

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES

**INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL
MEDITERRANEAN SHIPPING COMPANY HONDURAS**

SUSTENTADO POR:

**CRISTOPHER NECTALY FLORES LEIVA
21541043**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL Y DE
NEGOCIOS**

SAN PEDRO SULA, CORTÉS

HONDURAS, C. A

ABRIL, 2020

Tabla de contenido

<i>Índice de Ilustraciones</i>	II
<i>Índice de Tablas</i>	II
<i>Dedicatoria</i>	III
<i>Agradecimientos</i>	IV
<i>Resumen Ejecutivo</i>	V
<i>Introducción</i>	VII
1. Capítulo I	1
1.1 Objetivos de la Práctica Profesional	1
1.1.1 Objetivo General.	1
1.1.2 Objetivos Específicos.	1
1.2 Datos Generales de la Empresa	1
1.2.1 Reseña Histórica MSC.....	1
1.2.2 Visión.	2
1.2.3 Misión.....	2
1.2.4 Valores.....	2
1.2.5 Organigrama.....	4
2. Capítulo II	6
2.1 Actividades Realizadas	6
2.1.1 Aplicación de Pagos.	7
2.1.1.1 Aplicación Pagos Cargos Locales y Demoras	7
2.1.1.2 Aplicación de Pagos de Garantía	8
2.1.2 Actualización y Envío de Estados de Cuentas.....	9
2.1.3 Reporte de Contenedores Vacíos.....	10
2.1.4 Contabilizar Facturas de Proveedores.....	10
3. Capítulo III	13
3.1 Propuestas de Mejora	13
3.1.1 Política de Créditos.....	13
3.1.1.1 Antecedentes.....	13
3.1.1.2 Descripción de la Propuesta.....	14
3.1.1.3 Impacto de la Propuesta.	17

3.1.2	Capacitaciones de Servicio al Cliente.....	19
3.1.2.1	Antecedentes.....	19
3.1.2.2	Descripción de la Propuesta.....	20
3.1.2.3	Impacto de la Propuesta.	20
4.	Capítulo IV.....	22
4.1	Conclusiones.....	22
4.2	Recomendaciones.....	22
4.2.1	Recomendaciones para MSC Honduras.....	22
4.2.2	Recomendaciones para UNITEC.....	22
4.2.3	Recomendaciones para los estudiantes.	22
	Glosario.....	24
	Bibliografía.....	25

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1	Organigrama de MSC Honduras.....	4
Ilustración 2	Organigrama de Departamentos de Finanzas	5
Ilustración 3	Ventas Anuales MSC Honduras	14

Índice de Tablas

Tabla 1	Categorización de Clientes.....	15
Tabla 2	Detalle Categorización y Factores Cualitativos.....	16
Tabla 3	Valores de Ponderación.....	16
Tabla 4	Comparación de Controles Actuales vs. Propuestos.....	18
Tabla 5	Mejora de Clasificación de Clientes	18
Tabla 6	Tiempo y Costo Invertido	18
Tabla 7	Costos de Capacitación	21

Dedicatoria

Este logro se lo dedico a una amistad de dos mujeres que estuvieron siempre la una para la otra, que Dios me dio la bendición de poder llamarles mamá, a Lidia Leiva y Miriam Castellón. Gracias por enseñarme sobre la fortaleza que Dios nos brinda para poder enfrentar cualquier adversidad que se nos presente en la vida, que con arduo trabajo y determinación podemos lograr grandes sueños, que Dios y la familia son el pilar en nuestras vidas, es por ello y mucho más les dedico este logro.

Agradecimientos

Primeramente, agradecerle a Dios por la sabiduría, fortaleza y bendiciones que me brindo durante este proceso.

A mi padre Nectali Flores, por ser un mentor en mi vida, gracias por impulsarme a ser una mejor persona y apoyarme a cumplir mis metas.

Mis hermanas Greene, Suany y Vivian por cuidarme y estar siempre dándome fuerzas y servirme de ejemplo para poder lograr lo que nos trazamos de meta.

A Antonella Santos, Cristian Castellón, Carla Palma y Eimee Medina, por escucharme y brindarme los consejos necesarios cuando más los ocupe, muchas gracias por estar siempre cuando los necesite.

A la empresa Mediterranean Shipping Company, por darme la oportunidad de realizar mi práctica profesional y poder ser parte de su gran equipo de colaboradores, A José Chichiraky, Karina Serrano y Edin Andino por ayudarme y enseñarme a poder explotar el potencial de mi capital humano, gracias por compartirme sus conocimientos.

Resumen Ejecutivo

El transporte marítimo es el medio principal por el cual se realiza comercio internacional. Una de las mayores ventajas de este medio de transporte es que a diferencia del transporte aéreo, el transporte por carretera o el transporte ferroviario, el transporte marítimo permite enviar grandes cantidades de mercancía a un coste bajo. Por esta razón, el transporte marítimo representa un noventa por ciento del comercio internacional. (Perez, 2012)

Mediterranean Shipping Company es en la actualidad la segunda empresa naviera más grande del mundo, cuenta con quinientas oficinas en ciento cincuenta y cinco países y con alrededor de sesenta mil colaboradores. (MSC, 2020) Gracias a ello, la compañía ha podido facilitar el comercio entre las principales economías del mundo y entre los mercados emergentes en todos los continentes. (MSC, 2020) En Honduras, Mediterranean Shipping Company cuenta con dos mil quinientos clientes entre ellos setenta y cinco poseen un crédito con la agencia.

Debido a la cantidad de clientes, Mediterranean Shipping Company Honduras factura aproximadamente 80 Conocimientos de Embarque (BL), resultando en un alto número de cuentas por cobrar. Se define como cobranza al procedimiento por medio del cual se hace efectiva la recepción de valores correspondientes a pagos por servicios prestados, compras o liquidación de deudas (Westreicher, 2020) Ya que MSC Honduras posee un alto número de cuentas, el presente proyecto plasma propuestas de mejora en los procesos y gestiones del departamento de cobranzas.

Primeramente, se analiza una nueva política de créditos para los clientes que consiste en cinco factores cualitativos, como antigüedad de negocio, antigüedad como cliente, referencia bancaria, referencias comerciales, y atrasos. Estos factores fueron utilizados para realizar una ponderación determinada a cada factor con el fin de gestionar y agilizar el proceso de otorgación de crédito. Una vez estos valores sean establecidos, Mediterranean Shipping Company Honduras poseerá con una herramienta para determinar la otorgación o negación de crédito para sus clientes.

La segunda propuesta se concentra en capacitaciones del servicio al cliente para el departamento de cobranzas. El servicio al cliente es importante para incrementar ingresos, y mejorar la tasa de satisfacción de clientes, y ya que en los últimos años la empresa no ha contado con dicha capacitación, esta sería de mucho beneficio. En esta capacitación el personal podrá adquirir y desarrollar conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, ayudando a aumentar y garantizar la satisfacción del cliente.

