

FAIRPAY

LA REVISTA DE GESTIÓN DE CRÉDITO DE INTRUM JUSTITIA Nº. 1/2008

MAGAZINE

Vender al CLIENTE ADECUADO

- ▶ Conozca quiénes son sus clientes antes de vender
- ▶ Utilice las herramientas adecuadas
- ▶ ¡Adopte la actitud adecuada y asegure el pago!

98

por ciento paga a tiempo. Intrum Justitia ayuda a empresas inmobiliarias a evitar pérdidas innecesarias

DR. GAHALA, GURÚ DE EE.UU:

“Es importante decirle a los estudiantes universitarios que la gestión de crédito es apasionante”



LA BURBUJA BÁLTICA ... ¿PINCHARÁ?

¿Se están recalentando las vertiginosas economías del Báltico? Fair Pay Magazine comprueba la temperatura

APRENDA MÁS: LAS SIETE FAMILIAS DE DEUDORES

UN CATALIZADOR PARA UNA ECONOMÍA SÓLIDA



Nuestro papel va más allá de la gestión de cobros, también proporcionamos otros servicios de control de créditos que estimulan el comercio y facilitan el hecho de que los negocios, como compañías de préstamos, encuentren nuevos clientes, mejoren el proceso de control de créditos y cuenten con un movimiento de dinero más eficaz. Ayudamos a ambas partes a cumplir los acuerdos y potenciamos relaciones duraderas que creen valores entre ellas. Nuestro objetivo es proporcionar soluciones, fortalecer relaciones, incrementar la eficacia del comercio y crear una economía sólida para toda las partes involucradas: tanto los particulares, como las empresas y la sociedad.

intrum  **justitia**

www.intrum.com

Editorial:

Comprometidos con las personas

Apenas ha comenzado el 2008 pero ya promete ser un año completo de grandes retos. El año pasado nos trajo la crisis crediticia que afectó a la economía mundial y de la cual aún no terminamos de conocer las consecuencias. Y este año, vemos que la economía española nos trae sus propios desafíos. En este sentido, desde Intrum Justitia reconocemos que son estos los momentos en los que más debemos fortalecer los vínculos con nuestros clientes.

Nuestros clientes nos confían una gran responsabilidad, dado que nuestro trabajo implica estar en contacto directo con sus clientes. Para continuar siendo exitosos y fortalecer nuestra posición, sabemos que debemos comprender mejor el comportamiento de los consumidores y los factores que influyen en ellos. Tanto hoy como en el futuro. Estamos convencidos de que es una cuestión de demostrar comprensión y ofrecer soluciones a los problemas, no de ser estrictos y burocráticos. De ser serviciales, más que de ser demandantes. Simplemente, en ser los más capaces en manejar las situaciones características de nuestro negocio. Día a día.

El año pasado iniciamos una revisión estratégica con el fin de aprovechar las oportunidades de negocio que nos ofrece la globalización. Esto significa, entre otras cosas, que seguiremos desarrollando y creando nuevos y atractivos servicios para nuestros clientes. Y es con este gran entusiasmo, con el que estamos trabajando en estos proyectos.

Intrum Justitia es más que una empresa de gestión de crédito. Somos una empresa comprometida con las personas y nuestra misión es que la economía de mercado opere de forma más eficaz y sin altibajos.

Parte de este trabajo estratégico es la nueva Fair Pay Magazine que ahora tiene en sus manos y que desde el año pasado editamos también en español. Con este nuevo concepto y diseño creemos haber logrado que Fair Pay Magazine se convierta en una revista de negocios moderna y claramente orientada hacia las personas.

LUIS SALVATERRA
DIRECTOR GENERAL
INTRUM JUSTITIA IBÉRICA



ÍNDICE 1.2008

8 VENDER AL CLIENTE ADECUADO

No se trata únicamente de crear un buen producto y llevarlo al mercado. Las empresas inteligentes saben que sus beneficios también dependen de hacer llegar sus productos a las personas adecuadas: a las personas que pagarán.



EL DESALOJO ES UN FRACASO 14

La empresa arrendadora de viviendas sueca MKB incorporó a Intrum Justitia para reducir los desalojos y aumentar la facturación.

ENTREVISTA: CHARLES GAHALA 18

Existe la necesidad de atraer a profesionales jóvenes a la gestión de crédito y esto exige mejorar su imagen, comenta un gran gurú en materia de crédito.

EPI: ESPECIAL PAÍSES BÁLTICOS 20

Las vertiginosas economías de los estados bálticos están bajo presión. Fair Pay Magazine estudia el riesgo de un pinchazo de la burbuja.

RESULTADOS: LA GESTIÓN DE COBROS EN EL SECTOR TEXTIL 04

BREVES: LAS SIETE FAMILIAS DE DEUDORES 23

BREVES: GESTIÓN DEL ESTRÉS EN LOS CALL CENTERS 24

Fair Pay Magazine nº 1 Marzo 2008 **Editorial** Intrum Justitia AB, ISSN 1654-4404 **Directora** Meri Mäkkylä **Adjuntos a la dirección y producción** Tidningskompaniet **Impresión** Trydells **Portada** Ilustración Jonas Englund. El siguiente número de Fair Pay Magazine se publicará en mayo de 2008. © Intrum Justitia AB 2008. Todos los derechos reservados. Se permite extraer citas, indicando la fuente. El personal editorial no es responsable del material no solicitado que se envíe a Fair Pay Magazine. **Suscripciones** info@intrum.com **Cambios de dirección** Los accionistas de Intrum Justitia deberán de comunicarlo a su operadora. Los demás deberán ponerse en contacto con el departamento editorial: Editorial desk Fair Pay Magazine, SE-105 24 Estocolmo, Suecia. info@intrum.com Teléfono +46 8 546 10 200 Fax +46 8 546 10 211

Las opiniones expresadas en Fair Pay Magazine no coinciden necesariamente con las del editor, Intrum Justitia ni sus filiales. El editor ha obtenido toda la información incluida en la publicación a partir de fuentes que se consideran precisas y fiables. Ni Intrum Justitia ni el editor han comprobado de forma independiente las noticias ni los datos sobre ninguna persona ni entidad. Toda la información se presenta "tal cual", sin ningún tipo de garantía. Solicite la ayuda de un asesor financiero profesional antes de realizar su inversión; Intrum Justitia no puede aceptar ningún tipo de responsabilidad por las pérdidas que una persona pudiese sufrir por la información contenida en la publicación.



RESULTADOS:

MEJORES
RESULTADOS
CON INTRUM
JUSTITIA

- ✓ **Logramos alcanzar un nivel superior de gestión, más allá de la gestión interna de la empresa**
- ✓ **Contamos con un mayor conocimiento de nuestra cartera de clientes.**

Nuria García Aguilera, Jefe de Riesgos y Cobros de Gastón y Daniela, habla acerca de la profesionalización de la gestión de crédito

Con más de ciento veinticinco años de existencia, Gastón y Daniela es una empresa de tradición pero que sabe mantenerse a la vanguardia, tanto en diseño como en calidad. Con el mismo espíritu renovador con el que estableció su primera tienda en Bilbao en 1876, Gastón y Daniela juega en primera línea del sector textil y aún continúa conquistando nuevos mercados.

El mercado español se quedó pequeño y Gastón y Daniela comenzó su expansión internacional hace más de 20 años participando en ferias como las de París, Londres y Frankfurt. Hoy en día, la empresa exporta a más de 40 países en los cinco continentes y el mercado internacional representa el 20% de su facturación.

Asimismo, desde hace varios años el sector textil comenzó a profesionalizarse, y en el caso de Gastón y

Daniela, su departamento de gestión de crédito no se quedó atrás. “En el 2000 comenzamos a establecer nuevas políticas de crédito, incluyendo la externalización de la gestión de cobros” comenta Nuria García.

Es en este sentido, que desde hace cinco años Intrum Justitia comenzó a colaborar con Gastón y Daniela para la gestión de cuentas a cobrar internacional. Y desde finales del año pasado la colaboración también incluye la gestión a nivel nacional.

Para Nuria García Aguilera, trabajar con Intrum Justitia, ha permitido a Gastón y Daniela “objetivar la gestión de la deuda y ser mucho más eficaces en las recuperaciones. Además ha permitido alcanzar un nivel superior de gestión, más allá de la gestión interna”. Con un índice de recuperación superior al 25%, los resultados hablan por sí mismos, lo cual, en conjunto con una colaboración estrecha entre las partes, ha hecho que la relación comercial sea muy positiva y duradera.



En el 2000 se establecieron nuevas políticas de crédito, incluida la externalización de la gestión de cobros.

RESULTADOS:

- ✓ **Tiempo para dedicarse al negocio**
- ✓ **Gestión eficaz de las facturas más recientes y de casos antiguos**
- ✓ **Ayuda legal sobre asuntos de gestión de crédito**

Vesa Korhonen, director de recuperaciones en Finnish Motor Insurers' Center, consigue un control más estricto sobre la deuda de seguros de automoción

Finnish Motor Insurers' Center es la organización que agrupa a las empresas aseguradoras de automóviles en Finlandia. La tarea del director de recuperaciones, Vesa Korhonen, consiste en gestionar las primas de los propietarios de vehículos no asegurados.

"En Finlandia, las pérdidas por impagados en seguros a terceros de turismos ha crecido aproximadamente un cinco por ciento anual. En el futuro, debemos introducir nuevas condiciones en los contratos, así como leyes que doten a las empresas aseguradoras de más facultades para tratar con los deudores. También necesitamos medidas más estrictas contra la conducción sin seguro", explica Korhonen.

Con un número creciente de facturas vencidas por gestionar, Finnish Motor Insurers' Center se dio cuenta de que necesitaba un sistema de gestión de cobros más eficaz y empezó a trabajar con Intrum Justitia en el año 2000. Los servicios que Intrum Justitia proporciona actualmente abarcan la gestión de cobros, la gestión de fallidos y la valoración crediticia.

"El mayor reto al que tenemos que hacer frente es el creciente número de facturas impagadas. La colaboración con Intrum Justitia se traduce en que la gestión de fallidos ha mejorado significativamente, al mismo tiempo que los casos más recientes se gestionan de manera más eficaz", afirma Korhonen.

Vesa Korhonen afirma que las crecientes pérdidas por impagados están impulsando nuevas condiciones y leyes en Finlandia, entre ellas el endurecimiento con los conductores sin seguro.

- ✓ **Eficacia gracias a la externalización**
- ✓ **Grandes oportunidades: Intrum Justitia cuenta con oficinas en toda Europa**

Henri de Jong y Henkjan de Krijger en Mijndomein.nl acerca de la externalización de la facturación

Hace unos años, lo que hoy se ha convertido en el mayor servicio de registro de dominios de los Países Bajos, Mijndomein.nl en La Haya, empezó de la nada. Actualmente la compañía administra 150.000 nombres de dominios. Sin embargo, no sólo proporcionan dominios, también ofrecen alojamiento Web.

“Alcanzaremos el millón de dominios el próximo año”, comenta Henri De Jong. “También nos estamos expandiendo fuera de Holanda con la implantación de Eurehomepage.de en Alemania, donde también trabajamos con Intrum Justitia. Nos encanta trabajar con un líder de mercado que comprende lo que necesitamos en este sector. Para nosotros, la eficacia es esencial para poder garan-

tizar precios bajos e Intrum Justitia nos ayuda a centrarnos en esto de forma concreta. Además, cuentan con sedes en una serie de países europeos en los que también queremos establecer nuestras oficinas de forma gradual.”

