizando la flota de Lufthansa como la red de destinos que entrega la compañía. En la actualidad cuenta con la representación de las empresas Lufthansa cargo, Air Canadá, Atlas, Centurión, Air France, Qantas. En el servicio de Negocio Aéreo brinda al cliente la posibilidad de utilizar bodegas especialmente equipadas para cargas de importación y exportación en el Aeropuerto Internacional de Santiago, por ellos posee dos Terminales

específicos para cada necesidad. Teisa es el terminal Aeroportuaria destinado a la exportación de cargas aéreas especialmente aquellas consideradas perecederas, específicamente entrega los servicios de descarga de los productos desde los camiones, Paletizar en elementos apropiados para cada avión, Almacenamiento de carga, Gestión de productos perecederos en continuación de cadena de frío. Depocargo es el terminal aeroportuario destinado al almacenamiento de productos importados al país por vía aérea. Se posee dos terminales de carga ubicadas uno en el aeropuerto internacional Arturo Merino Benítez de la ciudad de Santiago y el otro en el aeropuerto Diego Aracena de la ciudad de Iquique. El terminal cuenta 2000 posiciones en racks, estanterías para cargas de pequeño volumen, jaula cerrada para mercancías valoradas y sector para carga de gran volumen, áreas para manejo de cargas peligrosas, además de aforo y reconocimiento de mercancías y oficinas de atención al cliente

1.4.4. **Servicios Logísticos:** Ultramar Agencia Marítima con el afán de brindar a sus clientes Soluciones integradas a su cadena de valor consta con dos áreas de servicios Ultracomex destinada al comercio exterior y ULog con la misión de entregar soluciones logísticas a nivel nacional como internacional.

a. ULog Internacional, presente en 100 países del mundo a través de su red de agentes, desarrolla servicios de transporte aéreo, marítimo y

terrestre de cargas generales como a su vez genera la logística asociada para cargas de proyecto de alta complejidad requeridas por las industrias de la energía, minería, oil & gas, además entrega servicios de administración y costeo de órdenes de compra, servicio de cabotaje nacional con naves propias, solución de almacenes y distribución. Presente en Argentina, Chile, Colombia, Ecuador, Perú, Paraguay y Uruguay, se postula como una empresa con una gran presencia en la región y un partner estratégico de gran prestigio y vasta experiencia.

- b. Ultramar logistics Nacional,** es el área de Ulog que se encarga del entregar el servicios de transporte intermodal entre puertos, aeropuertos y bodegas además de prestar servicios de consolidación y desconsolidación de contenedores y asistencia de carga.
- c. Ultracomex,** está orientada a la coordinación de procesos aduaneros, operativos y documentales con el objetivo de complementar al agente de aduana como al exportador e importador, además presta servicios de recepción de instructivos de embarque enviados por el exportador, ingreso de carga a staking, coordinación de mudanzas internacionales, exportación de vehículos, Confección y tramitación de BLs, cartas de temperaturas, certificados fitosanitarios, Agroindex, Certificados de origen y se representa al exportador antes organismos

correspondientes como SAG, USDA, SERNAP e entidades certificadoras.

1.5. Cobertura

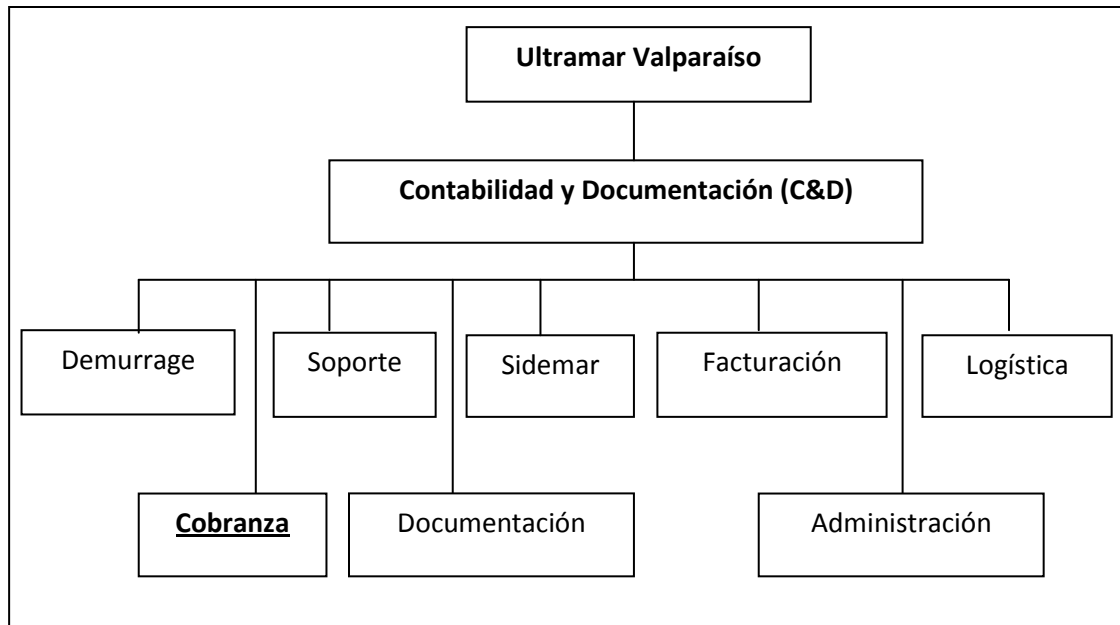
A través de su red tanto nacional como internacional ultramar en la actualidad como empresa está presente a lo largo de todo Chile, poseyendo 17 sucursales repartidas entre los principales puertos del país. Además de su presencia nacional, también posee sucursales en siete países de Latino América los cuales son Argentina, Paraguay, Uruguay, Brasil, Panamá, Colombia y Perú. Y a través de su red de empresas y asociados, Ultramar ha logrado entregar cobertura internacional de primer nivel, llegando a casi cualquier destino del globo que el cliente requiera.

1.6. Empresas relacionadas

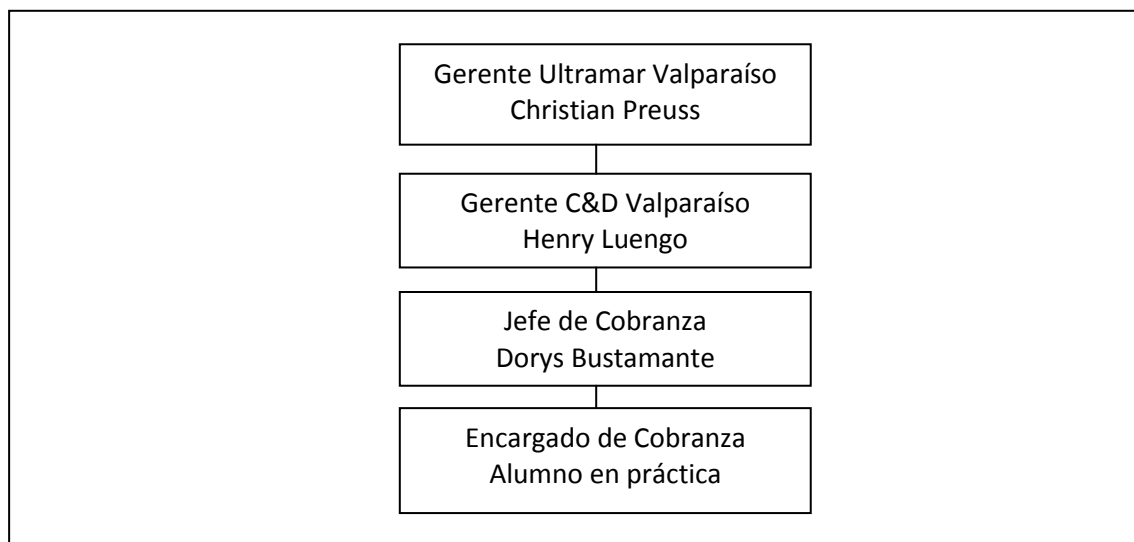
Ultramar con el objetivo siempre presente de diversificarse, innovar a cada momento, alcanzar grandes estándares de servicio al cliente y transformarse en líderes regionales como latinoamericano en el rubro, a puesto en marcha numerosas relaciones empresariales a través de su historia, siendo muchas precursoras de nuevos proyectos del holding, además de entregar una motivación constante para explorar mercados fuera de Chile. En la actualidad cuenta con veintidós empresas relacionadas que juntas forman el holding Ultramar y que se dividen en cuatro rubros:

- 1.6.1. **Empresa Naviera**, que se subdivide en Empresa naviera, contando con Ultragas, Sonap, Ultrabulk y Transmares. Y Servicios, contando con Ultrachart y Humboldt.
- 1.6.2. **Puertos, Depósitos y Servicios**, donde se encuentra el porcentaje mayoritario de los servicios del holding, contando en la actualidad con Ultramar Agencia Marítima, TPS, Ultramar consultores portuarios, TPA, Montecon, Puerto de Coronel, Puertos Angamos, Puerto de Mejillones, TGN, Sitrans, Full-pak bulk containers, Ultraport, Depocargo y Teisa.
- 1.6.3. **Remolque y Salvataje**, debido a que la exploración del rubro ha sido bastante nueva para el holding, en la actualidad cuenta con tan solo la empresa Ultratug
- 1.6.4. **Inversiones Inmobiliarias**, Al igual que con Remolque y cabotaje, este rubro no ha sido explotado por mucho tiempo, por ello hoy en día cuenta con tan solo con la empresa Ultraterra

1.7. Organigrama



Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

1.8. Sitrans

La empresa Sitrans fue creada en 1981 como un terminal de contenedores ubicado en Lo Valledor, Santiago de Chile. A partir de 1988 comienza su expansión por todo el territorio Nacional, estando en la actualidad presente a lo largo de los principales puertos y ciudades del país.

Entre sus servicios cuenta con:

1.8.1. Asistencia de transporte, rodoviario y ferroviario para cargas de importación y exportación.

1.8.2. Terminal frigorífico, ubicado en la ruta a Pargua, Puerto Montt con el objetivo principal de atender el sostenido desarrollo del rubro salmonero y agropecuario de la región

1.8.3. Servicios a la carga, cuyo objetivo es atender la necesidades del cliente en almacenaje de contenedores cargados como de cargas, consolidación y desconsolidación de contenedores, control de Stock, manejo de inventario, preparación de pedidos, Picking, Paletizado, Etiquetado, enzunchado, Fumigación y Romaneo.

1.8.4. Almacén extraportuario, cuyo objetivo es entregar servicio de operación logística para las carga de exportación, importación, en tránsito y transbordo entre otros. En el año 2003 este servicio fue externalizado en

otra área denominada SAE comenzando a operar por primera vez en San Antonio, contando con una terminal en zona primaria ubicada al costado del puerto.

1.8.5. Depósito de Contenedores, Siendo este el comienzo de la empresa, en la actualidad cuenta con terminales especializados para el manejo de todo tipo de contenedores tanto como Dry, Reefer y Tanques, y como clientes a las principales navieras internacionales, compañías de leasing y empresas que manejan su propia flota de contenedores, los cuales son: Bertling, C.A.I internacional, CP Ships (Hapag-Lloyd), Cronos, C.S.A.V (Sudamericana de Vapores), Evergreen, Hamburg Süd, Hapag-Lloyd, Kataoka, K Line, Lauritzen Cool, Maersk Sealand, Maruba, MSC, MOL, NYK Line, Stotl-Nielsen, Textainer, Ultramar Group, Triton.

Sus principales servicios son el almacenaje de contenedores vacíos, ventas y arriendos de contenedores, venta, arriendo y fabricación de módulos, lavado de contenedores de tanque, servicios para contenedores refrigerados, arriendo de generadores, ventas de repuestos Estructura y Maquinaria y formulario de retiro de contenedores.

1.8.6. Soluciones Modulares, es un área dedicada a la venta y arriendo de contenedores Marítimos, como a la fabricación, arriendo y venta de módulos en base a contenedores marítimos.

1.8.7. Servicio a la minería, el servicio que consiste en planificar y ejecutar las funciones asociadas al almacenamiento, transporte y abastecimiento de todo tipo de carga de la minería con lo más altos estándares requeridos en tecnología, seguridad y medio ambiente. Sus principales actividades son: Depósito de contenedores, Transporte de carga, Servicios Logísticos, Almacenaje de productos y materiales.¹

Además de todos estos servicios entregados cuenta con Reservas por Internet, en la cual a través del sitio www.sitrans.cl el cliente puede acceder a todos los servicios desde la comodidad de su escritorio.

1.9. funciones realizadas

La práctica se realizó en una empresa marítima ubicada Cochrane N° 813, piso 8, Valparaíso, Chile, por el periodo de 3 meses entre el 9 de septiembre 2010 al 10 de diciembre del 2010, dentro del departamento de cobranza de dicha empresa y bajo la dirección de Doris Bustamante Bustamante.

Las funciones efectuadas durante la práctica fueron la cobranza de cuenta por cobrar específicamente de la empresa Sitrans, del área de depósito de contenedores. Durante la práctica se trabajó con dos diferentes carteras que fueron otorgadas al estudiante durante sus meses de práctica, la primera fue entregada al comienzo y se trabajó en ella los dos primeros meses de la práctica y la segunda fue entregada al tercer mes de práctica. Cada

¹ No especificado, Sitrans operador logístico de la minería, <http://www.sitrans.cl>, 19.05.2012, 22:09 Hrs

cartera obedecía al tiempo de vencimiento de las cuentas, siendo las carteras con cuentas con más tiempo de vencidas, las otorgadas al estudiante en práctica para realizar cobranza y como evaluación de su gestión.

Su trabajo consistía en la búsqueda de datos de contacto, contacto telefónico y vía electrónica con cliente, entrega de información requerida por cliente, entrega de información a departamento de contabilidad, búsqueda de documentos necesarios para la cobranza (facturas y BLs) en archivos de la empresa, cobranza a cliente, solución de problemas si fuesen presentados, formulación de platilla de cobranza judicial, rebajas de facturas de sistema y seguimiento personal de todas las labores realizadas en el sistema interno de la empresa en modo de registro histórico para futuros cobros de otros agentes.

En el primero mes, su trabajo consistió en la generación de datos de contactos de clientes reiterativos, como la cobranza de facturas con un mínimo de un año de vencidas, (casos difíciles, etiquetas como incobrables). La mayoría de estas facturas presentaban los siguientes errores u omisiones: Se desconocía la factura (problemas de correos de Chile), se desconocía la deuda (cliente persona natural que por primera vez usaba el servicio o Empresas que en archivo no tenían registrado el servicio) o Problemas con puerto (sobre cobro de servicio).

De los casos incobrables fue posible cobrar 10, siendo los más difíciles, caso Procter and Gumble donde empresa desconocía factura y una vez enviada factura vía electrónica empresa no reconocía cobro, se debió buscar el BL correspondiente para conocer el

shipper, el nombre del barco y el número de los contenedores, información que fue entregada a Gates para la confirmación de la entrada de los contenedores de Sitrans, luego que la información fue ratificada y enviada a cliente, ellos pudieron rastrear dichos contenedores y confirmar cobro, pero debido a la antigüedad de la factura se hacía imposible el pago de esta, luego de análisis interno se cedió generar nueva factura anulando la anterior para que esta fuese cancelada.

Otro caso de gran complejidad fue el cobro de un Gate in, que poseía sobre cobro, el cliente era una persona natural que trabaja a través de una agencia, el problema surgió cuando los containers fueron ingresados en Puertos Angamos y allá fue cobrado el Gate in correspondiente, siendo este cobro inadecuado debido a que los containers debían ser cobrados una vez que ingresaran a Sitrans Valparaíso. Cuando los containers fueron ingresados en Sitrans se generó factura que la agencia se negaba a pagar, tras una ardua búsqueda de información por parte del cliente, entregando facturas pagadas en Puertos Angamos, como la información de ingreso de los contenedores, se llegó a un acuerdo con Puertos Angamos donde ellos se hacían responsable del pago de la factura debido al cobro innecesario realizado en su momento.

Las demás cobranzas seguían un patrón reiterativo, Búsqueda de contactos en medios electrónicos como Páginas amarillas, sitios oficiales de la empresa, vía telefónica como 007 y vía interna con la petición a otras áreas los respectivos BLs para conocer el Shipper y desde ahí rastrear la cuenta.

Luego de la búsqueda de contacto se procedía a la búsqueda de la factura y la comunicación telefónica con el cliente y el área en cuestión, una vez contactado con el responsable de los pagos, se acordaba el envío de los documentos con un plazo de 5 días hábiles para el cobro, el cual era realizado vía transferencia electrónica con copia al agente de ultramar, una vez recibido el cobro se imprimía la transferencia y se hacía verificar si estaba correctamente ingresada en los archivos que el banco enviaba cada semana, una vez verificado el cobro se enviaba con la aceptación de Doris Bustamante, a contabilidad para que ingresara el cobro y luego de esto se procedía a rebajar de sistema la factura en cuestión. En caso que la empresa retrasaba el pago de la factura, se reiteraba envío de cobro por vía electrónica siendo en su tercera oportunidad avisados de ser enviados a cobro judicial. Recordando siempre que cada acción debía ser ingresada en la cuenta del cliente, como dato histórico para futuros cobros o pruebas empíricas para demanda judicial.

Con los armadores que más se trabajó fue con Mediterranean MSC, Hamburg Süd, MOL, NYK Line y Hapag Lloyd.

Entre los meses de práctica también se realizó la cartera de cobranza judicial anual, en la cual se tuvo que revisar uno por uno un aproximado de más de 1500 facturas, su estado, historial de cobranza, sus posibilidades de cobro, sus observaciones y determinar si iban o no cobranza judicial. Una vez realizado este proceso las facturas incobrables debían ser enviadas a SCL, con las observaciones necesarias de porque se consideraba incobrables, las demás se dividían en dos grupos las de cobranza judicial y las que se

debían de cobrar en un plazo de un mes. Tan solo las facturas de cobranza judicial debían ser enviadas a SCL con observaciones del porque del no cobro y porque era necesario al cobranza judicial, las demás se repartieron en 4 grupos y se le asignó a cada una la tarea de cobrar la mayor cantidad de posibles facturas en un plazo de 3 semanas, para luego de esto ser revisadas nuevamente las que no recibieron pago y ser enviada junto con observaciones a SCL para cobro judicial.

1.10. Hallazgos y razones que impulsaron a desarrollar el tema

Sitrans, una empresa del holding ultramar que entre sus servicios cuenta con terminal frigorífico, asistencia de transporte ferroviario y rodoviario, almacén extraportuario, depósito de contenedores entre otros. Debido al proceso de importación lógico aplicado por el sector (enganche de la carga, transferencia de nave a muelle, acopio de la carga, entrega a consignatario, traslado del container vacío al depósito²) el cobro del servicio de depósito, es por lo general un cobro no reconocido debido al tiempo de demora entre el servicio y el cobro, el desconocimiento del mismo debido a que el cobro se genera después de la entrega de la carga al consignatario o desconocimiento de pago extras a la importación generalmente acordada con la naviera o forwarding.

A causa de estos problemas la empresa se ha visto envuelta en falta de flujo efectivo debido a poseer demasiadas cuentas por cobrar, frente a esta problemática el holding

² No especificado, proceso de embarque, desembarque, acopio y despacho de cargas en instalaciones portuarias, a bordo de buques, <http://www.asesoriaintegral.cl/web/index.php?cod=temas&num=32>, 01.07.2012, 18:15 hrs

incorporó un nuevo departamento de cobranza, con el objetivo principal de recuperar todo ese efectivo y evitar que este problema siga afectando a la empresa.

Debido a esta decisión la empresa ha logrado recuperar una parte del activo circulante, pero como la empresa Sitrans delegó todo el proceso a un solo departamento y mantuvo su ritmo de servicio, la sobre carga de cuentas por cobrar es inmensa llegando a tener una cartera casi 900 cuentas que requieren cobro con distintos plazos de vencimientos y complejidades. Además el funcionamiento del nuevo departamento se ha visto afectado debido a problemas internos de otros departamentos relacionados como facturación, haciendo el proceso de cobro algo engorroso, lento y no logrando alcanzar los objetivos esperados

CAPITULO II

LAS FUNCIONES DE CRÉDITO Y COBRANZA

2.1. Objetivos generales y específicos.

El objetivo general del presente trabajo es comprender el crédito y la cobranza en Chile y evaluar el funcionamiento del departamento de Cobranza de la empresa Ultramar Valparaíso y proponiendo soluciones que ayuden a disminuir el plazo de cobro del servicio de Sitrans.

Para poder llevar a cabo lo anterior, los objetivos específicos son:

- Conceptualizar la teoría del crédito y las principales funciones dentro de las perspectiva empresarial
- Describir la función de la cobranza y su relación con las operaciones de crédito
- Identificar los principales instrumentos de crédito que dan cuenta de una operación de crédito
- Identificar problemáticas en el área de cobranza de Ultramar Valparaíso
- Diseñar propuesta de acciones que logren revertir la problemática encontrada

2.2. Limitaciones de estudio

El presente informe se verá limitado en los siguientes aspectos:

- ✓ Limitación de tiempo: debido a que la práctica se realizó y finalizó en un tiempo determinado de tres meses y las problemáticas estudiadas se originaron en el tiempo ya determinado anteriormente, se trabajará con información histórica, debido a que no se cuenta con la autorización ni la posibilidad de nuevamente evaluar el departamento.
- ✓ Limitación de aplicación: debido al corto tiempo entre el estudio del problema y la entrega del documento, en informe generado se creó en forma de propuesta debido a imposibilidad de implementación de las mismas por limitación de tiempo, anteriormente mencionado y el acercamiento con la empresa para que aplique los planteamientos presentados.

2.3. Tipo de investigación

El tipo de investigación a realizar es de carácter documental y descriptiva con un perfil de diagnóstico de un departamento en específico mencionado anteriormente en el documento en varias oportunidades.

Crédito y Cobranza

2.4.1. Crédito

2.4.1.1. Definición de crédito

La definición etimológica de la palabra proviene del latín *creditus*³, que significa “cosa confiada” es decir es la confianza de que cierta acción se lleve a cabo. Extrapolando este término al comercio podemos entender que crédito es el *compromiso de pago que adquiere una persona o institución sobre la base de la opinión que se tiene de ellos en cuanto a que cumplirán puntualmente sus compromisos económicos*⁴.

Financieramente al crédito se le conoce como una operación en la que se pone a disposición de una persona y/o institución una cierta cantidad de dinero con un límite estipulado y durante un periodo de tiempo determinado, donde el cliente se compromete a la devolución del dinero entregado más el pago de intereses anteriormente pactado por dicha transacción.

Ordinariamente esta operación se le conoce como la acción de endeudamiento utilizado generalmente por personas naturales como jurídicas en busca de satisfacer carencias económicas presentes en un determinado periodo de tiempo siendo estas principalmente endeudamiento por compra de bienes materiales tanto muebles como inmuebles, utilización también en muchas ocasiones como amortización de deudas menores repartidas en varias casas comerciales y/o endeudamiento por inversión, generado

³ No especificado, Crédito, <http://es.wikipedia.org/wiki/Cr%C3%A9dito>, 26-10-2012, 19:50 hrs

⁴ José Díaz, Manual de crédito y cobranza, <http://www.monografias.com/trabajos38/manual-de-credito/manual-de-credito.shtml>, 02.07.2012, 19:55 hrs

principalmente por empresas al utilizar este tipo de herramienta como soporte de nuevos proyectos.

En una definición aun más reciente emergida del nacimiento de las tarjetas de crédito y el mundo del retail, se entiende por crédito al plazo concedido al comprador de bienes o servicios antes de que le sea requerido el pago de ellos.