En base a los problemas identificados, el proyecto identifica la oportunidad de mejorar la política de créditos de la compañía, tomando en cuenta diferentes factores acerca del cliente, buscando facilitar los métodos de pago para el cliente, pero también elevando las probabilidades de pago para la empresa. Similarmente, manteniendo al cliente como prioridad, se propone la capacitación en servicio al cliente para el personal en el área de cobros, la cual incrementará ingresos, y mejorará la tasa de satisfacción de clientes

Introducción

Por mucho tiempo las organizaciones han tomado como prioridad la capacitación y el desarrollo continuo del departamento de ventas, con la convicción que a través de estos se generen mayores utilidades. Para que una venta se considere verdaderamente exitosa es necesario que se gestione el proceso de cobranza de esta.

Todos los procesos en las empresas deben de ser gestionados, es importante que las organizaciones administren sus carteras de cobros de manera ordenada y detallada. Las cobranzas son un elemento primordial dentro de las organizaciones, una buena gestión de recuperación monetaria significa un ingreso representativo a la empresa. (Debitia, 2018)

La clave para organizar correctamente las cobranzas es tener un control en el proceso, el cual debe centrarse en los clientes. Es necesario mantener reportes que indiquen la situación de las cuentas y un detalle de las gestiones realizadas, las cuales se realizan por diferentes canales (llamadas, correos electrónicos, etc.). Cuando una organización mantiene un control de los saldos a cobrar, tiene la capacidad de disminuir tiempos innecesarios en el proceso.

Mediterranean Shipping Company (MSC) es una empresa dedicada al comercio internacional marítimo, reconocida como la segunda naviera más grande del mundo. Su función en el rubro del comercio mundial es uno de los más importantes, ya que más del 90% del comercio se realiza vía marítima. (Logística, 2019)

MSC Honduras factura a la semana más de 80 Conocimientos de Embarque (BL por sus siglas en inglés), esto significa que sus cuentas por cobrar son relativamente altas y necesarias para el funcionamiento de la organización. Si los clientes no pagan, sus operaciones no podrían continuar.

Por esta razón, el presente proyecto se desarrolla con la intención de mejorar los procesos y gestiones del departamento de cobranzas, conservando como prioridad la satisfacción de los clientes y el funcionamiento de la empresa.

Durante el periodo de práctica profesional, se desempeñó el cargo de asistente de cobranzas en el departamento de Finanzas, desarrollando actividades relacionadas al cargo con el fin de optimizar las relaciones con los clientes y disminuir la mora de sus saldos. Utilizando esto como principio, se establecerán propuestas de mejora afines al departamento.

El informe consta de cuatro capítulos, los que se detallan a continuación:

- Capítulo I: se encuentran los datos generales de la empresa y los objetivos generales y específicos a cumplir.
- Capítulo II: especifica la situación actual del departamento de Finanzas en el área de cobranzas y las actividades realizadas durante el período de práctica profesional.
- Capítulo III: expone las propuestas de mejora para el departamento, especificando las metodologías utilizadas para obtener y analizar los datos; como el impacto de la propuesta en costos para la empresa.
- Capítulo IV: se definen las conclusiones de los resultados obtenidos mediante la investigación y el cumplimiento de los objetivos de la práctica profesional. También se redactan las recomendaciones para la empresa, la institución y futuros practicantes.

1. Capítulo I

En este primer capítulo se exponen los datos generales de Mediterranean Shipping Company Honduras (MSCH) y los objetivos a alcanzar durante la realización de la práctica profesional, los cuales se utilizarán para establecer las propuestas.

1.1 Objetivos de la Práctica Profesional

A continuación, se detallan los objetivos planteados durante la elaboración de la práctica profesional.

1.1.1 Objetivo General.

Modernizar las gestiones del área de finanzas con el fin de optimizar los procedimientos de cobranzas y pagos.

1.1.2 Objetivos Específicos.

- Analizar los reportes de cobros con el objetivo de optimizar los indicadores de cuentas vencidas.
- Desarrollar una política de crédito con el propósito de establecer un control en la otorgación de créditos.
- Ejecutar estrategias de optimización de recursos a través del desarrollo de propuestas de mejoras en el departamento.

1.2 Datos Generales de la Empresa

1.2.1 Reseña Histórica MSC.

Fundada en 1970 y con sede en Ginebra, Suiza desde 1978, MSC es una compañía privada dirigida por la familia Aponte. El fundador de la compañía, Gianluigi Aponte, todavía está en el centro de las actividades de MSC, y una proporción relativamente alta de su alta dirección, muchos de ellos con experiencia marítima, han estado con la compañía durante muchos años, lo que brinda una estabilidad que es rara en la actualidad.

En 1977, la compañía operaba en el norte de Europa, África y el Océano Índico. La expansión empresarial prosiguió durante los años ochenta; al final de la década, MSC operaba líneas marítimas a Norte América y Australia.

En 1989, MSC adquirió el operador de cruceros Lauro Lines, que fue renombrado como Mediterranean Shipping Cruises en 1995, y subsecuentemente aumentó el negocio

de cruceros. En 1994, la línea marítima ordenó la adquisición de sus primeros buques nuevos, que fueron entregados a partir de 1996 con el MSC Alexa.

A lo largo de los años, MSC ha diversificado su actividad para incluir el transporte terrestre, la logística y el desarrollo de terminales portuarias. Hoy, se considera como líder mundial en transporte de contenedores por barco, empezó con un único buque y ha evolucionado hasta convertirse en una compañía reconocida a nivel mundial, con una flota de 520 barcos y más de 70.000 empleados. (MSC, 2020)

1.2.2 Visión.

Nuestro objetivo es convertirnos en la línea naviera más eficiente, tecnológica y personalizada de la industria. Seguiremos enriqueciendo la vida cotidiana de las personas, facilitando el comercio mundial con integridad, responsabilidad y respeto por el medio ambiente. Nuestro equipo global ofrecerá un servicio al cliente líder en el mercado al ser expertos en su campo, motivados y orgullosos de lo que hacen. (MSC, 2020)

1.2.3 Misión

En una economía global, nuestra misión es ofrecer soluciones de transporte fiables y sostenibles por mar, carretera y ferrocarril a los clientes de todas las industrias. Lo logramos, como una empresa familiar mediante la construcción de relaciones a largo plazo basadas en el conocimiento, el profesionalismo y el cuidado a ellas. (MSC, 2020)

1.2.4 Valores

- **Conocimiento:**

De la facilidad de nuestros clientes para ofrecer las soluciones adecuadas.

De nuestros mercados para adaptarse a las necesidades locales.

De la industria marítima y naviera para darnos una ventaja competitiva. (MSC, 2020)

- **Profesionalismo:**

Para garantizar la máxima satisfacción del cliente.

Ofrecer servicios a medida que satisfagan las necesidades de los clientes.

Desarrollar y capacitar continuamente a nuestros empleados para que realicen su trabajo con experiencia. (MSC, 2020)

- **Cuidado:**

Para la carga de nuestros clientes y ellos mismos.

Por el medio ambiente y las comunidades donde operamos.

Para nuestros empleados, nuestros socios y o familia. (MSC, 2020)

- **Empresa Familiar:**

El compromiso de la familia fundadora nos inspira con dedicación y confianza, aumentando nuestro sentido de pertenencia.

Compartir el espíritu emprendedor de la familia nos lleva a actuar de forma proactiva, valiente y responsable en el mejor interés de los clientes y de nuestra empresa. (MSC, 2020)

- **Pasión:**

Nos apasiona lo que hacemos, nos retamos a alcanzar la excelencia y somos tenaces en superar obstáculos.

