

Universidad de Valparaíso
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Industrial



**Propuesta de mejora al Sistema de Gestión De
Cobranza Del
Centro de Servicios GlobalDesk Ultramar Agencia
Marítima.**

Por

**EDENSON ANDRÉS OLMOS BRAVO
BÁRBARA CONSTANZA SIERRA MANO**

Trabajo de título para optar al grado de licenciado en ciencias de la
ingeniería y título de ingeniero civil industrial

Prof. Guía Hugo Zuloaga Orrego
Junio, 2015

Agradecimientos

*A mi madre Erika, por haberme entregado las herramientas para poder enfrentar la vida,
su apoyo fue incondicional durante todos estos años,
fue y será un pilar fundamental en mi vida.*

*A mi padre Manuel, por haberme enseñado el valor y el coraje de siempre
luchar por alcanzar mis sueños.
Siempre te tendré en mis pensamientos y mi corazón.*

*A mis hermanos y sus respectivas familias por siempre entregarme
Su apoyo en cada momento.*

*A mi novio Nicolás por siempre acompañarme y
ayudarme a superar los obstáculos de la vida.*

A todos mis amigos, Gracias Totales

Bárbara Sierra M.

*“Cuando miras hacia el abismo, el abismo también mira hacia ti”
(Friedrich Nietzsche)*

Edenson Olmos B.

ÍNDICE

Agradecimientos.....	2
ÍNDICE.....	3
Glosario	6
Lista de Figuras	9
Lista de Tablas.....	11
Resumen	12
Summary.....	14
Introducción.....	15
CAPÍTULO 1: Antecedentes generales.....	16
1.1 Descripción de la empresa	16
Visión y Misión de la Empresa Ultramar Agencia Marítima Ltda.	19
1.2 Unidad de negocio, GlobalDesk Central	21
Visión y Misión de GlobalDesk.....	21
Organigrama de GlobalDesk Central	24
Ubicación Sucursal GlobalDesk Chile.....	25
1.3 Introducción al servicio demurrage	26
1.3.1 Descripción delimitación de actividades por cada cargo	28
1.3.2 Organigrama Demurrage.....	33
1.3.3 Diagrama de flujo actual del área de cobranza Demurrage.	35
1.4 Descripción del Problema.....	37
1.4.1 Comportamiento deuda 2013	43
1.4.2 Comportamiento de la Facturación vs Recaudación año 2013	46
1.4.3 Comportamiento Ingresos por comisión en Demurrage 2013	47
1.5 Objetivos.....	50
1.5.1 Objetivo General	50
1.5.2 Objetivos Específicos.....	50
1.6 Resultados Esperados	51
1.7 Resumen del Capítulo.....	51
CAPÍTULO 2: Marco Teórico	52
2.1 Metodologías Tentativas.....	52
2.1.1 Ciclo de Shewhart o Ciclo Deming.....	52

2.1.2 Ciclo P.H.V.A. modificado y mejorado	55
2.1.3 Diagrama de Pareto	57
2.1.4 Teoría de las Restricciones (Theory Of Constraints).....	59
2.2 Metodología propuesta.	62
2.3 Resumen del capítulo	64
CAPÍTULO 3: Aplicación de la Metodología.....	65
3.1 Evaporación de Nubes de Conflicto	66
3.1.1 Identificando los Efectos Indeseables del Sistema (EIDES).....	66
3.1.2 Construcción del diagrama causa-efecto entre EIDES	68
3.1.3 Construcción de la Nube Medular.....	70
3.1.4 Nube Medular 1: Protocolo de cobranza extenso y restrictivo	71
3.1.5 Nube Medular 2: Baja recaudación contabilizada.....	72
3.1.6 Nube Medular 3: Riesgo de pérdida de clientes principales.	73
3.1.7 Resumen de Nubes Medulares	75
3.1.8 Supuestos en la construcción de la Nube Medular Genérica	77
3.2 Construcción del Árbol de Realidad Actual (A.R.A.)	80
3.2.1 Construir la base del A.R.A.	80
3.2.2 Conexión de los EIDES a la base del A.R.A.	82
3.3 Árbol de la realidad futura (A.R.F.).....	84
3.3.1 Desarrollo de las Inyecciones para cada Supuesto.....	84
3.3.2 Identificando efectos deseables para la construcción del A.R.F.	86
3.3.3 Identificando efectos indeseables para la construcción del A.R.F.	89
3.3.4 Inyecciones para disolver los efectos indeseables.....	92
3.3.5 Poda a los Efectos Indeseables en el A.R.F.	95
3.4 Árbol de Prerrequisitos (A.P.R.).....	97
3.4.1 Objetivo Intermedio 1	97
3.4.2 Objetivo Intermedio 2	99
3.4.3 Objetivo Intermedio 3	100
3.4.4 Objetivo Intermedio 4	102
3.4.5 Objetivo Intermedio 5	103
3.4.6 Construcción Final A.P.R.	104
3.5 Árbol de la Transición (A.T.)	106

3.5.1 Primera Parte del A.T.....	107
3.5.2 Segunda Parte del A.T.....	108
3.5.3 Tercera Parte del A.T.....	109
3.5.4 Ensamble final Árbol de la Transición (A.T.).....	109
3.6 Resumen del Capítulo.....	111
CAPÍTULO 4: Análisis de los resultados	114
4.1 Análisis de los objetivos	114
4.2 Análisis de la situación del año 2014.....	115
4.2.1 Comportamiento de la deuda año 2014.....	115
4.2.2 Creación del protocolo de cobranza estándar.....	116
4.2.3 Creación del Equipo Asesor.....	120
4.2.4 Creación de indicadores de gestión KPI's.....	121
4.2.5 Desarrollo de la implementación del A.T.	121
4.2.6 Vista preliminar de informes y KPI's	122
4.2.7 Comportamiento de la Deuda del Periodo Actual.....	132
4.3 Resumen del capítulo.....	136
Comparación resumen 2013-2014.	137
CAPÍTULO 5: Recomendaciones y Conclusiones.....	139
5.1. Recomendaciones	139
5.2 Comparación entre Protocolos de cobranza Actual y Anterior	142
5.3 Resumen del capítulo.....	147
5.4 Conclusiones	149
Bibliografía	151
ANEXOS	153

Glosario¹

1. **Agente de Aduana:** Persona natural o jurídica autorizada por la Superintendencia Nacional de Aduanas, que representa oficialmente a los consignatarios o dueños de la carga.
2. **Armador:** Persona física o jurídica propietaria del buque, o la que, sin serlo, lo tiene en fletamento. En cualquiera de los casos, es el que acondiciona el buque para su explotación, obteniendo rendimiento del flete de las mercancías o transporte de pasajeros.
3. **Back Office:** Se refiere a toda gestión realizada en las oficinas centrales de GlobalDesk.
4. **Cliente Final:** Persona natural o jurídica que realiza la transacción comercial denominada compra, en este caso refiriéndose a la contratación de un servicio.
5. **Cliente interno:** se le asigna el nombre de cliente interno a las distintas áreas de la organización, que están relacionadas, y que generan solicitudes para el cumplimiento de políticas internas y correcto flujo de procesos.
6. **Cliente Principal:** Se le conoce como cliente principal a la representación nacional del armador al cual se le está otorgando el servicio. El cliente principal solicita la emisión y cobranza de facturas por cuenta de un tercero.
7. **Contenedor (Container):** Es un receptáculo (metálico o de otro material) diseñado para transportar y proteger las mercancías contenidas en su interior, desde el lugar de embalaje o puerto de embarque hasta la bodega de sus dueños o consignatarios en el país. En las operaciones documentarias, la carga en contenedores tiene relevancia en la medida que pueda ser tenida en cuenta al examinar los documentos. Ejemplo: Si un crédito documentario prohíbe los transbordos, los bancos aceptaran conocimientos que indiquen transbordo, siempre que las mercancías sean expedidas en contenedores, remolques y siempre que la totalidad del transporte marítimo esté amparado por el mismo conocimiento de embarque.

¹ Véase, “Glosario”, <http://www.Globaldesk.cl>. 19.08.2013. 03.56 AM

8. **Demurrage:** Costo por concepto de sobreestadía del contenedor en puerto. Existen acuerdos comerciales entre clientes finales y armadores donde definen la cantidad de días libres antes que se cobre el concepto de sobreestadía. Lo normal es que los contenedores deban ser devueltos al depósito asignado por la compañía hasta cinco (5) días después de su descarga en el puerto.
9. **Días libres:** Corresponden a los días otorgados por la naviera, para que el cliente retire contenedor de puerto y sea devuelto en depósito. La Cantidad de días otorgados van de acuerdo al tipo de contenedor (Estándar, Reeffer, Especial) y pies tipo (20, 40).
10. **Exportación:** Es la salida legal de mercancías nacionales o nacionalizadas para su uso o consumo en el exterior.
11. **Frontdesk:** Gestiones de pagos por medios tangibles (papel) que se generan en ventanilla en las sucursales de GlobalDesk (No en la oficina central).
12. **Gate In:** Cobro que realizan las compañías navieras, y que corresponde al uso de una grúa para descargar el contenedor vacío una vez que es devuelto al depósito que ellos asignaron.
13. **Gate Out:** Cobro que realizan las compañías navieras, y que corresponde al uso de una grúa para cargar el contenedor vacío en el depósito que ellos asignaron. Monto que se debe cancelar al depósito asociado al retiro del contenedor (relacionado a exportación).
14. **Garantía Contenedor:** Póliza que debe rendirse ante la compañía naviera, y que cubre los eventuales daños al contenedor desde que se retira de puerto (cargado) y es devuelto al depósito asignado por la compañía.
15. **GlobalDesk:** Departamento de Contenedores y Documentación que fomenta el desarrollo del comercio exterior chileno, prestando el servicio de back office y atención al público, ofreciendo servicios transaccionales para el negocio naviero nacional e internacional, siendo parte de Ultramar Agencia Marítima.
16. **Importación:** Es la introducción legal de mercancía extranjera para su uso o consumo en el país.

17. **Local Charge:** Servicios documentales para el retiro o entrega de carga.
18. **L.N.:** Línea naviera, armador o cliente principal.
19. **Nave:** Toda construcción naval destinada a navegar, cualquiera que sea su clase incluidas sus partes integrantes y partes accesorias, tales como aparejos, repuestos, pertrechos, maquinarias, instrumentos y accesorios que sin formar parte de la estructura de la nave se emplea en su servicio tanto en la mar como en el puerto.
20. **Puerto:** Localidad geográfica y unidad económica de una localidad donde se ubican los terminales, infraestructuras e instalaciones, terrestres y acuáticos, naturales o artificiales, acondicionados para el desarrollo de actividades portuarias.
21. **Tarifas:** Corresponden al valor diario por la sobreestadía de contenedor, éstas son definidas por la Compañía Naviera y van de acuerdo al pies/tipo de contenedor.
22. **Teoría de las Restricciones:** Filosofía ideada por el físico Israelí Dr. Eliyahu M. Goldratt que se centra en las restricciones del sistema en estudio y manejando las capacidades del mismo es capaz de establecer los límites de cualquier sistema.
23. **Restricciones:** Resistencia o capacidad máxima de un sistema que obstaculiza que este último no pueda alcanzar mayores beneficios económicos respecto a su meta.
24. **TACT:** (Título de Admisión Temporal de Contenedores) es el documento que permite la admisión temporal de contenedores extranjeros al país.

Lista de Figuras

Figura 1.0- Oficinas Ultramar Agencia Marítima.....	17
Figura 1.1- Porcentaje del Mercado de Ultramar Agencia Marítima.....	18
Figura 1.2- Estructura Organizacional Servicios GlobalDesk 2013.....	22
Figura 1.3- Organigrama GlobalDesk Central.....	24
Figura 1.4- Sucursales GlobalDesk en Chile.....	25
Figura 1.5- Línea de tiempo proceso Demurrage.....	26
Figura 1.6- Proceso operacional sin Demurrage.....	27
Figura 1.7- Organigrama actual Demurrage.....	34
Figura 1.8- Flujograma de procesos cobranzas Demurrage.....	35
Figura 1.9- Diagrama de procesos Protocolo de cobranza inicial.....	36
Figura 1.10- Comparación porcentual de recuperación por Servicio.....	38
Figura 1.10-A Comparación anual facturación Demurrage.....	41
Figura 1.10-B Comparación anual facturación Local charge.....	42
Figura 1.11- Comportamiento de deuda 2013.....	44
Figura 1.12- Comportamiento de facturación y recaudación 2013.....	46
Figura 1.13- Gráfico de ingresos por comisión real vs presupuesto 2013 mensual.....	48
Figura 1.14-Gráfico de facturación vs comisión real 2013 mensual.....	48
Figura 2.0- Ciclo P.H.V.A.....	54
Figura 2.1- Diagrama de Pareto.....	58
Figura 2.2- Preguntas y Respuestas de T.O.C.....	61
Figura 3.0- Figuras EIDES-CAUSA.....	68
Figura 3.1- Diagrama Causa-Efecto.....	69
Figura 3.2- Nube Medular.....	70
Figura 3.3- Nube Medular N°1.....	71
Figura 3.4- Nube Medular N°2.....	72
Figura 3.5- Nube Medular N°3.....	75
Figura 3.6- Resumen nube Medular.....	76
Figura 3.7- Supuestos en resumen nube medular.....	78
Figura 3.8- Construcción Base A.R.A.....	81
Figura 3.9- Conexión EIDES al A.R.A.....	82
Figura 3.10- Inyecciones para diluir conflictos.....	85
Figura 3.11- Efectos deseables en A.R.F.....	88
Figura 3.12- Efectos indeseables en A.R.F.....	91
Figura 3.13- Inyecciones al A.R.F.....	94
Figura 3.14- Poda al A.R.F.....	96
Figura 3.15- Inyección N°1 A.P.R.....	98
Figura 3.16- Inyección N°2 A.P.R.....	100
Figura 3.17- Inyección N°3 A.P.R.....	101
Figura 3.18- Inyección N°4 A.P.R.....	102
Figura 3.19- Inyección N°5 A.P.R.....	103
Figura 3.20- Diagrama final A.P.R.....	104
Figura 3.21- Primera Parte A.T.....	107
Figura 3.22- Segunda Parte A.T.....	108
Figura 3.23- Tercera Parte A.T.....	109

Figura 3.24- Árbol de la Transición Final.	110
Figura 4.0 Protocolo de cobranza inicial.	116
Figura 4.0.1 Protocolo de cobranza inicial.....	117
Figura 4.1 Protocolo actual de cobranza.	118
Figura 4.1.1 Protocolo de cobranza Final.....	119
Figura 4.2 Imagen de gráficas comparativas por Cliente principal.	126
Figura 4.3 Pantalla Deuda histórica vs D.S.O.....	127
Figura 4.4 Performance de recaudación semanal por Aging.....	129
Figura 4.5 Recaudación Segmentada por responsable de recupero.....	130
Figura 4.6 Imagen KPI Ingresos por comisión 2014.....	131
Figura 4.7 Performance por nivel de deuda, facturación y recaudación.....	132
Figura 4.8 Comparación performance promedio semanal 2013-2014.....	134
Figura 4.9 Situación actual Comisión 2014.....	135
Figura 5.0- Protocolo de Cobranza Anterior.....	142
Figura 5.0.1 Protocolo de cobranza Anterior.....	143
Figura 5.1- Protocolo Cobranza Actual.....	144
Figura 5.1.1 Protocolo Cobranza Actual.....	146
Figura 5.2- Comparación Protocolo Cobranza Anterior vs Protocolo Cobranza Actual...	148

Lista de Tablas

Tabla 1.0- Actividades Cobrador Demurrage.....	29
Tabla 1.1- Actividades Focal Point Demurrage.....	30
Tabla 1.2- Disputas Potenciales Intervenidas por Focal Point.....	31
Tabla 1.3- Actividades Supervisor Demurrage.....	32
Tabla 1.4- Montos facturados, recuperados y deuda acumulada de los servicios.....	37
Tabla 1.4-A Comparación anual facturación Demurrage.....	40
Tabla 1.4-B Comparación anual facturación Local charge.....	41
Tabla 1.5- Comportamiento de ingresos por comisión mensual.....	47
Tabla 2.0- Frecuencias asociadas diagrama de Pareto.....	58
Tabla 2.1- Preguntas, fases y acciones en la metodología T.O.C.	61
Tabla 2.2- Metodologías Propuestas.....	62
Tabla 3.0- Componentes nube medular N°1.....	72
Tabla 3.1- Componentes nube medular N°2.....	73
Tabla 3.2- Componentes nube medular N°3.....	74
Tabla 3.3- Superación Objetivos Intermedios N°1.....	98
Tabla 3.4- Superación Objetivos Intermedios N°2.....	99
Tabla 3.5- Superación Objetivos Intermedios N°3.....	101
Tabla 3.6- Superación Objetivos Intermedios N°4.....	102
Tabla 3.7- Superación Objetivos Intermedios N°5.....	103
Tabla 4.0- Detalle y objetivos de KPIs 2014.....	122
Tabla 4.1- KPI Facturación, Recaudación, Deuda y Notas de crédito.....	125
Tabla 4.2- Recaudaciones Semanales.....	129
Tabla 4.3- Porcentaje de comisión por línea naviera.....	131
Tabla 4.4- Cifras comparativas performance 2013-2014.....	133
Tabla 4.5- Rendimiento del área de negocios Demurrage 2014.....	135
Tabla 4.6- Cifras comparativas performance 2013-2014.....	137
Tabla 5.0- Comparación de Tiempos entre Protocolos.....	147
Tabla 5.1- Cifras comparativas performance 2013-2014.....	149

Resumen

Keywords: GlobalDesk, Demurrage, Local Charge, Teoría de las Restricciones, Restricciones, Clientes Principales.

Ultramar Agencia Marítima es una empresa naviera nacional líder en el negocio naviero con múltiples oficinas tanto en Chile como en América Latina. El ritmo de crecimiento de Ultramar Agencia Marítima en los últimos dos años ha provocado un cambio abrupto en el flujo de información manejada, lo que trae como consecuencia la necesidad de forjar un cambio desde el interior de la empresa para adaptarse y principalmente, para otorgar un servicio de calidad tanto a pequeños como a grandes clientes.

Es en este contexto nace GlobalDesk el año 2011, y tiene por objetivo el prestar el servicio de back office y atención al público en el área logística, contenedores, documentación, soporte funcional, cobranzas (Demurrage y Local Charge), frontdesk, y global web. El conjunto de todas estas unidades de negocio funcionan como una plataforma de servicios transaccionales de comercio exterior.

Fruto del crecimiento antes mencionado, la cantidad de facturas emitidas por concepto de Demurrage se acumulaban sin ser canceladas por los clientes gracias a una gestión tardía del departamento de cobranza. Debido al elevado flujo de facturas impagas, se decidió abordar la problemática desde el punto de vista holístico, y se optó por atacar al protocolo de cobranza y sus puntos críticos (restricciones) observados. Estas restricciones provocaban problemas no solo en el departamento de cobranzas, sino que también arrastraba a otros departamentos de GlobalDesk, como es el caso del departamento de recaudaciones, tornándose la problemática de suma importancia, ya que el monto de “dinero en calle” subía día a día. Por este motivo, era de gran importancia escoger una buena y robusta metodología para superar esta seria complicación que iba en desmedro de la empresa y su imagen en el mercado.

La metodología escogida para encontrar una solución factible al problema, fue la Teoría de las Restricciones (Theory Of Constraints), técnica que diseñó Eliyahu Goldratt a principios de los años ochenta, y su tesis fundamental constata que las restricciones establecen el límite que puede alcanzar cualquier sistema, y apunta a entender y manejar las capacidades de estas restricciones para mejorar el rendimiento de las organizaciones.

Bajo esta premisa, se desarrolló el método de Goldratt en cuanto a las restricciones políticas se refiere y se logró cambiar el protocolo de cobranza por uno más eficiente, involucrando un cambio de funciones por parte del personal y agregando nuevos cargos diseñados especialmente para el departamento de cobranza de Demurrage. Los números obtenidos hasta la fecha fijada para el análisis de este trabajo de tesis (Desde enero del 2013 a Junio del 2014), fueron un aliciente para seguir ocupando la teoría de las restricciones, con aumentos promedio de un 11% en lo facturado, 45% en recaudaciones y tuvo una fluctuación de porcentaje de recupero del 65% el 2013 a un 85% este año 2014. La creación del puesto de supervisor de procesos internos (cobranzas) y supervisor de procesos externos (recaudaciones) ayudó concretamente a descongestionar y guiar a los cobradores en problemas específicos con los clientes principales otorgando un valor agregado al proceso.

Summary

Ultramar Shipping Agency is a leading national shipping company in the shipping business with multiple offices in Chile and Latin America. The growth rate of Ultramar Shipping Agency in the last two years has caused an abrupt change in the flow of information handled, which results in the need to forge a change from within the company to adapt and mainly, to grant a quality service to both small and large customers.

It is in this context arises GlobalDesk in the year 2011, and aims to provide the service back office and customer service in logistics, containers, documentation, functional support, collections (Demurrage and Local Charge), frontdesk, and global web . The set of all these business units function as a platform for foreign trade transaction services.

Fruit of the aforementioned growth, the number of invoices issued by Demurrage concept of accumulated unpaid for customers thanks to a late billing department management. Due to the high flow of unpaid bills, decided to approach the problem from a holistic point of view, and chose to attack the collection protocol and its critical points (restrictions) observed. These restrictions caused problems not only in the billing department, but also dragged GlobalDesk other departments, such as the department of revenue, turning the issue of paramount importance, since the amount of "street money" coming day by day. For this reason, it was very important to choose a good and robust methodology to overcome this serious complication that was to the detriment of the company and its image in the market.

The methodology chosen to find a feasible solution to the problem was the Theory of Constraints (T.O.C.), a technique designed by Eliyahu Goldratt in the early eighties, and his fundamental thesis finds that the restrictions set the limit that can reach any system, and aims to understand and manage the capabilities of these restrictions to improve the performance of any organization.

Under this premise, the method of Goldratt developed in terms of politics restrictions referred managed to change the protocol for a more efficient collection, involving a change of functions by staff and adding new charges specially designed for the department Demurrage collecting. The numbers obtained to date for the analysis of this thesis (From January 2013 to June 2014), was an incentive to continue occupying the theory of constraints, with average increases of 11% in billings, 45 % in revenues and had a fluctuating rate of recovery of 65% in 2013 to 85% this year 2014. The creation of the post of supervisor of internal processes (collections) and supervisor of external processes (revenues) specifically helped decongest and guide the collectors on specific problems with major customers providing added value to the process.

Introducción

El negocio naviero se ha transformado en una importante plataforma de desarrollo para nuestro país, debido a nuestra particular geografía y reducido mercado interno.

Para mejorar la calidad del servicio que el negocio amerita, debe existir una relación estrecha entre el cliente y su representante en cuanto al servicio naviero se refiere, en particular, al movimiento de cargas tanto nacionales como internacionales, si esta relación no fluye de manera natural ni se intensifican las labores de consolidación de ideas e información, es probable que el resultado no sea el esperado ni para el cliente ni para la empresa representante de transporte naviero.

La estrategia fundamental es crear nuevas oportunidades de negocio que entreguen un valor agregado al cliente para que prefieran los servicios de la empresa frente a una potencial competencia, demostrando la calidad en servicios. Si bien es una empresa estructurada que mantiene el control de sus actividades, están en constante búsqueda de nuevas formas para mejorar sus procesos, sobretodo en el área de cobranzas que es parte fundamental de la compañía, debido a que es el responsable de la recaudación por los cobros de los servicios prestados por el negocio de GlobalDesk, donde se incluyen servicios de Local Charge (Servicios documentales para el retiro o entrega de carga), fletes (gastos en envío de carga) y finalmente el servicio del Demurrage (gastos aplicados por la sobreestadía del contenedor en puerto y potenciales daños que el contenedor pueda recibir producto del viaje por altamar).

GlobalDesk es la plataforma directa de comunicación con el cliente para conocer sus necesidades e inquietudes y lograr una mayor fluidez en la retroalimentación de información.

CAPÍTULO 1: Antecedentes generales

1.1 Descripción de la empresa

Ultramar Agencia Marítima es parte del Grupo Ultramar y actualmente tiene presencia en los principales terminales marítimos, aéreos y terrestres de Chile, desde Arica a Puerto Williams. Fue fundada en 1952 por el Capitán Albert von Appen, y Ultramar Agencia Marítima nace con el fin de brindar servicios de agenciamiento marítimo a buques que recalcan en puertos chilenos.

Ultramar Agencia Marítima, es una empresa que opera a nivel nacional e internacional mediante distintos servicios que entrega a sus clientes, a través de empresas relacionadas propias de Ultramar Group, Ultragas, Transmares, TPS, Sitrans, Ultraport, Sonap, Humboldt, Ultratug, Depocargo y Exportcargo.

Entre los servicios que otorga se encuentran: recepción y despacho de naves, coordinación de pilotaje, atención de pasajeros y tripulantes, servicios de lanchas, requerimientos específicos por clientes, servicios aeroportuarios, entre otros.

La cobertura que proporcionan los servicios de Ultramar, se dividen en nacionales e internacionales. Los principales puertos donde entregan sus servicios son:



Figura 1.0- Oficinas Ultramar Agencia Marítima.

Fuente: Elaboración Propia

- **Servicios Marítimos Ultramar**

Servicios ofrecidos: Recepción y despacho de naves, Sistemas de comunicación eficientes, Liquidación de naves, Atención documental a las cargas de importación, exportación y transbordos, Coordinación de pilotaje, Atención de pasajeros y tripulantes, Servicios de lanchas, Coordinación de remolcadores, Coordinación entrega de víveres y repuestos, Coordinación entrega de Combustibles y lubricantes, Recaudación de fondos, Requerimientos específicos por clientes.

Esta empresa comprende más de 1,5 millones de m² en depósitos y almacenes, estando presente en 22 sucursales marítimas a lo largo de 7 países. Es considerada como el operador portuario más importante, logrando más de 14 millones de toneladas transportadas al año.

Ultramar está dedicado principalmente al agenciamiento naviero, además, ofrece otros servicios de modo paralelo en conjunto con otras grandes empresas que forman parte del holding o de la cartera de clientes:

- Freight Forwarder
- Representación de Aerolíneas
- Agencia de Viajes

Dentro de las oficinas ubicadas en la región de Valparaíso, Ultramar Agencia Marítima desempeña las siguientes actividades:

- Agenciamiento naviero

Actualmente la empresa abarca el 38% de la cuota de mercado en relación al servicio de agencia marítima, representando a 7 grandes navieras.

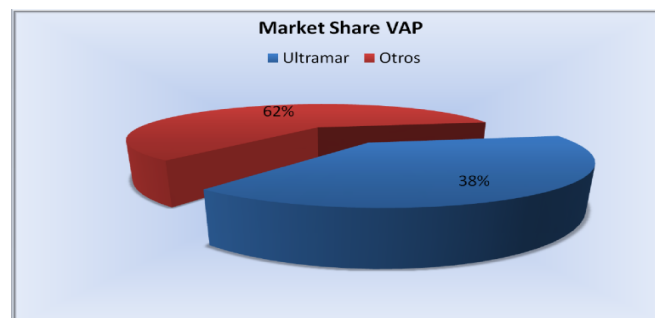


Figura 1.1- Porcentaje del Mercado de Ultramar Agencia Marítima.

Fuente: Ultramar Agencia Marítima

Este servicio contempla las siguientes prestaciones:

- Agentes portuarios de naves nacionales y extranjeras.
 - Agentes generales de ventas para armadores nacionales y extranjeros.
 - Terminales de contenedores en puertos y en el interior del país.
 - Estiba y desestiba de naves.
 - Transporte terrestre entre puertos y aeropuertos y las bodegas de los clientes.
 - Equipos portuarios para el manejo de todo tipo de carga.
 - Operación, administración y mantención de puertos y terminales especializados.
 - Servicio de remolcadores y lanchas.
 - Coordinación de pilotajes caneleros.
 - Atención a pasajeros y tripulantes.
 - Avituallamiento de naves.
 - Agentes generales de líneas aéreas.
- Freight Forwarder

Creación, recepción, transmisión y publicación de Master BL's (Master Bill of Landing) y manifiestos sobre las cargas que embarcan sus armadores por encargo de ciertos Freight Forwarder, para poder autorizar la salida de las mercancías al extranjero. Este servicio es entregado por Ultramar Logistics.

Visión y Misión de la Empresa Ultramar Agencia Marítima Ltda.

Visión²

Estamos focalizados en nuestros clientes y seremos la mejor y más eficiente plataforma de servicios transaccionales, para facilitar las operaciones de comercio exterior, en Chile y dentro de los próximos 5 años, en la región, entregando día a día un servicio eficiente, ágil y único, que optimice su tiempo.

² Véase "Visión", <http://www.ultramar.cl>. 13.10.2012. 17.56 PM

Misión³

Fomentamos el desarrollo del comercio exterior chileno, prestando el servicio más completo de back office y atención público, ofreciendo el mejor servicio transaccional, en una plataforma que se mantiene a la vanguardia, aprovechando las economías de escala y nuestra experiencia adquirida en la industria.

Valores⁴

Somos la primera plataforma creada para agilizar y centralizar tus trámites de comercio exterior. Entregamos los más completas prestaciones en logística, documentación y cobranzas a nuestros clientes, junto con la realización de asesorías en asistencia de administración de transporte de carga.

Contamos con un equipo motivado y comprometido en dar el mejor servicio a nuestros clientes. Velamos por la Integridad a través de altos estándares de comportamiento y confidencialidad.

Creemos en la Excelencia, con especial atención a los detalles, profesionalismo y responsabilidad ya que trabajamos con Entusiasmo, vitalidad y alegría en la búsqueda de soluciones innovadoras, enfocándonos en ser proactivos con el fin de siempre poder cubrir las inquietudes y necesidades de nuestros clientes.

Nuestras oficinas y sucursales están enfocadas a dar la mayor seguridad a nuestros clientes y colaboradores, porque queremos ser siempre un buen socio en sus negocios.

Tenemos todo en un solo lugar, centralizando nuestra oferta de servicio, lo que nos permite disminuir los tiempos de atención y optimizar tú día a día.

Somos especialistas contamos con profesionales idóneos, la cuales te entregarán un servicio único y de primera calidad.

³ Véase “Misión”, <http://www.ultramar.cl>, 13.10.2012. 17.58 PM

⁴ Véase, “Valores”, <http://www.ultramar.cl>, 13.10.2012. 18.15 PM

1.2 Unidad de negocio, GlobalDesk Central

En el año 2007 nace como un Departamento de Contadores y Documentación, enfocado desde sus inicios en mejorar el servicio a sus representados. Para el año 2009, se crea en Valparaíso el Centro de Servicios, buscando así concentrar el apoyo operacional, administrativo y back office en una sola plataforma, la que los transforma en un soporte entre sus representados y sus clientes, que los especializa en todo lo referente a la industria del comercio exterior.

En la búsqueda de nuevas oportunidades y desafíos, en el 2011 desarrollaron la primera oficina de atención centralizada, la que fue bautizada como GlobalDesk, con la finalidad de tener una identidad que representara la experiencia que dan a sus clientes. Actualmente, cuentan con un equipo de profesionales altamente capacitados y expertos en comercio exterior, junto con una plataforma y tecnología de punta, que brinda una presencia a nivel nacional, asegurando a sus clientes, servicios eficientes y con los más altos estándares de calidad.

Hoy en día, el equipo se compone por cerca de 160 personas, número que está aumentando periódicamente, debido al gran volumen de clientes que maneja la empresa, y a su vez por estar en constante crecimiento dentro del mercado.

Visión y Misión de GlobalDesk.

Misión⁵

Fomentamos el desarrollo del comercio exterior chileno, prestando el servicio más completo de back office y atención al público, ofreciendo el mejor servicio transaccional, en una plataforma que se mantiene a la vanguardia, aprovechando las economías de escala y nuestra experiencia adquirida en la industria.

⁵ Véase, “Misión, Visión y Valores”, <http://www.globaldesk.cl>, 09.08.2013, 13.06 PM

Visión⁶

Estamos focalizados en nuestros clientes y seremos la mejor y más eficiente plataforma de servicios transaccionales, para facilitar las operaciones de comercio exterior, en Chile y dentro de los próximos 5 años, en la región, entregando día a día un servicio eficiente, ágil y único, que optimice su tiempo.

A continuación detallaremos los servicios que presta GlobalDesk:

- ✓ GlobalDesk Central. (Contenedores y documentación).

Estructura Organizacional Servicios GlobalDesk 2013.

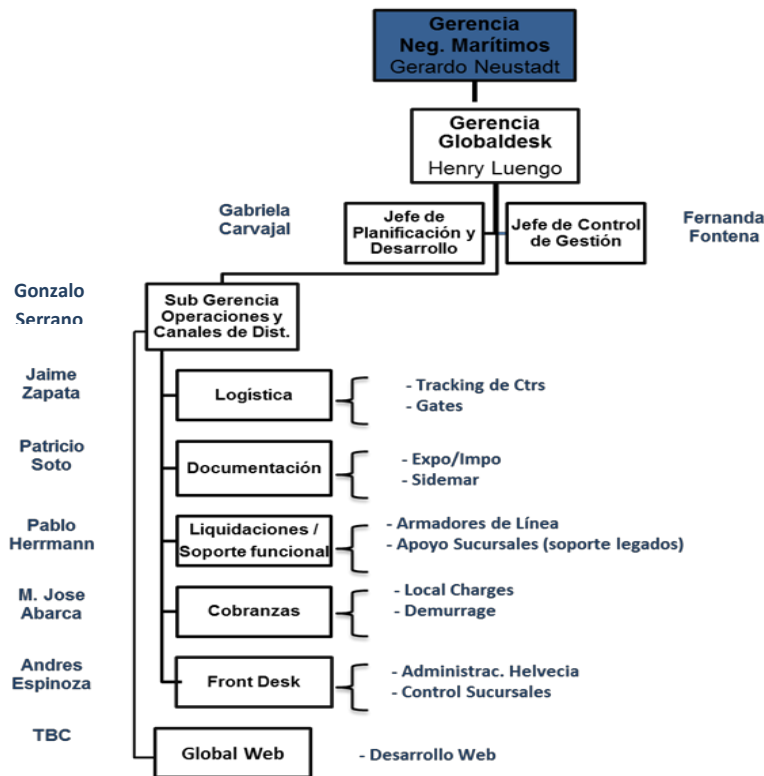


Figura 1.2- Estructura Organizacional Servicios GlobalDesk 2013.

Fuente: Elaboración Propia.

⁶ Véase, “Misión, Visión y Valores”, <http://www.globaldesk.cl>, 09.08.2013, 13.16 PM

Los servicios que se otorgan específicamente son:

- Box fee
- Handling fe
- Emisión recepción de B/L's
- Facturación Gates in/out y demurrages
- Manifestación electrónica de la aduana
- Back up en proceso de cargas Edi, Aduana/autoridades.
- Emisión y valorización conocimiento de embarques originales.
- Facturación trámite integral de embarque (TIDE).
- Emisión confección de declaraciones de transbordo y despacho de la carga.
- Preparación y presentación manifiesto de carga de las naves tanto para ingreso como para salida.
- Garantía de contenedores, facturación del servicio gate in y demurrage en su primera fase.
- Control, emisión y liberación de la carga a los almacenes-terminales mediante Tact electrónico.
- Información de los Tact EDI a los depósitos para la recepción de los contenedores.
- Atención al cliente (Frontdesk).

Organigrama de GlobalDesk Central

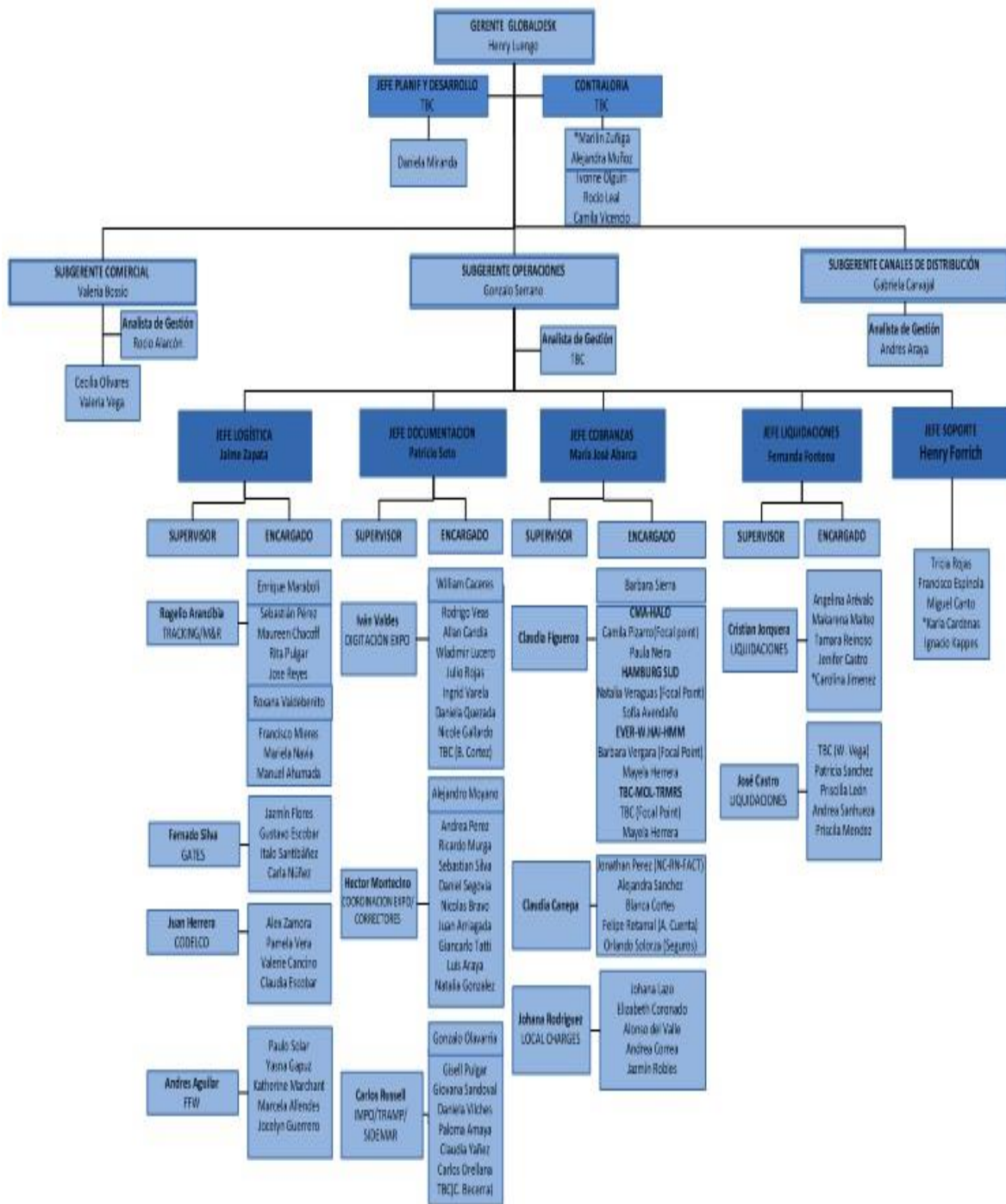


Figura 1.3- Organigrama GlobalDesk Central.

Fuente: Elaboración Propia

Ubicación Sucursal GlobalDesk Chile.⁷

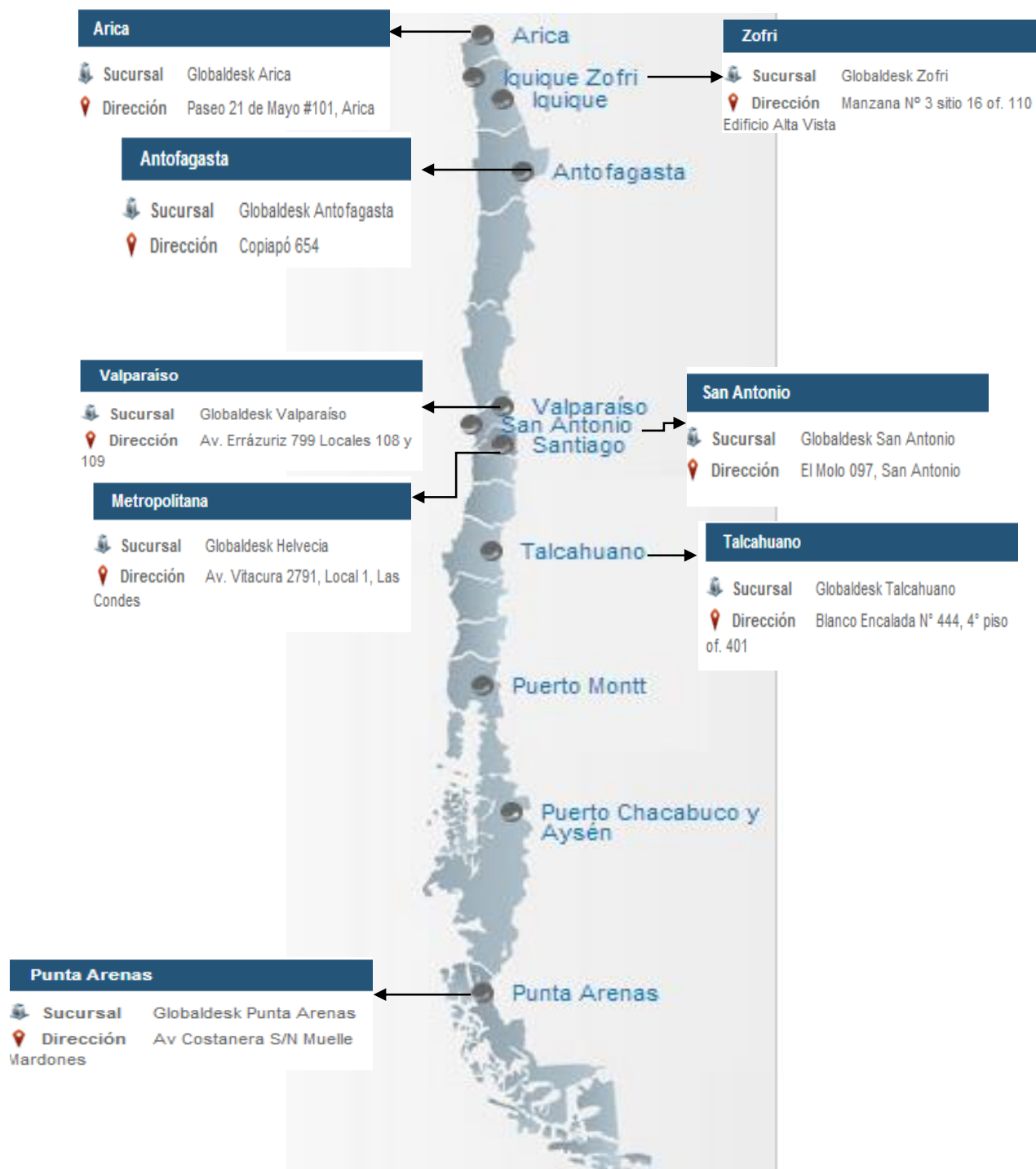


Figura 1.4- Sucursales GlobalDesk en Chile.

⁷ Véase, “Misión, Visión y Valores”, <http://www.globaldesk.cl>, 09.08.2013, 13.39 PM

1.3 Introducción al servicio demurrage

De acuerdo a Hugo Tiberg, el demurrage corresponde a la sobre estadía del contenedor una vez expirados los días libres otorgados por la compañía naviera⁸, es decir, en una importación la naviera o armador quien es el dueño de la unidad, determina una cantidad de días libres destinados a que una vez contenedor arribe a destino, éste sea retirado de puerto y luego devuelto al depósito correspondiente. Sin embargo debido a distintas causales de logística u operativas, no se logra realizar la devolución en los días libres determinados, por lo que comienza a regir una multa o atraso diario por el uso del contenedor, lo que conocemos como Demurrage.

Proceso de generación de Demurrage / Detención:



Figura 1.5- Línea de tiempo proceso Demurrage.

Fuente: Ultramar Agencia Marítima.

⁸Tiberg, Hugo, The Law of Demurrage, London: sweet and Maxwell, 1995, página 1-3.

El demurrage es un cobro que se aplica por una sobreestadía del contenedor una vez que es descargado en el puerto de destino. Normalmente los contenedores deben ser devueltos en el depósito asignado por la compañía hasta cinco días después de su descarga en el puerto. Esto va a depender del contrato que tenga el armador (dueño de la nave), con el cliente. Este cobro se realiza bajo el nombre de Ultramar Agencia Marítima Lta. por cuenta de un tercero (armador o principal).

Este cobro puede aplicarse tanto para importación como para exportación y se pueden emitir diferentes facturas dependiendo de la fase en que se encuentre el proceso de retiro del contenedor, y el tiempo que demore el cliente en generar estos movimientos de retiro y devolución del mismo. Según estas variables, pueden clasificarse en; primera y segunda fase del demurrage.

- ✓ Primera Fase: cuando la sobre estadía comienza a regir dentro de la zona portuaria, es decir, unidad fue descargada y almacenada en zona primaria (unidad de piso).
- ✓ Segunda Fase: corresponde a la sobre estadía generada una vez unidad es retirada de puerto y se encuentra en poder del cliente.

Proceso Operacional Sin Demurrage



Figura 1.6- Proceso operativo sin Demurrage.

Fuente: Ultramar Agencia Marítima.

1.3.1 Descripción delimitación de actividades por cada cargo

El área de Demurrage es el responsable de la facturación por demurrage de primera y segunda fase a nivel nacional según instrucción desde el área de logística. El equipo consta de 2 supervisores, 6 entry point (encargados de líneas navieras), 5 encargados de cobranza, un ingeniero de proyecto, y un jefe de área.

La delimitación de responsabilidades se divide se la siguiente forma:

A) Jefe de Cobranza: Administra y controla los procesos centralizados de facturación y cobranza relacionados con los servicios de Demurrage, Local Charge (aperturas, presentación de matriz fuera de plazo, Gate in, Gate Out, entre otros) y fletes. Vela por el cumplimiento de la actualización del sistema de tarifado y de cobranza de cada servicio de GlobalDesk de acuerdo a la cartera de clientes. Coordina y evalúa con las áreas de desarrollo de informática todas las necesidades y requerimientos de procesos y de usuario de su área respectiva. Analiza el comportamiento de pago de los clientes fin de preparar indicadores de gestión. Realiza reuniones periódicas con equipo de cobranza y también agenda, según disponibilidad, reuniones con clientes.