“Cada mes procesamos más de quince mil facturas de forma completamente automática”, continúa De Jong. “Esto también se aplica a las carteras de cobros asignadas a Intrum Justitia para que ellos las puedan procesar sin demora. La gestión de cobros representa, aproximadamente, entre el tres y el cinco por ciento del total de facturas mensuales. Junto con Intrum Justitia, continuamos perfeccionando varios procesos, incluido el de ‘cerrar la puerta’ a las personas dudosas.”



El rápido crecimiento alegra a los fundadores de Mijndomein.nl, pero también exige mayor eficacia en la facturación.

Vender al cliente



adecuado

Conocer al cliente es clave al momento de desarrollar productos adecuados – aquellos que responden a sus necesidades y deseos, y por lo tanto, que se venderán bien. ▶

TEXTO WILLIAM ROSS / ILUSTRACIÓN ISTOCKPHOTO



No se trata únicamente de crear un buen producto y sacarlo a un público ansioso. Las empresas inteligentes saben que sus beneficios también dependen de hacer llegar sus productos a las personas adecuadas: aquéllas que pagarán. Para comprender quiénes son estos clientes, se necesitan las sofisticadas herramientas de hoy en día, la capacidad para acceder a información y un buen conocimiento del mercado en el que se trabaja.

1

“Existen tres componentes habituales para la toma de decisiones a lo largo de todo el ciclo de vida del producto, desde el marketing hasta la gestión de los clientes: los análisis, la automatización de los mismos con software eficaz y el desarrollo de estrategias con una perspectiva amplia”, comenta Anna Solberg, directora de soluciones analíticas, en Fair Isaac Corporation (Londres). “Cuando uno dispone de estos componentes, los efectos son espectaculares. En los casos en los que nuestros clientes los han implementado, se han obtenido mejoras de dos dígitos en los resultados, tanto en plazos de pago como en rentabilidad.”

Fair Isaac fue fundada en 1956 por William Fair y Earl Isaac, quienes analizaban datos y usaban los ordenadores para tratar de resolver problemas de negocio. Hoy en día, la empresa continúa utilizando software para proporcionar servicios de asesoría y sistemas para el control de las decisiones de las empresas, además de haber desarrollado la puntuación FICO® (de “Fair Isaac Corporation”) para medir el riesgo de crédito.

Gran parte de lo que permite predecir la solvencia de un cliente es la capacidad de la empresa para poder acceder a la información.

“Consiste en que la empresa pueda acceder a los cambios que se producen cuando una persona pasa de ser un cliente potencial a ser un cliente de verdad. Cuando una persona se convierte en cliente, la empresa debe poder disponer de información sobre ellos (por ejemplo, si se ha retrasado en pagar o si ha sobrepasado el límite de crédito), y comienza a tener un patrón de comportamiento en cada ámbito de mercado. Si sus cuentas disponen de este modelo, se podrá empezar a realizar un modelo estadístico de lo bien o no tan bien que pagarán los clientes.

“SE TRATA DE ACCEDER A LOS DATOS”



Anna Solberg, directora de soluciones de analítica, en Fair Isaac Corporation, Londres



“Puede que parezca sencillo, pero por ejemplo, para una empresa de tarjetas de crédito, entran en juego cientos de variables.”

Asimismo, Solberg comenta que normalmente se utilizan distintas fuentes de información a la hora de examinar a un posible cliente. Algunas de estas fuentes, según el país, son de uso público pero otras, sin embargo, se deben conseguir de forma activa.

“Hemos de consultar la información que el cliente va a compartir. Si se trata de una pequeña empresa como posible cliente, se puede solicitar su historial de crédito. Si se trata de un particular, es posible que quiera hacerle algunas preguntas como, por ejemplo, sobre sus préstamos actuales. Si se trata de una cantidad considerable como, por ejemplo, una hipoteca, las personas estarán más dispuestas a compartir más información que en el caso de que deseen solicitar un servicio telefónico.”

También existen momentos en los que, por razones competitivas, no se recopila una amplia variedad de información sobre un cliente potencial.

“Por ejemplo, si se está tratando de vender un ordenador de bajo coste y se hacen demasiadas preguntas, el cliente simplemente se irá a comprarlo a otro sitio.”

Por supuesto, a todas las empresas les gustaría saber lo antes posible en las fases de desarrollo, marketing y venta de un producto, si los clientes podrán pagar y si lo harán. La información no es barata, por lo que las empresas con un mayor riesgo de impago son las que probablemente más necesiten conocer la solvencia del cliente antes de ofrecer el producto.

“Dos buenos ejemplos de esta situación serían las compañías telefónicas y las empresas de servicios públicos. Cada vez más compañías telefónicas se plantean si es mejor continuar permitiendo que determinados clientes paguen cuotas mensuales o si es mejor exigir tarjetas prepago.”

No se trata de una cuestión de poca importancia. En enero, las acciones de AT&T, la compañía de telecomunicaciones estadounidense, sufrieron una caída de un 9,5% después de que ésta anunciara una cifra de impagos récord de clientes de telefonía fija y ADSL.

SABÍA QUE ...

... Los estudios demuestran que los hombres que compran flores a sus esposas son más propensos a pagar sus facturas a tiempo, excepto en los floridos Países Bajos, donde parece ser que las flores demasiado comunes no son muy valiosas.

... El grupo de usuarios del Reino Unido con más de 60 años de edad es el que más utiliza cheques, sin embargo, estos “surfistas de plata” también son los que lideran el mercado en el uso de la banca por Internet.



2

“Hay que aceptar el hecho de que todos los clientes son distintos”, comenta Timothy Prunk, consultor en Acxiom, la empresa de información líder del mundo, cuyo trabajo se centra en recopilar datos transaccionales y sobre el comportamiento que puedan ayudar a las empresas a comprender mejor a los consumidores.

“Una vez que uno se da cuenta de esto, puede centrar sus esfuerzos en identificar cuáles de los clientes actuales son los más críticos para su negocio. A continuación, puede analizar sus tendencias de compra y las preferencias que generan más facturación.

“Con esto, uno está mejor preparado para identificar a personas similares. Esto hace que la previsión sea mucho más eficaz, lo que le ayuda a pronosticar mejor la rentabilidad y le permite adaptar el producto a los clientes actuales y potenciales de mayor valor.”

Las agencias de informes (conocidas legalmente en Estados Unidos como “agencias de informes comerciales”, y en el Reino Unido como “agencias de referencia crediticia”) pueden constituir una importante fuente de información en los países que dispongan de ellas. Estas empresas se encargan de agrupar los hábitos de pago mediante la recepción de información por parte de empresas colaboradoras como, por ejemplo, empresas de servicios financieros, empresas de servicios públicos y compañías telefónicas. Las empresas se benefician de la recepción de información en el sistema a cambio de compartirla.

“A la hora de la venta, el uso en tiempo real de una agencia de informes es práctica habitual con el fin de poder facilitar la compra”, comenta Prunk. “La otra posibilidad consiste en decidir si se promoverán sus productos o no a determinados clientes, sabiendo que si el cliente decide realizar la compra, los pagos se efectuarán en el tiempo.

“En este caso, la mejor solución consiste en seguir dos pasos. Primero, se modela una posible respuesta. Una vez que se ha identificado un grupo objetivo de

clientes, podrá utilizar agencias de informes y otros datos para generar un modelo de solvencia. Este enfoque de dos pasos identificará a los clientes más receptivos que, a su vez, es probable que cumplan los criterios crediticios de la empresa.”

Cuando se trata de clientes existentes, se cuenta con la ventaja de poder controlar su comportamiento concreto con respecto a la empresa. Esto, en conjunto con la información que proporcionen, por ejemplo, las agencias de informes, permitirá que una empresa pueda establecer y modificar los límites de riesgo en términos de pago, tipos de interés y límites de crédito.

“Hoy en día, las empresas se aseguran de crear un modelo de información crediticia actualizado antes de ampliar los plazos de pago. Asimismo, muchas empresas crean modelos de comportamiento en lugar de modelos de pago, lo que puede resultar costoso como, por ejemplo, con respecto a la probabilidad de devolución de los productos. Las empresas que venden por Internet o por catálogo controlarán el número de veces que un cliente ha devuelto un producto porque esto acarrea un coste muy alto. Si el historial de una persona demuestra que ha realizado demasiadas devoluciones, es posible que el cliente pase a un segmento de ‘consentidos’. La empresa no continuará promocionándole sus productos de manera activa, puede que rechace hacer negocios con él o incluso que le aumente los precios para desalentarlo.”

Mientras que el trabajo de Prunk se centra en la recopilación y aplicación de la información, también reconoce que es necesario enmarcarla desde una perspectiva local.

“En general, por ejemplo, si observamos a una persona que ha vivido en la misma casa durante diez años, con una hipoteca a 30 años y unos ingresos discretos, podríamos suponer que será un cliente con un buen comportamiento de pago. Sin embargo, aunque se trate de una casa de un millón de dólares y unos buenos ingresos, no se elimina el hecho de que puedan existir deudas considerables. No obstante, la mayoría de las regiones dispone de información suficiente para que podamos hacer un buen trabajo a la hora de definir un cliente objetivo.”

“**TODOS LOS CLIENTES SON DISTINTOS**”



Timothy Prunk, consultor en la empresa de información Acxiom.

3

Gareth Lodge, analista, en European Payment para TowerGroup (conocida como la empresa líder en servicios

de investigación y asesoría orientada exclusivamente en la industria global de servicios financieros), está de acuerdo en que las empresas de consumo son las que tienen mayor necesidad de conocer la solvencia de sus clientes en una fase muy temprana del desarrollo del producto.

“Las empresas de servicios públicos y los operadores de telefonía móvil, reconocen que el pago domiciliado no sólo les aporta ventajas financieras (es decir, la certeza de un movimiento de efectivo y la reducción de sorpresas en la factura), sino que también tiende a favorecer que las personas no se den de baja, simplemente porque son demasiado perezosas para cancelar la orden de pago.”

Sin embargo, añade que cada país europeo tiene una actitud diferente frente a las distintas formas de pago.

“En Alemania, la domiciliación de los pagos se asume como el método de pago estándar, mientras que en otros países apenas se utiliza. En realidad, la mayoría de las



empresas probablemente piensan que no se pueden permitir el lujo de elegir, sino que tiene que ofrecer todas las formas de pago para satisfacer todos los comportamientos.”

También reitera que, en los mercados europeos, se pueden encontrar muchas conductas inesperadas.

“Un buen ejemplo es el Reino Unido, donde la gente de más de 60 años sigue siendo la que más utiliza los cheques. Pero también es el grupo conocido como los ‘surfistas de plata’, ya que supone el mayor crecimiento en banca por Internet en los últimos años.”

A la hora de pensar sobre las distintas estrategias que se deben aplicar para analizar los clientes existentes (de los que puede/debe tener información en la base de datos de su empresa) frente a los clientes potenciales, Gareth Lodge va más allá al pensar qué es realmente un “cliente”.

“Sin duda, meditar sobre estos dos grupos requiere estrategias distintas, pero la clave está en determinar cuál es la diferencia. Los clientes que se ganan mediante precios llamativos también son, por definición, más propensos a perderse por la misma razón. Un software de optimización de precios que pueda proporcionar una



Gareth Lodge, analista, en European Payment para TowerGroup.

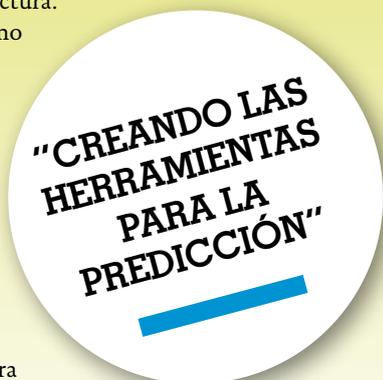
4

El scoring, según Henrik Grönkvist, director de automatización y scoring en Intrum Justitia, es una forma de utilizar un conjunto de datos y algunas herramientas para ofrecer una mejor idea de

cómo saldrán las cosas en el futuro.