Trabajando juntos con pasión y entusiasmo, ofrecemos una experiencia única para nuestros clientes. (MSC, 2020)

- **Evolución Continua:**

Nuestra tradición, experiencia, profesionalidad y ambición impulsan el crecimiento rápido y sostenible de la empresa.

Nos esforzamos por las soluciones más innovadoras para adoptar el cambio, siempre respetando la seguridad y el medio ambiente. (MSC, 2020)

- **Igualdad de Oportunidades:**

Estamos comprometidos a mantener nuestros conocimientos, ofrecer capacitación y apoyo que permita el crecimiento profesional de nuestra gente.

Garantizamos oportunidades justas que proporcionen desarrollo profesional a largo plazo, adoptando la diversidad y valorando todas las culturas. (MSC, 2020)

1.2.5 Organigrama.

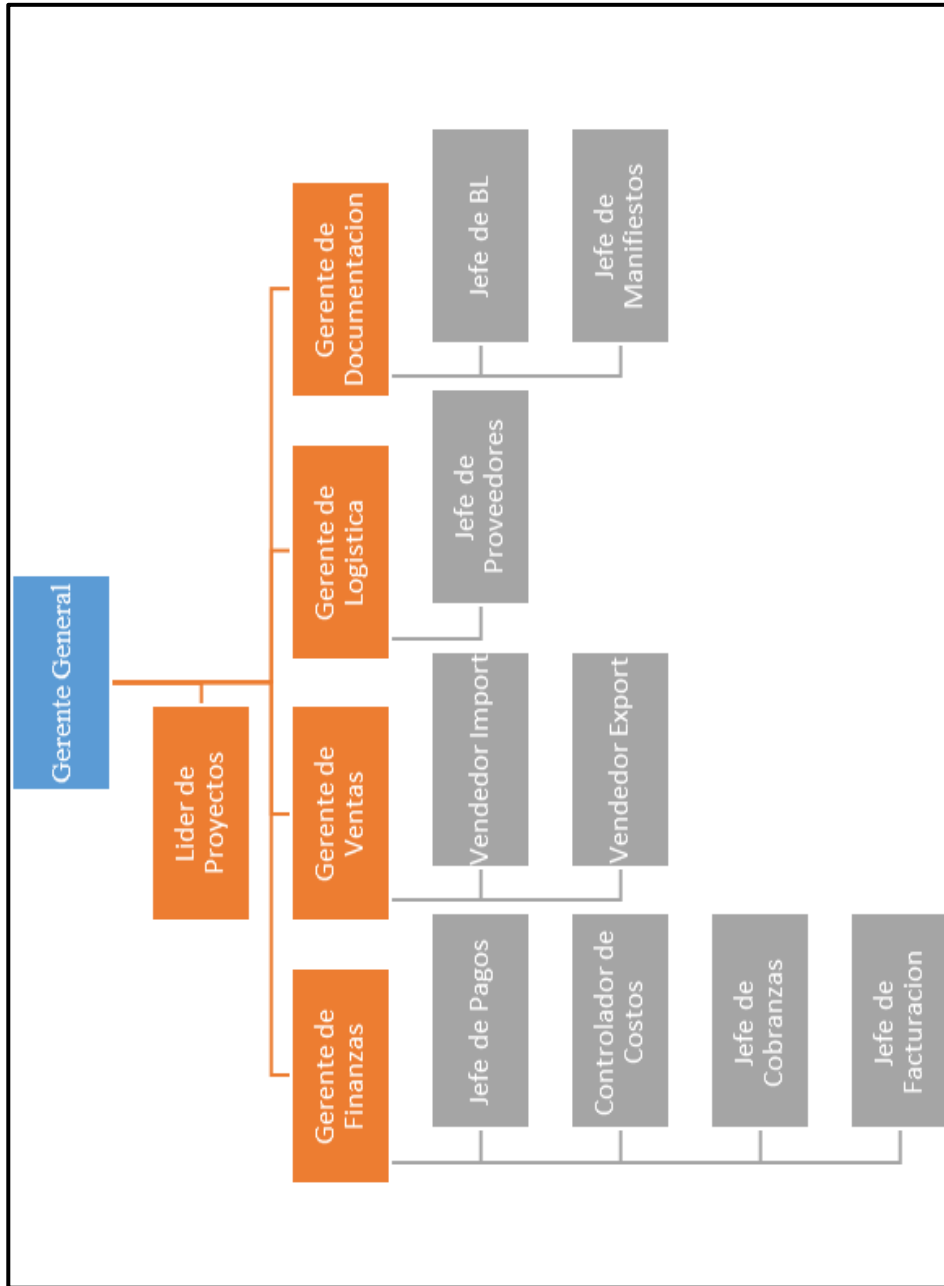
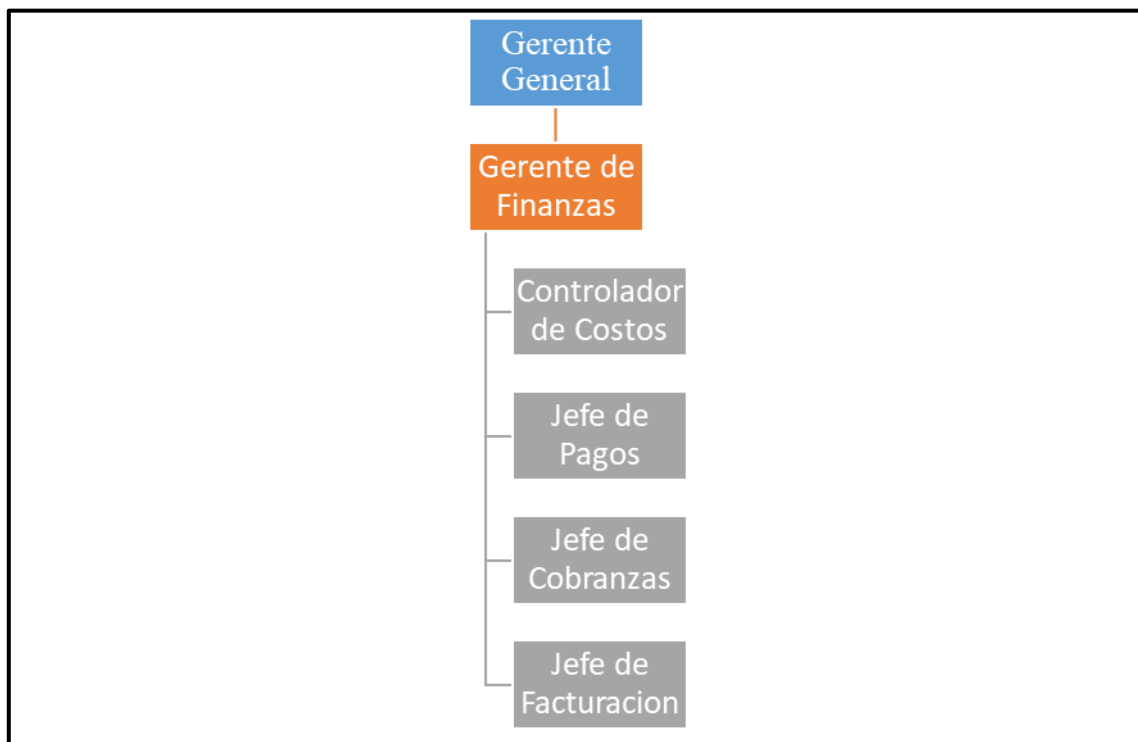