B) Ingeniero de Proyectos área de cobranza: Administra indicadores de gestión dentro del negocio, registra y analiza KPI para medir el rendimiento de los servicios, y de quienes gestionan la cobranza de estos, controla los registros de ingresos por comisión del negocio Demurrage, genera reportes internos, externos a clientes y armadores, con el fin de dar visibilidad del estado de sus cuentas, apoya en proyectos con jefatura directa y coordina solicitudes a nivel de procesos del área de cobranzas.

C) Supervisor: Responsable de supervisar y coordinar los procesos administrativos de los servicios centralizados de GlobalDesk por instrucción de las líneas navieras representadas, efectuando específicamente la facturación del demurrage de primera y segunda fase, control contable de su negocio, control en el manejo de comunicación entre el principal y sus clientes, es responsable de la cobranza del demurrage, con el propósito de contribuir que los procesos

estén conforme a los requerimientos y acuerdos de los representados, siguiendo la normativa vigente y cumpliendo con los objetivos y políticas de la empresa.

D) Focal Point (Encargado de línea): Realiza por instrucción la emisión de facturas y el procedimiento de cobro de los servicios de Demurrage, daños y limpiezas. Mantiene informado al armador de las tarifas de cobranza de cada servicio realizado, comunica a los clientes de la deuda que mantienen con la empresa. Gestiona la contabilidad en las cuentas de recaudación y de traspaso al armador correspondiente.

E) Cobrador (Encargado de cobranza): Realiza por instrucción del focal point la cobranza de los clientes según la segmentación correspondiente, indicando qué clientes mantienen una alta deuda con una mayor demora desde la emisión de la correspondiente factura.

Las actividades operativas relacionadas con la gestión de cobranza se vinculan directamente con los siguientes cargos correlativos:

- a) **Cobradores:** Quienes son los que mantienen relación directa con el cliente final para gestión el recupero de las facturas emitidas.

El listado de actividades diarias del cobrador se delimitan de la siguiente manera:

Tabla 1.0- Actividades Cobrador Demurrage.

Actividades Cobrador
_ Aplica priorización de cartera para efectuar gestiones de cobranza
_ Aplica enfoque de cobranza por días según priorización de cartera
_ Revisa historial de gestión de cliente en BD Acces previo a nuevo llamado
_ Efectúa gestiones de cobranza vía telefónica
_ Registra gestiones de cobranza en BD Acces
_ Registra contactos fallidos a causa de BD errónea
_ Efectúa seguimiento a compromisos de pagos para gestionar
_ Revisa pagos de clientes (vía mail)
_ Revisa cartolas de Banco
_ Seguimiento al cumplimiento de instrucciones de retiro de pagos indicados por cliente (vale vista, cheque, efectivo).
_ Solicita pago de deuda (informar deuda y días de vencimiento)
_ Solicita a cliente las causas por las cuales no paga deuda
_ Maneja y revierte las objeciones del cliente
_ Negocia compromiso de pago (aplicar script según instancia de mora)
_ Registra información proporcionada por cliente en Access desde módulo "Gestión por RUT"
_ Registra causas de No pago o No contacto en Access desde módulo "Gestión por RUT"
_ Registra acuerdo de pago (Fecha de pago) o confirma pago en Access desde módulo "Gestión por RUT"
_ Deja evidencia de acuerdo (vía correo)
_ Deriva a Focal point los casos NO pago

Fuente: Elaboración Propia

- b) **Focal Point (Entry Point):** Quienes son los que mantienen relación directa con el cliente principal para la resolución de disputas que se vinculen tanto con el cliente final, como con el cliente interno.

El listado de actividades diarias del Focal Point se delimita de la siguiente manera:

Tabla 1.1- Actividades Focal Point Demurrage.

Actividades Focal Point
_ Realiza en la frecuencia definida la generación de orden de pedido
_ Revisa antecedentes de la factura devuelta y da resolución oportunamente
_ Analiza cuenta contable para efectuar liquidación al armador (transferencia)
_ Asegura cumplimiento del protocolo de cobranza por parte de cobradores
_ Valida según protocolo para proceder al desbloqueo en ventanilla (garantía)
_ Prioriza requerimientos del cliente armador / final / interno
_ Atención correcta y cordial al cliente armador / final / interno
_ Respuesta oportuna al cliente armador / final / interno
_ Resuelve requerimientos del cliente armador / final / interno
_ Limpieza instrucción Alertas para morosos en Garantías
_ Genera los informes del armador según solicitud de armadores
_ Asiste a la reunión diaria operativa
_ Explicación de Causa raíz de desviaciones para cumplimientos de objetivos

Fuente: Elaboración Propia.

Las disputas más recurrentes que presenta intervención del focal point, se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 1.2- Disputas Potenciales Intervenidas por Focal Point.

Interlocutor	Tipo de Disputa	Disputa	Área responsable
Áreas Relacionadas	Externa	Documento Mal Facturado (Error en el cobro)	Logística
		Retraso en la emisión de NC	Contraloría
		Retraso en Contabilizaciones	Recaudación Central
		Retraso en Compensaciones	Recaudación Central
		Movimientos no cargados	Logística
		Error en Tracking	Logística
		Facturas no recepcionadas	SCL
		Error en carga de estimates	Logística
		Ingreso Reglas de Negocios	Logística
	Emisión de Facturas	Logística - Facturación	
Internos	Retraso en Liquidación de Cías de seguros	Seguros	
	Retraso en Revisión de disputa por parte del Focal Point	Focal point	
Armador		Días Libres	Armador
	Rechazo de cobros de Daños		
	Acuerdo Comercial		
	Solicitud de descuento		
	Tarifas especiales		
	Solicitud de entrega de servicio a clientes con Deuda		

Fuente: Elaboración Propia.

- c) **Supervisor:** Quienes son los que controlan las actividades de los cobradores focal point, además entregan soporte para la resolución de disputas con clientes VIP de cada línea naviera, y gestionan la configuración de las estrategias de cobro dependiendo de la situación del negocio.

A continuación se enumeran las actividades del Supervisor Demurrage:

Tabla 1.3- Actividades Supervisor Demurrage.

Actividades Supervisor
_ Controlar hora de ingreso del personal
_ Reunión de planificación del día con equipo (indicadores/back log/coordinar prioridad de cartera)
_ Revisar correo y dar prioridad por importancia vs urgencia
_ Gestionar requerimientos de armador/cliente externo
_ Gestionar requerimientos de cliente interno
_ Seguimiento a gestiones de los requerimientos
_ Revisar avance en aplicación de Protocolo cobranza
_ Revisar que la prioridad de la cartera sea aplicada
_ Verifica avance de gestiones de cobranza de cartera vencida
_ Asegurar se registre las gestiones en sistema
_ Apoyo en gestiones de cobranza (segunda instancia)
_ Realiza coaching a encargados
_ Revisar avance para planeación de HHEE
_ Asegura se registre las gestiones en sistema
_ Reunión con Jefe para revisión de indicadores/issues
_ Reuniones con clientes/armador

Fuente: Elaboración Propia.

1.3.2 Organigrama Demurrage

El organigrama actual del área del Demurrage incluye un jefe de cobranzas por cuenta de terceros (Demurrage), bajo su cargo se mantiene como staff a un ingeniero de proyectos, destinado a apoyar en todo lo vinculado por la presentación hacia el cliente principal/armadores, y apoyo interno para la resolución de problemas en el proceso de la cobranza del demurrage. A su vez, bajo el alero del jefe de cobranzas se encuentran dos supervisores que se agrupan para poder abarcar a las seis líneas navieras que se les presta el servicio de facturación y cobranza del demurrage, ellos son los encargados de supervisar las actividades de cada encargado de línea, de prestar ayuda en resolución de problemas operativos que surjan dentro del procedimiento y de la cobranza al cliente final, además es el encargado de controlar la recaudación de cada línea naviera correspondiente.

Bajo el cargo de supervisor se encuentran los encargados de línea, que son los responsables del contacto con el cliente principal, del control de la facturación, traspaso contable del dinero recaudado correspondiente, y de las disputas que se presenten al momento de generarse la cobranza. Paralelamente, encontramos a los cobradores que son los responsables de generar contacto con el cliente final, indicándoles el estado de cuenta de la deuda registrada en sistema y es responsable de contabilizar los pagos que se van efectuando.

En la siguiente figura, se muestra el organigrama de Demurrage en detalle:

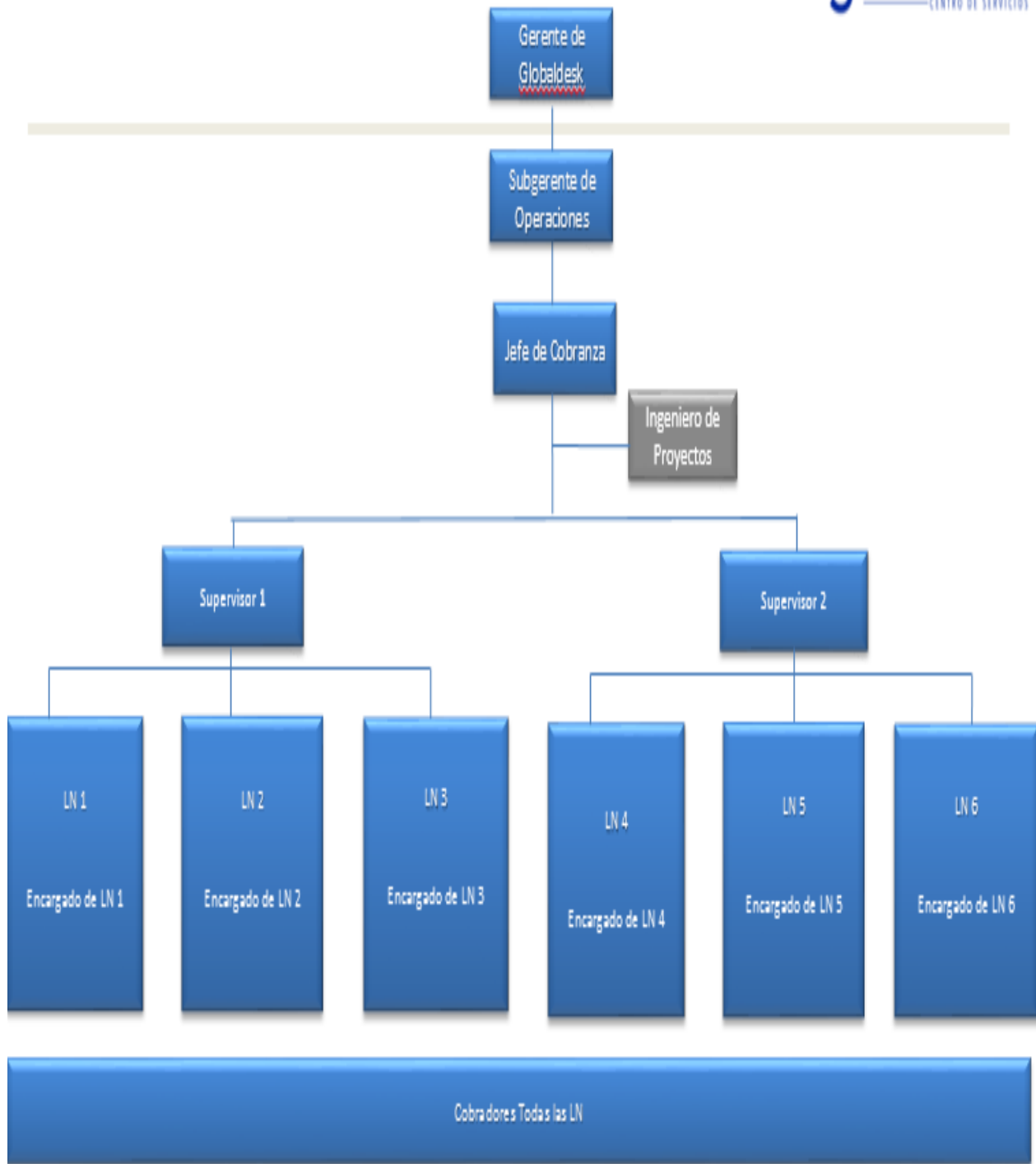


Figura 1.7- Organigrama actual Demurrage.

Fuente: Ultramar Agencia Marítima

1.3.3 Diagrama de flujo actual del área de cobranza Demurrage.

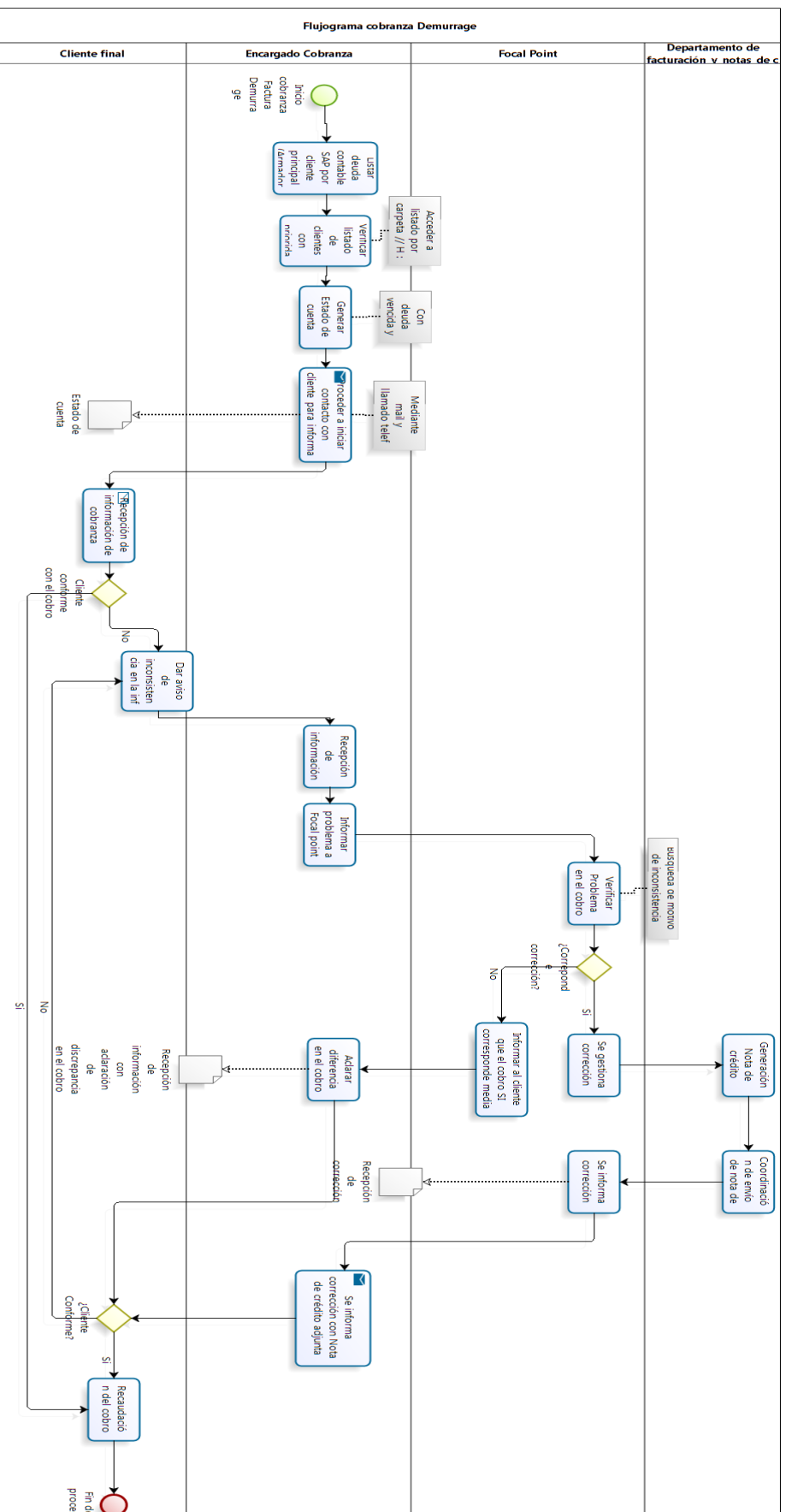


Figura 1.8 - Flujograma de procesos cobranzas Demurrage.
Fuente: Elaboración Propia.

En el siguiente diagrama se especifica el protocolo de cobranza que se debe aplicar para el cobro de clientes finales de cada línea naviera. Este protocolo muestra la línea base que se debe cumplir para realizar el procedimiento de cobranza. Cada línea naviera tiene requerimientos exclusivos que se adicionan a la línea base.

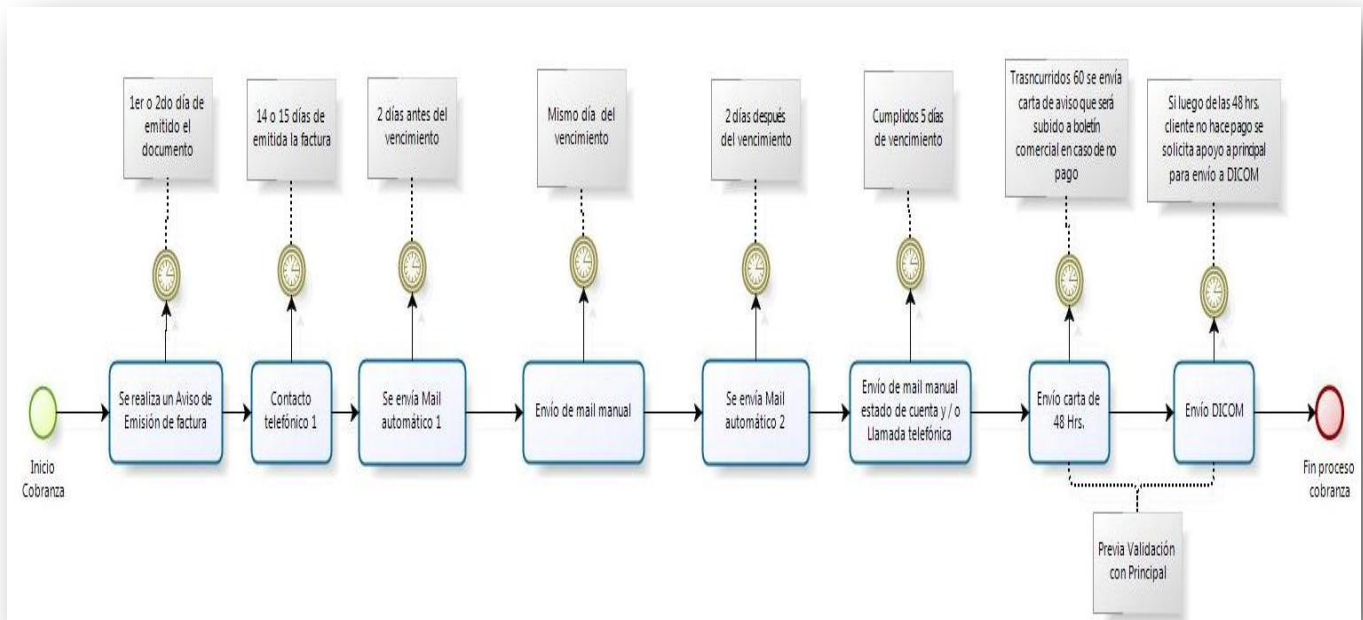


Figura 1.9- Diagrama de procesos Protocolo de cobranza inicial.

Fuente: Elaboración propia.

Es de suma importancia que estos pasos se lleven a cabo dentro de la cobranza, ya que son requerimientos base que solicita cada línea naviera.

1.4 Descripción del Problema

La finalidad de este trabajo de título es mejorar el sistema de gestión de cobranza de la unidad de Negocios Demurrage, y como consecuencia de esto, aumenta la calidad de información entre el cliente y la empresa y se logra obtener una mayor recaudación de los servicios que ultramar entrega a sus representados.

La problemática que se presentará en esta tesis, se vislumbró debido a una serie de levantamientos de procesos que realizó la empresa para verificar el correcto funcionamiento de las áreas involucradas. Para plasmar este estudio, se solicitó información sobre cuentas contables con su respectivo flujo monetario a las áreas responsables de la cobranza. Esta información reveló que existía una gran cantidad de “dinero en la calle”, vale decir, la tasa de retorno como recaudación de lo que efectivamente se facturó en un periodo determinado no era el esperado, y existía una gran cantidad de facturas que se mantenían con más de 90 días vencidas, lo que incentivó a tomar medidas e investigar las razones que llevaron a este desbarajuste contable.

Se trataba de un problema a nivel general, por lo que se investigó los escenarios actuales en que se encontraban los distintos servicios prestados por GlobalDesk. Por esta razón, se tomaron los dos servicios que mayor monto facturado manejaban, se comparó la cantidad de “dinero en la calle” que estos presentaban, Local Charge y Demurrage. Las cifras arrojaron que ambos servicios presentaban un diferencial de facturación que no había sido recuperado en el tiempo esperado, pero en distinta magnitud.

Tabla 1.4- Montos facturados, recuperados y deuda acumulada servicios.

Servicio/ producto	Monto Facturado 2012 MM\$	Monto Recaudado MM\$	Deuda Acumulada 31-12-2012 MM\$	% a recuperar
DEMURRAGE	11.793	8.357	1.725	29%
LOCAL CHARGE (Gates - Servicios Documentales - Late Arrival)	56.465	53.396	2.021	5%

Fuente: Elaboración Propia.

El comportamiento de estos dos servicios antes mencionados presentan distinta naturaleza, si bien el nivel de facturación por Local Charge es cinco veces mayor que el nivel de facturación de Demurrage, el porcentaje a recuperar por Local Charge asciende a un 5%, y Demurrage alcanza a un 29% a recuperar.

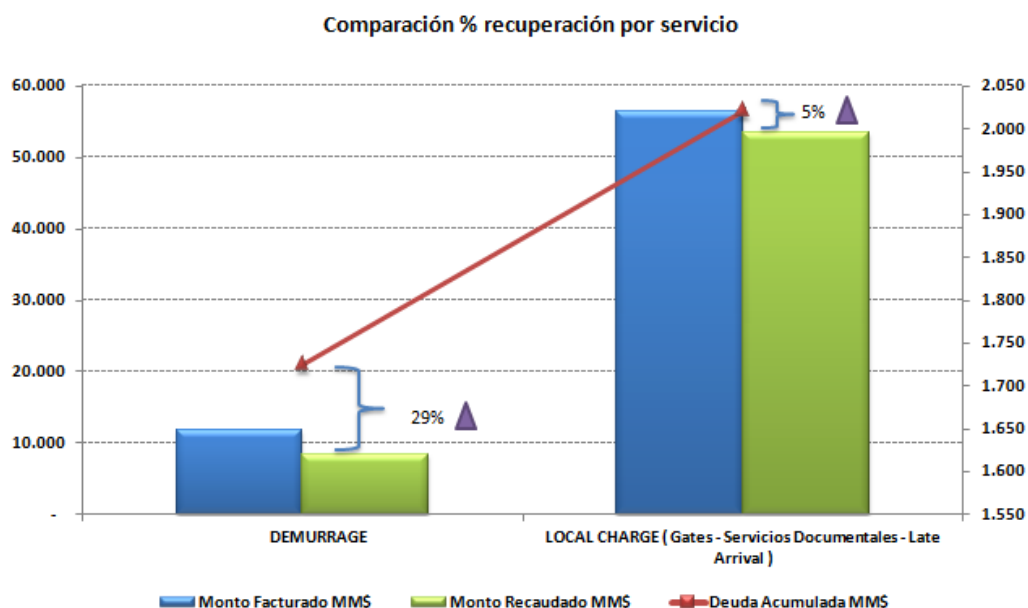


Figura 1.10- Comparación porcentual de recuperación por Servicio.

Fuente: Elaboración Propia.

Comparativamente es por esta razón que decidimos tomar como problema principal para nuestra tesis el servicio Demurrage, ya que el porcentaje a recuperar es mayor, por lo que requiere de un apoyo adicional para poder apalancar el negocio y lograr mejores resultados.

Otra razón no menor, es que Demurrage a diferencia del otro servicio en estudio, genera un ingreso debido a una comisión por recaudación efectiva. Por cada Línea naviera se manejan porcentajes de comisión distintos correspondiente al acuerdo comercial establecido con cada cliente principal, pero el porcentaje promedio para la recuperación del demurrage, asciende a un 7%.

Bajo esta perspectiva, es indispensable encontrar los puntos críticos que desencadenaron este escenario, y con ello buscar una mejora en los procesos de gestión de cobranza que se ajuste a la realidad del negocio debido a la naturaleza que presenta el servicio Demurrage.

Se debe considerar que el análisis de la definición del problema, se realizó considerando valores totales observados durante el 2012, por lo que el periodo de estudio, será desde Enero 2013 a Junio 2014, mes en el cual finaliza nuestro análisis.

Información de respaldo para la toma de decisión

Para lograr decidir con fundamentos con qué departamento trabajar, debemos considerar tanto el momento donde efectivamente se empezó el análisis y las proyecciones que tiene el negocio en sí. De esto, se desprende los múltiples factores adicionales que incidieron en la decisión final de escoger un servicio en desmedro del otro. Por un lado, tenemos el departamento de Local Charge y en conta posición Demurrage. Sin embargo, para poder tomar una decisión, se evaluó cada uno de ellos, tanto en su profundidad, como en su extensión. Todo lo expresado anteriormente, nos llevó a inclinarnos por trabajar esta tesis con el departamento de Demurrage. A continuación explicaremos cuales fueron los puntos claves que motivaron esta decisión:

- 1) El departamento de Demurrage constituye un solo servicio, lo que facilita el análisis y la aproximación a una posible solución, es decir, se apunta a un problema a la vez. El departamento de Local Charge consta de; Servicios Documentales, Gates y Late Arrivals y se sigue sub-dividiendo en otros servicios de las mismas características, lo que aumentaría tanto el análisis como las soluciones que potencialmente se podrían encontrar. A continuación detallaremos los servicios que cada departamento posee:
 - ✓ Local charge: Corrección Bls, Matriz fuera de plazo, Tramitación integral de embarque, Apertura de BLs, Later arrival, Desconsolidado, Gate In, Gate Out, Otros servicios documentales.
 - ✓ Demurrage: No mantiene subservicios.

- 2) Los montos de factura manejados por los departamentos de Local Charge son pequeños, y corresponde a clientes de esa misma categoría. En comparación con los montos asociados al servicio Demurrage, que son más elevados y pertenecen al segmento de clientes importantes que tiene en su cartera Ultramar.
- 3) La facturación del departamento de Demurrage en comparación al de Local charge, presenta un aumento promedio de un 9% aproximadamente en los últimos 2 años, en relación al de Local charge, que no presenta una variación tan elevada, que asciende a un 1% aproximadamente. Si bien es cierto el monto facturado del servicio Local charge es superior al de Demurrage, el porcentaje recupero respecto a la facturación del mismo es del orden de un 29% (año 2012), y si observamos el incremento en la facturación para los años que analizamos posteriormente (año 2013, 2014) probablemente la brecha de recuperación también aumentará.
- A continuación indicaremos la comparación anual de facturación de cada departamento:

Demurrage

Tabla 1.4-A- Comparación anual facturación Demurrage.

Año	Facturación	% var
2012	12.565.867.160	
2013	13.606.477.282	↑ 8%
Proyección 2014	14.928.237.605	↑ 10%
2014 (Enero a Junio)	9.034.932.458	

Fuente: Elaboración Propia.

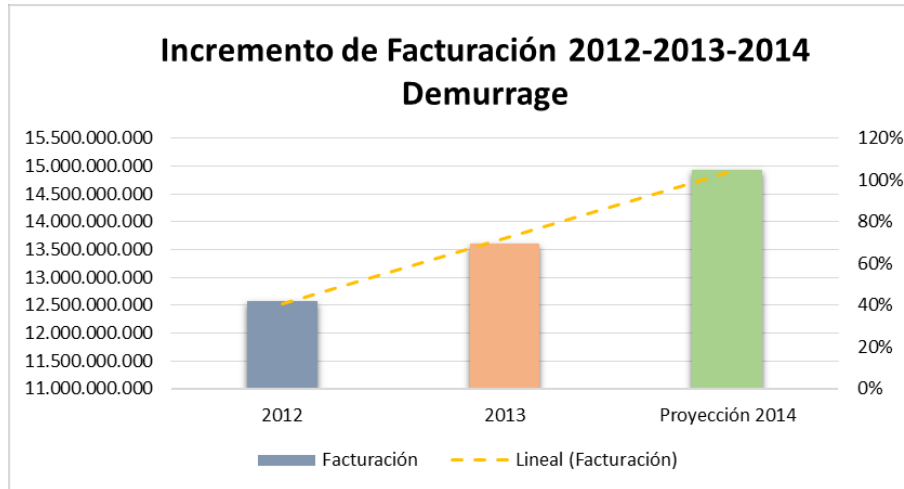


Figura 1.10-A- Comparación anual facturación Demurrage.
Fuente: Elaboración Propia.

Local Charge

Tabla 1.4-B- Comparación anual facturación Local charge.

Año	Facturación	% var
2012	56.465.474.476	
2013	56.877.111.338	↑ 1%
Proyección 2014	56.671.292.907	↓ 0%
2014 (Enero a Junio)	35.136.201.602	

Fuente: Elaboración Propia.

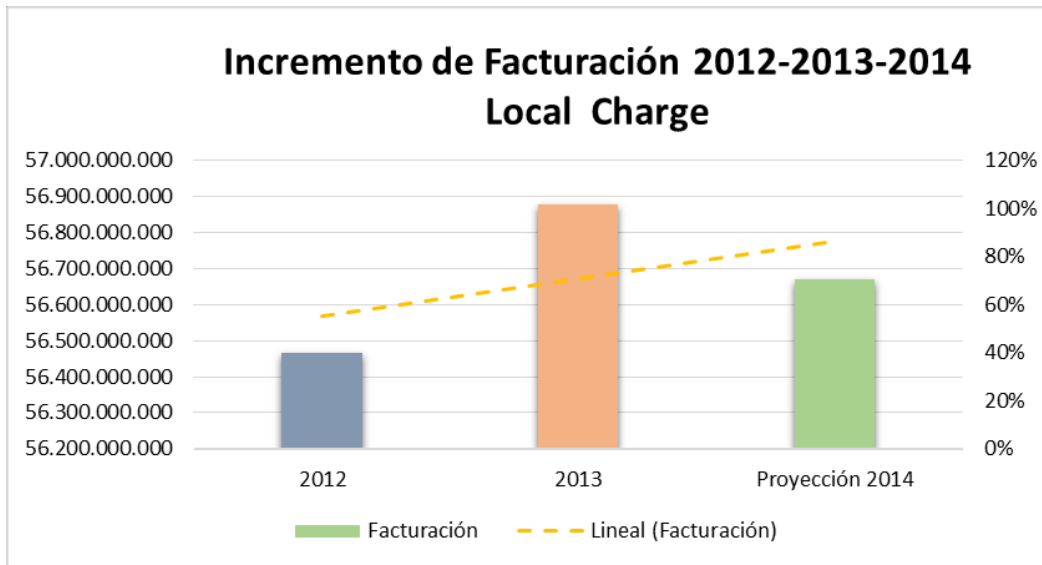


Figura 1.10-B- Comparación anual facturación Local charge.

Fuente: Elaboración Propia.

- 4) El cobro de facturas en el servicio que entrega Demurrage, tiene asociado un porcentaje de comisión por recaudación efectiva, y tiene un valor promedio del 7% del total recaudado en el periodo. En cambio, la cobranza por parte de los servicios entregados por Local Charge no tienen asociado un porcentaje de comisión.

Por todo lo anterior decidimos trabajar en esta tesis con el departamento de Demurrage.

Información preliminar en el contexto de la problemática.

1.4.1 Comportamiento deuda 2013

Este modelo de procesos de gestión de cobranzas funcionaba dentro de los parámetros aceptables hasta el año 2012, donde el movimiento de contenedores y el nivel de clientes que mantenía el negocio eran manejables. En ese momento el protocolo de cobranza tenía la capacidad de abarcar el arrastre de la cartera casi en su totalidad.

A mediados del año 2012, la capacidad de captación de clientes por parte de las líneas navieras comenzó a incrementarse, lo que tuvo como efecto principal el aumento en la facturación por concepto de Demurrage, lo que trajo problemas para gestionar la deuda de todos los clientes, dejando un porcentaje no menor del 29% sin ser cobrado a tiempo.

Esto trajo como consecuencia una gestión urgente y la necesidad de buscar alguna medida que lograra ajustar el nuevo escenario que se encontraba el negocio. Una medida para paliar esta situación fue la adquisición de una plataforma de gestión E.R.P.-SAP, para el control de la facturación y de la deuda que mantenía ULTRAMAR, incluyéndose en este proyecto a GlobalDesk. Con este hito entregaremos un trabajo analítico que genere un estudio del escenario inicial y del escenario futuro luego de adoptar las nuevas prácticas que deseamos implementar al finalizar nuestra labor de tesis.

Durante el inicio del año 2013, se dio inicio a la ejecución de la plataforma E.R.P.-SAP para todos los servicios entregados por GlobalDesk, es decir, comenzaba la facturación SAP del servicio Demurrage. Con esto se dio inicio al reordenamiento de la deuda lo que ayudó a conocer la realidad actual de la deuda que se mantenía en calle sin ser cobrada.

Comportamiento de Deuda respecto a la facturación recaudación 2013 semanal (CLP\$)

$$y = 2E+07x + 2E+09$$

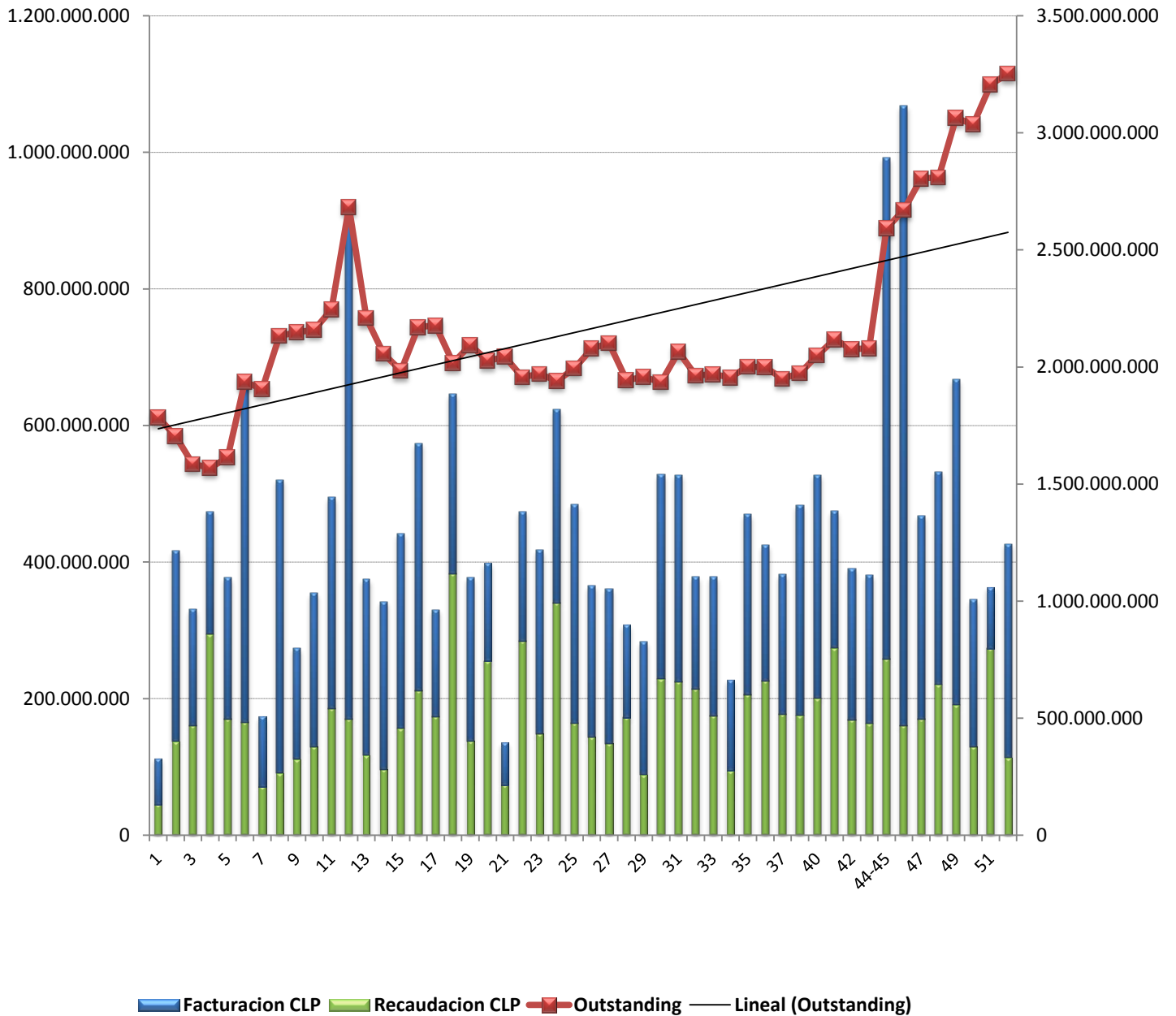


Figura 1.11- Comportamiento de deuda 2013.

Fuente: Elaboración Propia.

El comportamiento de la deuda durante el año 2013 tuvo una variación como la mostrada en la figura anterior, debido a que si bien durante las primeras semanas no se visualizó un movimiento importante en la facturación, fue por causa de la puesta en marcha del E.R.P.-SAP, esto condujo a que existiese un mayor control de lo que la empresa emitía, sin embargo, a medida que va trascurriendo el tiempo de la emisión de facturas por concepto de demurrage, va en constante aumento y el control de la deuda fue perdiendo el curso gracias al protocolo de cobranza que existía en un comienzo. La cantidad de facturas que debían pasar individualmente por este protocolo, comenzó a aumentar y se hizo imposible abarcar el proceso de todas las facturas.

Como consecuencia los clientes principales solicitaban la gestión de cobranza efectuada con sus respectivos pasos del protocolo correspondiente, pero la cantidad de facturas procesadas no cumplían con las expectativas creadas, por lo que se intensificó el objetivo de generar el recupero en un menor tiempo posible.

Se intentaron variados planes de shock para enfrentar la situación de ese momento, sin embargo, en el último trimestre del año 2013, se detectó un problema en el registro operativo logístico, lo que al solucionarse incrementó nuevamente la emisión de facturas y por consiguiente un aumento en la deuda.

1.4.2 Comportamiento de la Facturación vs Recaudación año 2013

Es importante recalcar que debido al movimiento y a los hitos descritos anteriormente con respecto a la facturación y conociendo el comportamiento de la deuda debido al cuello de botella generado por el protocolo de cobranza, se incluyeron problemas relacionados con las políticas y protocolos de control de contabilización de pagos.

Debido a la implementación de la plataforma E.R.P.- SAP se tuvo que establecer nuevas formas de trabajo, las áreas de recaudación se especializaron y con ello se generaron núcleos de actividades centralizadas no específicas para cada servicio, sino para la totalidad de la empresa.

Esto conllevó a que el promedio de recaudación semanal del demurrage ascendiera a un 177 MM, monto insuficiente para hacer entrega de la remesa a las 6 líneas navieras que tenía el negocio Demurrage como clientes principales.

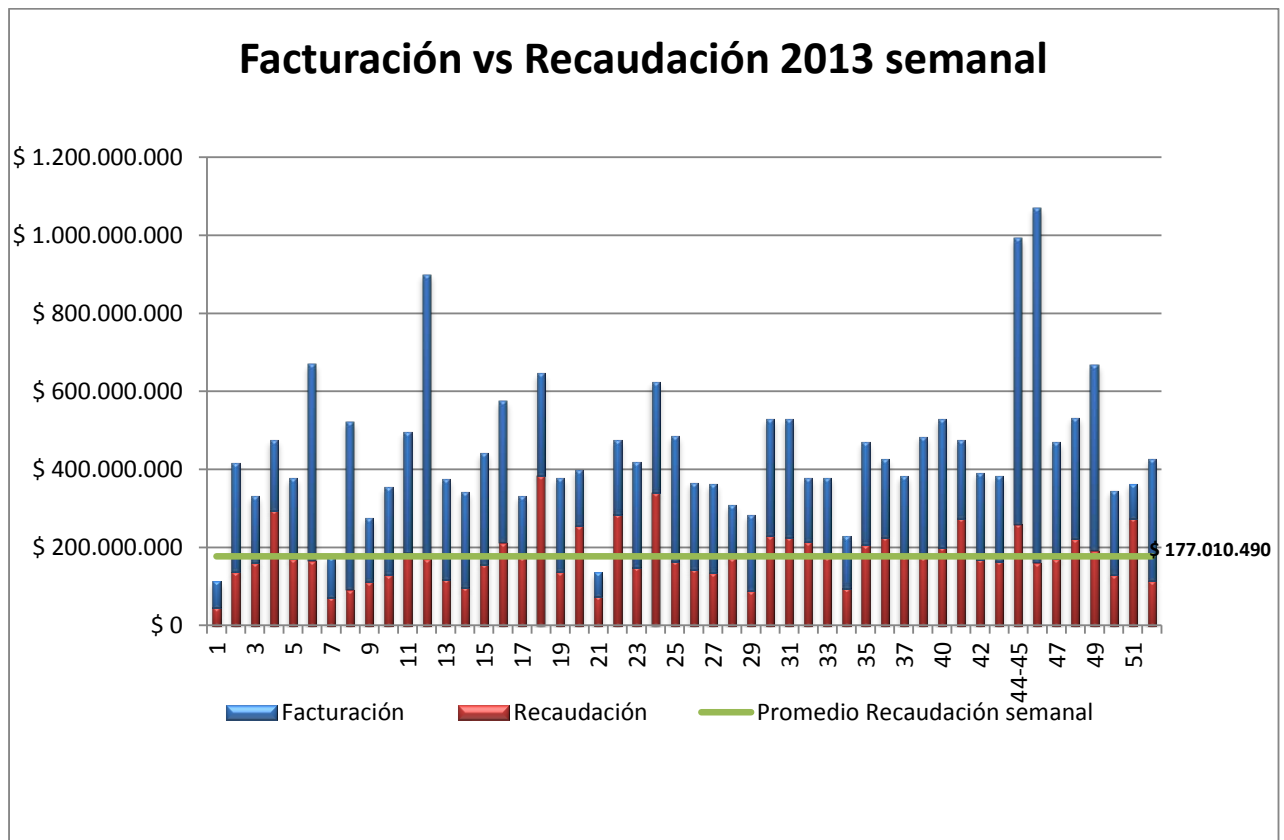


Figura 1.12- Comportamiento de facturación y recaudación 2013.

Fuente: Elaboración Propia

1.4.3 Comportamiento Ingresos por comisión en Demurrage 2013

La unidad de negocio demurrage a diferencia de los demás servicios entregados por GlobalDesk, no tiene asociado costos importantes, pero si tiene asociado ingresos por concepto de comisión por recaudación exitosa. El porcentaje promedio aproximado de la comisión que maneja el negocio frente a las distintas líneas navieras, es del orden del 7% de lo recuperado, es por esta razón que el negocio mantiene sustentabilidad y genera ingresos para GlobalDesk y consecuentemente para Ultramar Agencia Marítima.

Se debe tener en cuenta que está estrictamente relacionada la recaudación efectiva con los ingresos por comisión generados por cada línea naviera. Aun cuando cada línea naviera no mantiene el mismo porcentaje de participación dentro de la deuda total por este concepto, tampoco mantiene el mismo porcentaje por comisión. El comportamiento mensual de las comisiones se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 1.5- Comportamiento de ingresos por comisión mensual.