En conclusión el crédito *es el permiso de utilizar capital ajeno en provecho propio*⁵ generalmente entregado por entidades financiera que operan en este mercado donde el usufructo de las misma son los conocidos intereses aplicado a dicha transacción.

2.4.1.2. Función del crédito

El crédito en una comprensión básica y escueta, tendría como función esencial la entrega de capital a un tercero con el compromiso de pago en un determinado periodo de tiempo. Pero el crédito es más que solo una acción de confianza y entrega de capital a cambio del pago de un determinado valor, es una acto que genera y ha generado profundas huellas en la sociedad como la conocemos, debido a que a través de esta herramienta el mercado a podido manejar silenciosamente los patrones de consumo de las personas insertas en ellas.

⁵ Luis Bonilla, El crédito y sus definiciones,
<http://www.luisbonilla.com/gratis/practicaempresarial/definiciones-credito.htm>, 14.07.2012, 19:02 hrs

Por ello mirar al crédito desde solo un punto de vista económico, acción y reacción, genera una miopía y una pérdida de comprensión tremenda a la profunda trascendencia que esta simple acción tiene en las personas y en sus finanzas.

Desde un punto de vista más amplio se puede comprender que el crédito tiene dos funciones principales que son de Expansión y facilitador. Una de sus principales funciones es la expansiva debido a que a través de esta entrega la posibilidad a las empresas de generar nuevas inversiones, como a su vez y no menos importantes es su función facilitadora entrega a la entidad facilitadora la oportunidad de incrementar el número de venta, aumentar stock y llegar a un número mayor de clientes.

Si se mira al crédito como entidad generadora se puede observar como el crédito ha impactado profundamente en el mercado cambiando patrones de acciones muy arraigado y entregando vitalidad al sector.

Si se hace memoria hace bastantes años atrás invertir requería de tiempo, una buena idea y principalmente del capital que generalmente provenía de inversionista y/o del ahorro del emprendedor, en la actualidad este proceso se ha acortado notoriamente, ya no es necesario de un largo periodo de tiempo para analizar una idea financiera, ni tampoco de convencer a cada uno de los inversionista de la viabilidad del proyecto, hoy solo se necesita de una buena idea y un banco que genere la inversión. Debido a esta simplificación del proceso actualmente esta herramienta crediticia se observa como un

agente multiplicador, ya que gracias a él la economía de cada país ha tenido la oportunidad de expandirse sostenidamente

Gracias a estas nuevas oportunidades de manejo de capital, las empresas han tenido la posibilidad de invertir en nuevas tecnologías, generar nuevo productos y/o servicios, explorar nuevos mercados, explotar nuevos recursos y atender a una mayor cantidad de clientes, generando de esta manera mayores oportunidades de empleo, mejores salarios, mejores oportunidades laborales, entregando así a las personas una mayor seguridad financiera, mayores oportunidades de consumo y nuevo hábitos de compra que como efecto dómينو crea nuevas necesidades no abastecidas, dando cabida a que las empresas sigan expandiéndose

2.4.1.3. Elementos que intervienen en el crédito

El crédito es una herramienta de acción y reacción en la cual participan diferentes actores y circunstancias para poder llevarse a cabo.

- a. Las partes:** Personas naturales y/o jurídicas dispuesta a la entrega y al pago de dicho capital en un tiempo determinado. Por lo tanto se desprende que para llevar a cabo esta acción debe existir por lo mínimo dos personas que actúan una como acreedor, siendo este quien otorga el crédito y otra como deudor o acreditado, quien recibe la cantidad de dinero con la promesa de pago en un plazo estipulado.

- b. Las bases:** Se puede entender por bases, como los fundamentos en los que se entabla dicha transacción, que en este caso sería la confianza y la capacidad u obligación de dar y/o pagar, recibir y/o pagar dicho monto adeudado.
- c. El tiempo:** Es el plazo en que se le concede al deudor para el pago de dicha deuda contraída, dependiendo del tipo de crédito que se obtenga es el plazo que se podrá obtener para la amortización de la deuda fluctuando estos entre el año en el caso de los crédito de consumo y 40 años como en el caso de los créditos hipotecarios.
- d. El recurso:** Se refiere al bien a transferir, principalmente es dinero pero existen ciertos caso donde la transacción se opera en producto, como sucede con las tarjetas comerciales y la compra de un producto bajo crédito, en este caso en particular a pesar que la operación es realizada con la entrega de un producto, el objetivo de fondo de dicha transacción es el otorgamiento de dinero fantasma, es decir es el auto pago y el cobro a futuro de dicho préstamo.

2.4.1.4. Ventajas y desventajas del otorgamiento de crédito

Como se pudo observar anteriormente la función principal del crédito es de una herramienta multiplicadora, principalmente, con mayor ganancia perceptible para el cliente en el momento presente y mayor ganancia futura para el agente facilitador, pero el crédito no posee solo ventajas, mal utilizado y sin las medidas de regulación genera grandes pérdidas.

Principalmente las ventajas son: posibilidad de uso de los pequeños y medianos capitales que permanecen improductivos, expansión del negocio, utilización como arma de lucha contra la competencia en un mercado cada vez más competitivo y globalizado y aparición de nuevas técnicas de innovación que ayudan a la gestión comercial.

Principalmente las desventajas son: Pérdidas ocasionadas por clientes morosos, predisponían del cliente a no aceptar el concepto de pago, gastos derivado por el proceso de recuperación de capital, costo de capacitación para solventar la inexperiencia de nuevo personal, el proceso de la concesión de crédito requiere un mayor capital de trabajo para que la empresa pueda cumplir con las obligaciones adquiridas y que son de corto plazo, pago adicionales que se suman al costo debido al tiempo que se incurre en la investigaciones complementarias del solicitante.

2.4.1.5. Tipos de crédito

Dentro del mercado crediticio podemos encontrar cinco diferentes tipos de crédito los cuales se categorizan según su modalidad de pago y estos son:

- a. **Crédito tradicional:** préstamo que contempla un pie y número de cuotas a convenir y por lo general dichas cuotas contemplan seguros ante cualquier siniestro.
- b. **Crédito personal o de consumo:** dinero entregado por banco y/o instituciones financiera a personas naturales con un plazo de cancelación entre 1 a 4 años, utilizado generalmente para adquirir bienes muebles o cubrir pagos de servicios.

- c. **Crédito comercial:** préstamo otorgado a la empresas no importando su tamaño, utilizado generalmente para pagos de servicios, adquisición de bienes o para refinanciar deudas a terceros como proveedores y/o otras instituciones financieras.
- d. **Crédito hipotecario:** dinero entregado por un banco o institución financiera con el fin de adquirir una propiedad ya construida, un terreno, financiar la construcción de viviendas, oficinas, y otros bienes raíces. Este tipo de crédito utiliza como garantía, el título de propiedad del bien inmueble adquirido. El banco o institución financiera mantiene dicho documento hasta que el cliente no haga cancelación total de la deuda, este tipo de garantías se le conoce como Hipoteca. Normalmente este tipo de crédito tiene un periodo de cancelación de entre 8 a 40 años, pero siendo habitualmente generados en un periodo máximo de 20 años.
- e. **Crédito consolidado:** préstamo que engloba en un solo y nuevo crédito cualquier crédito anterior que el cliente tenga en curso. La reunificación de todos los prestamos del cliente le permite bajar la tasa de interés de los créditos de corto plazo y de esta manera hacer un pago menor en la cuota mensual

2.4.1.6. Instrumento de crédito

Los títulos de créditos o también conocidos como *instrumentos de crédito, documentos negociables o afecto a comercio* son los documentos que amparan una obligación

adquirida y facultan a una determinada persona el derecho de obtener, a su vencimiento, el pago de la obligación convenida.

Para que un documento sea considerado legalmente como título de crédito debe reunir ciertos elementos y características:

- i.* Debe ser un documento físicamente existente
- ii.* Debe tener una obligación que por él se presente
- iii.* Debe tener necesidad, es decir se debe prescindir del título para disponer del derecho representado en el
- iv.* Debe tener literalidad, es decir que el título obliga a su suscriptor a solo responder en lo que él está establecido, el acreedor exigir ni percibir más de lo expresado en el título.
- v.* Debe poseer autonomía, es decir el documento es independiente de las relaciones jurídicas existentes entre anteriores poseedores de título y el deudor.

a. Clasificación: Los títulos de crédito admiten diversas clasificaciones de acuerdo a distintos criterios o puntos de vistas y estas son:

- Según su contenido: según su contenido se distinguen tres clases de títulos

i. Títulos de pago o Afectos de comercio: Esta clase de título suele ser los más utilizados en las relaciones comerciales, debido a que con este tipo de documento se obliga a pagar al deudor una suma de dinero determinada por la entrega de capital, siendo en otras palabras una póliza de garantía de la devolución del dinero entregado por la institución acreedora. Los más usados en la actualidad en Chile son: Los Cheques, Pagaré y letra de cambio.

a) *El cheque:* El cheque es un documento formal que contiene una orden incondicionada de su girador a un banco a fin que pague a su presentación una suma de dinero determinada de dinero que lo obliga con el portador legítimo, es un documento pagadero a la vista y que históricamente era el único título de crédito que poseía acción criminal, siendo este un valor perdido en la actualidad quitándole la seguridad que antes poseía.

a. Funciones del cheque: las principales funciones del cheque son primero que todo un sustituto del dinero, ya que es pagadero a la vista y utilizado generalmente en el pago de bienes y servicios instituciones comerciales, a su vez es utilizado como medio de prueba, es decir este tipo de documento es usado para acreditar un pago.

- **Actores:** Los actores que intervienen en la transacción de este documento son:

- i. **Librado:** el librado es la institución de crédito que teniendo fondos suficientes en la cuenta del librador debe pagar el cheque a un beneficiario
 - ii. **Librador:** el librador es la persona que teniendo cuenta en un banco y además tiene fondos suficientes, genera este documento dando de esta manera la orden al banco librador de pagar una suma de dinero específica al beneficiario
 - iii. **Beneficiario:** El beneficiario es la tercera persona presente en esta tracción, es la persona a cuyo nombre se extiende el cheque teniendo derecho, obligaciones y propiedad del título.
- **Clasificación:** Los cheques se pueden clasificar de distinta manera
 - i. Atendiendo al nombre o bien a quien es la persona que aparece como beneficiario, en la cual se encuentra tres tipos:
 - a. **Cheque a nombre del mismo girador:** este tipo de cheque era utilizado antiguamente como un método de retiro de fondos de una cuenta corriente, en la actualidad este método se aplica

poco debido al surgimiento de las tarjetas de crédito que cumple con mayor eficiencia dicha acción

b. Cheque girado a nombre del banco

librado: este tipo de cheque se utiliza para traspasar fondos o pagar servicios del mismo banco en que se tiene la cuenta corriente.

c. Cheque girado a nombre de terceras personas:

este tipo de cheque es el más conocido y utilizado. Confiere poder a un tercero y posee dos finalidades perseguidas que son: el cheque de mandato y el cheque en pago de obligaciones

d. Cheque de mandato: es tipo de cheque

importa un mandato al beneficiario conferido por el librador para retirar del banco una determinada suma de dinero, de la cual el tenedor está obligado a rendir cuenta a su mandante. Este cheque se reconoce de manera externa debido a la característica “clausula para mí” es decir que el documento de llevar las palabras “*para mi*”

agregadas por el librador en el cuerpo del documento.

e. Cheque en pago de obligaciones: este tipo de cheque tiene como fin principal, facilitar la solución de obligaciones, en medida que sirve como instrumento de pago y evita y disminuye la necesidad de emplear con ese objeto dinero en efectivo, esta utilización del cheque es la más común y generalmente es extendido con el fin de cancelar deudas contraídas con instituciones comerciales en la adquisición de bien y/o servicios

- ii. Otros cheques que contempla la ley son los cheques cruzados. Este tipo de cheque es aquel que tiene estampado en su anverso dos líneas transversales. La finalidad principal de este tipo de documento es que solo puede ser cobrado por un banco, lo que se traduce en que este tipo de cheque debe ser siempre depositado. Según la ley pueden existir dos tipos: el cruzado general y el cruzado en especial.

- a. Cruzado general:** es aquel que entre las líneas transversales en el anverso no lleva el nombre del banco, lo que permitiría al beneficiario ser depositado en cualquier banco.
- b. Cruzado en especial:** es aquel que a diferencia del cruzado en general entre las líneas estampadas en el anverso del documento lleva escrito el nombre del banco donde debe ser depositado, lo que implica una limitación al beneficiario debido a que no le permite escoger el banco para realizar el depósito.
- iii.** Además de los cheques mencionados con anterioridad, existen otros tipos de cheques que depende de la clasificación de la moneda y estos son los: cheques en moneda nacional o cheques en moneda extranjera y dependerá de la cuenta corriente del librador si es que pueden ser girados en moneda extranjera.
- iv.** Otros dos tipos de cheques que no están estipulados en la ley pero con son utilizados frecuentemente son los conocidos cheque de garantía y cheques a la fecha

a. **Cheque de garantía:** este tipo de cheque es aquel que se entrega para garantizar una obligación principal

b. **Cheque a fecha:** este tipo de cheque es aquel cuya fecha de expedición es distinta de la fecha real.

• **Circulación del cheque:** La circulación de un cheque hace referencia a la manera que es extendido dicho documento especificando concretamente quien debe cobrar dicho título de crédito. Existen tres tipos de extensiones de cheques y estas son: nominativo, a la orden y al portador.

i. **Nominativo:** un cheque es nominativo cuando si indica expresamente a la persona que se debe pagar sin facultarlo para que lo haga circular. Según la ley este tipo de cheque solo puede ser endosado en comisión de cobranza a un banco.

ii. **A la orden:** un cheque es a la orden cuando que tiene indicada la persona del beneficiario, pero se le faculta expresamente para que endose el documento, el endoso puede ser en dominio o en cobranza ya que no hay un

endoso en garantía de un cheque, aunque también pueden ser endosos regular, irregular o en blanco según la ley.

iii. **Al portador:** un cheque es al portador no se designa al beneficiario, este tipo de cheque circula por la mera entrega y tradición.

- **Protesto de cheque:** El protesto de cheque es un acto solemne que reconoce por objeto la comprobación auténtica y pública de que el documento no ha sido pagado y habilita al tenedor legítimo para el ejercicio de las acciones legales pertinentes, por otra parte el acto de protesto de un cheque puede ser también reconocido como la facultad que tiene el banco librado de dejar constancia, al dorso del documento o en una colilla adjunta a él, de su negativa de dar pago a dicho documento debido a diferentes causales las cuales son: falta de pago, falta de fondos, cuenta cerrada, orden de no pago por extravío y firma desconforme

b) **El pagaré:** el pagaré es un documento u escrito por el que la persona que lo firma se confiesa deudora a otra, de una cantidad de dinero especificada y se obliga a pagarla a su orden dentro de un determinado plazo, cabe señalar que a diferencia del cheque este documento no es pagadero a la vista.

- **Partes:** las partes que intervienen en un pagaré a diferencia de otros títulos de crédito, solo intervienen tan solo dos sujetos, que son el suscriptor, que es la persona quien expresa unilateralmente su voluntad de aceptar o confesar una obligación para con el beneficiario y el beneficiario, es la persona a favor de quien se suscribe el título.
- **Menciones:** para que un pagaré sea considerado como tal debe contener las siguientes elementos: indicaciones de ser pagaré escrito al inicio en el mismo idioma en que es redactado todo el documento para evitar confusiones, la promesa no sujeta a condición de pagar una determinada cantidad de dinero, el lugar y época de pago, el nombre y/o apellido del beneficiario o la persona a cuya orden se ha efectuar el pago, el lugar y fecha de expedición y por último la firma del suscriptor
- **Vencimiento:** el vencimiento en un pagaré hace relación con la oportunidad en que la obligación de que él emana será exigible, en otras palabras el vencimiento es el momento en que puede cobrarse o hacerse efectiva dicha deuda.
- **Extensiones del pagaré:** un pagaré puede ser extendido de tres maneras diferentes: a la vista, a un plazo constado desde la fecha

y a un día determinado. En algunos casos el pagaré puede tener vencimientos sucesivos.

- **Diferencia entre pagaré y letra de cambio:** el pagaré y la letra de cambio pueden en formas parecen un mismo tipo de documento comercial pero poseen ciertas diferencias marcadas con respecto a:

- Su creación:** el pagaré constituye una confesión de deuda, por su parte la letra de cambio puede ser tomada tanto como un instrumento para garantizar un contrato de cambio y como medio de pago y circulación que la obligación que contiene
- Protesto:** el pagaré sólo puede protestarse por falta de pago, en cambio la letra de cambio puede protestarse por falta de pago como por falta de aceptación.
- Vencimientos:** el pagaré admite vencimientos sucesivos, por su parte la letra de cambio solo admite un solo vencimiento.
- Aceptación:** el pagaré no es un título de crédito sujeto a la aceptación, ya que surge de la sola voluntad individual del suscriptor, de esta manera no pudiendo obligar al

pago de la obligación a terceras personas; en cambio la letra de cambio es un título en que necesariamente debe manifestarse la aceptación del librado para que resulte obligado.

c) Letra de cambio: la letra de cambio es un título de crédito que nace producto de la necesidad de probar y entregar un medio más simplificado de ejecutar un contrato de cambio, es un documento que contiene una orden escrita, por medio de la cual una persona llamada *librador o girador*, ordena a otra denominada *librado o girado*, a que pague una cantidad de dinero a su orden o a una tercera persona llamado *tomador, beneficiario o tenedor regular*, en lugar y tiempo en ella determinados.

- **Actores:** atendiendo a la definición estricta expresada más arriba tres son las figuras que aparecen en la confección de dicho documento y estos son:

- i. **Librador o girador**: es la persona quien da, gira o expide una letra de cambio

- ii. **Librado o girado**: es la persona a quien se le ordena a pagar

- iii. **Tomador o beneficiario**: es la persona a favor de quien se gira, acreedores

En la práctica los actores que intervienen en la letra de cambio son solo dos: el aceptante que es el deudor y su tomar, beneficiario

- **Función actual de la letra de cambio:** en la actualidad el fin y uso de la letra de cambio se ha expandido y cumple doble función. La principal va de acuerdo a su nombre y es la de servir como contrato de cambio; la segunda función viene siendo la añadida en los últimos años y la forma más común de utilización en la actualidad, y esta es la de poder usar este documento como medio de pago y circulación como también instrumento de crédito.
- **Menciones:** para que un documento sea considera como letra de cambio debe de poseer la siguientes características que son: indicador de ser letra de cambio donde dicha indicación debe hacerse escrita en el mismo idioma empleado en el título, lugar y fecha de emisión, orden de pagar una cantidad de dinero, individualización del beneficiario, individualización del librado o deudor, lugar y época de pago y firma del librador.
- **Endoso:** el endoso es el escrito por el cual el tenedor legítimo transfiere el dominio de la letra, la entrega en cobro o la

constituye en prenda. se distinguen tres tipos de endoso según las menciones y estos son: endoso regular, irregular y blanco

- i. **Endoso regular:** es aquel que contiene las siguientes menciones estipulada por la ley: debe contener la firma del endosante tanto al dorso como al reverso del documento, debe indicar el lugar y la fecha de otorgamiento y debe contener el nombre del endosatario y la calidad del endoso
- ii. **Endoso irregular:** es aquel en que se indica el nombre del endosatario, pero le faltan una o más de unas de las menciones indicadas en el endoso regular.
- iii. **Endoso en blanco:** es aquel que no se indica el nombre del endosatario e incluso puede que solo conste con la firma del endosante.

Se distinguen tres tipos de endoso según su objeto perseguido al endosar y estos son: endoso de dominio, en cobranza, en garantía

- i. **Endoso en dominio:** en este tipo de endoso, el endosante transfiere todos los derechos que como portador legítimo detentaba sobre el documento, en consecuencia el que adquiere la letra de cambio pasa a ser el portador

legítimo de dicho documento ostentando todos los derechos que la ley le confiere al documento

ii. Endoso en cobranza: este tipo de endoso constituye un mandato que el endosante confiere al endosatario para que este ejerza las acciones destinadas al cobro del documento y posteriormente le rinda cuenta y le entregue los valores recuperados.

iii. Endoso en garantía: este tipo de endoso es aquel que en virtud del cual el endosante entrega un documento al endosatario a fin que este lo cobre y que utilice los dineros recaudados para el pago de un crédito que el endosante adeudaba.

• **Protesto:** el protesto es la constancia real y palpable del no pago de dicho documento, de la no aceptación o de la imposibilidad de fechar de la aceptación. El protesto debe constar por un documento por escrito realizado por un notario y/o un oficial del registro civil competente. Posee tres tipos de clase diferentes que son: falta de pago donde el documento no fue debidamente cancelado por el deudor al momento de vencer el plazo, por falta de aceptación en el cual se da constancia que

el documento no fue aceptado por el librador y por ultimo protesto por falta de fecha de aceptación donde se da cuenta que el documento fue aceptado pero que el aceptante se negó a fechar su aceptación.

ii. *Títulos de participación social:* Título de participación social o valores mobiliarios, en este caso el título contiene una serie de derechos de diversa naturaleza inherente a la calidad de socio de la entidad que lo emite, en ellos están representado por ejemplo por los bonos, las acciones, pagarés de tesorería etc.

iii. *Títulos representativos de mercadería:* Los títulos representativos de mercadería, también conocidos como *títulos de tradición* son aquellos documentos de propiedad que facultan a su poseedor a exigir la restitución de determinadas mercancías que mencionan.⁶

Este tipo de documento, son utilizados generalmente como garantías donde le atribuye a su legítimo tenedor el derecho exclusivo de disponer de las mercaderías en que ellos se clasifiquen, entre ellos encontramos la carta de porte, el conocimiento de embarque marítimo y aéreo y los certificados de depósito de mercadería conocidos también como Warrants

⁶ No especificado, Título de valor, <http://derechocomercialparatodos.weebly.com/tiacutetulos-valores.html>, 30-10-2012, 13:56 hrs.

a) *Carta de porte*: la carta de porte es un documento específico del transporte terrestre que acompaña a las cargas peligrosas, que justifica el desplazamiento y el contenido de las cargas dentro de esta vía, así como de los participantes en la operación. Dicha información tiene como finalidad conocer exactamente, en todo momento, las mercancías que se transportan, con objeto de facilitar las intervenciones pertinentes en caso de incidente o accidente. Nace del contrato de las partes y puede ser presentado vía formato escrito como electrónico.

Este documento debe tener sin excepción las siguientes menciones:

- a. Nombre o dominación social y domicilio de la empresa cargadora
- b. Nombre o dominación social y domicilio de la empresa que haya realizado la expedición de las mercancías, cuando no coincidan con la empresa cargadora
- c. Nombre o dominación social y domicilio del operador de transporte que, en su caso hubiese intermediario en la contratación del servicio.
- d. Nombre o dominación social y domicilio de la empresa transportista.
- e. Nombre o dominación social y domicilio del destinatario o consignatario del envío.
- f. Lugares de origen y destino de la expedición de transporte de que se trate.
- g. Fecha de realización del transporte del envío de que se trate

h. Matrícula del vehículo o vehículos utilizados en la realización del transporte.

i. Naturaleza, peso, y en su caso números de bultos de la mercancía transportada

b) *Conocimiento de embarque*: el conocimiento de embarque o B/L (Bill of lading) en sus siglas en inglés, es un documento que emana de la celebración de un contrato de transporte de mercadería por mar. La finalidad de este contrato es proteger al cargador y al consignatario de la carga frente al naviero y dar confianza a cada parte respecto al comportamiento de la otra.

a. *Valor del conocimiento de embarque*: este documento puede ser emitido a la orden, al portador y nominativo, por lo tanto, reviste fuerza de título de valor.