“Una gran parte de nuestro trabajo consiste en la predicción de si una persona pagará o no cuando se le envíe la factura.

Es exactamente lo mismo que sucede, por ejemplo, en los estudios sobre el cáncer. Se puede tomar una muestra de fumadores y recopilar información sobre su edad, peso, alimentación, hábitos de sueño, formación, etc. Cinco años más tarde, se observa la misma muestra para ver cuántos han desarrollado cáncer y cuántos no.”



“Nosotros hacemos lo mismo”, continúa. “En un caso clásico de gestión de cobros, se intenta cobrar el dinero y, a continuación, comparar los resultados con los datos disponibles. Entonces se puede ver si los datos concuerdan y, si no es así, analizar lo que se puede extraer de ellos y realizar los ajustes correspondientes.”

El lugar donde sucede todo esto tiene una gran influencia en los resultados. Los 24 mercados en los que Intrum Justitia opera no sólo cuentan con distintos tipos de personas a las que se clasifica, sino también los sistemas legales son muy diferentes y con distintos accesos a los datos. Además, en algunos países puede llegar a ser muy costoso llevar a juicio a un deudor.

“Nuestro trabajo se extiende desde Islandia hasta Hungría, abarcando distintas culturas, autoridades, sistemas legales y formas de gestionar información delicada. En países como Finlandia, Islandia y Suecia hay sistemas legales, de tarjetas de crédito y de identificación fiscal, implantados de forma que la mayoría de la gente paga sus facturas. Puesto que estos sistemas cuentan con un amplio apoyo, la gente comprende lo que tiene que hacer y no intenta evitar los pagos. Es mucho más difícil utilizar el sistema legal en países como

visión holística de las relaciones con los clientes supone un paso en la dirección adecuada, pero aún así se necesita que el cliente vaya del precio al valor a la hora de tomar una decisión, y éste es un tema más de formación.”

Un tema importante sobre los pagos es la SEPA (‘Zona Única de Pagos para el Euro’, por sus siglas en inglés) que, de acuerdo con el Banco Central Europeo, “... permitirá a los clientes efectuar pagos no en efectivo a cualquier beneficiario de la zona euro a través de una única cuenta bancaria y un único conjunto de instrumentos de pago. Todos los pagos en euros en ventas al por menor pasarán a ser ‘nacionales’.”

“Se supone que la SEPA crea un conjunto de métodos de pago uniforme en toda Europa, pero las empresas tienen que decidir si los consumidores son realmente uniformes en toda Europa. Probablemente ayude en la creación de productos para organizaciones paneuropeas, pero aún así, se necesitarán tener en cuenta los hábitos culturales de cada país.”

Según Lodge, esto implicará de alguna forma un equilibrio para las empresas.

“Por un lado quieren que el producto sea lo más estándar posible, ya que la personalización para los clientes objetivo cuesta dinero y añade complejidad. Pero, a la vez, hay un movimiento en firme hacia los clientes que exigen un producto lo más a su medida posible.”

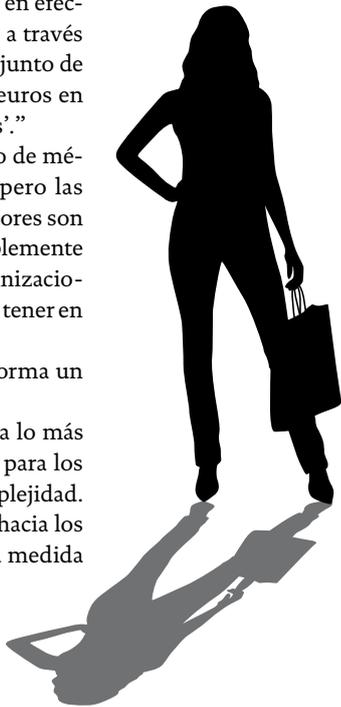
Alemania y Reino Unido, porque la información está más protegida.”

Estos mismos métodos de scoring se pueden emplear para llevar el proceso más allá: desde predecir la gestión de cobros hasta emprender acciones preventivas para garantizar mejores resultados de pago.

“Internet es un buen ejemplo de ello. En lugar de predecir simplemente si alguien pagará o no, los bancos, las empresas de tarjetas de crédito y otras empresas, pueden anticipar quiénes pagarán con tarjeta de crédito y quiénes, en cambio, desean recibir una factura y pagarla después. Podemos utilizar nuestros datos para decirles quién es lo suficientemente solvente como para enviarle primero una factura o si, por el contrario, deberían exigir el uso de una tarjeta de crédito.”

Para Grönkvist, el trabajo de crear modelos de datos, desarrollar soluciones y trabajar con el departamento de TI para crear las herramientas de aplicación y los modelos de scoring, requiere de una amplia gama de conocimientos y de pensamiento creativo.

“Las personas que trabajan en este campo necesitan de conocimientos estadísticos, matemáticos y analíticos, pero también deben tener cierto conocimiento del sector.”



Henrik Grönkvist, director de automatización y scoring en Intrum Justitia.

MICHAEL WOLF:

“ANÁLISIS CORRECTO DESDE EL PRINCIPIO”



La gestión de cobros es una actividad importante para Intrum Justitia. Es el origen de la empresa. A pesar de ello, se podría considerar cada caso de gestión de cobros como un tipo de fracaso, afirma Michael Wolf, Consejero Delegado.

“Es mejor que ayudemos a nuestros clientes a llevar a cabo el análisis correcto desde el principio. Si venden sus

productos a personas que pueden y desean pagarlos, podemos evitar el uso de la gestión de cobros. Por supuesto que es importante obtener el dinero, pero tales medidas también pueden alejar a clientes finales.

Muchos de los casos para gestión que recibimos se podrían haber evitado. Por un lado, en el 10/15 por ciento de los casos para gestión de particulares, falta la dirección. Por el otro, también tenemos casos en los que el cliente ya es insolvente, en otras palabras, no tiene capacidad para pagar.”

¿Cómo se efectúa un análisis correcto desde el principio? La clave está en el conocimiento. Es aquí, según Michael Wolf, donde Intrum Justitia tiene una enorme base de conocimiento que compartir.

“Con nuestra extensa cartera de clientes y amplia experiencia en la gestión de cobros, tenemos estadísticas excelentes sobre la solvencia de distintos segmentos de clientes. Esto se traduce en que podemos ayudar a las empresas a dirigir nuevos productos y servicios a los segmentos adecuados. También podemos ir más allá y proporcionar ayuda a la hora de redactar argumentos de venta para los distintos grupos objetivo. La base siempre la constituyen las estadísticas detalladas de nuestras bases de datos.”

¿Cómo pueden acceder los clientes al conocimiento de Intrum Justitia?

“Estamos preparando una oferta. Así que estén atentos a cualquier nueva información al respecto por nuestra parte. Para Intrum Justitia como empresa, se trata de pasar del extremo de la gestión reactiva de cobros a llegar a ser una empresa que trabaja con actividades preventivas”, afirma Michael Wolf.

El desalojo es un fracaso

Las personas se retrasaban en el pago de los alquileres, pero la empresa arrendadora de viviendas MKB consideraba el desalojo un fracaso. Intrum Justitia ayudó a solucionar el dilema y a conseguir que los pagos se efectuasen.

TEXTO PER BRINKEMO / FOTOGRAFÍA MARTIN OLSON

Cuatro millones de coronas suecas. Una suma importante de dinero, especialmente cuando no se dispone de ella. “Pero ésta es la que algunos meses se nos debía por el impago de alquileres”, explica Lena Friberg.

Lena trabaja como jefe de crédito para MKB Fastighets AB, la empresa municipal de vivienda de Malmö (Suecia). Se acuerda de cómo empeoró la situación, aunque también ha sido testigo de cómo ha mejorado.

La empresa MKB pertenece exclusivamente a la ciudad de Malmö y cuenta con 21.500 apartamentos. Funciona como cualquier empresa comercial, aunque presta una mayor atención a los asuntos sociales que otras empresas comerciales de vivienda. La empresa está comprometida con asuntos que, tradicionalmente, se encuentran fuera del ámbito de la gestión inmobiliaria y una de las razones reside en que MKB no se ha olvidado de los años difíciles en los que tenía demasiados apartamentos vacíos. Otra de las razones es que el 40 % de los apartamentos de MKB se encuentran situados en las áreas socialmente vulnerables de la ciudad: Holma, Rosengård, Kroksbäck, Nydala...

“Pueden venir malos tiempos otra vez. Debemos de cuidar de nuestros clientes lo mejor posible siempre, incluso cuando los tiempos son buenos.”

La oficina principal de MKB está situada en Rosengård, un área con una densa población inmigrante, lo que requiere de una buena estrategia. “En el pasado sufrimos daños considerables, especialmente en Rosengård, lo que significa que trabajamos en distintos niveles de forma preventiva, incluso en el momento de evaluar a los posibles inquilinos.”

Entre otras actividades MKB administra empresas para mujeres, organiza actividades recreativas para niños y gestiona centros de ocio extraescolares. Sin embargo, con independencia del deseo de mantener relaciones estrechas y buenas con los clientes, es preciso respetar los contratos firmados. De lo contrario, el funcionamiento de la empresa pasaría a ser insostenible.

Solíamos tener problemas. Fue durante la época en la que MKB hacía la gestión interna. El comportamiento de pago de muchos inquilinos no era lo suficientemente serio. MKB contaba con cuatro gestores de cobros que enviaban requerimientos de pago continuos a los inquilinos que incumplían los pagos. Sin embargo, las pérdidas de alquiler continuaban aumentando. Sencillamente, MKB no conseguía todo el dinero que se le debía.

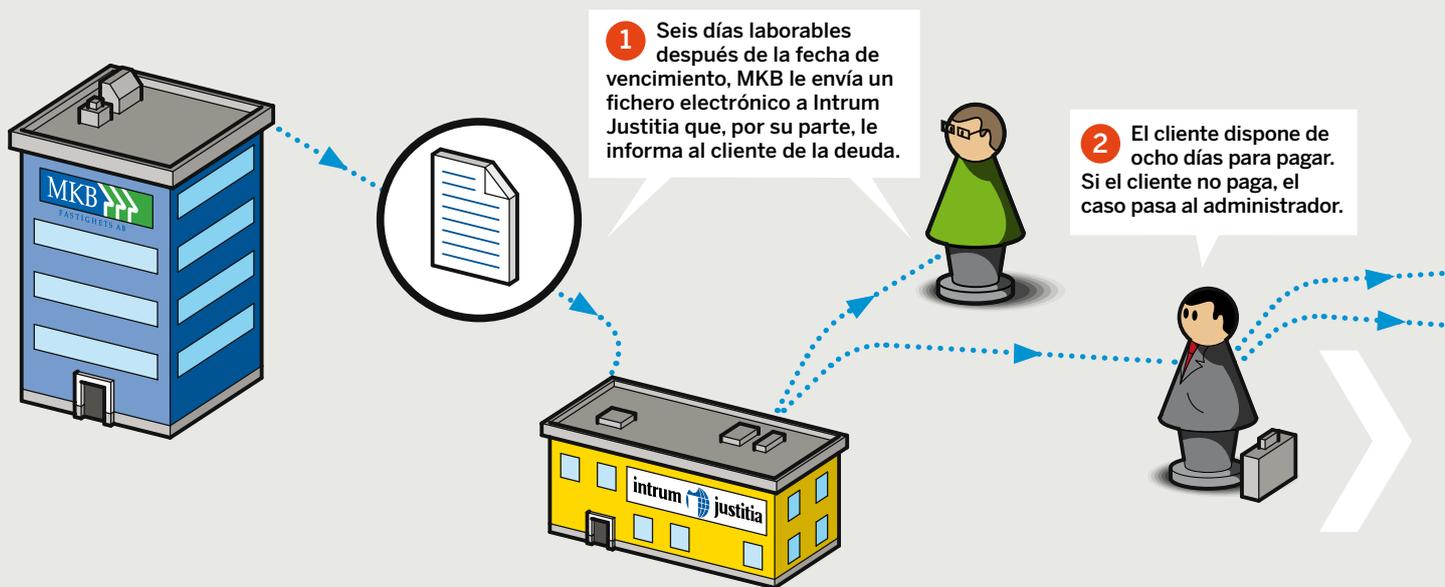
“No se puede dirigir una empresa si no te pagan el dinero que te deben. Los inquilinos no mostraban res-





Lena Friberg afirma que le alegra trabajar con Intrum Justitia puesto que le garantiza que el 98 % de los inquilinos pagará el alquiler a tiempo.