% Comisión									
2013									
	TOTAL FACTURACIÓN	Comisión REAL 2013	Comisión Presupuesto 2013	%	Indicador	Comisión REAL 2012	%	% Variación Comisión REAL	
Enero	901.878.976	49.109.282	63.825.084	-30%	✗	45.417.814	8%		✓
Febrero	1.279.127.059	25.390.171	59.082.191	-133%	✗	57.604.483	-127%	-48%	✗
Marzo	1.354.790.385	44.692.081	40.734.845	9%	✓	44.745.642	0%	76%	✗
Abril	1.486.730.809	77.873.551	39.856.475	49%	✓	33.140.473	57%	74%	✓
Mayo	877.290.462	54.852.143	35.744.742	35%	✓	21.483.333	61%	-30%	✓
Junio	1.168.267.215	47.890.270	63.037.516	-32%	✗	56.966.867	-19%	-13%	✗
Julio	1.053.093.989	65.329.842	38.679.512	41%	✓	37.648.990	42%	36%	✓
Agosto	960.038.083	47.863.153	36.971.773	23%	✓	34.565.081	28%	-27%	✓
Septiembre	769.321.979	41.785.806	55.503.686	-33%	✗	39.848.708	5%	-13%	✓
Octubre	1.049.423.793	35.483.905	55.503.686	-56%	✗	46.385.926	-31%	-15%	✗
Noviembre	2.106.371.077	40.812.407	55.503.686	-36%	✗	56.383.185	-38%	15%	✗
Diciembre	1.493.128.707	38.196.897	55.503.686	-45%	✗	18.875.608	51%	-6%	✓
TOTAL	14.499.462.534	569.279.508	599.946.882	-5%	✗	493.066.110	13%		✓

Fuente: Elaboración Propia

En la figura mostrada a continuación, vemos reflejado el comportamiento entre la comisión real del año 2013, la comisión presupuestaria del año 2013 y la comisión real del año 2012:

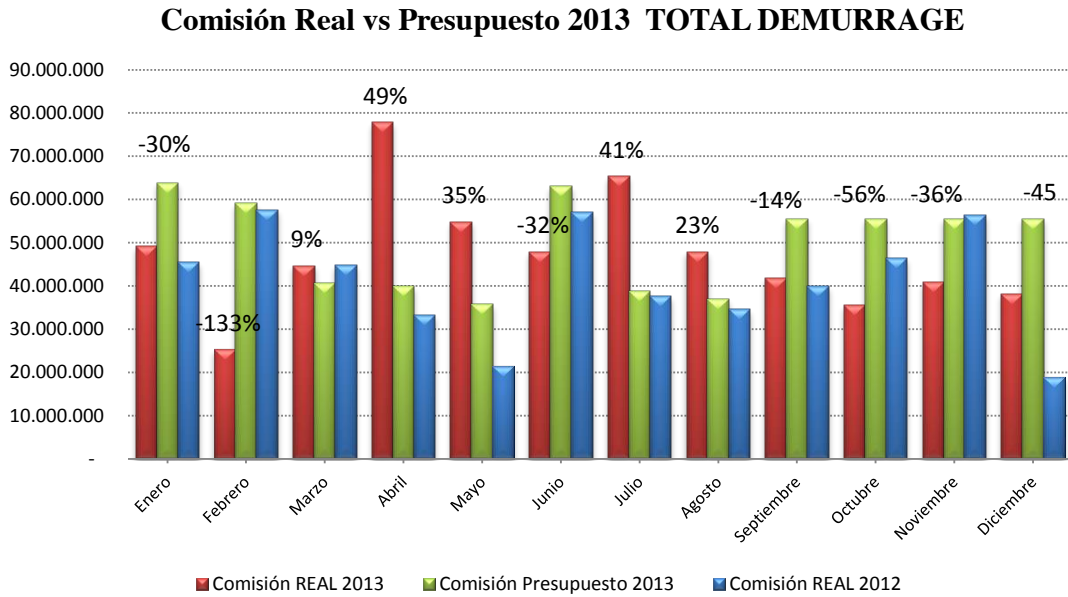


Figura 1.13- Gráfico de ingresos por comisión real vs presupuesto 2013 mensual.
Fuente: Elaboración Propia

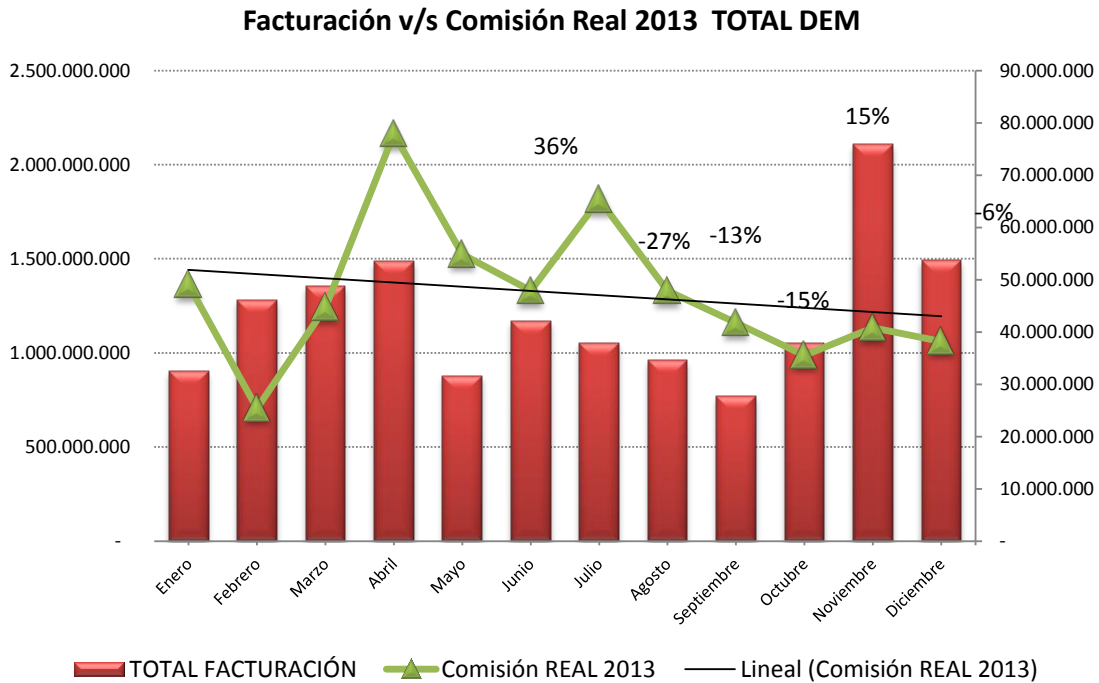


Figura 1.14- Gráfico de facturación vs por comisión real 2013 mensual.
Fuente: Elaboración propia.

Como se indica en los gráficos observados anteriormente, se muestra el comportamiento de los ingresos por comisión obtenidos a lo largo del año 2013. Esto explica como los ingresos obtenidos en la mayoría de los meses no superó a la comisión real del año 2012, mucho menos a la comisión presupuestada para el año 2013, lo que ejemplifica la problemática que se ha presentado frente a la disminución de la recaudación en relación al aumento de facturación propia del incremento vegetativo del negocio.

En la figura 1.14, facturación v/s comisión real 2013 mensual, se visualiza la disminución de la comisión, debido a la disminución de la recaudación, por lo que se deben generar soluciones urgentes para poder revertir esta situación.

Cabe mencionar que durante el año 2013, en conjunto con el hito de la puesta en marcha del E.R.P.- SAP, se sumaron distintos cambios en la estructura y forma de hacer las cosas al interior de Ultramar Agencia Marítima, por ejemplo, los equipos de especialización de actividades fueron centralizados, lo que generó un vuelco en los procesos de todos los servicios, sobretodo el Demurrage.

Por otro lado, coyunturalmente hablando, se dio inicio a las primeras manifestaciones del paro portuario durante el mes de marzo, que posteriormente luego de distintas conversaciones este movimiento cesó, sin embargo, durante todos los meses siguientes del año 2013 generó crisis en cientos puertos del país lo que provocó un problema frente al cobro del Demurrage.

1.5 Objetivos

Este trabajo de título se fundamenta en lograr un objetivo general el que será explicado a continuación, de la misma manera que los objetivos específicos que nos permitirán el desarrollo de esta tesis.

1.5.1 Objetivo General

Rediseño del proceso de gestión de cobranza para la disminución de la deuda histórica por cobro de sobreestadía, Demurrage.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Realización de un levantamiento del proceso de cobranza de Demurrage sobre las actividades del cobrador.
- Identificación de las distintas variables y puntos críticos que indiquen las falencias del procedimiento.
- Determinación de la metodología más adecuada para llevar a cabo el rediseño del proceso de cobranza por Demurrage.
- Estructuración de un nuevo modelo de procedimiento.
- Verificación de resultados mediante la incorporación de registro de control de KPI.

1.6 Resultados Esperados

Con este trabajo de tesis se pretende crear un equipo asesor que coordine y planifique las tareas que se produzcan en el área de cobranza, y además, que esta labor tenga un alcance dentro y fuera de este departamento (área recaudación), esto tendrá como consecuencia un aumento en las cobranzas y recaudaciones, mejora del servicio, y el cambio de la política de cobranza (recaudación) que lleva a cabo la unidad de negocio GlobalDesk Central.

1.7 Resumen del Capítulo

Ultramar Agencia Marítima empresa líder en el comercio marítimo nacional y sudamericano, desarrolla su modelo de negocios en el agenciamiento marítimo buscando agresivamente nuevos negocios y destinos donde poder ofrecer sus servicios a potenciales nuevos clientes, esta política ha llevado a Ultramar Agencia Marítima a un aumento en sus compromisos y desafíos.

En este trabajo de tesis nos enfocaremos en particular en GlobalDesk Central donde el aumento de clientes y obligaciones para con ellos ha traído ciertos retardos en el cobro y su posterior recaudación de dinero de los clientes, lo que se traduce en dinero “en la calle” sin ser cobrado teniendo consecuencias perjudiciales para la empresa como para los clientes.

CAPÍTULO 2: Marco Teórico

2.1 Metodologías Tentativas

Por medio del análisis de cada una de las metodologías propuestas, identificaremos cual es la más idónea para lograr los objetivos propuestos en este trabajo de tesis.

Buscaremos una metodología práctica, probada y de uso común en problemáticas similares al presentado en esta tesis, es por eso que se buscó bibliografía especializada, se consultó a profesionales con años de experiencia, se revisó papers y publicaciones en internet que nos dieran un enfoque y una visión de la profundidad del tema estudiado.

De este análisis escogimos un grupo de metodologías que nos brindan en menor o mayor medida una forma de aproximarnos a la posible solución. Por medio de una tabla comparativa, ponderaremos los aspectos que nos permitiría desarrollar cada metodología en particular y escogeremos la más adecuada.

2.1.1 Ciclo de Shewhart o Ciclo Deming⁹

Método desarrollado por Walter Shewhart en el año 1939 en su libro “Método estadístico desde el punto de vista del control de calidad” donde explica el concepto de “ciclo de mejoramiento continuo” P.H.V.A. (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar), técnica que puede ser utilizada para organizar un trabajo o monitorear proyectos de cualquier índole. Y no fue hasta el año 1950 que W. Edwards Deming popularizó y modificó esta técnica llegándose a conocer como el ciclo de Deming (Planificar-Hacer-Estudiar-Actuar).

⁹ Weinstein, J & Vasovski, S., “The P.D.C.A. Continuous Improvement Cycle- Module 6.4, MIT’s ESD.60 course on Lean/Six Sigma Systems [pdf]. U.S.A.”, 2004.

Aplicación del método P.H.V.A.¹⁰

1. Paso 1-Planificar (Plan).

Primero se debe estudiar y analizar el proceso, evaluando la aplicación de cambios que mejorarán la situación actual y la manera de aplicar estos cambios.

- 1.1 **Definir el objetivo:** Fijar y delimitar el alcance del proyecto aplicando preguntas como; ¿Qué haremos?, ¿Por qué lo haremos?, ¿Qué lograremos?, ¿Hasta dónde llegaremos?
- 1.2 **Recopilar datos:** Indagar cuáles son los síntomas, quiénes están involucrados en la problemática, cómo obtener datos relevantes y la forma de obtenerlos, qué mediremos, a quién consultaremos?
- 1.3 **Elaborar el diagnóstico:** Analizar y ordenar los datos obtenidos para responder preguntas como; ¿Qué pasa y por qué?, ¿Cuáles son sus efectos y por qué se producen?, ¿Dónde tienen su origen y por qué?
- 1.4 **Elaborar el pronóstico:** Predecir los resultados de las medidas o tratamientos aplicados anteriormente y formularse inquietudes como; ¿Sabemos qué efectos tendrán dichas medidas?, ¿Es necesario la realización de pruebas previas?, ¿Debemos consultar a alguien con mayor experiencia o algún especialista?, ¿Consideraremos alguna situación especial?
- 1.5 **Planificar los cambios:** Decidir, explicar y planificar las acciones y él o los cambios que se aplicarán y nos preguntaremos lo siguiente; ¿Qué se hará y dónde?, ¿Quiénes lo harán y cuándo?, ¿Con qué lo harán y su costo?

2. Paso 2-Hacer (Do).

Efectuar el cambio y/o las pruebas proyectadas según el plan decidido anteriormente. Es siempre aconsejable hacer pruebas a escala siempre que sea posible.

¹⁰ Weinstein, J & Vasovski, S., “The P.D.C.A. Continuous Improvement Cycle- Module 6.4, MIT’s ESD.60 course on Lean/Six Sigma Systems [pdf]. U.S.A.”, 2004.

3. Paso 3-Verificar (Check).

Una vez realizada la acción y establecido el cambio se debe verificar los efectos producidos por esta nueva estrategia, comparando las metas proyectadas con las obtenidas revisando si se cumplen las metas.

4. Paso 4-Actuar (Act).

Terminando el ciclo P.H.V.A., se estudiarán los resultados obtenidos y analizaremos lo que ganamos aplicando el ciclo P.H.V.A. y lo transformaremos instantáneamente en know-how para nuestra empresa u organización, de esta manera podremos aplicarlo en otra problemática o área, estandarizar el método que aplicamos o mantener la mejora lograda.

Por último repetir el paso 1 en un estado distinto, es decir, ya obtenida la mejora inicial, la perfeccionaremos aún más, dando una vuelta más al ciclo para llegar a un óptimo ideal.

EL CICLO P.H.V.A ES UNA HERRAMIENTA DE MEJORAMIENTO CONTINUO¹¹

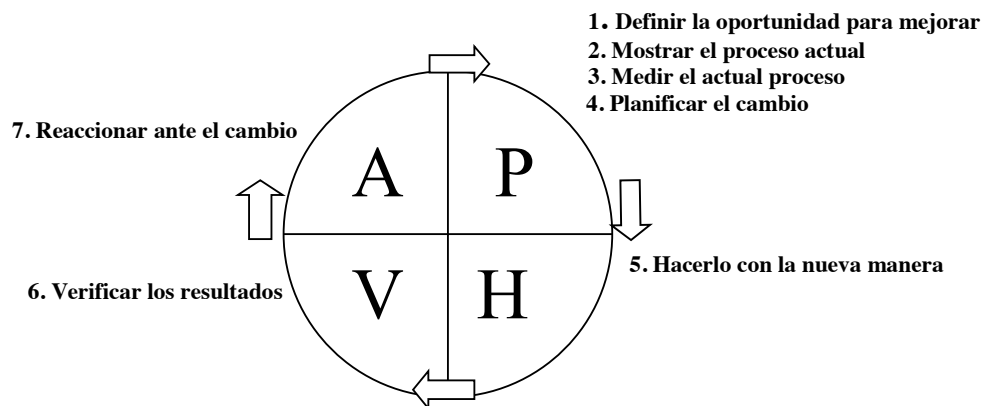


Figura 2.0- Ciclo P.H.V.A.

Fuente: Elaboración propia.

¹¹ Weinstein, J & Vasovski, S., "The P.D.C.A. Continuous Improvement Cycle- Module 6.4, MIT's ESD.60 course on Lean/Six Sigma Systems [pdf]. U.S.A.", 2004.

P: Planificar el cambio.

H: Hacer el cambio planificado.

V: Verificar el cambio

A: Actuar según los resultados.

2.1.2 Ciclo P.H.V.A. modificado y mejorado¹²

En este ciclo de P.H.V.A. modificado, conserva el propósito original del ciclo P.H.V.A., pero incluye varios mejoramientos de las otras versiones. A menudo se le presenta como una rueda, ya que el giro (A la derecha) de la misma representa un ciclo de mejoramiento que nos lleva al principio del siguiente ciclo.

Cuando se termina un ciclo, hay dos posibilidades que se pueden seguir: controlar el proceso mejorado, o continuar con otro ciclo de mejoramiento.

1. Seleccionar el tema o proyecto

- Planear el programa de actividades
- Establecer el objetivo

2. Comprender la situación actual

- Obtener los datos y revisarlos

3. Analizar la causa y determinar la acción correctiva

- Causa y efecto
- Establecer hipótesis
- Verificar las causas más probables

¹² Sing Soin, Sarv, "Control de la calidad total: Claves, metodologías y administración para el éxito", México, McGraw-Hill, 1997, pág 96.

- Determinar la acción correctiva a corto plazo (remediadora) o a largo plazo (preventiva).

4. Poner en práctica la acción correctiva

- Empezar una acción correctiva
- Proporcionar una capacitación adecuada.

5. Verificar los efectos

- Comparar los resultados con el objetivo
- Continuar con la etapa de planear si no se ha logrado el objetivo.

6. Empezar una acción apropiada

- Estandarizar, controlar y documentar
- Capacitar y educar

7. Conclusión y planes futuros

- Continuar con el mismo aspecto, o seleccionar otro.

Beneficios del ciclo de mejoramiento P.H.V.A.¹³

Los siguientes son los beneficios principales del ciclo de mejoramiento P.H.V.A.:

- Es un proceso sistemático para la resolución de problemas, que proporciona la ruta más rápida para llegar a una solución efectiva.
- Asegura un programa en el cual se ha convenido para la terminación del proyecto.
- Asegura una meta o un objetivo en los cuales se ha convenido por lo común establecido con datos.
- Asegura un análisis detallado de los modos de falla.
- Asegura la verificación y la eliminación de los modos de falla más probables.

¹³ Sing Soin, Sarv, "Control de la calidad total: Claves, metodologías y administración para el éxito", México, McGraw-Hill, 1997, pág 97.

- Requiere la puesta en práctica de controles para supervisar y administrar el nuevo proceso mejorado.
- Requiere una capacitación en el nuevo proceso y su documentación.
- Requiere la documentación de los datos de las fallas, antes y después. Eso será útil para el siguiente ciclo de mejoramientos.
- Asegurará que no haya una recurrencia del problema, asegurando así un mejoramiento continuo. Esto se logra mediante la estandarización de los nuevos procesos mejorados.
- Los gerentes y supervisores pueden ir y venir, pero si el ciclo de PHVA se ha institucionalizado y es obligatorio, los empleados siempre serán sistemáticos y analíticos cuando traten de eliminar las causas de las áreas problema.

2.1.3 Diagrama de Pareto¹⁴

Es una técnica que separa los “Pocos Vitales” de los “Muchos Triviales”. Método que surgió a principios del siglo XX, creada por Vilfredo Pareto (1848-1923) economista de origen italiano que elaboró un estudio sobre los factores que influyen entre la riqueza y la pobreza en Italia, descubriendo que el 20% de la población controlaba el 80% de la riqueza en ese país.

De este trabajo proviene la expresión “80/20”, donde se desprende la máxima “El 80% de nuestro negocio proviene del 20% de nuestra clientela”.

Se utiliza cuando queremos:

- a) Buscar las causas principales de un problema y fijar las prioridades para su solución. Identificar oportunidades para la mejora continua.
- b) Clasificar datos en categorías si es posible.
- c) Identificar un producto o servicio y su posterior análisis para mejorar su calidad.

¹⁴ Kume, Hitoshi, “Herramientas estadísticas básicas para el mejoramiento de la calidad”, Colombia, Grupo editorial Norma, 1992, pág 31.

Construcción del Diagrama de Pareto:

1. Seleccionar las categorías lógicas.
2. Recolección de datos (conteo de datos).
3. Ordenar los datos de mayor a menor.
4. Construcción de una tabla en la cual muestre:
 - ✓ Detalle de los ítems
 - ✓ Totales individuales
 - ✓ Totales acumulados
 - ✓ Composición porcentual
 - ✓ Porcentajes acumulados
5. Trazar ejes horizontales y verticales.
6. Trazar escala de los ejes horizontales y verticales.
7. Trazar la línea de porcentaje acumulado.

Tabla 2.0- Frecuencias asociadas diagrama de Pareto.

Tipo de Falla	Frecuencia	Frecuencia Acumulada	Porcentaje
F1	12	12	29,3%
F2	10	22	53,7%
F3	9	31	75,6%
F4	6	37	90,2%
F5	3	40	97,6%
F6	1	41	100,0%
Total	41		

Fuente: Elaboración Propia.

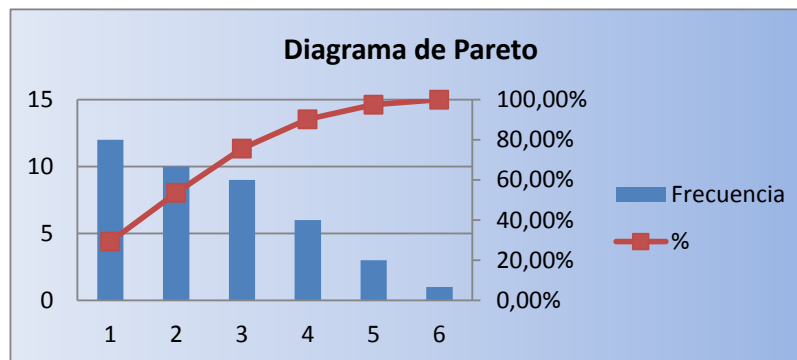


Figura 2.1- Diagrama de Pareto.

Fuente: Elaboración Propia.

2.1.4 Teoría de las Restricciones (Theory Of Constraints)

A finales de la época de los setenta, el físico israelí Eliyahu Goldratt desarrolló un nuevo sistema de programación de la producción, al que denominó Tecnología de Producción Optimizada (O.P.T.: Optimized Production Technology), presentándolo como una opción válida para ganar la guerra comercial a los productos japoneses: *”El mundo Occidental no tiene por qué transformarse en una potencia industrial de segundo o tercer orden. Basta con que comprendamos los principios correctos y los apliquemos correctamente para que podamos competir con cualquiera”*¹⁵. (Introducción a la “Meta”, Goldratt/Cox, 1986).

Este método se basa principalmente en el equilibrio del flujo de la producción y la gestión en base a los recursos “cuello de botella” (restricciones), pronto fue aplicado en numerosas empresas occidentales (en 1986 ya era utilizado por 22 de las 100 mayores firmas de los Estados Unidos), las cuales alcanzaron rápidamente resultados satisfactorios. Quizás gracias al relativo éxito que tenían las recomendaciones básicas del O.P.T. en el subsistema productivo de las empresas fabriles, Eliyahu Goldratt comenzó a ampliar sus estudios con el objetivo de construir un nuevo cuerpo teórico que sirviese para mejorar la gestión de todos los subsistemas de cualquier tipo de organización, ya fuese industrial o de servicios. Para ello siguió el mismo esquema básico de análisis que ya utiliza O.P.T., es decir, descubrir las limitaciones del sistema y hacer girar todo el proceso de gestión en base a ellas. A la teoría que, poco a poco, iba conformando le dio el nombre de Teoría de las Restricciones (T.O.C.: Theory Of Constraints).

La Teoría de las Restricciones es una técnica científica que permite orientar las soluciones a los problemas críticos de las organizaciones. Se puede entender más fácilmente si lo pensamos como una cadena, es decir, la cadena es tan fuerte como lo es su eslabón más débil. Al momento de querer aplicar el mejoramiento continuo de un sistema sin antes superar el problema del eslabón más débil, termina siendo una pérdida de tiempo cualquier tipo de medida que se tome. Es por eso que algunos piensan que la Teoría de las Restricciones es mero sentido común, sin embargo, no es común su aplicación correcta. La Teoría de las

¹⁵ Goldratt, M.E Cox J, “La meta, un proceso de mejora continua”, España, Diaz de Santos, 1985, pág. 304.

restricciones no es sólo encontrar los cuellos de botella en el sistema que vamos a estudiar, sino que trata de mejorar y controlar el cómo las restricciones del sistema en estudio se comportan en relación a un sistema mayor.

El objetivo de la Teoría de las Restricciones es manejar la totalidad del sistema que está comprendido por interdependencias, variabilidad y restricciones para asegurar un máximo resultado para la organización. La Teoría de las Restricciones se enfoca primero en los puntos de inflexión del sistema y cómo después todos estos puntos de inflexión impactan en la operación global en su totalidad, esto asegura la mejora del mismo, no solo partes de él.

La teoría de las restricciones aplica el proceso del pensamiento lógico, utilizado en las ciencias duras (causa y efecto) para entender y mejorar sistemas de todo tipo, particularmente en organizaciones. Es un proceso muy parecido al que ocupa un doctor cuando trata a un paciente; primero el diagnóstico, después un plan de tratamiento, y finalmente el plan de ejecución del tratamiento.

Para tener un acercamiento real a la teoría de las restricciones, es necesario entender el objetivo del sistema y su envergadura. En el caso de las restricciones físicas podremos aplicar la metodología DRUM-BUFFER-ROPE¹⁶ (Tambor-Colchón-Cuerda) que también desarrolló Eliyahu Goldratt en caso de enfrentarnos a problemas de logística (gestión de flujos productivos) que en resumen enuncia:

- ✓ Tambor (Drum): Es el que permite explotar la limitación (marcando el ritmo de esta).
- ✓ Cuerda (Rope): Evita el proceso de recursos que la limitación no necesita (cuánto lanzar).
- ✓ Colchón (Buffer): Desajusta la limitación respecto de las incertidumbres de los otros recursos para que no le afecten (cuándo lanzar).

¹⁶ Domínguez Machuca J.A, "Dirección de operaciones: Aspectos tácticos y operativos de la producción los servicios", España, McGraw-Hill, 1995, pág 281-284.

Pero a menudo en las organizaciones las restricciones más comunes son las políticas, y para disolver estas restricciones políticas nos haremos las preguntas; ¿Qué cambiar?, ¿Hacia qué cambiar?, ¿Cómo lograr el cambio?, que nos llevará a tomar acciones como lo muestra la siguiente tabla:

Tabla 2.1- Preguntas, fases y acciones en la metodología T.O.C.

Pregunta a Formular	Fase Correspondiente	Acción
¿Qué Cambiar?	Análisis	Evaporación de Nubes Árbol Realidad Actual
¿Hacia qué cambiar?	Estrategia	Árbol Realidad Futura
¿Cómo lograr el cambio?	Táctica	Árbol Transición Árbol Pre-Requisitos

Fuente: Elaboración Propia

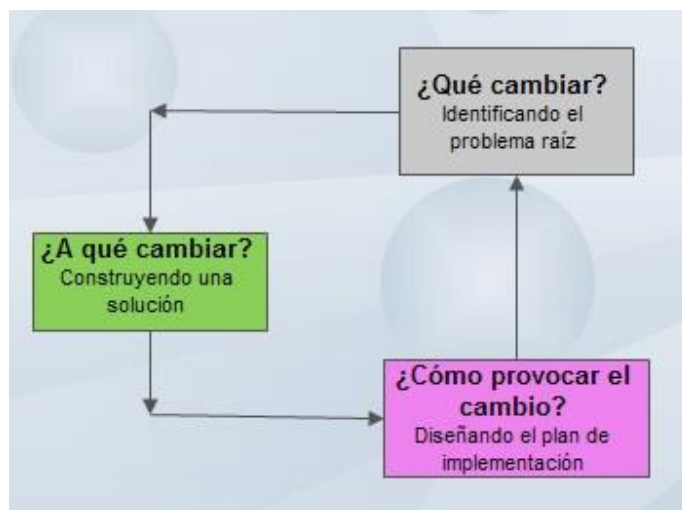


Figura 2.2- Preguntas y Respuestas de T.O.C.

Fuente: Elaboración Propia.

La metodología T.O.C. mira el mundo a través de los ojos de la lógica “causa y efecto” y se enfoca en el manejo de las restricciones del sistema, interdependencias y variabilidad.

2.2 Metodología propuesta.

La metodología que usaremos para este trabajo de tesis es la Teoría de las Restricciones, esta técnica nos permitirá indagar en todos los aspectos de nuestra problemática e identificar cuál o cuáles son efectivamente los cuellos de botella o restricciones que existen dentro de los parámetros que estudiaremos a continuación, luego levantaremos estas restricciones para llegar a un estado que nos dé una mejor visión de lo que pasa en el departamento de Demurrage de Ultramar Agencia Marítima. Por lo pronto, daremos a conocer cuál fue el criterio para escoger la Teoría de las Restricciones como nuestra metodología propuesta.

Tabla 2.2- Metodologías Propuestas

METODOLOGÍAS PROPUESTAS					
Características de cada metodología	C.Shewhart & Deming	Ciclo P.H.V.A.Mejorado	Diagrama de Pareto	T.O.C.	Total
Ofrece ventajas comparativas entre el tiempo de desarrollo y su aplicación	3	3	5	5	16
Facilita su comprensión através de gráficos	5	5	7	7	24
Describe la situación actual del problema	5	5	7	7	24
Requiere la supervisión de agentes externos para su aplicación	3	3	0	3	9
Señala los conflictos existentes	5	5	0	7	17
Resuelve los conflictos existentes	5	5	0	5	15
Describe los efectos deseables e indeseables	5	5	0	5	15
Planea y toma acciones concretas	7	7	0	7	21
Describe el sistema y sus elementos relevantes	5	5	0	7	17
Puede ser combinado con otros métodos para lograr el objetivo	7	7	7	7	28
El costo asociado a la aplicación del método hace factible su aprobación	5	5	7	5	22
Asegura un mejoramiento continuo del sistema	7	7	0	7	21
Discrimina entre lo que es y lo que no es relevante para la solución final	5	5	7	5	22
Es aplicable a sistemas complejos	5	7	3	7	22
Contrasta los resultados obtenidos con la situación inicial	7	7	0	7	21
Dilucida en términos cuantitativos el escenario actual del sistema	3	3	7	3	16
Enfocado en las necesidades del cliente y la empresa	7	7	0	7	21
Puede monitorearse por medio de indicadores de control en cada etapa	7	7	0	7	21
La información obtenida otorga un valor agregado por medio del know-how	7	7	7	7	28
Está plenamente vigente y es utilizado por grandes empresas	5	7	7	7	26
Total	108	112	64	122	

PARÁMETROS	
Nunca	0
A veces	3
Casi siempre	5
Siempre	7

Fuente: Elaboración Propia.

Por las características propias de cada metodología y la naturaleza del problema a enfrentar en este trabajo de tesis, resolvimos formular una batería de veinte preguntas acerca de lo que en primera instancia necesitábamos para resolver los potenciales problemas en el departamento de Demurrage de Ultramar Agencia Marítima. Los parámetros evaluativos aplicados a cada una de las preguntas, toman valores o puntajes que fluctúan entre; 0, 3, 5, y 7 asociados a las categorías Nunca, A veces, Casi siempre y Siempre respectivamente. Después de esta evaluación, el puntaje mayor lo obtuvo la metodología “Teoría de las Restricciones” o T.O.C., por sus siglas en inglés. La metodología T.O.C. sumó 122 puntos, mientras la metodología del Ciclo mejorado P.H.V.A. obtuvo 112 puntos, 108 puntos logró el Ciclo de Shewhart y Deming y finalmente 64 puntos el diagrama de Pareto. Sin perjuicio de lo anterior, no se descarta fusionar alguna de estas técnicas con la Teoría de las Restricciones.

2.3 Resumen del capítulo

Las distintas técnicas presentadas para el desarrollo de esta tesis son poderosas herramientas para analizar, diseñar y mantener el proceso de mejora continua, sin embargo, solo una se ajusta a la medida, la Teoría de las Restricciones de Eliyahu Goldratt.

El ciclo P.H.V.A. o ciclo de Deming aunque basado en la lógica causa-efecto, no logra a nuestro juicio llegar de manera tan detallada al problema en cuestión. El método de Goldratt nos entrega paso a paso y de manera gráfica como un algoritmo las etapas a seguir, y al término de la construcción de cada uno de los “árboles” vemos una consecución lógica y clara de los objetivos que en el siguiente paso debemos lograr.

En tanto el ciclo mejorado P.H.V.A. aunque agrega las etapas de verificación de datos, emprendimiento de acciones adecuadas y conclusiones y planes futuros no implica una mayor profundidad en el estudio requerido en esta tesis.

Con respecto al diagrama de Pareto, nos parece un instrumento esencial en el desarrollo futuro de esta labor, pero resulta poco robusta para la cantidad de variables que manejaremos, por lo que solo la usaremos como una herramienta menor de análisis.

En resumen, la Teoría de las Restricciones o T.O.C. (Theory Of Constraint) como nos referiremos de aquí en adelante a este método, será el marco teórico que seguiremos para lograr el cambio y mejorar el proceso de gestión de cobranza del centro de servicios GlobalDesk de Ultramar Agencia Marítima.

CAPÍTULO 3: Aplicación de la Metodología

Para aplicar T.O.C. primero se debe discernir a qué tipo de restricción nos enfrentamos en el departamento de Demurrage donde se enmarca nuestro análisis. Para ello definiremos qué es una restricción física y una restricción política respectivamente:

- 1) **Restricciones Físicas:** Son aquellas limitaciones de índole palpable de una organización, es decir, referidos al mercado (falta de insumos básicos, abastecimiento de productos, capacidad de producción) o de manufactura (máquinas, personal, instalaciones). Todas estas restricciones se les otorgan el nombre de Recursos de Restricción de Capacidad (R.R.C.).

- 2) **Restricciones Políticas (Lógicas):** Son todas las reglas o políticas que la misma empresa establece (procedimientos, sistemas de evaluación, conceptos) y que resultan en un mal funcionamiento e incumplimientos de metas trazadas por la gerencia.

En consecuencia de lo anterior, nuestra problemática no se encuentra en la falta de insumos básicos, o en la capacidad de producción sino que en los procedimientos que se ponen en práctica dentro del departamento de Demurrage de GlobalDesk Ultramar Agencia Marítima, es decir, el caso de análisis corresponde a restricciones políticas.

Según la metodología de la Teoría de las Restricciones, estos son los cinco diagramas de pensamiento lógico con los cuales trabajaremos si nos enfrentamos a restricciones políticas:

1. Evaporación de Nubes de Conflicto
2. Árbol de la Realidad Actual (A.R.A.)
3. Árbol de la Realidad Futura (A.R.F.)
4. Árbol de Pre-Requisitos (A.P.R.)
5. Árbol de Transición (A.T.)

3.1 Evaporación de Nubes de Conflicto

El primer paso para construir nuestro Árbol de la Realidad Actual es enumerar por lo menos diez efectos indeseables del sistema (EIDES) que en nuestro caso es el departamento de gestión de cobranza de GlobalDesk, específicamente el área de Demurrage, para luego generar la nube de conflicto o nube medular y evaporarla posteriormente.

3.1.1 Identificando los Efectos Indeseables del Sistema (EIDES).

1. Protocolo de cobranza extenso y con muchas restricciones:

Protocolo de cobranza extenso no solo demora la gestión de la cobranza en sí misma, sino también entorpece el ritmo que marca el cliente al exigir un determinado servicio (cliente principal) que no le es entregado correctamente. En este sentido, la cantidad de restricciones que se encuentran en el protocolo actual solo hacen más lento la gestión de cobranza.

2. Baja recaudación contabilizada:

Al recaudar una cantidad inferior de factura a los clientes, la meta propuesta por la gerencia no se cumple, reflejándose este hecho en la baja comisión obtenida por este servicio.

3. Riesgo de pérdida de clientes principales (armadores):

Como consecuencia inmediata de todos los puntos anteriores, podemos asegurar que en un mediano plazo podríamos estar en presencia de una eventual fuga de clientes principales a las compañías de la competencia, con el posterior deterioro de la imagen corporativa y lo que es peor aún, arriesgando el cierre del negocio (Demurrage).

4. Baja comisión:

Si las recaudaciones son bajas, también serán bajas las comisiones que van anexas a estos cobros, es decir, la empresa pierde dinero ya que no se obtienen las comisiones presupuestadas.

5. Reiterados cambios de estructura:

Una arista que no es menos importante que las anteriores, es el reiterado cambio de estructura del departamento de cobranza. La forma cómo afectaría este punto al desempeño de los cobradores y la gestión completa del departamento, es por la sencilla razón de que no hay tiempo de amoldarse a las nuevas políticas que son cambiadas en forma repetitiva, provocando un tiempo de inducción mayor, generando desconfianza en el personal.

6. Excesivo tiempo de contabilización de pagos:

Al demorar la contabilización de pagos se retrasa la gestión completa de cobranza, generando un cuello de botella que no solo repercute en la empresa, sino que también en el cliente.

7. Cliente descontento con la cobranza del servicio:

Ya sea por algún problema anteriormente detallado, o por otro nuevo contratiempo (llamados no contestados por el cobrador, etc.) que se someta al cliente, la generación de descontento por parte del cliente puede tener consecuencias nefastas para la empresa.

8. Estados de resultados negativos:

Naturalmente si los dos puntos anteriores no se cumplen, se verá afectado los ingresos por comisión y por ende, el estado de resultado del departamento de cobranza, arrojando resultados insatisfactorios con respecto al presupuesto establecido.

9. Estados de cuenta no actualizados:

Si los encargados de cobranza del departamento no manejan información actualizada, se puede correr el riesgo de la duplicidad de la gestión del cobro a un cliente, o llevar a errores internos en cuanto al estado real de la deuda, lo que en todos estos casos, resulta inadmisibles al momento de querer entregar un mejor servicio al cliente.

10. Deterioro en la imagen de la empresa:

Si se trabaja con un nivel de ineficiencia constante en la gestión de cobranza, el cliente principal no tardará de buscar nuevas alternativas para desarrollar su actividad de forma más rápida y confiable al momento de solicitar algún servicio, lo que da como resultado la pérdida de clientes y por ende, una baja en las ganancias de la empresa.

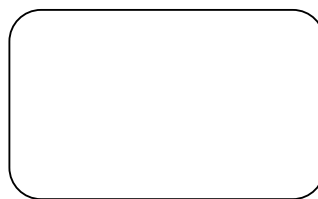
3.1.2 Construcción del diagrama causa-efecto entre EIDES

La construcción del diagrama causa-efecto nos servirá para conectar los EIDES entre ellos, y además, para lograr identificar la causa raíz entre éstos, de esta forma podremos ver y remediar aquellos problemas y enfocar los esfuerzos hacia un EIDES en particular.

EIDES =



CAUSA=

**Figura 3.0- Diagrama EIDES -CAUSA**

Fuente: Elaboración Propia.

Diagrama de relaciones causa-efecto en el departamento de cobranza de Demurrage

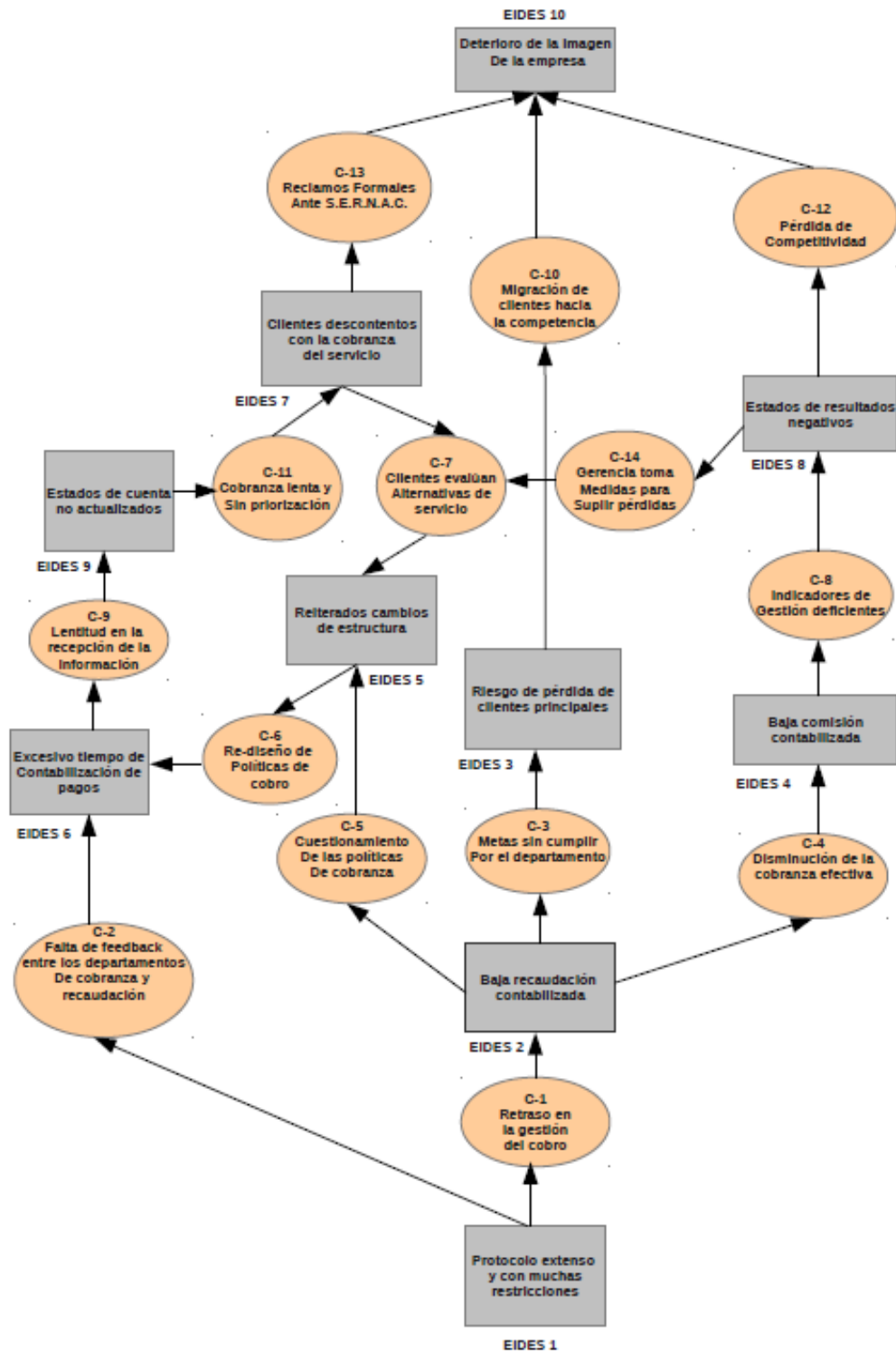


Figura 3.1- Diagrama Causa-Efecto.

Fuente: Elaboración Propia.

3.1.3 Construcción de la Nube Medular

Una vez construido el diagrama de causa-efecto de los EIDES, identificaremos los 3 EIDES más importantes y como estos influyen de manera más importantes en los demás. De este análisis podemos escoger los siguientes EIDES:

1. Protocolo de cobranza extenso y con muchas restricciones
2. Baja recaudación contabilizada
3. Riesgo de pérdida de clientes principales

Por cada uno de estos EIDES construiremos una nube medular para profundizar en ellos las causas últimas de su problemática. El método consiste en identificar un objetivo, una necesidad y un pre-requisito. Empezaremos con un EIDES (D), luego de este EIDES se desprenderán las “necesidades” (B y C) y el “pre-requisito” (D’), para terminar finalmente con el “objetivo”(A). Para identificar cada uno de ellos, formularemos una pregunta específica en el caso de las “necesidades” para enfocar nuestra solución en dirección hacia el objetivo que es como un atisbo de solución primaria para el EIDE. En la figura 3.2 siguiente se muestra como se dispone cada uno de los elementos ya mencionados en la construcción de la nube medular.

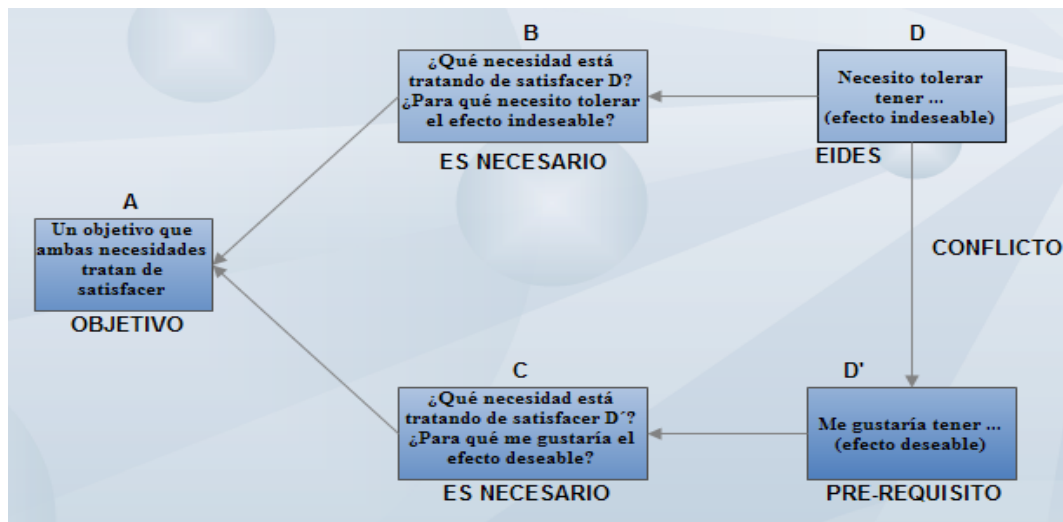


Figura 3.2- Nube Medular.

Fuente: Elaboración Propia.

3.1.4 Nube Medular 1: Protocolo de cobranza extenso y restrictivo

El tronco del diagrama causa-efecto realizado anteriormente, muestra al EIDES “Protocolo de cobranza extenso y con muchas restricciones” donde se da a conocer uno de los factores de mayor complejidad, ya que encarna el paradigma las restricciones políticas, y como tronco principal del diagrama causa-efecto se derivan los restantes nueve EIDES. Como se aprecia en la figura 3.3, todos los componentes que surgen desde el punto “D” convergen en el objetivo que está en el punto “A” que es: ”Incrementar la cantidad de clientes principales” de esta manera despejaremos la nube que involucraba el efecto indeseable del sistema.

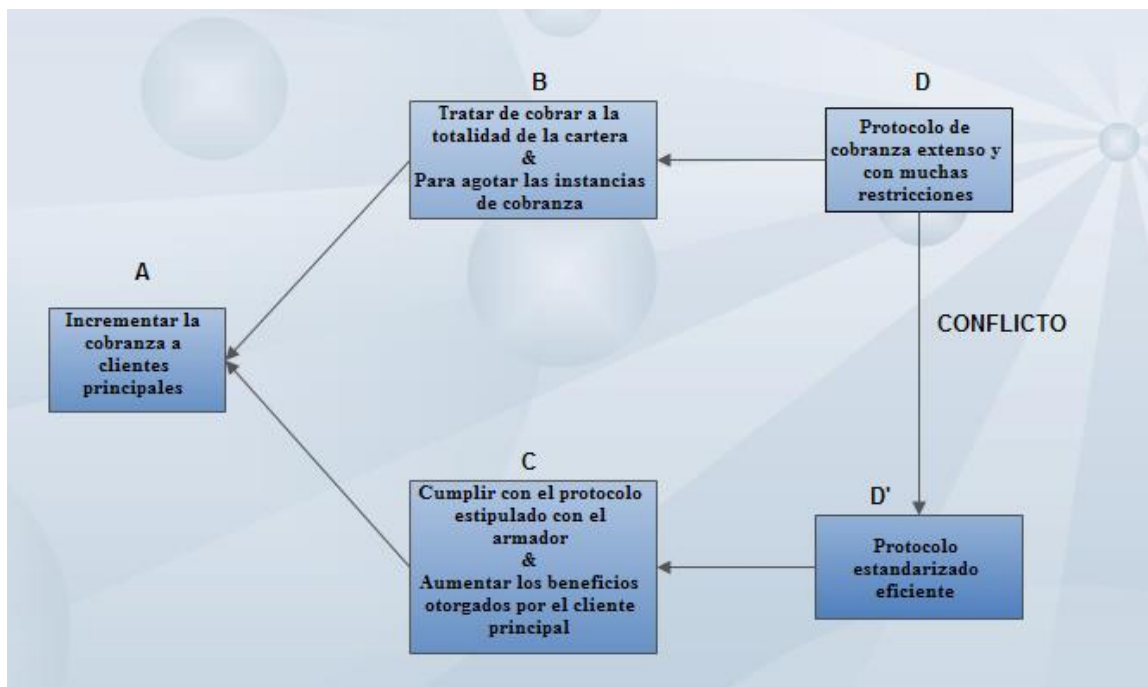


Figura 3.3- Nube Medular N°1.

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 3.0- Componentes nube medular N°1.

A	B	C	D	D'
Objetivo	Necesidad	Necesidad	EIDES	Pre-requisito
Incrementar la cobranza a clientes principales	Tratar de cobrar a la totalidad de la cartera	Cumplir con el protocolo estipulado con el armador	Protocolo de cobranza extenso y con muchas restricciones	Protocolo estandarizado y eficiente
	Para agotar las instancias de cobranzas	Aumentar los beneficios otorgados por el cliente principal		

Fuente: Elaboración Propia

3.1.5 Nube Medular 2: Baja recaudación contabilizada

El segundo eslabón en el tronco del diagrama causa-efecto es el EIDES “Baja recaudación contabilizada”. Este efecto indeseable ya está dicho, afecta directa e inmediatamente al departamento de cobranza, esto se ve reflejado en los indicadores de gestión que se diseñan en forma mensual por la compañía. Una vez despejada la nube, tendremos en el punto “A” el objetivo que es “Mejorar la rentabilidad del negocio”, podría sonar muy general, sin embargo, un resumen general nos incluirá este y los otros dos objetivos enumerados para darnos una visión global de lo que debemos mejorar, como se muestra en la figura 3.4.