Ilustración 1

Ilustración 2

*Organigrama Departamento de Finanzas*

Fuente: (MSC Honduras, 2020)

2. Capítulo II

En este segundo capítulo se detallan las tareas y procedimientos realizados durante el periodo de práctica profesional en el departamento de finanzas de MSC Honduras. Un buen manejo del capital de una organización conlleva a grandes beneficios, entre ellos, la liquidez y solidez dentro de la misma. El departamento de finanzas se divide en tres secciones las cuales son cobros, pagos y control. (MSC, 2020)

2.1 Actividades Realizadas

Mediante la gestión de cobranzas se revisan los saldos para que los clientes de la empresa se mantengan a día en sus pagos, los regularicen o reactiven su relación comercial con la compañía. (RSM, 2016)

Para que un cliente pueda retirar su embarque de la terminal¹, debe de contar con el BL de su importación. El BL es un documento que sirve como evidencia del contrato de transporte entre el expedidor y la naviera. Es emitido por la naviera o su agente y en él se hace constar que se ha recibido la mercancía para ser transportada al puerto de destino a bordo del buque indicado, y bajo las condiciones acordadas entre el vendedor y el comprador de la mercancía. (iContainers, 2020)

Una de las condiciones de MSC para que se le pueda entregar un BL a un cliente, es que haya cancelado los saldos pendientes de pago, los cuales se clasifican en:

- Cargos Locales: En MSC los tres cargos locales que se cobran son:
 - Terminal Handling Charge (THC) estos cargos se hacen por la manipulación que realizan en los puertos de origen y destino del embarque. (MSC, 2020)
 - International Security Port Surcharge (ISPS) son los recargos que aplican por la evaluación que se realiza en los bienes que se embarcan, con la intención de proteger el bienestar de todos los involucrados. (MSC, 2020)
 - Port Additionals Due Charges (PAD): estos son los gastos adicionales que se incurren en la terminal de origen, los cuales son correcciones del BL. (MSC,

¹ Terminal: instalación o conjunto de instalaciones portuarias que constituyen la interfaz entre el modo de transporte marítimo y los demás modos de transporte (Más que ingeniería, 2020)

2020)

- Demoras: Gasto diario que la naviera factura por el uso de sus contenedores para el transporte de la mercancía. En el caso de exportación, se cuentan días de demoras desde que un contenedor entra lleno en la terminal hasta que embarca y, en el caso de la importación, desde que el contenedor llega a puerto de destino hasta que se retira para la descarga, una vez descontados los días libres. (JVC Shipping, 2018)
- Detenciones: Cargo diario que aplica la naviera por cada día que el contenedor está a disposición del exportador/importador para su carga/descarga antes de ser entregado lleno en la terminal para embarcar si se trata de exportación o devuelto vacío a la terminal si hablamos de una importación. (JVC Shipping, 2018)

El día de comienzo de los gastos será el día que el contenedor sale vacío de la terminal para ser cargado hasta que entra en la terminal de embarque en el caso de la exportación o el día que el contenedor sale lleno de terminal para ser descargado hasta que se devuelve vacío a la terminal designada por la naviera en el caso de la importación, descontando los días libres.

- Garantía: Es un cargo que se le cobra al cliente con el propósito de garantizar el retorno de un contenedor. Una vez el cliente haya retornado el contenedor y se encuentre en condiciones óptimas, se le retornara la garantía monetaria. (MSC, 2020).

Una vez el cliente no cuente con saldos pendientes con el departamento de finanzas, se transfiere la información del BL al departamento de documentación para que procedan con la entrega del documento.

2.1.1 Aplicación de Pagos.

MSC se asegura de aplicar las reglas de imputación para asegurar que no haya complicaciones al momento de aplicar un pago. Las reglas consisten en que cuando un deudor debe a un acreedor varias deudas de la misma especie y con carácter homogéneo, estando todas ellas vencidas y exigibles y el deudor realiza un pago que objetivamente puede ser imputable a cualquiera de ellas. (Expansión , 2020)

2.1.1.1 Aplicación Pagos Cargos Locales y Demoras

Una de las características más importantes de la imputación de pagos es que el deudor es quien decide que nota de débito se va a cancelar primero de su estado de cuenta. Por esta razón para poder aplicar un pago, el cliente debe de hacer llegar el comprobante de depósito o transferencia emitido por el banco que utiliza, junto con el desglose del pago realizado, el cual detalla el número de BL y las facturas a pagar. Así no existirá una confusión al momento de la aplicación. Se revisa el estado de cuenta de MSC y se compara con el comprobante de pago del cliente, asegurando que los saldos sean correctos.

Teniendo la información necesaria se procede a la aplicación del pago en el sistema SAP ERP (Sistemas, Aplicaciones, y Productos). El SAP es un software de planificación de recursos empresariales que incorpora las funciones claves de una organización (SAP, 2020). El sistema SAP brinda un recibo del pago aplicado, el cual se le envía al cliente y se le notifica que el pago fue aplicado vía sistema.

2.1.1.2 Aplicación de Pagos de Garantía

Anteriormente se mencionó que una garantía es el cargo que MSC le cobra al cliente con el propósito de garantizar el retorno del contenedor en óptimas condiciones. Un contenedor es recipiente de carga que permiten almacenar la mercancía para transportarla tanto en camiones, trenes y barcos, posibilitando así el transporte intermodal. (Cardona, 2016)

Es importante conocer los tipos de contenedores para poder asignar la tarifa de la garantía a pagar. En MSC, los más utilizados son:

- Dry Van: Son los contenedores estándar y los más utilizados del mercado. De construcción básica, metálicos, cerrados herméticamente y sin refrigeración o ventilación. (Cardona, 2016)
- Reefer: Los contenedores reefer proporcionan un ambiente de temperatura controlada. Cuentan con una fuente de alimentación que se conecta a fuentes de energía durante su transporte. Esto permite transportar los productos a una temperatura constante durante todo el trayecto. (Cardona, 2016)
- Open Top: De las mismas medidas que los anteriores, pero abiertos por la parte de arriba ya que tienen un techo removible de lona. Puede sobresalir la mercancía, pero, en ese caso, se pagan suplementos en función de cuánta carga haya dejado de cargarse por este exceso. (Cardona, 2016)

- Flat Rack: Igual que los Open top, pero también carecen de paredes laterales e incluso, en algunos casos, de paredes delanteras y posteriores. (Cardona, 2016)
- Open Side: De las mismas medidas que los contenedores estándar, de 20 o 40 pies, con la diferencia de que solo tienen una abertura lateral. (Cardona, 2016)

El proceso empieza con la verificación del tipo de contenedor y el puerto de destino. MSC cuenta con tarifas establecidas de garantías por el préstamo de los contenedores, las cuales se clasifican por tipo de contenedor y el destino de este. El contenedor Reefer, es el único contenedor exento de pago de garantía por la delicadeza de este, solamente es transportado por proveedores exclusivos de MSC. Cabe mencionar que el precio de la garantía es por cantidad de contenedor dentro del BL. Por lo tanto, el cliente tiene que pagar la tarifa relacionada a su BL y destino, el pago se verifica cuando este reflejado en la cuenta bancaria de MSC y se aplica vía sistema en SAP.