Cómo colaboran MKB e Intrum Justitia



MEJORA DEL COMPORTAMIENTO DE PAGO

MKB Fastighets AB es la empresa arrendadora de viviendas más grande de Malmö, una filial del municipio de Malmö. Con 21.500 apartamentos, MKB es responsable del 30 % del mercado inmobiliario de la ciudad, con un 40 % en áreas socialmente reprimidas.



Antes de que Intrum Justitia tomara el mando, demasiadas personas hacían caso omiso de cumplir con el contrato de alquiler y pagar a tiempo.

peto por MKB cuando les enviaba los requerimientos de pago. La gente no se molestaba en pagar y hacían caso omiso de los requerimientos. Y, por lo que a nosotros se refiere, simplemente nuestro trabajo no era lo suficientemente profesional.”

Las consecuencias reales del impago tardaron demasiado tiempo en notarse. Una de las causas era la descentralización excesiva de la organización. “No cumplíamos con nuestra propia política de crédito y no contábamos con pautas claras”, recuerda Lena Friberg.

Resultaba frustrante ver cómo el impago de los alquileres afectaba a la situación financiera. “Suponía una gran preocupación el hecho de que nos debieran tanto dinero. Hubo meses en los que enviamos 2.000 requerimientos, lo que suponía casi el 10 % de nuestros clientes”, comenta Lena Friberg.

Finalmente, MKB se vio obligada a adoptar nuevas medidas. Como primer paso, decidió que Intrum Justitia se hiciera cargo de los casos más antiguos. A los inquilinos se les informó de que ahora sería más costoso

pagar con retraso el alquiler. “Cuando Intrum Justitia tomó el mando, empezó a entrar dinero”, señala Lena.

MKB añadió otras medidas como, por ejemplo, asesores inmobiliarios que trabajan codo con codo con las agencias de servicios sociales. Cuando un cliente tiene problemas para pagar el alquiler, el asesor se pone en contacto con la persona para averiguar cuál es el problema, ya sea por teléfono o mediante una visita para evaluar la situación financiera del inquilino.

“Queremos mantener un diálogo con el cliente. Sabemos que muchas de las personas que se retrasan en los pagos se sienten avergonzadas. Y, si se sienten así, es probable que se escondan. Por lo tanto, para llevar a cabo esta comunicación, es importante reunirse con el cliente y hablar con él para poder encontrar una solución razonable. Porque los desalojos suponen un fracaso, tanto para el inquilino como para nosotros.”

Según la experiencia de Lena Friberg, la mayoría de las personas con problemas financieros se siente aliviada cuando tienen la oportunidad de explicar el porqué de su situación. “Siempre existe algún tipo de razón, cada cliente tiene su propia situación de pago.

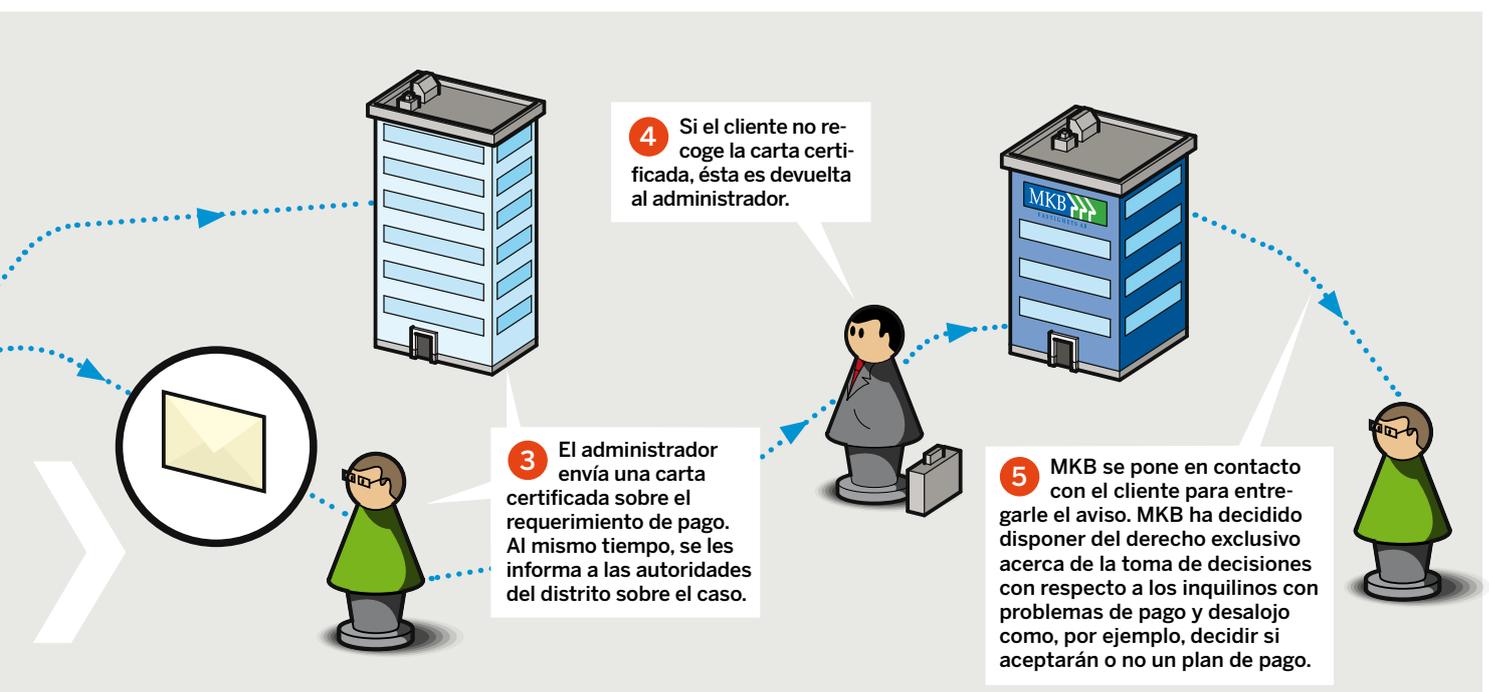


ILUSTRACIÓN SVENSKA GRAFIKBYRÅN

De ahí la gran importancia de ponerse en contacto con el inquilino antes de que la situación empeore.”

Normalmente siempre se retrasan los mismos clientes. Por lo tanto, MKB también necesita trabajar de forma preventiva. Para ello, se establece un contacto habitual con los arrendadores de la empresa, los distintos departamentos del distrito y los gestores de alquileres propios del municipio. “Uno de los principios rectores del trabajo preventivo de MKB consiste en actuar lo más rápido posible para que las deudas no sean excesivas. De esta forma, nos beneficiamos tanto nosotros como el inquilino.”

En enero de 2000, MKB le asignó a Intrum Justitia la tarea de gestionar todos los cobros. “Intrum Justitia fortalece el respeto y eso se refleja en las estadísticas. En la actualidad, el 98 % paga a tiempo. Entre 1996 y 1998, las pérdidas de los clientes se situaron en aproximadamente 7 millones de coronas suecas, en 1999 en 5 millones de coronas y, a partir de entonces, en 2 millones de coronas.”

Si un inquilino no paga a tiempo, se le envía un fichero electrónico a Intrum Justitia seis días laborables después de la fecha de vencimiento, en el que se le informa al cliente de la deuda. A partir de entonces, el cliente dispondrá de ocho días para pagar. Si el cliente no paga, el caso pasa al administrador, que enviará una carta certificada sobre el requerimiento de pago. Al mismo tiempo, se les informa sobre el caso a las autoridades del distrito. Sin embargo, muchos clientes no recogen la carta certificada, y ésta es devuelta al administrador.

“A continuación, recomendamos notificar al interesado, recibimos aquí la carta y nos ponemos en contacto con el cliente. Como nuestro deseo es establecer un diálogo, MKB mantiene los derechos exclusivos acerca de la toma de decisiones con respecto a los inquilinos con problemas de pago como, por ejemplo, para decidir si aceptaremos o no un plan de pagos. Después de todo, obviamente somos los que mejor conocemos a nuestros clientes.”

Cada caso es único, señala Lena Friberg y, para ejemplificarlo, cuenta el caso de un joven que debía varios meses de alquiler. Ella y sus compañeros de trabajo habían intentado en vano ponerse en contacto con él. “Finalmente, fuimos a su trabajo y le entregamos el aviso. Sin embargo, no se mostró en absoluto preocupado y, cuando le preguntamos qué cómo pretendía solucionar la situación, simplemente respondió: ‘Tendré que atracar un banco’. No le importaba. Sin embargo, a la mayoría de las personas sí que les importa y les alegra saber que podemos intentar encontrar una solución juntos. Cuando nos ponemos en contacto con ellos, es como si se quitaran un peso de encima.”

Lena Friberg describe la colaboración con Intrum Justitia como una división del trabajo acertada. “Intrum Justitia se encarga de la parte ‘dura’, mientras que nosotros nos encargamos de los procesos ‘blandos’. Ahora podemos centrarnos en lo que se nos da



“La mayoría de los inquilinos sí se preocupan de pagar el alquiler y nosotros tratamos de ayudarles con sus problemas”, señala Lena Friberg.

MALMÖ KOMMUNALA BOSTÄDER

MKB es una empresa municipal de vivienda que se fundó en 1946.

Resultados de 2006: 1.319 millones de SEK

Beneficios después de los impuestos en 2006: 129 millones de SEK

Número de empleados: 246

bien. Para gestionar los cobros uno mismo, se necesita estar al día en este campo, sobre todo en lo referente a cambios y noticias de la legislación. Ahora dejamos que esta tarea la desempeñen ellos por completo. Por supuesto, también puede haber desventajas en la externalización de la gestión de cobros.”