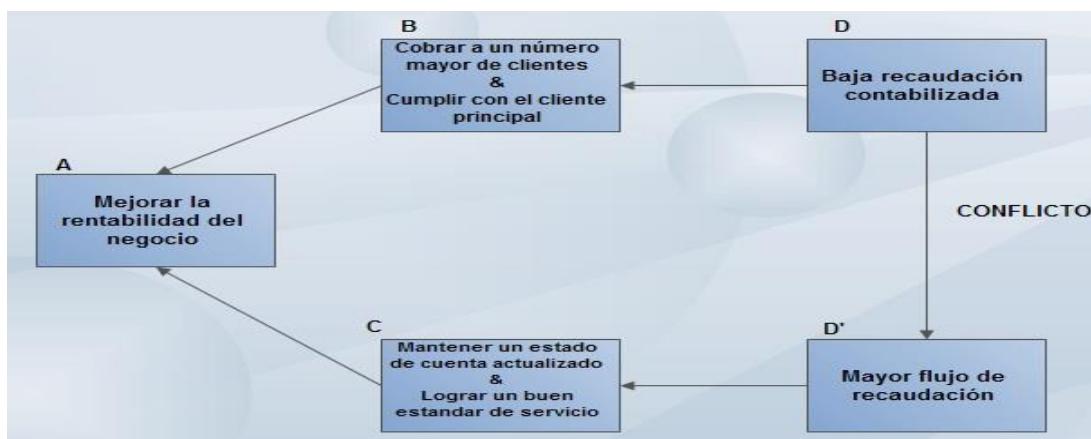


Figura 3.4- Nube Medular N°2.

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 3.1- Componentes nube medular N°2.

A	B	C	D	D'
Objetivo	Necesidad	Necesidad	EIDES	Pre-requisito
Mejorar la rentabilidad del negocio	Cobrar a un número mayor de clientes	Mantener un estado de cuenta actualizado	Baja recaudación contabilizada	Mayor flujo de recaudación
	Cumplir con el cliente principal	Lograr un buen estándar de servicio		

Fuente: Elaboración Propia.

3.1.6 Nube Medular 3: Riesgo de pérdida de clientes principales.

El tercer componente del tronco del diagrama causa-efecto es el EIDES “Riesgo de pérdida de clientes principales”. Quizás sea un efecto indeseable que podría evaluarse en un mediano-largo plazo no es menos importante, al contrario, es un punto a evaluar de mucho interés para la estabilidad del departamento de cobranza como para la empresa Ultramar en su totalidad. Es por eso que el objetivo “Mejorar la calidad del servicio” (A) se transforma como el último objetivo para lograr junto con los otros dos anteriores objetivos vislumbrados (Mejorar la rentabilidad del negocio, Protocolo de cobranza extenso y con muchas restricciones). Se puede observar lo anterior, en la figura 3.5.

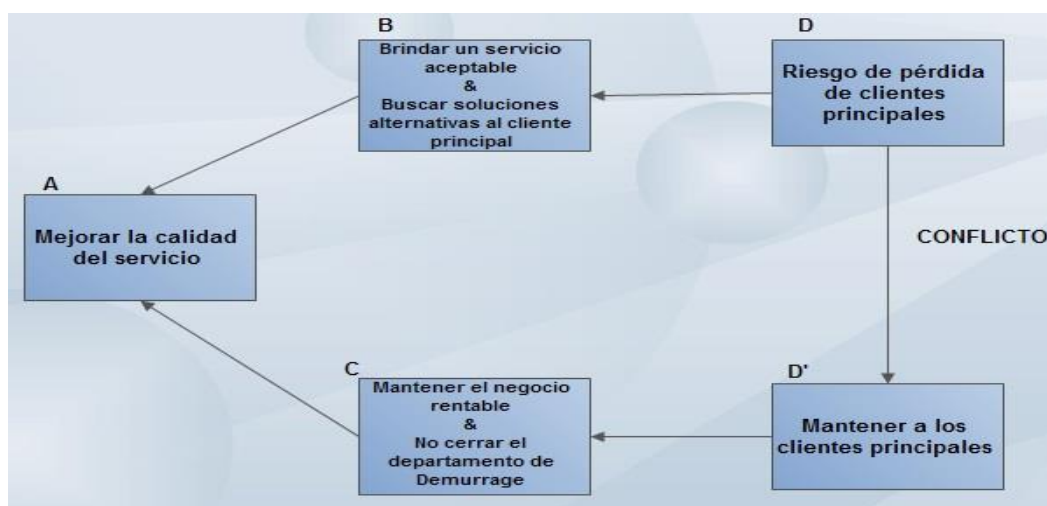


Figura 3.5- Nube Medular N°3.

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 3.2- Componentes nube medular N°3.

A	B	C	D	D'
Objetivo	Necesidad	Necesidad	EIDES	Pre-requisito
Mejorar la calidad del servicio	Mantener el negocio rentable	Brindar un servicio aceptable	Riesgo de pérdida de clientes principales	Mantener a los clientes principales
	No cerrar el departamento de Demurrage	Buscar soluciones alternativas al cliente principal		

Fuente: Elaboración Propia.

3.1.7 Resumen de Nubes Medulares

Para tener un análisis completo, se hará una fusión de cada punto (A, B, C, D, D') de cada nube medular, es decir, se resumirán y se tratará de encontrar puntos en común de los tres objetivos representados en la letra A (Incrementar la cobranza a clientes principales, Mejorar la rentabilidad del negocio, Mejorar la calidad del servicio). De las seis necesidades constituidos por la letra B (Tratar de cobrar a la totalidad de la cartera, agotar las instancias de cobranzas, cobrar a un mayor número mayor de clientes, cumplir con el cliente principal, mantener el negocio rentable, mantener el departamento de Demurrage).

También las seis necesidades más de la letra C (Cumplir con el protocolo estipulado con el armador, aumentar los beneficios otorgados por el cliente principal, mantener un estado de cuenta actualizado, lograr un buen estándar de servicio, brindar un servicio aceptable, buscar soluciones alternativas al cliente principal). De la misma manera resumir en un solo punto los EIDES de la letra D (Protocolo de cobranza extenso y con muchas restricciones, baja recaudación contabilizada, riesgo de pérdida de clientes principales) y finalmente, condensar todos los Pre-requisitos de la letra D' (Protocolo estandarizado y eficiente, mayor flujo de recaudación, mantener a los clientes principales) y presentar una nube medular resumida.

A medida que nuestro resumen se va plasmando en cada uno de los puntos (Objetivo, necesidad, pre-requisitos y EIDES), llegamos a los siguientes resultados que nuestra figura 3.6 como se muestra a continuación:

Resumen de la evaporación de nubes medulares (Nube Genérica)

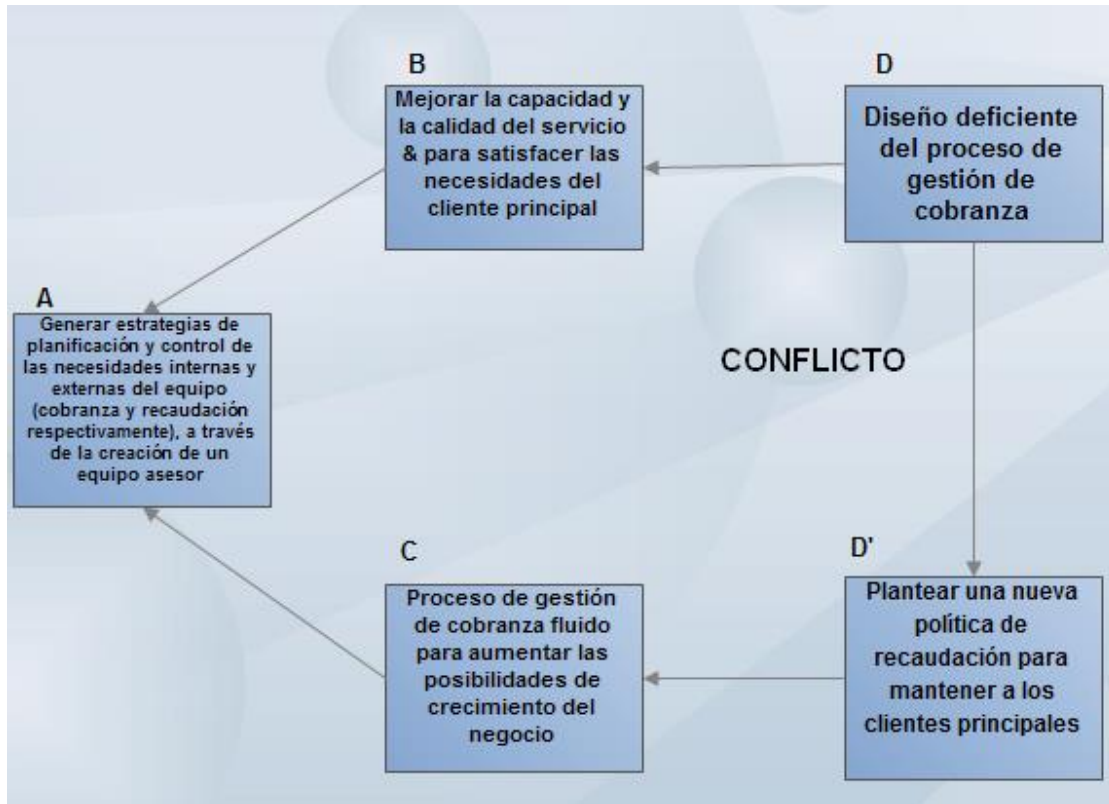


Figura 3.6- Resumen nube Medular.

Fuente: Elaboración Propia.

Objetivo (A): Generar estrategias de planificación y control de las necesidades internas y externas del equipo (cobranza y recaudación respectivamente), a través de la creación de un equipo asesor.

Necesario (B): Mejorar la capacidad y la calidad del servicio y para satisfacer las necesidades del cliente principal, satisfacer las necesidades del cliente personal.

Necesario (C): Proceso de gestión de cobranza fluido para aumentar las posibilidades de crecimiento del negocio, aumentar las posibilidades de crecimiento del negocio.

EIDES (D): Diseño deficiente del proceso de gestión de cobranza.

Pre-requisito (D’): Plantear una nueva política de recaudación para mantener a los clientes principales.

Con esta nueva nube medular o nube genérica que representa en forma clara la realidad del departamento de cobranza, y basados en sus componentes (Objetivo, necesidad, EIDES y pre-requisito) podremos disolver el conflicto que nos muestra el análisis. El método T.O.C. ordena en esta etapa identificar aquellos “Supuestos “que se observan y que son los que en teoría se encuentran detrás de cada “flecha” de la nube genérica.

3.1.8 Supuestos en la construcción de la Nube Medular Genérica

Los supuestos que se encuentran involucrados en cada “flecha” que unen cada una de las “cajas” de los componentes que forman parte de la nube medular genérica soportan las causas de los problemas presentados en el sistema bajo la lógica de Causa – Efecto. Para identificar los supuestos reemplazamos las preguntas hechas con anterioridad entre los componentes A y B por ejemplo, donde originalmente existía la pregunta “para poder..., debemos” se debe añadir “porque” exigiendo de esta forma las razones de porqué A necesita de B, o C requiere de D’, o B requiere de D, inclusive porqué D y D’ son excluyentes mutuamente. De esta forma, los supuestos o paradigmas son claramente identificados.

Supuesto A-B: Para poder lograr un proceso de cobranza eficiente, debemos planificar las carteras de cobranza con los recursos humanos actuales ya que debemos gestionar el total de los clientes morosos.

Supuesto B-D: Para poder mejorar la capacidad y la calidad del servicio debemos rediseñar el proceso de gestión de cobranza, debido a que el diseño actual mantiene restricciones que dificultan el flujo expedito del protocolo.

Supuesto A-C: Para poder lograr un proceso de cobranza eficiente, debemos descongestionar el protocolo de cobranza y simplificarlo, porque es necesario garantizar el cumplimiento de un protocolo estándar.

Supuesto C-D': Para poder aumentar las posibilidades de crecimiento del negocio debemos integrar las diferentes áreas interrelacionadas para la recuperación del cobro efectuado porque se aumentaría la comisión por recaudación.

Supuesto D-D': Para poder plantear un nuevo procedimiento de recaudación debemos revisar las actuales políticas utilizados entre las áreas, porque estas generan un mayor tiempo de respuesta en la recaudación.

Como es de esperar, cada supuesto abarca dos puntos, una caja de salida, y otra de llegada, a continuación graficaremos estos supuestos en la nube medular genérica:

Supuestos en el resumen de nubes medulares

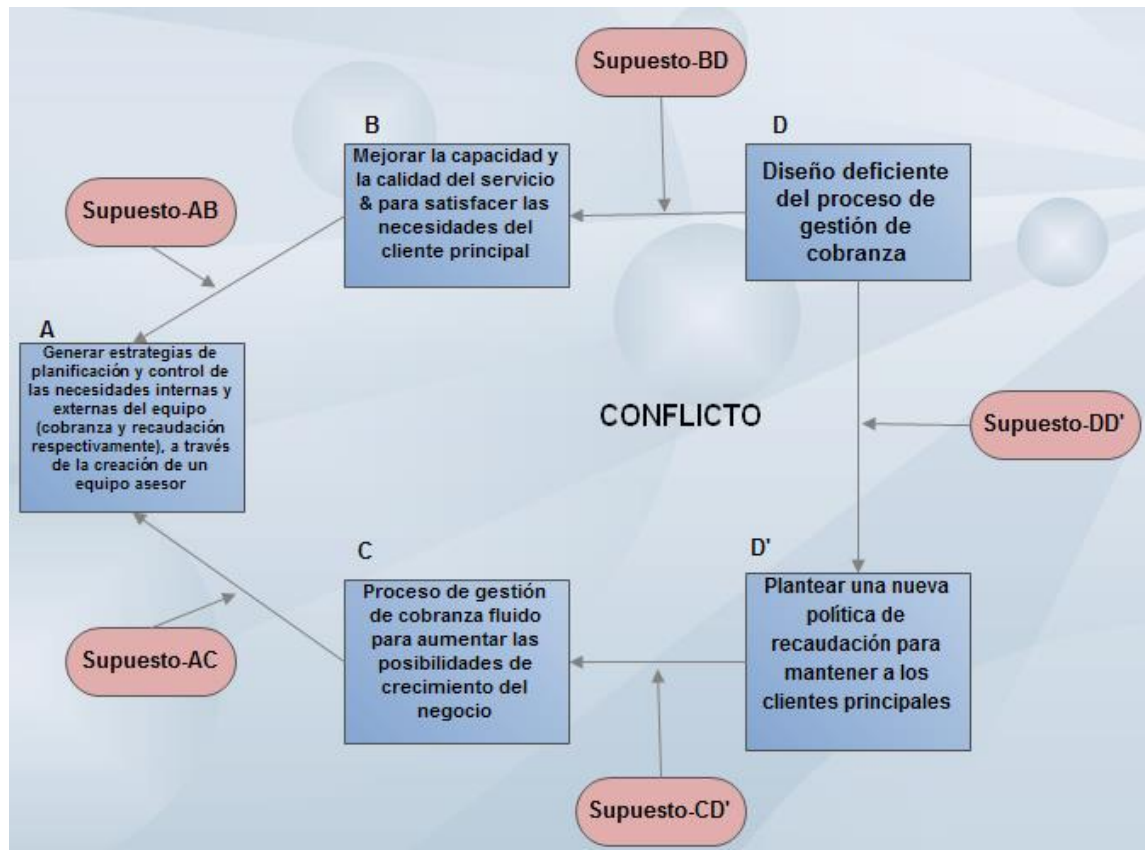


Figura 3.7- Supuestos en resumen nube medular.

Fuente: Elaboración Propia.

En este punto, podemos apreciar que nuestra nube empieza poco a poco a reflejar la problemática presentada en el departamento de cobranza de GlobalDesk de Ultramar, sin embargo, esto es solo el punto de partida para el diseño del Árbol de la Realidad Actual (A.R.A.) ya que el gráfico de supuestos en la nube medular será nuestra base para la construcción del A.R.A.

3.2 Construcción del Árbol de Realidad Actual (A.R.A.)

La construcción del Árbol de la Realidad actual (A.R.A.) valida la identificación del problema medular (problema principal) y nos ayuda a entender la relación de causa-efecto que existe entre los componentes, además de identificar las políticas formales e informales que se diseñan, las medidas, y el comportamiento que respaldan la existencia de los EIDES. En resumen, el A.R.A. identifica los problemas vitales más importantes, aquellos que son decisivos en la formación de los diez EIDES mencionados y que existen actualmente en el departamento de cobranza de Demurrage en GlobalDesk.

3.2.1 Construir la base del A.R.A.

Para cimentar la base del A.R.A. se debe invertir la nube medular con los supuestos incluidos, es decir, se gira el diagrama hacia la izquierda en noventa grados, dejando como base el Objetivo (A). Esta forma de presentar la base del A.R.A. tiene por finalidad que los supuestos soporten las causas de los problemas exhibidos en el sistema de estudio bajo la lógica causa-efecto.

La siguiente figura muestra la base de nuestro A.R.A. que empezaremos a diseñar agregando todos los componentes que requiere para su elaboración final:

Construcción de la base del A.R.A.

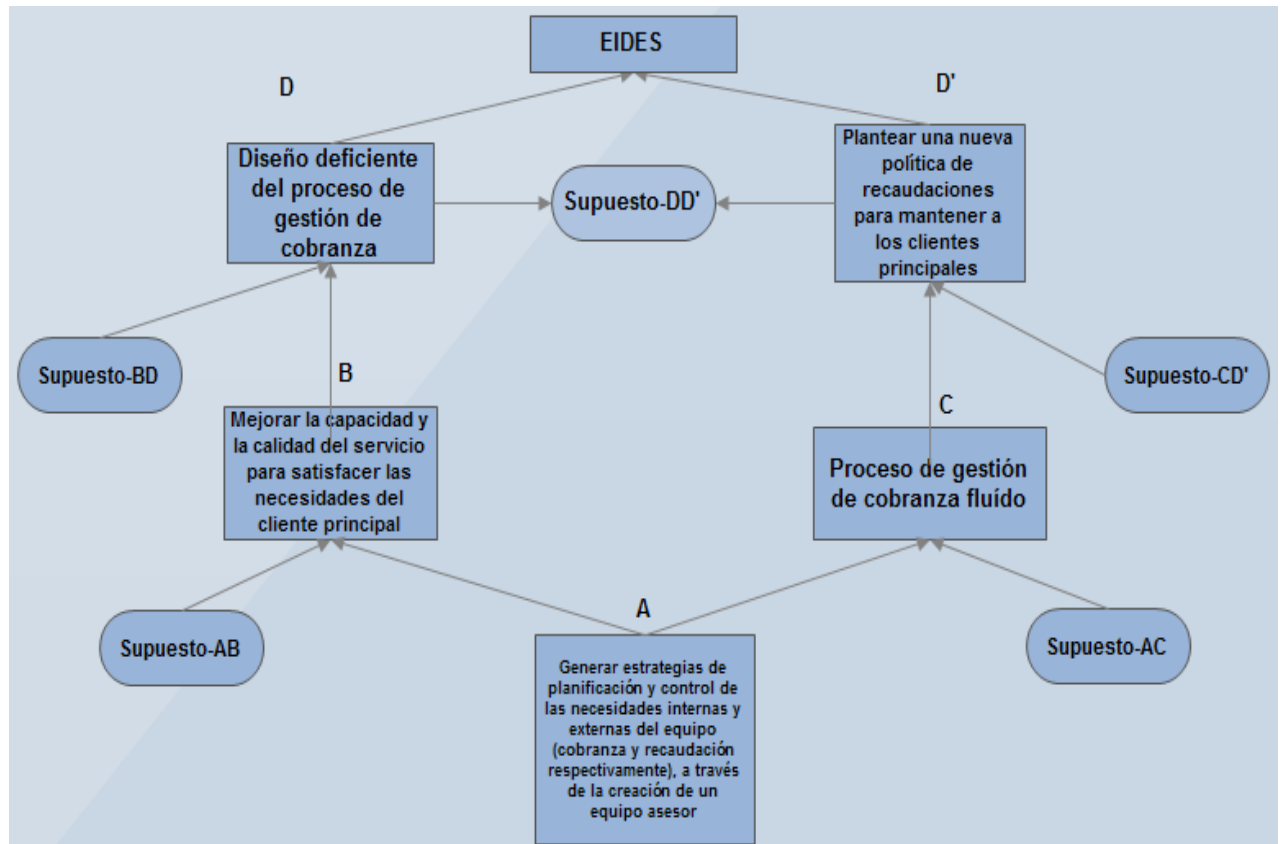


Figura 3.8- Construcción Base A.R.A.

Fuente: Elaboración Propia.

3.2.2 Conexión de los EIDES a la base del A.R.A.

Al unir los EIDES a la base del A.R.A. en forma lógica se conectan aquellos EIDES que estén relacionados con los distintos componentes del A.R.A. Se lee el árbol de abajo hacia arriba, revisando si este árbol refleja la situación actual, agregando nuevos EIDES si corresponde o podando si son innecesarios para corregir el diseño del A.R.A.

Conexión EIDES al A.R.A.

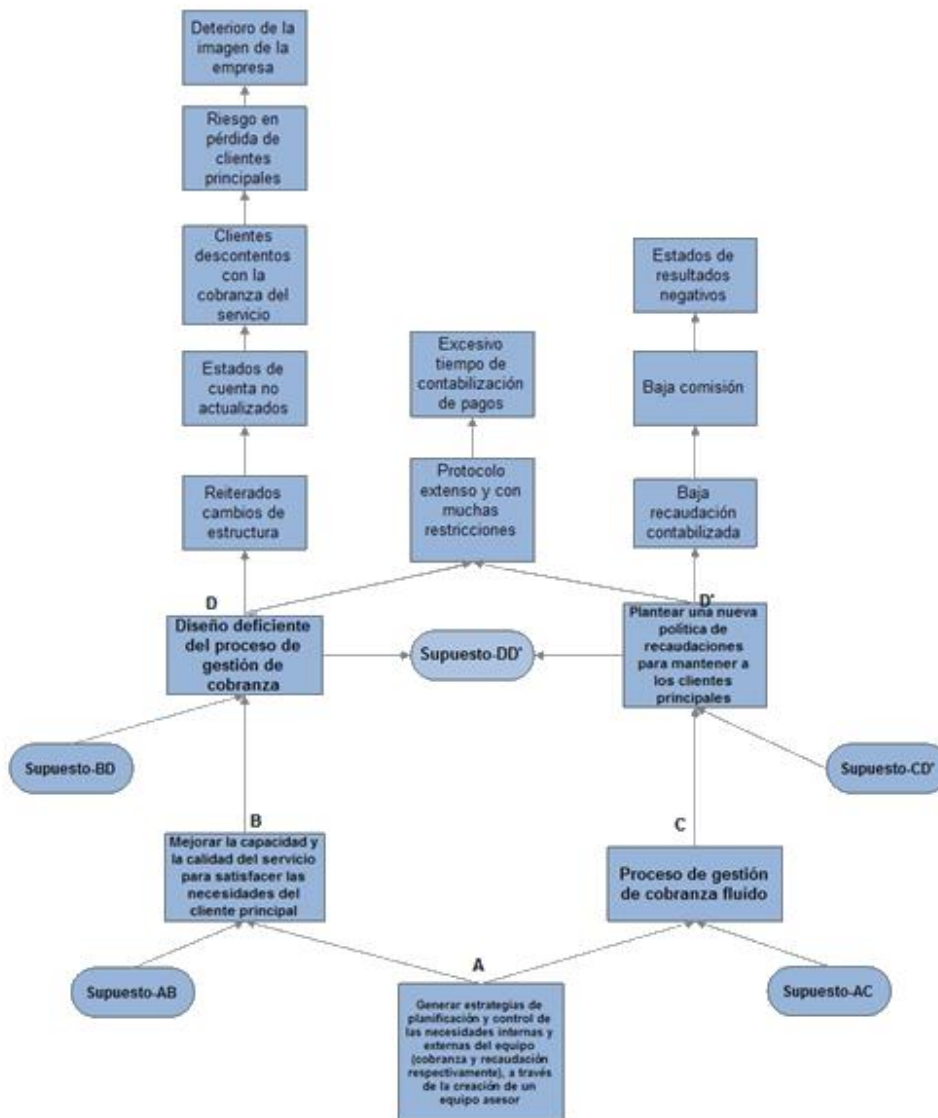


Figura 3.9- Conexión EIDES al A.R.A.

Fuente: Elaboración Propia.

Finalmente, nuestro A.R.A. concluye con la adición de los EIDES a la nube medular, ahora el desafío es disolver (invalidar) los paradigmas o supuestos encontrados entre los componentes de la nube y serán llamadas inyecciones a estas soluciones las cuales serán la base de nuestro Árbol de la Realidad Futura (A.R.F.) que construiremos a continuación.

3.3 Árbol de la realidad futura (A.R.F.)

El árbol de la realidad futura (A.R.F.) es una herramienta visual que nos proporciona la posibilidad de controlar y planear las soluciones propuestas en las inyecciones (definida en la página 80), para anticipar los efectos que estas pudiesen tener al momento de aplicarlas en el sistema de estudio. El próximo paso que debemos dar para empezar a construir el A.R.F. es encontrar las inyecciones para diluir los conflictos en la nube medular o genérica. La construcción del A.R.F. se monta desde abajo hacia arriba, usando como punto de partida la nube medular, se diseñan las inyecciones y se aplican a los supuestos, los efectos deseados o deseables que surgen de estas inyecciones van en la parte superior del A.R.F. siguiendo la lógica de la causa-efecto obviamente, los efectos indeseables (ramas negativas) que nacen de la aplicación de las inyecciones vendrán a continuación, y finalmente las inyecciones que disolverán los posibles efectos indeseables (poda de ramas negativas) darán forma final a nuestro A.R.F.

3.3.1 Desarrollo de las Inyecciones para cada Supuesto.

Para cada uno de los cinco supuestos (Supuesto-AC, Supuesto AB, Supuesto BD, Supuesto CD', Supuesto DD'), existe una inyección que resolverá aquellos supuestos en cuestión, de esta manera transformaremos los EIDES en efectos deseables E.D. y los resultados surgirán de manera lógica en el árbol de la realidad futura (A.R.F.). Como es de esperar, cualquier cambio que apliquemos al sistema (inyecciones) traerá consigo los ya mencionados efectos deseables y además aparecerán efectos indeseables, los cuales tendrán que ser solucionados antes de que aparezcan, o diseñar políticas nuevas en caso de que ocurran imponderables de último momento, en este sentido, el A.R.F. tiene ciertas similitudes al ciclo P.D.C.A. de Deming.

Las Inyecciones que se elaboraron para cada supuesto son cinco en total, y tienen como objetivo principal anular los supuestos que eventualmente podrían producirse y veremos más adelante que este proceso se volverá a repetir de modo que se diseñarán soluciones en caso de que estas se presenten nuevas dificultades, o se podrán inventar otras inyecciones a la medida de los problemas que surjan como consecuencia de la aplicación del método.

1. Inyección 1 (supuesto AB)

Consignar más personal a labores de cobranza a clientes principales y tercerizar la cobranza.

2. Inyección 2 (supuesto AC)

Redefinir las características del protocolo para lograr el cumplimiento que el volumen actual de documentos exige, mediante la colaboración del equipo de cobranza.

3. Inyección 3 (supuesto BD)

Rediseñar el proceso de gestión de cobranza con la ayuda de una consultora o generar soluciones con lluvia de ideas entre jefes de área y cobradores.

4. Inyección 4 (supuesto CD')

Generar Kpi semanales para mantener un control exhaustivo de la performance del negocio.

5. Inyección 5 (supuesto DD')

Mantener un feedback con los clientes, supervisar la transacción de información entre las áreas a través de Kpi que mida el volumen y tiempo de respuesta de dicha gestión.

Inyecciones para diluir conflictos

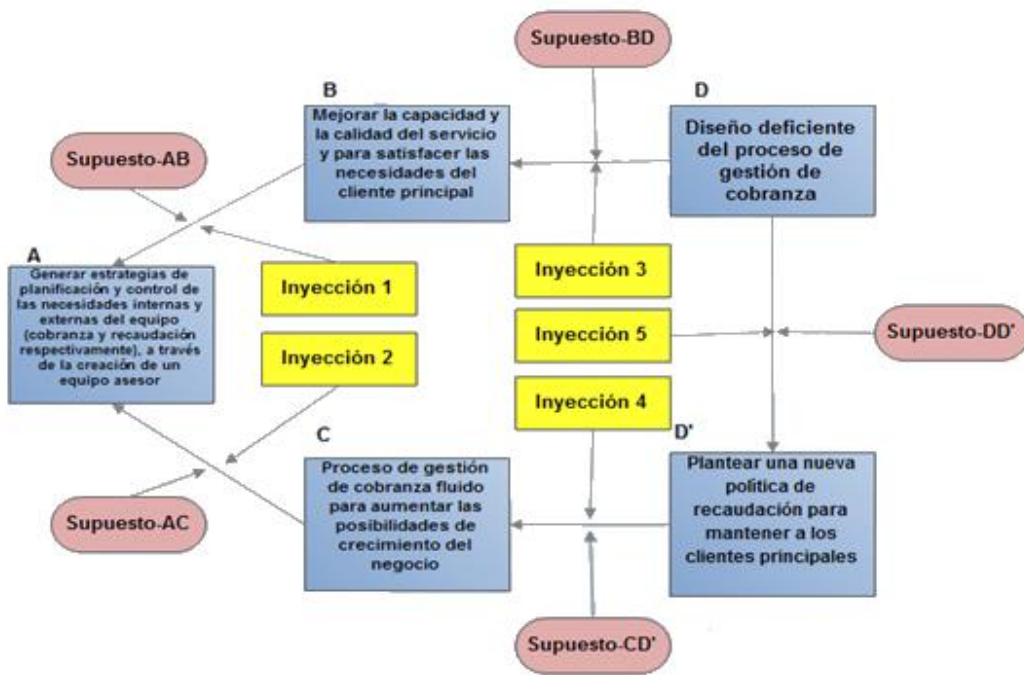


Figura 3.10- Inyecciones para diluir conflictos

Fuente: Elaboración Propia.

3.3.2 Identificando efectos deseables para la construcción del A.R.F.

Los efectos deseables (E.D.) que esperamos ocurran después de aplicar las cinco inyecciones son los siguientes:

1. Efecto deseable 1: La nueva política de recaudación implantada, mantiene efectivamente a los clientes principales, respaldando todas aquellas operaciones que el cliente exija de manera oportuna y corrigiendo errores, manteniendo el correcto orden de la cobranza.

2. Efecto deseable 2: Existe un aumento efectivo de las recaudaciones y del número de clientes, rectificando los cobros y todas aquellas situaciones pendientes.

3. Efecto deseable 3: Generación de equipos multidisciplinarios al interior del departamento de cobranza para solución a las problemáticas que pudieran surgir.

4. Efecto deseable 4: Comprensión por parte del equipo de cobranza del nuevo protocolo, facultándolos con mayores poderes de decisión para agilizar el servicio.

5. Efecto deseable 5: El aumento de las recaudaciones trae como consecuencia un incremento de la comisión, lo que se traduce en una mejora del performance del negocio.

6. Efecto deseable 6: Sostener el feedback entre el cliente y Ultramar para evitar el cobro por duplicado de servicios ya cancelados y entregar un valor agregado en la prestación.

7. Efecto deseable 7: Construcción de indicadores que servirán para mantener el control de la gestión semanal, permitiendo corregir errores o malas prácticas en la cobranza.

8. Efecto deseable 8: Consolidación del trabajo en equipo entre el departamento de cobranza y el de recaudación a través de reuniones semanales para analizar los KPI's involucrados en la gestión.

9. Efecto deseable 9: Enfocar el liderazgo de ambos departamentos en personas específicas para disminuir el tiempo de reacción y traspaso de información a los jefes de cada área.

10. Efecto deseable 10: Control exhaustivo en la definición de carteras, adecuándose a la estrategia demandada por el negocio.

11. Efecto deseable 11: Mantener satisfechos a los clientes principales con una cobranza transparente y eficiente.

Efectos Deseables en el A.R.F.



Figura 3.11- Efectos deseables en A.R.F.

Fuente: Elaboración Propia

3.3.3 Identificando efectos indeseables para la construcción del A.R.F.

Los efectos indeseables aparecen normalmente al momento de implantar soluciones o inyecciones en los componentes de la nube medular del A.R.F. Sin embargo, esto nos ayudará a entender mejor el proceso de mejora porque nos pondremos en aquellos escenarios adversos que podrían presentarse una vez aplicado el método de la teoría de las restricciones. Los efectos indeseables observados son:

- 1. Efecto indeseable 1:** La nueva política de recaudación, no cubre las expectativas generadas, provoca una pérdida de clientes principales en el corto plazo.
- 2. Efecto indeseable 2:** Al aumentar el flujo de recaudación, la línea naviera (cliente principal), solicitaría Remesas (Transferencias), más de una vez a la semana con el consiguiente aumento de las transacciones de traspaso de cuenta con el área de tesorería.
- 3. Efecto indeseable 3:** El personal de cobranza y de otros departamentos, invierten tiempo adicional para poder llevar a cabo la gestión del cambio, lo que genera un aumento en las horas extras.
- 4. Efecto indeseable 4:** El nuevo protocolo de cobranza no es asimilado de forma inmediata, alargando los plazos para su puesta en marcha, lo que provoca un retraso en el proceso de cobranza.
- 5. Efecto indeseable 5:** Enfoque de la cobranza en aquellos clientes que generen mayor facturación, para cobrar comisiones abultadas, olvidando a los clientes más pequeños.
- 6. Efecto indeseable 6:** El cliente no se acerca a las oficinas de Ultramar para verificar su estado de cuenta, y la empresa no cuenta con los datos para generar contacto con el cliente en el caso que existiese un cobro impago.

7. Efecto indeseable 7: Diseño de indicadores poco precisos ya sea por falta de datos o por ser generados de manera tardía.

8. Efecto indeseable 8: Falta de coordinación en situaciones conflictivas con los clientes principales (Armadores), y clientes finales, esto podría interferir en la correcta definición de carteras y estrategias de cobro.

9. Efecto indeseable 9: Nombramiento de supervisor a través de criterios distintos a los sugeridos en el nuevo protocolo, lo que retrasaría el proyecto, o lo podría hacer fracasar.

10. Efecto indeseable 10: Pérdida del enfoque por parte de los supervisores, no siguiendo los lineamientos de la nueva política de cobranza, priorizando de manera errónea las operaciones diarias.

11. Efecto indeseable 11: Requerimiento de otros departamentos afines de Ultramar para la utilización de los nuevos recursos humanos obtenidos gracias al nuevo protocolo de cobranza.

Efectos indeseables observados en el A.R.F.

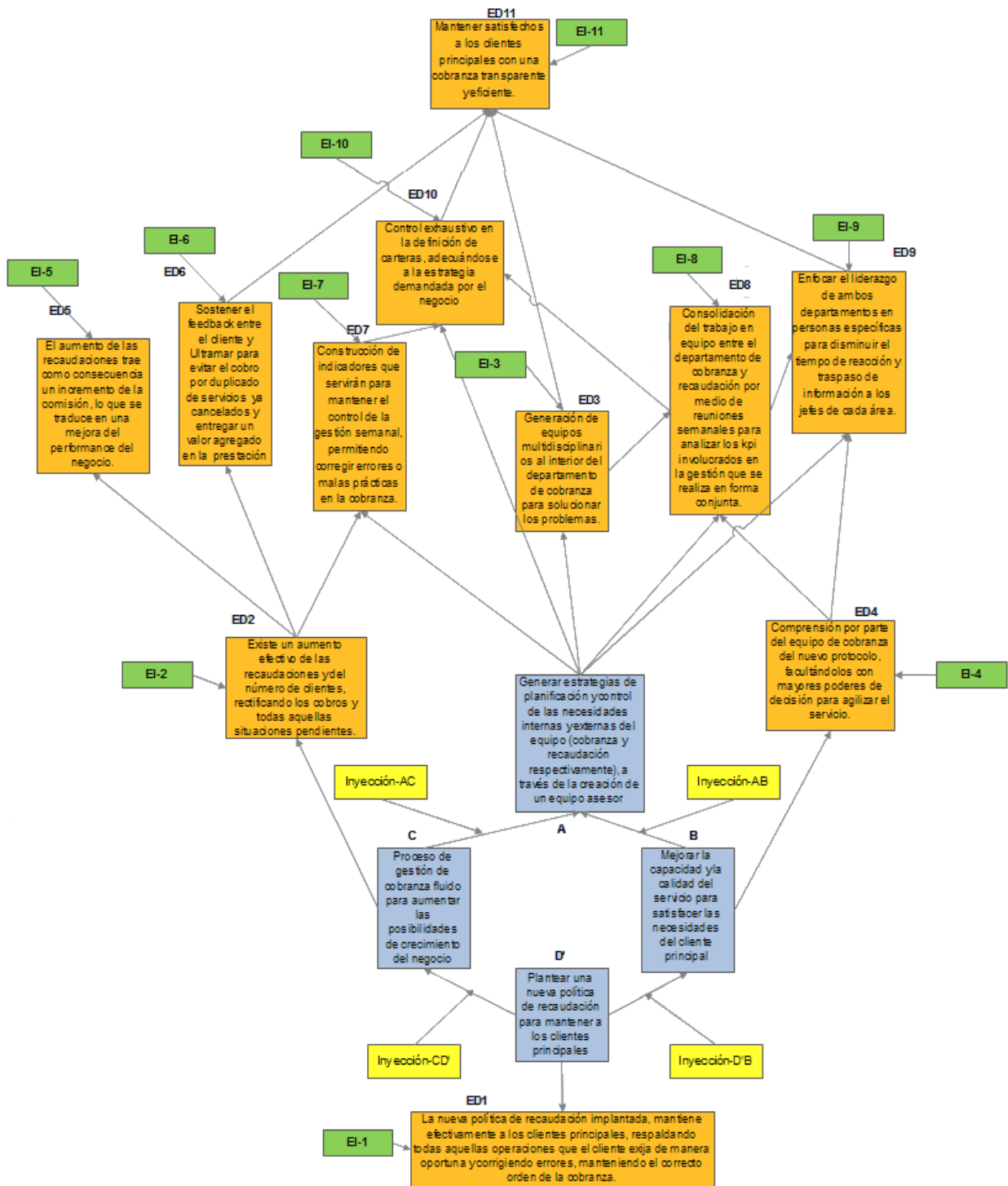


Figura 3.12- Efectos indeseables en A.R.F.

Fuente: Elaboración Propia.

3.3.4 Inyecciones para disolver los efectos indeseables

Del mismo modo en que insertamos las inyecciones para disolver los conflictos iniciales, el próximo paso corresponde a la implantación de inyecciones a los efectos indeseables obtenidos para podar aquellas ramas negativas de nuestro A.R.F. para finalmente terminar la construcción del A.R.F. Estos son nuestras inyecciones que disolverán los efectos indeseables encontrados:

1. Inyección para E.I.1: Realizar charlas o reuniones diarias para otorgar una inducción adecuada al nuevo método de trabajo.

2. Inyección para E.I.2: No modificar el número de remesas y solo otorgar la posibilidad de un traspaso extra por mes.

3. Inyección para E.I.3: Controlar la cantidad de horas extraordinarias que se necesitarán para realizar la gestión de cobranza, o bien, contratar una empresa de cobranza externa para cubrir un mayor número de carteras.

4. Inyección para E.I.4: Puesta en marcha del nuevo protocolo por medio de Fases, trabajándolo de forma gradual, contando con la ayuda de los funcionarios que tengan mayor experiencia y de los nuevos supervisores.

5. Inyección para E.I.5: Aplicación de la nueva política de cobranza, examinando el estado de cuenta de cada cliente, dando prioridad a los caso de mayor urgencia.

6. Inyección para E.I.6: Mantener una base de datos actualizada de los clientes en caso de cobros atrasados y enviar mail semanales a los clientes para verificar su satisfacción por servicio entregado.

7. Inyección para E.I.7: Mantener un Data Mining eficiente para manejar solo aquellos datos de importancia para la confección de indicadores.

8. Inyección para E.I.8: Si surgiera un problema entre cliente principal y el cliente final, el supervisor deberá dar una rápida solución y mantener una bitácora de los casos o problemáticas más comunes, para generar “jurisprudencia”, o casuística de las situaciones más comunes que entorpezcan las gestiones.

9. Inyección para E.I.9: El nombramiento de los supervisores del proceso interno y externos, deben ser funcionarios con antigüedad, o que manejen muy bien la operativa del negocio.

10. Inyección para E.I.10: Instrucción específica a cada supervisor por parte de gerencia para seguir los preceptos diseñados en la metodología, y así mantener siempre controlados los procedimientos planteados bajo un manual de procedimiento, con el fin de poder ser consultado cuando se requiera.

11. Inyección para E.I. 11: Redistribución por parte de gerencia de aquellos recursos generados por el área de cobranza, ya sea por nueva infraestructura o nuevo personal, para mantener una cobranza eficiente.

Inyecciones a los efectos indeseables en A.R.F.



Figura 3.13- Inyecciones al A.R.F.

Fuente: Elaboración Propia

3.3.5 Poda a los Efectos Indeseables en el A.R.F.

Finalmente el A.R.F. está terminado, ya se han podado aquellos efectos indeseables por medio de inyecciones, y observamos con más claridad los efectos que tendría las soluciones diseñadas para el departamento de cobranza de Demurrage de GlobalDesk. El método T.O.C. indica que luego de realizar el A.R.F. debemos construir el Árbol de Pre-requisitos (A.P.R.) basados en el anterior A.R.F. El gráfico final del A.R.F. quedará de la siguiente forma:

Poda a los efectos indeseables en A.R.F.



Figura 3.14- Poda al A.R.F.
Fuente: Elaboración Propia.

3.4 Árbol de Prerrequisitos (A.P.R.)

El Árbol de Prerrequisitos (A.P.R.) es una metodología que nos permite disolver aquellos obstáculos que nos impiden alcanzar los objetivos intermedios que surgen desde el objetivo principal de la nube medular. Para ello, establecemos una secuencia lógica de estos objetivos intermedios y sus respectivos obstáculos, después cada uno de estos objetivos intermedios se convierten en “nuevos objetivos” quienes son tratados de la misma forma, es decir, disolviendo sus respectivos obstáculos. En resumen, el A.P.R. implementa las soluciones una vez que ha logrado identificar y relacionar los obstáculos entre sí desglosando paso a paso cada uno de los objetivos intermedios y atacándolos por separado.

El punto de partida para la construcción del A.P.R. es el objetivo principal de la nube medular (o genérica), que es “Crear un equipo asesor dentro del área de cobranza (supervisor de procesos internos) que diseñe estrategias y planes de acción de las nuevas políticas de recaudación (supervisor de procesos externos)” que le otorgamos la letra “A” en el diagrama correspondiente. De este objetivo, nacen los respectivos objetivos intermedios (O.I.) y obstáculos que a continuación detallaremos in-extenso. (Cada uno de los O.I. analizados se deben leer de abajo hacia arriba una vez concluido el A.P.R. hasta llegar al objetivo principal “A”).

3.4.1 Objetivo Intermedio 1

O.I.-1: Tiempo de puesta en marcha del nuevo procedimiento dentro de los plazos estipulados.

Obstáculo 5: Mayor tiempo de puesta en marcha del nuevo procedimiento propuesto.

Superación de Objetivos Intermedios N°1

Tabla 3.3- Superación Objetivos Intermedios N°1

Obstáculos	Objetivos Intermedios
Interferencias con otros proyectos con los que ya existían previos acuerdos o compromisos que retrasen la puesta en marcha.	Jerarquizar las tareas o proyectos para enfocar toda la atención y compromiso de poner en marcha el nuevo proyecto.
No disponer al menos con el 80% del personal efectivo trabajando al momento de empezar el nuevo procedimiento.	Comprometer el 100% del personal de cobranza y recaudación para lograr una comprensión completa por parte de todos involucrados
Encontrarse en medio de una reestructuración del departamento o área en cuestión.	Coordinar con gerencia el momento propicio y evitar sacar o contratar personal en los departamentos donde se lleve a cabo el nuevo procedimiento.

Fuente: Elaboración Propia

Inyección N° 1: Creación de una comisión especial que dará prioridad absoluta a la puesta en marcha a la nueva forma de trabajar.

A.P.R.-Inyección N°1

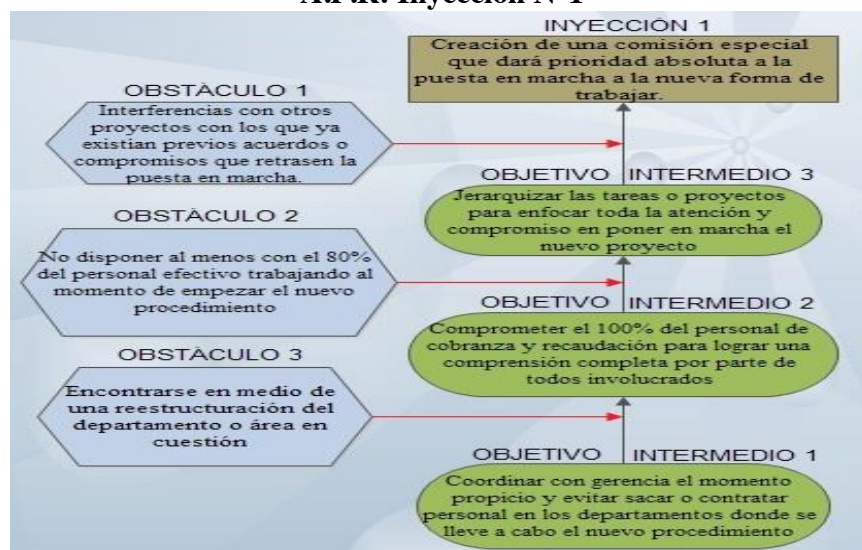


Figura 3.15- Inyección N°1 A.P.R.

Fuente: Elaboración Propia

3.4.2 Objetivo Intermedio 2

O.I.-2: Descongestión del excesivo flujo de información entre áreas por medio del supervisor de procesos.