Una vez aplicado los pagos de cargos locales, demoras y garantías se libera el embarque en el sistema SION (Sistema Integral Operativo Naviero) y se notifica al cliente y al departamento de documentación que puede retirar el BL junto con los sellos autorizados.

2.1.2 Actualización y Envío de Estados de Cuentas.

El estado de cuenta es un documento oficial el cual es emitido por instituciones a sus clientes y que informan sobre los consumos y montos a pagar en relación con un crédito o préstamo otorgado, esta información se presenta de forma resumida y periódica generalmente de forma mensual. (Andrade, 2016)

MSC Honduras cuenta con una base de datos de los clientes que actualmente mantienen una línea de crédito con ellos. Para poder mantener el control de sus cuentas por cobrar, MSC se asegura de gestionar constantemente sus cobranzas. El primer paso siendo la revisión y actualización de los estados de cuenta de los clientes.

Los cobros a nuestros clientes son un activo y crear una buena relación con ellos en cuanto al método y la fórmula de cobro es esencial para controlar las finanzas de las organizaciones (Lopez, 2017).

Todos los lunes, se ingresa al sistema SAP para enviar de manera masiva un estado de cuenta actualizado con los saldos pendientes a la fecha y saldos próximos a vencer de

todos los clientes de crédito; detallando el BL de cada nota de débito. Esto se hace con el propósito de mantener al cliente enterado de las facturas pendientes y se utiliza de prueba y respaldo que la gestión de cobro se hace de manera periódica.

Es importante mencionar que una de las claves para mantener una cobranza efectiva es siempre tener informado al cliente de los saldos pendientes para que este sienta importancia y presión para realizar sus pagos. (Franco, 2009)

2.1.3 Reporte de Contenedores Vacíos.

El contenedor es retornado a la terminal después de que la mercancía haya sido descargada por el cliente. Cuando esto sucede, la terminal sube la fecha en la cual el contenedor fue ingresado, con el propósito de que MSC pueda calcular si el cliente incurrió en detenciones.

MSC debe de contar con el detalle de los días libres de cada contenedor. Los días libres es el tiempo concedido por las navieras en los cuales los clientes pueden descargar sus contenedores libres de coste. Una vez a los clientes se les acaben, empezarán a incurrir en detenciones. Pueden variar en función del país, del tramo y de la naviera. El contenedor Reefer y seco tienen diferentes condiciones (la carga seca suele disfrutar de más días libres sin coste que la carga refrigerada). (JVC Shipping, 2018)

MSC se encarga de subir dos veces al día el reporte de los contenedores vacíos. La información se descarga del sistema MSCA (Microsoft Certified Solution Associate), el cual es un sistema que cuenta con la base de datos de los BLs y los contenedores de todos los embarques. Se verifica la fecha en la cual ingresó y el número y tipo de contenedor en una hoja de cálculo de Excel, para de manera masiva se suba al sistema SION, el cual emite una notificación automática a través del correo electrónico a los clientes de si incurrieron o no en detenciones. Seguidamente el oficial de demoras y detenciones se asegura de generar la nota de débito cobrando la totalidad de las detenciones incurridas por contenedor.

Cabe mencionar que las detenciones son cargos que se deben de pagar inmediatamente, por lo que si el cliente se rehúsa a pagar la detención, se le bloquearán futuras entregas de BLs hasta que ese saldo sea cancelado.

2.1.4 Contabilizar Facturas de Proveedores.

Los proveedores forman parte de la contabilidad de una empresa y por ello, aparecen reflejados en sus cuentas, formando parte del pasivo corriente. Se trata de sujetos de

derecho con quienes se contrae obligaciones a cierto plazo, es decir, deudas que deben satisfacerse, por lo general, en un plazo inferior a doce meses. (EAE Business School, 2018)

El área de Control recibe las facturas de los proveedores de MSC Honduras los viernes para poder clasificarlas por semana. Cabe mencionar que todos los proveedores obligatoriamente deben de subir al portal Taulia² las facturas de manera electrónica para que estas puedan ser contabilizadas y pagadas por MSC Honduras.

Para poder contabilizar una factura, es necesario que el proveedor adjunte una hoja de instrucción o un correo de autorización de parte de MSC, con el propósito que se pueda verificar que el monto a pagar sea recuperado.

Los costos se pueden recuperar a través de un cliente o a través de una tercera parte. Estos costos ciertamente incluyen, si están cuidadosamente presupuestados y facturados. (ACE Project, 2019)

La hoja de instrucción describe, dicta o estipula los pasos que se deben de seguir para realizar correctamente alguna actividad laboral o trabajo específico. La elaboración de una instrucción de este tipo tiene como finalidad evitar accidentes o momentos críticos en casos o situaciones riesgosas para el lugar de trabajo o los empleados. (Ej Corporación, 2020)

Se ingresa a SION, y este está vinculado a Taulia, por lo que al buscar el número de factura del proveedor aparecerá la factura electrónica subida por ellos. En esta, se revisa que los montos concuerden con la factura física y el controlador se asegurará que los montos estén siendo recuperados por la empresa.

Tomará la hoja de instrucción, revisará el número de BL y verificará que el monto este cobrado por MSC Honduras. Si el monto es recuperado, la factura pasara al área de pagos.

Taulia: Taulia es un negocio de tecnología financiera que brinda administración de capital de trabajo, facturación electrónica, financiamiento de la cadena de suministro y servicios de descuento dinámico (Taulia Corp, 2020)

3. Capítulo III

En este capítulo, se expondrán las propuestas de mejora realizadas durante la elaboración de la práctica profesional. Estas fueron desarrolladas con la intención de disminuir la mora de cuentas por cobrar y mejorar los procesos en MSC Honduras.

3.1 Propuestas de Mejora

A continuación, se detallan las propuestas planteadas a la empresa las cuales fueron comprobadas a través de un exhaustivo análisis teórico.

3.1.1 Política de Créditos.

3.1.1.1 *Antecedentes.*

Actualmente el departamento de cobranzas es manejado por 2 colaboradores, uno de ellos siendo el gerente financiero, el cual se encarga de gestionar cobros altamente morosos. El segundo siendo el oficial de cobranzas el cual gestiona todos los cobros de MSC Honduras y se asegura de retroalimentar al gerente financiero de los casos prioritarios.

MSC Honduras cuenta con una cartera de más de 2,500 clientes. Como se puede observar en la Gráfica 1, el 70% de sus ventas son al contado, dejando el 30% de sus ventas al crédito. Anualmente, MSC Honduras factura más de doce millones de dólares americanos, lo que significa que el departamento de cobranzas de MSC gestiona un cobro anual de tres millones seiscientos mil dólares.