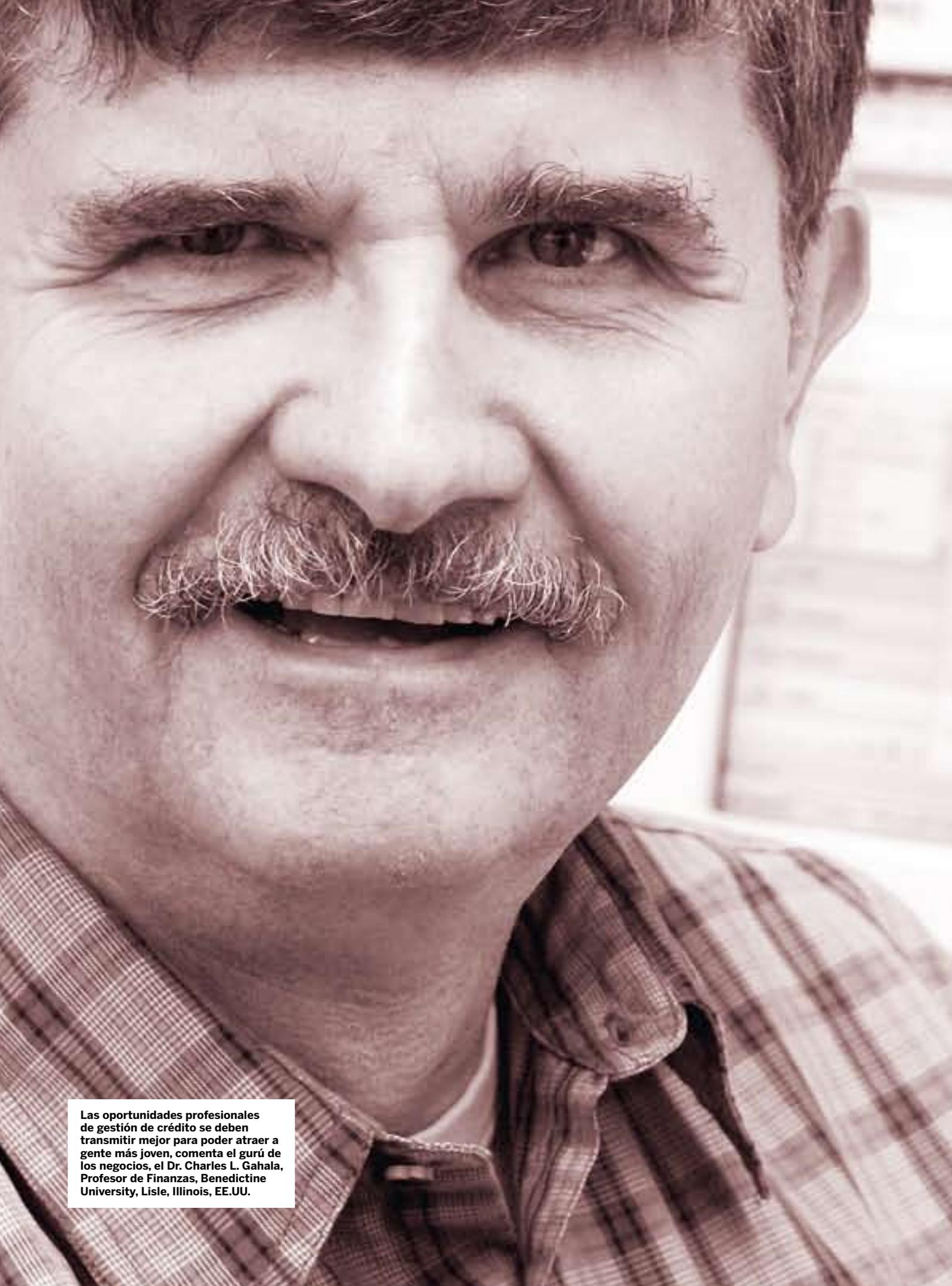
“Por ejemplo, existe el riesgo de perder habilidades dentro de la empresa si se confía demasiado en Intrum Justitia. Sin embargo, nuestra colaboración ha sido, por lo general, beneficiosa y consideramos que Intrum Justitia es un socio serio. El comportamiento de pago ha mejorado gracias a Intrum Justitia. Asimismo, se encargan de controlar las deudas más antiguas con el administrador, por ejemplo, en el caso de que las personas vuelvan a ganar dinero o les devuelvan impuestos, para, a continuación, exigirles el dinero que deben. Hemos conseguido que nos devuelvan mucho dinero de esta manera.”

Lena Friberg cree firmemente en el conocimiento de la geografía local y, por ello, se alegra de que Intrum Justitia esté ubicada físicamente en Malmö. “Ingrid Jensen, nuestra responsable de atención al cliente, conoce Malmö y entiende el carácter concreto de nuestra ciudad. Es nuestro brazo derecho, la persona con la que estamos en comunicación constantemente”, comenta Lena Friberg, que recomienda a otras empresas que dejen que Intrum Justitia se encargue de la gestión de los cobros.

“Alguien me preguntó: ‘¿Qué ganas con decir esto?’. Sólo puedo decir que si no estuviéramos satisfechos, no habríamos continuado.”



En la actualidad, el 98 % de los inquilinos paga a tiempo



Las oportunidades profesionales de gestión de crédito se deben transmitir mejor para poder atraer a gente más joven, comenta el gurú de los negocios, el Dr. Charles L. Gahala, Profesor de Finanzas, Benedictine University, Lisle, Illinois, EE.UU.

Los estudiantes universitarios deben ser más conscientes de las oportunidades que ofrece el negocio de la gestión de crédito. Ésta es la mejor manera de mejorar la imagen de la profesión según uno de los principales académicos de gestión de crédito del mundo, el **Dr. Charles L. Gahala.**



TEXTO DAVID NOBLE / FOTOGRAFÍA PHIL BRODZINSKY

“La profesión accidental”

■ Qué hay que hacer para atraer a más cerebros jóvenes y creativos a la gestión de crédito?

“Una de las claves está en mejorar la comunicación con los estudiantes universitarios para acrecentar la conciencia de que la profesión ofrece tantas oportunidades como retos. Los estudiantes necesitan darse cuenta de que la variedad de tareas a las que hacen frente los directores de crédito tiene el potencial de ser tan desafiantes como cualquier otra profesión relacionada con los negocios.”

¿Por qué hasta ahora el sector no ha estado considerado como una profesión atractiva?

“La gestión de crédito es una profesión accidental con una historia carente de ascensos. A menudo se considera que la contabilidad, las finanzas, el marketing y la gerencia son las cuatro áreas funcionales de los negocios. Muy pocas facultades de finanzas cuentan con la experiencia o los conocimientos adecuados relativos a la gestión de crédito. Tanto los directores de crédito como el profesorado universitario deben trabajar en estrecha colaboración para estimular el interés por la gestión de crédito como profesión.”

¿Cómo describiría la gestión de crédito, como un arte o una ciencia?

“La propia naturaleza de la ciencia es metodológica desde el punto de vista de que se utiliza para solucionar problemas. Puede que algunas de las tareas habituales que realizan los directores de crédito se hayan arraigado en el plano metodológico como, por ejemplo, el análisis del estado financiero. Sin embargo, existen muchas otras tareas que no tienen nada que ver con lo habitual.”

“La naturaleza del arte es que requiere de habilidades intuitivas. La gestión de crédito acarrea muchas situaciones que exigen un uso considerable de habilidades críticas. Habilidad-

des como las de promover la cooperación de los clientes para obtener garantías, las de gestionar internamente el respaldo al departamento de crédito y de contar con la cooperación absoluta del departamento de ventas... cada uno de estos asuntos exige de mucho criterio.”

“Las habilidades para gestionar los créditos se desarrollan de forma gradual. Al principio, es posible que determinadas habilidades se consigan más a partir de la ciencia. Sin embargo, conforme uno evoluciona, puedo retar a los lectores de Fair Pay Magazine a que nombren una profesión del área de negocios, que exija un mayor uso de las habilidades críticas.”

A su juicio, ¿cuáles son los principales retos que se vislumbran en la gestión de crédito en la próxima década?

“Asignar recursos constituye un reto importante. Las empresas centran su atención en las cifras, por lo que los directores de crédito necesitan demostrar que pueden justificar los puestos y los recursos. Otro de los retos consiste en estar al corriente de los cambios que determinan las decisiones con respecto al crédito. Finalmente, las complicaciones que surjan debido a la expansión del comercio internacional harán que los expertos en crédito se vean sometidos a más exigencias. El riesgo monetario, el uso de distintos mecanismos de pago y el riesgo según el país... cada una de estas cosas implica complicaciones especiales.”

¿Qué necesita hacer una empresa de gestión de crédito o una empresa con la función de gestión de crédito para sobrevivir con éxito en el futuro?

“Los directores de crédito necesitan seguir haciendo algo más que solamente justificar su existencia. Debido a la crisis de liquidez en Estados Unidos, la necesidad de desarrollar habilidades sólidas con relación al crédito está adquiriendo notoriedad. Es posi-

ble que ésta sea una oportunidad disfrazada. La profesionalidad unida a estas habilidades debería colocar a los directores de crédito en el centro de atención, además de proporcionar una oportunidad única para aumentar el prestigio de la gestión de crédito. Se debe promover el desarrollo de habilidades en relación con el crédito.” ▶

LAS 5 CLAVES DEL DR. GAHALA

1. Trabaje estrechamente con marketing. Siempre existirá la necesidad de disponer de directores de ventas orientados al crédito y directores de crédito orientados a las ventas.

2. Cuente con momentos de mucho movimiento, pero también con periodos de calma. Si encuentra la manera de trabajar duro cuando no está muy ocupado, le será más sencillo gestionar el trabajo cuando lleguen los momentos verdaderamente críticos.

3. Manténgase al corriente de los cambios. La constante de la gestión de crédito es la presencia de cambios.

4. Devuélvale algo a la profesión del crédito. Escriba artículos o realice presentaciones de forma que otras personas se puedan beneficiar de su experiencia.

5. Mantenga una vida equilibrada. Las vicisitudes de la toma de decisiones relativas al crédito pueden afectar a los directores de crédito. Por ello, búscuese otros intereses. El deporte, la familia y los amigos pueden proporcionarle el equilibrio que necesita.

LA BURBUJA

¿pinchará?

La región báltica ha sido responsable de muchas de las innovaciones financieras positivas de los últimos años. El extraordinario crecimiento y la reducción del riesgo de crédito son simplemente un ejemplo. La cuestión está en si esta situación es sólo una burbuja. Fair Pay Magazine ha intentado obtener la respuesta y conocer sus implicaciones para los inversores.

TEXTO MIKAEL LIPPMAN / ILUSTRACIÓN DAVID LINDER

Las economías bálticas han despegado en estos últimos años. Las cifras de crecimiento de dos cifras no han sido nada inusuales. Según Kenneth Orchard, analista senior de Moody's, el instituto de rating, Estonia, Letonia y Lituania han seguido la misma tendencia, aunque con diferencias en su posición dentro del ciclo económico.

“Desde nuestro punto de vista, estos países son sumamente parecidos unos a otros, aunque a ellos les guste remarcar las diferencias cuando se les visita. Han seguido el mismo patrón de crecimiento económico, impulsado fundamentalmente por la demanda interna”, comenta.

En resumen, esto conlleva a un crecimiento crediticio rápido, a un importante déficit de la balanza de pagos y a un aumento de la inflación, lo que, en opinión de Kenneth Orchard, ha dado lugar a desequilibrios importantes.

“Cuando se aplica una corrección después de un período como éste, la historia nos demuestra que, a menudo, se trata de proceso doloroso. No

cabe duda de que el año 2008 será un año duro para los países bálticos. Aunque se reduzca el crecimiento a un 3% o 4%, se sentirá como una recesión.”

Sin embargo, al mismo tiempo recalca, que se trata de algo excepcionalmente difícil de predecir. La razón reside en el hecho de que no hay nada con que compararlo. Se trata de la primera recesión desde que un sistema financiero sólido tomara forma en la región.

Kenneth Orchard aún mantiene que no es de los que imaginan que el aterrizaje en los países bálticos será duro. Existen muchas variables positivas que pueden compensar, sobre todo las mejoras del sector exportador y el aumento de las subvenciones de la UE.