Obstáculo 4: El excesivo flujo de información entre áreas requiere mayor tiempo de procesamiento del solicitado en la actual política.

Superación de Objetivos Intermedios N°2

Tabla 3.4- Superación Objetivos Intermedios N°2

Obstáculos	Objetivos intermedios
Surgimiento de problemas de índole tecnológico como falta o deficiencia de Hardware, o poca robustez de la plataforma de intercambio de información.	Total coordinación y cooperación con el departamento de Tecnologías de la Información para solucionar problemas de intercambio de datos.
Necesidades de tipo personal del supervisor de área que impidan su presencia en su puesto de trabajo, debido a vacaciones, o el surgimiento de imponderables.	Mantener al supervisor de área interino entrenado y listo para ejercer sus labores cuando sea requerido.
Incapacidad del supervisor interino de reemplazar al supervisor titular, por falta de experiencia o poco conocimiento.	Nombrar a un segundo supervisor interino en caso de extrema emergencia, y adiestrarlo de la mejor manera posible.

Fuente: Elaboración Propia.

Inyección 2: Proporcionar por parte de la empresa cualquier requerimiento extra, o redistribución de los bienes (o información) de los departamentos involucrados para lograr el objetivo propuesto por el nuevo procedimiento.

A.P.R.-Inyección N°2

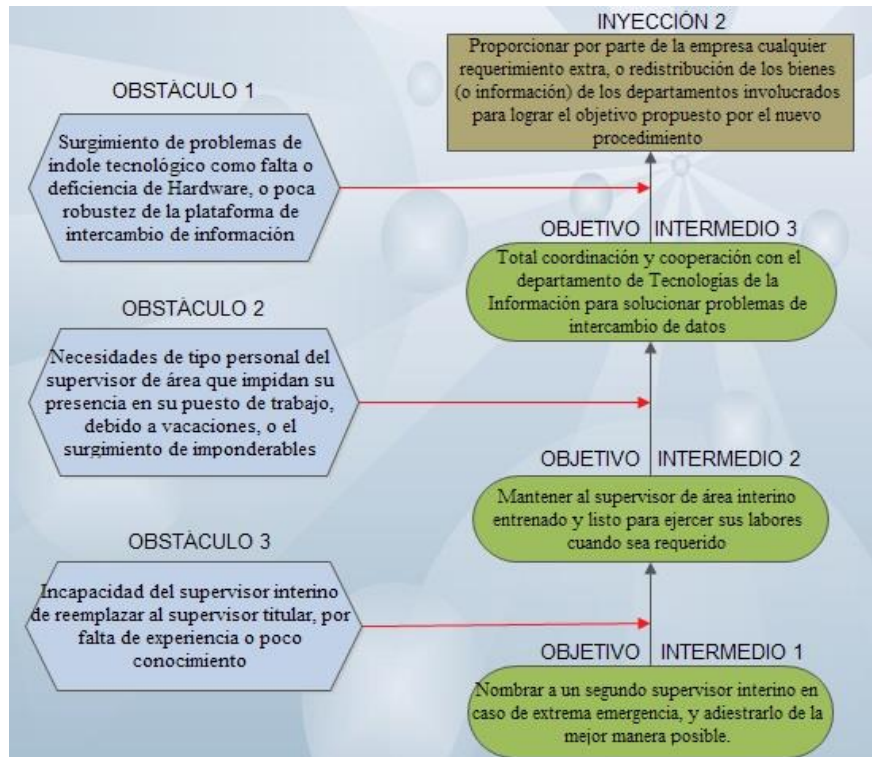


Figura 3.16- Inyección N°2 A.P.R.

Fuente: Elaboración Propia.

3.4.3 Objetivo Intermedio 3

O.I.-3: El equipo opera con independencia en aquellas labores que el supervisor no puede cubrir.

Obstáculo 3: Que la canalización de información bajo la responsabilidad de una sola persona no sea viable.

Superación de objetivos intermedios N°3

Tabla 3.5- Superación Objetivos Intermedios N°3

Obstáculos	Objetivos Intermedios
No tener la claridad de que actividades son las que no estén bajo el alcance directo del supervisor interino.	Hacer un levantamiento de las actividades diarias de un encargado de cobranzas, para poder determinar cuáles son aquellas que deberán ser de responsabilidad completa del supervisor interino, y cuales tienen una temática operacional en el proceso de cobranzas.
Que no se disponga del tiempo suficiente para la inducción y traspaso de actividades entre el encargado de cobranza y el nuevo supervisor.	Solicitar a jefatura apoyo para poder desarrollar la inducción solicitada, entregando tiempo suficiente para poder cumplir con las actividades diarias y a su vez poder generar la entrega de la actividad.
Que no quede claro la definición y delimitación de actividades finales del cobrador y del nuevo supervisor.	Escriturar y diagramar las actividades de cada cargo, con el fin de poder eventualmente consultar o de capacitar a nuevos encargados que se puedan incorporar al equipo.

Fuente: Elaboración Propia.

Inyección 3: Diseñar un manual de procedimientos para todos los cargos donde se indique el diagrama de flujo ideal, los interlocutores y tiempos de respuesta para cada actividad.

A.P.R.-Inyección N°3

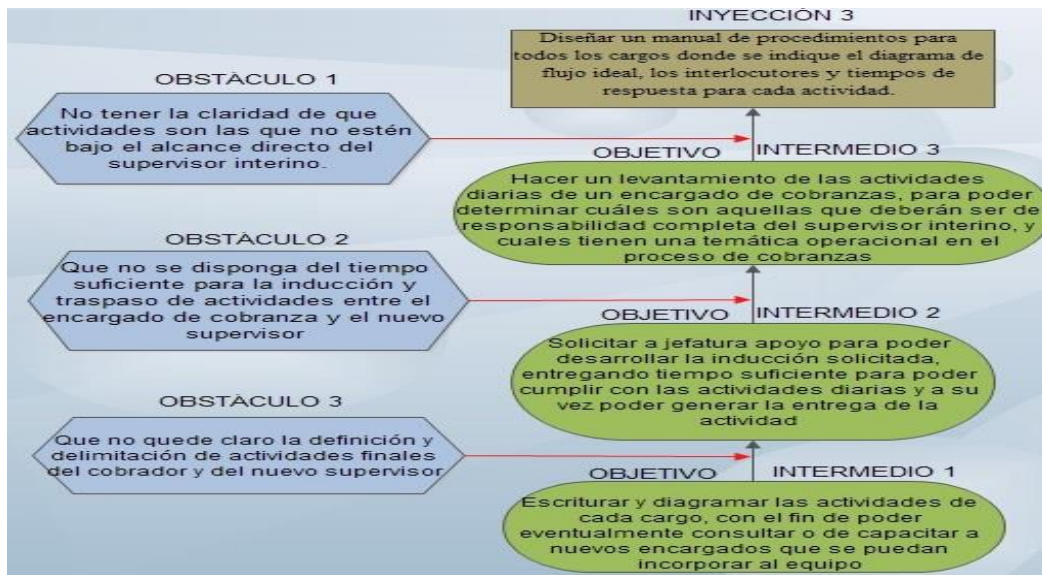


Figura 3.17- Inyección N°3 A.P.R.

Elaboración Propia.

3.4.4 Objetivo Intermedio 4

O.I.-4: El equipo muestra motivación y está alineado con los objetivos de la empresa, que en este caso es aumentar la fluidez de las recaudaciones.

Obstáculo 2: El equipo no cumple o no tiene disponibilidad que se requiere para ejecutar este nuevo procedimiento.

Superación de objetivos intermedios N°4

Tabla 3.6- Superación Objetivos Intermedios N°4.

Obstáculos	Objetivos Intermedios
Desmotivación por parte del personal por miedo al cambio, o por la creencia de tener la respuesta al problema.	Mostrar liderazgo por parte de la gerencia para guiar y encausar al personal en los alcances que tendrá la nueva forma de trabajar.
Falta de comprensión de los objetivos de la empresa por parte del personal involucrado en la puesta en marcha del nuevo procedimiento, o en el peor de los casos, de la gerencia.	Revisión y comprensión de los objetivos de la empresa, labor que debe empezar desde la gerencia hasta el último eslabón de los departamentos involucrados.
Desmotivación o ansiedad por lograr resultados inmediatos.	Motivar al personal y señalar los tiempos estipulados mínimos para percibir resultados significativos, monitoreando periódicamente Kpi's u otros indicadores de gestión.

Fuente: Elaboración Propia

Inyección 4: Informar en forma oportuna al personal de los cambios que se llevarán a cabo, indicando quienes son los responsables de la puesta en marcha y el verdadero propósito de estos.

A.P.R.-Inyección N° 4

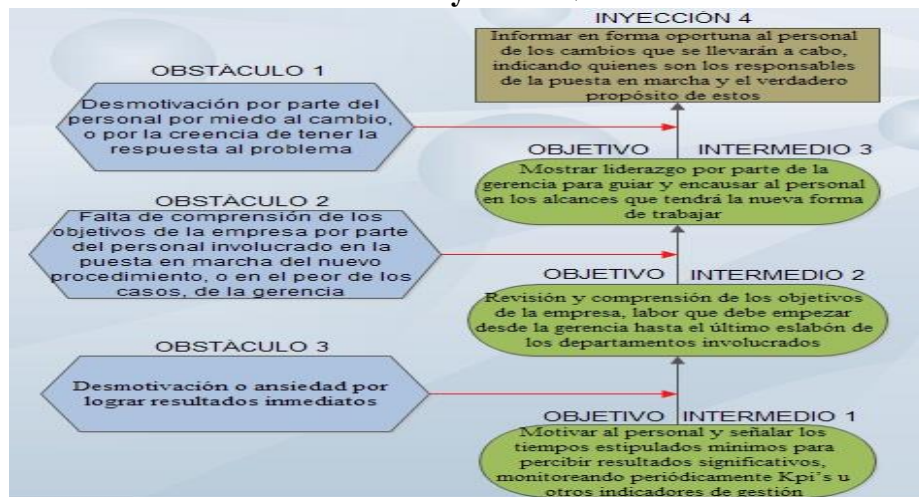


Figura 3.18- Inyección N° 4 A.P.R.

Fuente: Elaboración Propia.

3.4.5 Objetivo Intermedio 5

O.I.-5: La gerencia mostrará disponibilidad para la descongestión de recaudaciones urgentes.

Obstáculo 1: Enfrentar a una gerencia poco flexible al momento de replantear las políticas de recaudación.

Superación de objetivos intermedios

Tabla 3.7- Superación Objetivos Intermedios N°5

Obstáculo	Objetivos Intermedios
Gerencia no cambia su forma de trabajar y enfrentar el caso de las recaudaciones urgentes.	Las recaudaciones urgentes serán tramitadas en forma prioritaria por los cobradores, para evitar tardanzas innecesarias.
Ponderar de forma distinta las necesidades del departamento, y destinar recursos y capital humano a otras actividades.	Entender de manera íntegra el proceso de recaudaciones y donde se originan sus cuellos de botella para disponer de los recursos de manera adecuada por parte de la gerencia.

Fuente: Elaboración Propia.

Inyección 5: Definir de forma clara y bajo un criterio netamente comercial la jerarquización de aquellas recaudaciones que para la empresa son importantes de realizar.

A.P.R.-Inyección N° 5

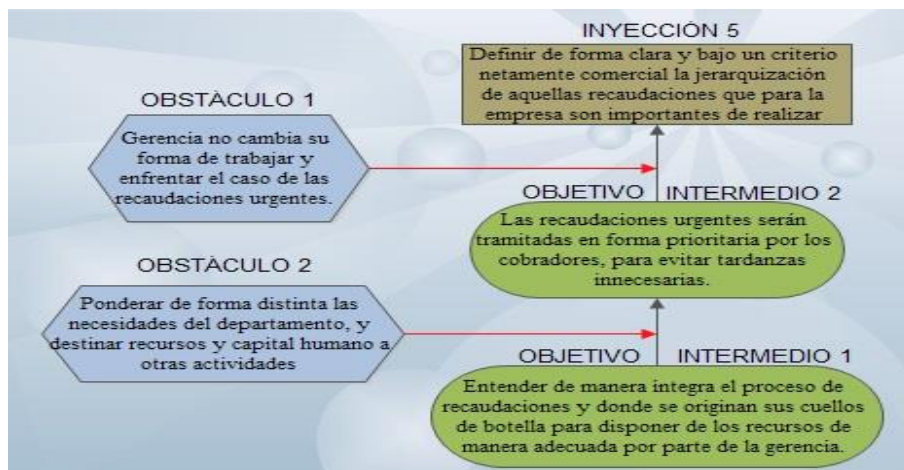


Figura 3.19- Inyección N°5 A.P.R.

Fuente: Elaboración Propia.

3.4.6 Construcción Final A.P.R.

Una vez extraído los obstáculos de todos los objetivos intermedios convertidos en inyecciones para adelantarse a posibles nuevos obstáculos y fijar nuevos objetivos con estos, construimos un A.P.R. final. Este se debe leer de abajo hacia arriba, es decir, desde el objetivo intermedio N°1 hasta el último objetivo intermedio N°5 y para los obstáculos es justamente lo contrario, se lee desde arriba el obstáculo N°1 hasta el último obstáculo N° 5.

Diagrama Final A.P.R.

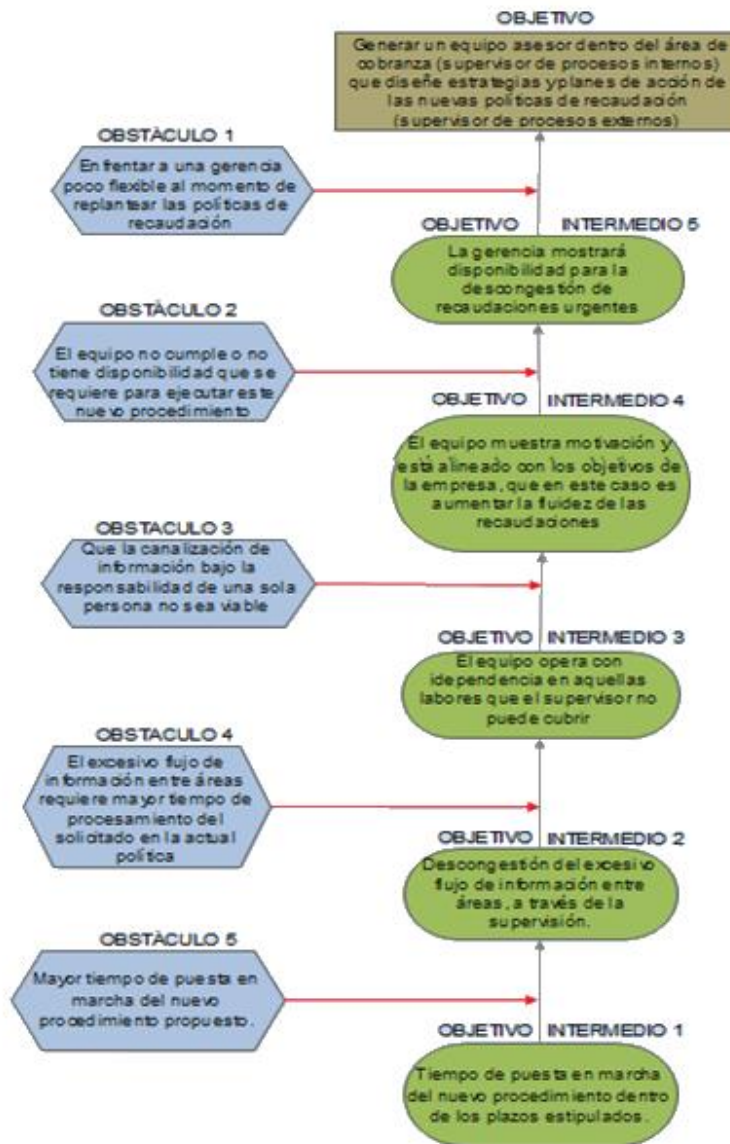


Figura 3.20- Diagrama final A.P.R.

Fuente: Elaboración Propia.

Tomando como punto de partida del análisis para el diseño del A.P.R. el objetivo trazado en los pasos anteriores de la metodología T.O.C. como es “Generar un equipo asesor dentro del área de cobranza (supervisor de procesos internos) que diseñe estrategias y planes de acción de las nuevas políticas de recaudación (supervisor de procesos externos)” seguimos alineados con los objetivos esbozados en esta tesis, y lo más importante, con los objetivos delineados por el departamento de cobranza de GlobalDesk. El siguiente paso corresponde al diseño del Árbol de la Transición (A.T.), que llevará desde la teoría a la acción todas las estrategias pensadas en el A.P.R. y lograr pasar del estado actual del departamento de cobranza a un futuro mucho mejor en cuanto a gestión de cobranza se refiere.

3.5 Árbol de la Transición (A.T.)

El Árbol de la Transición (A.T.) es el último de los pasos que señala la metodología T.O.C. para las restricciones políticas, y nos señala que acción o acciones debemos ejecutar según el árbol de Prerrequisitos. El A.T. consta de cuatro componentes; Acción, Necesidad, Justificación para la siguiente acción y Condición en la realidad actual. A continuación explicaremos cada uno de estos conceptos:

Acción: Es la acción que necesitamos ejercer como parte del proceso de consecución de un determinado objetivo que va a satisfacer la necesidad.

Necesidad: Convicción para realizar la acción indicada para lograr el objetivo final.

Justificación para la siguiente acción: Es una condición (hipótesis) en la realidad actual que explica por qué la acción es requerida para satisfacer la necesidad.

Condición en la realidad actual (Condición necesaria): La acción es factible de realizar y no producirá un resultado negativo significativo.

“Al construir el A.T. desde el A.P.R. instaura la necesidad de superar un obstáculo que se convierte en nuestro el punto de partida del A.T.”. (Eliyahu Goldratt). Esta declaración de E. Goldratt señala en otras palabras la transformación de los objetivos intermedios del A.P.R. en acciones concretas en nuestro A.T., la necesidad dicta la urgencia por lograr el cambio, la justificación para la siguiente acción advierte las posibles consecuencias si la acción no es tomada y la condición en la realidad actual señala como se hacen las cosas actualmente. Para la construcción del A.T. se sitúan las acciones para satisfacer los objetivos intermedios, desde arriba hacia abajo en orden decreciente, a continuación, se ponen debajo de la acción la justificación para la siguiente acción, a la izquierda la necesidad y finalmente a la derecha la condición en la realidad actual. Según la lógica de la metodología T.O.C., el objetivo principal (Crear un equipo asesor dentro del área de cobranza (supervisor de procesos internos) que diseñe estrategias y planes de acción de las nuevas políticas de recaudación (supervisor de procesos externos)), debería presentarse al tope del A.T. de forma natural, y lo más importante de manera lógica no solo por las acciones para llegar a él, sino por las

condiciones que lo hacen posible, de esta manera el cambio de la situación actual hacia la situación futura será factible.

A continuación mostraremos los diagramas que conforman el A.T. y finalmente, juntaremos todos en un solo A.T.

3.5.1 Primera Parte del A.T.

En la primera parte del A.T. observamos las acciones 1 y 2 y como éstas a través de la lógica causa-efecto desprenden sus respectivas necesidades, condiciones y razones para ser aplicadas.

Primera Parte A.T.

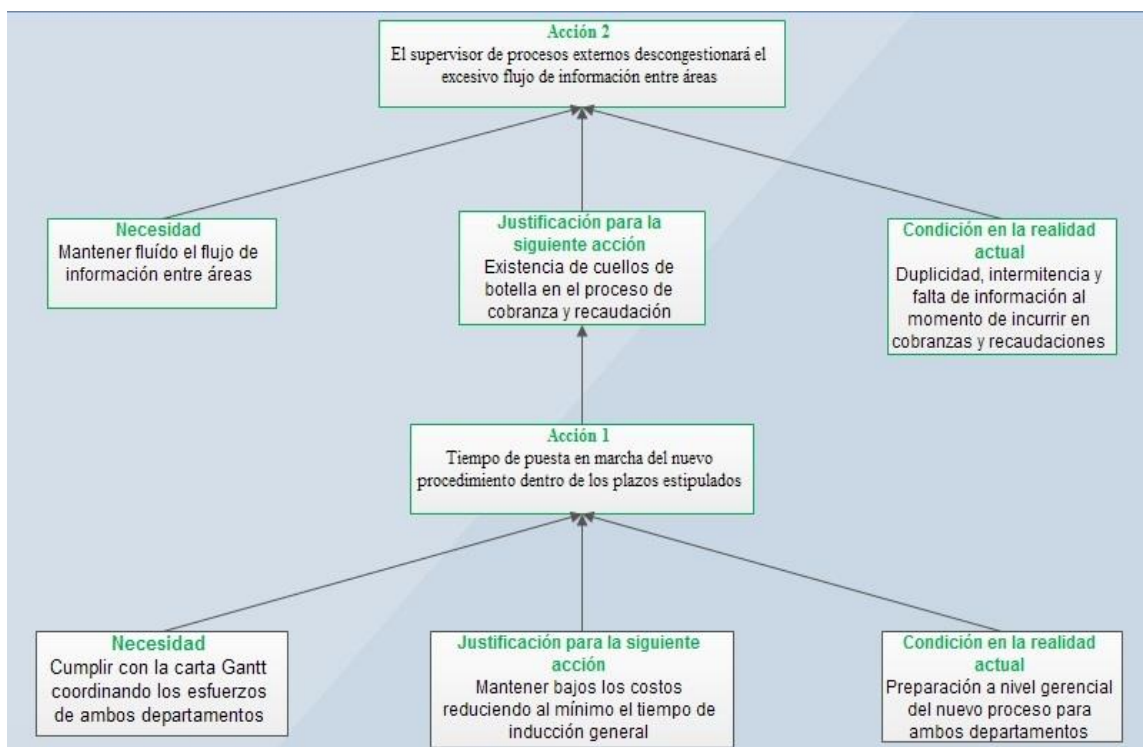


Figura 3.21- Primera Parte A.T.

Fuente: Elaboración Propia

3.5.2 Segunda Parte del A.T.

En la segunda parte, las acciones 3 y 4 conforman la parte central del A.T. que nace como consecuencia lógica de la necesidad, la justificación para la siguiente acción y la condición en la realidad actual.

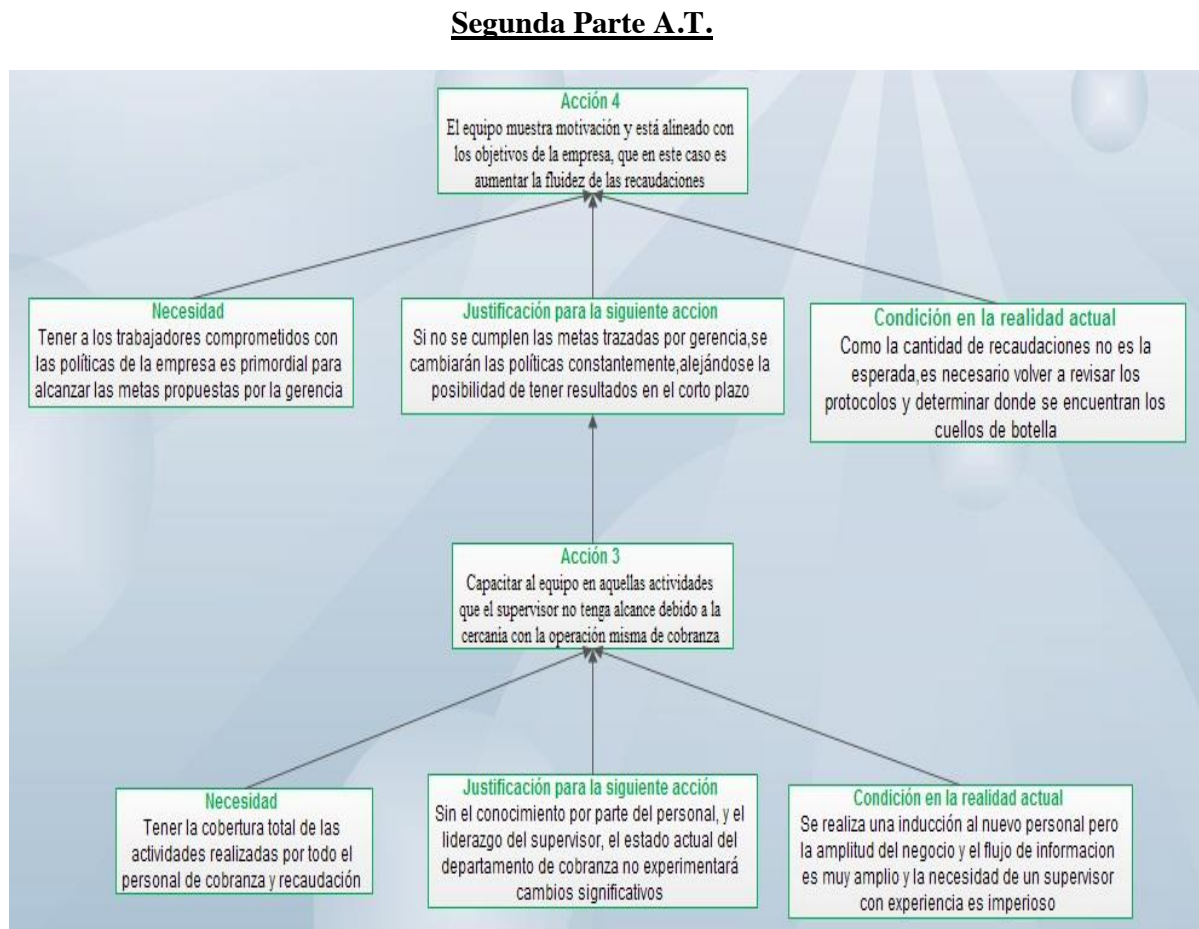


Figura 3.22- Segunda Parte A.T.

Fuente: Elaboración Propia.

3.5.3 Tercera Parte del A.T.

En la tercera parte del A.T. observamos en la copa del A.T. el objetivo principal “Generar un equipo asesor dentro del área de cobranza (supervisor de procesos internos) que diseñe estrategias y planes de acción de las nuevas políticas de recaudación (supervisor de procesos externos)” que culmina el proceso completo de la metodología T.O.C.

Tercera Parte A.T.

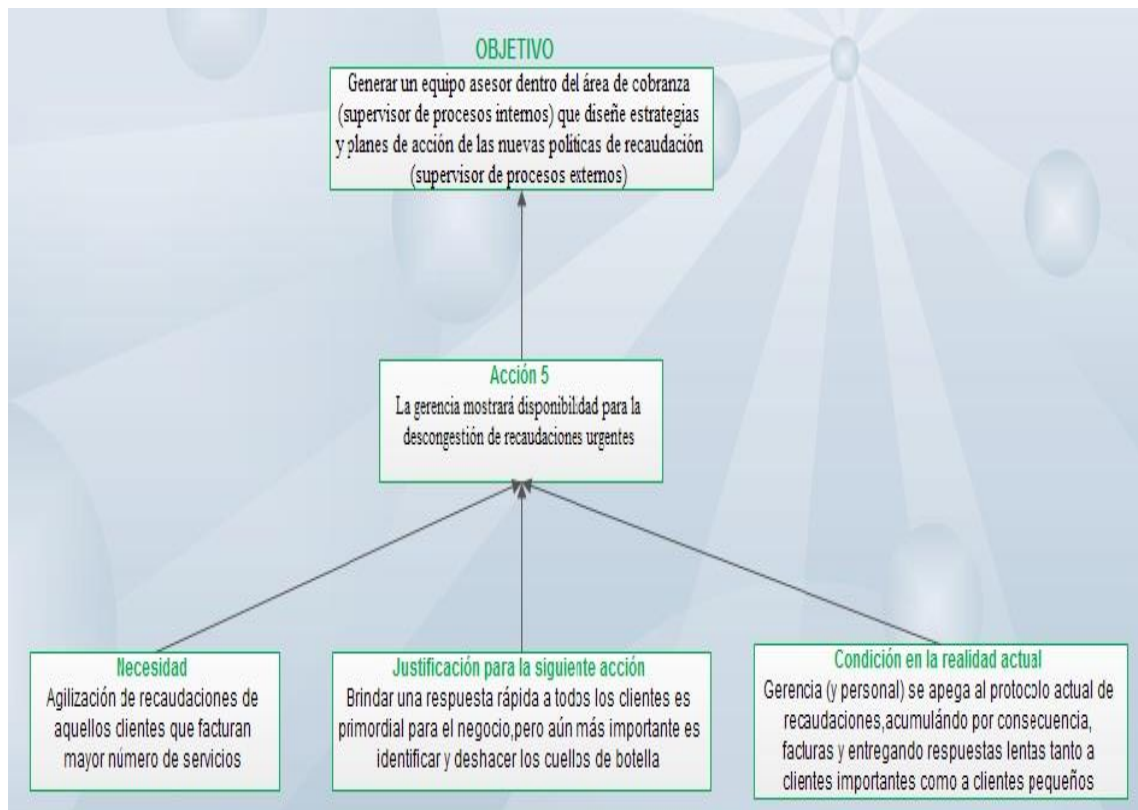


Figura 3.23- Tercera Parte A.T.
Elaboración Propia.

3.5.4 Ensamble final Árbol de la Transición (A.T.)

Finalmente, ensamblaremos las tres partes que constituyen el A.T. y observaremos de mejor forma el objetivo final del A.T. que es tener claro que acciones efectivas tomaremos según el árbol de los prerequisites y ponerlas en práctica de forma gradual para evitar la resistencia natural al cambio que pudiese presentarse en la unidad de negocios de Demurrage.

Árbol de la Transición Final

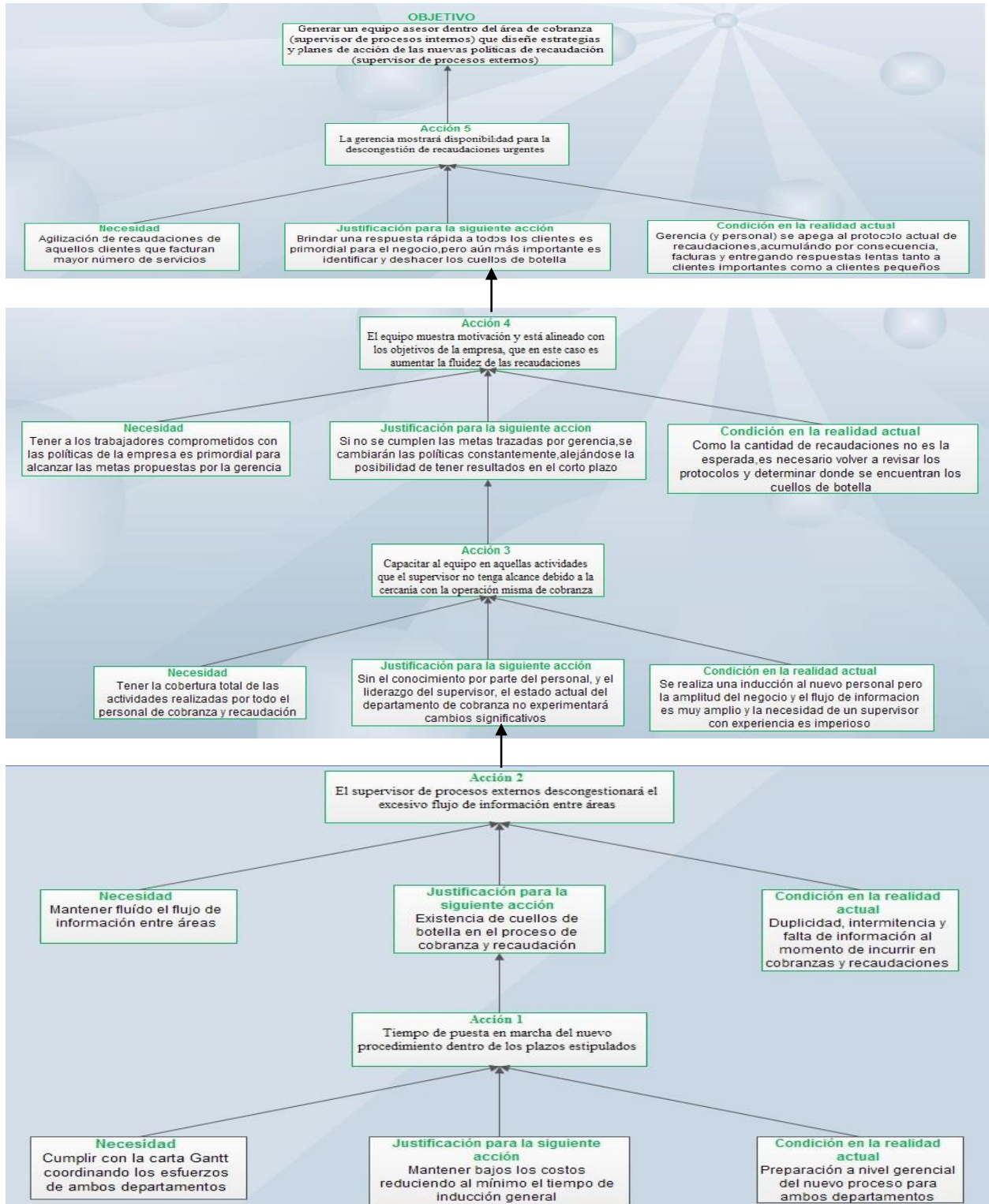


Figura 3.24- Árbol de la Transición Final

Fuente: Elaboración Propia

3.6 Resumen del Capítulo

El concepto que desarrolla la metodología de la Teoría de las Restricciones es explotar aquellas restricciones que limitan nuestro sistema en estudio, y llevar todos los esfuerzos hacia aquellas restricciones y resolverlas (evaporarlas) para lograr el fin último de la empresa, que es generar ganancias. En el caso particular de esta tesis, nuestro análisis tomo el camino dictado por las restricciones políticas y la manera de abordar estas restricciones es usar el proceso de pensamiento de causa-efecto y la nube evaporadora de conflictos. Para el departamento de cobranza de GlobalDesk-Ultramar Agencia Marítima es decisivo contar con un proceso de mejoramiento de sus procesos actuales, y de esta necesidad observada en el departamento de cobranza, la metodología T.O.C. nos brinda la posibilidad de hacernos las tres preguntas fundamentales para mejorar los procesos ya existentes, estas preguntas fueron:

- 1) ¿Qué cambiar?
- 2) ¿Hacia qué cambiar?
- 3) ¿Cómo lograr el cambio?

Cada pregunta nos llevó hacia la aplicación de diagramas específicos que resolvieron estas inquietudes. Para el caso de la primera pregunta, se utilizó el diagrama de causa-efecto como introducción a la problemática, luego la evaporación de nubes y finalmente el árbol de la realidad actual, para responder la segunda pregunta, se utilizó el diagrama árbol de la realidad futura y finalmente para la tercera pregunta, se utilizaron el árbol de prerequisites y el árbol de la transición. El resultado de todo este análisis fue la necesidad de lograr un objetivo que es: “Generar un equipo asesor dentro del área de cobranza (supervisor de procesos internos) que diseñe estrategias y planes de acción de las nuevas políticas de recaudación (supervisor de procesos externos)” .Para lograr dicho objetivo, se requiere la aplicación de cinco acciones (objetivos específicos) que surgieron del estudio y trabajo de los diagramas anteriormente mencionados, estas acciones son:

- 1) Tiempo de puesta en marcha del nuevo procedimiento dentro de los plazos estipulados.
- 2) El supervisor de procesos externos descongestionará el excesivo flujo de información entre áreas.
- 3) Capacitar al equipo en aquellas actividades que el supervisor no tenga alcance debido a la cercanía con la operación misma de cobranza.
- 4) El equipo muestra motivación y está alineado con los objetivos de la empresa, que en este caso es aumentar la fluidez de las recaudaciones.
- 5) La gerencia mostrará disponibilidad para la descongestión de recaudaciones urgentes.

Creemos que la consecución de estos objetivos específicos o acciones que se deben emprender para lograr el objetivo principal podrían eventualmente brindar una solución satisfactoria para el departamento de cobranza de GlobalDesk, tomando en cuenta que la solución podría tener costo cero, en el caso de la reutilización de un miembro (o dos) del departamento de cobranza como supervisor (es) o efectivamente incurrir en la contratación de un supervisor nuevo para tomar uno de los dos cargos de supervisor de procesos interno en el área de cobranza o para el de supervisor de procesos externos en el área de recaudación.

A pesar de tener una perspectiva clara de cuáles fueron los problemas (restricciones) que fuimos disolviendo paso a paso a medida que avanzábamos en la metodología T.O.C., esta solución no tiene el carácter de ser única, es decir, a medida que avanza el tiempo y cada una de las medidas sugeridas se realizan por parte de la gerencia, la técnica diseñada por Eliyahu Goldratt tiene la facultad de ser aplicada nuevamente a medida que nuevos problemas y restricciones van surgiendo, de ahí viene su carácter de ser una metodología que busca la mejora continua. Con esto en mente, cada vez que concluyamos la aplicación de la metodología T.O.C. podremos aplicar a nuestra solución los siguientes conceptos:

1. Identificar la restricción o restricciones.
2. Decidir cómo explotar la restricción o restricciones.
3. Subordinar o sincronizar todo a las restricciones.
4. Si es necesario, elevar la restricción del sistema.
5. Si la restricción ha sido solucionada, repita el paso 1, no deje que la inercia se convierta en una restricción.

De esta manera, la solución que hemos encontrado es factible de ser analizada y cuestionada bajo estas cinco premisas si es que surgen nuevas problemáticas o resistencias naturales a las soluciones, lo que permitirá corregir nuestros árboles y propender a un estado de funcionamiento óptimo de los recursos con que cuenta el departamento de cobranza de GlobalDesk.

CAPÍTULO 4: Análisis de los resultados

4.1 Análisis de los objetivos

Para comenzar a analizar los resultados, debemos internalizar cuáles fueron los objetivos específicos planteados al inicio del estudio los cuales establecieron una pauta para lograr el objetivo general de este trabajo de título.

Este capítulo tratará de analizar el origen de la problemática, verificará si los objetivos específicos fueron alcanzados con éxito, revisará los hitos más importantes, y el comportamiento del negocio de Demurrage antes y después del planteamiento e introducción del nuevo plan de trabajo establecido por el trabajo de tesis en sí. Consecuentemente con lo anterior, revisaremos los puntos señalados:

- Estudio de todos los procesos involucrados en cobranza de los servicios de Demurrage entregados por la empresa. (Investigación preliminar)
- Realización de un levantamiento del proceso de cobranza de Demurrage sobre las actividades del cobrador. (Roles perfiles de cargo)
- Identificación de las distintas variables y puntos críticos que indiquen las falencias del procedimiento. (Planteamiento del problema e información preliminar)
- Determinación de la metodología más adecuada para llevar a cabo el rediseño del proceso de cobranza por Demurrage.(Marco teórico)
- Estructuración de un nuevo modelo de procedimiento. (Análisis de los resultados, incorporación de mejoras)
- Verificación de resultados mediante la incorporación de registro de control de KPIs. (Incorporación de KPI's de control)
- Análisis posterior a la puesta en marcha de iniciativas

4.2 Análisis de la situación del año 2014

4.2.1 Comportamiento de la deuda año 2014

Durante el primer mes del año 2014, el negocio de demurrage, experimentó la implementación paulatina de iniciativas propuestas en esta tesis, que logró movilizar ciertos cuellos de botella y surgir hacia mejores prácticas. La reevaluación del perfil de cada cargo, ayudó a delimitar las actividades de forma adecuada, entregando responsabilidades compartidas de forma transversal para todo el equipo. Principalmente, potenciar el trabajo en equipo, conocer los objetivos de la empresa, organizar, controlar el deadline de plazo para el cumplimiento de gestiones administrativas, y por sobretodo, conocer las necesidades de los clientes principales fueron parte fundamental para visualizar resultados positivos luego de generar la puesta en marcha de estas iniciativas.

En primera instancia, el protocolo de cobranza era más complejo, y difícil de gestionar debido a la cantidad de etapas y requerimientos que debía cumplir una factura gestionada. Es por esta razón que se revisó esta forma de trabajar con el área comercial, y se estudió la posibilidad de acotar el protocolo de cobranza actual (en base a la metodología T.O.C.), para poder resolver solo ciertos requerimientos, necesarios, y que fuesen de carácter obligatorios para la recuperación de ese documento. Este protocolo fue revisado con las líneas navieras y aprobaron este nuevo protocolo gracias que éste cumpliría con las expectativas de generar mayor arrastre de la cartera, además, gestionaba una mayor cantidad de clientes con su respectiva consecuencia en el aumento de la recaudación.

4.2.2 Creación del protocolo de cobranza estándar

El protocolo que se utilizaba en un comienzo de la tesis, era el siguiente:

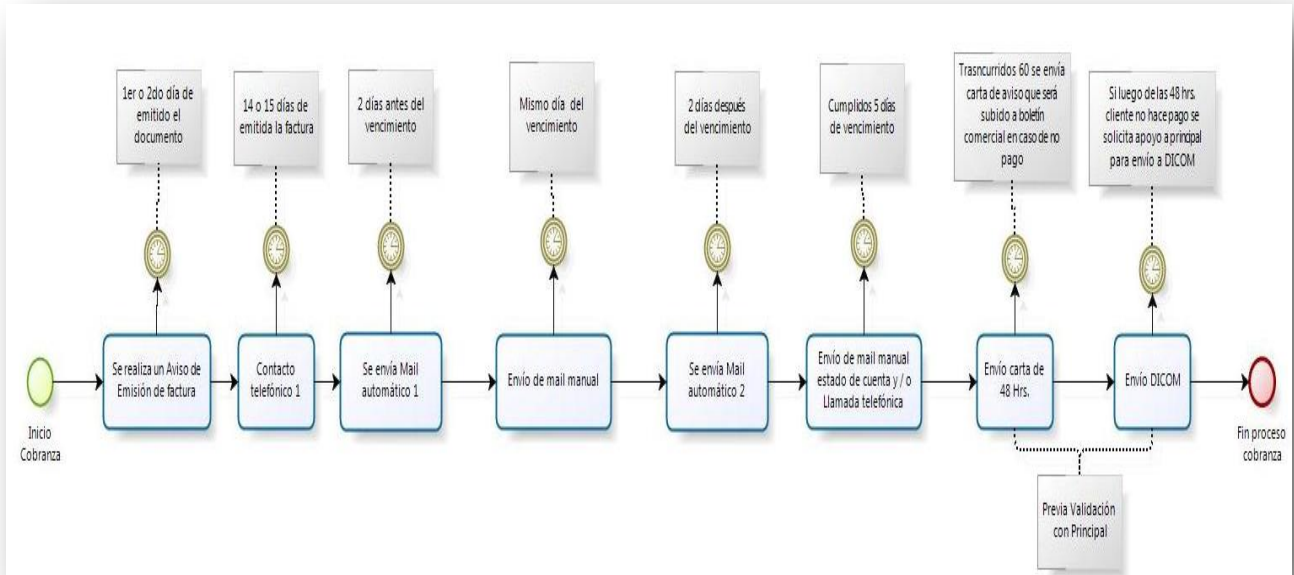


Figura 4.0 Protocolo de cobranza inicial.

Fuente: Elaboración Propia

Luego de terminar la elaboración de todos los árboles de decisión, y verificar que ciertas actividades tenían menos relevancia, mientras que otras carecían de procesos indispensables para el control y la gestión del proceso de cobranza, se ajustó el protocolo sacando todos aquellos pasos que no agreguen valor al proceso mismo y se mantuvo los pasos de la cobranza necesarios, todo esto fruto del desarrollo de la teoría de las restricciones. En la figura siguiente, se aprecia el nuevo proceso de cobranza adoptado por la unidad de negocios de Demurrage.

Diagrama protocolo inicial en BPM (Bizagi)

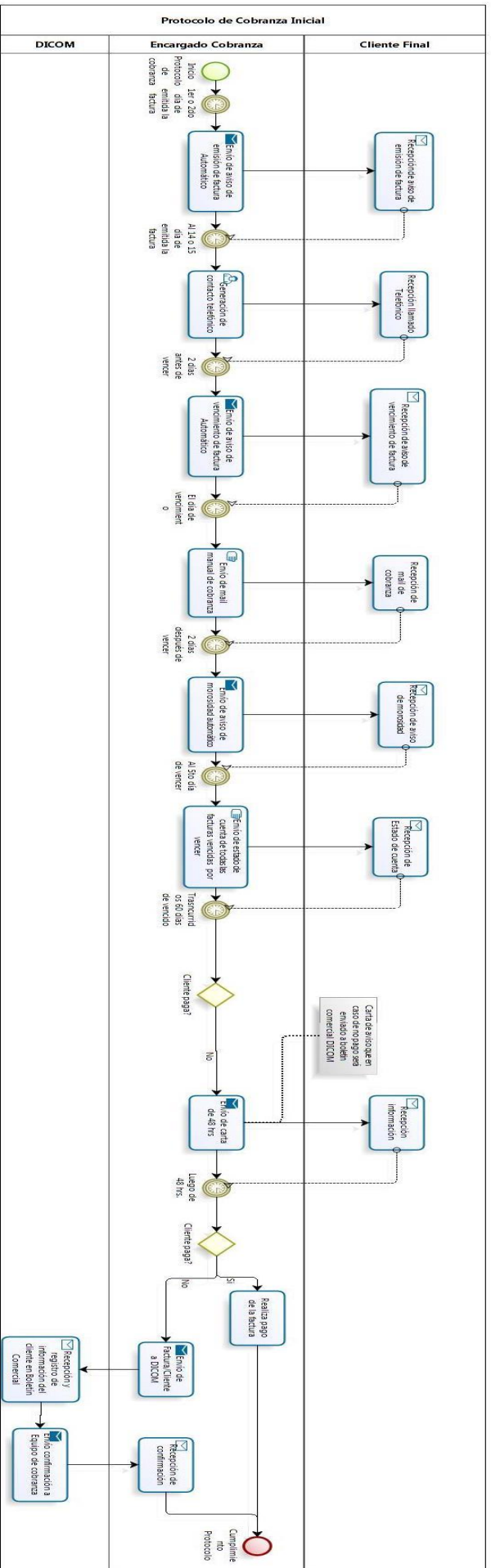


Figura 4.0.1 Protocolo de cobranza inicial.