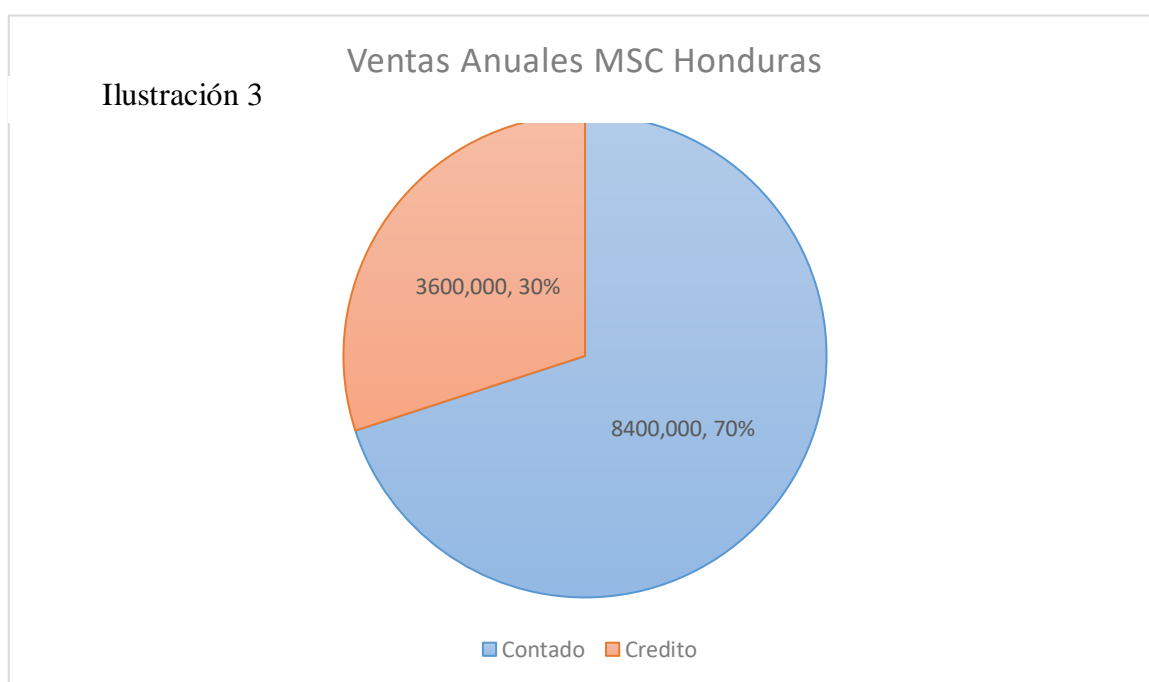
Actualmente de los 2,500 clientes, 75 mantienen una línea de crédito con la naviera. Una línea de crédito es una forma de crédito otorgado a un gobierno, empresa o individuo por una empresa o institución financiera. Aunque puede adoptar varias formas, se trata en esencia de una cuenta bancaria con dinero de la que el cliente puede disponer hasta cierto límite. (Westreicher, 2020)

Analizando las ventas al crédito anuales de la empresa, se puede ver que solamente 75 clientes generan montos monetarios bastante elevados, lo que significa que generan un alto riesgo hacia la naviera. Estos clientes no cuentan con la documentación y el respaldo adecuado para garantizar su línea de crédito. En otras palabras, la naviera no gestiona un procedimiento adecuado al momento de otorgar un

crédito, aumentando de manera exponencial el riesgo a no recuperar los montos otorgados.

No está formalizado un límite de montos monetarios para cada cliente, por lo que no se hace un análisis completo al momento de otorgar el crédito. Además, que no se tiene un tiempo establecido, por lo que al cliente se le facilita acumular saldos pendientes. Según reportes del colaborador de cobranzas el 10% de las ventas al crédito deberían de considerarse incobrables por el simple hecho que no se perciben abonos desde más de un año.

Cuando el departamento de cobranzas se encuentre en la situación de no poder recuperar los montos, no saben el procedimiento que deberían de seguir ni las medidas necesarias que deberían tomar, ya que no cuentan con la capacitación adecuada para manejar este tipo de situaciones y menos un manual con el cual guiarse.



a (2020)

3.1.1.2 Descripción de la Propuesta.

Las políticas de crédito son los lineamientos técnicos de los que dispone el gerente financiero de una empresa, con la finalidad de otorgar facilidades de pago a un determinado cliente. Dicha política implica la determinación de la selección de crédito, las normas de crédito y las condiciones de crédito. (ESAN Business, 2016)

3.1.1.2.1 Ponderación de Factores.

Con lo descrito anteriormente es imprescindible que MSC Honduras determine las medidas correctivas para mejorar sus procesos en créditos y cobranzas. Mediante una política de créditos se establecerán las directrices para otorgar crédito a los clientes, analizando los factores cualitativos en los cuales se mencionan los siguientes:

- Factores Cualitativos:
 - Antigüedad del Negocio
 - Antigüedad como Cliente
 - Referencia bancaria
 - Referencias comerciales
 - Atrasos

Como se observa en la Tabla 1, estos factores se utilizarán para incluir una matriz de categorización de los clientes solicitantes de crédito, en donde se realizará una ponderación determinada a cada factor con el fin de gestionar y agilizar el proceso de otorgación de crédito. Una vez establecidos estos valores existirá una seguridad razonable para otorgar crédito a los clientes con una buena capacidad de pago sin ningún problema.

Tabla 1

Categorización de Clientes

Categorías	Descripción
Categoría 1	Amplia capacidad de pago
Categoría 2	Buena capacidad de pago
Categoría 3	Con problemas de pago
Categoría 4	Dudosa capacidad de pago

Fuente: Propia (2020)

En la Tabla 2, se detallan los requisitos para cada factor a evaluar según la categorización de los clientes. Es importante recalcar que los indicadores que se vayan a tomar como base deben estar relacionados al tipo de actividad que realiza el cliente solicitante de crédito, para que no haya errores al momento de la ponderación de los factores.

Tabla 2

Detalle Categorización y Factores Cualitativos

	Categoría 1	Categoría 2	Categoría 3	Categoría 4
Antigüedad del Negocio	Mayor a 8 años	Entre 8 y 5 años	Entre 5 y 1 año	Menor a 1 año
Antigüedad como Cliente	Mayor a 8 años	Entre 8 y 5 años	Entre 5 y 1 año	Menor a 1 año
Referencia Bancaria	Posee cuentas con saldos	Posee cuentas con saldos	Posee cuentas con saldos	Posee cuentas con saldos
Referencias Comerciales	promedios de 6 cifras o más.	promedio de 6 cifras bajas.	promedios de 5 cifras altas.	promedios de 5 cifras bajas.
Atrasos	Pagos puntuales	Entre 7 a 15 días.	Entre 15 a 30 días	Más de 30 días.

Fuente: Propia (2020)

3.1.1.2.2 Matriz de Puntuación.

Toda la información obtenida del cliente a evaluar es digitada en una matriz de puntuación. Una matriz de puntuación es una tabla de doble entrada donde se describen criterios y niveles de calidad de cierta tarea, objetivo, o competencia en general, de complejidad alta. (Gobierno Canarias, 2020)

A cada uno de los factores de la matriz se le asignará un valor igual a la unidad (1) dentro de la categoría en la cual se encuentre, de acuerdo a la parametrización realizada anteriormente. Una vez asignado los valores de los factores dentro de cada categoría se procede a realizar la ponderación para los factores cualitativos.

$$\frac{(a + b + c + d)}{\text{Número de Factores con Categoría Asignada}}$$

Tabla 3

Valores de Ponderación

Valor	Significado
--------------	--------------------

A	suma de los factores cualitativos 1 a 10 con categoría 1 multiplicado por el número de categoría.
B	suma de los factores cualitativos 1 a 10 con categoría 2 multiplicado por el número de categoría.
C	suma de los factores cualitativos 1 a 10 con categoría 3 multiplicado por el número de categoría.
D	suma de los factores cualitativos 1 a 10 con categoría 4 multiplicado por el número de categoría.