- **A la orden**: cuando es emitido a la orden se transforma en un documento negociable que permite transferir la propiedad de la mercancía. Este tipo de conocimiento de embarque es utilizado generalmente en los créditos documentarios ya que la entidad financiera acreedora, figura como consignatario de la carga y endosa la documentación a su cliente el importador de la mercancía.

- **Al portador:** donde el propietario de la mercancía no queda identificado
- **Nominativo:** donde dicho documento queda a nombre de una persona física o jurídica, que se encargará de recoger la mercancía cuando se identifique y se presente un original del documento.

A su vez este tipo de documento puede ser utilizado de tres maneras diferentes, las cuales son:

- Como certificación de que ha tomado a su cargo la mercancía para entregarla a quien figure como consignatario o la haya adquirido por endoso total o parcial, según corresponda
- Como constancia de flete convenido
- Como representativo del contrato de fletamento en ciertos casos

b. Partes: por regla general, en un contrato de transporte de mercancías por mar intervienen tres personas: el cargador o expedidor, el transportado y el consignatario.

Aunque el documento de embarque es tan solo uno y corresponde a aquel que es emitido por el transporte marítimo para los efectos antes

mencionados, puede suceder que en un caso de transporte de mercancías por mar intervengan más de dos transportes.

En tal caso, se habrá de distinguir entre ellos por la naturaleza de su actividad, es decir, si son contractuales o efectivos.

En consecuencia de este nuevo escenario las partes que intervienen en el proceso serían las siguientes: el cargador o expedidor, el transporte contractual, el transporte efectivo y el consignatario.

De esta manera tanto el transporte contractual como el efectivo, emitirán sus respectivos conocimientos de embarque como evidencia de los contratos de transporte de mercancía realizada.

- c. Menciones: gracias a la promulgación de las Reglas de la Haya (1921) donde se procedió a la dictación del Convenio Internacional de Bruselas (1924), se logró unificar las menciones por el cual están regidos este tipo de documento. Cabe señalar que la omisión de una o varias menciones transformará inmediatamente ilegítimo dicho documento. Las menciones de este tipo de documentos son:

- La naturaleza general de las mercancías, las marcas generales para su identificación; una declaración expresa, si procede, sobre su carácter peligroso, y si dieron instrucciones al respecto;

el número de bultos o piezas y el peso de las mercancías o su cantidad manifestada de otro modo.

- El estado aparente de las mercancías
- El nombre del establecimiento principal del transportador
- Nombre del cargador
- Nombre del consignatario, si ha sido comunicado por el cargador
- El puerto de carga, según el contrato marítimo y la fecha en que el transporte se ha hecho cargo de las mercancías
- Puerto de descarga, según contrato marítimo
- El número de originales del conocimiento de embarque, si hubiera más de uno
- El lugar de emisión del conocimiento de embarque
- La firma del transportador o de la persona que actúe en su nombre
- Flete, si corresponde, en la medida que sea pagado por el consignatario

- La declaración, si procede, de que las mercancías se transportaran o podrán transportarse sobre cubierta
- La fecha o plazo de entrega de las mercancías en el puerto de descarga⁷

d. Tipos: existen diversos criterios en que se pueden clasificar los conocimientos de embarque, tales como por los modos de transferirlos, ya sea por la persona que lo emite o por las cláusulas que las partes celebran el contrato.

- **Según modo de transferir**: esta clasificación hace relación con la naturaleza de título de comercio que se le asigna al B/L, es decir, según la modalidad bajo la cual este haya sido otorgado determinará el modo en que haya de ser transferido a terceras personas. Se conocen tres tipos de B/L según su modo de transferir y estos son:

i. **Conocimiento de embarque al portador**: corresponde a aquel B/L que se puede transferir por su simple entrega material

⁷ Art 1015 del Comercio marítimo chileno

- ii. **Conocimiento de embarque a la orden:** corresponde a aquel B/L extendido a favor de personas determinadas y que su transferencia se rige por las reglas de la cesión de derechos
 - iii. **Conocimiento de embarque normativo:** corresponde a aquel B/L que fue extendido a favor de una persona determinada y que se transfiere en su endoso.
- **Según la persona que lo emita:** puede suceder que en una celebración y ejecución de un contrato de transporte intervengan dos o más transportistas y por lo mismo que varios B/L sean emitidos. Frente a la multiplicidad de B/L se conoce dos tipos de B/L y estos son:
 - i. **Conocimiento de embarque Master:** este B/L corresponde al último conocimiento de embarque que se emita en una cadena de transporte
 - ii. **Conocimiento de embarque hijo y nieto:** este B/L a aquellos conocimiento de embarque emitidos por los transportistas contractuales a quienes se le ha encargado el transporte de mercancías.

- **Según las cláusulas introducidas:** dada la naturaleza del transporte marítimo, es muy probable que las partes acuerden insertarles diferentes tipos de cláusulas al B/L. Dichos conocimientos recibirán una designación especial en virtud de la cláusula que se le inserten, pudiéndose encontrar de los siguiente tipos:

- i. **B/L de embarque o embarcado:** este tipo de B/L corresponde a aquel que el transportador le entrega al embarcador que haya de recibir la carga. Por lo general este tipo de B/L son aquellos que se emiten bajo la modalidad CIF

- ii. **B/L recibido para embarque:** este tipo de B/L es aquel entregado al cargador antes de embarcarse las mercaderías a bordo de la nave y que el transportista efectivo se haga cargo de ellas, este tipo de B/L es usualmente utilizado en el caso de transporte de contendores.

- iii. **B/L limpio:** se trata de un B/L extendido sin reservas y en el cual se ha dado cuenta de un aparente buen estado de la carga

iv. **B/L sucio o clausulado:** se trata de un B/L al cual le transportador le realiza una o más anotaciones con la necesidad de dejar registro de anomalías tanto visibles como invisibles en la carga que recibe para transportar

v. **B/L notificado:** corresponde a aquel B/L en los cuales se incorpora la obligación para el transportador de notificar al consignatario una vez verificado el arribo de la carga a puerto.

vi. **B/L directo:** corresponde a aquel B/L extendido con de transporte multimodal o sucesivo de mercancías o en aquel que el mismo transporte realice en diferente etapas pero en un medio de igual naturaleza

c) *Warrant o Bono de prenda:* el warrant y certificados de depósito son títulos de valor que representa una garantía mobiliaria sobre la mercancía, y es emitido por los almacenes generales de depósito. En este tipo de documentos se acreditan la propiedad de la mercancía o bienes depositados en el almacén que emite el título. Se desprende de lo anteriormente mencionado, que el tenedor de este tipo de certificados puede vender las mercancías, sin que sea necesario

entregarla materialmente pues como se menciono anteriormente se constituye como garantía mobiliaria.

El endoso de este tipo de titulo facilita la obtención de créditos para capital de trabajo, siendo una garantía de fácil constitución para asegurar obligaciones asumidas por el depositante. Como a su vez el endoso de ambos títulos de valor, a un mismo tenedor transfiere la propiedad y la libre disponibilidad de las mercancías.

Es conveniente remarcar que al endosar un Warrant, el acreedor tiene un derecho preferencial sobre cualquier otros acreedores, pudiendo en caso de incumplimiento del obligado sacar a remante las mercancías

Por lo general este tipo de documento es utilizado preferentemente por empresas industriales más que por comerciales o las de servicio, ya que poseen mayor ventaja de obtener crédito utilizando como garantía de sus productos aprobados. Aunque a toda regla hay excepciones y este es el caso de las empresas mayoristas, que por lo general pueden dejar en depósito sus mercancías que son de venta estacional y no necesariamente sean requeridas en el momento.

a. Diferencias y semejanzas: las principales diferencias y semejanzas de estos títulos de valor serían las siguientes:

- El warrant otorga derecho prendario mientras que el certificado de depósito poder jurídico sobre el bien o propiedad.
- Warrant significa *título de propiedad*, en cambio certificado de depósito indica las características del bien depositado.
- Ambos documentos pueden ser endosados o utilizados como documento de garantía
- Ambos documentos son creados con el propósito de que depositante pueda colocar su mercancía con diferentes personas pero el Warrant entabla una relación depositante/comprador en cambio el Certificado de depósito entabla una relación almacén/depositante.
- El certificado de depósito legitima a su titular a disponer de los bienes depositados en cambio el Warrant atribuye un derecho de crédito por un importe de dinero, garantizando con la prenda de los bienes depositados.

b. Menciones: ambos documentos deben poseer los siguientes requisitos para su validación: nombre y domicilio del depositante, fecha de expedición, descripciones técnicas de la cantidad, peso y calidad de las mercaderías que se dejan en depósito, designación del almacén y la firma y sello del administrador, número de orden del certificado, nombre del banco o entidad quien se consigna la mercancía, monto del seguro, nombre y domicilio del asegurador y cantidad de pago por el almacenaje, conservación y operaciones conexas de las mercancías.

- Otros instrumentos de crédito: al margen de los ya mencionados anteriormente, existen otros tipos de instrumentos de igual valor y muy utilizados en el comercio pero que no remiten clasificación.

i. ***Tarjetas de crédito***: es un instrumento material de identificación del usuario, emitida por un banco o entidad financiera que autoriza a la persona cuyo favor es emitida, utilizarla como medio de pago en los negocios adheridos al sistema mediante su firma y su exhibición.⁸ Se considera un crédito directo a corto plazo.

⁸ No especificado, Tarjeta de crédito, http://es.wikipedia.org/wiki/Tarjeta_de_cr%C3%A9dito, 30-10-2012, 23:37 hrs.

La ventaja de esta modalidad de crédito es que la misma es versátil y de uso práctico, por ello su operatividad y desplazamiento lo lleva a ser denominado como “dinero plástico”.

Este tipo de crédito se es otorgado mediante la revisión de la sustentabilidad económica que posee el solicitante, y de la posibilidad de mantener ingresos constantes en sus cuentas corriente.

a) *Clasificación:* aunque en la práctica no existe una clasificación real de este tipo de instrumento podemos observar que existe una pequeña diferenciación entre ellas que las dividiría en tarjetas de créditos otorgadas por banco y tarjetas de crédito las otorgadas por casas comerciales. A pesar que el fin último de ambas está orientado a satisfacer las necesidades de crédito de los usuarios se pueden distinguir marcadas diferencias entre ambas.

Las tarjetas de crédito no bancarias o conocidas comúnmente como comerciales se caracterizan por otorgar crédito que se activan conforme el cliente va cancelando sus cuotas, a diferencia de las bancarias, lo cual podemos deducir que, las tarjetas de crédito son menos riesgosas que las bancarias por lo cual la tasa de interés aplicada es menor.

b) *Requisitos:* los requisitos principales para la adquisición de este instrumento crediticio son: tener abierta o abrir una cuenta corriente; hay que hacer una aclaración en este punto, por lo general el común denominador de las personas mal entiende el concepto de la tarjeta de crédito con el concepto de la tarjeta de debito. Una tarjeta de crédito es una posibilidad real de endeudamiento que otorga el banco y/o entidad financiera que extiende dicho instrumento, en cambio una tarjeta de debito es un fondo de ahorro que posee la persona en un determinado banco y que a través de un instrumento físico como es una tarjeta hace uso de él a través de retiros. Ambos instrumentos reemplazan al dinero, pero el crédito es dinero que no poseemos en cambio el debito es dinero propio. Uno de los puntos más importantes para el otorgamiento de dicho documento es alcanzar con los requisitos exigibles por el banco, que por lo general es tener una renta superior a los 500.000 pesos chilenos, o poner en garantías bienes inmuebles y muebles de gran valor como casa, autos y/o títulos de propiedad de negocios; solicitud y contrato, es decir hacer la petición expresa a la institución de la necesidad de obtener dicho documento y para finalizar, entregar garantías exigidas por el banco, que como se explico anteriormente estas principalmente son de bienes muebles e inmuebles que posea el solicitante.

ii. Fianza Bancaria: es un contrato y no es un documento negociable en los termino de los títulos de valor, mediante el cual un banco, llamado fiador, se compromete a respaldar y cumplir obligaciones contraídas con otra persona denominada “afianzado” frente a una tercera persona denominada “acreedor” o “beneficiario”. Las cartas fianza son solidarias, irrevocables y de realización automática, basta que el acreedor del cliente le haga llegar un aviso notarial para que el banco comience a pagar.

Este instrumento es poco conocido en la actividad comercial ordinaria pero es frecuente su uso en operaciones comerciales que respaldan obligaciones de crédito.

a) *Modalidades de fianza:* las modalidades de fianza serían cuatro de estipulación ya establecidas por el banco y una que le permite al cliente su estipulación, y estas son:

a. De fiel cumplimiento: se le garantiza el fiel cumplimiento por parte del contratado de las obligaciones respaldadas en la fianza y de conformidad entre las partes que firman el contrato

b. De anticipo: se garantiza la total devolución de los recursos anticipados para la realización del contrato

- c. Laboral: se garantiza por parte de la empresa contratada, el cumplimiento de las obligaciones laborales del contrato, los costos judiciales, etc.
 - d. De responsabilidad civil: se garantiza la responsabilidad civil para cubrir contingencias relacionadas con las operaciones que conforman el objeto de la contratación, así como los daños y perjuicios que como consecuencia del contrato se puedan ocasionar a terceras personas.
 - e. De buena pro: se garantiza el mantenimiento de los términos y condiciones e iniciales.
- b) *Características*: las características principales que revisten este tipo de herramienta crediticia son:
- a. Plazo de fianza de hasta un año duración
 - b. Solicitud de garantías de acuerdo a evaluación de riesgos
 - c. Cobro de comisión que será cobrada al momento de emitir el respectivo documento de fianza
- c) *Requisitos*: los requisitos para extender válidamente dicho documentos son: fecha de expedición, nombre del banco emisor, nombre del beneficiario, objeto y monto aprobado, plazo de

cancelación del crédito y otros requisitos adicionales dependiendo del banco emisor.

iii. *Leasing o arrendamiento financiero:* es un contrato mediante el cual, el arrendador traspasa el derecho de usar un bien a un arrendatario a cambio de pago de renta durante un plazo determinado, al término del cual el arrendatario tiene la opción de compra del bien pagando un precio determinado, devolverlo o renovar el contrato. Este contrato transfiere al arrendatario todos los beneficios y riesgos, inherente al derecho de propiedad sobre el activo arrendado.

El leasing tiene como característica principal su flexibilidad en cuanto a su estructura de pago periódicos que se adaptan perfectamente a la necesidad del usuario, que por lo general son personas jurídicas debido a los beneficios tributarios que general no ha si las personas naturales. También es necesario señalar que este mecanismo de financiamiento se fundamenta en distinguir dos características del bien sujeto a garantía: la propiedad y la utilización. Ya que la empresa que adquiere el derecho de usar el activo por un tiempo determinado no tiene la obligación de comprometerse a adquirirlo. De esta forma la empresa usuaria se constituye en arrendataria y la entidad propietaria, en arrendador.

- a) *Elementos que intervienen en el leasing:* los elementos que intervienen en el leasing son los siguientes: banco emisor, letra hipotecaria, institución intermediaria, y requisitos exigidos por ley según corresponda
- b) *Característica:* algunas de las características principales de este tipo de herramienta crediticia son:
- d. Posibilidad de adquisición de compra
 - e. No puede establecerse como un contrato de arrendamiento, ya que la finalidad del leasing no es tanto ceder el uso del bien si no también es una alternativa de préstamo de dinero
 - f. Durante toda la vida del contrato, la entidad del leasing mantiene la titularidad sobre el bien objeto del contrato
 - g. El leasing no es un préstamo de uso
 - h. Como norma general, este contrato lleva aparejada una cláusula por la cual el cliente está obligado a soportar las inspecciones que el propietario desee hacer sobre el mismo.

En conclusión el leasing viene a ser un contrato mercantil y a la vez típico, de carácter recíproco y oneroso, además de tener una duración continua

- iv. Factoring:** Es aquel por medio del cual una entidad financiera denominada “factor” se obliga a adquirir (compra en firma) activos comerciales como letras, pagarés, facturas y crédito (obligaciones pendiente de pago), por una determinada suma; es decir, es un contrato mediante el cual una empresa traspasa las facturas que ha emitido y a cambio obtiene de manera inmediata dinero.

En términos simples, el factoring es el traspaso del riesgo del crédito a que terceros poseen con la empresa, a una entidad financiera y/o bancaria, haciendo que esta se encargue del cobro de dicho capital a cambio de una suma de dinero, entregado al momento de la compra.

El factoring es por lo general una alternativa de financiamiento de pequeñas y medianas empresas.

- a) *Tipos de factoring:* el factoring se clasifica en diferentes tipos y estos son:

- a. sin garantía o sin recurso: compraventa de las factura en un 100% su valor menos un porcentaje
- b. con garantía o recursos: compraventa de las facturas recibiendo el cliente un anticipo financiero por una parte del valor de dicha facturas

- c. domestico: compraventa de documentos de crédito representativos dentro de un país
 - d. de exportación: compraventa de documentos de crédito que documentan ventas al exterior
 - e. de importación: es el aseguramiento de crédito que exportadores de un país otorgan a importadores de otro país
 - f. corporativo: cesión global de las cuentas por cobrar de una empresa
 - g. por ventas ya realizadas: es la más común dentro del factoraje y corresponde a facturas de ventas en que el bien y/o servicio ya ha sido recibidos por el comprador
 - h. ventas futuras: facturas con ventas a realizar
 - i. sin notificación: el cliente no comunica a sus compradores que ha cedido sus créditos a favor de una entidad financiera
- b) *Participantes*: en el factoring suelen participar tres partes y estas son:
- a. *Vendedor, cliente o cedente*: es la persona física o moral que cede o vende sus cuentas por cobrar a una entidad financiera y/o bancaria, las cuales se originaron por la venta de bienes o

servicios a crédito. Este acto busca la finalidad de obtener liquidez y capital de trabajo

b. Empresa, factor o cesionario: una institución financiera que se dedica a la compra de cuentas por cobrar que no estén vencidas, generalmente el factor acepta todos los riesgos de crédito relacionados con la cuentas por cobrar que compra, ofreciéndole a cambio a la empresa cedente liquidez, cobrando por sus servicios una comisión o un porcentaje del valor de la factura o título de crédito cedido

c. Comprador u obligado: es la persona física o moral que adquiere una obligación futura de pago por compras a crédito.

v. Crédito hipotecario: son aquellos que se otorgan para la compra de una vivienda, terreno, construcción o ampliación de una propiedad a cambio de una hipoteca sobre el bien que se ha adquirido. Este instrumento financiero permite que una persona natural o jurídica pueda tener acceso a una línea de crédito de mediano y largo plazo para financiar la adquisición de activos fijos o bienes inmuebles. Este tipo de crédito suele usarse para montos de dinero y plazo elevados alrededor de siete y ocho cifras, sobre ese valor por lo general se solicita poner en garantía algún otro bien inmueble como prenda y entre 10 a 20 años plazo.

En este tipo de instrumento juega como garantía fundamental la hipoteca, que viene siendo el derecho de propiedad de dicho bien en manos del acreedor hasta el completo pago del crédito otorgado; una vez cancelada la deuda se hace entrega del derecho de propiedad al cliente, pasando de esta manera el bien a su nombre.

Por lo general en este tipo de crédito, el banco y/o entidad financiera aporta un monto máximo de un 75% del valor del bien inmueble, el 25% restante es aportado por el solicitante del crédito.

Otro punto importante, es que este tipo de crédito puede ser otorgado tanto como a personas jurídicas como naturales, sin discriminación de ningún tipo siempre y cuando mantengan unos ingresos significativos y cumplan con los requisitos impuestos por la institución financiera.

a) *Requisitos:* los requisitos principales para que este acto se lleve a cabo legítimamente son los siguientes: debe haber un banco emisor, debe existir una letra hipotecaria, debe haber una institución intermediaria por lo general corredoras y/o inmobiliarias y los requisitos exigidos por la ley según corresponda

vi. ***Factura conformada:*** es un título de valor que emite el vendedor en razón de una compraventa al crédito. Es un título que establece derechos sobre los bienes entregados pero no cancelados, constituye un título de valor causal, porque

evidencia siempre la existencia de una transacción comercial que origina su emisión, señala en detalle los bienes objeto de comercio cuyo pago parcial total constituyen constancia de la recepción de dichos bienes por el deudor, con acuerdo de pago diferido. Haciéndola de esta manera poseer ventajas considerables frente a otros títulos de valor tales como letra de cambio o pagarés

- a) Diferencia entre factura comercial y conformada: la principal diferencia entre ambas facturas obedecen a lo siguiente: la factura conformada de trata de un título de valor causal en cambio la factura comercial es documento tributable, contable y comercial.

En relación con la factura conformada se puede mencionar que: es un título valor que representa un saldo del precio, así como a su vez actúa como garantía prenda sobre las mercancías; se expide solo por la compraventa de mercancías así como por otras modalidades contractuales de transferencia de propiedad; se emite a la orden del vendedor o del que transfiere los bienes descrito en el documento, en este caso se convierte en un título de valor a la orden y se puede transferir mediante endoso;

En relación con la factura comercial se puede mencionar lo siguiente:
este tipo de documento permite al adquiriente de los bienes y/o servicios, acreditar costos o gasto efecto tributario

b) Requisitos: los requisitos para emitir legítimamente una factura conformada son: denominación de factura conformada, lugar y fecha de emisión, nombre y apellidos o denominación social del vendedor, descripción detallada de la mercancía vendida, precio unitarios y totales de la mercancía, importe pagado por el comprador, fecha prevista de pago y la firma tanto del vendedor como del comprador.

vii. **Factura comercial**: no es un instrumento de título-valor ya que no está regulada por la ley. En cambio es un documento administrativo que emite el vendedor al realizar la expedición de la mercancía y tiene una función de carácter contable, tanto como para el vendedor como el comprador.

A pesar de no ser un título-valor propiamente tal en gran parte de las transacciones comerciales se hacen a su requerimiento y sola presentación, y bajo esta índole se le reconoce que puede servir de garantía en la transmisión de posición de un bien que se compra a crédito que mientras no esté íntegramente cancelado, la posesión del bien no es exigible ni transferible.

La estructura de la factura comercial no está sujeta a formato pero debe cumplir con las siguientes características para revestirse como tal: fecha,

nombres y razones comerciales de vendedor y comprador; denominación precisa y cantidad de mercancía; precio unitario y total de la mercancía en la divisa pactada; forma y condiciones de pago; términos de entrega de mercancía y no es necesario que estén firmada

a) Según la forma en que se emiten y circulan: Según este criterio, los títulos de crédito pueden ser:

a. Títulos Normativos: son aquellos que se emiten a favor de una persona determinada y en principio solo ella puede exigir el cumplimiento de la prestación en la contenida. Este tipo de documentos sólo puede circular mediante el mecanismo civil de Cesión de Créditos.

b. Títulos a la orden: son aquellos que emitiéndose a favor de una persona determinada, el beneficiario queda facultado para transferir el documento a terceros mediante el mecanismo de endoso, que consiste en la firma del endosante al dorso del documento, mediante el cual lo transfiere en dominio, lo entrega en garantía, o en cobranza a terceros. Esta clase de titulo se caracteriza por llevar la expresión “a la orden” o “endosable” en su anverso.