Fuente: Elaboración Propia

Proceso Administrativo Demurrage



Proceso de cobranza

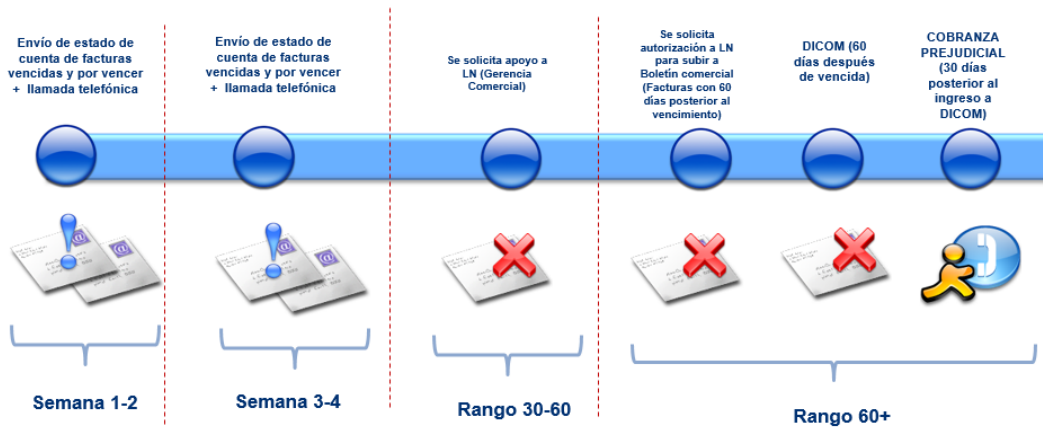


Figura 4.1 Protocolo actual de cobranza.

Fuente: Elaboración Propia

De esta forma se resolvió el problema de gestión por el crecimiento del volumen que experimentó el negocio, y se atacó efectivamente las causas que provocaban dicha falla en el proceso de cobranza. Con esta iniciativa se redujo el tiempo de gestión por factura, y se empezó a informar por factura realizada en comparación con el antiguo proceso de cobranza que no lo hacía, sino que informaba sobre la deuda acumulada que iba presentando el cliente final, es decir, hubo un cambio crucial en el control de quizás es uno de los puntos críticos principales del protocolo de cobranza gracias a T.O.C.

Diagrama protocolo final en BPM (Bizagi)

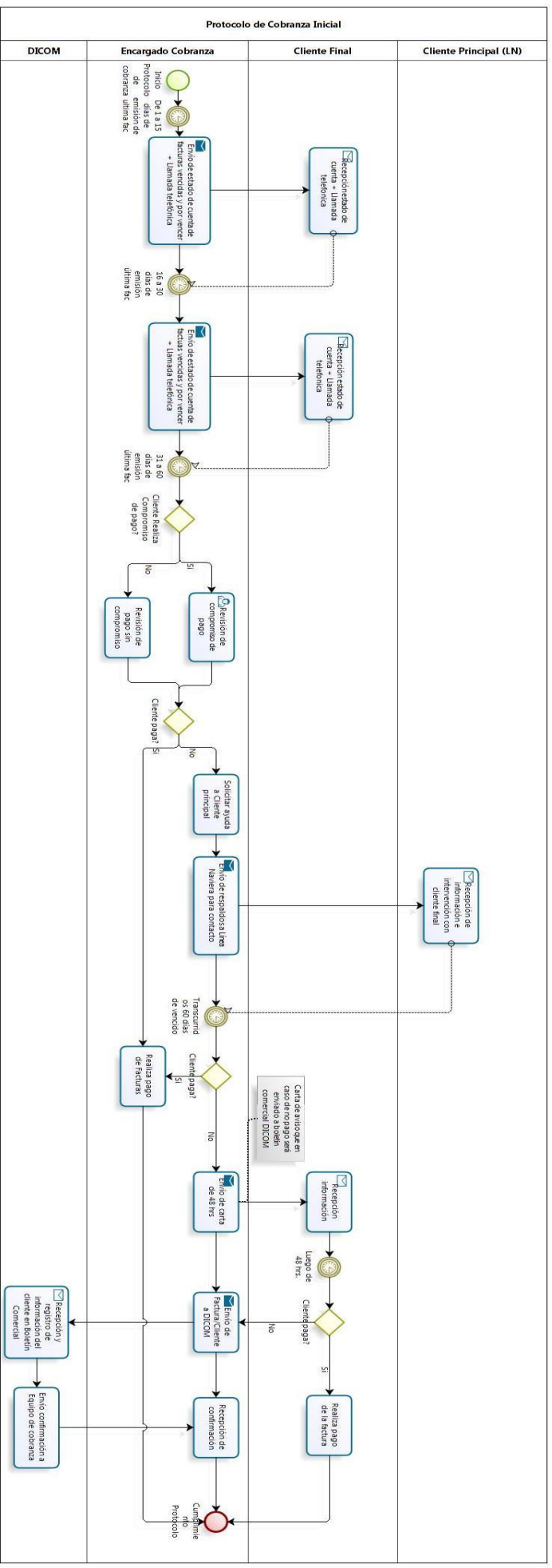


Figura 4.1.1 Protocolo de cobranza Final.

Fuente: Elaboración Propia

4.2.3 Creación del Equipo Asesor

El equipo de cobranza en la unidad de negocios de Demurrage inicialmente constaba de dos supervisores, los cuales eran responsables de tres líneas navieras cada uno. Estos supervisores mantenían una relación directa con las líneas navieras bajo su custodia, a su vez, mantienen obligaciones transversales que están directamente relacionada con el proceso operativo de la gestión de cobranza, desde supervisar que se hayan emitido la cantidad de facturas que el armador instruyó, mantener contacto vigente de los clientes finales que figuran en la cartera de clientes que existen por cada línea naviera, revisión de contabilizaciones, gestión canalizadora entre disputas entre el cliente final el cliente principal, apoyar a los focal point en temas de dificultad, de generar feedback con el cliente principal mediante reuniones quincenales, entre otras responsabilidades. Debido al alto requerimiento de tiempo para poder cumplir con todas estas responsabilidades, no cumplían de forma correcta con la supervisión de estos temas.

Poniendo en práctica los resultados del desarrollo de la teoría de las restricciones, se sugirió incluir a un nuevo supervisor para que cada uno de ellos fuera responsable de dos líneas navieras, con el fin de disminuir la cantidad de responsabilidades que día a día fuera difícilmente gestionadas y que generaba vacíos de control, es decir, un nuevo supervisor de procesos internos según lo analizado en el trabajo de tesis.

Por otro lado, se ajustó el diseño de proceso relacionado con la recaudación. En primera instancia, no existía un ente que estuviera pendiente de que todas las contabilizaciones enviadas al área de recaudación central, se reflejaran efectivamente en la contabilidad. Esto generaba un problema en la actualización de las cuentas al momento de generar un estado de cuenta, provocaba descontento en los clientes y confusiones que alteraba el flujo normal de la recaudación. (Revisión de cuenta bancaria, conciliaciones fuera de plazo, etc.).

El organigrama no contaba con un perfil de control de las contabilizaciones, por lo que se creó un cargo de Supervisor de procesos externos, para ser el canalizador de este tipo

de requerimientos. El supervisor de procesos externos es el responsable de que las contabilizaciones estén gestionadas dentro de un plazo de veinticuatro horas y estas puedan visualizarse en el sistema contable, junto con la compensación del pago en efectivo con el documento adeudado de forma exitosa.

4.2.4 Creación de indicadores de gestión KPI's

Estudiando y analizando los KPI que existían en un comienzo en el área de cobranza, se tuvieron que reconstruir los indicadores junto con la periodicidad con que se confeccionaban, con el fin de tener una visión en tiempo real del escenario que iba presentando el negocio. Por esta razón incluimos reportes e indicadores que permitieran lograr este objetivo, medida que surgió de la aplicación del método escogido en este trabajo.

4.2.5 Desarrollo de la implementación del A.T.

4.2.5.1 Indicadores del negocio año 2013

En primera instancia, el negocio mantenía reportes vagos de facturación, recaudación y medición del comportamiento de la deuda a nivel mensual. Este plan de reportes era deficiente, ya que era bastante dificultoso poder atacar e identificar la problemática que se presentaba dentro del mes, por lo que el análisis de los resultados a final de mes en curso llevaba mayor tiempo y costaba identificar los cuellos de botella. Por esta razón, se diseñaron nuevos indicadores que empezaron a regir el año 2014 para solucionar y entregar nuevas herramientas de gestión y descongestionar el protocolo de cobranza.

4.2.5.2 KPI's año 2014

Mantener el control de la facturación, la cantidad de facturas emitidas, notas de crédito gestionadas, recaudación, responsable de recaudación, y registrar las comisiones, son parte fundamental del nuevo plan diseñado, todas estas medidas se muestran a continuación:

Tabla 4.0 Detalle y objetivos de KPIs 2014.

Nombre Archivo	Objetivo	Que Mide	Frecuencia	Generación (Manual o Sistema)	Unidad de medida
KPI Demurrage 2014	Mostrar evolución del outstanding por armador/ DSO / Recaudación / NC / Facturación	Deuda, Facturación, Recaudación, NC	Semanal	Manual/Sistema	CLP (Pesos chilenos)
Demurrage KPI INT	Mostrar evolución del outstanding por armador / Recaudación / NC / Facturación, Aging de recupero desde fecha de emisión hasta que se recaudó, Segmentación de responsable de recaudación (Frontdesk-Cobranza-Seguros)	Deuda, Facturación, Recaudación, NC	Semanal	Manual/Sistema	CLP (Pesos chilenos)
KPI Comisión DEM	Control Interno de facturación de comisión	Control en comportamiento de los ingresos del negocio.	Mensual	Manual/Sistema	CLP (Pesos chilenos)

Fuente: Elaboración Propia.

4.2.6 Vista preliminar de informes y KPI's

A continuación mostraremos las clasificaciones e indicadores que presentan cada uno de los reportes diseñados:

4.2.6.1 KPI Demurrage 2014

Este indicador lleva registro de la facturación en particular sobre; cantidad de facturas emitidas, notas de crédito generadas, pagos recibidos, de forma semanal por cada línea naviera, por cliente principal, por catastro de todos lo movimiento, y en general de cómo se va generando el recupero y reflejar la variación de la deuda, como también para poder tener visibilidad de la performance del negocio por cada línea representada junto con indicar el porcentaje recuperado del total facturado en el periodo dado.

Procedimiento de elaboración:

- ✓ **Facturación:** en la columna de facturación, se ingresa detalle de base de dato extraída desde ERP SAP con respecto al periodo de facturación semanal. La extracción de dicha información era mediante la “transacción SAP” FBL5N, consultando cuenta SAP correspondiente al negocio del Demurrage “1104031001”, registros emitidos como facturas exentas de IVA, Clase de documento DB. La sumatoria de todos los registros emitidos de cada semana se incluyen en este KPI.
- ✓ **Q de facturas:** Sumatoria de folios emitidos en periodo consultado ídem a punto anterior. (Facturación)
- ✓ **Recaudación:** en la columna de recaudación, se ingresa detalle de base de dato extraída desde ERP SAP con respecto al periodo de contabilización de pagos con corte de jueves a miércoles de cada semana. El corte fue definido por gerencia el cual requerían dichos reportes el día miércoles PM. La extracción de dicha información era mediante la “transacción SAP” FBL5N, consultando cuenta SAP correspondiente al negocio del Demurrage “1104031001”, registros contabilizados de facturas exentas de IVA, Clase de documento DZ. La sumatoria de todos los registros emitidos de cada semana se incluyen en este KPI.
- ✓ **Outstanding (Deuda acumulada):** en la columna de outstanding, se ingresa detalle de base de dato extraída desde ERP SAP con respecto a la fecha de consulta de la deuda acumulada. El registro es de carácter semanal. La extracción de dicha información era mediante la “transacción SAP” FBL5N, consultando “todas las Partidas abiertas” cuenta SAP correspondiente al negocio del Demurrage “1104031001”, registros contabilizados de facturas exentas de IVA, Clase de documento DB, DZ y DG. La sumatoria de todos los registros emitidos de cada semana se incluyen en este KPI.
- ✓ **Porcentaje (%):** es en base a Recaudación/Facturación, para poder tener una noción de que porcentaje ha sido recaudado de lo emitido bajo el mismo periodo.
- ✓ **Nota de crédito:** en la columna de nota de crédito, se ingresa detalle de base de dato extraída desde ERP SAP con respecto al periodo de emisión de notas de crédito con corte de jueves a miércoles de cada semana. El corte fue definido por gerencia el cual

requerían dichos reportes el día miércoles PM. La extracción de dicha información era mediante la “transacción SAP” FBL5N, consultando cuenta SAP correspondiente al negocio del Demurrage “1104031001”, registros emitidos para generar rebaja o descuentos posteriores a la emisión del cobro inicial, Clase de documento DG. La sumatoria de todos los registros emitidos de cada semana se incluyen en este KPI.

Detalle de los registros antes mencionados van segmentados por cada cliente principal, y finalmente una sumatoria total.

Tabla 4.1 KPI Facturación, Recaudación, Deuda y Notas de crédito.

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
	MOL						HSUD					
reels	Facturacion CLP	Q Facturas	Recaudacion CLP	Outstanding	%	Notas de Crédito (Facturadas) CLP	Facturacion CLP	Q Facturas	Recaudacion CLP	Outstanding	%	Notas de (Facturadas) CLP
PROMEDIOS 2010	\$ 6.151.324		\$ 4.714.463		77%	\$ 153.144	\$ 38.632.861	116	\$ 24.004.416		62%	\$ 817.
PROMEDIOS 2011	\$ 8.036.381	42	\$ 6.355.880		81%	\$ 147.246	\$ 57.657.945	116	\$ 40.683.128		71%	\$ 1.851
PROMEDIOS 2012	\$ 13.514.339	37	\$ 14.339.618		74%	\$ 195.039	\$ 109.303.133	127	\$ 82.161.939		75%	\$ 3.466
PROMEDIOS 2013	\$ 16.148.030	76	\$ 13.422.845	\$ 163.128.560	83%	\$ 3.222.720	\$ 128.962.823	169	\$ 59.404.796	\$ 397.330.404	46%	\$ 36.00
46	\$ 48.223.260	109	\$ 22.024.820	\$ 188.516.604	46%	\$ 1.348.392	\$ 67.334.349	1007	\$ 35.398.824	\$ 1473.548.124	5%	\$ 166.17
47	\$ 40.275.655	74	\$ 18.328.738	\$ 196.716.013	46%	\$ 3.634.706	\$ 100.735.638	186	\$ 60.082.654	\$ 1.009.922.654	60%	\$ 18.659
48	\$ 32.433.335	168	\$ 23.200.732	\$ 109.282.036	76%	\$ 16.841.415	\$ 28.736.336	109	\$ 53.891.335	\$ 1.424.439.289	81%	\$ 82.33
49	\$ 6.972.914	33	\$ 18.850.969	\$ 171.423.384	270%	\$ 233.344	\$ 321.253.626	401	\$ 65.848.396	\$ 1.687.523.871	20%	\$ 12.751
50	\$ 19.969.479	148	\$ 11.590.733	\$ 174.873.044	36%	\$ 6.681.312	\$ 32.543.088	175	\$ 51.090.606	\$ 1.690.331.383	55%	\$ 1.954,0
51	\$ 5.783.224	36	\$ 5.862.402	\$ 176.376.818	120%	\$ 1.008.437	\$ 32.564.341	50	\$ 64.183.118	\$ 1.664.782.668	504%	\$ 43.383
52	\$ 31.214.887	115	\$ 13.167.335	\$ 180.471.384	42%	\$ 1.191.137	\$ 182.893.388	404	\$ 61.736.764	\$ 1.673.171.480	34%	\$ 36.37
1	\$ 19.253.770	106	\$ 31.273.857	\$ 176.184.766	162%	\$ 0	\$ 87.153.611	99	\$ 33.264.539	\$ 1.626.593.338	45%	\$ 3.297.
2	\$ 45.141.587	112	\$ 4.902.691	\$ 184.312.735	1%	\$ 3.098.344	\$ 59.454.470	159	\$ 76.822.842	\$ 1.666.233.704	123%	\$ 3.416
3	\$ 15.368.678	127	\$ 4.748.608	\$ 187.454.055	31%	\$ 0	\$ 74.205.382	360	\$ 181.733.328	\$ 1.172.733.328	41%	\$ 3.741
4	\$ 15.819.400	56	\$ 18.888.165	\$ 173.968.744	126%	\$ 4.674.52	\$ 131.646.037	166	\$ 51.003.360	\$ 1.786.043.023	33%	\$ 33.65
5	\$ 26.513.466	111	\$ 3.006.431	\$ 176.312.714	13%	\$ 3.565.911	\$ 204.596.131	235	\$ 169.594.218	\$ 1.709.663.917	32%	\$ 43.80
6	\$ 12.162.724	39	\$ 9.828.506	\$ 194.405.390	81%	\$ 2.815.516	\$ 271.947.395	245	\$ 122.245.223	\$ 1.811.260.202	45%	\$ 5.449
8	\$ 3.316.735	32	\$ 1.261.735	\$ 175.320.435	78%	\$ 0	\$ 260.697.905	340	\$ 85.506.027	\$ 1.395.815.309	32%	\$ 32.44
9	\$ 6.028.388	35	\$ 1.070.223	\$ 163.604.622	202%	\$ 1.345.600	\$ 61.763.328	186	\$ 115.238.280	\$ 1.395.521.607	187%	\$ 50.216
10	\$ 6.720.839	37	\$ 11.668.710	\$ 164.116.773	114%	\$ 0	\$ 38.442.315	129	\$ 90.271.655	\$ 1.877.616.229	233%	\$ 30.214
11	\$ 12.871.644	36	\$ 20.534.144	\$ 163.071.230	153%	\$ 2.624.365	\$ 143.625.996	147	\$ 58.875.160	\$ 1.773.371.331	106%	\$ 33.430
12	\$ 17.483.303	30	\$ 8.363.724	\$ 174.267.639	51%	\$ 1.285.956	\$ 229.843.149	363	\$ 113.144.703	\$ 1.851.381.592	52%	\$ 19.814
13	\$ 8.579.030	46	\$ 12.523.602	\$ 141.013.162	146%	\$ 1.036.145	\$ 117.001.187	377	\$ 127.158.868	\$ 1.944.115.439	74%	\$ 11.695
14	\$ 22.392.381	77	\$ 16.209.721	\$ 152.397.264	70%	\$ 0	\$ 116.267.333	141	\$ 112.212.533	\$ 1.806.425.332	31%	\$ 50.002
15	\$ 22.467.512	36	\$ 17.806.907	\$ 156.201.787	73%	\$ 12.446.115	\$ 166.730.349	357	\$ 84.707.433	\$ 1.833.616.605	51%	\$ 84.604
16	\$ 4.934.303	25	\$ 3.718.225	\$ 143.541.465	76%	\$ 1.657.800	\$ 96.312.506	206	\$ 61.988.254	\$ 1.844.370.672	64%	\$ 32.244
17	\$ 15.118.739	296	\$ 4.702.765	\$ 159.654.601	31%	\$ 2.395.792	\$ 101.564.617	142	\$ 64.306.257	\$ 1.805.383.562	63%	\$ 38.36
18	\$ 25.793.534	635	\$ 16.675.583	\$ 176.716.211	65%	\$ 5.716.385	\$ 110.705.992	181	\$ 73.923.942	\$ 1.730.370.014	72%	\$ 17.330
19	\$ 16.272.650	125	\$ 1.067.126	\$ 182.488.638	43%	\$ 3.333.114	\$ 183.709.638	334	\$ 153.695.411	\$ 1.804.561.790	84%	\$ 61.487
20	\$ 10.052.914	200	\$ 12.414.047	\$ 166.765.836	36%	\$ 0	\$ 81.437.541	151	\$ 164.924.568	\$ 1.700.666.005	203%	\$ 16.745
21	\$ 23.373.397	54	\$ 24.394.373	\$ 185.581.506	102%	\$ 67.731	\$ 62.127.361	114	\$ 216.412.576	\$ 1.501.522.833	348%	\$ 37.335
22	\$ 6.836.239	64	\$ 1.276.408	\$ 181.456.173	106%	\$ 1.516.504	\$ 202.557.858	239	\$ 91.478.231	\$ 1.571.893.201	45%	\$ 43.734
23	\$ 4.039.081	31	\$ 1.512.535	\$ 176.300.233	186%	\$ 782.398	\$ 40.488.870	142	\$ 127.435.701	\$ 1.130.451.168	31%	\$ 230.33
24	\$ 1.819.336	26	\$ 5.072.704	\$ 180.235.634	65%	\$ 3.904.638	\$ 96.020.393	234	\$ 142.321.615	\$ 1.188.716.801	143%	\$ 64.305
25	\$ 28.091.462	143	\$ 28.596.561	\$ 170.668.319	102%	\$ 1.125.710	\$ 123.331.941	154	\$ 209.870.009	\$ 1.065.186.829	70%	\$ 30.345
26	\$ 6.801.133	53	\$ 6.361.262	\$ 170.515.042	103%	\$ 1.131.966	\$ 17.140.162	105	\$ 246.200.763	\$ 1.234.515.363	313%	\$ 156.787
27	\$ 36.467.777	58	\$ 3.338.329	\$ 194.123.397	15%	\$ 3.338.329	\$ 72.543.522	198	\$ 55.630.546	\$ 1.765.235.838	17%	\$ 22.88
28	\$ 2.018.347	38	\$ 6.481.022	\$ 186.300.524	321%	\$ 3.587.335	\$ 98.409.634	161	\$ 86.598.046	\$ 740.242.866	100%	\$ 17.471
29	\$ 2.108.836	108	\$ 4.417.226	\$ 185.186.358	34%	\$ 0	\$ 31.063.428	121	\$ 46.531.925	\$ 731.986.366	31%	\$ 12.414

Fuente: Elaboración Propia.

Cada línea naviera mantiene su gráfico, según los movimientos que genere su performance durante la semana en consulta.

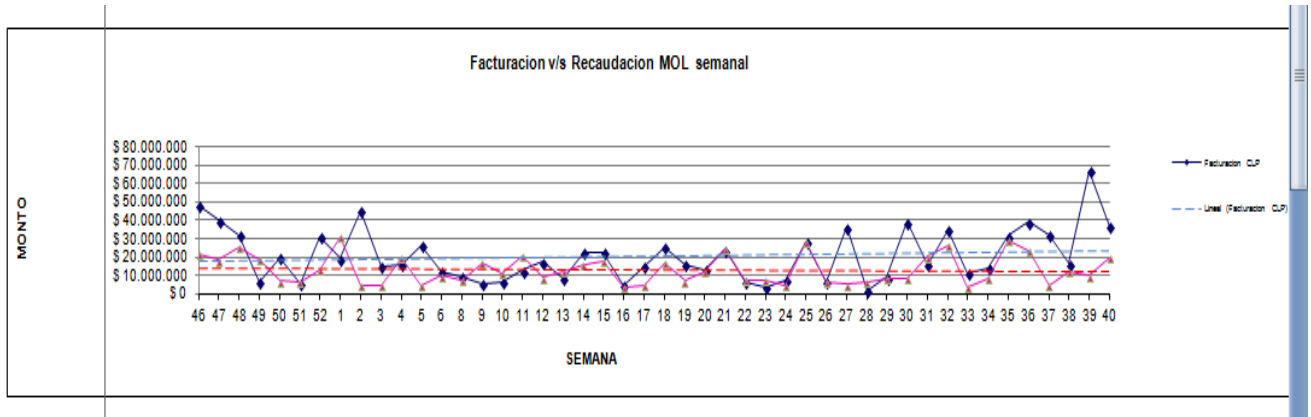


Figura 4.2 Imagen de gráficas comparativas por Cliente principal.
Fuente: Elaboración Propia

Por otro lado, se indica el aging de la deuda bajo el rango de vigencia, deuda vigente, de 1 a 30 días de vencida, de 31 a 60, de 61 a 90, y de 91+ días de vencida la deuda. Se incorporó el D.S.O., para llevar un seguimiento de la tasa de días calle que mantiene la deuda sin ser recuperada, este indicador D.S.O. (Days Sales Outstanding), muestra un factor resultante por la interacción de los siguientes registros:

$$D.S.O. = \frac{(Deuda Acumulada) * 30}{(Facturación Promedio de los últimos 3 meses)}$$

Comportamiento Clientes Deuda Nacional Semana MOL en CLP

SEMANA	Deuda vigente	30 a 45	45 a 60	60 a mas	Deuda Vencida	Deuda Total	% deuda Vencida	% representa el total vencido						Promedio Facturación últimos 3 meses	DSO	Meses promedio de facturación para DSO
								30	45	60	Más de 90	Deuda Vencida	Deuda Total			
Saldo año 2009	\$ 13.030.312	\$ 4.427.964	\$ 3.708.927	\$ 53.051.676	\$ 61.889.167	\$ 74.218.479	82%	7%	6%	87%						
Saldo año 2010	\$ 16.575.501	\$ 5.075.644	\$ 2.525.644	\$ 16.000.000	\$ 23.647.905	\$ 40.200.306	59%	21%	11%	68%						
Saldo año 2011	\$ 3.341.126	\$ 1.702.088	\$ 1.145.634	\$ 15.595.613	\$ 28.753.235	\$ 32.094.861	90%	6%	40%	54%						
SEMANA	Deuda vigente	1 a 30	De 31 a 60	De 60 a 90	Mas de 90	Deuda Vencida	Deuda Total	% deuda Vencida	30	45	60	90	Más de 90			
Saldo año 2012	\$ 56.608.361	\$ 66.213.663	\$ 5.472.891	\$ 843.986	\$ 24.765.927	\$ 97.302.267	63%	68%	6%	16%	25%					
SEMANA	Deuda vigente	1 a 30	De 31 a 60	De 60 a 90	Mas de 90	Deuda Vencida	Deuda Total	% deuda Vencida	30	45	60	90	Más de 90	Promedio Facturación últimos 3 meses	DSO	Meses promedio de facturación para DSO
2	\$ 32.877.035	\$ 52.001.073	\$ 3.946.132	\$ 3.637.938	\$ 86.450.657	\$ 92.035.700	\$ 184.912.735	82%	34%	3%	6%	57%		\$ 97.659.350	57	Oct-Nov-Dic
3	\$ 32.001.891	\$ 31.071.322	\$ 29.504.086	\$ 5.384.418	\$ 89.892.238	\$ 95.452.184	\$ 187.454.056	82%	20%	8%	4%	68%		\$ 97.659.350	58	Oct-Nov-Dic
4	\$ 27.246.730	\$ 36.169.050	\$ 31.611.986	\$ 4.181.431	\$ 80.759.637	\$ 62.722.014	\$ 79.368.744	88%	24%	3%	5%	59%		\$ 97.659.350	55	Oct-Nov-Dic
5	\$ 31.712.739	\$ 23.646.637	\$ 36.409.461	\$ 4.726.052	\$ 80.403.945	\$ 145.194.956	\$ 176.912.774	82%	16%	25%	3%	56%		\$ 97.659.350	54	Oct-Nov-Dic
6	\$ 32.694.623	\$ 22.181.836	\$ 42.977.021	\$ 2.500.416	\$ 84.181.594	\$ 61.710.867	\$ 94.403.900	83%	14%	27%	2%	56%		\$ 112.271.793	52	Nov-Dic-Ene
8	\$ 19.013.235	\$ 32.793.134	\$ 16.467.945	\$ 24.653.968	\$ 82.492.112	\$ 95.307.600	\$ 75.320.496	89%	21%	11%	16%	63%		\$ 112.271.793	47	Nov-Dic-Ene
9	\$ 12.614.059	\$ 23.204.118	\$ 6.223.369	\$ 5.223.369	\$ 13.965.891	\$ 151.090.623	\$ 63.604.882	18%	10%	20%	54%			\$ 112.271.793	44	Nov-Dic-Ene
10	\$ 11.819.038	\$ 25.886.072	\$ 16.095.039	\$ 30.446.821	\$ 80.917.803	\$ 82.307.235	\$ 164.116.773	32%	12%	10%	20%	53%		\$ 80.214.447	61	Oct-Ene-Feb
11	\$ 11.144.883	\$ 18.817.886	\$ 14.962.222	\$ 37.459.617	\$ 80.686.822	\$ 61.926.847	\$ 63.071.230	32%	10%	26%	23%	53%		\$ 80.214.447	61	Oct-Ene-Feb
12	\$ 17.953.033	\$ 16.886.404	\$ 20.821.702	\$ 19.136.263	\$ 99.470.877	\$ 95.314.656	\$ 74.267.689	90%	11%	13%	12%	64%		\$ 80.214.448	65	Oct-Ene-Feb
13	\$ 15.706.889	\$ 16.889.955	\$ 20.658.940	\$ 5.690.145	\$ 88.128.033	\$ 131.368.973	\$ 47.073.682	89%	13%	16%	4%	67%		\$ 112.271.793	40	Oct-Ene-Feb
14	\$ 21.920.690	\$ 15.841.638	\$ 13.826.008	\$ 5.783.486	\$ 87.603.062	\$ 131.029.874	\$ 92.960.264	88%	12%	17%	4%	67%		\$ 75.421.549	61	Oct-Ene-Feb
15	\$ 24.674.760	\$ 14.886.626	\$ 16.123.259	\$ 10.629.055	\$ 90.887.988	\$ 131.321.027	\$ 65.201.877	84%	10%	12%	8%	69%		\$ 75.421.549	59	Oct-Ene-Feb
16	\$ 25.533.899	\$ 12.181.634	\$ 15.981.698	\$ 14.246.690	\$ 14.920.295	\$ 124.012.586	\$ 149.547.465	82%	10%	13%	12%	68%		\$ 75.421.549	64	Oct-Ene-Feb
17	\$ 20.313.164	\$ 13.336.216	\$ 14.346.690	\$ 19.691.371	\$ 32.167.460	\$ 133.344.877	\$ 65.664.601	82%	10%	10%	14%	68%		\$ 75.421.549	64	Oct-Ene-Feb
18	\$ 32.730.766	\$ 17.279.330	\$ 13.247.632	\$ 21.037.240	\$ 92.420.242	\$ 143.988.445	\$ 176.715.211	81%	12%	9%	15%	64%		\$ 75.421.549	70	Oct-Ene-Feb
19	\$ 34.739.958	\$ 21.521.372	\$ 11.902.065	\$ 16.111.298	\$ 99.212.914	\$ 147.741.040	\$ 82.466.638	81%	8%	8%	10%	67%		\$ 65.540.118	82	Oct-Ene-Feb
20	\$ 40.097.494	\$ 21.659.077	\$ 8.048.743	\$ 13.295.931	\$ 102.594.641	\$ 146.663.342	\$ 86.785.936	79%	15%	5%	9%	71%		\$ 65.540.118	84	Oct-Ene-Feb
21	\$ 40.812.205	\$ 18.779.773	\$ 10.376.820	\$ 11.232.224	\$ 104.389.484	\$ 144.763.201	\$ 86.561.506	78%	13%	8%	7%	72%		\$ 65.540.118	82	Oct-Ene-Feb
22	\$ 25.538.248	\$ 28.164.256	\$ 11.162.241	\$ 10.482.085	\$ 106.291.453	\$ 156.117.925	\$ 181.456.173	88%	18%	7%	7%	68%		\$ 65.540.118	82	Oct-Ene-Feb
23	\$ 20.200.898	\$ 22.898.116	\$ 17.561.626	\$ 13.603.328	\$ 106.363.865	\$ 95.984.435	\$ 78.306.233	88%	15%	11%	6%	68%		\$ 76.104.088	69	Oct-Ene-Feb
24	\$ 15.446.616	\$ 29.394.717	\$ 19.322.633	\$ 9.145.185	\$ 106.367.633	\$ 184.810.688	\$ 80.266.884	18%	12%	6%	6%	69%		\$ 76.104.088	71	Oct-Ene-Feb
25	\$ 12.100.133	\$ 27.549.088	\$ 9.074.682	\$ 12.859.767	\$ 109.025.299	\$ 158.508.286	\$ 170.608.919	32%	17%	6%	8%	69%		\$ 76.104.088	67	Oct-Ene-Feb
26	\$ 10.609.065	\$ 28.429.956	\$ 9.337.775	\$ 9.768.960	\$ 112.377.387	\$ 170.510.042	\$ 93.903.977	34%	18%	6%	6%	70%		\$ 76.104.088	67	Oct-Ene-Feb

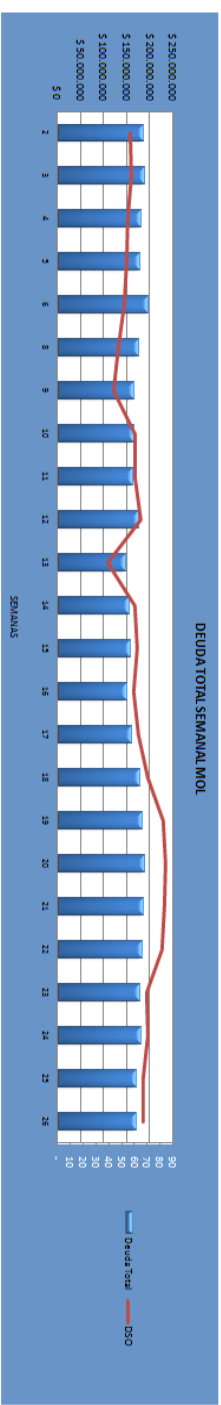


Figura 4.3 Pantalla Deuda histórica vs DSO
Fuente: Elaboración Propia.

Procedimiento de elaboración:

La deuda histórica se genera de la siguiente forma:

- ✓ Outstanding: se ingresa detalle de base de dato extraída desde ERP SAP con respecto a la fecha de consulta de la deuda acumulada. Se segmenta por días de vencido. Los rangos de vigencia en los que la empresa funciona es deuda vigente, es decir dentro de los 30 días previos al vencimiento de la factura. (Las facturas tienen 30 días desde que se emiten hasta que vencen). Luego, posterior al vencimiento tenemos, el rango de 1 a 30 días, luego de 31 a 60, de 61 a 90, y finalmente de 91 o más días de vencido.

4.2.6.2 KPI Cobranzas Internas

Este reporte tiene como objetivo analizar la recaudación de forma detallada, indicando el rango de vigencia que tenía el documento al momento de ser recaudado, esto permite revisar la efectividad de la cobranza y da respuesta al resultado de la estrategia que se haya adoptado durante el periodo, también permite segmentar la recaudación según el canal por el cual fue recaudado, es decir, si fue por concepto de pagos en ventanillas, o por concepto de cobranza.

Para realizar esta medición se tomó el supuesto que cualquier documento que fuese recaudado el mismo día en que fue emitido, se asume como recaudado por Frontdesk, todo documento recuperado posterior a la fecha de emisión, se considera como recuperado por concepto de cobranza. (Estos supuestos fueron previamente validados por gerencia)

El registro se visualiza de la siguiente forma:

Tabla 4.2- Recaudaciones Semanales

Semana	Vigente (Frontdesk)	1 a 30	31 a 60	61 a 90	91+	Total	% var						
8	-	41.545.874	-	69.428.330	-	29.912.767	-	41.664.015	-	59.029.604	-	241.580.590	
9	-	30.516.571	-	57.326.245	-	56.912.395	-	57.169.905	-	64.528.158	-	266.453.273	↑ 10%
10	-	18.643.103	-	106.795.331	-	34.971.094	-	34.574.778	-	57.927.558	-	252.911.864	↓ -5%
11	-	50.672.898	-	130.669.404	-	64.877.705	-	31.016.444	-	79.403.331	-	356.639.782	↑ 41%
12	-	22.586.523	-	69.885.449	-	52.128.277	-	28.654.076	-	67.090.119	-	240.344.444	↓ -33%
13	-	30.337.341	-	35.066.453	-	74.559.448	-	52.470.064	-	39.426.194	-	231.859.500	↓ -4%
14	-	43.770.620	-	58.434.747	-	70.115.685	-	33.087.481	-	20.086.768	-	225.495.301	↓ -3%
15	-	28.051.537	-	87.399.029	-	60.757.517	-	16.403.140	-	26.595.265	-	219.206.488	↓ -3%
16	-	34.377.297	-	34.538.709	-	37.414.977	-	32.629.321	-	16.713.363	-	155.673.667	↓ -29%
17	-	28.163.583	-	51.751.314	-	69.222.074	-	45.806.892	-	21.832.544	-	216.776.407	↑ 39%
18	-	8.105.788	-	79.594.287	-	78.970.297	-	79.425.288	-	71.614.553	-	301.498.637	↑ 39%
19	-	23.358.903	-	40.723.427	-	77.459.388	-	56.132.827	-	64.672.170	-	262.346.715	↓ -13%
20	-	47.146.048	-	66.412.370	-	57.731.014	-	29.961.878	-	82.734.316	-	283.985.626	↑ 8%
21	-	36.743.040	-	62.541.647	-	79.840.162	-	16.721.115	-	176.217.351	-	372.063.314	↑ 31%
22	-	21.719.554	-	37.006.849	-	40.469.127	-	51.348.905	-	40.637.909	-	191.182.344	↓ -49%
23	-	14.639.680	-	64.614.942	-	51.014.831	-	65.900.351	-	85.353.249	-	281.523.053	↑ 47%
24	-	27.828.296	-	71.232.938	-	89.663.898	-	53.458.789	-	75.010.450	-	317.194.371	↑ 13%
25	-	70.930.181	-	166.152.956	-	63.747.499	-	12.112.103	-	41.244.879	-	354.187.618	↑ 12%
26	-	59.843.446	-	107.075.524	-	94.623.140	-	14.076.483	-	137.711.545	-	413.330.138	↑ 17%

Fuente: Elaboración Propia.

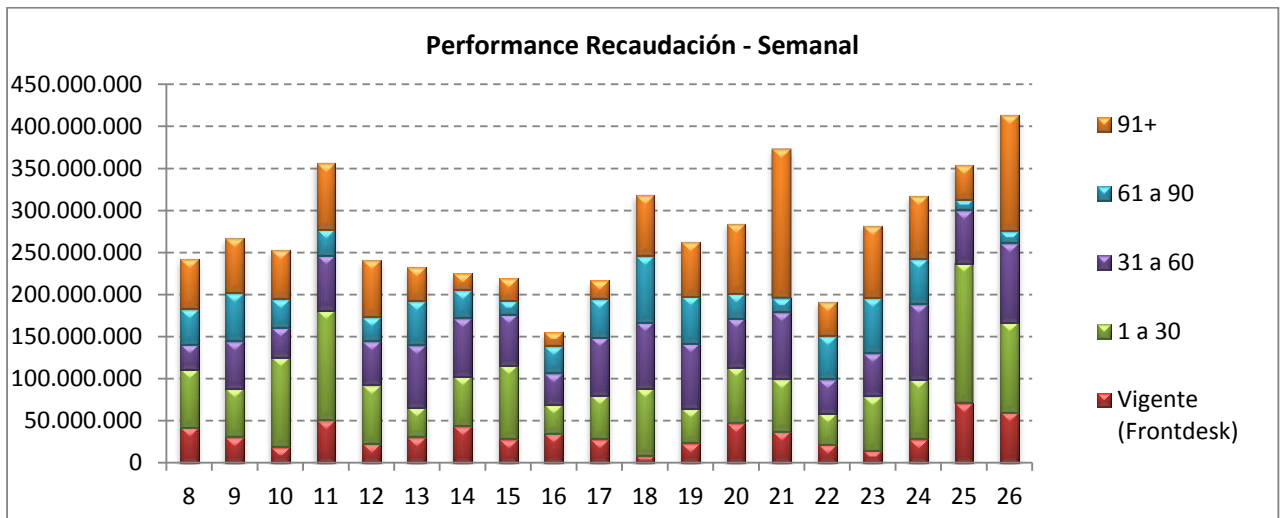


Figura 4.4 Performance de recaudación semanal por Aging.

Fuente: Elaboración Propia.

Procedimiento de elaboración:

En este caso particular el procedimiento es en base a las fechas de emisión y las fechas de contabilización de dichas facturas. Si restamos la fecha de contabilización – fecha de emisión obtenemos la cantidad de días que una factura fue recuperada desde la fecha de emisión. Cabe destacar que este análisis potencia la visualización del performance del equipo de cobranza, logrando así verificar si realmente los recuperos son consecuencia de una ardua cobranza o simplemente es por pagos que naturalmente se generan debido al buen comportamiento del cliente para realizar sus pagos de forma oportuna.

- Visualización de segmentación de recaudación por canal de recupero

Canal	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	Total general
Cobranza	188.612.824	309.604.425	238.991.808	236.839.578	335.320.274	169.462.790	266.883.373	289.366.075	283.257.437	353.486.692	4.562.413.578
Frontdesk	28.163.583	8.105.788	23.358.903	47.146.048	36.743.040	21.719.554	14.639.680	27.828.296	70.930.181	59.843.446	622.768.707
Total gener	216.776.407	301.498.637	262.350.711	283.985.626	372.063.314	191.182.344	281.523.053	317.194.371	354.187.618	413.330.138	5.185.182.285

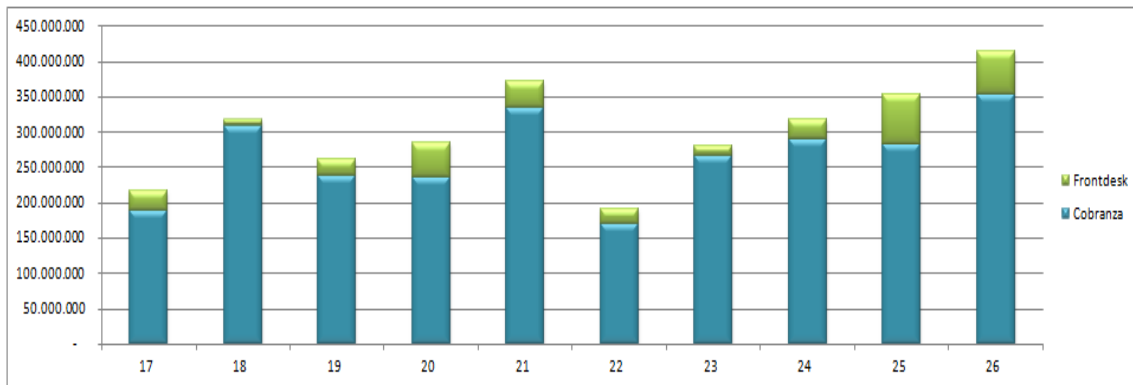


Figura 4.5 Recaudación Segmentada por responsable de recupero.

Fuente: Elaboración Propia.

Procedimiento de elaboración:

Para poder generar esta segmentación se tomó como pago en caja, o Frontdesk a todas aquellas facturas en que fueran recuperadas el mismo día en que se emitieron, es decir todas las facturas pagadas el mismo día en que se emitió, son facturas recaudadas de forma natural sin la intervención del equipo de cobranza. Todos aquellos documentos que fueron recuperados días posteriores a de su emisión se consideraron como recuperos generados por la labor del equipo de cobranza.

4.2.6.3 KPI comisión Ingresos Demurrage

La generación de este reporte tiene como objeto controlar el ingreso por comisión que recibe el área del Demurrage por la recuperación de las facturas emitidas por un tercero (Cliente principal-Naviera). Esto es necesario para poder visualizar la performance y la rentabilidad del negocio según sus ingresos por comisión reales del año anterior, y el presupuestado del año en medición.

Para ello se construyó un indicador para hacer un seguimiento de las comisiones generadas a nivel de negocio por todas las líneas navieras. Este reporte nos permite observar la sustentabilidad del negocio por las gestiones realizadas y se expresa en la siguiente forma:

Tabla 4.3- Porcentaje de comisión por línea naviera.

% Comisión						
2014	TOTAL FACTURACIÓN	Comisión REAL 2014	Comisión Presupuesto 2014	%	Indicador	Comisión REAL 2013
PROMEDIO Semanal 2010	97.118.100	-				
PROMEDIO Semanal 2011	165.978.442	-				
PROMEDIO Semanal 2012	241.651.292	-				
PROMEDIO Semanal 2013	272.162.250					
Enero	1.678.326.532	59.323.369	55.363.976	7%	✓	49.109.282
Febrero	1.911.539.374	61.984.222	55.363.976	11%	✓	25.390.171
Marzo	1.606.480.665	62.744.924	55.363.976	12%	✓	44.692.081
Abril	1.339.924.941	67.899.376	55.363.976	18%	✓	77.873.551
Mayo	1.301.484.501	64.173.288	55.363.976	14%	✓	54.852.143
Junio	1.050.785.051	84.064.608	55.363.976	34%	✓	46.247.773

Fuente: Elaboración Propia

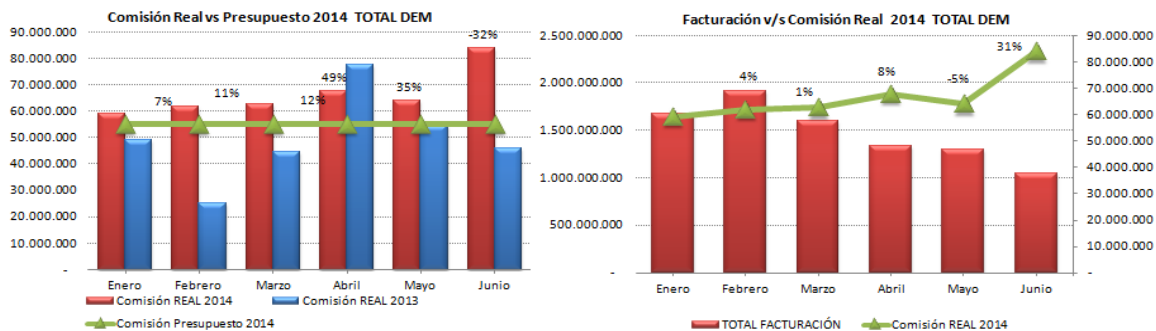


Figura 4.6 Imagen KPI Ingresos por comisión 2014.

Fuente: Elaboración Propia.

4.2.7 Comportamiento de la Deuda del Periodo Actual

Durante el año 2013 y 2014, el aumento del movimiento y el volumen de contenedores que incurrieron en la unidad de negocios demurrage, aumentó considerablemente debido a una modificación que los clientes instruían en facturar. Esto conllevó que el proceso de cobranza se viera sobrecargado de actividades, sin poder dar ni cumplir con el mínimo de clientes gestionados, por tanto, no se recuperaba lo suficiente para mantener el negocio sustentable en el tiempo.