Fuente: Propia (2020)

3.1.1.2.3 Límites y Días de Crédito.

Para establecer los límites y días de crédito se tomará en cuenta la categoría de cada cliente aceptado. Es importante considerar el monto de las compras anuales que el cliente realizará para acordar el crédito necesario. El crédito necesario sirve como referencia para otorgar un límite de crédito, aunque puede corregirse mediante índices de riesgo e índices correctores. (Brachfield, 2013)

Una vez calculado el crédito necesario, el gerente financiero autorizará el monto de crédito autorizados para cada cliente. Cabe mencionar que los días de crédito no sobrepasarán a 30 días, con excepciones de casos autorizados por gerencia general.

3.1.1.3 Impacto de la Propuesta.

La política de crédito se basa en el mejoramiento del proceso al otorgar un crédito, estableciendo directrices a seguir para la aceptación de los clientes de crédito. Cabe mencionar que todos los créditos otorgados se realizaran a través de un contrato, para establecer un respaldo a la empresa para situaciones futuras en las cuales los valores se consideren incobrables.

La política de crédito ayudará a los colaboradores del departamento de cobranzas a mantener un control de los clientes con ventas al crédito, ya que se definirán

específicamente los días establecidos y mejorará la gestión de cobranza de cada uno de ellos.

En la Tabla 4, se muestran los controles actuales en comparación con los propuestos.

Tabla 4
Comparación de Controles Actuales vs. Propuestos

Controles	Actuales	Propuestos
Llenado de Formulario	✓	✓
Información General de la Empresa	✓	✓
Contrato de Crédito		✓
Referencias Bancarias		✓
Análisis de Ponderación		✓
Límites Previamente Establecidos		✓

Fuente: Propia (2020)

En la tabla 5, se detalla que con la aplicación de la política de crédito e implementación de los nuevos controles se reduzca en un 3% las cuentas incobrables. Mejorando significativamente los procesos de cobros y una reducción de \$ 108,000.00

Tabla 5
Mejora de Cuentas Incobrables

Descripción	Actual	Propuesta
Cuentas Incobrables	10%	7%
Valor Incobrables	360,000.00	252,000.00

Fuente: Propia (2020)

En la tabla 6, se puede observar el tiempo invertido en la realización de dicha propuesta. Cabe mencionar que se hizo una investigación previa con los colaboradores de dicha área para confirmar que los nuevos controles eran necesarios.

Tabla 6

Tiempo y Costo Invertido

Descripción	Invertido
Tiempo de Investigación	1 semana
Tiempo de Realización Política de Crédito	2 semanas
Costo Invertido	L 0.00

Fuente: Propia (2020)

Es importante mencionar que la propuesta no tendrá costo alguno para MSC Honduras, ya que la misma se elaboró durante la realización de la práctica profesional, utilizando recursos dentro de la empresa y conocimientos adquiridos a lo largo de la formación académica.

3.1.2 Capacitaciones de Servicio al Cliente

3.1.2.1 Antecedentes.

Como se mencionó anteriormente, el departamento de cobranzas es manejado por el gerente financiero y el oficial de cobranzas. Siendo un departamento crítico para el funcionamiento de MSC Honduras, es importante que ambos estén capacitados en diferentes estrategias para la recuperación de las cuentas por cobrar.

Se pudo investigar que durante los 6 años en que el oficial de cobranzas ha estado en el puesto, no ha recibido ninguna capacitación en cuanto al manejo de las cuentas por cobrar. Todo el conocimiento del colaborador ha sido adquirido a través de experiencias.

La cobranza es un proceso estratégico y clave para generar el hábito y una cultura de pago en los clientes. (InSight, 2008) En tal sentido, la gestión de cobranza es un proceso bastante interactivo con los clientes, que parte del análisis de la situación del cliente, un oportuno y frecuente contacto con el cliente, ofreciendo en el proceso de negociación alternativas de solución oportunas para cada caso y registrando las acciones ejecutadas para realizar un seguimiento continuo y el control del cumplimiento de los acuerdos negociados.

Por esta razón, una de las bases para una buena gestión de cobranzas es una buena atención al cliente. A través de la realización de la práctica profesional, se observó que el manejo de los clientes ha sido una de las situaciones más complicadas para el colaborador.

La mayoría de las gestiones de cobranzas se realizan a través del correo electrónico, dejando a un lado una interacción directa con el cliente.

3.1.2.2 Descripción de la Propuesta.

La capacitación, es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistemática, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral.

Analizando las dificultades con las cuales se enfrenta el colaborador se decidió realizar un plan de capacitación enfocado en el servicio al cliente. Como se mencionó anteriormente, la capacitación es un conjunto de métodos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas. En tal sentido, la capacitación constituye un factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto de cobranzas. Con este plan de capacitación se busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de las actividades, y así mismo se contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del colaborador.

Se cotizó con diferentes empresas dedicadas a brindar capacitaciones a organizaciones y sus colaboradores para el manejo de relaciones humanas con sus clientes y/o otros. Analizando las diferentes propuestas se decidió por la capacitación brindada por Dale Carnegie.

Se evaluó junto con el gerente financiero que los objetivos de la capacitación se alineaban con los requeridos por MSC Honduras. Siendo uno de estos mejorar las habilidades de comunicación del colaborador.

La capacitación se dividirá en 3 sesiones en las cuales se le enseñará al colaborador a manejar el estrés, tener una actitud más positiva, autoconfianza entre otras. Se recomendó que el horario de las capacitaciones fuera en el día sábado para no interrumpir las labores del colaborador durante la semana y así poder poner en práctica las técnicas y conocimientos adquiridos después de cada sesión.

3.1.2.3 Impacto de la Propuesta.

Un personal motivado y trabajando en equipo, son los pilares fundamentales en los que las organizaciones exitosas sustentan sus logros. Estos aspectos, constituyen dos fuerzas internas de gran importancia para que una organización alcance elevados niveles de competitividad. (Dale Carnegie, 2020)

La capacitación tiene un costo de \$250.00, como se muestra en la tabla 7. Se observan los costos detallados en los cuales la empresa incurrirá al tomar el plan de capacitación.

Tabla 7
Costos de Capacitación

Descripción	Costo
Capacitador	\$ 100.00
Refrigerios	\$ 30.00
Materiales	\$ 20.00
Costos Indirectos (Mesas, sillas, manteles, etc.)	\$ 100.00
Total de Costos de Capacitación	\$ 250.00

Fuente: (Dale Carnegie, 2020)

La capacitación no tendrá un costo tan alto para la empresa, pero si brindará muchos beneficios. A continuación, se detallan los beneficios de una capacitación:

- Ayuda a prevenir riesgos de trabajo.
- Produce actitudes más positivas.
- Aumenta la rentabilidad de la empresa.
- Eleva la moral del personal.
- Crea una mejor imagen de la empresa.
- Facilita que el personal se identifique con la empresa. (Acosta, 2015)

4. Capítulo IV

En este capítulo, se detallarán las conclusiones de la práctica profesional y se expondrán las recomendaciones a la agencia MSC Honduras, a la institución Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC) y a los futuros practicantes.