Maris Lauri, analista principal del banco Hansabank de Tallin (banco perteneciente al Swedbank), comparte esta visión relativamente optimista.

“Prevedemos que este rápido crecimiento de las economías bálticas termine en un nivel más normal. Es bastante posible que la tasa de crecimiento de algunos trimestres sea bastante pequeña. Sin embargo, estos tres países continúan tenien-



No cabe duda de que el año 2008 será un año duro para los países bálticos

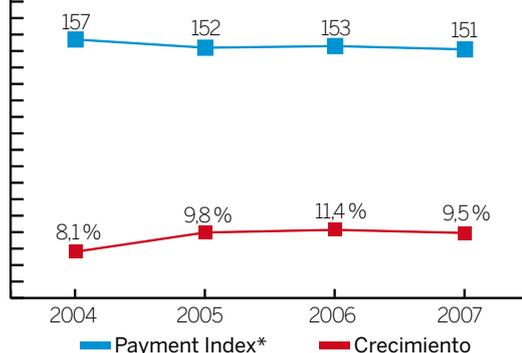


Federación Ru

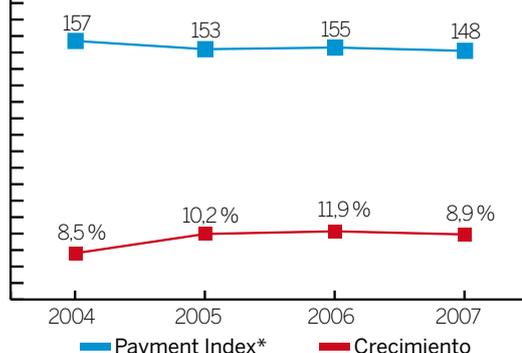
Polonia

BÁLTICA

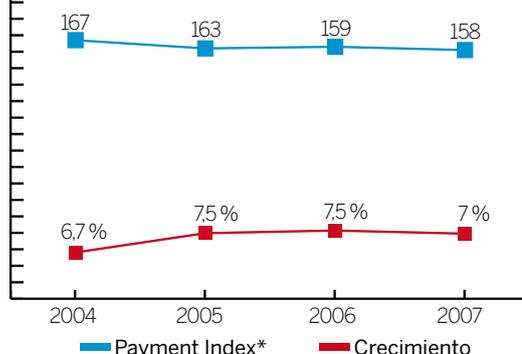
ESTONIA



LETONIA



LITUANIA



*PAYMENT INDEX / ÍNDICE DE RIESGO:

Un valor de 100 significa que no existe riesgo de crédito subyacente. 101-124 puntos significa que se debe ser cauto e implantar mecanismos de control. A partir de 125 puntos las medidas para reducir el perfil de riesgo son cada vez más importantes, mientras que a partir de 175 puntos se convierten en absolutamente necesarias.

FUENTE: EUROPEAN PAYMENT INDEX

do un potencial de crecimiento alto. Contamos con un 6 %-7 % anual”, comenta.

Uno de los efectos que ha provocado el boom hasta ahora es que el riesgo de crédito ha descendido en todo el báltico, si bien es cierto que desde un nivel muy alto. Así lo indica el European Payment Index (Índice de riesgo europeo, EPI), el principal estudio sobre riesgo de crédito en Europa realizado por Intrum Justitia, en el que se entrevistó a miles de empresas en 25 países.

Los resultados siguen la línea de la tendencia general, que cree se debe a la buena situación de la economía del continente. Un mejor flujo de efectivo conduce de una manera bastante simple a mejores patrones de pago.

“Lo que resulta preocupante es que la gestión de crédito no está igual de desarrollada en el Báltico como en la Europa Occidental. Con unas tasas de crecimiento de entre el 30 % y 40 % anuales, sabemos que no es cuestión únicamente de buenos préstamos”, explica Kenneth Orchard.

Cree que los préstamos pasarán a ser un problema, de un lado para los especuladores inmobiliarios y de otro, para los consumidores. De acuerdo con un estudio, la población espera que los sueldos de la región continúen aumentando en un 30 % como el año pasado y esto es imposible.

“Si la población ha calculado sus gastos de acuerdo con esta premisa, puede que acaben teniendo grandes dificultades. Asimismo,

sentirán que su nivel económico es menor y consumirán menos. En todo caso, una de las cosas que podemos indicar es que la cultura es bastante similar a la de los países nórdicos. Por lo tanto, no esperamos un incumplimiento importante en los pagos. La población hará todo lo posible por cumplir con sus obligaciones”, comenta Kenneth Orchard.

Aunque los bancos sostienen que disponen de mejores modelos de riesgo que antes, Orchard nos explica que continúan prestando demasiado dinero cuando las actividades económicas están en su punto máximo. De igual forma, prestan muy poco dinero en el caso contrario. Parece ser que ahora esta tendencia financiera se aplica a los tres países bálticos.

“Existen indicaciones firmes de que los bancos escandinavos se han vuelto más prudentes. Podemos observar un debilitamiento del crecimiento crediticio, lo que indica que los bancos se sienten sobre expuestos”, comenta.

Al mismo tiempo expresa un cierto desasosiego porque, si retiran dinero demasiado deprisa, es posible presagiar una recesión.

Por otro lado, Maris Lauri no se muestra preocupada en lo relativo a las actividades del sector.

“Hace un año que el sector bancario empezó a reducir préstamos y ahora vigila muy



La regulación del mercado financiero es tan estricta como la de la zona euro

de cerca todo el proceso. Los riesgos se han dispersado. El volumen de préstamos malos ha sido y es sumamente bajo. Al menos, la regulación del mercado financiero es tan estricta como la de la zona euro”, comenta y recalca que tanto la legislación como la práctica comercial están mejorando de

forma considerable en los países bálticos.

No cree que sea simplemente cuestión de que los buenos momentos hayan mejorado la intención de pago.

“Quizás los empresarios de la región están preparados para asumir mayores riesgos que en la Europa occidental. Sin embargo, las diferencias están disminuyendo rápidamente. Todo el entorno financiero se parece cada vez más al de los miembros más antiguos de la UE.”

Maris Lauri piensa que el riesgo real reside en si los negocios locales pueden o no adaptarse a un mundo empresarial cambiante, por ejemplo, con incrementos salariales rápidos.

“Lo han hecho satisfactoriamente durante 17 años y en peores condiciones, por lo que creo que podrán lograrlo.”

Por lo tanto, parece que la cuestión inicial se responde con la negativa. No se trata tanto de una burbuja que está pinchando, si no más bien un problema pasajero en una tendencia positiva. Ambos con respecto al crecimiento y al riesgo de crédito. ▀

HÁGASE MIEMBRO GRATIS

¡Regístrese ahora en www.europeanpayment.com!

En Europeanpayment.com podrá participar en el indicador Payment Index, lo que le permitirá comparar distintas empresas, economías, regiones o sectores. Se distribuye una encuesta en más de 20 países europeos, abarcando anualmente varios miles de empresas. Los resultados de la encuesta se publican en los informes anuales European Payment Index.

- ▶ Noticias sobre gestión de crédito
- ▶ Información sobre el riesgo de crédito de más de 20 países europeos
- ▶ Datos exclusivos sobre políticas de gestión de crédito
- ▶ Información sobre tasas de impagos, DSO, plazos de pago, etc. de más de 20 países europeos
- ▶ Las mejores prácticas de negocio, los hábitos de pago y el marco legal de la gestión de crédito.



Haga clic en “Register” en la página de inicio. Rellene los campos con su nombre, el nombre de su empresa, tratamiento, lugar de residencia y dirección de correo electrónico. ¡Convertirse en miembro es así de fácil!

CÓMO REGISTRARSE

BREVES:

ÚLTIMAS NOTICIAS SOBRE GESTIÓN DE CRÉDITO

TEXTO DAVID NOBLE, PIA SKAERBAK

Riesgo de fraude masivo

► Millones de personas en el Reino Unido se enfrentan a la amenaza de fraude después de que el gobierno británico perdiese los discos con información personal de 25 millones de destinatarios de subvenciones familiares. En la información se incluían nombres, direcciones, fechas de nacimiento y datos de las cuentas bancarias.

Fraude fiscal aceptable

► Alrededor del 46 por ciento de los empresarios españoles piensa que el fraude fiscal es aceptable, según una encuesta de 2006 del Instituto de Estudios Fiscales de España (IEF), informa el diario El País. El IEF, que pertenece al Ministerio de Economía, afirmó que casi la mitad de los encuestados dijo que sería aceptable defraudar en los formularios fiscales si tuviera que hacer frente a una situación personal 'crítica'.

Cómo detectar a un mentiroso

► El Profesor Laurence Alison, del CCIR (Centro para la investigación de incidentes críticos) de la Universidad de Liverpool afirma que los estudios muestran que los mentirosos dependen a menudo de los detalles cronológicos para mantener la coherencia de una historia. De modo que una forma de detectar a un mentiroso es tratar de desbaratar el relato del sospechoso. "Conseguir que vuelvan a contar una historia partiendo una semana antes de la fecha de inicio elegida por ellos afectará a la carga cognitiva del sospechoso", mantiene el Profesor Alison.

9.1 BILLONES DE \$...
... es el importe actual de la deuda nacional de EE.UU., según el sitio Web usdeficit.com

Aprovechando la experiencia en el mercado

Intrum Justitia Francia ha utilizado un nuevo e innovador enfoque para conocer el comportamiento de los clientes deudores, sean particulares o empresas, que define las mejores soluciones para optimizar el pago.

El estudio es una forma eficaz de identificar las razones para el retraso en el pago y se llevó a cabo en otoño de 2007, tomando como base los cuatro millones de clientes deudores que gestiona IJ Francia.

El estudio se basó en la perspectiva de que, para convencer a alguien de que pague una deuda, es clave contar con un profundo entendimiento de su comportamiento y distinguir los verdaderos motivos que hay detrás del impago. El motivo primordial del estudio era descubrir nuevos métodos para encontrar los canales y argumentos adecuados para estimular a una persona o empresa a pagar sus facturas de manera más rápida.

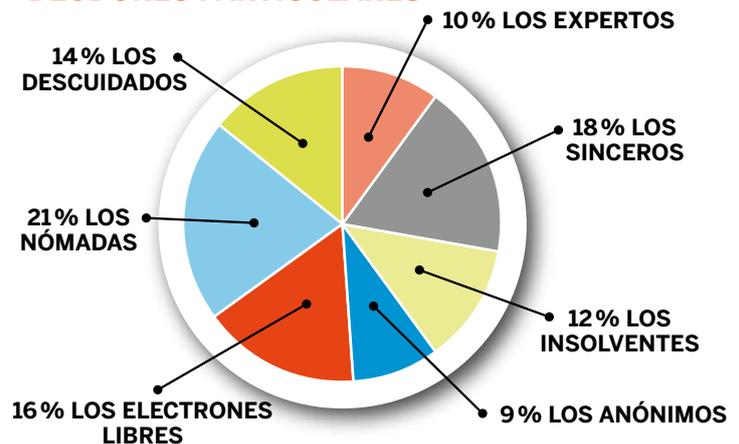
El estudio reveló la importancia de tratar a cada cliente deudor como si fuera único, con un enfoque que personaliza la relación con el deudor e incrementa la eficacia del contacto.

Intrum Justitia Francia lo consiguió mediante técnicas de marketing diferenciadas como el scoring y la segmentación de clientes para agrupar a las empresas y particulares deudores en siete 'familias' principales, cada una con características individuales específicas.