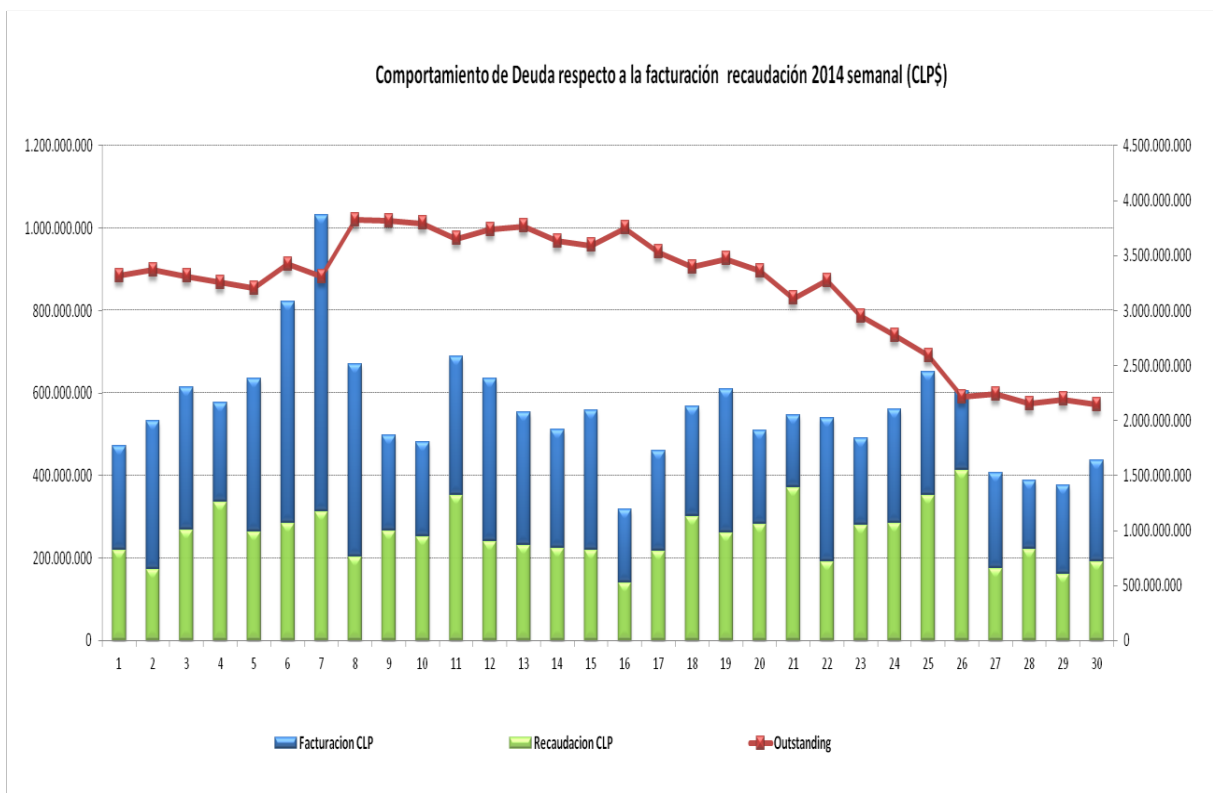




Figura 4.7 Performance por nivel de deuda, facturación y recaudación.

Fuente: Elaboración Propia

Se visualiza en el gráfico indicado anteriormente el comportamiento que sufrió la deuda con respecto a la facturación y la recaudación, la deuda total acumulada estaba logrando tomar mayor control, disminuyendo semana a semana la deuda histórica, a pesar de generarse en la séptima semana un aumento considerable de la facturación. (Cambio en la forma de instrucción de facturación por parte de L.N.).

Este efecto fue consecuencia de la incorporación de las iniciativas sugeridas por el método T.O.C. antes descritas en este trabajo de tesis. Se compilaron las estrategias para lograr efectos en el mediano a corto plazo, y las cifras hablan por sí solas. Para poder respaldar este proceso se analizó el comportamiento de la recaudación durante el año 2013 con respecto al 2014, posteriormente a la puesta en marcha de las iniciativas pensadas, esto reflejó que el promedio de recaudación semanal durante el año 2013 ascendía a 117 Millones de pesos, siendo una cifra bastante menor al promedio de facturación semanal correspondiente a 272 Millones de pesos, si comparamos estas cifras con las del año 2014, encontramos los siguientes datos:

Tabla 4.4- Cifras comparativas performance 2013-2014

Año	Promedio Facturación	% var	Promedio Recaudación	% var
2013	\$ 272.129.546		\$ 177.010.490	
2014	\$ 301.164.415 	11%	\$ 257.138.192 	45%

Año	Promedio Facturación	Promedio Recaudación	% recupero
2013	\$ 272.129.546	\$ 177.010.490	65%
2014	\$ 301.164.415	\$ 257.138.192	85%

Fuente: Elaboración Propia

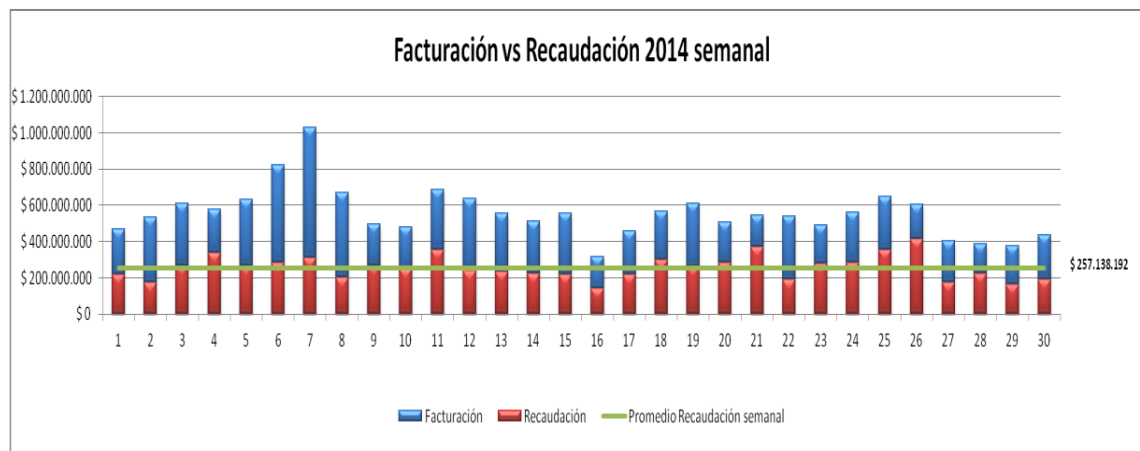
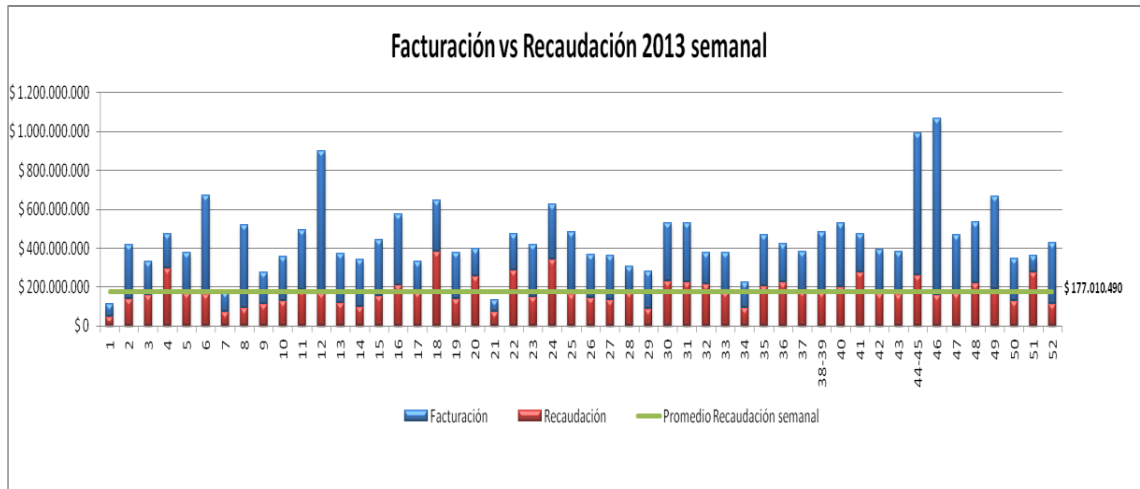


Figura 4.8 Comparación performance promedio semanal 2013-2014.

Fuente: Elaboración Propia.

Como consecuencia del aumento de la recaudación podemos, demostrar que se produjo un aumento en los ingresos por comisión, esto se ve reflejado en el estado resultado que muestra un mejor escenario, provocando una mayor estabilidad y sustentabilidad del negocio para la empresa.

El resultado del performance presentado por el negocio durante el periodo 2014, se muestra en el siguiente gráfico:

Tabla 4.5- Rendimiento del Área de Negocios Demurrage-2014

% Comisión					
2014	TOTAL FACTURACIÓN	Comisión REAL 2014	Comisión Presupuesto 2014	%	Indicador
Enero	1.678.326.532	59.323.369	55.363.976	7%	✓
Febrero	1.911.539.374	61.984.222	55.363.976	11%	✓
Marzo	1.606.480.665	62.744.924	55.363.976	12%	✓
Abril	1.339.924.941	67.899.376	55.363.976	18%	✓
Mayo	1.301.484.501	64.173.288	55.363.976	14%	✓
Junio	1.050.785.051	84.064.608	55.363.976	34%	✓

Fuente: Elaboración Propia

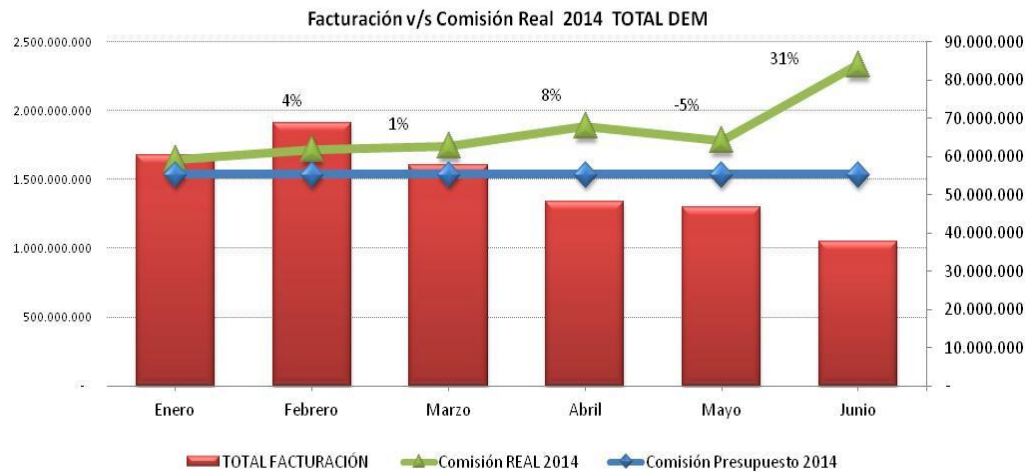


Figura 4.9 Situación actual Comisión 2014.
Elaboración Propia.

Esto demuestra al analizar el presupuesto establecido para el 2014, correspondía a 55 Millones de pesos, y si consideramos el comportamiento de la recaudación, el aumento ha ido aumentando mes a mes, llegando a sobrepasar el ingreso esperado para el mes de Junio, con un 34% por sobre el presupuesto. Esto indica que las gestiones están entregando resultados que promueven el crecimiento del negocio, y por ello, entregar un mejor servicio.

4.3 Resumen del capítulo

Durante este capítulo se expuso parte esencial y representativa de las mejoras obtenidas desde la evaporación de nubes hasta el A.T., es decir, visualizamos la situación inicial del negocio frente a la problemática planteada hasta los últimos días que esta tesis se puso como límite para su análisis, y pudimos observar indicadores que reafirmaban nuestro trabajo de tesis.

Las mejoras se basaron principalmente en aquellos pilares fundamentales del protocolo de cobranza que mejoraron el negocio y aumentaron su rentabilidad. Esto se logró implementando la idea principal de manejar un equipo especializado de profesionales encargados de supervisar ciertas actividades de control interno de extrema necesidad, de los cuales su misión primordial es disminuir los cuellos de botellas, como lo son los requerimientos a los pares de recaudación central, pieza fundamental para entender el proceso, y es por esta razón que se incrementó el número de supervisores y se creó la figura de supervisor de procesos internos, un profesional que sea capaz de generar estrategias para la gestión de la cartera de clientes, y que pueda abarcar de mejor manera las diversas situaciones que se presentan día a día, además, que sea capaz de aprovechar las oportunidades de consolidación y control de los puntos críticos del proceso de cobranza.



A través de este capítulo pudimos respaldar las cifras que afirmaron una mejora en el proceso de cobranza, mejorando los indicadores, la performance, y por supuesto la rentabilidad.

Comparación resumen 2013-2014.

Debido a la naturaleza de los datos rescatados, no es posible comparar la deuda semana a semana con respecto a los años consultados, este fenómeno se presenta ya que ha fluctuación de facturación en ambos años, y su valor no permanece de forma lineal a lo largo del tiempo.

La deuda acumulada es respuesta de la facturación no recaudada a lo largo del tiempo, es por esta razón que si comparamos ambos años bajo los mismos parámetros manteniendo la variable de deuda como única para su comparación, la deuda en vez de disminuir, aumenta con el tiempo. Ahora bien si tomamos en cuenta el aumento de facturación promedio y el aumento de recaudación promedio entre el 2013 el 2014, se visualiza la siguiente relación:

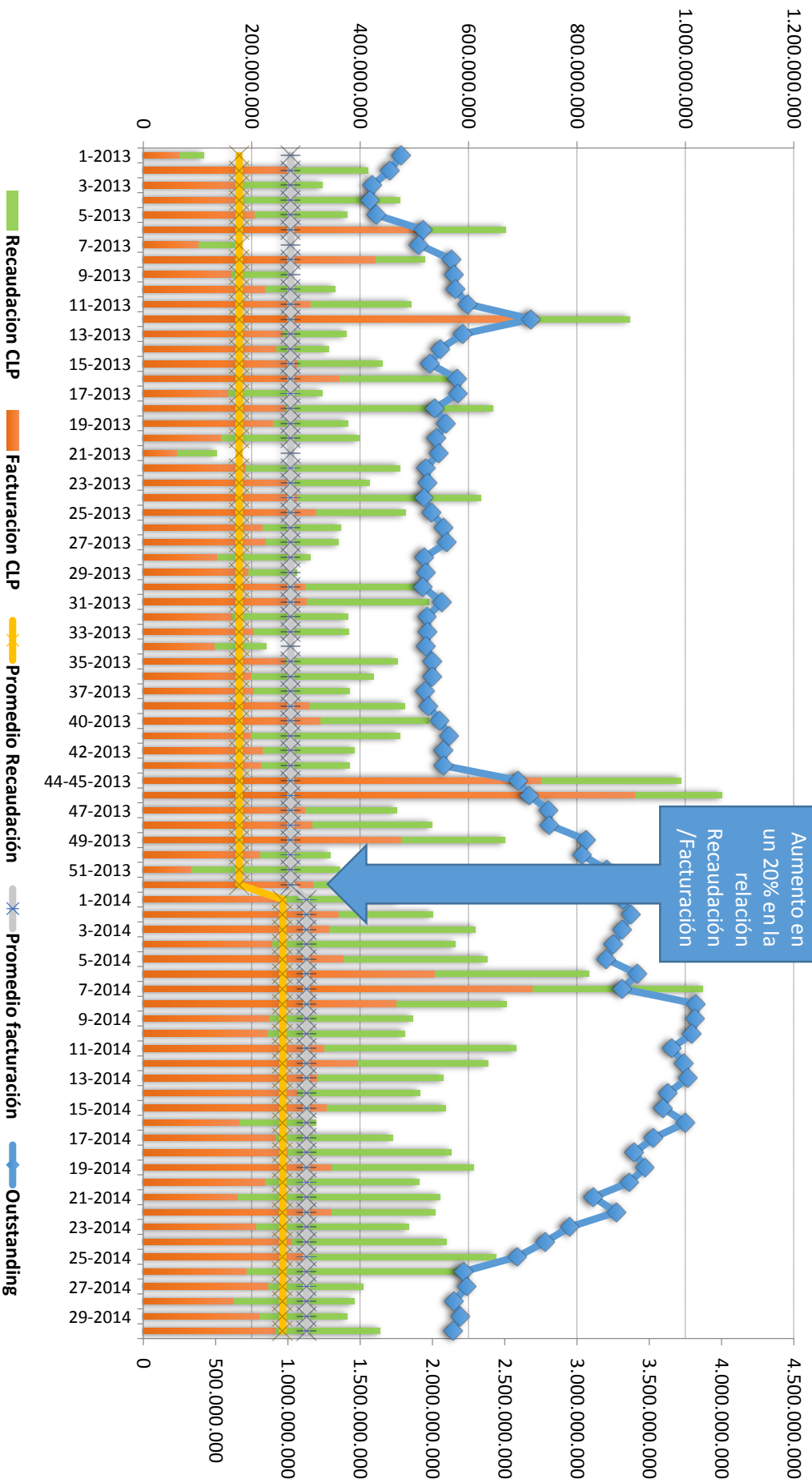
Tabla 4.6 - Cifras comparativas performance 2013-2014

Año	Promedio Facturación	% var	Promedio Recaudación	% var
2013	\$ 272.129.546		\$ 177.010.490	
2014	\$ 301.164.415 	11%	\$ 257.138.192 	45%

Año	Promedio Facturación	Promedio Recaudación	% recupero
2013	\$ 272.129.546	\$ 177.010.490	65%
2014	\$ 301.164.415	\$ 257.138.192	85%

Por lo tanto si comparamos los promedios de ambos años podemos concluir que si bien la deuda a aumentado, es por efecto del aumento de facturación, pero si consideramos el aumento de recaudación podemos visualizar que el % de recupero ha aumentado en un 20%, lo que sí indica que las mejoras propuestas han mejorado la gestión de recupero dentro del negocio.

Comparación Performance 2013 vs 2014 CLP (Pesos Chilenos)



CAPÍTULO 5: Recomendaciones y Conclusiones

5.1. Recomendaciones

Durante el tiempo de realización de esta tesis, hemos tenido la oportunidad de trabajar en forma paralela a los sucesos acaecidos en el área de negocios de Demurrage de GlobalDesk en lo que se refiere a la cobranza de facturas atrasadas y los problemas que esto acarrea no solo para la unidad de negocios de GlobalDesk, sino en las consecuencias que este hecho conlleva, por ejemplo, para el departamento de recaudaciones donde cualquier tipo de cambio en la política que gerencia aplicara en la cobranza de demurrage, tenía directa repercusión en ese departamento en cuestión. Fue esta caja de resonancia amplia que experimentaban los cambios en las políticas de cobranza, lo que nos obligó a ser completamente conscientes y asertivos al momento de pensar en una probable solución al problema presentado. Es así como la minuciosidad de la metodología de la Teoría de las Restricciones (Theory Of Constraints) nos brindó aquella profundidad que necesitábamos, sin caer en la tentación de emplear fórmulas probadas que sin ser menos válidas podríamos cometer el error de aplicar, mostrando un análisis somero o poco robusto.

Por este motivo, nuestras recomendaciones pensando netamente en la aplicación de la técnica T.O.C. van en la dirección de seguir puliendo las soluciones encontradas en esta tesis, es decir, volver a revisar los problemas que surjan de la aplicación de la metodología una y otra vez, hasta llegar a un estado de equilibrio relativo que permita al departamento de GlobalDesk sin importar la coyuntura que enfrenten, o nuevas disposiciones políticas que emanen de gerencia, desplegar un marco de referencia general sin hacer un cambio total en la política de cobranza y evitar la tendencia de empezar todo desde cero, lo que como método de trabajo implicaría olvidar todas aquellas cosas que pudieron estar bien aplicadas, pudiendo caer en un error grave, arrastrando costos en las horas-hombre que podrían incurrirse en buscar nuevas soluciones o cambios de políticas, incluso en cambios en los puestos gerenciales claves que obviamente no ayudarían en nada en encontrar un nuevo procedimiento que realmente sirva en el caso del departamento de demurrage.

En otras palabras, tener un lineamiento claro y escoger a la Teoría de las Restricciones como metodología de trabajo para solucionar y eventualmente mejorar las soluciones encontradas y crear una masa crítica de conocimiento del negocio que permita construir un know-how potente en la unidad de negocios de GlobalDesk, especialmente en el departamento de cobranza de demurrage.

Concretamente, el objetivo principal que propende el método T.O.C. que fue desarrollado en esta tesis, que es el “Generar un equipo asesor dentro del área de cobranza (supervisor de procesos internos) que diseñe estrategias y planes de acción de las nuevas políticas de recaudación (supervisor de procesos externos)”, es completamente perfectible por gerencia y sus trabajadores en el sentido de buscar alternativas en cuanto al capital humano involucrado desde la perspectiva del costo asociado que implicaría esta solución, y es justamente este carácter de mejora continua de la técnica desarrollada por Eliyahu Goldratt que nos permite recomendar su uso y la aplicación de las soluciones encontradas por esta.

Las recomendaciones sugeridas son:

- Mantener los puestos de supervisor de procesos externos y supervisor de procesos internos para controlar aquellas partes del protocolo de cobranza que son considerados como puntos críticos.
- Revisar trimestralmente la metodología T.O.C. para depurar y ajustar los puntos críticos que se generen eventualmente.
- Capacitación al personal a cargo de cada proceso de cobranza, recaudación o comisión en la unidad de negocios de Demurrage en los aspectos técnicos relativos al manejo de plataformas de gestión y políticas afines.
- Reuniones semanales con el equipo Demurrage para hacer un seguimiento a problemáticas y alinear objetivos perseguidos por la empresa.

- Cotizar un software propio de cobranza para hacer un mejor seguimiento para poder tener un registro en tiempo real de las gestiones de cada factura emitida.
- Reuniones quincenales con clientes principales para atender a las necesidades más urgentes y designar personal exclusivo a estas tareas.
- Fomentar el uso de casillas exclusivas para el envío de comprobantes de pagos para hacer más fluido el proceso de contabilización.
- Enviar boletines periódicos con información relevante para el cliente en cuanto a formas de pagos y canales de información de su interés.
- Crear un kpi de gestiones efectivas con el fin de poder evaluar mediante un ranking a los cobradores dándoles posibilidad de beneficio adicional por su buena performance.
- Mantener un D.S.O. del negocio bajo los cuarenta y cinco días para evitar que caiga en incobrabilidades.

5.2 Comparación entre Protocolos de cobranza Actual y Anterior

El proceso de cobranza de la unidad de negocios Demurrage experimentó cambios a medida que se desarrollaba el trabajo de tesis debido a la variabilidad propia del negocio (El aumento del volumen de clientes que incurrieron en Demurrage debido al incremento de transacciones comerciales generadas entre nacionales y extranjeros) por lo que el nuevo diseño del protocolo de cobranza debía presentar una mejora de los procedimientos y una disminución del tiempo total del proceso mismo. En el siguiente gráfico se muestra el contraste entre el antiguo protocolo de cobranza y el actual protocolo que se diseñó y que rige actualmente las operaciones de Demurrage de Ultramar agencia marítima.

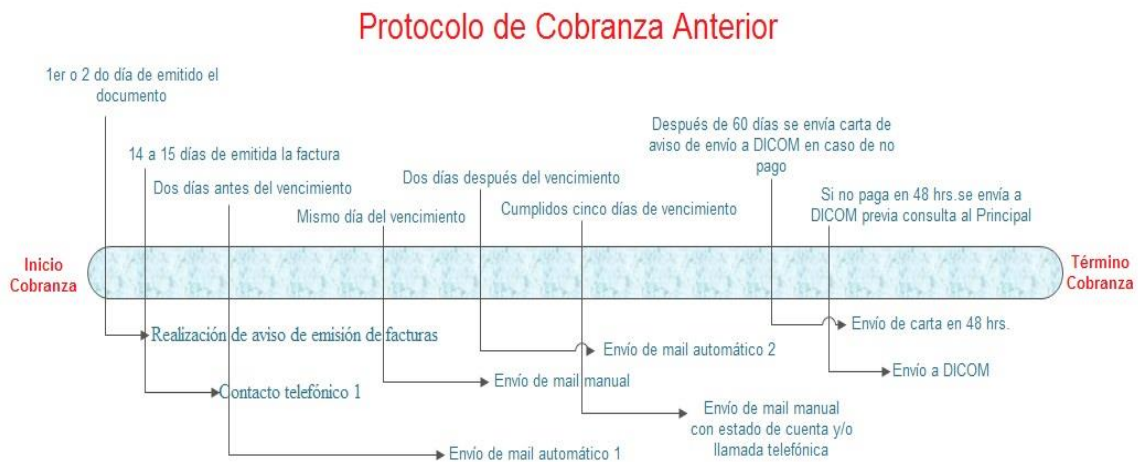


Figura 5.0- Protocolo de Cobranza Anterior

Fuente: Elaboración Propia

Protocolo de Cobranza Actual



Figura 5.1- Protocolo Cobranza Actual

Fuente: Elaboración Propia

Se puede apreciar en la figura que el protocolo de cobranza anterior estaba constituido por ocho pasos, mientras que el nuevo protocolo consta solo de seis pasos solamente, a pesar que los tiempos de cobranza del actual protocolo suelen ser mayores en general, este tiene menos pasos, haciéndolo más acorde a la dinámica del negocio. A continuación especificaremos los pasos de cada uno de ellos:

A) Protocolo de Cobranza Anterior

Inicio de la Cobranza

1. Realización de aviso de emisión de facturas.
2. Contacto telefónico 1.
3. Envío de mail automático 1.
4. Envío de mail manual.
5. Envío de mail automático 2.
6. Envío de mail manual con estado de cuenta y/o llamada telefónica.
7. Envío de carta en 48 hrs.
8. Envío a DICOM.

Término del Proceso de Cobranza.

B) Protocolo de Cobranza Actual

Inicio de la Cobranza

1. Envío de estado de cuenta de facturas vencidas y por vencer + llamada telefónica.
2. Envío de estado de cuenta de facturas vencidas y por vencer + llamada telefónica.
3. Se solicita apoyo a L.N. (Gerencia Comercial).
4. Se solicita autorización a L.N. para subir a boletín comercial (facturas con 60 días posteriores al vencimiento).
5. Envío a DICOM (60 días después de vencidas).
6. Cobranza Judicial (30 días posterior al ingreso a DICOM).

Término del Proceso de Cobranza.

Diagrama protocolo final en BPM (Bizagi)

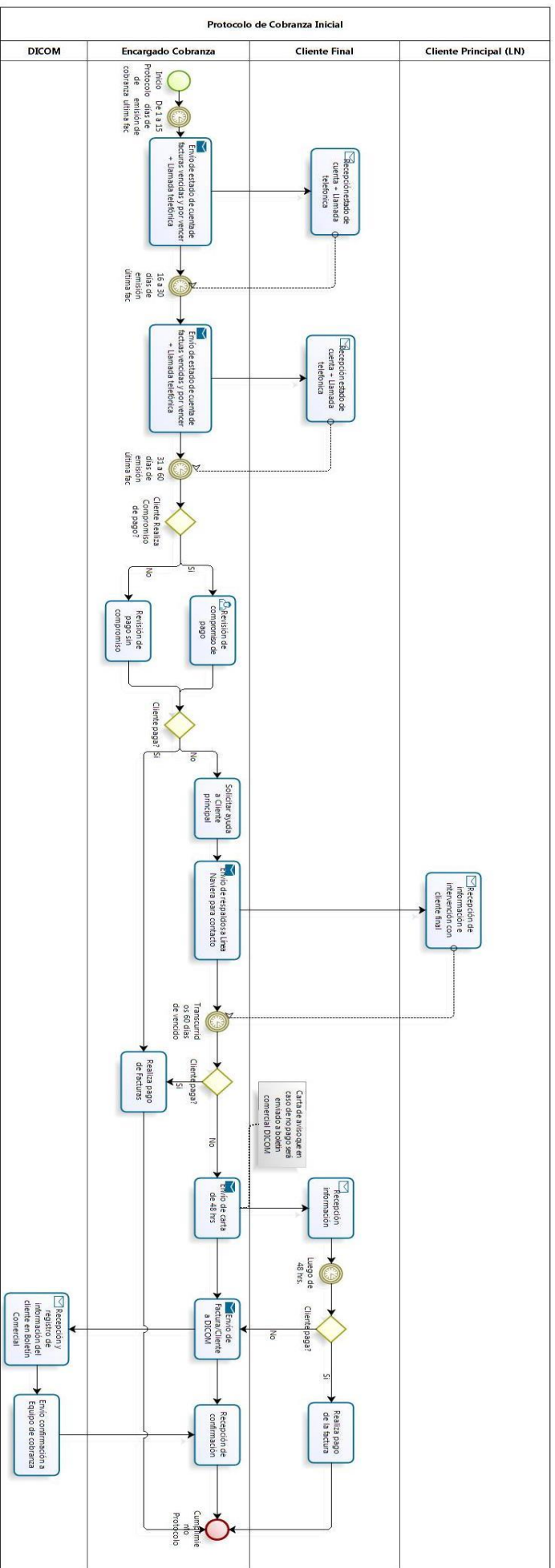


Figura 5.1.1- Protocolo Cobranza Actual.

Fuente: Elaboración Propia

C) Comparación de tiempos entre Protocolos

Tabla 5.0- Comparación de Tiempos entre Protocolos

Tiempo Transcurrido del Protocolo Anterior	Tiempo Transcurrido del Protocolo Actual
1er o 2do día de emitido el documento	Semana 1-2
14 o 15 días de emitida la factura	Semana 3-4
2 días antes del vencimiento	Rango 30-60 días
Mismo día del vencimiento	Rango más de 60 días
2 días después del vencimiento	
Cumplidos 5 días de vencimiento	
Después de 60 días se envía carta de aviso que se subirá al boletín comercial en caso de no pago	
Si no paga el cliente en 48 hrs.se solicita ayuda a Principal para envío a DICOM	

Fuente: Elaboración Propia

El enfoque logrado en particular por el actual protocolo de cobranza de Demurrage puso énfasis en la cantidad total adeudada por el cliente final y no en el detalle particular de esta, además, la creación del puesto “supervisor de proceso externo ó supervisor de proceso 2” logró llevar las contabilizaciones para su recaudación, lo cual ayudó enormemente a tener las cuentas al día, lo que antes no se lograba perjudicando a la unidad de negocios Demurrage.

5.3 Resumen del capítulo

En este último acápite quisimos recomendar diez medidas que a juicio de nosotros deberían implementarse en algunos casos, y en otros mantenerse para no perder el equilibrio dinámico que se estableció en la unidad de negocios Demurrage. El carácter dinámico lo adquiere por las exigencias del negocio antes detalladas sin nombrar el constante monitoreo que requiere el método al aplicarse a un rubro como lo es el comercio marítimo. De las recomendaciones mencionadas hay una que es más importante que otras, por ejemplo, “Mantener los puestos de supervisor de procesos externos y supervisor de procesos internos para controlar aquellas partes del protocolo de cobranza que son considerados como puntos críticos” es una de las sugerencias prioritarias, ya que es una de las medidas que surgió de la aplicación del método T.O.C., las demás sugerencias apuntan a seguir buenas prácticas en el giro del negocio, y otras a controlar el estado alcanzado gracias a la consecuencia de la aplicación de los cinco pasos que conlleva la aplicación de la teoría de las restricciones.

Luego, se comparó los protocolos de cobranza actuales y el anterior utilizado por la unidad de negocios de Demurrage y se constató que efectivamente hubo una disminución en los pasos de la cobranza y gracias a la aplicación de T.O.C., se eliminó aquellos pasos que no eran necesarios o retrasaban innecesariamente la acción de la cobranza. La gran diferencia es que en el antiguo sistema de cobranza se trabajaba con documentos vencidos y con el nuevo sistema de facturas, se trabaja con el estado de cuenta del cliente, es decir, se personaliza la cobranza de cada cliente logrando de esta forma un servicio personalizado.

A continuación presentamos una figura adonde se compara cada uno de los protocolos con respecto a sus pasos operacionales y sus tiempos asociados en cada fase correspondiente:





Figura 5.2- Comparación Protocolo Cobranza Anterior vs Protocolo Cobranza Actual

Fuente: Elaboración Propia

5.4 Conclusiones

Finalmente para culminar esta tesis que analizó la problemática de una “Propuesta de mejora al sistema de gestión cobranza del centro de servicios GlobalDesk Ultramar Agencia Marítima”, podremos concluir que el nuevo diseño del sistema de gestión de cobranza produjo como resultado un tiempo menor en la cobranza misma, objetivo que no solo tuvo como consecuencia una mejora de la performance de la unidad de negocios de Demurrage, sino que también se reordenó el sistema de contabilización de recaudaciones, también se mejoró el feedback entre GlobalDesk y el cliente final, hubo una mejora de los kpi de control de gestión, y se creó KPI nuevos, y lo más destacable a nuestro juicio, se logró disminuir la cantidad de facturas que se encontraban sin cobrar con el consiguiente aumento de la comisión. Todas estas mejoras fueron fruto de la aplicación de la metodología de las restricciones o Theory Of Constraints (T.O.C.) que Eliyahu Goldratt diseñó, sin embargo, la aplicación del método T.O.C. fue paulatino y no estuvo excepto de críticas al principio por tratarse de medidas que parecían ser pequeñas soluciones a un gran problema, pero el tiempo dio la razón a este equipo de trabajo y lo más importante aún, los números obtenidos comparativamente entre los periodos 2013-2014 fueron una aliciente para seguir aplicando aquellas medidas diseñadas especialmente para esta unidad de negocios. A continuación se muestra el promedio de las facturaciones y recaudaciones entre los años 2013 y 2014 que respalda lo comentado anteriormente:

Tabla 5.1- Cifras comparativas performance 2013-2014

Año	Promedio Facturación	% var	Promedio Recaudación	% var
2013	\$ 272.129.546		\$ 177.010.490	
2014	\$ 301.164.415 	11%	\$ 257.138.192 	45%

Año	Promedio Facturación	Promedio Recaudación	% recupero
2013	\$ 272.129.546	\$ 177.010.490	65%
2014	\$ 301.164.415	\$ 257.138.192	85%

Fuente: GlobalDesk

El apoyo de gerencia fue indispensable desde el primer momento ya que mantiene el uso de esta técnica como política de trabajo, sin olvidar la labor de todo el personal de GlobalDesk, en especial la unidad de negocios Demurrage que mantiene los lineamientos trazados por la empresa. Sin perjuicio de lo anteriormente señalado, no se descarta el uso de otras técnicas complementarias a la utilizada en esta tesis, como las metodologías que propendan a la mejora continua de la calidad como el ya mencionado ciclo P.H.V.A. o el triángulo de Juran por nombrar algunas.

Por todo lo anterior creemos que la metodología de la teoría de las restricciones (T.O.C.) es la manera más adecuada de enfrentar una problemática como la que estudiamos en esta tesis, ya que es muy detallada y nos permite depurar paso a paso las soluciones a medida que avanzamos en la construcción de las nubes de evaporación de conflictos y los distintos árboles de decisión. Gracias a esta técnica, podemos avanzar y retroceder en cada paso para examinar que parte del proceso de cobranza podríamos mejorar o cambiar en la medida que la realidad de la unidad de negocios Demurrage varíe según su coyuntura y podremos re-modelarla diariamente para dar soluciones a problemas específicos, y en el caso de cambios dramáticos en las políticas de cobranza, está estipulado que estos cambios se revisarán trimestralmente si fuese necesario.

Bibliografía

Goldratt, M.E. y Cox J. 1985. La Meta, un proceso de mejora continua. España, Diaz de Santos, 304p.

Scheinkopf J. L. 1999. Thinking for a Change: Putting the TOC Thinking Processes to Use, U.S.A., the St. Lucie Press / APICS Series on Constraints Management, 241p.

Tiberg, Hugo. 1995. The Law of Demurrage, London: Sweet and Maxwell. 711p.

Sing Soin, Sarv, 1997. Control de la calidad total: Claves, metodologías y administración para el éxito, México, McGraw-Hill, 96p.

Kume, Hitoshi, 1992, Herramientas estadísticas básicas para el mejoramiento de la calidad, Colombia, Grupo editorial Norma, 31p.

Domínguez Machuca J.A, 1995, Dirección de operaciones: Aspectos tácticos y operativos de la producción los servicios, España, McGraw-Hill, 281-284p.

Şeyda Serdar Asan 2009. A Methodology Based on Theory of Constraints Thinking Processes for Managing Complexity in the Supply Chain [pdf].Berlin, Germany, Technischen Universität Berlin, Germany.

<www.opus4.kobv.de/opus4-tuberlin/frontdoor/.../serdar_asan_seyda.pdf>
(Consulta: 12 de Junio 2014)

Pascal, D.2002. Lean Production Simplified: A Plain Language Guide to the World's Most Powerful Production Systems [pdf], U.S.A.

<ocw.mit.edu/courses/.../esd.../6_3_pdca.pdf>
(Consulta: 14 de Julio 2014).

Burton-Houle, T. 2001.The Theory of Constraints and its Thinking Proceeces, a Brief Introduction to TOC, The Goldratt Institute [pdf], U.S.A.

<www.goldratt.com/pdfs/toctpwp.pdf>
(Consulta: 6 de Marzo 2014)

Andersen, A. & McNail C.J. 1999. Theory Of Constraints (TOC) Management System Fundamentals, Institute of Managements Accountants [pdf]. U.S.A.

<www.imanet.org>
(Consulta: 5 de Junio 2014)

Weinstein, J & Vasovski, S. 2004. The P.D.C.A. Continuous Improvement Cycle- Module 6.4, MIT's ESD.60 course on Lean/Six Sigma Systems [pdf]. U.S.A.

<cw.mit.edu/courses/...systems.../esd-60-lean-six-sigma>
(Consulta: 14 de Julio 2014)

Empresa Globaldesk : [<http://www.globaldesk.cl>]
“Misión, Visión y Valores”,
<<http://www.globaldesk.cl/u/web/guest/nosotros>>
(Consulta: 09.08.2013, 13.06 PM)
“Glosario”
<<http://www.globaldesk.cl/u/web/guest/glosario>>
(Consulta: 19.08.2013. 03.56 AM)

Empresa Ultramar Agencia Marítima Ltda.: [<http://www.ultramar.cl>]

ANEXOS

Anexo 1.0 ¹⁷

Servicio/ producto	Monto Facturado MM\$	Monto Recaudado MM\$	Deuda Acumulada MM\$	% a recuperar
DEMURRAGE	11.793	8.357	1.725	29%
LOCAL CHARGE (Gates - Servicios Documentales - Late Arrival)	56.465	53.396	2.021	5%

Resumen y base de datos de análisis mensual año completo 2012 (Línea base para determinar problemática).

2012

Servicio	Moneda	Monto Facturado	Monto Recaudado	Deuda Total Acumulada
Demurrage	\$	11.793.016.040	8.357.000.100	1.725.051.473
Local Charge	\$	56.465.456.641	53.396.412.900	2.020.860.942

Servicio	Moneda	Monto Facturado	Monto Recaudado	Deuda Total Acumulada
Demurrage	MM\$	11.793	8.357	1.725
Local Charge	MM\$	56.465	53.396	2.021

¹⁷ Fuente: Ultramar Agencia Marítima Ltda.

Detalle Mensual

ENERO - 2012	Servicio	Moneda	Monto Facturado	Monto Recaudado	Deuda Acumulada
	Demurrage	\$	1.051.753.566	458.107.706	1.626.476.077
	Local Charge	\$	2.019.432.618	2.373.229.992	4.317.558.457

FEBRERO - 2012	Servicio	Moneda	Monto Facturado	Monto Recaudado	Deuda Acumulada
	Demurrage	\$	767.332.745	867.295.826	1.401.426.027
	Local Charge	\$	4.721.609.028	4.568.451.181	4.905.900.581

MARZO - 2012	Servicio	Moneda	Monto Facturado	Monto Recaudado	Deuda Acumulada
	Demurrage	\$	905.563.190	536.361.329	1.576.491.673
	Local Charge	\$	5.407.669.304	5.060.410.233	4.678.515.756

ABRIL - 2012	Servicio	Moneda	Monto Facturado	Monto Recaudado	Deuda Acumulada
	Demurrage	\$	779.273.933	552.877.276	1.659.249.631
	Local Charge	\$	4.790.963.132	4.626.196.444	4.624.246.083

MAYO - 2012	Servicio	Moneda	Monto Facturado	Monto Recaudado	Deuda Acumulada
	Demurrage	\$	1.108.579.673	681.262.086	1.628.000.000
	Local Charge	\$	5.560.108.259	5.039.673.651	5.154.468.380

JUNIO - 2012	Servicio	Moneda	Monto Facturado	Monto Recaudado	Deuda Acumulada
	Demurrage	\$	1.069.999.743	980.794.778	1.248.000.000
	Local Charge	\$	5.135.352.555	4.949.970.004	4.957.684.700

JULIO - 2012	Servicio	Moneda	Monto Facturado	Monto Recaudado	Deuda Acumulada
	Demurrage	\$	1.035.073.293	723.774.135	1.494.541.820
	Local Charge	\$	4.962.089.782	4.918.633.367	5.281.667.103

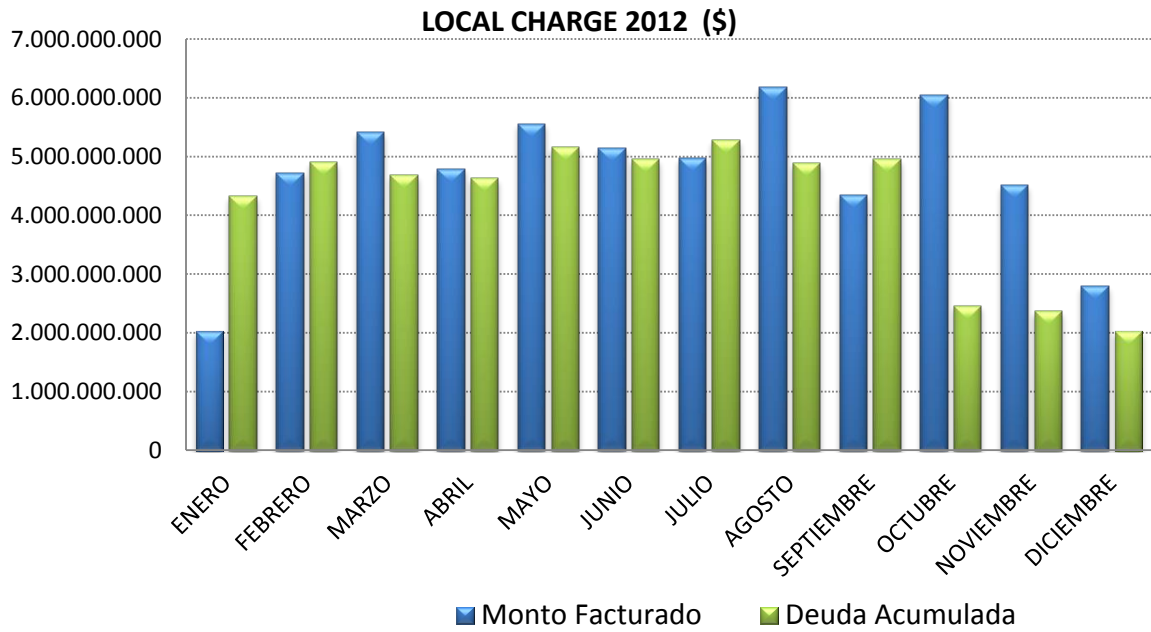
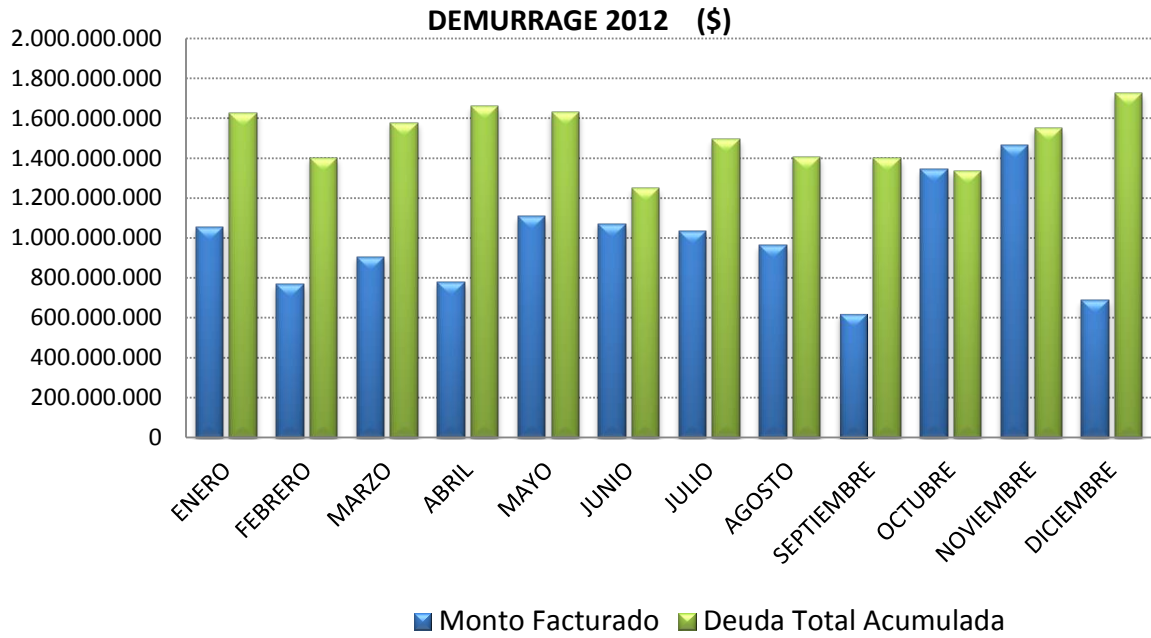
AGOSTO - 2012	Servicio	Moneda	Monto Facturado	Monto Recaudado	Deuda Acumulada
	Demurrage	\$	962.732.235	695.853.701	1.407.050.597
	Local Charge	\$	6.174.314.766	6.090.030.914	4.880.729.715

SEPTIEMBRE - 2012	Servicio	Moneda	Monto Facturado	Monto Recaudado	Deuda Acumulada
	Demurrage	\$	618.030.710	551.986.449	1.399.986.559
	Local Charge	\$	4.346.661.442	4.204.029.074	4.946.438.776

OCTUBRE - 2012	Servicio	Moneda	Monto Facturado	Monto Recaudado	Deuda Total Acumulada
	Demurrage	\$	1.342.395.644	871.875.890	1.335.788.894
	Local Charge	\$	6.051.559.998	6.075.637.156	2.458.236.673

NOVIEMBRE - 2012	Servicio	Moneda	Monto Facturado	Monto Recaudado	Deuda Total Acumulada
	Demurrage	\$	1.464.707.399	906.824.616	1.550.814.783
	Local Charge	\$	4.509.246.967	3.218.412.867	2.367.566.677

DICIEMBRE - 2012	Servicio	Moneda	Monto Facturado	Monto Recaudado	Deuda Total Acumulada
	Demurrage	\$	687.573.909	529.986.308	1.725.051.473
	Local Charge	\$	2.786.448.790	2.271.738.018	2.020.860.942



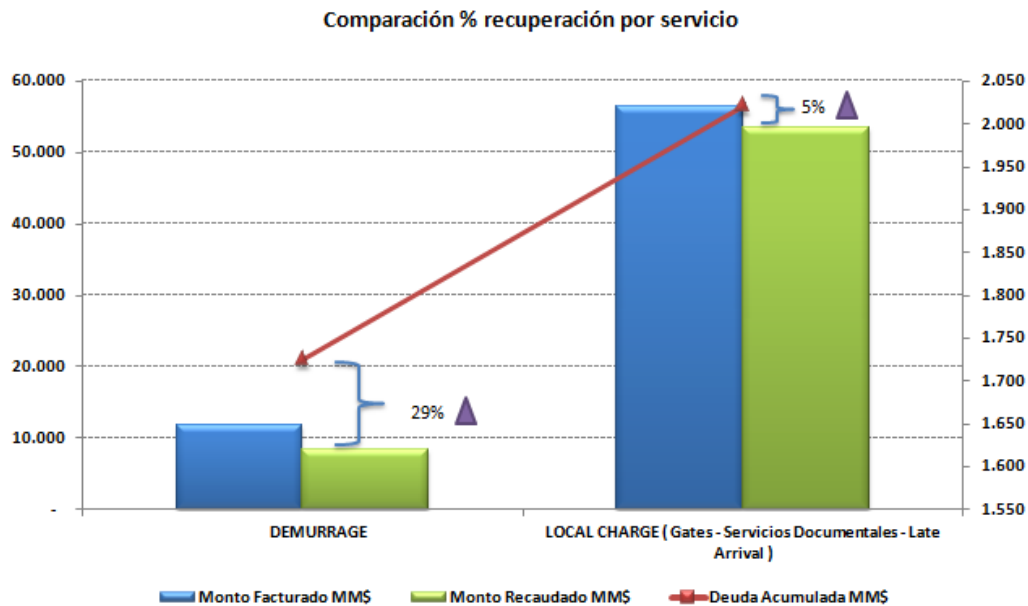


Figura 1.10- Comparación porcentual de recuperación por Servicio.
Fuente: Elaboración Propia.