- c. Títulos al portador: son aquellos que no se señala beneficiario o indicándose alguno este queda facultado para transferirlo

2.4.1.7. Concesión de crédito

La concesión u otorgamiento de crédito es una de las etapas más importantes dentro del proceso de crear líneas de crédito en una organización, debido a que el éxito o fracaso de la gestión va directamente relacionado con el nivel de pérdidas o ganancias que podría presentar durante el ejercicio, ya que el costo se transforma en una variable constante en cambio el flujo de caja relacionadas con las existencias bajo crédito se ve diferido y dependiente de un buen manejo de recupero en el proceso de cobranza.

Por ello la mejor opción para recudir el fracaso de la gestión es observar este procesos desde dos variantes distintas, una de ella es desde la capacidad de la empresa para generar oportunidades de crédito a sus clientes y la otra desde el riesgo que representan los clientes crediticios para la empresa.

- a. **Evaluación interna:** son factores principalmente relacionados con políticas de orden interno y que con su estudio nos permitirá determinar cuan preparado estamos orgánicamente y profesionalmente para otorgar crédito. Estos factores no son leyes fijas y determinante, si no que usualmente varían de acuerdo al tipo de negocio y las condiciones económica-financiera en las que se encuentra inserta la empresa, pero si son observados bajo un criterio técnico relacionado con el mercado penetrado podemos distinguir directrices que nos permitirá

determinar cuan viable es la utilización de la herramienta de crédito en la empresa.

En conclusión podemos decir que en esencia la investigación de estos factores es una evaluación objetiva de la capacidad y los recursos internos con que cuenta la misma para determinar cuan preparada está para otorgar líneas de crédito. Estos factores son:

- Rotación de existencia: la rotación de existencia es uno de los principales factores que hay que observar para determinar la viabilidad de una línea de crédito comercial, ya que está directamente relacionada con la ganancia y costo con que opera la empresa. Esto es debido a que un producto de bajo costo, es vendido más rápido, el bajo precio unitario es precisamente una herramienta multiplicadora y a su vez debido a que por unidad genera una ganancia reducida no es muy viable incurrir en herramientas crediticias para incrementar su venta debido a que no soporta el costo de la misma, es decir es más costosa la línea de crédito que el producto. En cambio empresas con producto de valor elevado y con una rotación de stock lento, donde el precio es una limitante para la venta, es necesario y optimo introducir una herramienta multiplicadora que permita a la empresa expandirse a nuevos clientes y de esta manera aumentar la rotación de existencia y generar más ganancias, además

debido a que el precio unitario del producto es alto, permite sustentar los costos de una línea de crédito sin generar pérdidas.

Por regla general una empresa que posee una rotación rápida de stock posee periodos cortos de crédito, este es el caso del menudeo donde el plazo es generalmente a un año, mientras que empresas que poseen productos o líneas comerciales de baja rotación de stock, como en el caso de concesionarias, inmobiliarias, etc., poseen periodos más largo de líneas de crédito que superan el año.

- Cliente: otro punto es observar a que cliente meta estamos orientados. Este punto juega principalmente relación con la capacidad de endeudamiento y amortización que poseen nuestros principales cliente. Un mayor poder económico, entrega seguridad a la empresa con respecto a la posibilidad de recupero de capital entregado, ya que tiene un mayor poder de amortización de la deuda, en cambio otros segmentos socioeconómicos a pesar que poseen en muchos casos mayores necesidades, su poder de apalancamiento es menor haciendo la operación más riesgosa.

Otro punto a observar acá, es la ubicación geográfica tanto de nuestros clientes y como la nuestra. En este punto hay que entender que mientras más difícil se le haga a le cliente incurrir a las oficinas de la empresa para

hacer cancelación de la deuda, mayor será el tiempo de recupero del capital que este tendrá, de esta manera incurriendo en más costos y provocando pérdidas innecesarias a la empresa. En la actualidad este punto puede ser resultado en gran parte con dos importantes medios como lo es internet e intermediarios de cobro de deuda, tales como Sencillito y Servipag, en el caso de Chile.

- Condición de venta: Este factor está directamente relacionado con rotación de existencia, y hace referencia principalmente a empresas de menudeo.

Una empresa que cuenta con un stock variado, posee diferentes ciclos de ventas para cada producto, por lo que no se puede especificar una sola condición para su venta ni tampoco determinar un flujo de caja constante que nos permita observar cuan factible es una línea de crédito y frente a qué límite de riesgo incurrido, ya que por regla general mientras el valor del producto sea superior a la de la competencia y/o sea muy elevado tendrá una menor rotación de inventario en cambio caso contrario con valor menor con referencia a la de la competencia y/o un valor unitario bajo poseerá una mayor rotación.⁹En este punto es importante y recomendado generar un estudio de los principales productos y/o

⁹ Teoría generada por el alumno en base a conocimientos en diferentes cátedras universitarias

servicios de la empresa y determinar en base a ellos, cuan conveniente es la utilización de crédito, sobre qué productos es más sustentable generarlo y cuál es el límite de riesgo que se puede incurrir con respecto a cada uno.

Por lo tanto, las variaciones en las condiciones del crédito pueden ser el resultado de algunos factores tales como: Margen de utilidad, demanda del producto, durabilidad, características estacionales, etc.

- Tipo de cliente: en este factor se observa el tipo de cliente que provee la empresa, ya sea persona jurídica o natural, más que los hábitos de compra de los mismos.

Por ello una empresa que entrega servicios a otras empresas debe evaluar de distinta forma la concesión del crédito que una que provee al cliente final, debido a que la primera posee un historial comercial de larga data con sus clientes y maneja un flujo de stock lento de ventas por volumen (al por mayor), debido a que posee clientes definidos y estables, en caso contrario las empresas con relación directa con el cliente meta, no poseen relaciones comerciales de larga data, manejan un flujo de rotación de stock rápido, con ventas al menudeo y generalmente están insertas en un mercado amplio con clientes indefinidos y de hábitos de compra inconstantes.

Tampoco debemos olvidar que una relación b2b posee muchas veces otras modalidades cancelación de deuda. En muchas ocasiones el servicio y/o producto es entregado en una fecha distinta del pago del mismo, debido a que la mayoría de las empresas manejan fechas específicas de pago a proveedores independiente de cuando se haya hecho el pedido de las mercancías, siendo esta forma de cancelación no concebida como crédito por ninguna de las dos partes.

En caso contrario las empresas que se relacionan directamente con el cliente meta, poseen una modalidad de pago instantánea y cualquier prorroga del pago de deuda, es tomada como crédito y vista como tal por ambas partes.

- La competencia: la competencia constituye un factor muy importante en las condiciones de establecer un crédito, pues estas no pueden determinarse sin conocer la actitud de los competidores frente a tal decisión.

La influencia de la competencia, frecuentemente es la causa en las condiciones preferenciales de ventas, porque los competidores pueden otorgar las mismas condiciones de plazo más indulgente, precios más bajos y haciendo que la lealtad de los clientes con la marca sea más baja, convirtiendo el crédito en una pesadilla. Cuando esto sucede, se pierde la

efectividad del crédito, pudiendo originar distorsiones en la liquidez financiera que provocan en algunas empresas fracasos o suspensión automática del crédito por algún tiempo.

Por ello es recomendado, investigar a fondo la situación crediticia de la competencia, investigar a fondo los plazos, límites de riesgo en que incurrir, la rotación de las cuentas por cobrar, el periodo de cancelación de deudas por parte de los clientes, como también el tipo de garantía en los que se suelen apoyar para el otorgamiento de crédito, toda esta información nos entregará una visión más amplia del sector y del comportamiento de cliente meta con respecto al crédito.

- Recursos financieros: otro punto importante dentro de la evaluación interna de la empresa en concesión de crédito, es cuán preparada financieramente para otorgar a sus clientes dichas líneas.

Por lo general, la mayoría de las empresas ven al crédito como una herramienta de liquidez sin sopesar en demasía su segunda vertiente la de fiabilidad. Al otorgar crédito estamos creando más movimiento de capital como de existencias ya que incrementamos la venta, pero el flujo de caja real no percibe dichas ventas hasta que el proceso final del crédito se lleve a cabo bajo la amortización de la deuda por parte del cliente, que en

muchos casos esta acción no llega a realizarse transformando la inversión en gasto y bajando la rentabilidad de la misma.

Por ello es recomendado mantener en mente lo siguiente, una empresa con poco capital de trabajo debe supeditar su decisión de generar líneas de crédito basándose en la calidad y eficiencia de su cobranza, ya que el crédito en sí demanda una alta inversión en capital de trabajo que generaría demasiado riesgo a una empresa que no lo poseyera.

- Condiciones económicas: las condiciones que rodean a la empresa son un factor de suma importancia y decisivo en el otorgamiento del crédito, ya que dependiendo de la situación financiera del mercado y del país, las políticas de crédito podrían variar de restrictivas a liberales de acuerdo al límite de riesgo que tolera cada empresa.

Por lo general hay una tendencia cíclica para que los créditos se ajusten a periodos de crecimiento o recesión, provocadas por cuestiones económicas o políticas muy comunes en países latinoamericanos.

Un análisis al entorno es completamente necesario para entender cómo se moverá el mercado, la situación financiera-económica del país, los cambios en el hábito de compra de los clientes, la tasa de interés, las políticas restrictivas, la tendencia al ahorro o el consumo, etc. En resumen bajo este análisis podemos entender el entorno, adecuarnos a él

y así planificar de mejor manera las políticas de crédito con un menor riesgo añadido.

b. Sujetos de Crédito: Los sujetos de crédito son las personas que intervienen en la relación jurídica, dentro de esta clasificación cabe dos tipo:

- Persona Natural: Para la ley son personas todos los individuos de la especie humana, cualquiera sea su edad, sexo, estirpe o condición.¹⁰ Su existencia natural, frente a la ley, comienza con la concepción debido a que la ley protege al nonato. Su existencia Legal comienza con el nacimiento, al separarse completamente de la madre y del padre y sobrevivir un momento siquiera. Y su existencia legal se extingue con la muerte la que puede ser real o presunta.

La persona Natural para ser sujeto elegible, esto es, para merecer que se le otorgue un crédito, debe reunir los requisitos mínimos de capacidad para celebrar actos válidos. Los cuales son:

- i. Que su nombre no se encuentre cuestionado en los informes comerciales y financieros que es posible consultar

¹⁰ Roberto Cobo de la Maza, Manual de la cobranza y de los créditos, Editorial LexisNexis, Página 61

ii. Que su domicilio particular y comercial sea conocido y debidamente comprobado, correspondiendo al medio que pretende representar

iii. Que su estado civil sea debidamente acreditado a fin de que se conozca cabalmente el grado de compromiso que representa su eventual cónyuge

iv. Y que su patrimonio quede fielmente reflejado en un estado de situación debidamente comprobado

- ***Persona Jurídica:*** Las personas jurídicas son personas ficticias, capaz de ejercer derechos, contraer obligaciones y de ser representada judicial y extrajudicialmente. Es una persona distinta de las personas naturales que la integran.

Las personas jurídicas pueden ser de Derecho Público, cuando son creadas por la ley para dichos fines; y de Derecho Privado, creadas por la voluntad de las partes para fines privados. Estas, a su vez, se dividen entre las que persiguen fines de lucro, como las sociedades y, las que no lo persiguen como las corporaciones y fundaciones.

- c. Políticas de crédito:** Al igual que cualquier función comercial que se maneja bajo políticas y normas, el crédito debe poseer un proceso ordenado de pasos y procedimientos interconectados que le permita construir una base firme pero

flexible, que les ayude a las partes acreedoras tomar las mejores decisiones en la concesión de créditos.

Por ello las políticas de crédito se le conoce como los lineamientos centrales para la correcta administración de la cartera activa, donde su principal objetivo es alcanzar la estandarización de los criterios rectores de la actividad crediticia de la empresa, como a su vez generar los lineamientos de los procesos y procedimientos operaciones, distinguir las funciones y las normas en vigencia de forma que todos los funcionarios de la organización estén en conocimiento de la información y documentación en el momento de tomar decisiones.

A pesar que en la actualidad la mayoría de las empresas adoptan esta herramienta como captador de nuevo cliente y multiplicado de las ventas; hay que ser consciente, antes de crearlas y aplicarlas, que estas normas marcarán las pautas para una correcta administración crediticia, una correcta identificación del cliente meta y a su vez tendrá directa incidencia en la aceleración y/o lentificación el proceso de recupero de capital.

Para evitar flexibilizar mucho la política, creando la posibilidad de generar un excesos de cuentas incobrables y/o el efecto contrario restringir demasiado dicha políticas frenando completamente la función multiplicadora de la herramienta y haciendo este proceso algo limitante para el cliente, se debe comprender de forma cabal cual es la finalidad última que se desea lograr aplicando dicha

herramienta. Para ello existen algunas pautas, consideraciones y procesos aprobados que nos permiten generar de forma lo más armónica posible las políticas de crédito más adecuadas para la organización.

- Pautas de fijación: debido a que el comercio es una actividad cambiante, dinámica y acelerada la fijación de políticas de crédito debe otorgar un importante valor a los factores de orden interno y externos de la compañía.

i. Factores de orden interno: los factores de orden internos son aquellos que tienen que ver con la cultura de la empresa y los recursos disponibles y ejercen principal presión en las políticas de crédito debido a que están en directa relación con las metas y limitaciones que posee la organización. Algunos de estos factores internos pueden ser: rentabilidad; grado de eficiencia y suficiencia del capital de trabajo para financiar ventas a plazo; objetivos perseguidos tales como penetración de mercado, colocación de nuevo productos, captación de nuevos clientes, mantención del nivel de productividad, etc.; situación financiera y pericia y responsabilidad del manejo financiera de dicha institución.

ii. Factores de orden externo: los factores de orden externo hace relación específicamente con la situación socio-económica y la

estabilidad financiera de un país como situación de mercado en que se está inserta la organización.

Aunque adicionalmente existen otros factores de orden interno y externo que condicionan la política de crédito aplicable en un cierto periodo de tiempo, hay que considerar que para obtener una política asertiva y funcional, se debe concentrar una labor eficiente del proceso crediticio, evitar riesgos innecesarios, ejercer constante vigilancia de las cuentas por cobrar y determinar, al igual que el crédito, eficientes métodos de cobranza que permitan reaccionar a tiempo frente a cualquier cliente que se vea sobrepasado y/o con dificultades en cumplir con el pago a sus compromisos. Considerando lo anterior cabe recalcar que los aspectos que con mayor énfasis deben evaluarse en esta etapa son los siguientes:

- a) Análisis de la situación general de mercado.
- b) Monto a colocar en cada sujeto de crédito
- c) Tasas de interés que se aplicarán
- d) Modalidades de pago
- e) Formalización del crédito

f) Garantías.

- Elementos: una buena política de crédito debe incluir:

- i. Pago:* para que una política de crédito tenga sustentabilidad la empresa ha de tener especificado los vencimientos máximos en los que cobrará la factura, que son generalmente 30, 60 o 90 días
- ii. Normas:* deben establecerse lineamientos claros sobre el grado de solvencia o capacidad financiera mínima del cliente y/o empresa a la cual se le otorgará el crédito. Si dicho usuario no alcanza aquel nivel establecido, no será propenso al otorgamiento de crédito. A su vez, debe establecerse un límite máximo de crédito a cada cliente, que estrictamente nunca debe ser rebasado.
- iii. Cobro:* hay que tener claros los procedimientos a seguir en caso de impago de las obligaciones por el usuario, estos lineamientos deben incluir los pasos internos realizables en dichos casos, como los externos si la empresa externaliza dichos cobros en algún momento.
- iv. Descuento:* una buena forma de acelerar el ciclo de cobro es ofrecer a los clientes descuento por pronto pago o pago al contado, debido a esto se debe realizar los estudios pertinentes

para que dicha amortización adelantada genere ganancia para ambas partes involucradas.

- Diseño: el diseño de las políticas de créditos es un trabajo ordenado que obedece a una secuencia estricta y que necesariamente debe constar con documento por escrito para favorecer al personal a que tenga plena conciencia del trabajo a realizar.

A continuación se detallan los ocho pasos a seguir para confeccionar una política de crédito

i. Identificación de los objetivos a alcanzar: la identificación de objetivos debe ser realista basa en las capacidades de la empresa como en las limitantes que provienen de la situación financiera que atraviesa el país como el mercado en que la institución está inserta.

ii. Lineamientos previos o borradores de lo que será la política de crédito: la creación de una política de créditos adecuadas requiere de ensayos, errores y de constante reformulación para adaptarse al entorno cambiante del comercio, por ello debe estar siempre en constante evolución y refinamiento.

iii. Discusión y revisión de esos lineamientos con las personas de las áreas involucradas: el objetivo principal es alcanzar que las

políticas trabajen armónicamente con cada una de las áreas involucradas, para evitar en un futuro, atascamiento o mala comunicación inter-áreas dentro este proceso.

iv. Redacción definitiva de las políticas: la redacción debe ser clara, simple, concisa y debe contener todas las directrices, proceso y normas que apelan a la otorgación de crédito.

v. Aprobación de la gerencia: para que una política de crédito sea debidamente aplicada debe contar con la aprobación de la gerencia ya que estos deben observar y reconocer si tales normas y procesos no afectaran en gran medida la rentabilidad de los accionistas de la empresa.

vi. Difusión dentro de la empresa: la difusión dentro de la empresa es un paso muy importante y debe ser llevada a cabo con la mayor amplitud posible, la importancia de que todo el personal involucrado posea el total entendimiento de dicho documento será la clave decisiva en obtener buenos dividendos de dichas políticas.

vii. Implementación o puesta en marcha: es en esta etapa donde se obtiene los primeros atisbos de la efectividad de dichas políticas,

como observar en terreno los aciertos, las limitaciones y fallas de las mismas.

viii. Control de los resultados: como ya se ha explicado en numerosas ocasiones, el mercado, el estado financiero de un país como de una empresa son un escenario cambiante e impredecible, estar atentos a todos los cambios y reaccionar activamente frente a ellos permitirá la vigencia y efectividad de las políticas de crédito implementadas.

- Clasificación: las políticas de créditos generalmente se clasifican en liberales o conservadoras

i. Políticas de crédito liberales: una política liberal es cuando una empresa se muestra generosa en el otorgamiento de crédito, tanto en el monto máximo de crédito aprobado como en el grado de riesgo de clientes no rentables; otra característica de este tipo de políticas es la ausencia total o temporal de garantías

ii. Políticas de crédito conservadoras: una política de crédito es conservadora cuando la empresa se muestra restrictiva en el otorgamiento de crédito y para determinar el monto máximo de aprobación, así como para definir el grado de riesgo límite que asumirán. A diferencia de la política liberal, hay exigencias de

garantías sólidas que aseguren la recuperación de las cuentas por cobrar.

Las razones que determinan y orientan las políticas de créditos entre conservadoras y liberales pueden ser: la competencia, los márgenes de beneficio, volumen de ventas, demanda de los clientes, nivel de inventarios, etc.

- Proceso de otorgamiento de crédito: el proceso de otorgamiento de crédito es el paso a paso a seguir para determinar si un cliente posee la rentabilidad necesaria para cumplir con el pago de la deuda que incurre.

Este proceso no es estático ni generalizado sino flexible y acorde a las necesidades y capital de trabajo de la empresa. Esta esquematización es generalmente es creada por el departamento a cargo del otorgamiento de crédito y responde siempre a una optimación del plazo de espera entre que el cliente solicita la línea de crédito y se le es entregado dicho capital.

A pesar de que este proceso es flexible y adaptativo a la empresa, para generar óptimos resultados se le deben aplicar ciertas consideraciones y etapas, que son:

- i. Analizar cliente:*** el primer paso que se debe considerar es el tipo de cliente que la empresa apuntará con su línea de crédito. Este cliente meta, ya identificado en pasos anteriores, constará con los

requisitos básicos deseados por la empresa para ser beneficiario de entrega de capital por parte de ésta.

A pesar de acotar las posibilidades de otorgamiento de crédito estableciendo un cliente meta específico, el beneficio sobre la inversión no es cien por ciento asegurado, por ello es necesario en este punto ir más allá y tomar a cada cliente como un ente único y específico, con necesidades particulares y que a pesar que cumple con los estándares necesario, debe ser investigado a fondo para conocer en terreno su real capacidad de pago de deudas contraídas.

En muchas ocasiones en esta etapa empresas intentando diversificar la oferta, categorizan el otorgamiento de crédito por grupos socioeconómico, haciendo políticas especiales para cada uno de ellos acorde a su realidad y poder de amortización.

Otras tantas, disminuyen el riesgo eliminando a algunos de ellos de su cartera, que por lo general son la clase D y E, y segmentándose específicamente a segmentos más rentables como lo son C2 y C3. Otras asumen el riesgo añadido, de generar crédito a la clase más vulnerable, pero respaldando la deuda con elevadas garantías, intereses más elevados y plazos más largos.

La política que se aplique a cada caso solo dependerá del límite de riesgo que la empresa esté dispuesta a correr al generar líneas de crédito, pero la operación solo tendrá éxito si más allá de eso la empresa invierte más capital de trabajo en la investigación previa de la realidad económica personal de cada cliente solicitante de alguna línea de crédito.

a. Investigación crediticia: la investigación crediticia es la actividad que genera la empresa para conocer a fondo la realidad financiera de cada solicitante de líneas de crédito y/o capital.

Por lo general esta investigación se hace en base a las ganancias percibidas por el cliente dentro de un periodo de tiempo que por lo regular son la remuneración de los tres últimos meses, a la vez se investiga su huella crediticia en distintas bases de datos privadas como Dicom, en el caso de Chile, y conjunto a esto se genera recopilación de datos, si es requisito, de bienes muebles y/o inmuebles que puedan servir de garantía en la deuda.

En el caso de las personas jurídicas se observa el estado financiero con énfasis en el comportamiento del flujo de

caja como de las cuentas por cobrar y proveedor que tenga la empresa. Al igual que el cliente natural, se recopilan datos de bienes mueble y/o inmuebles que avalen la deuda en caso de mora.

Las fuentes de información generalmente utilizadas son de orden interno, como por ejemplo: Archivos propios, Vendedores, Ejecutivos de cuentas, Cobradores; y de orden externo, tales como: Bancos, Acreedores, Publicaciones, Abogados, etc.¹¹

b. Riesgo crediticio: en toda operación existe un grado de duda e incertidumbre llamado riesgo. El riesgo es la posibilidad de que los futuros rendimientos reales se desvíen de lo esperado, es decir que la operación no siga su curso como es determinado previamente provocando costos para la empresa.

El riesgo como toda la mayoría de los factores económicos y financiero puede ser conocido y determinado. Según James Van Horne existen dos clases de riesgo, el riesgo tangible, es decir, calculable inherente en la tasa de interés

¹¹ Roberto Cobo de la Maza, Manual de la cobranza y de los créditos, Editorial LexisNexi, Página 49

que cobre la empresa, y el riesgo intangible o incalculable que posee todo negocio al trabajar en la incertidumbre de que las operaciones puedan no marchar de acuerdo a plan original.

- Riesgo de negocio: el riesgo del negocio es un riesgo que se corre constantemente al interactuar con un mercado tan fluctuante como lo son los mercados hoy en día.

Este tipo de riesgo está relacionado con los acontecimientos económicos, políticos, sociales, psicológicos, morales, etc., desarrollándose en el medio y que algunos de ellos afectan indistintamente al ámbito en que la actividad comercial se desarrolla.