Por ejemplo, entre los deudores particulares se incluían familias como 'Los sinceros', que son víctimas de una disputa que no han creado, o 'Los expertos', que inician una estrategia de impago. Las empresas deudoras se dividen en 'familias' como 'Las dominadoras', que colocan a los proveedores en una posición de dependencia, 'Las desorganizadas', aquellas que son incapaces de gestionar los requerimientos de pago de forma adecuada y 'Las insolventes', que no pueden pagar.

En todos los casos, el análisis del comportamiento de pago ayuda a crear un proceso único de cinco pasos centrado en las soluciones que explica rápidamente el contexto de la deuda, proporciona una imagen positiva del deudor, coloca al deudor en una categoría específica, identifica el motivo del impago y ofrece una solución.

LAS SIETE FAMILIAS DE DEUDORES PARTICULARES



INTRUM JUSTITIA FRANCIA HA UTILIZADO TÉCNICAS DE MARKETING DIFERENCIADAS PARA SEGMENTAR A LAS EMPRESAS Y PARTICULARES DEUDORES EN SIETE 'FAMILIAS' BÁSICAS, CADA UNA CON CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES ESPECÍFICAS.

SU PREDISPOSICIÓN A PAGAR



AGENDA

2 abril

Congreso Nacional de Finanzas en Barcelona

El encuentro nacional para directivos financieros celebró su primera edición de 2008 en Valencia en febrero y el 2 de abril se llevará a cabo la edición de Barcelona en el Palau de Congressos de Catalunya. Nuevamente los profesionales de la dirección financiera encontrarán un espacio para intercambiar información de utilidad sobre los temas de planificación financiera, gestión de tesorería, cobros, pagos y riesgo, entre otros.

8-12 abril

SIMA - Salón Inmobiliario Internacional Madrid

Cumpliendo este año su 10º aniversario, el SIMA, la mayor feria inmobiliaria del mundo contará nuevamente con diferentes pabellones temáticos, como el de turismo residencial o el de planificación de ciudades. Una gran cita para encontrarse con las empresas y los profesionales líderes del mercado inmobiliario: en 2007 participaron más de 1.000 expositores de 61 países y se recibieron más de 150 mil visitantes.

3-6 mayo

41ª Asamblea del Banco Asiático de Desarrollo

España ha sido elegida país anfitrión de la reunión anual del Consejo de Gobernadores del Banco Asiático de Desarrollo. El evento es una gran plataforma para profundizar durante cuatro días en la realidad económica y social de la región Asia Pacífico y en los proyectos de inversión. El encuentro tendrá lugar en el recinto ferial de Madrid (IFEMA).



Es posible adquirir competencias para prevenir el estrés.

FOTOGRAFÍA ISTOCKPHOTO

Gestión del estrés en los call centers

Intrum Justitia participó en el Call Center + CRM Solutions, dentro de la última edición de SIMO, la Feria internacional de informática, multimedia y comunicaciones, del 6 al 8 de noviembre de 2007 en Madrid. Donde Óscar César Iroa, presentó "Cómo prevenir el estrés laboral y solucionar sus consecuencias en la organización".

El estrés no es automático, depende de las percepciones de las personas, es decir, de cómo cada persona percibe sus necesidades, deseos y expectativas, y en este caso, cuáles su relación con las demandas y ofreci-

mientos de su ámbito laboral. Como se expuso en la conferencia, si bien no existe una solución mágica contra el estrés, si podemos adquirir una serie de competencias que nos permitan enfrentarnos al trabajo y la vida de forma que podamos enfrentarnos eficazmente a los factores que provocan un estado de estrés. Por ejemplo, una de las iniciativas en Intrum Justitia es proporcionar formación en inteligencia emocional.

Por otro lado, también existen factores que las empresas deben tomar en cuenta para evitar que

se generen altos niveles de estrés y que son externos a las personas. Factores como la forma de organizar el trabajo, los programas de formación, las facilidades que se ofrecen para conciliar la vida laboral y familiar, así como la adopción de nuevas tecnologías amigables que ayuden a ser más productivos.

Atendiendo más de 250 mil llamadas al mes, para Intrum Justitia es de vital importancia que todas las personas, y en especial aquellas que están en contacto con los clientes de sus clientes, se desarrollen en el mejor ámbito de trabajo posible.

Encuentro de Expertos en Riesgo

Intrum Justitia reunió en el Casino de Madrid el pasado noviembre a un grupo de expertos en riesgo de los sectores de banca y financiero, con el propósito de debatir sobre las últimas perspectivas de la economía española y su aplicación en el ámbito de la gestión de crédito para los próximos años.

La reunión contó también con la participación de Carlos Martínez Mongay, Jefe de Unidad, área de Economía y Asuntos Financieros de la Comisión Europea, quien presentó "Perspectivas de la economía española: tres escenarios de ajuste en la Unión Económica y Monetaria", incluyendo las últimas previsiones publicadas por la Comisión.

LA GESTIÓN DE CRÉDITO EN ESPAÑA:

370 millones de horas laborales al año

El último estudio de hábitos de pago elaborado por Intrum Justitia revela que las empresas españolas invierten al año más de 370 millones de horas laborales a actividades de gestión de crédito.

En este sentido, el informe indica que las empresas con menos de una veintena de empleados dedican un promedio de 425 horas al año a solventar sus problemas de impagos y retrasos, mientras que las que disponen de más de cincuenta personas en plantilla necesitan emplear cuatro veces más tiempo.

No obstante, las compañías grandes se benefician de los efectos positivos de las economías de escala y, por tanto, suelen ser menos vulnerables a los costes laborales derivados de la gestión de crédito, "soportando mejor" las consecuencias negativas de los retrasos.

Sin embargo, hay empresas que presentan niveles altos de riesgo a

pesar de dedicar grandes esfuerzos laborales, mientras que otras, presentan un perfil de riesgo bajo y comparativamente menor inversión en recursos. Esto se debe a que las primeras tienden a ubicar sus recursos en las fases finales del proceso de gestión de crédito, mientras que las segundas, tienden a dedicar sus esfuerzos en medidas preventivas o en las primeras fases del proceso de gestión de crédito.

Intrum Justitia recuerda que las empresas con menor riesgo de sufrir problemas financieros por impagos son aquellas que dedican sus esfuerzos laborales a poner en marcha medidas preventivas, así como aquellas que envían un pri-

mer requerimiento inmediatamente después de la fecha de vencimiento de pago o contratan los servicios de empresas especializadas en gestión de cuentas a cobrar.



FOTOGRAFÍA ISTOCKPHOTO

Las Pymes dedican más de 400 horas al año.

La telefonía móvil supera el número de habitantes

Con unas 110,5 líneas por cada 100 habitantes, España pertenece al selecto club de países donde los habitantes superan el número de líneas móviles. Como por ejemplo, Luxemburgo, Suecia, Reino Unido e Italia. El móvil se ha hecho tan popular que hay quien los tiene por pares e incluso por tríos.



Cada persona gastó de media 75 euros en lotería de Navidad

Loterías y Apuestas del Estado confirmó que en 2007 se vendió un 90% de los billetes emitidos (89,6%, en 2006). En esta última edición entraron en el bombo 85.000 números, de los cuales 1.787 tuvieron premio seguro. Como siempre, el premio Gordo fue de tres millones de euros.

Uno de cada cuatro internautas compra por Internet

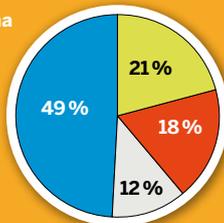
El 13,6% de españoles de más de 15 años realiza compras por Internet, lo que representa un crecimiento del 8,8% con respecto a 2005. Los productos más demandados en 2006, fueron los billetes de transporte (36,5%), las entradas para espectáculos (16,9%), los libros (13,9%), reservas de alojamiento (12,4%) y ropa y complementos (10,1%).

PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE CRÉDITO

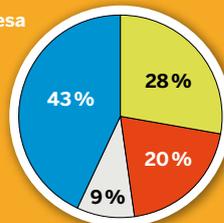
¿Quién asume los costes de retraso en el pago?

SE APLICAN COSTES DE RECUPERACIÓN (SI EL DEUDOR ES UNA ...)

Persona física

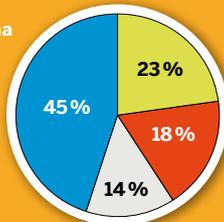


Empresa

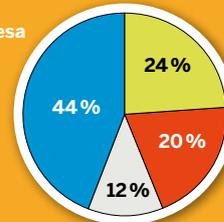


SE APLICAN INTERESES DE DEMORA (SI EL DEUDOR ES UNA ...)

Persona física



Empresa



Siempre - casi siempre A veces - raramente Casi nunca Nunca

La mayoría de las empresas españolas asume el coste de los retrasos en los pagos de sus clientes. Esto no sólo hace permisivo que exista una falta de compromiso de pago, sino que adicionalmente causa a las empresas problemas como la falta de liquidez.

Cerca de un 50% de las empresas no aplica costes de recuperación ni intereses de demora a sus clientes.

35.000 MILLONES DE \$...
...es la cantidad que las 15 empresas del indicador Supercomposite del Homebuilding Index de Standard & Poor han perdido en valor de mercado debido a la caída repentina de la venta de viviendas en EE.UU. de este año, según el periódico International Herald Tribune

Deuda masiva en el Reino Unido

► El total de deudas acumuladas por el Reino Unido durante el tercer trimestre de 2007 alcanza la masiva cantidad de 1,38 billones de libras, según las cifras de la BBA (Asociación británica de banca). Las consultas relativas a deudas recogidas en los CAB (centros de atención al ciudadano) de Inglaterra y Gales se incrementaron en un porcentaje récord del 20 por ciento hasta un total de 1,7 millones en 2006/2007 en comparación con el año anterior.

Compra de cartera en Austria

► Intrum Justitia y el banco de inversión francés Calyon S.A. han adquirido de forma conjunta una cartera austriaca de cuentas a cobrar vencidas con un capital pendiente total de 640 millones de euros a la entidad Bank Austria Creditanstalt. Dos tercios de la cartera corresponden a préstamos bancarios morosos, mientras que el resto se trata de préstamos bancarios con garantía prendaria en forma de propiedades o participaciones inmobiliarias.

30 % de aumento en embargos de viviendas

► El número de personas que han sufrido el embargo de su vivienda, tras mostrarse incapaces de mantener su hipoteca, creció en casi un 30 por ciento durante la primera mitad de 2007, según las cifras publicadas por el periódico del Reino Unido The Independent. Las cifras del gobierno británico también mostraron un aumento del 7,7 % en casos de insolvencia personal durante el segundo trimestre el año, en comparación con el mismo período de 2006.

NUEVO CONTRATO

Una empresa finlandesa externaliza la gestión de crédito



La asociación con Intrum Justitia le permite a Arto Kaikkonen pasar más tiempo en línea con sus clientes.



Petri Willman describe el contrato como un 'gran hito'.

La empresa finlandesa de telecomunicaciones, DNA Palvelut, ha externalizado una importante área de servicios de gestión de crédito a Intrum Justitia Finlandia. Intrum Justitia asumirá la responsabilidad de las decisiones de crédito, la facturación, la conciliación, el prevención y la gestión de cobro de DNA, así como de los nueve empleados que actualmente se ocupan de estas funciones.

Las principales ventajas para DNA Palvelut consistirán en la simplificación de sus procesos y en la oferta de

un servicio al cliente aún mejor. "Para nosotros resulta imprescindible contar con un buen servicio al cliente en cualquier situación. Hemos externalizado estas operaciones a un socio de negocio con el conocimiento y la experiencia necesarios en este campo", comenta Arto Kaikkonen, director general de DNA Palvelut.