ANEXO 2.0¹⁸

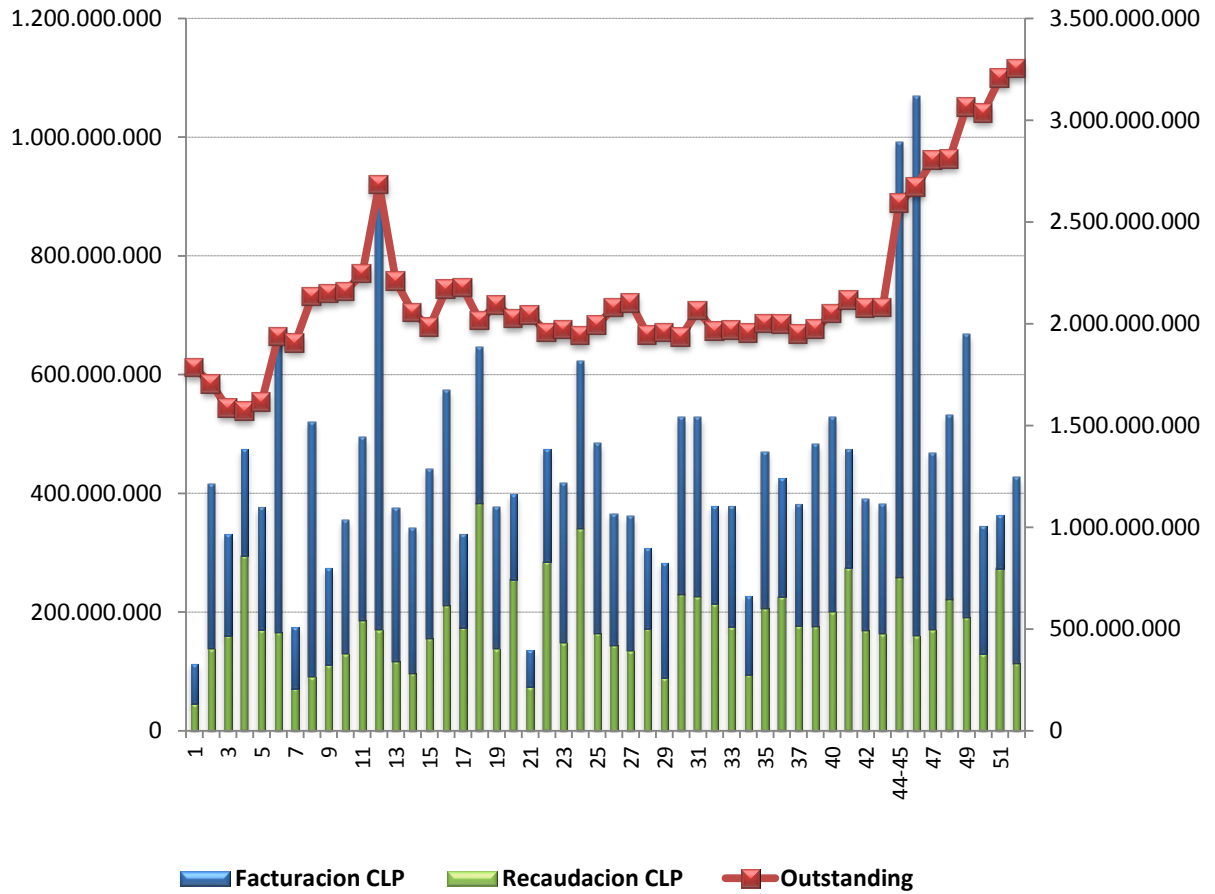
Base de datos Análisis Deuda 2013

<i>weeks</i>	Facturacion CLP	Q Facturas	Recaudacion CLP	Outstanding	Notas de Crédito (facturadas) CLP
1	67.191.346	133	45.215.244	1.783.589.225	0
2	278.591.602	749	137.271.803	1.705.254.646	26.766.914
3	170.522.482	453	160.477.313	1.585.173.019	58.358.989
4	179.861.164	497	294.241.570	1.569.540.875	65.753.539
5	206.670.361	540	169.792.423	1.613.831.349	52.731.739
6	504.179.625	774	164.988.432	1.936.802.702	27.857.639
7	102.354.712	269	71.032.860	1.906.209.399	77.352.891
8	429.530.845	599	90.734.012	2.132.501.514	26.825.230
9	163.063.268	369	110.726.852	2.147.924.154	45.232.673
10	224.920.645	697	129.255.097	2.158.738.975	35.940.828
11	308.848.578	579	185.458.257	2.245.811.950	16.924.174
12	728.118.036	624	170.090.129	2.683.197.299	731.807.382

¹⁸ Fuente: Ultramar Agencia Marítima Ltda.

13	257.063.570	442	117.217.213	2.208.728.049	47.663.643
14	245.632.282	338	96.223.861	2.056.221.652	146.636.364
15	284.892.149	822	155.989.974	1.983.608.874	50.688.064
16	362.343.864	511	211.483.366	2.170.224.305	43.181.944
17	156.282.690	446	173.877.585	2.176.955.498	28.373.915
18	262.817.666	380	382.945.705	2.016.264.800	20.468.171
19	239.796.598	890	137.352.130	2.093.666.241	68.004.008
20	143.317.845	403	255.080.595	2.026.227.586	35.874.911
21	61.516.782	193	73.825.472	2.043.313.470	49.832.709
22	189.949.699	567	284.100.429	1.956.805.714	41.104.574
23	269.356.246	692	148.085.550	1.969.961.474	67.472.312
24	283.150.276	632	340.019.460	1.940.850.099	57.112.831
25	320.179.467	659	164.066.844	1.993.543.087	133.323.003
26	221.415.430	578	143.662.460	2.078.908.301	28.352.295
27	226.256.931	528	134.270.954	2.101.878.214	81.306.013
28	135.809.567	247	172.177.631	1.943.953.808	41.476.489
29	193.983.945	616	88.708.940	1.956.825.516	38.169.067
30	298.843.368	806	228.955.360	1.935.115.043	7.736.444
31	302.620.038	564	224.753.546	2.065.211.408	15.020.521
32	164.019.564	491	213.615.039	1.963.211.989	38.802.129
33	203.646.821	608	174.661.940	1.968.414.551	10.182.410
34	132.432.078	301	94.661.644	1.955.423.790	19.182.242
35	264.061.683	559	205.553.071	2.001.451.099	30.360.847
36	199.422.590	591	225.543.236	1.999.265.586	31.345.846
37	204.536.136	456	176.927.976	1.949.866.839	62.807.187
38-39	307.412.616	688	175.229.576	1.973.171.461	85.173.846
40	327.217.861	817	200.092.210	2.050.055.483	11.828.842
41	200.205.944	645	274.102.241	2.117.723.938	97.382.899
42	221.201.895	691	168.883.413	2.076.117.538	33.989.014
43	217.584.788	903	163.300.849	2.079.794.807	26.147.710
44-45	733.808.392	783	258.199.339	2.592.306.674	47.807.718
46	908.111.001	1.582	160.006.590	2.671.439.489	189.954.080
47	297.906.933	577	169.929.409	2.805.115.249	42.655.372
48	311.698.703	849	220.550.303	2.810.158.088	121.383.725
49	476.731.529	758	190.739.797	3.064.812.801	23.501.412
50	215.345.440	802	129.488.232	3.035.748.758	17.678.078
51	89.183.027	239	273.420.003	3.207.411.137	60.306.663
52	312.869.204	915	113.538.577	3.252.900.723	51.901.589

Comportamiento de Deuda respecto a la facturación recaudación 2013 semanal (CLP\$)



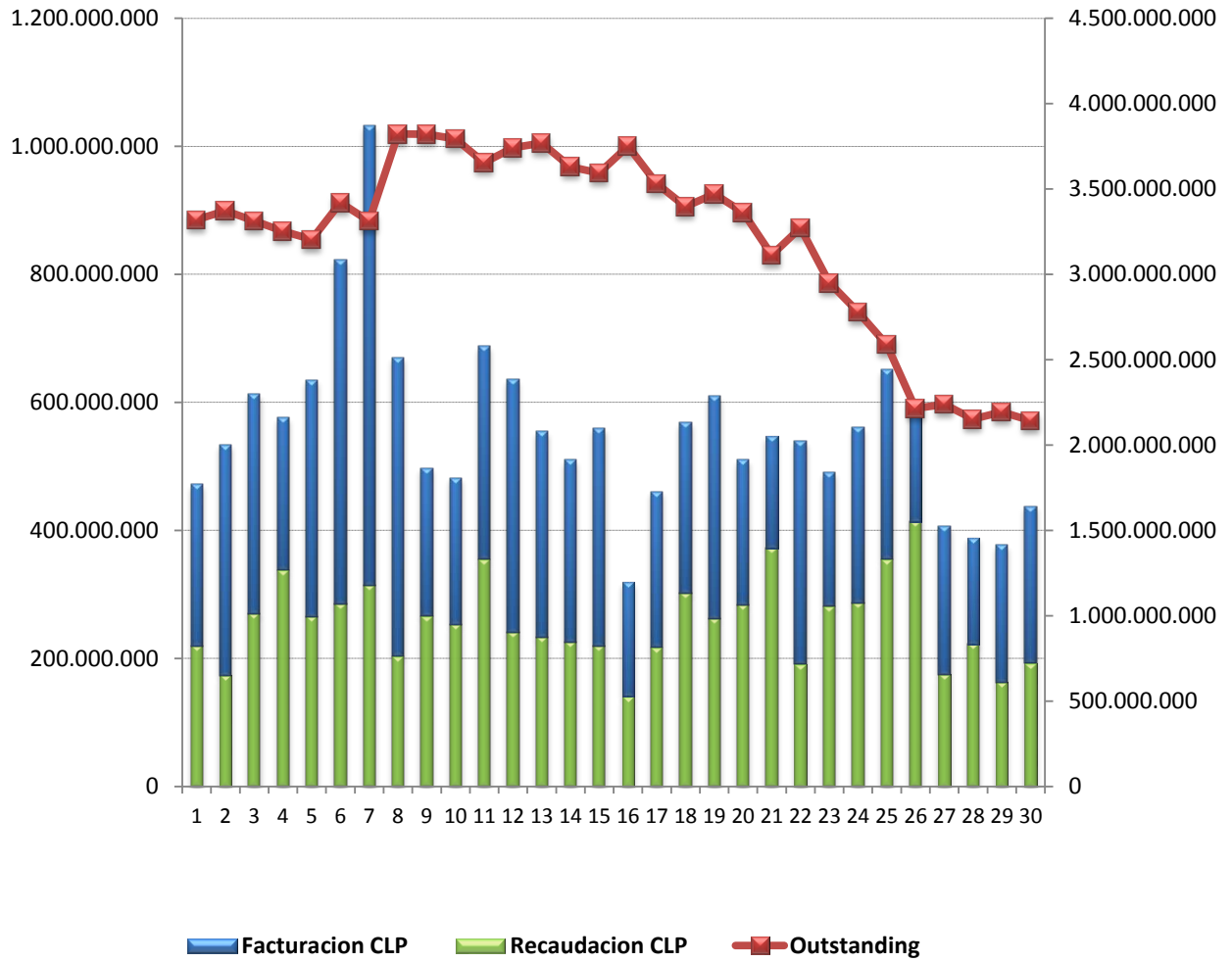
ANEXO 3.0¹⁹

Base de datos Análisis deuda 2014 a Junio

<i>weeks</i>	Facturacion CLP	Recaudacion CLP	Outstanding
1	251.987.809	219.754.538	3.320.227.811
2	360.115.715	173.521.395	3.372.662.630
3	343.771.764	269.569.778	3.313.732.240
4	238.714.642	337.528.082	3.253.494.662
5	369.455.628	265.470.011	3.203.925.555
6	537.538.244	284.870.185	3.420.022.379
7	718.452.448	314.022.350	3.311.973.967
8	467.182.316	203.017.863	3.821.982.842
9	231.179.706	265.966.040	3.819.753.247
10	229.132.935	252.976.306	3.794.041.201
11	333.928.612	354.237.723	3.655.313.194
12	396.021.428	240.344.444	3.741.355.944
13	321.613.263	232.748.412	3.768.276.946
14	285.129.123	225.495.301	3.629.933.034
15	339.592.010	219.206.488	3.594.037.258
16	178.096.681	140.432.912	3.751.342.562
17	243.669.273	216.776.407	3.531.964.373
18	266.273.625	301.498.637	3.396.714.020
19	347.088.835	262.350.711	3.471.065.614
20	225.477.964	283.985.626	3.362.893.618
21	174.470.577	372.063.314	3.112.761.586
22	347.439.959	191.182.344	3.272.519.396
23	208.738.985	281.523.053	2.950.299.405
24	274.210.043	286.076.436	2.778.875.403
25	296.614.160	354.187.618	2.588.389.697
26	190.932.078	413.330.138	2.214.549.806
27	231.516.862	175.032.035	2.238.531.711
28	166.968.531	221.942.194	2.151.559.185
29	214.811.614	162.412.717	2.193.645.024
30	244.807.628	192.622.718	2.143.350.412

¹⁹ Fuente: Ultramar Agencia Marítima Ltda.

Comportamiento de Deuda respecto a la facturación recaudación 2014 semanal (CLP\$)



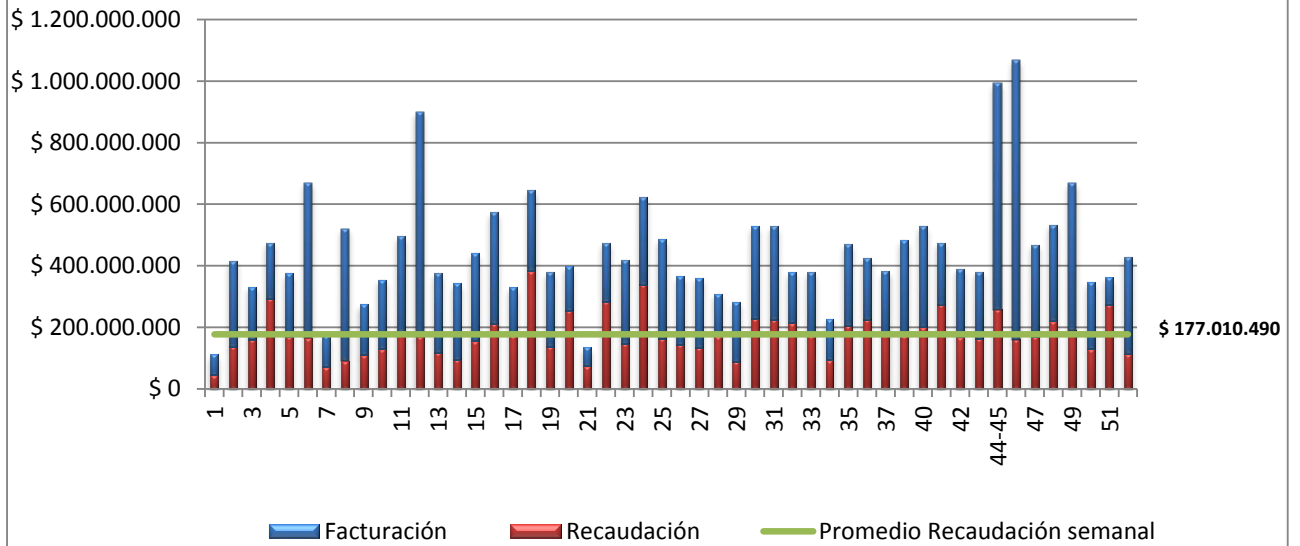
ANEXOS 4.0²⁰ : Base de datos Análisis 2013- 2014 Recaudación y facturación

Año	weeks	Deuda Total	Facturación	Recaudación	%	Promedio Recaudación semanal
2013	1	\$ 1.783.589.225	\$ 67.191.346	\$ 45.215.244	67%	\$ 177.010.490
2013	2	\$ 1.705.254.646	\$ 278.591.602	\$ 137.271.803	49%	\$ 177.010.490
2013	3	\$ 1.585.173.019	\$ 170.522.482	\$ 160.477.313	94%	\$ 177.010.490
2013	4	\$ 1.569.540.875	\$ 179.861.164	\$ 294.241.570	164%	\$ 177.010.490
2013	5	\$ 1.613.831.349	\$ 206.670.361	\$ 169.792.423	82%	\$ 177.010.490
2013	6	\$ 1.936.802.702	\$ 504.179.625	\$ 164.988.432	33%	\$ 177.010.490
2013	7	\$ 1.906.209.399	\$ 102.354.712	\$ 71.032.860	69%	\$ 177.010.490
2013	8	\$ 2.132.501.514	\$ 429.530.845	\$ 90.734.012	21%	\$ 177.010.490
2013	9	\$ 2.147.924.154	\$ 163.063.268	\$ 110.726.852	68%	\$ 177.010.490
2013	10	\$ 2.158.738.975	\$ 224.920.645	\$ 129.255.097	57%	\$ 177.010.490
2013	11	\$ 2.245.811.950	\$ 308.848.578	\$ 185.458.257	60%	\$ 177.010.490
2013	12	\$ 2.683.197.299	\$ 728.118.036	\$ 170.090.129	23%	\$ 177.010.490
2013	13	\$ 2.208.728.049	\$ 257.063.570	\$ 117.217.213	46%	\$ 177.010.490
2013	14	\$ 2.056.221.652	\$ 245.632.282	\$ 96.223.861	39%	\$ 177.010.490
2013	15	\$ 1.983.608.874	\$ 284.892.149	\$ 155.989.974	55%	\$ 177.010.490
2013	16	\$ 2.170.224.305	\$ 362.343.864	\$ 211.483.366	58%	\$ 177.010.490
2013	17	\$ 2.176.955.498	\$ 156.282.690	\$ 173.877.585	111%	\$ 177.010.490
2013	18	\$ 2.016.264.800	\$ 262.817.666	\$ 382.945.705	146%	\$ 177.010.490
2013	19	\$ 2.093.666.241	\$ 239.796.598	\$ 137.352.130	57%	\$ 177.010.490
2013	20	\$ 2.026.227.586	\$ 143.317.845	\$ 255.080.595	178%	\$ 177.010.490
2013	21	\$ 2.043.313.470	\$ 61.516.782	\$ 73.825.472	120%	\$ 177.010.490
2013	22	\$ 1.956.805.714	\$ 189.949.699	\$ 284.100.429	150%	\$ 177.010.490
2013	23	\$ 1.969.961.474	\$ 269.356.246	\$ 148.085.550	55%	\$ 177.010.490
2013	24	\$ 1.940.850.099	\$ 283.150.276	\$ 340.019.460	120%	\$ 177.010.490
2013	25	\$ 1.993.543.087	\$ 320.179.467	\$ 164.066.844	51%	\$ 177.010.490
2013	26	\$ 2.078.908.301	\$ 221.415.430	\$ 143.662.460	65%	\$ 177.010.490
2013	27	\$ 2.101.878.214	\$ 226.256.931	\$ 134.270.954	59%	\$ 177.010.490
2013	28	\$ 1.943.953.808	\$ 135.809.567	\$ 172.177.631	127%	\$ 177.010.490
2013	29	\$ 1.956.825.516	\$ 193.983.945	\$ 88.708.940	46%	\$ 177.010.490
2013	30	\$ 1.935.115.043	\$ 298.843.368	\$ 228.955.360	77%	\$ 177.010.490
2013	31	\$ 2.065.211.408	\$ 302.620.038	\$ 224.753.546	74%	\$ 177.010.490
2013	32	\$ 1.963.211.989	\$ 164.019.564	\$ 213.615.039	130%	\$ 177.010.490
2013	33	\$ 1.968.414.551	\$ 203.646.821	\$ 174.661.940	86%	\$ 177.010.490
2013	34	\$ 1.955.423.790	\$ 132.432.078	\$ 94.661.644	71%	\$ 177.010.490
2013	35	\$ 2.001.451.099	\$ 264.061.683	\$ 205.553.071	78%	\$ 177.010.490
2013	36	\$ 1.999.265.586	\$ 199.422.590	\$ 225.543.236	113%	\$ 177.010.490
2013	37	\$ 1.949.866.839	\$ 204.536.136	\$ 176.927.976	87%	\$ 177.010.490
2013	38-39	\$ 1.973.171.461	\$ 307.412.616	\$ 175.229.576	57%	\$ 177.010.490
2013	40	\$ 2.050.055.483	\$ 327.217.861	\$ 200.092.210	61%	\$ 177.010.490
2013	41	\$ 2.117.723.938	\$ 200.205.944	\$ 274.102.241	137%	\$ 177.010.490
2013	42	\$ 2.076.117.538	\$ 221.201.895	\$ 168.883.413	76%	\$ 177.010.490
2013	43	\$ 2.079.794.807	\$ 217.584.788	\$ 163.300.849	75%	\$ 177.010.490
2013	44-45	\$ 2.592.306.674	\$ 733.808.392	\$ 258.199.339	35%	\$ 177.010.490
2013	46	\$ 2.671.439.489	\$ 908.111.001	\$ 160.006.590	18%	\$ 177.010.490
2013	47	\$ 2.805.115.249	\$ 297.906.933	\$ 169.929.409	57%	\$ 177.010.490
2013	48	\$ 2.810.158.088	\$ 311.698.703	\$ 220.550.303	71%	\$ 177.010.490
2013	49	\$ 3.064.812.801	\$ 476.731.529	\$ 190.739.797	40%	\$ 177.010.490
2013	50	\$ 3.035.748.758	\$ 215.345.440	\$ 129.488.232	60%	\$ 177.010.490
2013	51	\$ 3.207.411.137	\$ 89.183.027	\$ 273.420.003	307%	\$ 177.010.490
2013	52	\$ 3.252.900.723	\$ 312.869.204	\$ 113.538.577	36%	\$ 177.010.490

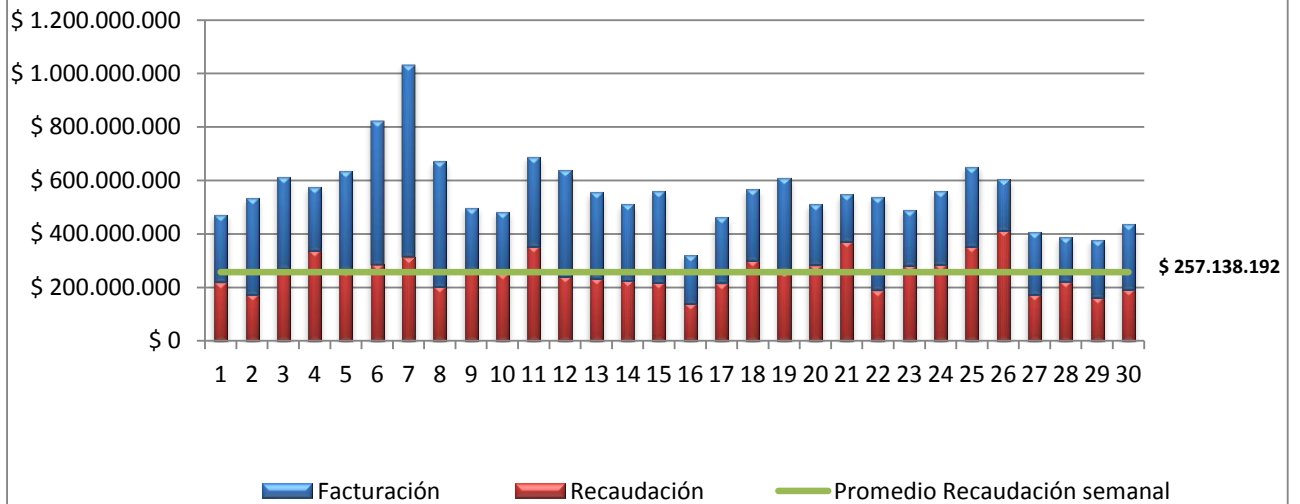
²⁰ Fuente: Ultramar Agencia Marítima Ltda.

Año	weeks	Deuda Total	Facturación	Recaudación	%	Promedio Recaudación semanal
2014	1	\$ 3.320.227.811	\$ 251.987.809	\$ 219.754.538	87%	\$ 257.138.192
2014	2	\$ 3.372.662.630	\$ 360.115.715	\$ 173.521.395	48%	\$ 257.138.192
2014	3	\$ 3.313.732.240	\$ 343.771.764	\$ 269.569.778	78%	\$ 257.138.192
2014	4	\$ 3.253.494.662	\$ 238.714.642	\$ 337.528.082	141%	\$ 257.138.192
2014	5	\$ 3.203.925.555	\$ 369.455.628	\$ 265.470.011	72%	\$ 257.138.192
2014	6	\$ 3.420.022.379	\$ 537.538.244	\$ 284.870.185	53%	\$ 257.138.192
2014	7	\$ 3.311.973.967	\$ 718.452.448	\$ 314.022.350	44%	\$ 257.138.192
2014	8	\$ 3.821.982.842	\$ 467.182.316	\$ 203.017.863	43%	\$ 257.138.192
2014	9	\$ 3.819.753.247	\$ 231.179.706	\$ 265.966.040	115%	\$ 257.138.192
2014	10	\$ 3.794.041.201	\$ 229.132.935	\$ 252.976.306	110%	\$ 257.138.192
2014	11	\$ 3.655.313.194	\$ 333.928.612	\$ 354.237.723	106%	\$ 257.138.192
2014	12	\$ 3.741.355.944	\$ 396.021.428	\$ 240.344.444	61%	\$ 257.138.192
2014	13	\$ 3.768.276.946	\$ 321.613.263	\$ 232.748.412	72%	\$ 257.138.192
2014	14	\$ 3.629.933.034	\$ 285.129.123	\$ 225.495.301	79%	\$ 257.138.192
2014	15	\$ 3.594.037.258	\$ 339.592.010	\$ 219.206.488	65%	\$ 257.138.192
2014	16	\$ 3.751.342.562	\$ 178.096.681	\$ 140.432.912	79%	\$ 257.138.192
2014	17	\$ 3.531.964.373	\$ 243.669.273	\$ 216.776.407	89%	\$ 257.138.192
2014	18	\$ 3.396.714.020	\$ 266.273.625	\$ 301.498.637	113%	\$ 257.138.192
2014	19	\$ 3.471.065.614	\$ 347.088.835	\$ 262.350.711	76%	\$ 257.138.192
2014	20	\$ 3.362.893.618	\$ 225.477.964	\$ 283.985.626	126%	\$ 257.138.192
2014	21	\$ 3.112.761.586	\$ 174.470.577	\$ 372.063.314	213%	\$ 257.138.192
2014	22	\$ 3.272.519.396	\$ 347.439.959	\$ 191.182.344	55%	\$ 257.138.192
2014	23	\$ 2.950.299.405	\$ 208.738.985	\$ 281.523.053	135%	\$ 257.138.192
2014	24	\$ 2.778.875.403	\$ 274.210.043	\$ 286.076.436	104%	\$ 257.138.192
2014	25	\$ 2.588.389.697	\$ 296.614.160	\$ 354.187.618	119%	\$ 257.138.192
2014	26	\$ 2.214.549.806	\$ 190.932.078	\$ 413.330.138	216%	\$ 257.138.192
2014	27	\$ 2.238.531.711	\$ 231.516.862	\$ 175.032.035	76%	\$ 257.138.192
2014	28	\$ 2.151.559.185	\$ 166.968.531	\$ 221.942.194	133%	\$ 257.138.192
2014	29	\$ 2.193.645.024	\$ 214.811.614	\$ 162.412.717	76%	\$ 257.138.192
2014	30	\$ 2.143.350.412	\$ 244.807.628	\$ 192.622.718	79%	\$ 257.138.192

Facturación vs Recaudación 2013 semanal

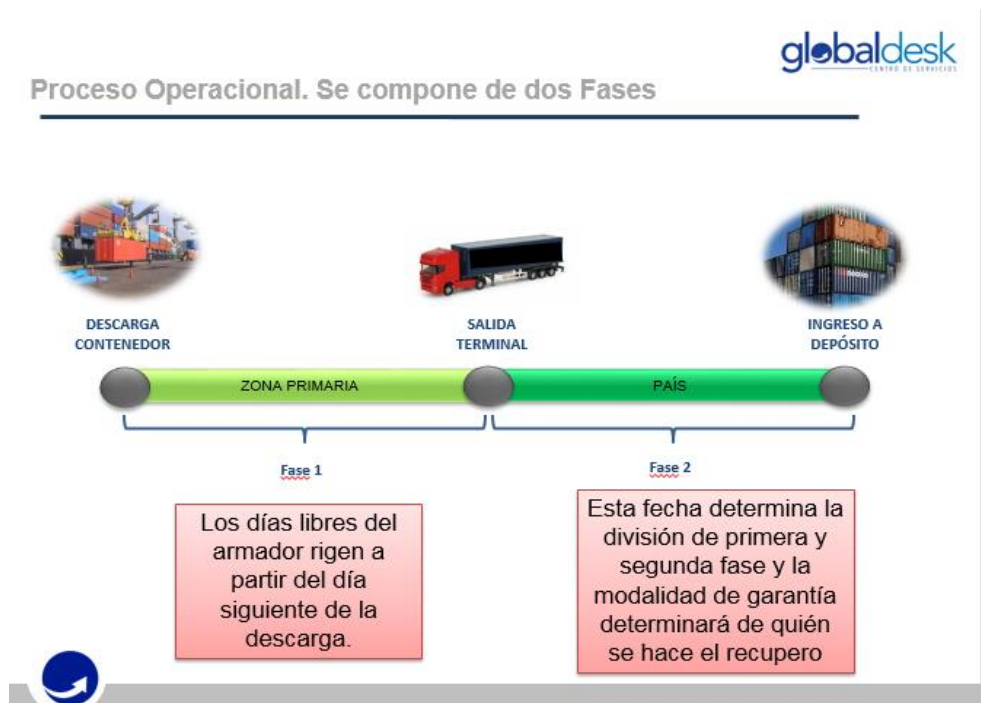


Facturación vs Recaudación 2014 semanal



ANEXO 5.0²¹

Procesos de inducción al demurrage proceso operativo.



²¹ Fuente: Ultramar Agencia Marítima Ltda.

Proceso de Cobranza



ANEXO 6.0²²

Matriz de respuesta de objeciones para disputas recurrentes.

OBJECCION 1	"Ya esta el cheque, pero le falta la firma"	"Estamos verificando la recepción de la factura"	"El encargado de pago a proveedores no vino hoy o esta de vacaciones"
SPEECH	<p>"Perfecto, con quien podría hablar para darle celeridad al proceso?"</p> <p>"¿Esta presente el encargado de firmar?"</p>	<p>Si es receptor electrónico: "De acuerdo a nuestros registros usted es receptor electrónico, de todos modos nosotros también le hemos despachado la factura en formato físico"</p> <p>Si no es receptor electrónico: "Su factura fue emitida el día <i>Fecha</i> por lo tanto ya debería estar en su poder"</p> <p>Si se cuenta con 4ta copia: "De acuerdo a nuestros registros la factura fue recepcionada el día <i>Fecha</i> en su oficina por <i>Nombre Receptor</i>"</p>	<p>"Ok entiendo, me podría indicar el contacto de quien queda a cargo de sus labores?"</p> <p>En caso de no haber nadie más a cargo: "¿Puedo hablar con el supervisor que esta a cargo?"</p>
OBJECCION 2	"No esta la persona a cargo" "La persona a cargo no lo puede atender en este minuto"	"No tenemos la factura, no ha llegado"	"No queda nadie a cargo de sus temas y tampoco hay un supervisor"
CONTRA PREGUNTA	<p>"Ok, Le marcaré mañana para recordarle"</p>	<p>"Como usted no cuenta con la factura, me puede indicar su dirección de mail y le envié inmediatamente una copia en PDF para que revisemos el caso"</p>	<p>"Ok, me puede indicar cuando retorna el encargado para contactarlo nuevamente?"</p>

²² Fuente: Ultramar Agencia Marítima Ltda.

OBJECCION 1	<p>"Hoy no es día de pagos, lo podemos sacar para la siguiente fecha"</p> <p>"El pago a proveedores se efectúa solo ciertos días a la semana"</p>	<p>"Necesito el BL (u otro antecedente) para poder pagar la factura"</p>	<p>"Ese no es el email de la persona de pago a proveedores"</p>
SPEECH	<p>"Ok, me podría confirmar la fecha en que pagarán esta factura?"</p> <p>"Entonces de acuerdo a lo conversado, le estoy enviando un mail en este instante con la fecha de compromiso de pago por usted señalada"</p>	<p>"Estimado cliente nuestro rol es recaudar los servicios de acuerdo a lo constatado en la factura"</p>	<p>"Me podría indicar el nombre, mail y teléfono de la persona de contacto correcta?"</p>
OBJECCION 2	<p>"No puedo comprometer un pago en este momento"</p>	<p>"No voy a pagar si no me envían los antecedentes"</p>	<p>"No manejo el detalle de contacto"</p>
CONTRA PREGUNTA	<p>"Recuerde que esta factura posee una morosidad de XX cantidad de días. Si usted no nos confirma la fecha de pago nos veremos en la necesidad de recurrir a instancias mayores (informar a la naviera, depósito y/o Dicom, según lo que aplique) "</p>	<p>"Estimado cliente le recuerdo que ud es el responsable de sus embarques por lo que esta información debe gestionarla usted directamente con su naviera, embarcador o agente de aduana"</p> <p>Adicionalmente le recuerdo que esta factura posee una morosidad de XX cantidad de días. Si usted no nos confirma la fecha de pago nos veremos en la necesidad de recurrir a instancias mayores (informar a la naviera, depósito y/o Dicom, según lo que aplique) "</p>	<p>"Ok, en este momento le estoy enviando un mail solicitándole ayuda para confirmar los datos de contacto correcto, agradeceré me ayude a conseguir esta información, yo le estaré contactando nuevamente"</p>
RESPUESTAS A OBJECCIONES		<p>Estimado, en la factura tiene usted disponible la información del BL, el contenedor y el nombre de la nave</p>	

OBJECCION 1	"El pago de estos servicios los realiza mi agente de aduana"	"Yo devolví el contenedor a tiempo y tengo días libres"	"Yo devolví el contenedor a tiempo y es culpa del transportista"
SPEECH	<p>"Ok, me puede indicar los datos de contacto de su agente para comunicarnos con el. Adicionalmente le informo que enviaré un mail a su agente y le pondré a usted en copia, indicando que en base a su instrucción este pago debe ser efectuado por ellos"</p> <p>En caso de haber verificado ya con el Agente de Aduana y este indica que quien paga es el cliente: "Estimado cliente, ya hemos revisado con su agente de aduana y este nos indica que es usted quien debe efectuar el pago. Agradeceré revise este tema con su agencia a la brevedad, y yo lo contactaré en XXX días más para que usted me confirme el pago"</p>	<p>"Le informo que la naviera le otorgo XX días libres para la devolución de su contenedor y de acuerdo a nuestros registros, la salida de puerto fue el día XX y el ingreso a depósito se efectuó el día XX, por lo tanto ha incurrido en XX días de demurrage lo cual asciende a Monto "</p>	<p>"Le recuerdo que usted como cliente de la naviera es el responsable del demurrage del contenedor. La relación contractual con él transportista es de usted, por lo que deberá verificar directamente con él la situación, sin embargo, como le indico el servicio fue prestado por la naviera a usted y por lo mismo le hemos facturado el costo asociado correspondiente a Monto "</p>
OBJECCION 2	"Insisto en que ese pago lo debe efectuar mi agente de aduana porque yo ya le pague a el"	"Insisto ese cobro no es correcto o no aplica a mi caso"	"No voy a pagar, porque debe pagar el transportista"
CONTRA PREGUNTA	<p>"Estimado cliente, ya hemos revisado con su agente de aduana y este nos indica que los pagos realizados por usted no cubren los costos asociados a este servicio, por lo que es usted quien debe efectuar el pago. Agradeceré revise este tema con su agencia a la brevedad, y yo lo contactaré en XXX días más para que usted me confirme el pago"</p>	<p>"Podría enviarme por favor el recibo de ingreso a depósito y los respaldos que tenga (Ej., BLS, otros) para revisar el caso con la naviera? Una vez tenga información lo contacto nuevamente. En este minuto le estoy enviando un mail con mis datos de contacto para que me pueda enviar los respaldos solicitados"</p>	<p>"Estimado cliente le recuerdo que ud es el responsable de este servicio. Adicionalmente le recuerdo que esta factura posee una morosidad de XX cantidad de días. Si usted no nos confirma la fecha de pago nos veremos en la necesidad de recurrir a instancias mayores (informar a la naviera, depósito y/o Dicom, según lo que aplique) "</p>

OBJECCION 1	"Qué es un demurrage?"	"No estoy de acuerdo con el cobro y no quiero pagar"
SPEECH	<p>Es el tiempo extra incurrido sobre los días libres que la naviera le ha otorgado para devolver el contenedor en el depósito asignado</p>	<p>Le voy a enviar los respaldos que yo tengo y se va a dar cuenta que el cobro corresponde Si no se pone al día no le podemos garantizar en Globaldesk</p>

ANEXO 7.0²³

Factura Demurrage



ULTRAMAR AGENCIA MARITIMA LIMITADA

GIRO: Agencia de Naves. Servicios relacionados con transporte marítimo, aéreo, almacenamiento y comunicaciones. Gestión de negocios. Suministro de servicios administrativos e informáticos. Depósitos, almacenamiento y otros servicios conexos. Exportación bienes de uso y consumo, materiales de construcción, menaje, maquinarias, equipos, herramientas, embarcaciones, motores, artículos deportivos. Arriendo de bienes inmuebles amoblados. Transporte de carga por carretera. Asesorías Profesionales y Técnicas. Transporte de Pasajeros.
www.ultramar.cl - mailbox@ultramar.cl

R.U.T. 80.992.000-3
FACTURA NO AFECTA O EXENTA
ELECTRONICA
N° 208461

S.I.I. SANTIAGO ORIENTE

CASA MATRIZ :

LAS CONDES El Bosque Norte 500, Piso 18 Fono: 6301000 / Fax: 3343640 / Casilla: 131-34

LAS CONDES (Huelva) Av. Vitacura 2771, Local 1.

Fono: 6301460

PUDAHUEL Aeropuerto A.M Benitez S/N Carga

Fono: 6019779 / Fax: 6019684

ARICA 21 de Mayo 101

Fono: 200000 / Fax: 200050 / Casilla: 12 -D

IQUIQUE San Martín 151

Fono: 414390 / Fax: 423652

IQUIQUE ZONA FRANCA

MANZANA 3 GALPON. Nro: 16 Dpto. 204

TOCOPILLA 21 de Mayo 1398

Fono: 810000 / Fax: 810202

ANTOFAGASTA Copiapo 654

Fono: 359600 / Fax: 227341 / Casilla: 1210

CALDERA Arturo Prat 058

Fono: 318428 / Fax: 318412 / Casilla: 139

CHAUARAL Ruta 5 Norte, Km. 970

Fono: 480904

HUASCO Pedro de Valdivia 118

Fono: 531366 / Fax: 531286 / Casilla: 73

COQUIMBOAv. Costanera 841, piso 1 Edificio Andacollo

Fono: 314000 / Fax: 320611

LOS VILOS Caspolican 498 piso 2

Fono: 542731 / Fax: 542728

QUINTERO Paje, San Guillermo 121

Fono: 293028 / Fax: 2930265 / Casilla: 109

VALPARAISO Cochrane 813 piso B

Fono: 2202000 / Fax: 2256807 / Casilla: 52 - v

SAN ANTONIO El Molo 097

Fono: 203000 / Fax: 211949 / Casilla: 904

VALPARAISO Av. Errazuriz 790 Locales 108-109

Fono: 2202000 Casilla: 52-V

TALCAHUANO Blasco Encalada 444 Of. 401

Fono: 2507700 / Fax: 2542931 / Casilla: 577

PUERTO MONTT Av. Juan Soler Manfredini 11 Depto. 801

Fono: 341040 / Fax: 341042

PUERTO CHACABUJO Juan Jose Latome 87

Fono: 351208 / Av: 351166 / 50

PUNTA ARENAS Independencia 885

Fono: 204800 / Fax: 226664 / Casilla: 44-D

PUERTO WILLIAMS Prat 035

Fono: 621049 / Fax: 226664 / Casilla: 44 - D



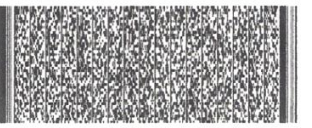
Señor(es)	: REPRESENTACIONES CANONTEX LIMITADA	Fecha Emisión	: 11 de diciembre de 2013
Dirección	: AV PATRICIA VIÑUELA N°334	Fecha vencimiento	: 09-01-2014
Comuna	: SANTIAGO	R.U.T.	: 78.526.430- 4
Giro	: VENTA AL POR MAYOR DE PRODUCTOS TEXTILES	Código Interno	: 109270
OFA	: 0090486084-JCESCOBAR-SCL-0000495461	Tipo de Cambio	: T/C 500,22
Nave	: BAHIA LAURA 860 CMA CGM CHILE S.A.		

Detalle	Total
Servicio: DEMURRAGE POR CUENTA DE TERCEROS	540.238
Precio vta unitario USD 1.080,00 por 1 UN = USD 1.080,00	
Demurrages / Indemnización	
# B/L : PK2328813	
Contenedor Días Tot/Ds Desc Inic Term Tarifa Monto	
GESU633734-9 40HC 9 de9 17/08 23/08 31/08 US\$ 120 US\$ 1080	
PUERTO DE DESCARGA : VALPARAISO	
COBRO REALIZADO POR CUENTA DE NUESTROS MANDANTES SRS. CMA CGM CHILE S.A. NO CONSTITUYE INGRESO PARA ULTRAMAR LTDA.	
Valor exento de iva por DL825 de 1974 Art.12 letra E nr.7	

Pagos en Pesos Chilenos: Depositar en Cta. Cte. Banco BCI N° 10065792
Pagos en Dólares: Depositar en Cta. Cte. Banco BCI N° 11062584
Enviar imagen de depósito a correo cobranzas@ultramar@ultramar.cl
Emitir Cheque nominativo y cruzado a nombre de Ultramar Agencia Marítima Ltda.

Equivalencia en otra moneda			
USD	1.080,00	EXENTO \$	540.238
USD	1.080,00	TOTAL \$	540.238

SON: QUINIENTOS CUARENTA MIL DOSCIENTOS TREINTA Y OCHO PESOS.



Res. 153 de 2010-10-01 - Verifique Documento: www.sii.cl

²³ Fuente: Ultramar Agencia Marítima Ltda.

ANEXO 8.0²⁴

Protocolo de cobranza estándar

Responsabilidades Globaldesk / Proceso de cobranza DEMURRAGE		
Actividad	Detalle	Responsable
Envío de mail de aviso de emisión	Dos días después de haber emitido la factura, Ultramar procede a enviar un correo electrónico al cliente de forma manual, incluyendo una imagen de la factura en cuestión y se adjunta mail automático. Este mail tiene como objetivo dar aviso al cliente de que se emitió una factura por un servicio y monto correspondiente. Esta gestión es registrada en la base de datos. Existe un grupo de clientes que solicitan además n° de orden de compra, el que se solicita al cliente y se envía junto a la información indicada anteriormente.	Ultramar
Contacto telefónico I	Transcurridos 15 días desde emitida la factura, Ultramar contacta telefónicamente al cliente para consultar sobre su estado, vale decir, si ya fue recepcionada o no y en caso de ser afirmativa la recepción, si reconoce o no el monto. Esta gestión es registrada en la base de datos.	Ultramar
Envío de mail Manual aviso de vencimiento	Dos días después del vencimiento, se envía estado de deuda al cliente, indicando los documentos impagos.	Ultramar
Envío de mail Manual estado de cuenta	Si transcurridos los 45 días, factura sigue pendiente, se contacta nuevamente al cliente solicitando fecha de pago (Cobranza ejecutiva)	Ultramar
Contacto telefónico II	Después de enviado el estado de cuenta, se contacta al cliente mediante llamada telefónica, con el objetivo de insistir con la fecha de pago, utilizando tácticas de cobranza.	Ultramar
Envío cobranza externa	Transcurridos los 60 días, factura es enviada a Cobranza Externa por instrucción de Armador.	
Envío facturas a Castigo	Transcurridos los 200 días, y agotadas todas las instancias de cobro, Ultramar propone a armador el castigo de facturas por incobrables.	

²⁴ Fuente: Ultramar Agencia Marítima Ltda.