Este tipo de riesgo es inherente y marcha paralelo al otorgamiento del crédito y no solo prevalece al otorgarlo, sino a lo largo del proceso de cobranza, hasta su liquidación total. Los tipos de riesgo del negocio son los siguientes:

i. Riesgo empresarial: es un riesgo relacionado con la producción que pueda darse cada vez en que se alteren las condiciones normales del ciclo productivo.

ii. Riesgo político: es un riesgo relacionado con las políticas estatales como el sector político regente en cada periodo presidencial.

iii. Riesgo sobre acontecimientos imprevisibles: siempre existe la posibilidad de deterioro o destrucción del bien sujeto al crédito. Para evitar dificultades operacionales respecto a este tema, este tipo de riesgo son controlados mediante coberturas de seguros con amplia gama.

iv. Riesgo del tiempo: en materia de riesgos, el tiempo es una variable siempre presente; que como comportamiento a medida que el plazo de devolución sea mayor, aumentan

las posibilidades de ocurrencia de los demás factores de riesgos mencionados. Este factor limita la capacidad de gestión porque hace difícil la recuperación del capital entregado en el crédito

v. Riesgo del poder adquisitivo de la

moneda: en este factor cae la inflación es decir la desvalorización de la moneda corriente dentro de un periodo de tiempo.

Ante esta modalidad de riesgo se debe establecer un sistema de autoprotección contra estos índices que distorsionan el poder adquisitivo de la moneda, que en la mayoría de los casos son generación de adecuadas estructuras en provisiones de fondos y canales de financiamientos.

vi. Riesgo de insolvencia: se presenta cuando

el cliente meta no posee los medios económicos aunque incurra a la liquidación de patrimonio para poder cancelar la deuda

incurrida por la empresa, transformando a la inversión en una cuenta incobrable y un costo visible en el estado financiero.

vii. Riesgo de liquidez: el riesgo de liquidez a diferencia del riesgo anterior hace referencia de la incapacidad del cliente de saldar la deuda contraída con la empresa dentro de un periodo de tiempo determinado, esta situación a diferencia del caso anterior puede ser transitoria y circunstancial y solo transforma a dicha cuenta en mora, con poder de liquidarse a futuro.

- Riesgo cliente: el riesgo al cliente es el tipo de riesgo evaluable en que incurre la empresa dependiendo del cliente meta. En palabras simples, es el riesgo calculable que está dispuesto a incurrir la empresa frente a un tipo de cliente determinado, gravando dicho crédito con un valor específico expresado en porcentaje denominado *Tasa de interés* que es utilizada generalmente para proteger

el valor de la moneda corriente para que no se devalué en el tiempo como prima por el uso del dinero por parte del cliente, y en paralelo se incurre en el cobro de primas adheridas al monto mensual de amortización de deuda como costo de honorarios por parte de la empresa.

La ley chilena ha estipulado, para el uso de crédito, un límite de interés que recibe el nombre de *interés máximo convencional*. Este interés no puede exceder en más de un 50% el interés corriente que rige al momento de la convención, ya sea que se pacte una tasa fija o variable.

Otro tipo de interés cobrado en Chile, es el *interés corriente*, este tipo de interés es el cobrado por los bancos y sociedades financieras en las operaciones que realicen en el país, salvo ciertas exclusiones que enumera la ley. Corresponde a la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF) determinar dichas tasas, distinguiendo entre operaciones en moneda nacional o extranjera, reajutable o no reajustables.

c. Determinación de la capacidad de pago: unos de los pasos decisivos en el otorgamiento o no del crédito es la evaluación tangible mediante herramientas de estadísticas automáticas de ayuda de decisión de riesgo como lo son el Scoring, Rating, y otras de análisis menos sistematizado y de orden interno como lo es el análisis de ratios

- **Scoring:** es un sistema de evaluación automática de las solicitudes de operaciones de crédito, usado principalmente para evaluar personas naturales. Esta evaluación permite identificar si el cliente posee la capacidad actual y futura de responder frente a la deuda en que incurra. Esta evaluación es estandarizada y dependerá del nivel de riesgo que la empresa permita aceptar en sus líneas de créditos para decidir si un cliente es apto o no para ser beneficiario de un crédito.

Generalmente, estas evaluaciones computacionales se hacen a través de datos históricos, si se es cliente del banco) y datos sacados de fuentes secundarias como lo son el mismo cliente (al momento de solicitar crédito por lo general muchas empresas

piden datos de remuneración, bienes materiales, datos de avales, etc.) o empresas que generen estadísticas de compra y mora como lo es DICON.

- **Rating:** es el índice representativo del nivel de riesgo por el que se clasifican las emisiones de deudas de una empresa. Esta clasificación se basa principalmente en la valoración histórica, aunque también en expectativas futuras.

El rating proporciona un indicador de referencia expresivo del riesgo crediticio que soporta el inversor que ha prestado sus fondos a través de líneas de crédito. Las empresas o agencias de rating son las que juzgan y califican el riesgo de una compañía para que mediante una “anotación resumida” se pueda juzgar la capacidad y probabilidad de pago de los intereses y de una deuda que haya adquirido frente a otra compañía.

La valoración que se da al riesgo financiero de las obligaciones de una sociedad depende principalmente del apalancamiento financiero, de

la rentabilidad de los activos y el tamaño de la empresa.

- **Ratios:** el análisis de ratios es la técnica financiera más antigua en el cálculo de riesgo que puede presentar una empresa frente a la obtención de una línea de crédito.

Es un análisis generado por el personal de la institución prestamista, que busca medir la capacidad de la empresa para responder frente a la deuda que incurra. Este análisis manual se genera mediante datos obtenidos del estado financiero entregado por la empresa solicitante.

Los principales ratios analizados para determinar el riesgo que presenta una empresa en la obtención de crédito son:

- Razones de liquidez:** son mediciones rápidas de la capacidad que tiene una empresa de proporcionar efectivo suficiente para hacer negocios durante los siguientes meses, es decir cuan liquida se encuentra.

Las principales razones de liquidez utilizadas son:

a. Razón circulante: es la liquidez real de la empresa, es decir cuánto dinero posee la empresa para liquidar deudas incurridas, ya sea bajo líneas de crédito, proveedores, accionista, etc.

$$\text{Razón circulante} = \text{Activo Cir.} / \text{Pasivo Cir.}$$

b. Prueba ácida: está es la medición más estricta de la liquidez de la empresa que la razón circulante, ya que resta a los activos circulante el inventario, es decir los activos que no generan flujo de caja real antes de ser vendido, lo cual frente a amortización de deuda dicho inventarios no ayuda a liquidarla si

no son transformado en dinero tras su venta.

$$\text{Prueba ácida} = \text{Activo Cir.} - \text{Inventario} / \text{Pasivo Cir.}$$

ii. Razón financiera de administración de

activos: esta razón indica cuanto ha invertido una empresa en un determinado tipo de activo o grupos de activos, en relación con el ingreso que produce.

a. Periodo promedio de cobro:

equivale a la cantidad de días promedio que permanece sin liquidarse una cuenta por cobrar.

$$\text{Promedio de cobro} = \text{Ctas por cobra} / (\text{Ventas anuales a crédito} / 365)$$

b. Razón de rotación de inventario: es

la frecuencia de circulación de los inventarios que maneja la empresa,

es decir a qué velocidad los inventarios son vendidos.

$$\text{Rotación de inventario} = \text{Costo vtas} / \text{Inv.promedio}$$

El inventario promedio, suele ser generalmente calculado sumando la cifra inicial y la final del inventario durante un año y dividiendo el producto en dos, esto es en el caso de ventas significativas. Para ventas temporarias o sujetas a fluctuaciones amplias, se recomienda sumar los saldos de inventario de fin de mes para todo el año y dividirlo en 12

c. Rotación de cuentas por cobrar:

indica las veces que se han movido las cuentas por cobrar durante el año, es decir el número de veces en

que se ha recuperado el capital
invertido

$$\text{Ctas por cobrar} = \text{Vtas netas} /$$
$$\text{Prom. Ctas por cobrar}$$

d. Rotación de cuentas por pagar:

indica el número de veces en que se
ha cancelado deudas con los
proveedores en un plazo de tiempo
determinado, en otras palabras el
número de financiamiento que nos
han otorgado los proveedores en su
conjunto.

$$\text{Ctas por pagar} = \text{compras a crédito}$$
$$/ \text{Prom. De Ctas por pagar.}$$

e. Rotación del activo total: representa
la contribución de los activos totales
de la empresa para generar ventas.

$$\text{Rotación Act. Fijo} = \text{Vtas netas} /$$
$$\text{Prom. Act. Total}$$

iii. Razones de rentabilidad: estas razones permiten analizar y evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel dado de ventas, de activos o la inversión de los dueños.

a. Rendimiento sobre la inversión:

determina la efectividad frente a la producción de utilidades con los activos disponibles

Rend. Sobe Inv. = Utilidades Netas
después de imp. / Act. Totales

b. Margen de utilidad neta: determina

el porcentaje que queda en cada venta luego del deducir gastos incluyendo impuesto.

Margen de Uti. Neta = Uti. Neta /
Vtas. Netas

ii. Definición de términos de crédito: Una vez analizado al cliente con las diferentes herramientas de evaluación de riesgo que existen en el mercado, se debe ajustar las medidas de crédito de

acuerdo a lo solicitado por el cliente, es decir en esta etapa se personaliza el crédito de acuerdo al cliente y la oferta que la empresa tiene para satisfacer a dicho cliente.

Esta es la etapa de lineamiento con el cliente, donde se muestran los parámetros en que será otorgado el crédito, las garantías que se solicitarán al momento del otorgamiento y la aceptación de la propuesta por parte del cliente.

iii. Otorgamiento de crédito: esta parte del proceso es la más sencilla de todas y la más determinante para el cliente. En esta etapa se decide, luego de la evaluación y ajuste necesarios realizados en la etapa anterior, si el cliente es apto para ser beneficiario de las líneas de crédito de la empresa. Lo cual de esta manera se comienza el trámite burocrático interno para la entrega del capital si corresponde.

2.4.1.8. Costos de crédito

Toda actividad comercial genera un costo, para la empresa adquiridora, y una ganancia para la empresa proveedora. El crédito no está exento de esta regla, por lo tanto uno de sus principales costos adheridos son: el capital de trabajo y la cobranza.

a. Capital de trabajo: el capital de trabajo hace referencia principalmente al recurso humano necesario para generar los procesos de crédito explicados con

anterioridad; es decir, es la inversión en personal capacitado para generar, analizar y atender a los clientes que necesiten líneas de crédito.

También cae en esta categoría, gasto de dicho proceso; es decir, materiales necesarios para la actividad, gastos de luz, bienes muebles como lo son computadoras, impresoras, teléfonos, etc., bienes inmuebles, habilitamiento de oficinas para dicho proceso, etc. En otras palabras todos los gastos incurridos para que el otorgamiento de crédito sea llevado con la mayor efectividad posible y así disminuir el riesgo operacional, implícito en el proceso.

2.4.1.9. Reguladores

En Chile existen tres tipos de organismos estatales que regulan la actividad crediticia del mercado doméstico y estos son: Súper intendencia de valores y seguros (SVS), Súper intendencia de banco e instituciones financieras (SBIF) y Sernac financiero.

a. Súper intendencia de valores y seguros (SVS): La SVS es una institución autónoma, con personalidad jurídica y patrimonio propio que se relaciona al gobierno a través del ministerio de Hacienda.

Su objetivo es la superior fiscalización de las actividades y entidades que participan de los mercados de valores y seguros en Chile. Así a la súper intendencia de valores y seguros le corresponde velar porque las personas o instituciones supervisadas, desde su iniciación hasta el término de su liquidación,

cumplan con las leyes, reglamentos, estatutos y otras disposiciones que rijan el funcionamiento de los mercados.

Empresas de carácter anónimo abiertas, como los son Falabella, Cencosud, D&S, Ripley, La Polar, entre otras que se encuentre inscritas en el registro de valores están sujetas a fiscalización por parte de esta entidad, y de acuerdo a la ley de Sociedades anónimas N° 18.046, deben entregar dichos instituciones comerciales sus estados financieros trimestrales y anuales, de manera pública.

Las principales funciones de la SVS son:

- Supervisora: cumple una función supervisadora cuando genera control y vigilancia de cumplimiento de las normas legales, reglamentarias y administrativas.
- Normativa: cumple una función normativa debido a la capacidad de dicha institución de efectuar una función reguladora, mediante la dictación de normas o instrucciones propias para el mercado y las entidades que lo integran.
- Sancionadora: cumple una función sancionadora en el momento en que deben aplicar sanciones frente al incumplimiento o violación del marco regulador como consecuencia de una investigación.

- Desarrollo y supervisión de mercados: posee una función de desarrollo y supervisión de mercado en el momento en que le corresponde promover diversas iniciativas para el desarrollo del mercado, mediante la elaboración y colaboración para la creación de nuevos productos e instrumentos, mediante la difusión de los mismos.

b. Súper intendencia de bancos e instituciones financieras (SBIF): La SBIF es un institución pública creada 1925, autónoma, con personalidad jurídica de duración indefinida y se relaciona con el gobierno al igual que la SVS a través del ministerio de hacienda.

El mandato que le impone la Ley General de Bancos a esta institución es supervisar las empresas bancarias en resguardo de los depositantes u otros acreedores y del interés público, así como de otras entidades que señala la ley y su misión es velar por la estabilidad y buen funcionamiento del sistema bancario.

Como punto importante a recalcar, a partir del 2007, los emisores no bancarios de tarjetas de crédito (entre ellos, las casas comerciales) son fiscalizados por la súper intendencia de bancos e instituciones financieras, entre otras cosas, porque la cobertura de los plásticos emitidos por las empresas vinculadas al retail supera a la de los emisores bancarios

.El esquema de fiscalización aplicado a dichas entidades emana de las normativas emitidas por el banco central (circular n°17). De acuerdo a dicha

circular, los emisores y operadores de tarjetas de crédito, como lo son las casa comerciales, que registren un monto total de pago efectuados a entidades relacionadas por el uso de dicho instrumento, por un monto acumulado anual o superior equivalente de UF 1.000.000 deben solicitar su inscripción en el registro de emisores y operadores de tarjetas de crédito de la SBIF.

- Evaluaciones efectuadas por la SBIF: La súper intendencia de banco e instituciones financieras, en concordancia con lo previsto en el N°3 del título VII del mencionado Capítulo III.J.1, efectuará la evaluación de la gestión y control esos riesgos por parte de la empresa emisora y operadora.

El resultado de la evaluación por parte de la SBIF será notificado a la respectiva institución mediante carta dirigida al Gerente General de dicha institución, donde en dicha notificación se indicarán las principales debilidades observadas, las que deberán ser parte de un programa específico de solución por parte de la administración de la sociedad. Otros temas que contiene dicha Circular es, la normalización de temas como tipos de contrato que deben suscribirse entre el emisor y el titular de crédito, información mínima que debe contener las tarjetas de crédito, sobre cobro de emisiones y/ cargos de intereses, pérdida, hurto, robo, falsificación o adulterio de la tarjeta, información de tarjetas que se dejen sin efecto, seguro por mal uso de la tarjeta, entre otros.

c. **Sernac financiero:** Sernac financiero es un nuevo marco legal que fortalece los derechos de los consumidores ya protegidos desde 1932 bajo el mando de SERNAC. Nace el 5 de marzo de 2012 con el objetivo de fortalecer los derechos de los consumidores de productos y servicios financieros, imponer nuevas obligaciones a las empresas y dar más facultades al Servicio Nacional del Consumidor (SERNAC). Este nuevo organismo, le entrega al ciudadano nuevas herramientas que le permiten mayor comprensión del mundo crediticio, además lo hace conocedor de los nuevos derechos que entraron en vigencia bajo la Ley 20.555 la cual viene a complementar la Ley de protección al Consumidor. Éstos nuevos derechos le permiten al consumidor exigir información detallada y simple de lo que está contratando al vincularse con bancos, multitiendas, cajas de compensación, cooperativas de ahorro y crédito, compañías de seguro y otros proveedores de servicios financieros. A su vez esta Ley faculta al consumidor desvincularse con una entidad financiera y cerrar su cuenta en 10 días sin problemas de por medio si es así su deseo, a que no lo amarren con otros productos y servicios que no ha solicitado como lo son principalmente los seguros de las tarjetas de créditos extendidas por multitiendas, tiene derecho a que la empresa no le cambien las condiciones y costos del contrato si no está de acuerdo y bajo la compra de algún producto asociado deberá la empresa adjuntar en anexo y manifestar la voluntad del cliente a través de su firma.

Esta nueva Ley también regula y limita a las entidades financieras a no poner límite al cliente en medios de pago electrónicos en caso que el cliente tenga cuenta en otras entidades bancarias, como a su vez le exige a las misma entidades, que todas las promociones financieros deban incluir el costo total del producto o servicio a contratar, que toda cotización realizada por el cliente debe tener una vigencia no mayor a 7 días y queda prohibido el envío a domicilio o lugar de trabajo productos o contratos representativos de ellos que no hayan solicita, entre otras cosas.

2.4.2. Cobranza

2.4.2.1. Definición de cobranza

En términos generales, por cobranza, se entiende a la percepción o recogida de algo; la cobranza, es la acción de *Recuperar*. Con esta acción podemos obtener, tanto como, dinero, especies, bonos o elementos menos tangibles, tales como el tiempo o la confianza.

Para Roberto Cobo de la Maza, la cobranza es un conjunto de acciones destinadas a recaudar los dineros prestados en las condiciones pactadas en el contrato.¹² Por ello, ésta gestión es una parte inseparable de la generación de crédito, mientras existan líneas de crédito al interior de una organización existirán **cuentas por cobrar**.

Las cuentas por cobrar, son los documentos en mora pendiente de cancelación por parte de los clientes. El recupero de este tipo de documentos, se puede llevar a cabo por una persona en nombre de la empresa que brinda el servicio en cuestión, o en su defecto a la cual se le haya comprado un producto, o bien estar ejercida por una entidad bancaria, conocida popularmente como cobranza bancaria y/o una empresa externa especializada en el tema, conocida como outsourcing de cobranza.

¹² Roberto Cobo de la Maza, Manual de la cobranza y de los créditos, Editorial LexisNexis, página 95

2.4.2.2. Naturaleza de la cobranza

La naturaleza esencial de la cobranza se conforma por tres aspectos fundamentales que son:

- a. **Su generalización:** como se ha repetido, en múltiples ocasiones, la cobranza nace al momento del evaluar un otorgamiento de crédito, a través de un buen análisis al cliente y por ende una correcta facilitación del servicio.

Si se reconoce el origen de la cobranza, se es posible comprender, que un mejoramiento de esta área conlleva a la repercusión en otras áreas de la organización, que a pesar de su obvia función principal, recuperación del capital entregado, es, también, un nexo directo con cliente al igual que ventas, transformándose en una plataforma para una correcta fidelización del mismo; y una base de datos importantísima para la empresa, debido a, que encierra claves como el ritmo de pago, tipos de clientes que comprende la política de crédito, efectividad de las políticas de créditos, fallas, puntos de fugas, datos de clientes captados ,etc.

Por ello que la gestión realizada por esta no culmina con el recupero de capital, sino con el procesamiento y entrega de la gestión hecha al cliente, al departamento de análisis y otorgamiento de créditos.

- b. Su oportunidad:** la importancia de la cobranza recae en el tiempo, no se debe tan solo cobrar lo que se adeuda a la empresa si no, a su vez, cobrar en el menor tiempo posible.

Un recupero lento del capital, imposibilita a la empresa el uso del mismo, volviendo a la gestión ineficiente debido a que no cumple con el objetivo principal.

- c. Su sentido orientador:** entre sus múltiples funciones, ya mencionadas, la cobranza cumple el rol de orientador, es decir, ésta permite que el crédito sepa si va en la dirección correcta, y por ende todas las áreas de la empresa en su conjunto.

2.4.2.3. Principios fundamentales:

Existen cuatro principios fundamentales, que debe tener siempre presente todo encargado de cobranza.

- a. Tiempo:** la mejor gestión se realiza en tiempo presente, a menor mora mayor posibilidades de recupero de capital.¹³ Las deudas históricas tienen mayores posibilidades de volverse incobrables a medida que tiempo de mora va en aumento.

¹³ La práctica, permitió observar que cliente que posee una mora reducida no necesita mayor gestión para hacer cancelación del monto adeudado, pero a medida que la mora aumenta, la posibilidad de que el cliente pague se vuelven menores, debido a que una deuda histórica es menos reconocida y aceptada que una deuda vigente.

b. Negociación: Una gestión eficiente nace de una buena negociación. Dirigida, concisa y con una flexibilidad necesaria para lograr el objetivo.

Es importante que se entienda que: a pesar que el cliente posee una deuda con la organización, él tiene el poder de no hacer pago de dicha deuda y generar perdidas a la empresa; y a pesar de que existan múltiples formas de recuperar ese capital adeudado, llegando hasta la legalidad, estas agregan un costo extra a la gestión disminuyendo las ganancias por dicho cobro.

Por todo esto, se desprende que, la gestión de cobranza es una negociación entre partes más que solo una obligación entre las mismas, y que mientras menor sea el tiempo de recupero mayor serán las ganancias debido a que existe un gasto menor de recursos.

c. Empatía: A pesar que las relaciones comerciales principalmente son entre personas jurídicas y/o Jurídica – Natural. Nunca se debe perder de vista, el factor humano.

Detrás de esa cartera, no hay solo una empresa, sino personas que representan a dicha entidad y que al igual que el resto de la humanidad, poseen emocionalidades cíclicas, problemas, deseo y necesidades.

Un dialogo respetuoso y empático siempre mejora la comunicación y incentiva un esfuerzo extra de la contraparte para hacer pago de dicha deuda.

d. Gestión: Toda cuenta debe poseer un mínimo de gestión¹⁴. El dinero no se recupera solo, si fuese así la cobranza sería un gasto innecesario para la empresa.

En otras palabras, si una cuenta no se gestiona es una potencial pérdida futura, de esta manera yendo en contra con el objetivo principal de la gestión que es recuperar el total del capital facilitado por medio del crédito.

2.4.2.4. Repercusiones

Una cobranza realizada correcta y/o incorrectamente, generalmente crea consecuencias dentro de la organización, estas pueden ser del orden beneficioso o de mala inversión.

Las consecuencias de una cobranza eficiente, generan:

- Ingresos reales
- Materialización de las ganancias
- Recuperación del capital
- Rotación a la inversión
- Proyección de una buena imagen

Al contrario, las consecuencias de una cobranza ineficiente, provocan en la empresa:

- Disminución de ingresos

¹⁴ Generalmente son dos recordatorios de deuda

- Dificultades en la utilización de las ganancias
- Plantea pérdidas posibles
- Proyecta una mala imagen de la empresa
- Afecta la capacidad crediticia.

2.4.2.5. Políticas de Cobranza

Es un conjunto de políticas que tienen por objeto obtener la recuperación de los créditos en la debida oportunidad con la mayor rapidez posible, a fin de evitar el perjuicio del acreedor y con el mínimo de molestias para el deudor, con el objeto de mantenerlo como cliente si fuese posible.

Estas acciones delimitan y fundamentan la acción de la empresa frente a las cuentas por cobrar limitando el riesgo de la incobrabilidad de una deuda, es decir generar pautas de conocimiento general al interior de la empresa, que establecen el límite permitido en que una cuenta por cobrar permanezca en mora, como a su vez entrega los pasos a seguir por el personal frente a diferentes plazo de mora que posea un documento. Generalmente estos plazos son de 30, 60 a 90 días dependiendo de la empresa, como hay algunas que aceptan plazo de 120 días.