El nuevo contrato muestra cómo se está llevando a cabo la nueva estrategia de Intrum Justitia. Supone un paso adelante de la empresa para convertirse en un proveedor

de servicios realmente centrado en el cliente y que ofrezca soluciones que ayuden a sus clientes a mejorar su rentabilidad y gestionar las relaciones con los clientes.

"Se trata de un avance definitivo de Intrum Justitia en el mercado finlandés", afirma Petri Willman, director de servicios de conciliación de IJ Finlandia.

DNA Palvelut forma parte del grupo DNA, que proporciona a sus clientes servicios de telecomunicaciones móviles competitivos en todo el país.

La UE decidida a facilitar el intercambio transfronterizo de información crediticia

El próximo Libro Blanco de la Unión Europea sobre la integración de los mercados hipotecarios comunitarios se espera que incluya medidas destinadas a facilitar el intercambio intracomunitario de información crediticia.

La UE considera que el acceso y la disponibilidad de información crediticia son factores importantes a la hora de promover mercados de servicios financieros de venta al por menor competitivos. Los clientes que desean pedir un préstamo a otra institución (ya sea en el mercado nacional o transfronterizo) pueden hacer frente a precios más altos o pueden ver denegado el acceso al crédito debido a la incapacidad de la entidad financiera para acceder a información completa sobre el consumidor, lo que reduce la elección y

movilidad del cliente. La incapacidad para acceder a una información crediticia completa también puede dificultar la competencia en busca de clientes de los nuevos proveedores de crédito, ya sean nacionales o extranjeros. El objetivo final consiste en facilitar el acceso al historial crediticio de los solicitantes de préstamos, así como garantizar que los datos disponibles son precisos.

Este año se creará un grupo de expertos que presentará a todos los involucrados relevantes para ayudar a la Comisión en la identificación y el análisis de las medidas adecuadas para garantizar la circulación sin problemas de la información crediticia. El mercado de créditos al consumo de toda la UE alcanza un valor de unos 800.000 millones de euros anuales, según el Banco Central Europeo.

La UE da prioridad a la formación financiera

La Comisión Europea ha reconocido la importancia cada vez mayor de la formación financiera, de acuerdo con un protocolo de la UE adoptado en diciembre. Dicho protocolo admite que:

- ▶ Para los particulares es difícil comprender los asuntos financieros.
- ▶ A menudo, los particulares sobrevaloran su comprensión sobre los servicios financieros.
- ▶ Muchos particulares son incapaces de planificar con antelación o de elegir los productos que satisfagan sus necesidades.

El protocolo de la UE también pone de relieve las ventajas para la sociedad y para la economía que supone una mayor formación financiera al subrayar que la formación contribuye a la estabilidad financiera, por ejemplo, con menores tasas de impago. Del mismo modo, señala que los ciudadanos que adquieren confianza para invertir pueden proporcionar liquidez adicional a los mercados de capital, mediante la financiación de pequeños negocios en la UE, un elemento clave para apoyar el crecimiento y el empleo.

La propia UE ha desarrollado una serie de actividades de formación financiera y afirma que "puede desempeñar un papel de apoyo para los involucrados". Entre las actividades de la UE se incluye Dolceta, donde uno de los módulos trata sobre los presupuestos, los créditos al consumo, los préstamos de ahorro-vivienda, medios de pago e inversión. Otra de las iniciativas es la Agenda Europa, un folleto que se distribuye a estudiantes de secundaria que trata sobre el dinero y la deuda, además de explicar cosas como los peligros que entraña el exceso de endeudamiento.

"Hay demasiados consumidores que carecen de una comprensión básica de los servicios y productos financieros. No eligen los productos que satisfacen mejor sus necesidades o hacen previsiones financieras para el futuro. La formación financiera es un elemento clave a la hora de



La UE afirma que se necesitan realizar más esfuerzos para mejorar la formación financiera de los consumidores en toda Europa.

FOTOGRAFÍA ISTOCKPHOTO



El protocolo de la UE sobre formación financiera ha sido realizado por el departamento de Mercado Interior de la Comisión Europea, encabezado por el Comisario de la UE Charlie McCreevy.

conferir poder a los ciudadanos de forma que puedan tomar decisiones financieras más adecuadas. Le recomiendo encarecidamente a los Estados miembros, las organizaciones de consumidores, la industria financiera, así como a otros involucrados, a emprender acciones para educar a los ciudadanos en aspectos financieros. Por su parte, la Comisión Europea, también desempeñará su papel", afirma Charlie McCreevy, Comisario de la UE.

El protocolo hace referencia a dos estudios que cubren la investigación y los esquemas de alfabetización financiera en los 27 Estados miembros de

la UE. Estos estudios ponen de relieve la atención tan irregular a la formación financiera en la UE. La atención a la formación financiera parece ser especialmente sólida en algunos Estados miembros como el Reino Unido, Alemania, Austria, los Países Bajos e Italia. En otros, como Grecia, Bulgaria y Lituania, la actividad es limitada.

La Comisión recomienda encarecidamente a los Estados miembros y los actores privados que organicen eventos de formación financiera y, asimismo, deja claro que puede ofrecer subvenciones. La Comisión desarrollará una base de datos en línea con esquemas de formación financiera. Proporcionará información sobre los proyectos en lo que se refiere a su base geográfica, el asunto que se trata, el público objetivo y la información de contacto de los proveedores.

Más información sobre Dolceta: www.dolceta.eu

Revisión de la Directiva 2000/35/CE

La Comisión Europea ha reconocido que se deben mejorar determinados aspectos de la Directiva por la que se establecen medidas de lucha contra la morosidad en las operaciones comerciales, puesto que sólo ha tenido un impacto muy limitado en la situación general de este tipo de pagos en Europa y su eficacia es, como mucho, modesta.

Tras una revisión con el fin de evaluar la eficacia de la directiva en 2006, la Comisión ha pasado ahora

a examinar las sugerencias planteadas para mejorarla. Se espera que las sugerencias para la enmienda de la directiva se publiquen en septiembre de 2008, lo que también constituirá el punto de partida para un proceso consultivo público acerca de cómo se debe modificar. Una vez obtenida una conclusión tras el proceso consultivo, en el que se ha pedido a Intrum Justicia que participe, la Comisión presentará una propuesta para la enmienda de la directiva.

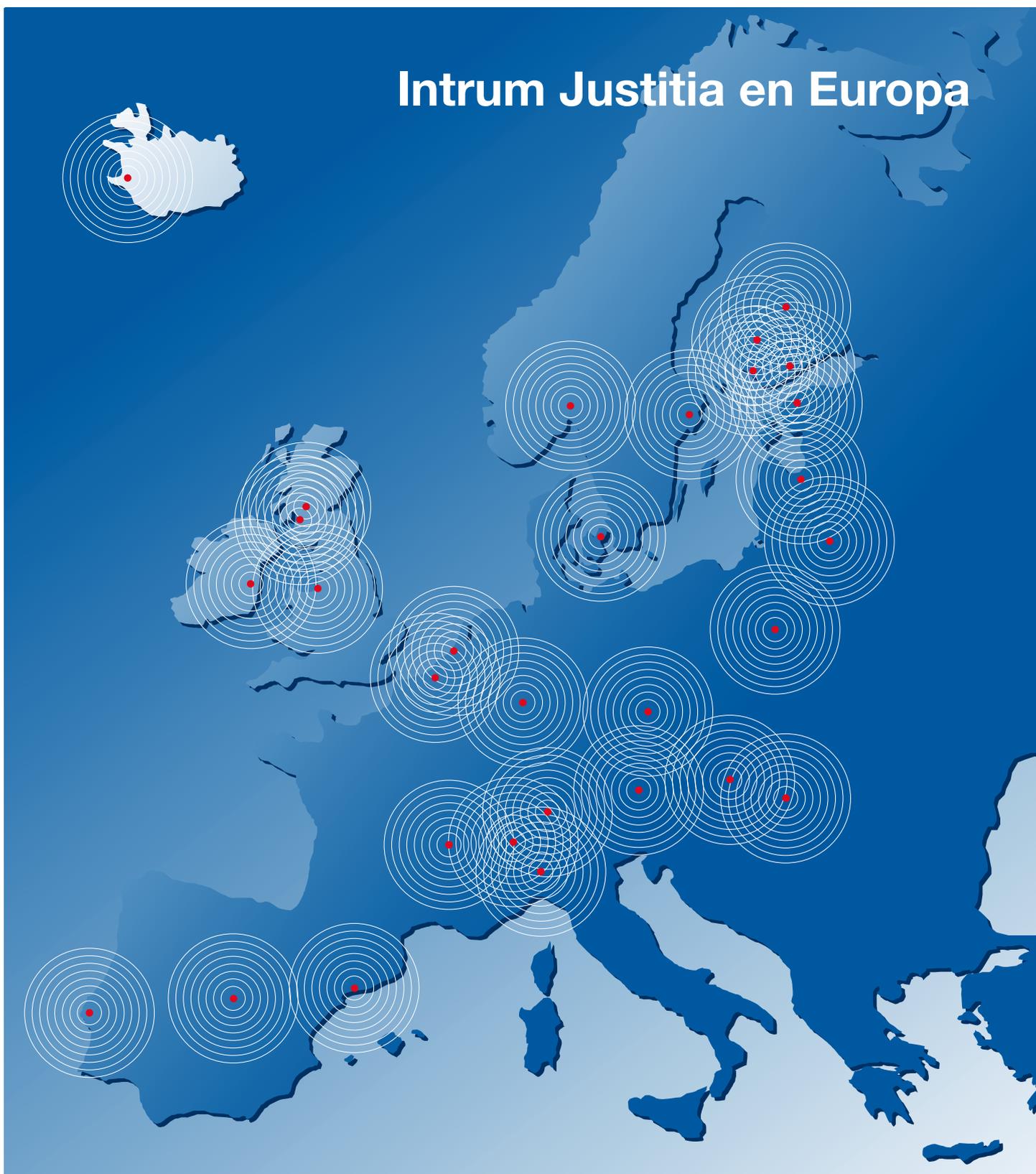
Sin embargo, ya que se constituirá una nueva Comisión a finales de 2009, año en el que también tendrán lugar nuevas elecciones al Parlamento Europeo, es poco probable que la propuesta de enmienda se trate antes de principios de 2010. Por consiguiente, lo más probable es que la nueva directiva mejorada no entre en vigor hasta 2011/2012.

La Comisión ha aceptado la mayoría de los argumentos presentados por Intrum Justicia para

mejorar la directiva y, probablemente, se incluyan en su propuesta de revisión.

Existen presiones desde dentro de la Comisión para que se establezca un buen ejemplo de pago a tiempo. La Comisión cada vez es más consciente de que un buen comportamiento en los pagos es un punto de referencia para una buena calidad, algo que todavía deben reconocer los Estados miembros, según la Comisión.

Intrum Justitia en Europa



¿HA OÍDO HABLAR DE DRAGAN?

Nosotros sí. De cualquiera en Europa con ese nombre, desde Noruega en el Norte a España en el Sur. Nuestra presencia internacional se traduce en que contamos con un conocimiento local exclusivo de cada país. Por ejemplo, las direcciones de facturación se actualizan de forma continua para garantizar que ninguna factura se envía a una dirección obsoleta o errónea. De igual forma, estamos familiarizados con las leyes locales, así como con las costumbres y hábitos de cada país. Como proveedor líder de servicios de control de créditos en Europa, podemos ofrecer la misma ayuda profesional dondequiera que haga negocios. Siempre podrá confiar en que nuestro nombre le dará el mismo peso allí donde esté. Más información en: intrum.com.

intrum  **justitia**

www.intrum.com