4.1 Conclusiones

- Se pudo modernizar las gestiones del área de cobranzas, a través de la implementación de nuevas estrategias y controles.
- Se analizaron los reportes de los saldos vencidos y se optimizaron las cuentas por cobrar a través del apoyo en las gestiones de cobranzas.
- Se desarrolló una política de crédito, en la cual se establecieron pautas y controles para la evaluación de un cliente y la otorgación de un crédito.
- Se estableció una nueva estrategia en la atención al cliente, a través de un plan de capacitación enfocado en el servicio.

4.2 Recomendaciones

4.2.1 Recomendaciones para MSC Honduras.

- Establecer un plan de practicantes, para una mejor orientación y capacitación en la empresa.
- Dedicar una semana entera para la explicación de los términos y procesos utilizados en la empresa.

4.2.2 Recomendaciones para UNITEC.

- Implementar talleres que permitan a los alumnos el manejo de diferentes herramientas como sistemas y técnicas de varios temas.
- Brindar más clases prácticas que les permitan a los estudiantes desarrollar competencias con el fin de ampliar las habilidades laborales de los estudiantes.
- Establecer un taller que le enseñe y le permita al alumno una mejor preparación al momento de desarrollar su informe.

4.2.3 Recomendaciones para los estudiantes.

- Realizar todas las actividades de la práctica con buena actitud, con el fin de aportar y recibir conocimiento.

- Se recomienda a los futuros practicantes desarrollar competencias de manejo de conflictos. Es necesario manejar conceptos de resolución de problemas como de reflejar resultados a futuro de las potenciales mejoras identificadas y gestionadas durante el período de práctica.
- Tomarse el tiempo para trabajar cada propuesta de mejora y evitar errores lamentables.

Glosario

1. Bill of Lading: Es uno de los documentos más importantes en una transacción internacional, sea el exportador o el importador, y se trate de un envío de transporte marítimo o aéreo, el Bill of Lading sirve como un contrato de transporte. (iContainers, 2020)
2. Terminal: Es una infraestructura situada en un puerto y que se destina al transporte de pasajeros y a las mercancías que se importan o exportan para su comercialización posterior. (Smith, 2020)
3. Expedidor: Persona que formaliza el contrato de transporte con un transportista y le paga, tiene la potestad de darle instrucciones. (Globalnegotiator, 2020)
4. Puerto de origen: Operaciones de concentración y distribución de carga cuyo origen y destino queda fuera de la región nacional o internacional que es origen las mercancías embarcadas en el puerto y destino de las mercancías desembarcadas del mismo. (JVC Shipping, 2018)
5. Guía del Embarque: es un documento emitido por un transportista que contiene los detalles y las instrucciones que relacionan al flete de un envío de bienes.
6. Importación: Son el conjunto de bienes y servicios comprados por un consignatario.
7. Exportación: Conjunto de bienes y servicios que se exportan.
8. Taulia: Taulia es un negocio de tecnología financiera que brinda administración de capital de trabajo, facturación electrónica, financiamiento de la cadena de suministro y servicios de descuento dinámico. (Taulia Corp, 2020)
9. Nota de débito: es un documento comercial emitido por un comprador a un vendedor para solicitar formalmente una nota de crédito.

Bibliografía

- MSC. (Enero de 2020). *Quienes Somos*. Obtenido de <https://www.msc.com/hnd/about-us>
- Debitia. (octubre de 2018). *Gestion de Cobranza*. Obtenido de Debitia Cobranzas Simples y Efectivas: <https://debitia.com.ar/gestion-de-cobranzas-2/>
- Logistica. (Octubre de 2019). *Logística, Transporte Marítimo*. Obtenido de <http://www.logisticamx.enfasis.com/notas/78999-mueve-transporte-maritimo-mas-del-90-del-comercio-mundial>
- MSC. (Enero de 2020). *Quienes Somos*. Obtenido de <https://www.msc.com/hnd/about-us>
- RSM. (16 de Enero de 2016). *RSM Global*. Obtenido de <https://www.rsm.global/peru/es/aportes/blog-rsm-peru/en-que-consiste-la-gestion-de-cobranzas>
- SAP. (Febrero de 2020). *SAP*. Obtenido de <https://www.sap.com/products/what-is-erp.html>
- iContainers. (Enero de 2020). *iContainers*. Obtenido de <https://www.icontainers.com/es/guia-costes-transporte-internacional/>
- Lopez, G. (17 de Julio de 2017). *Funitive*. Obtenido de <https://blog.finitive.com/formacion/control-de-los-cobros-de-los-clientes/>
- Más que ingeniería. (Febrero de 2020). *Más que ingeniería*. Obtenido de <https://masqueingenieria.com/blog/que-es-una-terminal-portuaria/>
- Expansión . (febrero de 2020). *Imputación de pagos*. Obtenido de <https://www.expansion.com/diccionario-juridico/imputacion-de-pagos.html>
- Cardona, A. (julio de 2016). *Tipos de Contenedores y su Uso*. Obtenido de Sertrans: <https://www.sertrans.es/transporte-de-mercancias/tipos-de-contenedores-y-su-uso/>
- Andrade, A. (julio de 2016). *Que es un Estado de Cuenta?* Obtenido de Inversion: <https://inversian.com/que-es-estado-de-cuenta/>
- Franco, C. (junio de 2009). *Tres Pasos para una Cobranza Efectiva*. Obtenido de Tendencias 21: https://www.tendencias21.net/Tres-pasos-para-hacer-que-los-clientes-paguen-a-tiempo_a3428.html
- JVC Shipping. (junio de 2018). *Ocupaciones, Demoras y Detenciones*. Obtenido de JCV Shipping y Solutions: <https://jcvshipping.com/ocupaciones-demoras-y-detentions/>
- EAE Business School. (Febrero de 2018). *Retos en Supply Chain*. Obtenido de Conceptos Basicos de Contabilidad Que Mejoran la Relacion con los Proveedores: <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/conceptos-basicos-de-contabilidad-que-mejoran-relaciones-con-proveedores/>

- Castellanos, L. (Enero de 2020). Mediterranean Shipping Company. (A. Santos, Entrevistador)
- ACE Project. (junio de 2019). *Recuperación de Costos y Autofinanciamiento*. Obtenido de ACE Project: <http://aceproject.org/main/espanol/ve/vee01b02.htm>
- Ej Corporación. (febrero de 2020). *Ejemplo de Hoja de Instrucción*. Obtenido de Ejemplo De: https://www.ejemplode.com/50-recursos_humanos/2923-ejemplo_de_instruccion_de_trabajo.html
- Westreicher, G. (febrero de 2020). *Linea de Credito*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/linea-de-credito.html>
- ESAN Business. (diciembre de 2016). *Las Políticas de Crédito en una Entidad Financiera*. Obtenido de Conexión ESAN: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/12/la-politica-de-creditos-de-una-entidad-financiera/>
- Gobierno Canarias. (febrero de 2020). *Matrices de Evaluacion*. Obtenido de http://www3.gobiernodecanarias.org/aciisi/cienciasmc/web/anexos/30_rubricas.html
- Brachfield, P. (julio de 2013). *Credito Necesario*. Obtenido de Brachfield Credit and Risk Consultants: <https://perebrachfield.com/blog/riesgos-de-credito/como-establecer-el-credito-necesario-y-el-limite-de-riesgo-para-un-nuevo-cliente/>