En consecuencia, debe establecerse un proceso metódico de medidas que tiendan al logro de dicho objetivo, normando los procedimientos, técnicas y acciones a desarrollar

para lograrlo. Para ello es importante conocer, en lo posible, los factores que influyen en el siniestro; siendo los principales:

- Olvido involuntario de la fecha de pago
- Error de información acerca de la oportunidad del vencimiento
- Problema financiero puntual que impide realizarlo
- Problema económico de cierta importancia transitoria
- Situación económica deficitaria más permanente
- Destino de los recursos financieros a otros fines urgentes
- Deudor con egresos superiores a sus ingresos
- Deudor que normalmente trabaja con capital ajeno
- No hay voluntad de pago por razones especiales
- Hay intención positiva de defraudar

Uno de los aspectos fundamentales de estas políticas es permanecer concordantes tanto como con las políticas de ventas como de crédito que posee la empresa. Ya que de estas se desprenden la estrategia de la empresa por retener o liberar a los clientes en mora, como la rigidez o flexibilidad que la empresa permite los cobros. Una mala coordinación

entre estas aéreas y políticas generaría una desacreditación de la imagen de la empresa frente al cliente, corriendo el riesgo que los mismos migren a la competencia.

2.4.2.6. Etapas de Cobranza

Para que un documento no extienda su mora los procedimientos de cobranza deben ser anticipados y planificados deliberadamente, de modo que sigan una línea uniforme, ordenada y divididas en pasos y etapas, para que de esta manera el personal pueda moverse en bloque y no sea necesario que una persona atienda indefinidamente a un cliente en específico.

En las etapas de la cobranza es posible distinguir, claramente, a lo menos cuatro etapas en la actividad de cualquier sistema de cobranza.

- a. Normal:** en esta etapa se recuperan el mayor porcentaje de los créditos, cuando éstos se encuentran bien otorgados y no requieren acciones especiales de recuperación ni generan costos adicionales.

Dentro de esta etapa suelen encontrarse las acciones informativas y recordatorias.

- Acción Informativa: este es el primer paso de la cobranza y es de carácter preventivo, puesto que se realiza con fechas anteriores a que el deudor debe cancelar el pago de la cuota.

La práctica común, dentro de las empresas comerciales y/o financieras, conviene enviar al cliente un “aviso de vencimiento” o un “estado de

situación” de la cuenta que mantienen en su poder, en la cual figuran detalladamente los distintos montos adeudos a la empresa como la fecha en que estos entran en mora.

Tales documentos sirven de recordatorio y de evidencia, si es el caso de cobro judicial demostrando que se hizo el cobro en múltiples ocasiones sin respuesta del cliente. Este aviso debe ser moderado e impersonal, entregándole al cliente la sensación de estar al día en sus pagos.

Uno de los requisitos esenciales de un procedimiento de cobranza es la prontitud con que se envía el primer aviso, ya que de esta manera se logra conseguir la atención del cliente sobre este tema disminuyendo el riesgo de no pago en etapas futuras.

Generalmente, contienen los siguientes datos:

- i.* Nombre completo del cliente y/o empresa
- ii.* Dirección particular y/o comercial
- iii.* Número de cuenta o factura
- iv.* Monto de la línea de crédito
- v.* Saldos del periodo
- vi.* Total a pagar

vii. Fecha tope para el pago

viii. Número de cuotas pendientes

ix. Detalle de movimientos

- Acción Recordatoria: Los deudores que no reacción al primer aviso enviado, deberán ser objeto inmediatamente del siguiente paso al cabo de un determinado número de día (plazo estipulado en las políticas de cobranza de la empresa que pueden ser de 3 a 5 días después de la fecha de vencimiento, dependiendo de la empresa).

Debido a esta medida, se reconoce a esta etapa como el comienzo de la gestión de cobranza propiamente tal. Es aquí donde se le recuerda al cliente que ya ha pasado la fecha de vencimiento de su cuenta, sin el pago correspondiente.

Este recordatorio se puede realizar por diferentes medios como los son el envío de cartas, vía mail y/o comunicación telefónica.

Esta etapa no solo recordará al cliente que está en mora, sino que también se le solicitará una respuesta del porque de dicha mora. Recordar siempre que la imagen de la empresa, está en juego siempre cuando hay trato con clientes, por lo tanto se debe ser siempre cordial, amable y cortés.

El objetivo principal de esta segunda etapa de cobranza es provocar alguna reacción del deudor, con el fin de averiguar la demora en el pago, sus intenciones de pago, si es posible averiguar la fecha posible de cancelación del documento, así de tratar de dar solución al problema si es necesario.

- b. Prejudicial o insistente:** esta etapa comprende una acción más intensa de la gestión de cobro, es acá donde la empresa se juega la recuperación del capital al mínimo costo, luego de esta etapa el costo irá en aumento por cada gestión de cobranza que se realice.

Esta parte de proceso de cobro busca, usualmente un programa de acciones sucesivas para aplicarse a intervalos regulares.

Frente al escenario de que todos los pasos anteriores fracasan, la cobranza pasa a una etapa de insistencia o persecución.

Este procedimiento como objetivo principal busca ejecutar un programa de acciones sucesivas para ser aplicadas a intervalos regulares según la reacción del deudor frente a la deuda. Las vías de comunicación utilizadas generalmente en esta etapa son al igual que en la anteriores etapas carta, vía correo electrónico y/o llamadas, pero aquí se les introduce una nueva modalidad la de visita a terreno, realizada por el ejecutivo de cobranza a cargo del cobro y/o jefe de cobranza si la negativa del cliente a hacer pago de la deuda es mayor.

Una particularidad de esta etapa también, es juego de las garantías solicitadas por las empresas antes del otorgamiento de cobro, es decir si el crédito fue otorgado con aval o fianza, la persecución se efectúa en ambas partes tanto en el aval como en el deudor.

- c. Judicial o perentoria:** Si por fracaso de las etapas anteriores se debe de llegar a esta instancia, se debe de tomar medidas decisivas y drásticas, como lo es el cobro vía abogados, externos o que posea la organización. Estas medidas generan costos relativamente altos en procesos de una duración prolongada-

Es también común en la actualidad, evitar el paso legal de la incobrabilidad de una cuenta histórica y traspasar dichas cuentas a una agencia de cobro externa (outsourcing) para que gestione el pago de dicha deuda.

Debido a que en esta etapa para la empresa genera un costo adicional no previsto con anterioridad por lo cual para evitar incurrir costos anexos el personal de cobranza dentro de un periodo determinado, debe analizar dichas cuentas que se registran incobrables, dividir las en dos grupos y recolectar toda la evidencia generada en los pasos anteriores y archivarla en un solo documento personalizado con la información de dicho cliente moroso.

- Selección: Los dos grupos establecidos son, grupo de mora aceptada y mora rechazada.

En el grupo de mora aceptada, caen todos los clientes que en etapas anteriores aceptaron la deuda y que están dispuestos a pagar pero que se encuentran imposibilitados de hacerlo. En este caso la actitud de la empresa es generalmente de ayuda a la cancelación de la deuda a través de nuevos plazos, prorrogas, repactaciones de deudas, etc.

En el grupo de mora no aceptada, se encuentran todos los clientes que en etapas anteriores no aceptaron la deuda o que estando en condiciones de pagar no lo hacen o se resisten a hacerlo. En este grupo se encuentra los documentos que pasaran a manos de un abogado para que proceda con el cobro de manera legal.

- Antecedente necesario para la cobranza: una vez que se decide iniciar una demanda judicial es preciso hacerle entrega al cliente de todos los elementos que, sobre el particular, obren en poder del acreedor, a fin de poder llevar adelante en forma exitosa el objetivo que se persigue, que no es otro que la recuperación del crédito.

Es así que, a lo menos, deben acompañarse al abogado los siguientes documentos:

- i. Estado de situación del deudor:*** En él indica el patrimonio existente a la época de solicitar el crédito. Ello es de gran importancia por cuanto la ley sanciona con pena de presidio a

quien obtenga créditos suministrando datos falsos o incompletos acerca de su patrimonio, ocasionando perjuicios a la situación de crédito.¹⁵

ii. Solicitud de crédito: La importancia de este documento en una acción legal es la “constancia” de la correcta individualización del deudor, es decir, de su domicilio, lugar de trabajo y motivo del crédito solicitado. Todo estos elementos serán de mucha utilidad al abogado para enfrentar la eventual defensa del deudor

iii. Título de crédito: El título de crédito es el documento en que consta la existencia de la obligación, sus condiciones, modalidades y términos de pago. Si han existido modificaciones a su respecto, es preciso también acompañarlas.

iv. Liquidaciones: Para enfrentar correctamente todo juicio se debe conocer el monto exacto de lo adeudado por el cliente. Debido a esto, es preciso realizar la entrega de una liquidación actualizada en la cual se incorporen los intereses vigentes y los reajustes pactados, descontando los pagos y abonos realizado por el deudor, en caso de la existencia de ellos, a fin de no permitir sorpresas desagradables en el curso del proceso.

¹⁵ Roberto Cobo de la Maza, Manual de la cobranza y de los créditos, Editorial LexisNexis, páginas 115

v. **Garantías:** Son las cauciones que aseguran el cumplimiento de la obligación. Esta es la oportunidad de hacerlas valer, ya que refuerzan la posibilidad de obtener la recuperación y muchas veces es la única forma de hacer posible el rescate de los dineros adeudados.

vi. **Documentos:** Cartas, solicitudes de suspensión, prórrogas, rebaja de intereses o condonaciones, formularios empleados, así como otros instrumentos firmados por el deudor.

vii. **Tasaciones:** Los informes técnicos, evaluaciones y otros que hayan servidos de base para el otorgamiento del crédito. Estos documentos son de suma importancia para el especialista debido reflejan el estado en que se encontraba el bien con cuyo respaldo fue otorgado el crédito

d. **Postjudicial:** esta etapa una vez agotadas las anteriores y una vez que ya no es posible realizar ninguna acción, por cuanto el crédito ya se encuentra castigado; puede significar, en el mejor de los casos, la recuperación de una mínima parte del crédito

2.4.2.7. Control, Evaluación, Feedback

Los elementos que deben tomarse en cuenta para decidir la correcta acción al momento de la recuperación son:

- a. **El costo:** el costo de uno de los ítems más importantes una vez que se decide realizar el cobro de un crédito. Un correcto cálculo del costo cobranza le permitirá a la empresa poseer completo control sobre la gestión y por ende una mayor capacidad de evaluación a las acciones emprendidas como un mayor feedback.

Los costos recurrentes son por: Protesto, Carta, Llamadas, Visitas y Juicio.

- b. **Volumen:** Es importante recordar, que, a mayor volumen mayor procedimientos estándares, es decir, mientras más cuentas por cobrar más estándar es la política de cobro
- c. **Información:** Para lograr una cobranza satisfactoria la base fundamental es la información. El área de cobranza debe de contar con un mecanismo que le permita obtener información fidedigna sobre: El domicilio, Los bienes, Las garantías, Avals, etc.

Mientras mayor exactitud, menor será el costo asociado en el proceso de cobro y menor será el tiempo de ejecución de la gestión del mismo.

- d. **Control y Evaluación de resultado de las medidas:** Los sistemas de control nos permiten la medición y corrección del desempeño a fin de asegurarse que se cumpla con lo planeado.
- e. **Personal:** una correcta selección de todo el personal involucrado en el proceso de cobro, permitirá a la empresa reducir puntos de fugas y fallas en el cobro. El esfuerzo en esta área no puede ser reflejada tan solo en el personal gestor de cobros, sino también en el personal externo al área como lo son, ejecutivos, abogados, cajeros, etc.
- f. **Tiempo:** El tiempo es decir, la duración de cada acción a desarrollar debe ser la menor permitida en un rango que no disminuya el dialogo y correcto traspaso de información entre empresa y cliente.

Por regla general, el costo total de la cobranza no debe ser superior al monto a recuperar como resultado, sin perjuicio de casos especiales. **A mayores acciones de cobro, mayor es el gasto.**

2.4.2.8. Organigrama de un departamento de cobranza

Por obvio que parezca, es útil señalar que la función de cobranza no puede operar en la nada; por ello la estructura del departamento de cobranza, debe diseñarse para que aclare los puestos, las obligaciones y las responsabilidades de desempeño, ocasionados por la confusión e incertidumbre de la asignación y para proporcionar redes de toma de decisiones y comunicaciones que reflejen y apoyen los objetivos de la empresa.

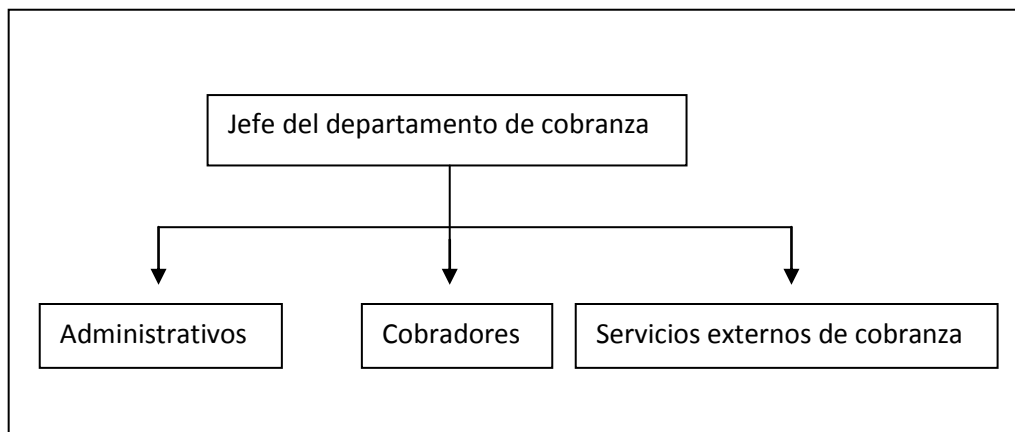
a. Objetivo departamental: Los responsables o administradores de este departamento deben disponer y asignar el trabajo, a la autoridad y los recursos, para lograr la meta departamental que debe estar perfectamente enmarcado para cada uno de sus integrantes.

b. Organigrama: un organigrama es la representación grafica de la constitución de un departamento.

Para llevar a cabo una correcta gestión de cobranza es necesario que cada uno de los empleados del área conozca perfectamente sus limitantes, campos de acción, sus labores y principales funciones.

Por ello es necesario estructurar el área de la manera más óptima posible, para entregar de esta manera soporte, flexibilidad y estructura al proceso.

Uno de los organigramas más comunes utilizados en la mayoría de las empresas crediticias es el siguiente:



Fuente: Tesis de grado “cobranza: Normas procedimientos y controles”

a. Número optimo de integrantes: para determinar el número optimo de integrantes en el área, hay que determinar tres elementos que en conjunto nos permite conocer cuánto personal es necesario tener para generar la gestión optima a menor costo posible

- El número o tipo de clientes (cuentas) morosos
- Dispersión geográfica de los clientes
- Soporte tecnológico

2.4.2.9. Costo de cobranza

Unas de las variables principales de la cobranza es el costo surgido de ella. Los costos son un valor monetario de factores que supone el ejercicio de una actividad económica.¹⁶

¹⁶ No especificado, Costos, <http://es.wikipedia.org/wiki/Coste>, 06-11-2012, 02:57 hrs

Es decir, la inversión que implica realizar dicha acción económica sin percepción directa de ganancia por dicha inversión.

En la cobranza, los costos se producen debido a que en cada crédito debe registrarse al detalle y darse al cliente recibos o informes por escrito del movimiento y estado de su cuenta, es por esto que los costos generados por créditos con recuperación a plazo o pagos parciales, son más elevados que los costos por pagos efectuados de una sola vez. De acuerdo a esto hay que tener en cuenta lo siguiente.

Mientras mayores sean los costos de cobranza menor será la proporción de cuentas incobrables y el lapso medio de cobro, como a su vez mientras el monto sea mayor el costo inherente de dicha cuenta se reduce, por lo que no es aconsejable otorgar créditos en pequeñas escala si no se tienen métodos de trabajo adecuado a las exigencias de este tipo de operación.

Por otra parte los costos invertidos en esta acción genera un interés que deberá ser cobrado con el saldo pendiente de pago, aumentando la cuota de amortización del crédito, y si por políticas internas poseemos una baja tolerancia al riesgo, el costo por dichos procedimientos se incrementará, generando posibles molestia en los clientes que perciben como superior el costo que el beneficio del dinero adquirido, dejando la posibilidad de que en un futuro debido a esto se reduzcan las ventas y convirtiendo el costo en gasto debido a que los beneficios del crédito no son capaces de solventar dichos procesos.

Podemos distinguir dos tipos de costos en la cobranza los variables como los fijos.

- a. **Costos fijos:** son todos aquellos costos que no varían en el tiempo de seguimiento y gestión de la cobranza. Algunos de ellos son: mantenimiento de oficinas, sueldos, trámites ordinarios de rigor, entre otros.
- b. **Costos variables:** son aquellos que varían con el transcurrir del tiempo y son los más significativos y onerosos para la gestión de cobranza. Es decir, que fluctúan en función de las gestiones que se hagan para realizar las recuperaciones de cuentas por cobrar tales como: teléfonos, cartas, facsímiles, gestiones legales (protestos y acciones judiciales), contratación de servicios externos que son generalmente abogados, servicios de investigación, etc., comisiones de cobrados, etc.

2.4.2.10. Cobranza en la actualidad

Unos de los aspectos más importantes en la actualidad es la función real del cobro que existe en las empresas. Si la cobranza fuera solo el recupero del capital entregado bajo el crédito, la acción sería simple, pero recuperar el capital sin manchar la reputación de la empresa es otro tema.

Generalmente, hoy en día, este cobro es realizado por empresa de outsourcing especializadas en la materia, con el objetivo principal de abaratar costos de capital de trabajo que es necesario invertir para generar un buen nivel de operación del crédito. La desventaja principal y recurrente de este tipo de medida es el poco tacto de la empresa

cobradora con el cliente, erosionando la relación de este con la empresa y reduciendo la posibilidad de nuevas captaciones de clientes si la denuncia de trato indebido es colocada en medio sociales masivos como los son blogs de denuncia, twitter, facebook y entidades reguladoras estatales como lo es SERNAC.

Por ello cobrar es una gran tarea, es un trabajo difícil, de tacto, que consume tiempo y recursos, y que por lo general no es bien ponderado al interior de las organizaciones en comparación con su contra parte el crédito.

CAPITULO III

DIAGNOSTICO SECTOR COBRANZA ULTRAMAR

3.1. Evaluación del departamento de cobranza

3.1.1. Sitrans y Cadena logística

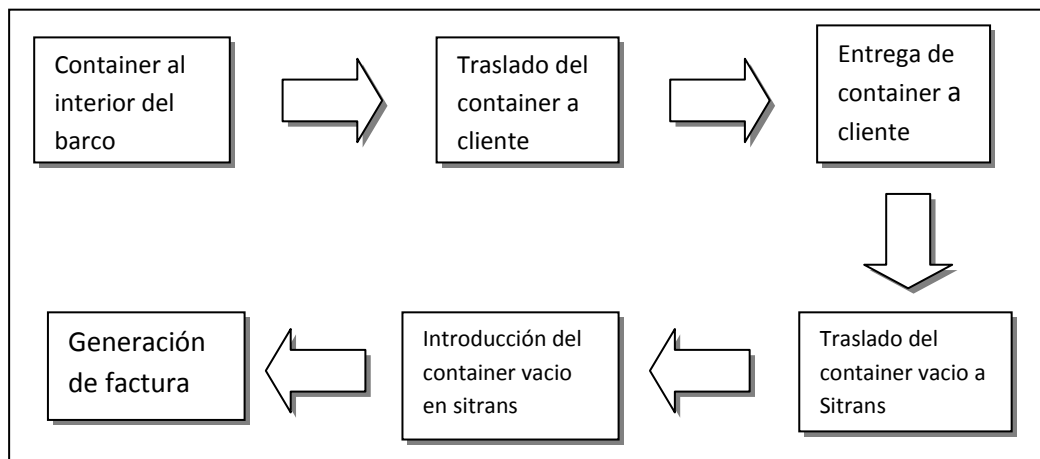
Sitrans, una empresa del holding ultramar que entre sus servicios cuenta con terminal frigorífico, asistencia de transporte ferroviario y rodoviario, almacén extraportuario, depósito de contenedores entre otros. Debido al proceso de importación lógico aplicado por el sector (enganche de la carga, transferencia de nave a muelle, acopio de la carga, entrega a consignatario, traslado del container vacío al depósito¹⁷) el cobro del servicio de depósito, es por lo general un cobro no reconocido debido al tiempo de demora entre el servicio y el cobro, el desconocimiento del mismo debido a que el cobro se genera después de la entrega de la carga al consignatario o desconocimiento de pago extras a la importación generalmente acordada con la naviera o forwarding.

A causa de estos problemas la empresa se ha visto envuelta en falta de flujo efectivo debido a poseer demasiadas cuentas por cobrar, frente a esta problemática el holding incorporó un nuevo departamento de cobranza, con el objetivo principal de recuperar todo ese efectivo y evitar que este problema siga afectando a la empresa.

¹⁷ No especificado, proceso de embarque, desembarque, acopio y despacho de cargas en instalaciones portuarias, a bordo de buques, <http://www.asesoriaintegral.cl/web/index.php?cod=temas&num=32>, 01.07.2012, 18:15 hrs

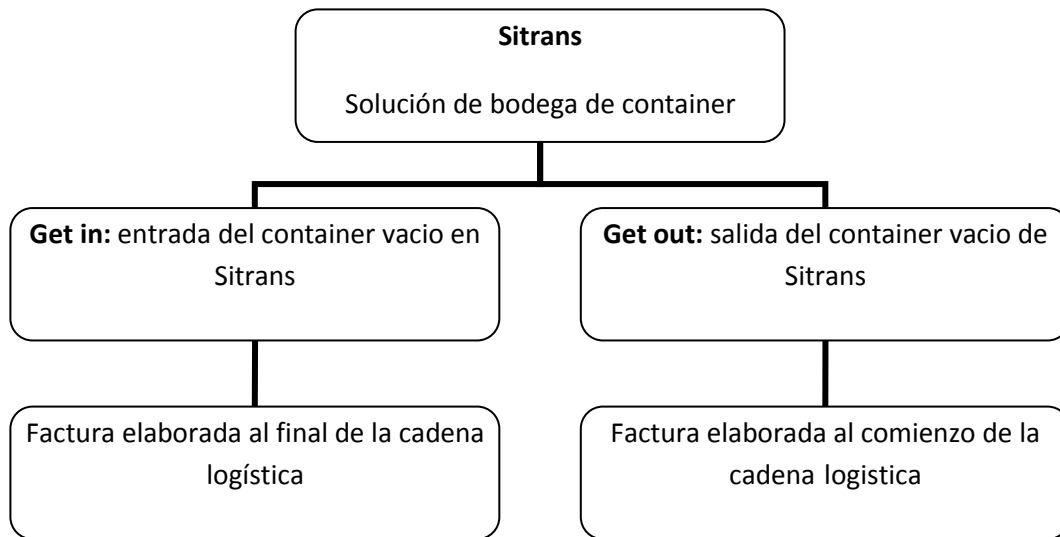
Debido a esta decisión la empresa ha logrado recuperar una parte del activo circulante, pero como la empresa Sitrans delegó todo el proceso a un solo departamento y mantuvo su ritmo de servicio, la sobre carga de cuentas por cobrar es inmensa llegando a tener una cartera casi 900 cuentas que requieren cobro con distintos plazos de vencimientos y complejidades. Además el funcionamiento del nuevo departamento se ha visto afectado debido a problemas internos de otros departamentos relacionados como facturación, haciendo el proceso de cobro algo engorroso, lento y no logrando alcanzar los objetivos esperados

Para comprender de mejor manera las acciones propuestas y los problemas que afectan al área de cobranza de la empresa Ultramar se debe comprender primero la cadena logística del negocio de contenedores Sitrans.



Fuente: Elaboración Propia

Debido al sistema de procesos en la cadena logística, el proceso de Get in es siempre cobrado con un desfase entre que el cliente recibe la mercancía y el servicio es facturado, haciendo de este un factor inmutable dentro del proceso de cobro.



Fuente: Elaboración Propia

a. Acercamiento teórico

Como se observó en el trabajo documental, en teoría, se puede observar que, la cobranza, nace de una obligación entre un acreedor y acreditado, luego de ser transado un bien que generalmente es dinero. Pero en el caso de ultramar la cobranza no nace del crédito, como tal, como acción prestarías, sino más bien nace de la circunstancia del servicio. Esta singularidad, da la posibilidad de estudio en el cual poder reducir el tiempo de cobrabilidad sin intervenir específicamente en la política de crédito.

Y se nombra esto, debido a que, por lo general una forma de controlar la cobranza, es decir, sus alcances y tiempo de cobro, es a través de crédito al flexibilizarlo y/o endurecerlo, analizando más profundamente a los clientes que acceden al servicio y creando una selección más rigurosa.

Otra característica que envuelve a Ultramar es en el medio en el que se encuentra inserto; El medio marítimo chileno, es un medio pequeño, donde la demanda está bien distribuida por las grandes empresas como la Sudamericana de Valores, la CCNI y en este caso Ultramar. Por lo tanto la empresa no se puede dar el lujo de seleccionar los clientes y sus líneas de crédito, además debido a que las relaciones en el sector son relaciones de años, tampoco puede entregar esta labor a una empresa externa de cobranza.

Frente a todas estas limitantes y/o características que vuelven el caso de Cobranza de Ultramar singular, las soluciones propuestas se basan en la observación, estructuración, y diseño. Hay que encontrar las partes más débiles del área de cobranza, entregar una estructuración más profesional, y diseñar una estrategia de soluciones de fallas de integración de esta área a las funciones de la empresa.

b. Identificación de fallas

En sus problemas específicos se puede encontrar los siguientes:

El departamento en sí es reciente, no cuenta con la solidez de la experiencia del grupo sino más bien con la solidez de la experiencia individual, cuenta con número reducido de personal, tres planta más el estudiante en práctica, no cuenta con un procedimiento de cobro uniforme, no posee políticas de tiempo en morosidad, no se posee objetivos claros sobre el tratamiento de la deuda y las

carteras entregadas al estudiante en práctica contaban con los siguientes problemas:

La primera cartera carecía de información de los clientes, transformando a estas como facturas incobrables debido a que nadie legalmente eran responsables del pago, el otro problema primordial era el desfase de vencimiento, la gran mayoría poseían un lapso de vencimiento mayor a 8 meses y ciertas empresas como política interna no aceptaban cobros tan antiguos y otras poseían problemas internos de sobre cobro, cobros diferidos o registros confusos del cobro.

El problema principal de la segunda cartera fue la mezcla de clientes por orden de vencimientos de facturas y mezcla de cliente frecuentes ya asignados, de manera interna como facilitar del trabajo en grupo. Esta cartera se debió revisar conjuntamente y reorganizarse para el mejor manejo de la misma. Esto ocurrió debido a una persona externa al departamento organizó las carteras según criterio propio basado en tiempo de vencimiento y no en cliente ya asignados, haciendo que esto entorpeciera el trabajo del grupo.

Otro problema que se observó fue la poca conexión con el cliente en facturas extraviadas, esto debido a que una cartera permanecía intacta por un largo periodo de tiempo debido a que era utilizada como prueba de efectividad de la labor del alumno en práctica o nuevo empleado, otro problema que detecto es que las carteras eran reestructuras cada mes basándose en la premisa de

antigüedad de cobro haciendo que la cartera del principiante se sobre cargara con más de 800 facturas por cobrar, siendo que este carecía de experiencia o el tiempo en que se iba a encontrar en el cargo era muy poco.

Un problema muy importante es el envío de las facturas, esta son enviadas a través de Correos de Chile, demorándose aproximadamente una semana en su entrega y muchas veces extraviándose en el camino y haciendo imposible el cobro. Además el área no poseía registro de las facturas enviadas para hacer seguimiento desde un comienzo, solo caían en cartera cuando poseían días de vencidas o vencimiento instantáneo (mismo día) siendo que por vía correo esta llegarían aproximadamente una semana después haciendo imposible cobrar hasta que la factura llegara al cliente y este generara pago.

Enorme cantidad de clientes no frecuentes, la búsqueda de datos es constante debido a que existen muchos clientes rotativos que no aparecen en sistema. Falta de comunicación inter-áreas en requerimiento de documentos y/o información y mala distribución de carteras de clientes.

Comunicación difusa debido a doble mando del departamento, debido a que jefe de área tiene participación directa sobre las labores del departamento haciendo difícil comprender quien dirige el departamento.

3.2. Soluciones y acciones propuestas

Unos de los principales paradigma del área de cobranza de Ultramar es su funcionabilidad dentro de la empresa debido a que la misma no presta servicios a Ultramar si no a una Unidad de negocios dentro del Holding.

Dentro de esta estructura se identificó tres tipos de clientes:

- El cliente principal es Sitrans, debido a que es esta empresa que solicita el servicios de cobranza realizado por el área
- El segundo cliente sería externo y hace referencia a las empresas que solicitan el servicio de Sitrans
- Y el tercero son las otras área dentro de la empresa

Cada uno de estos actores pese múltiples necesidades y es la labor del área identificarlas y abastecerla de la mejor manera posible.

Tras la práctica se pudo identificar que:

- La principal solicitud de Sitrans es recuperar capital invertido es decir quiere que todos los Get in sean cobrados en el menor tiempo posible y si fuera posible eliminar la mayor deuda histórica posible
- Los actores externos, solicitan mayor entendimiento de sus políticas y plazo de pago.

- Los clientes Internos (área funcionales de la empresa) solicitan que las facturas sean cobradas lo más rápido posible y con la menor interferencia en sus labores diarias

En resumen se puede identificar que las labores a realizar por el área deben ser dirigidas a tres puntos:

- Recupero del capital como plazo máximo 30 días, para así mantener la deuda histórica en el menor índice de deuda incobrable
- Menor interferencia en las labores diarias de otros departamentos
- Mayor comunicación con clientes solicitantes del servicio de almacenaje de container.

Teniendo esto en cuenta se propone los siguientes puntos frente a las problemáticas encontradas:

- a. Políticas de Cobranza:** Para una mejor recupero del capital invertido es necesario realizar un manual donde se especifique el proceso de recupero que debe de seguir el personal de cobranza frente a una factura impaga, a su vez este documento deber poseer las políticas de cobranza que emplea la empresa, ya sean estas expansivas y/o contractivas.

Otro punto importante a tratar en documento son los procedimientos a realizar por el personal frente a facturas incobrables, incluyendo la especificación de las

características que debe poseer una factura ser cobrada judicialmente, el papeleo frente a la declaración de incobrabilidad de la factura, como el detalle del papeleo básico.

Para la realización de este manual es recomendado ser realizado por toda la cadena de mando que se ve implicada en el proceso de cobro debido a que la parte más importante es la cohesión de la empresa frente a problemas de morosidad del cliente, es decir toda la empresa deberá saber que hacer frente a un cliente moroso y trabajar cohesivamente en lograr el recupero del capital.

Debido a la naturaleza del negocio naviero, la política económica más recomendable sería una expansiva debido a que es un negocio muy cerrados, con actores muy conocidos y negocios repetitivos, pero esta política debe ser complementada con algunas limitantes tales como utilizar el Get Out como presión al pago, es decir, generalmente el cliente que utiliza el negocio de almacenaje de container es un cliente frecuente, y si se observa la cadena logística de Sitrans se hace notar que si el Get In obliga a la empresa a efectuar la factura al final de la cadena creando desfase en el cobro el Get Out permite a la misma realizar el cobro antes de ser entregado el servicio, por lo tanto esta oportunidad podría ser aprovechada para limitar a un cliente frecuente a un pago al día de las facturas morosas.

También se recomienda la visita a cliente en casos de facturas incobrables sobre los 60 días, a pesar que muchos de los clientes incurren a la empresa a hacer el pago de las facturas, muchos otros realizan la misma vía internet impidiendo una verdadera presión sobre la amortización de la deuda en caso de incumplimiento.

Es recomendable también generar pautas de acción, subdividas por días de incobrabilidad a 30, 60 y 90 días, esto es necesario debido a que in cliente que posee una cuenta morosa de 30 y otro de 90 no deben recibir el mismo trato ni las mismas exigencias. Aunque esto se aprende con la práctica, hay que tener en cuenta que el personal es rotatorio pero las cuentas con clientes no, por lo tanto siempre se debe de seguir una misma línea actuando como un todo, esto disminuye las confusiones y sensación de poca seriedad percibidas por el cliente.

- b. Mayor delimitación a la estructura del área:** tras la experiencia diaria se pudo observar que el departamento frente al papel se conformaba correctamente pero una vez llevado tal consideración a la práctica estas se perdían en puntos de fuga y la comprensión se volvía difusa. Por ello es recomendable limitar su ordenamiento, como las labores de cada uno de los integrantes y llevar esta estructura tal como se presenta a la práctica diaria para así evitar los desconocimiento de rol y responsabilidades que se generaba constantemente en el área al no saber a quién rendir cuentas

- c. **Organización departamental:** El objetivo principal del área es la Recuperación óptima del pago por el servicio entregado, servicio eficiente y oportuno frente a las cuentas que el cliente tiene con la compañía, excelencia en el servicio proporcionado a los usuarios externos e internos de la organización, calidad, responsabilidad e integración absoluta al trabajo, a las metas y objetivos específicos del departamento, y todo ello realizado con la mayor eficacia.

Desglosando el objetivo del departamento de cobranza estableceremos en forma jerárquica la importancia de las metas contenidas en dicho objetivos.

- Recuperación optima del pago por el servicio entregado: implica generar el cobro en el menor tiempo posible y con el menor impacto tanto como al acreedor como al deudor
- Servicio eficiente y oportuno frente a las cuentas que cliente posee con la compañía: un servicio *eficiente* es un servicio que se entrega una vez solicitado la ayuda o contraído la obligación y *oportuno* hace referencia a la capacidad de la empresa de anticiparse solicitudes y/o problemas que pueda poseer el deudor.
- Excelencia en el servicio proporcionado a los usuarios externos e internos de la organización: es importante destacar que, el área de cobranza al interior de una organización posee dos tipos de clientes, que son: el cliente interno y externo.

Hacemos referencia al cliente externo, a toda persona natural y/o jurídica que posea obligaciones de pago con la compañía.

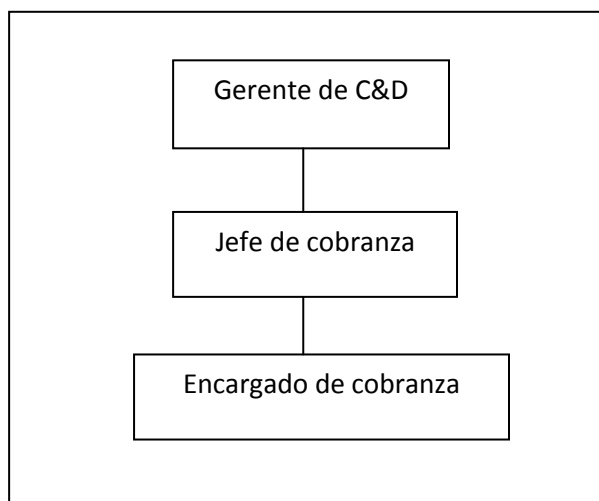
En cambio el cliente interno, son las áreas directamente relacionadas con el área, que están en contacto directo con la misma y se ven afectadas por sus gestiones bien o mal ejecutadas.

En el caso particular de Ultramar, el cliente interno se divide dos el cliente directo e indirecto. El cliente directo; que en este caso en particular sería la unidad de negocios que solicita el servicio de recupera del capital SITRANS y el cliente indirecto; que serían las áreas que están en constante colaboración con la labor del departamento, como lo es facturación, caja y documentación.

- Calidad, responsabilidad, integración al trabajo y a las metas que deben ser comunicadas, controladas, vigiladas y reforzadas continuamente: Esto es, un proceso de mejora continúa. El encargado de este departamento en cumplimiento de su labor de dirección y liderazgo, no puede descuidar en ningún momento al mantener reuniones esporádicas en forma colectiva e individual con los colaboradores del departamento, comunicando compromisos, problemas, objetivos, analizando información y sus resultados en forma conjunta, premiando los logros y sancionando los errores, apoyando las operaciones difíciles y previniendo los obstáculos.

d. Organigrama:

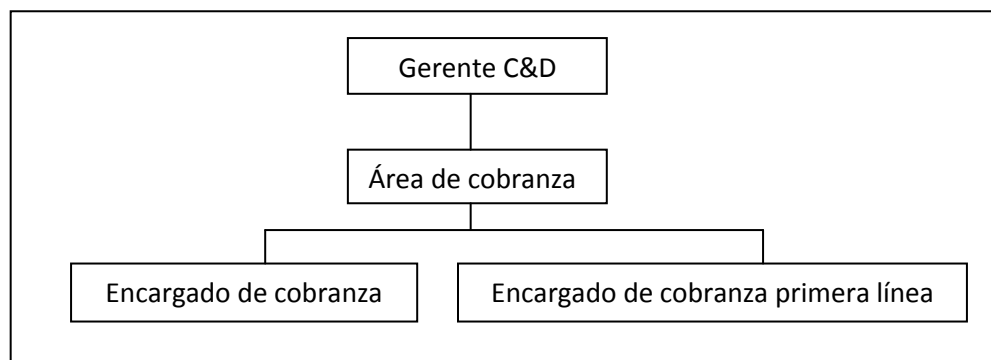
El organigrama actual del área de cobranza de Ultramar Valparaíso es el siguiente:



Fuente: Elaboración propia

Es decir, cobranza esta bajo el departamento de contabilidad y documentos, el jefe del área debe rendir cuenta mensualmente al gerente de departamento la evolución de las gestiones y dificultades que se presente en el trabajo diario y lo encargados de cobranza le rinden cuentas mensuales al jefe del área, encargándose este de gestionar soluciones oportunas a los dificultades que se presentan en el cobro diario y/o siendo el canal para presentar quejas y/o opiniones al gerente de departamento.

En la práctica el área opera de la siguiente manera:



Fuente: Elaboración propia

El jefe de cobranza realiza doble función en el área, opera como encargado de cobranza y como administrativo, por lo tanto muchas veces el hilo conductor entre jerarquía se pierde haciendo confuso a quién hay que rendir cuenta y hay que seguir.

La propuesta para solucionar los problemas jerarquía de mando es la siguiente:

- **Mantener organigrama presentado por la organización:** debido a que Ultramar no presentar grandes ventas a crédito ampliar el área de cobranza no sería una buena alternativa debido a que generaría más costos que ganancias, ya que sus clientes son generalmente del área colindante, tienen dirección conocida y ubicables, poseen cartera permanente, y con una gestión cíclica de recordatorio pagan enseguida.
- **Definición de funciones:** a pesar que la estructuración del área actual es la correcta, al ser llevada a la práctica pierde eje y se terminan confundiendo las funciones entre uno y otro cargo, por ello lo

fundamental acá es definir y acotar las funciones de cada cargo para una vez ser llevado a la práctica, cada funcionario del área sepa alcanzar de mejor manera sus objetivos.

- Descripción de cargos:

Jefe de Cobranza:

- i. Funciones:* Produce, prepara, procesa y analiza información relativa a su departamento, elabora las cartera mensuales de cada cobrador según los criterios de la política de cobranza utilizada, dirige a su personal, planea y controla el desempeño y el logro de metas, se comunica y relaciona con las metas de los departamentos afines. Principalmente realiza el cierre de las operaciones importantes con los clientes, gestiona cuenta de gran monto adeudado con la compañía y vigila que el proceso de “cierre de mes” se cumpla las normas de la alta gerencia.
- ii. Dependencia:* Reporta a gerente de Contabilidad y Documentación
- iii. Personal Dependiente:* Encargados de cobranza
- iv. Deberes y responsabilidades:*
 - a) Traza líneas de acción, prepara y cierre los contratos, garantías, descuentos, negociaciones de pago y en general

asiste a todas las operaciones importantes con los clientes, apoyando y autorizando a sus gestores de cobranza

- b) Diseña y prepara los informes mensuales para la Dirección y para los usuarios internos explicando las variaciones contra el presupuesto anual, elaborando compromisos, estrategias y proyectos para los siguientes periodos
- c) Planea las metas del mes siguiente, en cuanto a parámetros de cobranza en valores y días, depuración de cartera, visitas y convenio con clientes
- d) Coordina el presupuesto anual del departamento de crédito y cobranza que incluye objetivos claramente cuantificados, enlazando con otros departamentos
- e) Organiza, dirige y diseña controles para el personal del departamento de cobranza revisando y asignando tareas, apoyando y decidiendo o proporcionando la capacitación necesaria
- f) Eje de control, monitorea el desempeño diario, comparando y corrigiendo el avance de los objetivos establecidos, analizando las variaciones, aplica acciones correctivas a errores y problemas.

- g) Asiste en las juntas y en la capacitación integral de los empleados de primer ingreso al área
- h) Participa en la contratación de personal de este departamento y negocia bonos, incentivos y premios por cobranza, por el logro de cuotas y negociaciones especiales y desempeño sobresaliente
- i) Diseña la planeación estratégica para las actividades cotidianas y repetitivas de este departamento con la finalidad de integrarse al manual de control interno. Diseña también las estrategias de mejora continua aplicables al área de cobranza

Gestores de cobranza

- i. **Funciones:** está a cargo de la recuperación de la cartera que se le fue asignada, mantiene contacto y estrecha relación con el cliente, mantiene la comunicación y la relación con el personal del propio departamento y de las áreas relacionadas, se involucra con el logro de metas afines
- ii. **Dependencia:** Jefe de cobranza
- iii. **Personal dependiente:** Nadie
- iv. **Deberes y responsabilidades**

- a) Traza líneas de acción, recibe las facturas diariamente, revisa que contengan los documentos necesarios para el cobro
- b) Se encarga de la negociación con los clientes, enviar las notificaciones correspondiente y gestionar el cobro
- c) Alimenta los sistemas de computo en cuanto a la recuperación de la cartera
- d) Asiste al cliente frente a cualquier dificultad en el cobro y/o requerimiento específicos (como documentación, montos, estados de cuenta, posibilidades de pago, etc.)
- e) Ayuda a la planeación de metas en el mes siguiente, en cuanto a recuperación de la cartera en valores y días.
- f) Reúne los antecedentes necesarios de aquellos clientes que soliciten renegociación de su deuda, para que sean evaluados por el jefe del área

e. Factura electrónica: uno de los principales problemas que lentifican el cobro son las facturas físicas enviadas por correos de Chile, esto sucede debido a que en muchos casos se demora aproximadamente dos a tres días hábiles en ser despachadas a destino lo cual le resta tiempo al cobro, y en problemas logístico tales como no es dirigida al departamento correcto, no llega a destino por falta de detalle en la

dirección de entrega y/o cambio de domicilio comercial de la contraparte y/o perdidas puntuales de la factura en sí en el trayecto de entrega.

Por ello se optó por proponer un cambio a factura electrónica por dos razones:

- La factura electrónica permite mayor rapidez de envío del documento evitando los retrasos mencionados anteriormente
 - i. Además permite tomar esta acción como parte de la RSE, debido que de esta manera se logra reducir la huella de carbono de la empresa ya que reduce su consumo del papel y por ende la tala de árboles.

Según Servicios de impuestos internos los requisitos de adhesión a la factura electrónica son los siguientes:

- i. Definir el software con que se realizará la factura, este puede ser creado por la propia empresa o ser adquirido en el mercado
- ii. Inscripción de solicitud en web de SII¹⁸ mediante un representante legal¹⁹
- iii. Una vez completada la postulación y habiendo sido aceptada por el SII, comienza el proceso de certificación. La certificación es un proceso compuesto por varios pasos los cuales son: 1) Set de

¹⁸ https://maullin.sii.cl/cvc/dte/pe_condiciones.html, web para postulación de factura electrónica en SII

¹⁹ Anexo: Representantes legales autorizados por SII

prueba asignado por el SII, 2) Simulación, 3) Intercambio de Información, 4) Envío de muestra de impresión, 5) Declaración de cumplimiento de requisitos, 6) Autorización del contribuyente. Una vez completadas todas las pruebas exitosamente y el postulante efectúa la declaración de cumplimiento de requisitos, el SII emitirá una resolución que autoriza al contribuyente a operar con DTE legalmente valido a partir del periodo tributario indicado en dicha resolución

iv. SII recomienda a sus vez realizar un análisis previo en la elección de una solución de Facturación Electrónica ya que es necesario tener claridad acerca de las características de su empresa en cuanto al uso de la tecnología y de su proceso de facturación, por ello propone algunos puntos a considerar que serían los siguientes:

a) Volumen de facturación mensual.

b) Características (discreto (en línea, diario, semanal o masivo)

c) Forma de despacho de factura (correo, personal, con mercancía, etc.)

d) Qué servicio de conexión a Internet utiliza (banda ancha, telefónico, enlace)

e) Aplicaciones que sostienen su facturación (software nacional, internacional, hecho a la medida, etc.).²⁰

- Aspectos claves a considerar en la elección de una solución de Facturación Electrónica

Actualmente el mercado ofrece un variado conjunto de soluciones de factura electrónica: desde soluciones de Servicios Internet sin inversión en tecnología, hasta productos de software para instalar en las plataformas informáticas de grandes compañías, eventualmente acompañados de consultoría para la conexión con las aplicaciones de la empresa. En la elección de la solución a implantar, el contribuyente debería considerar que esta cumpla con lo siguiente:

i. Administración de Folios:

ii. El acceso al Código de Autorización de Folios (CAF) debe ser habilitado sólo para usuarios autorizados y debe dar prueba de la máxima seguridad en cuanto a resguardarlos de mal uso o utilización no autorizada.

²⁰ No especificado, Guía para la elección de una factura electrónica, www.sii.cl, 26,12,2012, 03:58 hrs

iii. Aplicación del CAF en Documentos Tributarios Electrónicos (DTE) y sus respectivos timbres electrónicos.

iv. Asignación y control de folios usados, disponibles y anulados.

- Alertas

Una buena Solución de Facturación Electrónica debe incluir los mecanismos que entreguen la tranquilidad al usuario acerca de que a través de su operación estará cumpliendo adecuadamente con el Modelo de Operación de Factura Electrónica. Por lo tanto, es muy importante que cuente con un sistema que avise al usuario cuando se vulnere alguno de los principios de este modelo.

Por ejemplo, es importante:

- i. Identificar los Documentos Tributarios Electrónicos emitidos para los que no se haya recibido una respuesta de envío y un acuse de recibo de las mercaderías (si corresponde), de parte del receptor. De esta forma, se tendrá la certeza de que cada documento emitido ha sido recibido.
- ii. Verificar que los DTE enviados al SII han sido recibidos correctamente. Si hubiera rechazos, los DTE rechazados debe enviarse nuevamente al SII con las correcciones correspondientes.

Si hubiera DTE recibidos por el SII con reparos, se debe analizar el motivo del reparo y determinar si corresponde enviar una Nota de Crédito o Débito Electrónica. Igualmente, podría significar una corrección en el software para evitar que los reparos se repitan a futuro.

- iii. Advertir cuando se genere un Documento Tributario Electrónico con fecha de emisión anterior a la fecha de generación y envío, ya que el SII recibirá el documento, pero será aceptado con reparos.
- iv. Que todos los documentos emitidos que corresponda sean adecuadamente considerados en la generación de la Información electrónica de Ventas.
- v. Que todos los documentos recibidos, además de las facturas de compra emitidas, sean incluidos en la Información electrónica de Compra.
- vi. Cuando se envíe la información electrónica de compras y ventas dividida en segmentos, no se debe permitir enviar el segmento final hasta que los segmentos parciales no hayan sido recibidos correctamente por el SII, ya que de otra forma será rechazado.

- Almacenamiento

Es importante que se considere la necesidad de almacenamiento de los Documentos Tributarios Electrónicos y de la Información Electrónica de Compras y Ventas por un lapso de 6 periodos tributarios anuales, independientemente de que el servicio de almacenamiento lo provea la solución de Facturación Electrónica o no. Por lo anterior, es importante, especialmente para los Servicios vía Internet, que se permita el acceso, descarga y respaldo de los DTE, IECV y del Libro de Guías de Despacho.

f. Estructuración del la actividad: La labor del encargado de cuenta es recopilar información, seguimiento y cobro, en la práctica, se observó que la realización de estas tareas en cada unas de las cuentas lentificaba el proceso debido a que muchas veces la información del contacto del cliente no estaba disponible y se debía dedicar una buena parte del tiempo en la búsqueda de información antes de realizar el cobro. Por ello es recomendable incorporar a una estructura que subdivida el trabajo en focos de atención durante el día, es decir utilizar las horas del día según su felicitación en la labor de cobro.

Tras la práctica, se logró identificar periodos horarios en el cual la receptividad del cliente variaba de mayor y menor. Los horarios de mayor receptividad eran las horas de la mañana entre 9 y 12 hrs, los horario de tarde entre el rango de 13 a 15 eran los más problemáticos debido a que generalmente este rango horario es

utilizado como periodo de almuerzo, complicando la comunicación entre las empresas, Los horarios de cierre 16 a 18 horas poseían una velocidad leve, es decir existía comunicación con la contra parte pero esta no estaba 100% receptiva.

Por ello se plantea la siguiente estructura horaria:

- Hora muerta: el ingreso a ultramar es por reglamento 8.30 am pero se es consciente de que no todas las empresas tienen el mismo horario de ingreso a la actividad laboral por lo tanto se recomienda el uso de este horario muerto en la preparación de las cantidad de facturas a cobrar en el día, como a su vez realizar una subdivisión: Envíos de documentos, Información faltante, Cobro sobre 10 días, Casos problemas y de esta manera planear el tiempo necesario para cumplir con la cuota diaria de actividad requerida
- Horario de mañana (9 a 12 am) cobros con atraso superiores a 10 días, cobros difíciles y/o con falta de comunicación entre las partes
- Horario muerto (13 a 15 pm) búsqueda de información, direcciones, teléfonos, direcciones web, etc.
- Horario de tarde (16 a 18 pm) envío de documento, cobros no superiores a 10 días, recopilación de documentos para casos problema

- g. Banco de datos:** Otro problema muy característico y que lentifica el proceso es la obtención de datos internos de otras áreas de la empresa. Como B/L, matriz de embarque, datos de facturación, etc.

Debido a que el proceso de cobranza requiere la retroalimentación constante de otras áreas, como contabilidad, facturación, atención al cliente es necesario crear una base de datos interna que agilice el proceso de obtención de datos y no interrumpa con las actividades normales de cada área.

- h. Facturación:** En la práctica se pudo observar la tirante relación entre el área de facturación y de cobranza, el principal problema era la falta de personal en el área de facturación lo cual creaba lentificación en la emisión de facturas y por coletazo retraso en el cobro debido a que la factura estaba al día el servicio había sido entregados con un mes de anterioridad y muchas empresas por política no cancelan servicios con retraso del cobro. Por ello es necesario invertir en más personal para el área de facturación, ya que de esta manera las facturas tendrían menos retraso en su emisión y menos problemas de cobro

- i. Estudio de mercado del cliente:** Otro problema que se logro identificar fue la interferencia que crea las políticas de pago en los negocios B2B, debido a que muchas veces la emisión de las facturas se realizaba fuera del tiempo de pago de la contraparte por lo tanto la factura debía esperar hasta el otro mes para ser cancelada.

Por se considera es necesario realizar un estudio para conocer al cliente y determinar sus políticas de pagos para que de esta manera se puedan crear ciertas limitaciones dependiendo del cliente, es decir, dependiendo de la fecha de pago del cliente intensificar el cobro y el envío de facturas por vencer, de esta manera se aumenta la posibilidad de pago de la deuda.

Este estudio no hace referencia a mucho esfuerzo por parte del ultramar debido a que la información puede ser recopilada por los agentes de cobranza una vez que entren en contacto con el cliente y de manera historia con registro en el sistema interno. Estos datos serían de gran ayuda al departamento de facturación debido le permite planear de manera más acotadas las facturas que deben ser emitidas primero y cuales les permite un rango de retraso en su emisión.

- f. División de cartera:** La estructuración de las carteras fue otra gran piedra de tope en el proceso de cobro, debido a que generalmente eran procesadas por montos, lo cual interfería con la comunicación con el cliente debido a que si por una eventualidad este aumentaba sus servicios cambiaba de operador lo cual desconcertaba al cliente y generaba una imagen de poco seriedad de la empresa²¹.

²¹ En el transcurso de la practica, este tipo de queja se vio muy marcada, el cliente consideraba que le cambio de mano entre operadores era producto de la rotación continua del personal, lo cual provocaba una desconfianza al cobro y ponían mayor trabas al momento del pago, agregando a esto la falta de políticas de cobro (proceso estándar de trabajo frente a una factura) asía que el cobro se realizara más lento apelando las primeras semana a ganarse la confianza del cliente y luego a la exigencia del pago

Frente a este problema se considera apropiado proponer una nueva clasificación las carteras de cobranza, bajo dos criterios: Por morosidad y clientes. Estos dos criterios ayudan a utilizar las ventajas del personal, que es la experiencia individual, de la manera más orgánica posible y se minimiza el riesgo de no pago debido a que se automatizan las funciones haciéndolas rutinarias y conocidas, sin búsqueda de información constante, con una comunicación con el cliente fluida, con conocimiento de los procedimientos internos del cliente (fechas de pagos y horario de atención) y una confianza permanente con el cliente.

La división propuesta es la siguiente: utilizando la experiencia del personal como bases, las carteras para los trabajadores con mayor experiencia deben contener: las facturas con mayor morosidad de clientes no frecuentes (sobre 30 días), los casos que requieren mayor intervención, como los clientes frecuentes que poseen las facturas más elevadas.

En el caso del personal con menor experiencia, sus carteras deben contener: las facturas con menor morosidad y al día de clientes no frecuentes (menor a 30 días), clientes frecuentes que posean facturas de rango medio bajo, y casos de papeleo.

En casos de la incorporación de cliente en práctica, la división de las carteras no debería ser cambiada y este debería realizar labores tales como búsqueda de información para ampliar la base de datos, manejar cuentas de clientes naturales,

deudas al día de nuevo clientes, papeleo necesario para proceder al cobro por vía legal.

CONCLUSIONES

Al culminar con la investigación del tema crediticio y tomando la experiencia extraída en la práctica se ha podido identificar lo siguiente.

1. Como se sabe el crédito es la acción de creer sin respaldo a su vez, es un facilitador de la economía, la expande al generar inversiones que en otras circunstancias no podrían haber sido generadas provocando poder expandir los límites de penetración de mercado de las empresas, generar mayor competitividad de las mismas, poder llegar a un mayor número de cliente como a su vez diversificar su cliente meta, como también entregar mayor poder de adquisición y de solvencia que permita resolver o calmar ciertos escenarios financiero que podrían provocar la quiebra para muchas empresas.
2. Como toda cosa en la vida tiene dos polos, si la expansión del crédito es la inversión la contracción es la cobranza. La cobranza nace del proceso del crédito, debido a que una vez entregado el servicio, el capital prestado debe ser devuelto en plazos no superiores a 90 días, como regla general.
3. Los distintos tipos de créditos dentro del sistema financiero chileno son: el crédito tradicional el cual es un prestamos simple que contempla un pie y un número de cuotas, crédito personal o de consumo es aquel entregado por banco y/o instituciones financieras a personas naturales en un plazo entre 1 y 4 años, crédito comercial es aquel préstamo entregado a empresas utilizados generalmente para pago de servicios, crédito hipotecario es aquel entregado tanto

a empresa y/o persona natural para la utilización de creación o adquisición de bienes inmueble, crédito consolidado, es aquel préstamo que engloba en uno solo y nuevo créditos, cualquier crédito anterior mencionado.

4. Los principales instrumentos de crédito están divididos en títulos de crédito de pago afecto comerciales: los cuales son el cheque, el pagaré y la letra de cambio; los títulos representativos de mercadería también conocidos como títulos de tradición, los cuales son: La carta porte, el conocimiento de embarque marítimo y aéreo, y los depósitos de mercadería conocidos como Warrants; los títulos de participación social y otros instrumentos de crédito como, las tarjetas de crédito, Fianza bancaria, leasing o arrendamiento financiero, factoring, factura conformada y Factura comercial.
5. La cobranza debido a que es una acción de amortización de deuda es una de las actividades más difícil dentro de la concesión de crédito debido a que se necesita mucho tacto, límites y capacidad negociadora para llevar a buen puerto las actividades de cobro, por ello la mejor forma de llevar a cabo esta actividad es un manual de políticas de crédito y cobranza donde se especifique el tipo de políticas a utilizar por la empresa, se detalle el proceso de cobro, los procedimientos a efectuar en caso de cobro judicial, como las limitaciones máximas y mínimas de tiempo entre un cobro de una factura.
6. Ultramar Valparaíso, es una empresa de Holding Ultramar creada en 1952 por el capitán Albert Von Appen, es una empresa familiar y enfocada al rubro marítimo

pero a su vez diversificada en unidades de negocios de la cadena logística del campo como es la logística, el almacenamiento, el cabotaje, el transporte tanto marítimo, terrestre y aéreo.

7. Sitrans es el principal cliente de área de cobranza de la agencia marítima Ultramar Valparaíso, y es debido a la necesidad de recupero de capital de esta unidad de negocio, la razón principal por la cual es creada esta área en particular.
8. El área de cobranza de ultramar Valparaíso tiene la principal función de hacer efectivo el cobro tanto actual como histórico de los Get Out (salida del container de depósito) que la empresa realiza. Debido a que ambos servicios tanto Get in (entrada de container a depósito) y Get Out están a los extremos de la cadena logística, uno (Get in) es pagado simultáneamente con la entrega de servicio en cambio el Get Out es emitida su factura con un desfase superior a unas cuentas semanas una vez entregado el servicio, es por esto que la empresa posee tantas facturas de Get Out sin amortizar
9. Las fallas halladas una vez analizada el área fue principalmente la inexperiencia misma del área como del personal, que se reflejaba en su falta de estructura y sistema de manejo de las cuentas por cobrar provocando una sobre carga en las carteras a manejar, una rotación constante de cliente provocando una percepción de desconfianza con el cliente y principalmente una falta de comunicación inter áreas.

10. Las sugerencias planteadas apuntan principalmente a estructurar el área bajo parámetros simples pero que reducen el tiempo de cobro provocado por la desinformación y la falta de experiencia del personal, para que de esta manera se logre disminuir la cuenta historia y mantener carteras sanas y al día.
11. Para finalizar este trabajo podemos decir que, el crédito es una herramienta necesaria en la economía que utilizada correctamente, genera expansión y bonanzas a todos los sectores del país, una de sus principales consecuencias es la cobranza, una actividad difícil de realizar debido a que es una acción de amortización de deuda es una de las actividades más difíciles dentro de la concesión de crédito debido a que se necesita mucho tacto, límites y capacidad negociadora para llevar a buen puerto las actividades de cobro. Por ello es necesario entender que frente a una necesidad mayor de crédito y por consiguiente de cobranza, es necesario invertir tiempo y dinero en estructurar y potenciar correctamente estas áreas debido a que se está jugando con la confianza de pago, es decir con un intangible.
12. Para llevar a cabo esta actividad es necesario plantear los límites y estructura del crédito y cobro que será utilizado por la empresa, para ellos es necesario crear un manual de políticas de crédito y cobranza donde se especifique el tipo de políticas a utilizar por la empresa, se detalle el proceso de cobro, los procedimientos a efectuar en caso de cobro judicial, como las limitaciones máximas y mínimas de tiempo entre un cobro de una factura.

13. Es necesario también emplear tiempo en introducir el área correctamente dentro de la empresa, debido a que cada área en particular posee límites, obligaciones y canales de comunicación específicos dentro de la empresa, lo cual al no ser introducida correctamente un área podría crear problemas en la realización de labores, la comunicación entre ellas y el logro de metas.

BIBLIOGRAFIA

Claudio Barroilhet Acevedo, Cátedra de Derecho Marítimo, <http://es.scribd.com/doc/4003822/DERECHO-MARITIMO->, 19.05.2012, 15:31 Hrs

Eddy W. Romero Meza, historia del comercio y el dinero en el mundo, <http://clioperu.blogspot.com/2008/11/historia-del-comercio-y-el-dinero-en-el.html>, 05.07.2012, 13:05 hrs

Moyer R. Charles, Administración financiera contemporánea, Editorial Thomson, México 2005

No especificado, Historia Ultramar, <http://www.ultramar.cl/historia.php> 05.05.2012

No especificado, Von Appen: La familia empresaria del año, http://www.aqua.cl/ver_noticias.php?doc=11915, 05.05.2012

No especificado, Ultramar Agencia Marítima, Perfil Empresa, <https://www.chileproveedores.cl/serviciodirectorio/ficha2.aspx?Rut=+Be/P8eerI6pbVFjGErOfg==>, 06.05.2012, 12:21 Hrs

No especificado, Ultragas Group, history, <http://www.ultragasgroup.com/>, 06.05.2012,

No especificado, Ultrabulk, History, <http://www.ultrabulk.com/content/history>, 06.05.2012, 11:17 Hrs

No especificado, Fullpak, Historia, <http://www.fullpak.com/company/company.asp> 06.05.2012, 11:42 Hrs

No especificado, Sitrans, Hitos, http://www.sitrans.cl/empresa/hitos_empresa.html, 06.05.2012, 11:37 Hrs

No especificado, Ultraport, Quienes somos, <http://www.ultraport.cl/pags/historia.html> 06.05.2012, 12:11 Hrs

No especificado, Ultramar Agencia Marítima S.A, perfil empresa, http://www.bnamericas.com/company-profile/es/Ultramar_Agencia_Maritima_Ltda,-Ultramar, 06.05.2012, 12:31 Hrs

No especificado, Misión, <http://www.ultramar.cl/mision.php>, 06.05.2012, 13:08 Hrs

No especificado, Calidad, Seguridad y medio ambiente, <http://www.ultramar.cl/calidad.php>, 06.05.2012, 13:28 Hrs

No especificado, Servicio Marítimo, Agenciamiento <http://www.ultramar.cl/sm-agenciamiento.php>, 19.05.2012, 14:46 Hrs

No especificado, Servicio Marítimo, Lancha y remolcadores, <http://www.ultramar.cl/sm-lanchas.php>, 19.05.2012, 14:59 Hrs

No especificado, Servicio Marítimo, Pilotaje, <http://www.ultramar.cl/sm-pilotaje.php>, 19.05.2012, 15:28 Hrs

No especificado, Prestaciones Marítimas, <http://www.ultramar.cl/rm.php>, 19.05.2012, 16:25 Hrs

No especificado, Servicio aéreo, pasaje, <http://www.ultramar.cl/sa.php>, 19.05.2012, 17:07 Hrs

No especificado, Servicio aéreo, carga, <http://www.ultramar.cl/sa-carga.php>, 19.05.2012, 17:20 Hrs

No especificado, Servicio aéreo, terminales, <http://www.ultramar.cl/sa-terminales.php>, 19.05.2012, 17:29 Hrs

No especificado, Servicio aéreo, Terminal aeroportuario de exportación: TEISA, <http://www.ultramar.cl/sa-terminales-teisa.php>, 19.05.2012, 17:36 Hrs

No especificado, Servicio aéreo, Terminal aeroportuario de importación: Depocargo, <http://www.ultramar.cl/sa-terminales-depocargo.php>, 19.05.2012, 17:51 Hrs

No especificado, Logística, Ultramar logistics internacional, <http://www.ultramar.cl/logistica.php>, 19.05.2012, 18:42 Hrs

No especificado, Logística, Ultramar logistics nacional, <http://www.ultramar.cl/logistica-nacional.php>, 19.05.2012, 19:05 Hrs

No especificado, Logística, ultracomex, <http://www.ultramar.cl/logistica-comex.php>, 19.05.2012, 19:12 Hrs

No especificado, Empresas Relacionadas, Empresa naviera <http://www.ultramar.cl/empresas-navieras.php>, 19.05.2012, 20:34 Hrs

No especificado, Empresas Relacionadas, Puertos, Depósitos y Servicios, <http://www.ultramar.cl/empresas-puertos.php>, 10.05.2012, 20:45 Hrs

No especificado, Empresas Relacionadas, Remolque y Salvajate, <http://www.ultramar.cl/empresas-remolques.php>, 19.05.2012, 20:48 Hrs

No especificado, Empresas Relacionadas, Inversiones Inmobiliarias, <http://www.ultramar.cl/empresas-inversiones.php>, 19.05.2012, 20:52 Hrs

No especificado, Sitrans, empresa, hitos, http://www.sitrans.cl/empresa/hitos_empresa.html, 19.05.2012, 21:12 Hrs

No especificado, Sitrans, operador logístico de la minería,
http://www.sitrans.cl/Catalogo_mineria/html/somos.html, 19.05.2012, 22:09 Hrs

No especificado, Servicios, Transporte terrestre,
http://www.sitrans.cl/servicios/transporte_terrestre_servicios.html, 19.05.2012, 21:15 Hrs

No especificado, Servicios, Terminal Frigorífico,
http://www.sitrans.cl/servicios/terminal_frigorifico_servicios.html, 19.05.2012, 21:18 Hrs

No especificado, Servicios, Servicios a la carga,
http://www.sitrans.cl/servicios/servicios_a_la_carga_servicios.html, 19.05.2012, 21:19 Hrs

No especificado, SAE, Quienes somos,
<http://www.sitrans.cl/extraportuario/extraportuario/html/somos.html>, 19.05.2012, 21:26 Hrs

No especificado, Servicios, Deposito de contenedores,
http://www.sitrans.cl/servicios/deposito_de_contenedores_servicios.html, 19.05.2012, 21:35 Hrs

No especificado, Servicios, Deposito de Contenedores, Clientes,
http://www.sitrans.cl/servicios/clientes_deposito_de_contenedores_servicios.html, 19.05.2012, 21:48 Hrs

No especificado, Sitrans, Soluciones Modulares, Quienes Somos,
http://www.sitrans.cl/Sitrans_Catalogo/index.html, 19.05.2012, 22:05 Hrs

No especificado, Ultramar Network, <http://www.ultramar.cl/cobertura-chile.php>, 19.05.2012, 22:38 Hrs.

No especificado, Comercio, <http://es.wikipedia.org/wiki/Comercio>, 05.07.2012, 13:13 hrs.

No especificado, Historia de la cobranza,
<http://www.ejournal.unam.mx/rca/204/RCA20406.pdf>, 06.07.2012, 03:12 hrs

No especificado, Definición de ingeniería administrativa,
<http://www.definicion.org/reingenieria-administrativa>, 26.06.2012

No especificado, Cruzadas, <http://es.wikipedia.org/wiki/Cruzadas>, 06.07.2012

Oscar Secco Ellauri, Historia Universal, Editorial Kapelusz, Sao Paulo Brasil 1998

Tomás Sánchez, Innovación en Ultramar,
<http://www.slideshare.net/clubdeinnovacion/caso-ultramar-de-0-a-100-en-un-ao>,
06.05.2012, 10:22 Hrs

No especificado, Crédito, <http://es.wikipedia.org/wiki/Cr%C3%A9dito>, 26-10-2012, 19:25 hrs

No especificado, Cuentas corrientes bancarias y cheques,
http://www.sbif.cl/sbifweb/internet/archivos/norma_126_1.pdf, 29-10-2012, 18:10 hrs.

No especificado, Carta de porte, <http://www.asesorutil.com/la-carta-de-porte/>, 30-10-2012, 14:04 hrs.

No especificado, instrumentos mercantiles: títulos de crédito,
<http://html.rincondelvago.com/titulos-de-credito-en-chile.html>, 28-10-2012, 07:06 hrs

No especificado, Codigo de comercio,
http://www.leychile.cl/Consulta/m/norma_plana?idNorma=1974&org=cdm, 30-10-2012, 19:04 hrs.

No especificado, Warrant y certificados de depósitos, <http://www.depsa.com.pe/warrant-certificado.html>, 30-10-2012, 21:09 hrs

Benito Villanueva Haro, El certificado de depósito y el warrant,
<http://www.injef.com/derecho/mercantil-y-laboral/606.html>, 30-10-2012, 21:17 hrs

Nuri. E. Rodríguez Olivera, ¿Qué es un warrant?,
<http://www.derechocomercial.edu.uy/RespTVWarrant10.htm>, 30-10-2012, 21:27 hrs

No especificado, Carta de porte y conocimiento de embarque,
<http://www.buenastareas.com/ensayos/Carta-De-Porte-y-Conocimiento-De/1053227.html>, 30-10-2012, 23:19 hrs.

No especificado, Titulos de valor, <http://derechocomercialparatodos.weebly.com/tiacutetulos-valores.html>, 30-10-2012, 16:40 hrs.

No especificado, Fianza Bancaria, <http://www.bnc.com.ve/empresas/otros-servicios/fianza-bancaria.html>, 31-10-2012, 00:53 hrs.

No especificado, Arrendamiento financiero,
http://es.wikipedia.org/wiki/Arrendamiento_financiero, 31-10-2012, 01:44 hrs

No especificado, ¿Qué es el factoring?,
<http://www.bancafacil.cl/bancafacil/servlet/Contenido?indice=1.2&idPublicacion=300000000000063&idCategoria=9>, 31-10-2012, 02:02 hrs

No especificado, factoraje, <http://es.wikipedia.org/wiki/Factoraje>, 31-10-2012, 02:27 hrs.

Herbert Cajo Escudero, La factura conformada, <http://www.monografias.com/trabajos29/factura-conformada/factura-conformada.shtml>, 31-10-2012, 03:38 hrs.

No especificado, Principios básicos del otorgamientos de crédito, <http://www.hormigamillonaria.com/2010/04/08/principios-basicos-del-otorgamiento-de-credito/>, 31-10-2012, 18:21 hrs

No especificado, razones simples, <http://www.elprisma.com/apuntes/economia/razonessimples/default3.asp>, 05-11-2012, 04:18 hrs

No especificado, Razones financieras, http://html.rincondelvago.com/razones-financieras_1.html, 05-11-2012, 04:19 hrs.

No especificado, No especificado, <http://www.sernacfinanciero.cl>, 06-11-2012, 14:45 hrs

No especificado, No especificado, <http://www.sbif.cl>, 06-11-2012, 07:30 hrs

No especificado, No especificado, <http://www.svs.cl>, 06-11-2012, 01:20 hrs